



Bundesministerium  
für Familie, Senioren,  
Frauen und Jugend

21

Zielfindung und Zielklärung  
– ein Leitfaden –

QS

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

## Impressum

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

Herausgeber: Bundesministerium für  
Familie, Senioren, Frauen und Jugend  
Rochusstraße 8–10  
53123 Bonn

Schriftleitung: Wennemar Scherrer  
Am Kämpken 24  
48163 Münster-Albachten

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

Druck: Vereinigte Verlagsanstalten GmbH Düsseldorf  
März 1999

Das Christliche Jugenddorfwerk – Internationales Jugendforum und Gästehaus in Bonn hat zum Thema „Zielfindung und Zielklärung“ zwei getrennt arbeitende Gruppen gebildet, bestehend aus Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend und von freien Trägern, die aus dem Kinder- und Jugendplan des Bundes Zuwendungen erhalten. Ihre Aufgabe war es, Grundfragen und Methoden der Zielfindung zu besprechen.

Die erste Arbeitsgruppe wurde moderiert von Herrn Dr. Wolfgang Beywl, Geschäftsführer der Arbeitsstelle für Evaluation der Universität zu Köln, und von Frau Ellen Schepp-Winter, freie Mitarbeiterin von wdöff training & beratung, Bonn. Herr Dr. Beywl und Frau Schepp-Winter haben diesen Leitfaden zur Zielfindung und Zielklärung erarbeitet.

Wegen weiterer Information wenden Sie sich bitte an:

**Arbeitsstelle für Evaluation Universität zu Köln**  
**Erziehungswissenschaftliche Fakultät**  
Gronewaldstraße 2

Tel.: 02 21 - 4 70 47 26  
Fax: 02 21 - 4 70 51 74  
e-mail: [arbeit.evaluation@uni-koeln.de](mailto:arbeit.evaluation@uni-koeln.de)  
<http://www.uni-koeln.de/ew-fak/Wiso>

**wdöff training und beratung**  
Estermannstraße 204  
53117 Bonn

Tel.: 02 28 - 67 46 63  
Fax: 02 28 - 68 04 00  
e-mail: [wdoeff@t-online.de](mailto:wdoeff@t-online.de)  
[www.wdoeff.de](http://www.wdoeff.de)

Alle Rechte vorbehalten. Auch die fotomechanische Vervielfältigung des Werkes (Fotokopie/Mikrofilm) oder von Teilen daraus bedarf der vorherigen Zustimmung des Herausgebers.

## **Zielfindung und Zielklärung – ein Leitfaden –**

**Dr. Wolfgang Beywl  
Ellen Schepp-Winter**

Die Erarbeitung dieses Textes wurde ermöglicht durch die engagierte Mitarbeit einer Beratergruppe, der folgende Personen angehörten:

<b>Heide Adam-Blaneck</b>	Bundesverband für Körper- und Mehrfachbehinderte e.V.
<b>Peter Hoffstadt</b>	Jugendhaus Düsseldorf e.V.
<b>Wennemar Scherrer</b>	Qs-Initiative
<b>Helge-Jens Schneider</b>	BMFSFJ
<b>Antje Sember</b>	BMFSFJ
<b>Petra Troppa</b>	BMFSFJ
<b>Peter Wünsch</b>	Arbeitsgemeinschaft der Evangelischen Jugend in der Bundesrepublik Deutschland e.V.

# Qs

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

## Inhalt

### Seite

5

Vorwort

6

1 *Für wen dieser Leitfaden geschrieben ist – was er bezweckt und wie er entstanden ist*

11

2 *Was ist ein Ziel?*

18

2.1 *Minigrammatik des Zieleformulierens*

22

2.2 *Kriterien für eine gute Zielformulierung*

23

2.3 *Übungen*

23

2.3.1 *Kriterien für eine gute Zielformulierung*

26

2.3.2 *Noch mehr Übung ....*

28

3 *Welchen Nutzen hat es, sich Ziele zu setzen?*

28

3.1 *Was sollen gute Zielformulierungen bewirken?*

35

3.2 *Was verändert die Arbeit mit Zielen für Einzelne und für ein Projektteam?*

42

4 *Das dreigegliederte Zielsystem*

50

4.1 *Leitziele*

51

4.1.1 *Welche Funktion haben Leitziele?*

52

4.1.2 *Wo finde ich Quellen für Leitziele?*

54

4.1.3 *Klärungsfragen und Checkliste zu Leitzielen*

56

4.2 *Mittlerziele*

57

4.2.1 *Welche Funktion haben Mittlerziele?*

*Was sollen sie leisten?*

59

4.2.2 *Wie entstehen und wer formuliert Mittlerziele?*

*Wo und wie werden sie kommuniziert?*

60

4.2.3 *Klärungsfragen und Checkliste zu Mittlerzielen*

63

4.3 *Handlungsziele*

67

4.3.1 *Funktionen von Handlungszielen*

69

4.3.2 *Wie finde und konkretisiere ich Handlungsziele?*

71

4.3.3 *Klärungsfragen und Checkliste zu Handlungszielen*

73

5 *Was wir noch zu sagen hätten ..., bevor Sie mit Zielfindung in der Praxis starten*

Anhang

76

A1 *Ausblick auf das logische Modell integrierter Zielverfolgung und Evaluation*

80

A2 *Beispiele für verschiedene Zielgegenstände*

81

A3 *Begriffe*

81

A3.1 *Begriffe, mit denen wir arbeiten*

82

A3.2 *Begriffe aus dem Umfeld der Arbeit mit Zielen*

84

A3.3 *Begriffe aus dem Qualitätsmanagement/der Qualitätsentwicklung*

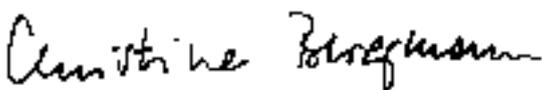
**Liebe Leserin, lieber Leser,**

„Wer aufhört, besser zu werden, hat aufgehört, gut zu sein.“, soll Philip Rosenthal einmal gesagt haben. Das könnte auch das Motto der Initiative Qualitätssicherung in der Kinder- und Jugendhilfe sein. Die Kinder- und Jugendhilfe in Deutschland in ihrer Vielfalt der Träger, Methoden und Strukturen trägt eine große Verantwortung. Dabei muss sie berücksichtigen, dass die jungen Menschen heute anders sind als ihre Vorgängergeneration vor zehn, zwanzig oder dreißig Jahren. Zugleich haben sich die Rahmenbedingungen für die Träger der Jugendhilfe geändert.

Die Grenzen des Wachstums sind auf allen Ebenen und in allen Bereichen erreicht. Quantität muss durch eine neue Qualität ersetzt werden. Diese neue Qualität kann nur mit einem effizienten Einsatz der personellen und finanziellen Ressourcen erreicht werden. Für die Beantwortung der Frage „Welche Wirkungen wollen wir mit unserem Ressourceneinsatz erzielen?“ müssen bereits im Vorfeld klare Entscheidungen über die Zielgruppe, die Ziele und Ergebnisse, die wir erreichen wollen, getroffen werden.

Wir alle wissen, dass es in einem komplexen Umfeld nicht immer einfach ist, Ziele deutlich herauszuarbeiten. Ich bin Herrn Dr. Beywl und Frau Schepp-Winter daher sehr dankbar, uns diesen Leitfaden zur Zielfindung und Zielklärung an die Hand zu geben. Er wird zu mehr Klarheit in der Debatte der Qualitätssicherung führen. Er kann aber auch einen wichtigen Beitrag leisten für eine neue, verbesserte jugendpolitische Zusammenarbeit zwischen dem Bundesministerium und seinen Partnern, welche die Basis für eine an den Bedürfnissen junger Menschen orientierte Politik ist.

In diesem Sinne hoffe und wünsche ich, dass der vorliegende Leitfaden hierfür eine wichtige Hilfestellung bietet.



**Dr. Christine Bergmann**

Bundesministerin für Familie, Senioren, Frauen und Jugend

## 1 Für wen dieser Leitfaden geschrieben ist – was er bezweckt und wie er entstanden ist

Dieser Leitfaden richtet sich vorrangig an all jene, die verantwortlich an Projekten und Maßnahmen im Rahmen des Kinder- und Jugendplans des Bundes (KJP) beteiligt sind. Das sind insbesondere

- Mitarbeiter/-innen in Zentralstellen, die im Auftrag des Ministeriums Projektanträge bearbeiten und im Rahmen der ihnen zugewiesenen Kompetenzen bewilligen;
- haupt- und ehrenamtliche Mitarbeiter/-innen in KJP-geförderten Programmen, Projekten und Maßnahmen;

aber auch

- Mitarbeiter/-innen im Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, die Projektanträge bearbeiten und bewilligen.

Darüber hinaus sind Fachkräfte angesprochen, die auf Bundesebene, auf Landes- oder Kommunalebene pädagogische und soziale Programme, Projekte und Maßnahmen entwickeln, bewilligen, umsetzen oder evaluieren.

Der Leitfaden soll Hilfen geben, um für Programme, Projekte und Maßnahmen klare und kommunizierbare Ziele zu finden und zu formulieren.

*Zielformulierungen sind Voraussetzung für eine Überprüfung der Zweckerreichung und für die systematische Evaluation von Programmen, Projekten und Maßnahmen.*

Dieser Text ersetzt in keiner Weise offizielle Richtlinien, wie sie sich in Gesetzen, Verordnungen oder Förderbestimmungen finden. Er soll der inhaltlichen Qualifizierung der Arbeit dienen und muss durch die ihn nutzenden Verantwortlichen jeweils an die öffentlichen (oder verbandlichen) Regelungen angepasst werden.

Auch beschränkt sich diese Arbeitshilfe auf das Thema „Finden und Klären“ von Zielen durch die jeweiligen Zielverantwortlichen. Im nächsten Schritt sind Programm-, Projekt- oder Maßnahmenziele zwischen Zuwendungsnehmer und Zuwendungsgeber, zentralen und dezentralen Organisationseinheiten usw. zu „verhandeln und zu vereinbaren“. Eine solche Arbeitshilfe könnte entwickelt werden, sobald Erfahrungen mit diesem Leitfaden vorliegen.

Die Arbeit mit Zielformulierungen ist ein grundlegender Baustein für die Qualitätsentwicklung, eine Querschnittaufgabe, die in den letzten Jahren in pädagogischen und sozialen Arbeitsfeldern an Bedeutung gewonnen

hat.<sup>1</sup> In der einschlägigen Literatur, etwa zum Sozialmanagement, zur Konzeptentwicklung oder zu sozialpädagogischen Methoden, finden sich im Vergleich zur wachsenden Bedeutung des Themas kaum praktische Anleitungen zur Zielfindung und Zielformulierung.

**Oft wird stillschweigend davon ausgegangen, dass Ziele in der Praxis der Kinder- und Jugendhilfe so offensichtlich gegeben sind, dass sie nicht eigens verschriftlicht werden müssen: Geht es doch um optimale Förderung der Entwicklung junger Menschen, Dialog der Generationen, soziale Integration und Ausgleich von Benachteiligungen. Fragt man genauer nach, so ist oft nicht klar, was genau mit solchen oder ähnlichen Formulierungen gemeint ist. Ziele anschaulich, präzise, klar und damit für Verständigung nutzbar zu machen, dazu soll dieser Leitfaden Hilfestellungen geben.**

In unserer fachlichen Kultur war es lange Jahre unüblich, Ziele für pädagogische Programme so zu formulieren, dass das gewünschte Resultat, zum Beispiel ein bestimmtes Handeln von Jugendlichen, klar definiert wurde. Skepsis gegenüber Machbarkeit im pädagogischen Arbeitsfeld oder auch Bedenken gegenüber Vor-Gaben führten zu dieser Zurückhaltung. Manche verbinden mit ausformulierten spezifischen Zielen Manipulation des Individuums. Soll nicht jede und jeder frei entscheiden können, auch und gerade Kinder, Jugendliche oder junge Erwachsene? Solche ethischen Diskussionen sind wichtig, und es ist aus unserer Sicht wünschenswert, sie zu führen. Pädagogen und Pädagoginnen sollten sich bevorzugt auf Ziele verpflichten, welche die freie bewusste Entscheidung der Zielgruppen zur Voraussetzung haben. Klare Ziele sind nicht von vornherein auch gute Ziele – dies gilt es im Dialog zwischen den Verantwortlichen und Beteiligten in der Kinder- und Jugendhilfe zu beachten. Dafür zeichnet dieser Leitfaden nicht mehr, aber auch nicht weniger als die ersten Schritte vor.

In Leitbildern von Organisationen oder in Konzepten für Projekte und Programme finden wir oft statt Ziele ausschließlich Handlungsprinzipien, Werte, Traditionen oder Utopien beschrieben. Auch diese sind unverzichtbar. Oder der geplante Ablauf einer Maßnahme wird beschrieben, die Merkmale der teilnehmenden Jugendlichen, die eingesetzten Methoden u.a. Nicht selten findet man in den Beschreibungen fast ausschließlich Aussagen zum WIE, kaum solche zum WOZU. Auch die neuen Steuerungsmodelle in der Kinder- und Jugendhilfe konzentrieren sich auf das WIE: „Produkte“ werden beschrieben und man spricht von „Outputorientierung“, das heißt, in welchem Umfang (Stunden, Fallzahlen, ...) bestimmte Produkte zur Verfügung gestellt werden und welche Kosten das verursacht.

Mit der Gegenüberstellung von Dienstleistung und damit verbundenen Kosten kann man nachweisen, wie effizient eine Leistung erbracht wurde. Es ist

<sup>1</sup> Vgl. zum Beispiel §§ 78a im Kinder- und Jugendhilfegesetz, die eine Qualitätsentwicklungsvereinbarung zur Voraussetzung für einen Rechtsanspruch auf öffentliche Finanzierung von Jugendhilfeleistungen machen.

# Qs 21

aber damit nicht beantwortet, ob es die richtige Leistung war, oder ob, was für die richtige Leistung gehalten wurde, den zuvor bestimmten Zweck erfüllte.

Es geht hier um den Unterschied zwischen „doing things right“ und „doing the right things“. Auch wenn in pädagogischer Praxis oft strittig ist und sein muss, was jeweils „the right things“ sind, ist doch erstrebenswert, dass Fachleute und Beteiligte nachvollziehen können, was angestrebt war, und damit eine Grundlage haben, um später zu beurteilen, wieweit diese Ziele erreicht wurden.

Die Tendenz, dass Kostengesichtspunkte zum vorherrschenden Orientierungspunkt für Jugendhilfeleistungen werden, wird durch die aktive, vorausschauende Perspektive auf Ziele gemindert und korrigiert. Dies ist sicher auch ausschlaggebend dafür, dass der Ansatz der Zielführung in der Kinder- und Jugendhilfe heute an Attraktivität gewonnen hat.

Der Leitfaden ist an bestehender Förderpraxis entlang geschrieben. Er soll nicht nur in einer idealen Welt, sondern unter den gegebenen Bedingungen der Kinder- und Jugendhilfe anwendbar sein. Wir hatten die Chance, unsere Vorschläge in einer Gruppe vorzustellen, zu diskutieren und weiterzuentwickeln, die sich aus Vertretern von Zuwendungsnehmern und Zuwendungsgebern aus dem Bereich des KJP zusammensetzte.<sup>2</sup> Diese Gruppe kam zusammen auf Initiative und durch den persönlichen Einsatz von Herrn Wenemar Scherrer, der lange Jahre Grundsatzreferent für den Kinder- und Jugendplan des Bundes war und dessen Hintergrundwissen für unser Verständnis der komplexen Förderpraxis grundlegend ist. In dieser Beratungsgruppe haben wir viele detaillierte Informationen über die gegenwärtige Förderpraxis bekommen und auch mehr Klarheit darüber, welche Kompetenzen und Interessen die verschiedenen Beteiligten in diese Arbeit einbringen. Die Praxisexperten und -expertinnen aus der Beratungsgruppe haben durch diese Zusammenarbeit ihren kritischen Blick für Zielfragen geschärft. In der Gruppe gab es eine schnelle Verständigung über Zweck und Praktikabilität der Arbeit mit Zielformulierungen: Transparenz und Klarheit schaffen, Effektivität und Effizienz sichern, Evaluation ermöglichen. Es gab immer wieder intensive Diskussionen über Fallstricke und Schwierigkeiten: Wie berücksichtigt man, dass das Wissen über eine Zielgruppe bei der Projektplanung immer begrenzt und hypothetisch ist? Wie, dass Freiräume für Projektmitarbeiter/-innen groß genug bleiben, damit diese spontan handeln und Ziele vor Ort verändern können? Wie kann man klar machen, dass es nicht einfach um „Ziel erreicht“ oder „Ziel nicht erreicht“ geht? Und nicht zuletzt: Was kann man tun, dass Arbeit mit Zielen im Dienst der Kinder- und Jugendhilfe und schließlich der Kinder und Jugendlichen steht und nicht zu zusätzlichen administrativen Regelungen führt? Lässt sich vielleicht sogar umgekehrt durch klar ausgewiesene Ziele Verwaltungsaufwand vermindern?

---

<sup>2</sup> siehe S. 3

Die Nutzung dieses Leitfadens wird zeigen, ob wir einen Leitfaden geschrieben haben, der den Anregungen der Praxisexperten gerecht wird. Für die offene und engagierte Diskussion wie für die Hilfen, die wir bekommen haben, möchten wir allen Beteiligten herzlich danken. Wir würden uns freuen, wenn Leser und Leserinnen uns ihre Erfahrungen mit dem Leitfaden rückmelden!

## Leitprinzipien und Grundannahmen des Autors und der Autorin

- Ziele setzen, heißt die Voraussetzung für reflektiertes praktisches Handeln zu schaffen.
- Mit Zielen arbeiten, heißt die eigene Praxis professionalisieren.
- Wenn diese Ziele mit den daraus resultierenden Erfahrungen anderen verfügbar gemacht werden, kann fachliche Praxis systematisch weiterentwickelt werden.
- Die Entwicklung einer solchen Kultur der Praxisreflexion – individuell wie im Austausch mit anderen – ist ein langfristiger, kontinuierlicher Prozess. Wichtige Voraussetzung ist die Bereitschaft, sich selbst und andere als Lernende zu sehen, und das bedeutet auch, sich Irrtümer zuzugestehen.
- Wir gehen davon aus, dass pädagogische Arbeit hochkomplex ist und nicht in einfachen Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen erfasst werden kann.
- In pädagogische Arbeit fließt eine Vielzahl von Faktoren ein und pädagogisches Handeln gründet auf Annahmen, die oft schwer, manchmal gar nicht, überprüfbar sind.
- Für die Arbeit mit Zielen folgt daraus, dass es ständige Ziel-Feedback-Kreisläufe geben muss, und Korrekturen selbstverständlicher Teil dieser Lernschleifen sind.
- Auch aus dem politischen, ökonomischen und sozialen Umfeld können nicht vorhersehbare Ereignisse die Zielerreichung beeinträchtigen oder verhindern und Zielkorrekturen notwendig machen.
- Methodische Hilfen zur Zielfindung und Zielklärung entheben nicht von der Notwendigkeit, Wertentscheidungen zu treffen und in diesem Rahmen Prioritäten zu setzen.

# Qs 21

## Hinweise für eilige Leser und Leserinnen

Wenn Sie sich einen schnellen Überblick verschaffen wollen, lesen Sie den Kernbereich des Heftes: Kapitel 4 auf den Seiten 42 bis 72.

Die ersten Kapitel 1 bis 3 geben eine allgemeine Einführung in die Arbeit mit Zielformulierungen und beinhalten Übungen, um die zielorientierte Denkweise anschaulich zu machen.

Und nun viel Spaß!

### ... die Beispiele dieses Textes ...

In diesem Text finden Sie viele Beispiele für Zielformulierungen. Einige davon stammen aus der eigenen Praxis, andere aus der von Mitgliedern der Beratungsgruppe, wieder andere sind aus Quellen wie Literatur oder Trainings entwickelt, mit denen wir uns auseinandergesetzt haben.

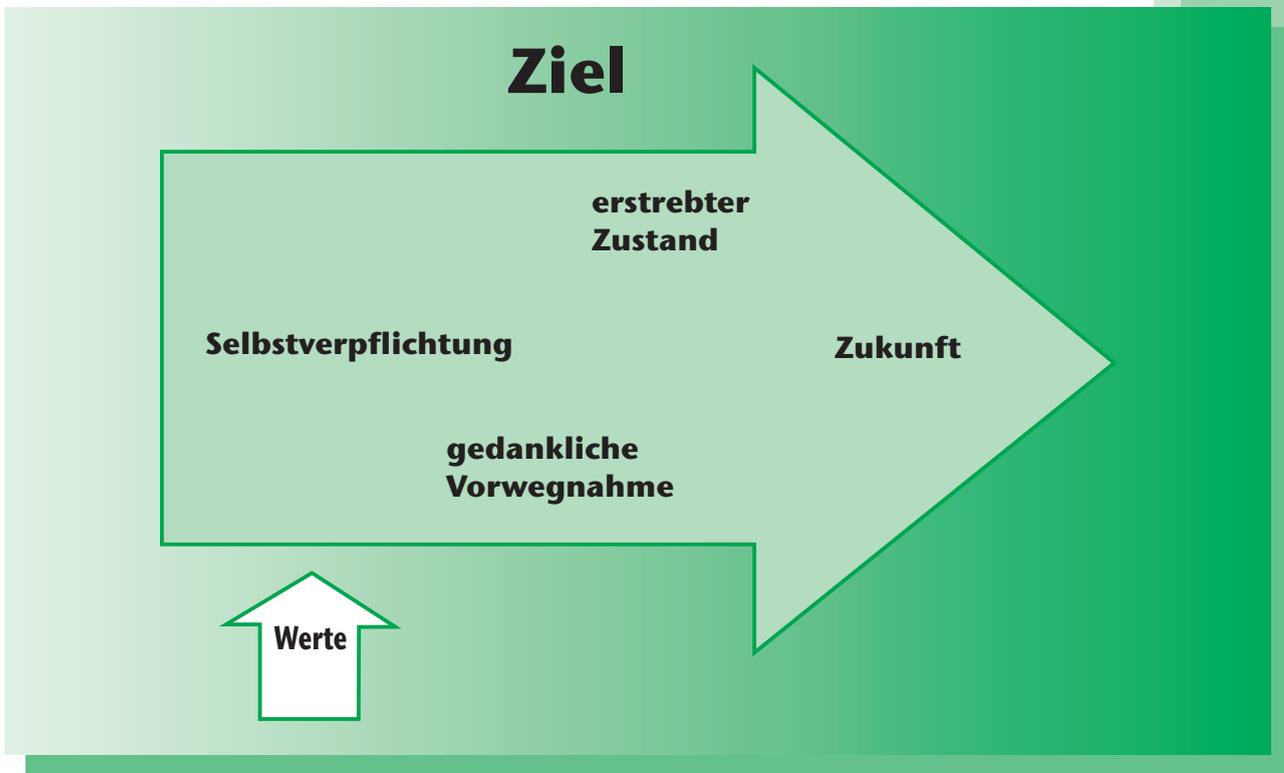
Je nachdem, aus welchem Arbeitsfeld Sie kommen, werden Ihnen die Beispiele eher gängig oder auch ungewöhnlich vorkommen.

Vielleicht werden Sie auch mit Werten, die Sie hinter einzelnen Zielformulierungen sehen, nicht einverstanden sein, ...

Wir sind uns bewusst, dass jedes Ziel – und dies gilt selbstverständlich auch für die in diesem Text genutzten Beispiele – auf einem bestimmten Werthintergrund formuliert ist. Oft wird es der Werthintergrund des Autors/der Autorin sein, die diesen Text verfasst haben. Wenn Leserinnen und Leser dadurch ausgelöst für ein Arbeitsfeld ganz andere Ziele mit alternativen Werthintergründen formulieren, so liegt dies in der Intention dieses Leitfadens. Wir haben uns bemüht, formal stimmige und sprachlich verständliche Beispiele zu formulieren und streben dafür eine gewisse Allgemeinverbindlichkeit an, und nur dafür. Die inhaltliche Ausgestaltung wird immer von den Personen oder Gruppen abhängen, die jeweils ihre Ziele formulieren.

## 2 Was ist ein Ziel?

Ein Ziel ist ein in der Zukunft liegender angestrebter Zustand.



stimmten Zeitpunkt in der Zukunft erreicht oder umgesetzt sein wird. Wenn ich dies ausspreche oder niederschreibe<sup>4</sup>, formuliere ich eine Sollens-Aussage.

Ich sage aus, was in der Zukunft sein soll.

Ziele sind somit gedankliche Vorwegnahmen von zukünftigen Endzuständen, die durch das Handeln von Einzelnen in Teams, in Gruppen, in Organisationen oder in der Gesellschaft erreicht werden sollen.

Ziele ...

- werden auf dem Hintergrund von Werten festgelegt, bezeichnen etwas Erstrebenswertes;
- enthalten die Selbstverpflichtung eines Einzelnen oder einer Personengruppe;
- sind eine Herausforderung für die formulierende Person und können damit Energie freisetzen und Durchhaltewillen aufrechterhalten.

<sup>3</sup> In diesem Text wird davon ausgegangen, dass eine Person für sich Ziele formuliert. Wenn dieser Text im Alltag angewendet wird, werden vielleicht auch mehrere zusammen oder ein Team, ein Vorstand, ein Gremium Ziele formulieren. Wenn sich mehrere Personen auf ein Ziel einigen, ist das „Ich“ durch ein „Wir“ zu ersetzen.

<sup>4</sup> Beim professionellen Umgang mit Zielen ist es wichtig, diese zu verschriftlichen. Deshalb wird im Folgenden davon ausgegangen, dass die Ziele in schriftlicher Form vorliegen.

# Qs 21

## erstrebter Zustand

Für eine Maßnahme im internationalen Jugendaustausch mit der Türkei könnte ein Ziel zum Beispiel heißen:

„Ich will/wir wollen erreichen: Die teilnehmenden deutschen Jugendlichen haben ihre bewusste Wahrnehmung von Unterschieden der türkischen Kultur gegenüber der deutschen erweitert und dadurch ihre Akzeptanz gegenüber fremden Kulturen erhöht.“

Was in einem Ziel zum Ausdruck kommt, ist für die Person, die es formuliert, etwas Erstrebenswertes.

- Was soll in Zukunft anders sein?
- Wie soll etwas in Zukunft anders sein?

Es geht um etwas, das man erreichen will, für das es sich lohnt, sich einzusetzen. Hierbei kann es sich sowohl um eine erwünschte Verbesserung handeln als auch um eine Vermeidung, oder um die Stabilisierung des jetzigen Zustandes wie auch um die Verlangsamung einer Verschlechterung.

In der Regel ist es besser – wir kommen später noch darauf zurück – den erstrebten Zustand positiv zu beschreiben anstatt negativ lediglich festzuhalten, was nicht eintreten soll.

Wann immer dies möglich ist, lohnt sich die Mühe, konkret zu benennen, worin die Verbesserung oder Stabilisierung genau bestehen soll, statt die Verhinderung eines Übels als Ziel anzugeben.

Negative Zielformulierungen werden auch Vermeidungsziele genannt.

## positiv

Für positive Zielformulierungen spricht ein einfaches psychologisches Phänomen: Wenn Sie sich gedanklich viel mit dem beschäftigen, was nicht geschehen soll, macht sich genau das, was Sie vermeiden wollen, in Ihrer Vorstellung breit. Und dadurch wiederum wird das Eintreten des unerwünschten Phänomens wahrscheinlicher. Deshalb ist es sinnvoll, die Aufmerksamkeit direkt auf das zu lenken, was Sie anstreben.<sup>5</sup>

„Die Hamburger Hooligans sollen sich nach dem nächsten Länderspiel keine Straßenschlacht liefern.“ Oder: „Die Hamburger Hooligans sollen nach dem nächsten Heimspiel geplante und kontrollierte Gelegenheiten erhalten, ihre Emotionen zu zeigen und gewaltfrei auszuleben.“ Menschen, die sehr visuell sind, werden beim Lesen der ersten Formulierung buchstäblich sehen, wie sich Jugendliche prügeln. Das, was nicht eintreten soll, wird sich vor ihrem inneren Auge abspielen.

Ein weiteres Argument für die positive Formulierung von Zielen ist, dass diese eine höhere Anziehungskraft haben, schöpferische Kräfte freisetzen und deshalb ungleich stärker motivieren, tätig zu werden. „Die Kinder im Ein-

<sup>5</sup> Eine kleine Übung zur Illustration: „Denken Sie jetzt bitte auf gar keinen Fall daran, dass manche Bäume im Sommer grünes Laub tragen. Denken Sie nicht an das Grün der Laubbäume in den Straßen Ihrer Heimatstadt und auch nicht an das Grün der Laubbäume im nächsten Park. Woran haben Sie gedacht?“

zugsgebiet der Überschwemmungskatastrophe sollen in den kommenden drei Monaten durchschnittlich mindestens 1.300 Kalorien an Nahrungsmitteln zu sich nehmen“ weist bereits den Weg zur Zielerreichung und setzt eher Aktivität frei als: „Die Kinder im Einzugsgebiet der Überschwemmungskatastrophe sollen in den kommenden drei Monaten nicht hungern.“

Die positive Formulierung: „Die Maßnahme soll die Integration behinderter Mädchen in das soziale Leben erhöhen.“, lenkt die Aufmerksamkeit bereits in eine bestimmte Richtung (dahin, wo soziales Leben stattfindet, an dem die Mädchen künftig stärker beteiligt sein sollen). Im Gegensatz dazu betont die Negativformulierung: „Die gesellschaftliche Isolation behinderter Mädchen soll durch die Maßnahme abgebaut werden.“, den Status quo. Das besondere Feld, auf dem die Selbstverpflichtung eingegangen wird, bleibt in der letzten Formulierung unklar; sie erschwert auch, dass diejenigen, die das Ziel erreichen wollen, sich (Teil-)Erfolgsenergebnisse sichern.

„Der Computerkurs soll die Ängste der Mädchen vor diesem Medium abbauen.“ Oder: „In dem Computerkurs sollen Mädchen Interesse für Computer und deren Nutzungsmöglichkeiten gewinnen.“ Statt sich auf die Ängste zu konzentrieren, wird die Aufmerksamkeit in der zweiten Formulierung direkt auf die motivierende Seite gelenkt: Interesse für Nutzungsmöglichkeiten von Computern soll entstanden sein.

Fallen Ihnen sogenannte Vermeidungsziele aus Ihrer Berufspraxis ein? Ziele, die negativ formuliert sind, die bei positiver Beschreibung eine ganz andere Wirkung hätten?

Ebenso wichtig wie die positive Beschreibung eines Ziels ist es, den angestrebten Zustand auf einen Zeitpunkt festzulegen. Bei manchen Zielen wie zum Beispiel beim oben genannten Computerkurs für Mädchen ist das einfach. Da ist klar: Das Ziel soll bis zum Ende des Kurses erreicht sein. Schwieriger wird es bei Zielen umfassender Maßnahmen, die über eine längere Dauer gelten. Zum Beispiel: „Jugendliche in ländlichen Regionen sollen vielfältige Gestaltungsmöglichkeiten für ihre Freizeit haben.“ Wenn eine solche Absichtserklärung in Handeln umgesetzt werden soll, braucht sie eine zeitliche Festlegung. Es muss ein Zeitpunkt benannt werden, zu dem überprüft werden kann, wie weit diese Absicht umgesetzt werden konnte. Vielleicht kennen Sie dieses Phänomen aus dem persönlichen Bereich. Wenn Sie nicht festlegen, bis wann Sie etwas erreicht oder umgesetzt haben, besteht die Gefahr, gar nicht erst tätig zu werden und die Umsetzung Ihrer Absicht immer weiter aufzuschieben. Die Zukunft ist schließlich lang.

Ein Ziel stellt immer auch eine Herausforderung dar. Etwas, das man sowieso erreicht, das sowieso irgendwann eintreten wird, egal ob man sich darum bemüht oder nicht, ist kein Ziel. Man würde zum Beispiel nicht auf die Idee kommen, sich die regelmäßige Kontrolle des monatlichen Gehaltseingangs zum Ziel zu setzen. Das würde man vielleicht dann tun, wenn offensichtliche Unregelmäßigkeiten bekannt werden oder der Arbeitgeber in die Nähe eines Konkurses geriete.

**Zeitbestimmung**

**Herausforderung**

# Qs 21

Bezogen auf den Mädchen-Computerkurs als Beispiel, wäre „Interesse für Computer und deren Nutzungsmöglichkeiten wecken“ in einem Aufbaukurs sicher kein herausforderndes Ziel mehr.

Kennen Sie Situationen, in denen ganz gezielt noch einmal das schon Erreichte als Ziel formuliert wird? Welche Bedingungen kennzeichnen solche Situationen? Was müsste anders sein, um herausfordernd formulieren zu können?

Wenn es heißt, bei Zielen handelt es sich um angestrebte oder erstrebenswerte Zustände, wird deutlich, dass in Ziele das einfließt, was diejenigen für besonders wichtig oder wertvoll halten, die die Ziele formulieren. Mit den Werten dieser Personen hängen Ziele eng zusammen. Im Beispiel des deutsch-türkischen Jugendaustauschs fließt der Wert ein, „Akzeptanz von Menschen, die anders sind als ich oder wir“.

## Werte

Im Unterschied zu Werten, die meist langfristigen und dauerhaften Bestand haben, geht es beim Ziel um die konkrete Umsetzung dieser Werte zu einem bestimmten Zeitpunkt, unter bestimmten Bedingungen, und wenn es sich auf Personen bezieht, für eine bestimmte Gruppe von Menschen. Ziele machen es also möglich, dass wir unsere Werte umsetzen beziehungsweise leben. Es ist sicher schwierig, Ziele überhaupt zu finden, wenn man sich über seine grundlegenden Werte im Unklaren ist. Die Arbeit mit Zielen kann auch als Weg dienen, sich der eigenen Werte bewusster zu werden.

Ich möchte eine Jugendaustauschmaßnahme durchführen, wie schon in den vergangenen zehn Jahren, mit deutschen Jugendlichen in die Türkei und zurück – welche Ziele verfolge ich damit? Weshalb sind mir diese Ziele so wichtig? Was würde ich aufgeben, wenn ich diese Ziele nicht mehr verfolgen würde oder könnte?<sup>6</sup>

## Wert

„Im Wesentlichen lassen sich drei Gruppen von Definitionen unterscheiden: Wert als Objekt, als geschätztes oder erwünschtes Gut; Wert als Einstellung zu einem Objekt, das z.B. als richtig, gut, hässlich empfunden und beurteilt wird; Wert als Maßstab, der das Handeln lenkt und Entscheidungen und Handlungsweisen ermöglicht. ... Werte gelten in der Soziologie als zentral für die Organisation einer Gesellschaft: Sie bilden Maßstäbe für zahlreiche Situationen; der Grad ihrer Verbindlichkeit für alle Mitglieder lässt auf die Integration einer Gesellschaft schließen ...“

In: Lexikon zur Soziologie. Hamburg 1975

Sich ein Ziel setzen, heißt soviel wie, „ich verpflichte mich, dieses Ziel zu verfolgen, und bemühe mich, es zu erreichen“. Ich schließe also eine Art Vertrag mit mir. Letzteres macht deutlich, dass Zielformulierung Freiwilligkeit voraussetzt. Das kann ein einzelner Mensch sein oder eine Personengruppe, die ein gemeinsames Ziel verfolgt. Die Leiterin der deutsch-türkischen Jugendaustauschmaßnahme, die sich das obige Ziel gesetzt hat, verpflichtet sich – zunächst sich selbst gegenüber

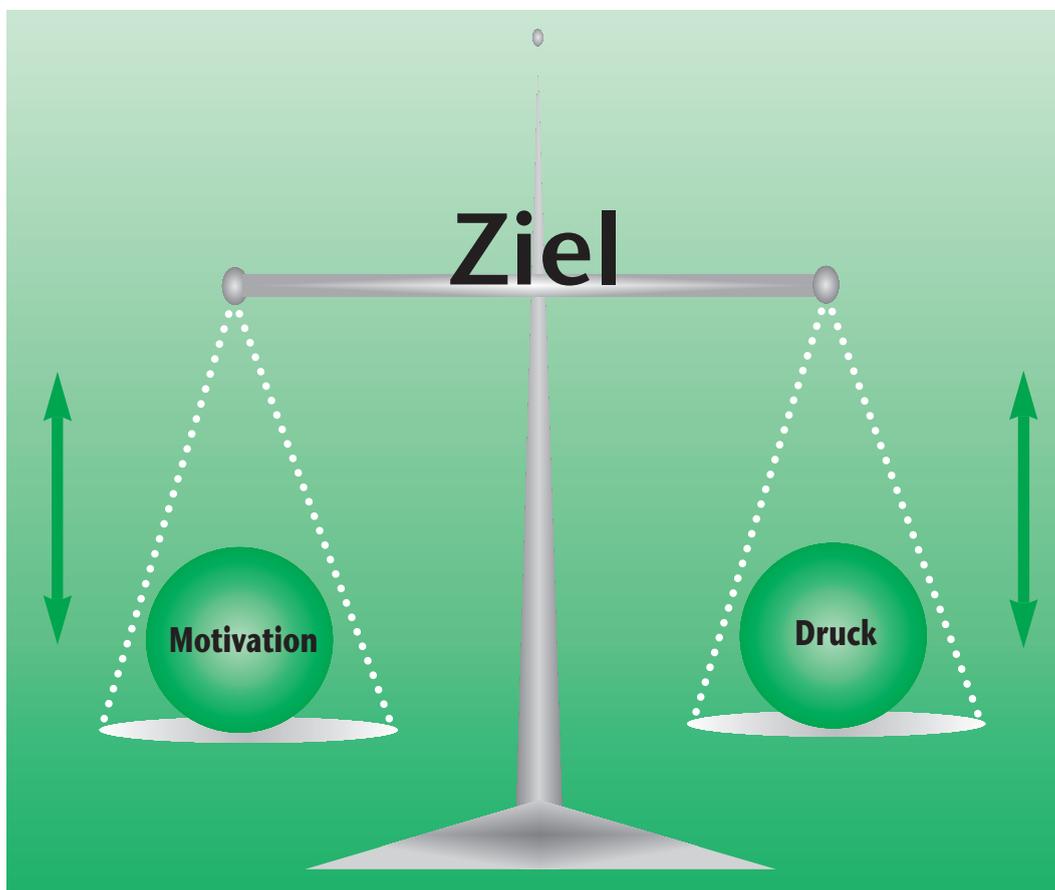
<sup>6</sup> In manchen stark wertgeladenen Arbeitsfeldern, zum Beispiel bei großen konfessionellen Einrichtungen mit einer Art regionaler Monopolstellung, ist das Verhältnis der Beschäftigten oder auch von Funktionsträgern zu den Werten des Trägers / des Verbandes ambivalent – Wie kommt es dazu? Was bedeutet dies für die Zielformulierungen? Wie können Ziele so formuliert werden, dass die Ambivalenzen produktiv gewendet werden?

– darauf hinzuarbeiten, dass die deutschen Jugendlichen ihr Verständnis der türkischen Kultur erweitern. Sie legt sich darauf fest, ihren Beitrag zu leisten, um das Ziel umzusetzen. Sie macht sich Gedanken darüber, wie die Zielerreichung konkret aussehen kann, und plant Aktivitäten, die zur Umsetzung dieses Ziels führen. So wird sie zum Beispiel sprachliche Verständigung als Grundvoraussetzung sicherstellen und genauer überlegen, wie der Zustand konkret aussieht, bei dem sie sagen würde, das Verständnis der deutschen Jugendlichen ist groß genug oder größer als vor Beginn des Austauschs. Sie wird etwas dafür tun, das Ziel zu erreichen. Sie setzt dabei eigene Ressourcen (Arbeitszeit, Energie, Konzentration, ...) ein, die ihr für alternative Ziele nicht mehr zur Verfügung stehen.

Selbstverpflichtung soll motivieren und nicht knebeln

In der Projektgruppe haben wir darüber diskutiert, ob das Wort Selbstverpflichtung zu stark sei. Manche verwiesen auf die negativen Erinnerungen an DDR-Zeiten, wo mit diesem Begriff im Rahmen von Wettbewerbsverpflichtungen zur Erfüllung von Plansolls gearbeitet wurde.

Wir halten Selbstverpflichtung für ein konstitutives Element von Zielen, um diese von Wünschen, Absichten und Vorsätzen zu unterscheiden. Es wird mit diesem Begriff auch deutlich, dass es wichtig ist, sich realistische Ziele zu setzen, was die Art wie die Menge der Ziele angeht, und eine Balance zu finden zwischen dem motivierenden Charakter von Zielen und dem Druck, den sie machen können, wenn man sich zu viel vorgenommen hat.



# Qs 21

In welchem Maße Ziele ausschließlich eine Verpflichtung sich selbst gegenüber bedeuten oder auch anderen gegenüber (Kollegen/Kolleginnen, Vorgesetzten oder Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern, Finanziers oder Sponsoren oder gegenüber der allgemeinen Öffentlichkeit) hängt vom jeweiligen Kontext ab ...

- ❑ Schriftliche Leitziele verpflichten den Vorstand/die Leitung/die Mitarbeitenden und die Mitglieder der Organisation gegenseitig und gegenüber Außenstehenden wie Klienten, Geldgebern, potentiellen Spendern, ...
- ❑ Tages- oder Wochenziele einer Person, in ihrem eigenen Zeitplaner verschriftlicht, sind nur gegenüber sich selbst einforderbar, stellen damit auch eine andere Form der Verbindlichkeit dar.
- ❑ Für die Ziele einer Modellmaßnahme, das Halbjahresziel eines Teams, das Ziel einer Jugendaustauschmaßnahme gilt dies wiederum jeweils unterschiedlich.

Kennen Sie Ziele ohne Selbstverpflichtung?

Können solche Ziele Veränderung/Stabilisierung auslösen?

Werden oftmals keine Ziele formuliert, um die unangenehmen Seiten der Selbstverpflichtung zu vermeiden?

Mit einem Ziel wird eine möglichst **konkrete Absicht** verfolgt. Dies steht im Gegensatz zu einem Ergebnis, das sich zufällig einstellt. Bei der Vorbereitung eines Jugendaustausches ohne Verfolgung konkreter Absichten könnte man beispielsweise denken: Wir planen mal diesen Austausch, lassen die Jugendlichen einiges miteinander unternehmen und gucken, was geschehen wird. Sie werden schon davon profitieren und sich weiterentwickeln.

Die Alltagserfahrung zeigt: Diese Auffassung ist gar nicht so falsch. Denken Sie an Schulen oder an Hochschulen: In der Regel arbeiten diese bislang ohne verschriftlichte, öffentlich zugängliche Ziele. Dennoch kommt etwas heraus: Es gibt viele Absolventen/Absolventinnen, viele davon machen großartige Karrieren,

nicht wenige sind stolz auf „ihre“ Schule. Auch Schulen und Hochschulen formulieren in den letzten Jahren – wenn auch noch nicht in großer Zahl – Programme, Leitziele, Jahresziele.



Ein bekanntes Bild für die Arbeit mit Zielen ist das vom Bogenschützen. Er spannt seinen Bogen und nimmt den Zielpunkt mit hoher Konzentration ins Visier. Die genaue Ausrichtung auf den Zielpunkt der Scheibe bei guter Beherrschung seiner Instru-

mente bestimmt die Treffsicherheit des Bogenschützen. Er mag sich unterschiedliche Objekte als Zielpunkte suchen, auf verschiedenen Plätzen und mit verschiedenen Zielscheiben üben, aber es würde wenig Sinn machen, den Pfeil einfach ins Nichts zu schicken. Er würde nie ein Profi – es sei denn, er setzte sich als Ziel, den Pfeil möglichst weit zu schießen: Dann ginge es um die Kunst der maximalen Entfernung statt der Treffsicherheit innerhalb eines zuvor festgelegten Bereichs.

Sehen Sie Unterschiede zwischen den beiden Zielen der Bogenschützen? Sind es gut vereinbare oder sich gegenseitig behindernde Ziele – denken Sie an die Ressourcenbindung? Fällt Ihnen eine Analogie aus Ihrer Arbeit ein?



„In einigen Fällen waren die Ressorts bemüht, die unbefriedigende Ausgangslage für Erfolgskontrollen zu verbessern, indem sie nachträglich versuchten, die Ziele zu konkretisieren, um den Bedürfnissen der auf die Messung von Zielerreichungsgraden ausgerichteten Erfolgskontrollen zu entsprechen.“\*

Quelle: Michael Quinn Patton: Utilization – Focused Evaluation. Seite 184.

\* Dr. Hedda von Wedel, Präsidentin des Bundesrechnungshofes als Beauftragte für Wirtschaftlichkeit in der Verwaltung, Erfolgskontrolle finanzwirksamer Maßnahmen in der öffentlichen Verwaltung, BWV-Schriftenreihe, Bd. 2, Seite 25.

## 2.1 Minigrammatik des Zieleformulierens

wieso  
Grammatik?

Wie kann ich einen Satz grammatikalisch so gestalten, dass mich das Aufschreiben bei der Formulierung eines guten Ziels unterstützt?

Manchen Menschen fällt es leicht, Ziele zu finden und sich vorzustellen, wie der Zustand genau aussieht, in dem das Ziel erreicht ist. Wenn solche Menschen die entsprechende **Zustandsbeschreibung** lesen, hören oder niederschreiben, entwickeln sie ganz konkrete Vorstellungen des zukünftigen Geschehens.

Wie können nun Ziele so formuliert werden, dass die Formulierung uns dabei hilft,

- die Ziele anstreben und erreichen zu können
- und vor allem auch zu wissen, wann wir die Ziele erreicht haben?

Wie fange ich einen solchen Satz an? Wie führe ich ihn fort?

ein Satz

Ein Ziel sollte in einem klaren Satz, das heißt einem Hauptsatz mit maximal einem Nebensatz formuliert sein.

Schauen wir uns folgendes Beispiel für ein konkretes Handlungsziel<sup>7</sup> an:

Es soll erreicht sein:

„Mindestens ein Drittel der mitfahrenden Jugendlichen stellt während des vierstündigen Aufenthaltes in der Gedenkstätte eine auf das Thema der Gedenkstättenfahrt bezogene Frage an die Gedenkstättenführerin, eine Begleitperson oder an einen der Mitschüler.“

positiv

Der Zielzustand ist positiv formuliert. Damit kann vor Augen geführt/dem inneren Ohr hörbar gemacht werden, was konkret sein soll: „Mindestens eine auf das Thema bezogene Frage wird gestellt.“ Würde man negativ formulieren: „Die Jugendlichen sollen sich in der Gedenkstätte nicht langweilen.“, bliebe unklar, welches beobachtbare Verhalten denn statt dessen angestrebt ist.

Gegenwart

Der Zielzustand – „eine Frage stellen“ – ist in der **Gegenwartsform** ausgedrückt. Die das Ziel formulierende Person versetzt sich in die Zukunft und hält aus dieser Perspektive fest, wie es dann sein soll. Sie tut so, als ob der erwünschte Zustand schon eingetreten und Wirklichkeit geworden ist. Auf diese Weise wird die Vorstellungskraft angeregt, das Ziel erhält eine höhere Anziehungskraft, weil man buchstäblich schon hört oder sieht, wie es dann ist. Es handelt sich um eine vorgestellte Gegenwart. Mit dem Vorsatz „Es soll

<sup>7</sup> Wir werden auf S. 63 ff. noch genauer auf das Handlungsziel im Unterschied zu den übergeordneten, allgemeineren Mittler- und Leitzielen eingehen.

erreicht sein ...“ wird auch, wenn man den Satz in einem Textzusammenhang liest, deutlich, dass es hier um ein Ziel geht.

Der Satz beginnt mit einem **Subjekt**. Hier ist es „mindestens ein Drittel der Jugendlichen“.

Ist das Subjekt ein Zahlwort, gefolgt von einem Substantiv im Genitiv (hier: ein Drittel der mitfahrenden Jugendlichen), unterstützt man sich darin, **messbare** Zielzustände auszudrücken. Diese Anforderung der Messbarkeit gilt für konkrete Handlungsziele, nicht für Mittlerziele oder Leitziele (vgl. Kapitel 4).

Der Beispielsatz oben hat die Zeitangabe: „während des vierstündigen Aufenthalts in der Gedenkstätte“. Die Zielerreichung ist terminiert auf das Ende des Aufenthaltes. Auch wenn die Zeitangabe nicht so präzise sein muss wie in diesem Beispiel, ohne eine den Zeitpunkt der Zielerreichung zumindest umschreibende Angabe bleibt das Ziel ungenau.<sup>8</sup>

Die teilnehmenden Jugendlichen sind die Zielgruppe der Intervention, für sie gilt der veränderte Zustand der Zielbeschreibung.

Ziele, die festlegen, was bei der Zielgruppe geschehen sein soll, nennt man auch Outcome-Ziele.

Sie beschreiben den Vorteil, den Nutzen beziehungsweise die Veränderung, die bei der oder für die Zielgruppe eingetreten ist, wenn der erwünschte Zustand erreicht ist (vgl. Schaubild im Anhang, S. 76).

Würde man statt dessen eine Programmaktivität zum Subjekt des Zielsatzes machen, lenkte man den Blick weg von der Zielgruppe hin auf den Prozeß. Ein Beispiel: „Mindestens zwei Drittel der geplanten Begegnungen mit Jugendlichen aus Partnerorganisationen finden im Zielland tatsächlich statt.“ Solche Maßnahmenziele sind in bestimmten Situationen angemessen; in anderen führen sie weg von der Zielgruppe und dem, was bei ihr verändert sein soll.

Das Beispiel oben hat ein aktiv gebrauchtes Verb. Es sagt, was das handelnde Subjekt – mindestens ein Drittel der Jugendlichen – tut: nämlich eine Frage stellen. Steht im Unterschied dazu ein Verb im Passiv wie zum Beispiel „die Jugendlichen bekommen Informationen über ... oder erfahren etwas über ...“, ist nicht direkt beobachtbar, was mit den Jugendlichen tatsächlich geschieht. Es bleibt im Unklaren, ob sich bei den Jugendlichen wirklich etwas verändert. Formuliert man also aktiv, wie in unserem Beispiel „eine Frage stellen“, so ist unmittelbar vorstellbar, was damit gemeint ist. Man unterstützt so die Klarheit in der Beschreibung eines beobachtbaren, messbaren Ziels.

Ein aktiv gebrauchtes Verb ist jedoch noch keine Garantie für Beobachtbarkeit. „Die Jugendlichen hören der Gedenkstättenführerin zu“, kann man zum Beispiel nicht beobachten. Zwar sind die Jugendlichen vielleicht still, es kann

<sup>8</sup> Diese Anforderung gilt für Handlungsziele, bedingt auch für Mittlerziele, nicht jedoch für Leitziele, vgl. Kapitel 4.1, S. 50 f.

handelndes  
Subjekt

messbar

Zeitbestimmung

Outcome-Ziele

Maßnahmen-Ziel

Verb im Adjektiv

# Qs 21

aber sein, dass sie träumen oder vor sich hindösen. In diesem Fall müsste man sich fragen, wie man für das angezielte Verhalten, „der Gedenkstättenführerin zuhören“, Beobachtbarkeit herstellen kann. Woran könnte man merken, ob die Jugendlichen zuhören oder nicht? Man muss beobachtbare Indikatoren finden, an denen sich das Zuhören feststellen lässt. Zum Beispiel: „Die Jugendlichen machen sich Notizen.“

## Objekt

Im obigen Beispiel wird auch benannt, an wen die Frage gestellt wird, an die Gedenkstättenführerin, eine Begleitperson oder einen Mitschüler. Die Benennung des Objekts konkretisiert die Zielvorstellung weiter. Wenn es sich bei diesem Objekt um Wahrnehmbares handelt, also konkrete Personen, Aktivitäten, Materialien, ist das ebenfalls ein weiterer Schritt in Richtung Beobachtbarkeit des Ziels.

## Ihr Stil ist gefragt!

Nicht in jedem Falle müssen oder sollten Sie sich an diese Anregungen zur grammatikalischen Struktur von Zielformulierungen halten – wenn man jedoch beginnt, Ziele zu formulieren, lohnt es sich vielleicht, dies auf die beschriebene Art und Weise zu tun und sich darin zu üben.

Es ist einfach, aber nicht leicht.

### Vorsicht mit Vergleichen!

Von einem Vergleich mit einem früheren Zustand erhofft man sich eine Aufwertung des Zieles: Der Vergleich drückt ein „Besser –, Mehr –, Wirksamer –, Günstiger – als“ aus. Zum Beispiel: „Zwei Drittel der Jugendlichen äußern sich häufiger als auf der vorangegangenen Fahrt, an der sie teilnahmen.“ Würde man den positiven Ausgang des Vergleichs wirklich ernst meinen, hätte man es gleich mit einer kleinen Studie zu tun und die Zielbeschreibung würde unversehens komplex. Ich muss nicht nur vor Augen haben, wie oft (und in welcher Qualität) sich die Jugendlichen auf der geplanten Fahrt äußern, sondern muss auch noch über Angaben über ihr Verhalten auf der vorangegangenen Fahrt verfügen. Unversehens habe ich mir mit dieser Zielformulierung eine Vergleichsstudie oder Längsschnittstudie aufgebürdet. Bevor ich mich mit solchem Untersuchungsaufwand überfordere, sollte ich den erwünschten Zielzustand ohne Vergleich niederschreiben.

## Wünschen ist eine Kunst!<sup>9</sup>

oder: Eine Geschichte darüber, wie schwer es fällt, sich klare Ziele zu setzen.

Die Wunschmaschine stand nämlich so schmutzig und staubig auf dem Tisch, wie sie vorher oben auf dem Speicher gestanden hatte.



„Was soll denn das Licht bedeuten?“, fragte Herr Taschenbier. „Das ist das Zeichen, dass die Maschine startbereit ist“, erklärte das Sams. „Du musst den Hebel auf EIN stellen und deinen Wunsch dort oben in den Trichter hineinsprechen. Wenn er erfüllt ist, stellst Du den Hebel auf AUS. Das ist alles.“

Herr Taschenbier stellte den Hebel auf EIN und überlegte. Das Lichtchen begann ganz schnell zu blinken.

„Ich wünsch´ mir ganz viel Geld!“, sagte Herr Taschenbier in den Trichter.

„Wohin?“, flüsterte ihm das Sams zu. „Du musst sagen, wohin Du es Dir wünschst, sonst landet es irgendwo ...“

„Ach so: Ich wünsche mir ganz viel Geld hier in dieses Zimmer!“

Die Maschine gab einen Summton von sich, und das rote Licht hörte auf zu blinken. Herr Taschenbier schaute sich um. Neben der Maschine auf dem Tisch lag ein Fünfmarmstück, das vorher nicht dagelegen hatte. Auf dem Stuhl entdeckte er einen Zwanzigmarmschein, auf dem Teppich unter dem Tisch noch einmal drei Geldscheine.

„Ist das alles?“, fragte Herr Taschenbier ein wenig enttäuscht. „Das soll ganz viel Geld sein?“ Er hob die drei Scheine vom Boden auf und betrachtete sie. „Dreimal zehn Dollar! Was soll ich denn mit amerikanischem Geld?!“

„Das ist ganz bestimmt nicht alles. Du musst nur danach suchen“, sagte das Sams. „Hier schau, im Schuh: sieben Fünzfzig-Lire-Münzen! Und da im Buch: ein Hundert-Rubel-Schein! Schau mal in die Lampe: acht Schweizer Franken und ein Zehnmarkschein! Hier in der Vase: vierzehn Dinar! Es ist genau so, wie Du es gewünscht hast, es ist ganz viel Geld im Zimmer. Du musst es nur finden.“

„Ich merke schon, ich habe wieder einmal nicht genau genug gewünscht“, sagte Herr Taschenbier. „Ich werde es gleich noch einmal versuchen; Ich wünsche, dass hier auf diesem Stuhl ein ganzer Waschkorb voll mit deutschen Geld steht!“, Die Maschine begann wieder zu blinken und zu summen. Gleich darauf stand ein ganzer Waschkorb voller Pfennige auf Herrn Taschenbiers Stuhl.

Herr Taschenbier ärgerte sich. „Wieder falsch!“, sagte er unwillig. „Ich kann doch nicht in ein Geschäft gehen und mit lauter Pfennigen bezahlen. Bevor ich wieder wünsche, muss ich mich erst mal hinsetzen und alles genau durchdenken.“

<sup>9</sup> Quelle: Paul Maar: Am Samstag kam das Sams zurück. Abdruck von Text und Bild mit freundlicher Genehmigung des Verlages Friedrich Oetinger. Hamburg 1985. S. 40-42.

## 2.2 Kriterien für eine gute Zielformulierung

Die folgende Checkliste ist ein grobes Raster mit den wesentlichen Kriterien für eine gute Zielformulierung. Sie stellt eine erste Zusammenfassung der Hauptmerkmale von Zielen dar, wie sie auf den vorangegangenen Seiten beschrieben wurden. Ein solches Raster kann eine Hilfe sein, eigene Zielformulierungen zu überprüfen. Wie jedes Raster ist es aber notwendig vereinfachend und wird dadurch nicht allen Praxissituationen gerecht. Es kann nur Orientierung geben und sollte auf keinen Fall zum Selbstzweck werden.

1. Das Ziel beschreibt einen erwünschten Zustand in der Zukunft.
2. In der Zielbeschreibung geht es um eine Verbesserung, die Abwendung einer Verschlechterung oder die Stabilisierung des gegenwärtigen Zustands.
3. Das Ziel ist positiv formuliert.
4. Die Formulierung macht klar, auf wen oder was sich das Ziel bezieht, für wen oder was die Verbesserung ... gelten soll.
5. Zielgruppe: Wenn es sich auf Menschen bezieht ...
  - ist benannt, was bezweckt ist, welche Veränderung bei der Zielgruppe ausgelöst sein soll (statt eine Maßnahme oder einen Prozess zu beschreiben);
  - kann man sich diese Veränderung konkret vorstellen.
6. Der Zeitpunkt der Zielerreichung ist konkret angegeben oder zumindest eingegrenzt.
7. Das Ziel zu erreichen ist eine Herausforderung. Es ist nicht etwas, das ohne absichtsvolles Handeln eintreten wird.

Wenn fünf der oben beschriebenen Kriterien erfüllt sind, sind Sie auf dem richtigen Weg.

Auf der nächsten Seite sind einige Formulierungen aufgeführt, die Sie im Hinblick auf die sieben oben genannten Kriterien untersuchen können. Noch interessanter wird es, wenn Sie die Übung zu zweit machen und miteinander diskutieren, zu welchen Ergebnissen Sie gekommen sind. Die Ergebnisse sind diskussionswürdig. Es gibt hier kein eindeutiges „richtig“ oder „falsch“. Auf der übernächsten Seite stellen wir unsere Lösungsvorschläge vor. Auch diese bilden nur eine von mehreren möglichen Sichtweisen ab.

Lesen Sie sich die Sätze durch und kreuzen Sie die Kriterien an, die Sie für erfüllt halten.

## 2.3 Übung:

### 2.3.1 Kriterien für eine gute Zielformulierung

Nehmen Sie bitte die Liste von Seite 22 zuhilfe.

Erfüllt der Satz die Voraussetzungen für eine gute Zielformulierung?

X = Kriterium trifft zu

? = unklar

In der Zukunft soll erreicht sein ... <sup>10</sup>	Kriteriennummer						
	1	2	3	4	5	6	7
Zur Vorbereitung des deutsch-israelischen Jugendaustauschs machen die deutschen Jugendlichen einen Videoclip über ihre Heimatstadt und schicken ihn an ihre israelischen Partner.							
Unsere Organisation ist ein 1956 gegründeter Zusammenschluss von an Naturerlebnissen interessierten Jugendlichen.							
Die teilnehmenden Jugendlichen können drei bis vier grundlegende Produktions- und Vertriebsbedingungen von Kaffee in Brasilien nennen.							
Behinderte und nicht-behinderte Kinder erleben gemeinsam die Spielplätze der Stadt.							
Die Jugendlichen diskutieren Gemeinsamkeiten und Verschiedenheiten katholischer und griechisch-orthodoxer Kirchenfeste.							
Lasst uns offen aufeinander zugehen!							
Die Jugendlichen bauen ihre Vorurteile ab.							
Die Kinder haben Spaß am gemeinsamen Wandern.							
Fachkräfte aus der Mädchenarbeit tauschen sich über verschiedene Konzepte zur Heranführung von Mädchen an neue Technologien aus.							
Fachkräfte, die junge Erwachsene während des freiwilligen sozialen Jahres begleiten, können unmittelbar nach der Tagung mindestens drei für sie neue Interventionen benennen, die das Durchhalten der Teilnehmer und Teilnehmerinnen im FSJ fördern.							

<sup>10</sup> Bitte beachten Sie: Die Zielsätze sind alle in der Gegenwart geschrieben, wie in der Minigrammatik zum Ziele formulieren empfohlen. Erst in Verbindung mit dem Vorsatz „In der Zukunft soll erreicht sein ...“ sind die Sätze als Ziele erkennbar.

# Qs 21

## Ein mögliches Diskussionsergebnis:

Nehmen Sie bitte die Liste von Seite 22 zuhilfe.

Erfüllt der Satz die Voraussetzungen für eine gute Zielformulierung?

X = Kriterium trifft zu

? = unklar

In der Zukunft soll erreicht sein ...	Kriteriennummer						
	1	2	3	4	5	6	7
Zur Vorbereitung des deutsch-israelischen Jugendaustauschs machen die deutschen Jugendlichen einen Videoclip über ihre Heimatstadt und schicken ihn an ihre israelischen Partner.	x		x	x		x	x
Unsere Organisation ist ein 1956 gegründeter Zusammenschluss von an Naturerlebnissen interessierten Jugendlichen.			x	x			
Die teilnehmenden Jugendlichen können drei bis vier grundlegende Produktions- und Vertriebsbedingungen von Kaffee in Brasilien nennen.	x	x	x	x	x		x
Behinderte und nicht-behinderte Kinder erleben gemeinsam die Spielplätze der Stadt.	x	x	x	x			x
Die Jugendlichen diskutieren Gemeinsamkeiten und Verschiedenheiten katholischer und griechisch-orthodoxer Kirchenfeste.	x		x	x			
Lasst uns offen aufeinander zugehen!	x	x	x				x
Die Jugendlichen bauen ihre Vorurteile ab.	x	x	x	x	?		x
Die Kinder haben Spaß am gemeinsamen Wandern.	x		x	x			
Fachkräfte aus der Mädchenarbeit tauschen sich über verschiedene Konzepte zur Heranführung von Mädchen an neue Technologien aus.	x		x	x			
Fachkräfte, die junge Erwachsene während des freiwilligen sozialen Jahres begleiten, können unmittelbar nach der Tagung mindestens drei für sie neue Interventionen benennen, die das Durchhalten der Teilnehmer und Teilnehmerinnen im FSJ fördern.	x	x	x	x	x	x	x

**Z**aubern kann ich auch mit Zielen nicht, aber ich kann von mir aus einen wichtigen Schritt tun, Angestrebtes zu erreichen.

**I**deen: In Zielen denken, setzt viele Ideen für verschiedene Interventionen frei.

**E**ngagement: In Zielen zu denken ist Ausdruck von Engagement und Ernsthaftigkeit bei meinen Projekten.

**L**iebe: Mit Zielen zu arbeiten, heißt mit Hingabe zu arbeiten, um das zu verwirklichen, was mir wirklich wichtig ist.

**E**rgebnisse: Indem ich mit Zielen arbeite, mache ich das Erreichen erwünschter Ergebnisse wahrscheinlicher.

**S**icherheit: Mit Zielen gebe ich mir Sicherheit, mir in Projekten auf der Spur zu bleiben.

**E**rfolge: Ohne Ziele kann ich mir meiner Erfolge nicht gewiss sein.

**T**eilerfolge: Auch teilweises Erreichen wichtiger Ziele kann von mir als Erfolg geplant und verbucht werden.

**Z**entrieren: Ziele zentrieren zur Verfügung stehende Ressourcen und Energie.

**E**ntscheidungen: Ziele zu haben, hilft bei vielen kleinen Entscheidungen im Laufe eines Projekts.

**N**utzen: Wenn Ziele aufgeführt werden, wird allen Beteiligten der angestrebte Nutzen eines Projekts klar.

## 2.3.2 Noch mehr Übung ...

Unten stehen einige Zielsätze, die gemessen an den bisher beschriebenen Kriterien nicht so optimal formuliert sind, wie es sein könnte. Wir bitten Sie, diese durchzulesen und zu überlegen, wie sie besser lauten könnten, so dass man sich konkreter vorstellen kann, was damit gemeint ist, dass klar wird, für wen die Veränderung gilt und man überprüfen kann, wann das Ziel erreicht ist. Auf der nächsten Seite finden Sie unsere Vorschläge. Auch hier gilt wieder: Es sind nur Vorschläge und nicht die einzig richtigen Möglichkeiten.

*In Zukunft soll erreicht sein ...*

1. Das Videoprojekt im Jugendclub regt zur sinnvollen Freizeitgestaltung an.
2. Die Mitarbeit im Eine-Welt-Laden sensibilisiert für die ökonomischen Bedingungen in Entwicklungsländern.
3. Durch die diesjährige Begegnung in Jerusalem werden die Kontakte der Jugendlichen aus Deutschland und Israel vertieft.
4. Die Maßnahme leistet einen Beitrag gegen Fremdenfeindlichkeit und Rassismus in Europa.
5. Die Teilnehmer reflektieren heutige Zukunftsperspektiven von Jugend in Ost und West.
6. Im deutsch-schwedischen Fachkräfteaustausch bearbeiten Jugendvertreter das Thema Rassismus.
7. Jugendliche werden vor der Partydroge Ecstasy gewarnt.

Unsere Vorschläge:

*In Zukunft soll erreicht sein ...*

1. Am Ende des ersten Halbjahres im Jugendprojekt können die teilnehmenden Jugendlichen Grundkenntnisse im Umgang mit der Videokamera anwenden und selbstständig einen kurzen Videoclip von ca. zwei Minuten drehen. Mindestens 50 % der Teilnehmer/-innen melden ihr Interesse zur Teilnahme an einem Aufbaukurs an.
2. Nach drei Monaten Mitarbeit im Eine-Welt-Laden können junge Erwachsene fünf grundlegende Merkmale von Besitzverhältnissen und Produktionsbedingungen aus einem Entwicklungsland benennen und ihre Einstellung dazu mitteilen.
3. Mindestens ein Drittel der teilnehmenden Jugendlichen aus Deutschland hat am Ende der Maßnahme Anschrift oder E-Mail-Adresse von mindestens einem Jugendlichen aus Israel und äußert auf Nachfrage die Absicht, den Kontakt innerhalb von einem Monat nach Rückkehr per Brief oder E-Mail aufzunehmen.

4. Unmittelbar nach der Maßnahme können drei Viertel der Jugendlichen mindestens drei mögliche Ursachen für Fremdenfeindlichkeit in ihrem eigenen Land benennen.
5. Mindestens drei Viertel der teilnehmenden Jugendlichen aus Westeuropa können in der Auswertungsphase der Maßnahme schriftlich oder mündlich von einem der anwesenden Osteuropäer beschreiben, wie dieser sich seine Zukunft vorstellt, und die eigene Einstellung dazu mitteilen.
6. Die Teilnehmer der Fachtagung erarbeiten für das Abschlussplenum eine schriftliche Gegenüberstellung von möglichen Ursachen für Rassismus in Deutschland und Schweden und skizzieren mögliche Interventionsformen.
- 7a) Nach der Informationsveranstaltung können die teilnehmenden Jugendlichen benennen, dass die Einnahme von Ecstasy psychisch krank machen und zum Kreislaufkollaps führen kann und dass in Verbindung mit ausgedehnter körperlicher Aktivität der Körper austrocknet.

oder (alternatives Handlungsziel vgl. Kapitel 4)

- 7b) Nach der Informationsveranstaltung kann jeder Jugendliche ein oder zwei typische Auslöser dafür nennen, was bei Gleichaltrigen zum Konsum von Ecstasy führt, und kann eine Idee äußern, was ein Jugendlicher in solch einer Situation alternativ dazu tun kann.

## 3 Welchen Nutzen hat es, sich Ziele zu setzen?

### 3.1 Was sollen gute Zielformulierungen bewirken?

Der Nutzen der Arbeit mit Zielformulierungen wird aus folgenden beiden Perspektiven deutlich: Aus der Perspektive nach außen, die auf Mittelgeber, Sponsoren, interessierte Öffentlichkeit und andere weist, und aus der Perspektive nach innen, die sich auf ehrenamtliche und hauptamtliche Projektmitarbeiter und -mitarbeiterinnen richtet. Führungskräfte in sozialen Organisationen und Behörden stellen eine wichtige Schnittstelle zwischen innen und außen dar. Ihnen kommt im Prozess der Zielfindung und Zielklärung eine wesentliche Vermittlungsaufgabe zu, wenn es zum Beispiel um die Kommunikation von Zielen nach außen geht oder um interne Vereinbarungen über Zielsysteme.

Der Nutzen der Arbeit mit Zielformulierungen liegt darin:

- Klarheit zu gewinnen,
- Effektivität zu sichern,
- Effizienz zu steigern,
- Evaluation, Selbstevaluation und Qualitätsentwicklung zu ermöglichen.

#### **Klarheit gewinnen**

Mit Hilfe von Zielformulierungen – als Resultaten von Zielsuche und Zielfindung – schaffe ich insbesondere Klarheit darüber, welche Zielgruppe ein Programm, ein Projekt oder eine Maßnahme ansprechen soll und welcher stabilisierte oder verbesserte Zustand am Ende für diese Zielgruppe erreicht sein soll. Zur Klärung können folgende Fragen helfen:

- Wenn das Projekt ein Erfolg ist, was hat es dann bei den Teilnehmern und Teilnehmerinnen bewirkt oder ausgelöst?
- Welche Vorteile, welchen Nutzen sollen die Teilnehmer/-innen gewinnen?
- Wie genau sieht der erstrebte Zustand nachher aus?
- Was soll nach Durchführung des Projekts für diese Zielgruppe anders sein?

Solche Fragen laden Sie dazu ein, sich in die Zukunft zu versetzen und so konkret wie möglich zu beschreiben, was dann für die Zielgruppe erreicht oder bewirkt sein soll.

Indem sich Verantwortliche damit auseinandersetzen, klären sie, welchem Zweck das Projekt (oder das Programm, die Maßnahme u.a.) insgesamt dient. Sie schaffen für alle Projektbeteiligten eine Grundvoraussetzung gemeinsamen Verständnisses der Projektaufgaben und geben dem Projekt dadurch Orientierung. Somit hat Zielfindung und Zielklärung eine Selbststeuerungsfunktion für Projekte. Ist die Richtung einmal festgelegt, hilft sie auch den Einzelnen, sich zu steuern, indem sie Sicherheit für das Alltagshandeln gibt. Salopp gesagt: Mit klaren Zielen bleiben Sie in einem Projekt auf der Spur, weil der Zielpunkt und Zwischenziele deutlich markiert sind. Bei vielen kleinen alltäglichen Entscheidungen, aber auch in schwierigen Situationen, ist durch Zielklarheit immer schnell ins Gedächtnis zu rufen, worum es eigentlich geht, was die grundlegende Absicht des Projekts ist.

Idealerweise erfolgt Planung erst auf dem Hintergrund ausgewiesener Ziele. Das grobe Ziel wird in Teilziele umgesetzt, und es werden Überlegungen angestellt, mit welchen Mitteln, Interventionen<sup>11</sup> und auf welchen Wegen die angestrebten Ziele umgesetzt werden sollen. Dann kann von den einzelnen Interventionen immer wieder auf das Ziel zurückgegriffen werden:

- Leisten diese Aktivitäten oder Interventionen einen Beitrag zum angestrebten Ziel?
- Gibt es alternative (kostengünstigere, schneller wirksame, sozial verträglichere Interventionen), die zum selben Ziel führen?

In Anlehnung an den international bekannten Evaluationsexperten Michael Patton<sup>12</sup> kann man die Ziel-Maßnahmen-Verbindung mit folgendem Schema darstellen.

Ziel:	Indikatoren:	Maßnahmen/Aktivitäten/Interventionen:
Welche Veränderungen sollen sich bei der Zielgruppe einstellen?	Woran werden wir merken, dass diese Veränderungen eingetreten sind?	Wie, womit oder wodurch wollen wir dieses Ziel erreichen?
1.		
2.		
3.		

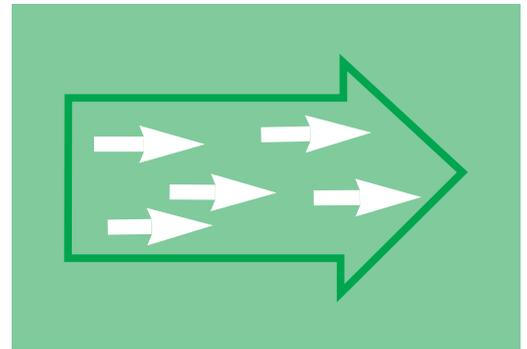
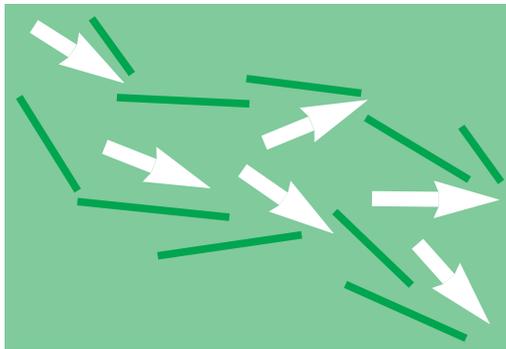
<sup>11</sup> Intervention (engl. intervention: Eingreifen, Eingriff) bezeichnet in psychosozialen Arbeitsfeldern das absichtsvolle Handeln einer Fachkraft, um bei anderen, insbesondere einem Klienten oder Klientensystem, eine angestrebte Wirkung zu erzielen. Eine Intervention ist meist klar abgegrenzt: Von anderen Interventionen, von ungeplantem Alltagshandeln, sie hat einen Anfang und ein Ende.

<sup>12</sup> M.Q. Patton: Utilization-Focused-Evaluation. London 1997. S. 211.

# Qs 21

Deutlich ausgewiesene Ziele helfen den haupt- und ehrenamtlichen Mitarbeitern sich mit einem Projekt zu identifizieren und ihre Anstrengungen zu bündeln. Ziele schaffen Möglichkeiten der Identifikation für die Einzelnen und dienen der Integration verschiedener Mitarbeiter ins Team oder in die Organisation. Das heißt auch umgekehrt, dass das Ziel für die Projektbeteiligten bedeutungsvoll sein muß, dass sie sich darin wiederfinden können. Dies gelingt besonders dann, wenn die Mitarbeitenden substantiell an der Erarbeitung von Zielen und Prioritätensetzungen beteiligt werden.

Dadurch, dass Ziele das Gravitationszentrum der gemeinsamen Anstrengung angeben, bündeln sie zur Verfügung stehende Kräfte und Ressourcen. Sie verhindern, dass man mal hier und mal dorthin springt und kurzfristig geleitetem Interesse folgt. Gibt es keine gemeinsamen Ziele in einem Projekt, wird jeder automatisch seine eigenen Ziele verfolgen. Unter Umständen zieht dann jeder in eine andere Richtung.



Peter Senge, einer der Autoren, der mit der Lernenden Organisation in Verbindung gebracht wird, beschreibt, wie die Arbeit mit Zielen Kreativität freisetzt. Die Lücke zwischen dem Ist-Zustand in der Gegenwart und dem erstrebten Zustand in der Zukunft schafft eine Spannung, die Energie zum Handeln freisetzt. Senge spricht hier auch von kreativer Spannung. Zur Verdeutlichung benutzt er folgendes Bild: Stellen Sie sich vor, Sie spannen zwischen Ihren beiden Handflächen ein Gummiband. Die untere Handfläche symbolisiert den Ist-Zustand, die obere markiert den Soll-Zustand und steht für das Ziel. Die durch



das Gummiband erzeugte Spannung zwischen beiden Handflächen strebt nach Lösung. Sie können nun entweder die untere Handfläche nach oben bewegen (= tätig werden, das Ziel zu erreichen) oder aber die obere Handfläche herablassen (= das Ziel herunterschrauben). In diesem Bild gibt es einen optimalen Spannungszustand, der nicht so hoch ist, dass die Hände und Arme die Stabilität verlieren oder gar das Gummiband reißt, aber groß genug – spannend genug – tätig zu werden, das Ziel zu erreichen.<sup>13</sup>

<sup>13</sup> P.M. Senge: Die fünfte Disziplin. Stuttgart 1996. S. 184 ff.

## Effektivität sichern

Unter Effektivität versteht man den Grad der Zielerreichung, die Frage, ob überhaupt und in welchem Ausmaß durch die Handlungen und Interventionen das angestrebte Ziel realisiert werden konnte.

- Haben sich die angezielten Wirkungen eingestellt?
- In welchem Umfang sind vorausgedachte Ergebnisse eingetreten?
- Sind nach durchgeführten Maßnahmen ganz andere Ergebnisse aufgetaucht, als angestrebt wurden?

Bei den Handlungszielen<sup>14</sup> geht es um Zielformulierungen, die ein abgestuftes Urteil erlauben – den „Erfolgs-Spannen“ -, so dass man nicht einfach nur sagen kann, ‚erreicht‘ oder ‚nicht erreicht‘, sondern durch die Formulierung des Handlungsziels eine abgestufte Auswertung möglich macht. Am Ende kann dann die differenzierte Aussage stehen, in welchem Maße etwas erreicht worden ist.

Ein Beispiel für ineffektives Arbeiten, das wahrscheinlich jeder kennt, sind Arbeitsgruppen, die weder einen deutlichen Auftrag haben noch sich selbst ein gemeinsames Ziel setzen. Oft wird erst zum Abschluss, wenn es zum Handeln kommen soll, deutlich, dass jeder sein eigenes Ziel im Kopf hatte und verfolgte, und das gemeinsame gar nicht geklärt ist.

## Effizienz steigern

Effizienz bezieht sich das Verhältnis von Input und Output, es geht dabei um die Relation zwischen den eingesetzten Mitteln und der Zielerreichung. Wir sprechen zum Beispiel von einer effizienten Arbeitsweise, wenn jemand angestrebte Ergebnisse mit Kräfte und Ressourcen schonendem Einsatz erreicht, beziehungsweise zur Verfügung stehende Mittel bestmöglich einsetzt und nutzt.

Wir haben schon beschrieben, wie Ziele dabei helfen, Kräfte und Ressourcen zu konzentrieren. Dies wird umso wichtiger, je knapper Zeit und Geld sind. Die Arbeit mit Zielen verlangt vom Einzelnen, zu priorisieren, sich klare Rangordnungen zu setzen und eine Entscheidung darüber zu treffen, wo die begrenzten Mittel hinfließen sollen.

Effizienzüberlegungen sind bereits bei der Auswahl von Zielen wichtig:

- Mit welcher Zielerreichung erwarte ich den größten Nutzen für wen?
- Wo ist eine schnelle Veränderung am dringlichsten erforderlich?
- Welches wichtige Ziel lässt sich mit hoher Sicherheit binnen kurzer Frist erreichen?

Schließlich stellt sich die Frage nach Effizienz bei der Auswahl der Interventionen mit Bezug auf Ziele:

- Ziel-Mittel-Relation: Wo erwarte ich den größten Nutzen beim Einsatz der zur Verfügung stehenden Mittel?

<sup>14</sup> vgl. Kapitel 4.3.

# Qs 21

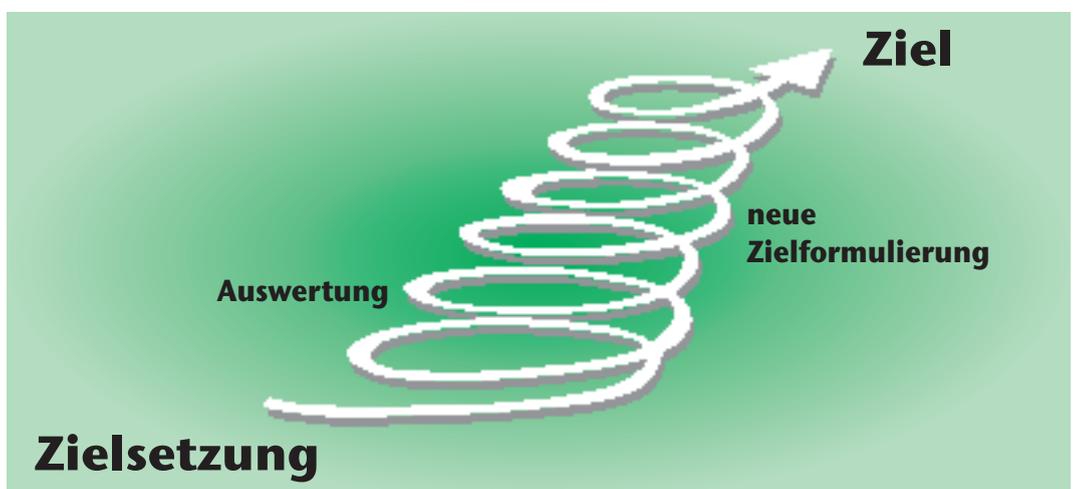
- Welches Zielbündel lässt sich mit denselben Interventionen erreichen, ist also wegen Synergieeffekten, gegenseitiger Stützung und Verstärkung der Interventionen, unter sparsamem Mitteleinsatz erreichbar?

## Evaluation, Selbstevaluation und Qualitätsentwicklung ermöglichen<sup>15</sup>

Die Stichworte dieser Überschrift sind heute vielzitierte Forderungen an öffentlich geförderte Projekte, aber auch an die fördernden Institutionen selbst. Unabhängig von externen Wünschen nach Auswertung und Bewertung von Projekten haben Projektbeteiligte oft auch selber ein Interesse herauszufinden und auszuwerten, was sie erreicht und bewirkt haben und inwieweit diese Ergebnisse mit ihren Planungen und Absichten übereinstimmen.

Eine solche systematische Beschreibung und Bewertung von Projekten nennt man Evaluation. Wenn diese Auswertung von den Projektbeteiligten für ihr eigenes Handeln selber vorgenommen wird, heißt sie Selbstevaluation. Ein besonderer Schwerpunkt der Selbstevaluation liegt in der systematischen Reflexion des eigenen fachlichen Handelns. Zuvor festgelegte Ziele sind dafür eine unverzichtbare Voraussetzung.

Ohne Ziel ist jeder Hafen der richtige (oder falsche). Man kommt schließlich immer irgendwo an, man lernt immer irgend etwas, und für irgend etwas wird es schon gut gewesen sein. Was dann allerdings nicht möglich ist, ist Lernen. Es wird dann schwer sein, gewonnene Erfahrungen für künftige Projekte auszuwerten und zu sichern. Erst wenn Ziele gesetzt und auf ihrem Hintergrund Interventionen ausgewählt wurden, kann überhaupt eine systematische Evaluation beginnen. Solche systematischen Schleifen – Ziele setzen, Entscheidung über und Durchführung von Interventionen, gefolgt von Evaluation – machen Lernen und Weiterentwicklung erst möglich. Mit solchen Lernschleifen produzieren wir Wissen und Erfahrungen, die mit Kollegen und Kolleginnen ausgetauscht werden können und langfristig die fachliche Praxis verbessern. Dieser Prozess verläuft spiralenförmig: Nach jeder Evaluation werden wieder neue Ziele formuliert, um auf diesem Hintergrund wieder Interventionen auszuwählen und durchzuführen, erneut auszuwerten ...



<sup>15</sup> siehe Anhang S. 82

## Welchen Nutzen haben Zielformulierungen für die Verständigung mit Außenstehenden?

Für die zielorientierte Projektbeschreibung nach außen sind ähnliche Gründe relevant, wie wurden sie auf den letzten Seiten beschrieben: Klarheit und Transparenz nach Außen, Legitimation für Förderansprüche und Nachweis von verwendeten Mitteln, Voraussetzung für ein präsentierbares und anderen vermittelbares Qualitätsentwicklungssystem.

### Transparenz schaffen

Nachdem Projektverantwortliche intern Klarheit über ihre Ziele gewonnen haben, geht es um die Transparenz nach außen. Geldgeber, seien es Sponsoren, öffentliche Stellen oder vereinsinterne Gremien, haben ein berechtigtes Interesse zu erfahren, dass die gewährten Gelder auch zweckentsprechend verwendet werden. Das aber setzt voraus, dass alle Beteiligten ihre Ziele unmissverständlich und deutlich formuliert haben.

In demokratischen Systemen ist ein hohes Maß an Transparenz hinsichtlich der Verwendung öffentlicher Gelder wünschenswert, denn je transparenter entsprechende Förderzusammenhänge sind, desto fairer kann Mittelverteilung vorgenommen werden und desto geringer ist die Möglichkeit, dass Organisationsinteressen unverhältnismäßig starke Berücksichtigung finden.

*Bei hoher Zieltransparenz ist ein offener Diskurs über verschiedene Fördermaßnahmen möglich, was der fachlichen Weiterentwicklung der Kinder- und Jugendhilfe sehr zuträglich sein kann.*

Zielklarheit ist sowohl für diejenigen, die einen Antrag auf Fördermittel stellen, wünschenswert wie auch für von einem Ministerium aufgelegte Modellprojekte, damit Träger sich daran orientieren können. In einer Trägerorganisation dient sie der Kommunikation zwischen verschiedenen Organisationsebenen, zwischen Ortsgruppe und Bezirksverband, Bezirksverband und Landesebene, Landesverband und Bundesebene oder zwischen Jugendorganisationen, die sich in Dachverbänden und Arbeitsgemeinschaften zusammenschließen.

### Motivieren und Gewinnen

Inspirierende Ziele können aber auch für die Gewinnung neuer Förderer oder das Werben von Ehrenamtlern nützlich sein. Ähnlich wie sie intern wie ein Gravitationszentrum wirken, haben sie auch nach außen eine anziehende Kraft. Sie helfen, wenn es um die Entscheidung geht, eine sinnvolle Sache zu unterstützen. Das Gleiche gilt auch für andere Stellen, deren Mithilfe bei der Durchführung eines Projekts benötigt wird, wie Kooperationspartner vor Ort, Mitarbeiter in Behörden und Ämtern u.a.

# Qs 21

## Ziele und die Qualitätsdebatte

Wie immer sich projektverantwortliche Träger in der Qualitätsdebatte entscheiden, für die ISO-Zertifizierung, TQM, EFQM\* oder die (Selbst-)Evaluation, Zielformulierungen sind ein wichtiger erster Schritt im Bemühen um hochwertige fachliche Leistungen. In Verbindung mit der Dokumentation der Ergebnisse sind sie Nachweis für die Qualitätsanstrengungen von Projektverantwortlichen. Dass der fachliche Diskurs über ausgewiesene Ziele weiterentwickelt wird, wurde bereits oben im Kapitel über Evaluation thematisiert.

---

\* TQM: Total Quality Management; EFQM: European Foundation for Quality Management

### 3.2 Was verändert die Arbeit mit Zielen für Einzelne und für ein Projektteam?

Mit Zielen zu arbeiten, heißt zunächst Zeit in die Klärung der Ziele stecken. Wenn mehrere im Projekt mitarbeiten, bedeutet das, solange miteinander über die Ziele zu sprechen, bis entschieden werden kann, wo es hingehen soll, und am Ende dieser Diskussion die Ziele schriftlich festzuhalten. Das ist für Menschen, die großen Tatendrang haben, oft unangenehm, denn das Tun wird ja erst noch einmal hinausgezögert. Es ist sicher auch unangenehm, wenn die Probleme der Zielgruppe oder die Vorgesetzten drängen und „schnell etwas geschehen muß“.

In der Zielklärungsphase üben die Projektbeteiligten sich darin, nicht in Aktionen zu denken, sondern über das nachzudenken, was sie erreichen wollen. Menschen, die sehr phantasievoll sind und schnell gute Ideen entwickeln, kann es schwer fallen, sich auf den trockenen Zielfindungsprozess zu konzentrieren. Eine Hilfe ist, wenn alle Umsetzungs- und Handlungsideen einfach auf einem Blatt mit der Überschrift „Handlungsspeicher“ notiert werden. Oder man hält zusätzliche Ideen für alle sichtbar auf einem großen Papier im Raum fest, ohne allerdings in der Phase der Zielklärung darüber zu diskutieren.

Eine ganz wesentliche Veränderung der Arbeit mit Zielen ist also eine intensive, der Maßnahme oder Intervention vorgeschaltete Überlegungsphase. Dies läßt sich mit einer Wanderung vergleichen: Sie bestimmen zunächst den Ort, den Sie am Ende erreichen wollen, und gucken dann, auf welchen Wegen Sie dorthin kommen. Nach der ersten Zielbestimmung können Sie noch einmal eine Schleife einlegen: Sie schätzen ab, ob der gesetzte Zielpunkt in der verfügbaren Zeit realistisch erreichbar ist, ob Sie das richtige Schuhwerk für den Weg haben, was Sie mitnehmen müssen, um gut anzukommen. Wenn Sie also die Handlungsbedingungen und Aktivitäten geprüft haben, legen Sie sich schlussendlich auf Ihren Zielort fest und dies könnte ein anderer, oft näherer sein. Dann erst beginnt die eigentliche Feinplanung der Wanderung.

#### Der Weg ist der Weg und nicht das Ziel.

In der Alltagssprache fragen wir manchmal: „Wo soll es langgehen?“, wenn wir das Ziel meinen. Wir verbinden das „Langgehen“ meist ganz eng mit dem „Hingehen“ oder anders: den Weg, den Prozess, die Aktivitäten sehen wir ganz eng zusammen mit dem Ziel, dem gewünschten Ergebnis, dem Endzustand. Vielleicht kommt das noch aus unserer Kindheit: Man tut etwas und beobachtet, was dabei herauskommt; oder aus der Schule: Man lernt zu rechnen und später – als Erwachsener – erkennt man, was das Ziel dahinter ist. Uns fallen meist zuerst die Aktivitäten ein, und wir denken intuitiv, es wird schon das richtige Ziel dahinter stecken. Wir möchten mit dieser Handreichung diese alte (oft nützliche) Routine umdrehen: erst das Ziel bestimmen, dann den Weg. Eine Möglichkeit, das Ziel zu erdenken, ist zu untersuchen, was wir mit dieser Aktivität denn eigentlich auslösen wollten. Wenn das Ziel geklärt ist, müssen wir aber bereit sein, die Aktivität auf ihre Zieleignung zu überprüfen und eventuell durch eine andere zu ersetzen.

# Qs 21

**Mehr Zeit in die Zielklärung und Planung zu stecken, spart Ressourcen, reduziert Umwege und Reibungsverluste bei der Durchführung von Projekten.**

Erst wenn das Ziel für ein Projekt feststeht, kommt die Frage nach den Interventionen.

Das Ziel legt fest, **WOHIN** ein Projekt führen soll.

Die Interventionen entscheiden, **WIE** das geschehen soll.

- Mit welchen Maßnahmen können wir dieses Ziel erreichen?
- Welche Aktivitäten führen dazu, dieses Ziel umzusetzen?

Vorteil dieser Herangehensweise ist, dass Sie sich immer wieder fragen können:

- Wie sonst könnten wir dieses Ziel erreichen?
- Welche anderen Interventionen sind möglich?

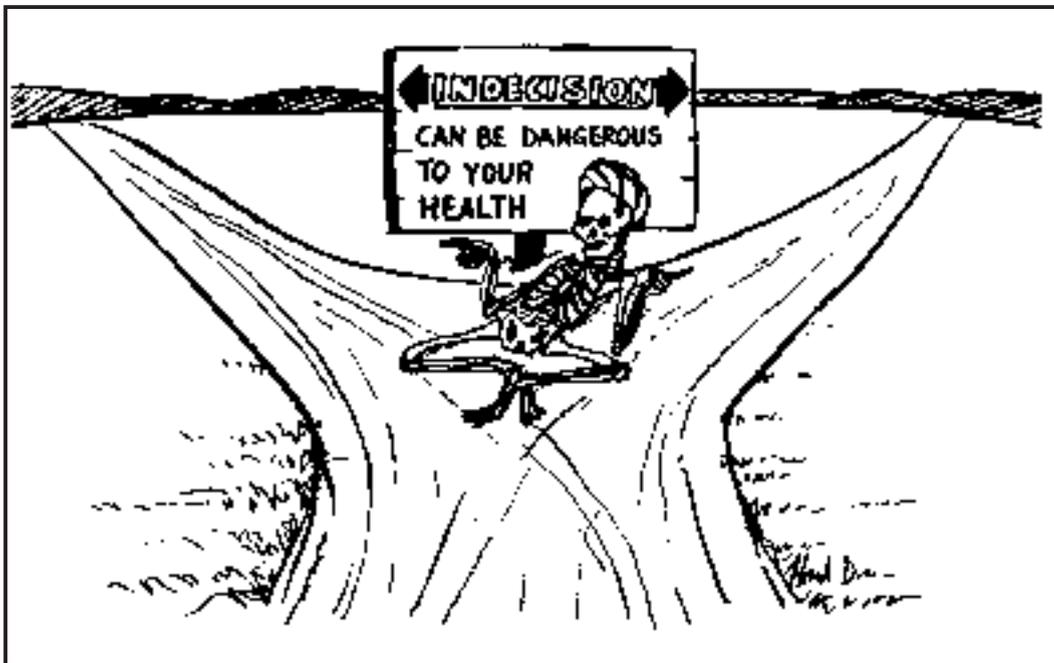
Auf diese Weise fordern Sie Ihre Kreativität heraus und erweitern das Spektrum an Wahlmöglichkeiten zwischen verschiedenen Interventionsformen. Dabei kann es passieren, dass Sie eine wunderbare Idee für eine Maßnahme haben, die Sie aber fallen lassen müssen, weil Sie nicht zu Ihrem Ziel passt.

Beispiel:

Eine verbreitete Form des Aktivismus ist das Aufräumen: Aus einem unbestimmten Gefühl heraus entschließt man sich am Samstagnachmittag, dass nun endlich einmal aufgeräumt werden müsse. Man fängt in einer Ecke seiner Wohnung oder im hinteren Teil des Schreibtisches an, findet plötzlich einen faszinierenden Zeitungsausschnitt über die Bestattungszeremonien im alten Ägypten, liest ihn, legt ihn zur Ablage, die einem sehr ungeordnet erscheint, nimmt sie hoch und entdeckt einen Staubteppich dahinter, was den Griff zum Staubsauger auslöst, in dem erst einmal der Beutel gewechselt werden muss ...

## Vorsicht Fallstrick!

Ursprünglich hieß es, „je länger man sich mit der Klärung realistischer Ziele auseinandersetzt“. Hier verbirgt sich ein Fallstrick: Eine endlose Zieldiskussion oder Zielabwägung meidet zwar Aktionismus, behindert aber auch Entwicklung und Veränderung. In bürokratischen Organisationen besonders beliebt ist es, so lange gründliche Recherche, Bestimmung der Ausgangslage, Bedarfsanalyse u.a. zu betreiben, bis die nächste Kommission eingesetzt wird. Genau gesehen handelt es sich hier um eine andere Widerstandsform gegen Ziele: Man will sich nicht auf das Ziel für die nächste Etappe festlegen. Man scheut die Selbstverpflichtung, da die eigenen Kontrollmöglichkeiten dann scheinbar verloren gehen. Solch ein Verhalten ist oft Indikator für eine schlechte Organisationskultur oder ein miserables Betriebsklima. Die Aufgabe von Vorgesetzten wird es sein, kurzfristig erreichbare Ziele zur Verbesserung von Kommunikation und Vertrauen in der Organisation festzulegen und überzeugend zu verfolgen. Schon das Setzen „kleiner“ Ziele, die baldigen Erfolg erwarten lassen, ist manchmal ein großer Schritt zu einem besseren Organisationsklima.



„Unentschiedenheit gefährdet die Gesundheit“

## Arbeit mit Zielen schützt vor Burnout<sup>16</sup>

- ❑ Wenn man sich intensiv und konzentriert mit der Klärung realistischer Ziele auseinandersetzt, gelingt es eher, eine Aufgabe in kleine Schritte aufzugliedern.
- ❑ Wenn man sich realistische, überprüfbare Ziele und Teilziele gesetzt hat, können Erfolge und Teilerfolge wahrgenommen werden und man vermeidet, sich vor einer großen Ansammlung brennender, ungelöster Probleme zu sehen, ohne überblicken zu können, was man geleistet hat.
- ❑ Wenn Sie länger über Ihre Ziele nachdenken, werden Sie sich wahrscheinlich von Anfang an nur das vornehmen, was für Sie erreichbar ist. Und: Sie sind gezwungen, sich Prioritäten zu setzen

Kennen Sie dieses Gefühl aus Ihrer täglichen Arbeit, dass Sie vor einer Fülle von Aufgaben und Ansprüchen stehen und sich dadurch ganz erschlagen fühlen? Stellen Sie sich vor, wie Ihnen Zielsetzungen dabei helfen können, einen Überblick zu behalten und Prioritäten zu setzen.

## Zielorientierung heißt „Lösungsorientierung“ statt „Problemorientierung“

Im ersten Kapitel haben wir beschrieben, dass Ziele möglichst positiv zu formulieren sind, damit Sie sich auf das konzentrieren, was Sie erreichen wollen (vgl. S. 12). Mit der Lösungsorientierung statt Problem- oder Widerstandsorientierung ist etwas Ähnliches gemeint. In manchen pädagogischen und sozialen Arbeitsfeldern, sei es, weil die Zielgruppen besonders herausfordernd sind, sei es, dass die gegebenen Rahmenbedingungen sehr einschränken, gerät der Blick schnell auf alles, was nicht geht und besonders schwierig ist. Das ist auf Dauer frustrierend und erzeugt Gefühle von Ohnmacht und Hilflosigkeit.

Zielorientierung heißt, den Blick immer wieder auf das lenken, was erreicht werden soll, was machbar ist – auch wenn das Miniziele sind. Die Erreichung kleiner Ziele hat oft große positive Auswirkungen!

Ein solches Feld überbordender Probleme bei scheinbar minimalen Ressourcen ist die Arbeit mit Familien: Die betreute Familie ist überschuldet, wohnt im Obdach, die Kinder gehen unregelmäßig zur Schule, halten sich nie an Absprachen mit den Eltern, soweit diese denn zustande kommen ... Viele neuere Ansätze in der Kinder-, Jugend- und Familienhilfe sowie in der Beratung oder Therapie haben sich lösungsorientierten Ansätzen verschrieben: Diese unterstützen die Familienmitglieder darin, sich kleine Ziele mit hoher Priorität zu setzen – zum Beispiel dass die Kinder morgens mindestens eine Viertelstunde vor Schulbeginn wetterangepasst angezogen und mit Verpflegung das Haus verlassen haben. Das Erreichen kleiner Ziele durchbricht den Versagens- und Frustrationszyklus und befähigt zum Verfolgen etwas größerer Ziele.

<sup>16</sup> Engl. Ausbrennen; der Begriff wird vor allem benutzt, um ein Stressphänomen zu beschreiben, das Menschen in psychosozialen Arbeitsfeldern trifft, wenn sie sich überfordert fühlen.

## Zielorientierung setzt Wertentscheidungen voraus

Am Anfang haben wir gesagt, dass eine Funktion von Zielen darin besteht, Werte von einzelnen Menschen, Teams oder Organisationen in Handeln umzusetzen. Soll ein Wertbekenntnis – wie viele Organisationen es jetzt in ihren Leitbildern haben – lebendig werden, müssen diese Werte in Ziele fließen. Das birgt zugleich Diskussionsstoff für die Projektebene. Halten wir es für wichtiger, dass Mädchen in einer Selbstverteidigungsgruppe lernen, wie Sie sich körperlich zur Wehr setzen können? Oder sollen Sie informiert sein, welche Ecken der Stadt zu welchen Zeiten besonders gefährlich sind und was genau dort in den letzten Jahren vorgefallen ist? Dahinter stecken jeweils unterschiedliche Wertentscheidungen. Lassen sich im Prozess der Zielklärung solche Ziele formulieren oder lässt sich ein Zielbündel so schnüren, dass Menschen unterschiedlicher Werthaltungen dialogfähig und schließlich gemeinsam handlungsfähig werden? Die Angst, dass dies nicht möglich sein könnte oder dass die eigene Sichtweise sich ganz einer anderen unterordnen muß, ist ein weiterer Widerstand gegen und in der Zielfindung und Zielklärung. Er kann nur durch Erfahrungen mit der Entwicklung besserer, im Sinne konsensfähiger Ziele genutzt und schließlich ins Positive gewendet werden.

Sollen in altersgemischten Kindertagesstätten mindestens 50 % der Spielkontakte zwischen altersunterschiedlichen Kindern stattfinden, oder sollen die altershomogenen Untergruppen den Großteil der Spielkontakte auf sich vereinigen?

Sollen Kinder als Resultat suchtpräventiver Maßnahmen Angstsymptome zeigen, wenn man ihnen auf einer Exkursion typische Aufenthaltsplätze Süchtiger zeigt, oder sollen sie in einer solchen Situation eher analytisch denken und Risiken der Sucht und deren Versprechen abwägen können?

Möchte ich Kinder als kleine „Kunden“ zufriedenstellen, indem ich ihnen im Jugendzentrum Filme zeige, die ihre Bedürfnisse nach Action befriedigen, oder will ich Kinder dazu angeregt haben, dass sie miteinander darüber reden, vielleicht verbunden mit einer angeleiteten Spielgruppe?

Sollen in der Beratungsstelle für arbeitslose Jugendliche möglichst viele Jugendliche angesprochen werden und mit den wichtigsten Informationen ausgestattet sein?

Oder soll eine begrenzte Anzahl Jugendlicher solange betreut werden, bis sie in einer Ausbildung, einer Maßnahme oder in Arbeit ist?

Hinter solchen Entscheidungen stehen ganz unterschiedliche Werte und Priorisierungen von Werten.

Die Entscheidung für etwas hat immer auch mit Abgrenzung zu tun. Ein klares Ziel setzen, heißt auch sich darüber bewusst zu sein, welche anderen möglichen Ziele man zurückstellt.

Zur Rede gestellt ist es wichtig, sich klar zu sein, auf welchen eigenen Werten und auf welchen Werten der Organisation das angestrebte Ziel gründet. Sonst wird man nicht in der Lage sein, die Ein- und Ausgrenzung auch durchzuhalten.

## Ihr Einfluss ist begrenzt

„Du kannst ein Pferd zur Tränke führen, nicht aber zum Trinken bringen“, lautet ein Sprichwort. Die Trainerin eines Selbstverteidigungskurses für Mädchen nimmt sich zum Beispiel vor: 90 % der Mädchen demonstrieren am Ende des Selbstverteidigungskurses, dass sie mit bloßer Hand ein Brett durchhauen können. Die Trainerin hat ein ausgezeichnetes didaktisches Konzept, der Kurs läuft gut, aber als sie die Mädchen in der letzten Stunde auffordert, das Brett durchzuhauen, verweigern sich vier Mädchen. Die Pferde-Tränke-Metapher zeigt: Bei verhaltensbezogenen Zielen gibt es keine Erfolgsgarantie. Ob sie erreicht werden, steht letztlich in der Macht der Zielgruppe selber. Und das ist – vor dem Hintergrund unserer Werthaltung – auch gut so.

Inwiefern liegt in dieser Unsicherheit begründet, dass viele von vornherein lieber eine Maßnahme beschreiben, als sich auf ein Ziel für eine Zielgruppe festzulegen?

## Ziele bei unklaren Rahmenbedingungen und neuen Arbeitsfeldern

Zwei häufige Einwände gegen die Arbeit mit Zielen sind:

- das Wissen über die Zielgruppe ist unzureichend;
- Rahmenbedingungen der Arbeit verändern sich permanent.

Wenn die Rahmenbedingungen wirklich unklar sind (zum Beispiel wenn Kinder aus Kriegsgebieten nach Deutschland kommen, mit denen die hiesige Sozialarbeit ganz wenig Erfahrungen hat, etwa Kinder aus dem Kosovo; oder wenn das Internet als neue Informationstechnologie durch Verbilligung und Bedienerfreundlichkeit von Computern plötzlich in vielen hunderttausenden Kinderzimmern Einzug hält), dann sind experimentierende Modellprogramme erforderlich und gerechtfertigt.

Entweder – und dies ist die weniger lösungsorientierte Variante – werden die Ziele dann auf der Untersuchungsebene, der Analyse von Bedingungen oder Bedarfen formuliert. Beispiel: „Wir wollen geklärt haben, wie viele Kinder mit Internetzugang in welchen Alterskategorien regelmäßig Gewalt- oder sexistische Webpages aufrufen.“ Oder man startet mit kleinen experimentellen Versuchsprogrammen, in denen man damit rechnet, Ziele häufiger nicht zu erreichen und immer wieder neue Ziele festzulegen. In solchen Fällen würde man die Schleife „Ziele setzen – Entscheidung über und Durchführung von Interventionen – Evaluation“ mit kleinen Zielen in sehr kurzen Zeitspannen durchlaufen.

Das BMFSFJ hat vor zwei Jahren ein Modellprogramm „Mädchen in der Jugendhilfe“ ausgeschrieben. Um die Ausschreibung bewirbt sich der Bundesverband für Körper- und Mehrfachbehinderte, um ein Modellprojekt „Mit-tendrin – Lebenswelten behinderter Mädchen“ in Deutschland aufzulegen.

Zum Zeitpunkt der Ausschreibung gibt es wenig Wissen über die Lebenswelten und Bedürfnisse behinderter Mädchen in Deutschland, es gibt kaum Literatur oder sonstiges systematisiertes Fachwissen, auf das man zurückgreifen könnte. Es gilt daher zunächst herauszufinden, was genau die Lebenswelten der Mädchen sind und welche Erfahrungen sie haben. In einer zweiten Phase können dann Konzepte entwickelt, Interventionen in Richtung der Mädchen selbst und in Bezug auf die Qualifizierung von Fachpersonal geplant werden. Das heißt, hier entsteht zunächst einmal ein Untersuchungsziel. Auf dieses Beispiel werden wir in den Kapiteln 4 und 5 noch weiter eingehen, um daran unterschiedliche Zielebenen deutlich zu machen. Gerade bei neuen Arbeitsfeldern ist es also interessant, über Zielsetzungen zu einem systematischen Gewinn an Erfahrung und Wissen zu kommen. Man sollte allerdings mit den Erwartungen in Bezug auf die Zielerreichung vorsichtiger sein. Hier werden Lernen und Erfahrungsgewinn ebenso wichtig sein wie die tatsächliche Zielerreichung.

„Lernen setzt ein, wenn wir einen Fehler entdecken und korrigieren. Ein Fehler ist die Diskrepanz zwischen dem, was wir von einer Aktion erwarten, und dem, was tatsächlich eintrifft, wenn wir diese Aktion umsetzen. Es handelt sich also um eine Fehlanpassung zwischen Absichten und Ergebnissen. Lernen erfolgt auch dann, wenn wir Absichten und Resultate zum ersten Mal miteinander vergleichen.“

Chris Argyris. Wissen in Aktion. Stuttgart 1997

Lernkultur – Fehlerkultur

„Fehler sind die Treppenstufen zur Weisheit.“  
chinesisches Sprichwort

## 4 Das dreiegliederte Zielsystem

### Metaphern und Bilder für Zielsysteme



Bisher war immer allgemein die Rede von Zielen. Nun geht es darum, Ziele nach der Reichweite ihrer Gültigkeit und nach ihrem zeitlichen Geltungsbereich zu unterscheiden, und zwar in drei Abstufungen. Der Zweck des dreiegliederten Zielsystems liegt darin, von allgemeineren, übergeordneten, weitgreifenden Zielen Verbindungen zu spezifischen, konkreten und kurzfristigeren Zielen herstellen zu können und sich umgekehrt zu fragen, mit welchen übergeordneten Zielen die konkreten Ziele in Verbindung stehen.

Das Bild einer Pyramide soll die Systematik verdeutlichen, in der die drei Ebenen zueinander stehen:

- Leitziele geben die Grundausrichtung des Programms oder Projekts an.
- Mittlerziele sind vom Leitziel aus der nächste Schritt der Konkretisierung, stellen vom Handlungsziel aus die Vermittlung zum Leitziel sicher.
- Handlungsziele dienen der unmittelbaren Orientierung für die Praxis, sind den einzelnen in der Praxis zu realisierenden Interventionen vorgeschaltet und sollen – wie der Begriff sagt – Handeln freisetzen.

Bevor die einzelnen Zielebenen definiert, ihre Funktion und ihr Zusammenspiel dargestellt werden, möchten wir diese in der nachstehenden Tafel an einem Beispiel erläutern. In Kapitel 3.2 wurde schon kurz das Modellprojekt „Mittendrin – Lebenswelten behinderter Mädchen“ vorgestellt. Für dieses Projekt könnten Ziele auf den drei Ebenen wie folgt formuliert werden:

## In Zukunft soll erreicht sein ...

L E I T Z I E L	Behinderte Mädchen und junge Frauen verfügen in ihren Lebenswelten über starkes Selbstbewusstsein und hohe Kommunikationsfähigkeit.			
M I T T L E R Z I E L	Behinderte Mädchen und junge Frauen können mit neuen Medien umgehen.	Behinderte Mädchen und junge Frauen sprechen darüber, wie sie ihre Körperlichkeit erleben .	Behinderte Mädchen und junge Frauen sind selbstbewusst, weil sie wissen, wie sie sich gegen Angriffe zur Wehr setzen.	
H A N D L U N G S Z I E L	Die Teilnehmerinnen des Internetkurses können bei Abschluss des Kurses E-Mails schreiben, versenden und abholen und im Internet zu einem zuvor von ihnen bestimmten Thema so recherchieren, dass sie den anderen mindestens zwei für sie interessante Informationen weitergeben können.	Mindestens einmal im Monat beteiligen sich ein oder zwei Mädchen aus der Ortsgruppe an Mitmachsendungen im Lokalfunk per Fax, E-Mail, Anruf oder Einsendung von Tonträgern.	Im Gesprächskreis „Frau sein mit Behinderung“ beschreiben die Teilnehmerinnen, welche Gefühle sie bei der Auswahl ihrer Kleider haben, und teilen die Gedanken mit, die zu ihrer Entscheidung für die Auswahl eines Kleidungsstücks führen.	Nach dem Selbstbehauptungskurs können die Teilnehmerinnen im Rollenspiel verbalen Provokationen abgrenzende, entschiedene Äußerungen entgegensetzen.

Die oben stehende Tafel zeigt: Das Leitziel „Behinderte Mädchen und jungen Frauen verfügen ... über starkes Selbstbewusstsein und hohe Kommunikationsfähigkeit“ kann zu ganz verschiedenen Mittlerzielen führen. Beim ersten geht es um die Kommunikationsfähigkeit der Mädchen, und darin wird noch einmal ein Schwerpunkt gesetzt: mit neuen Medien umgehen. Es wären auch ganz andere Mittlerziele denkbar, die den Aspekt „Kommunikationsfähigkeit“ des Leitziels umsetzen, wie zum Beispiel „in Gesprächen selbstbewusst kommunizieren“ u.a.

Entwickeln Sie Vorschläge für andere Mittlerziele, die das Leitziel zum Thema „Kommunikationsfähigkeit“ weiter konkretisieren.

# Qs 21

Das Mittlerziel „mit neuen Medien umgehen“ fließt in unserem Beispiel in zwei verschiedene Handlungsziele. Das eine bezieht sich auf die Nutzung des Internet, das andere auf Teilnahme am Lokalfunk. Die Handlungsziele sind jeweils präzise formuliert, so dass die Lesenden der Formulierung unmittelbar entnehmen können, welche Situation vorliegen muss, um sagen zu können, ob, in welchem Maße und zu welchem Zeitpunkt sie erreicht sind. Auch hier sind viele andere Handlungsziele denkbar, wie zum Beispiel „eine Textverarbeitung nutzen können“, „eine Digitalkamera bedienen können“ u.a.

Welche anderen Handlungsziele fallen Ihnen ein, die das Mittlerziel „mit neuen Medien umgehen können“ realisieren?

Dass ein Leitziel zu vielen Mittlerzielen und diese wiederum zu einer Fülle verschiedener Handlungsziele führen können, veranschaulicht das Bild der Pyramide: Oben wenig, dauerhaft Geltendes, unten viel, eher kurzfristig Geltendes. Oben die Leitziele gelten für ein ganzes Programm, ein ganzes Jahr oder viele Jahre, unten die Ziele gelten für Elemente eines Programms mit unterschiedlich begrenzter Laufzeit.

Wenn Sie sich die verschiedenen Zielebenen im Beispiel anschauen, wird auch deutlich, wie jeweils der Konkretisierungsgrad zunimmt und im Handlungsziel ein für die jeweilige Zielgruppe veränderter Zustand so formuliert ist, dass er überprüft werden kann. Unten am Fuß der Pyramide lässt sich mit konventionellen Prüfmethode Zielreichung leicht messen; oben – in schwindelnder Höhe – ist dies bestenfalls annäherungsweise, auf jeden Fall nur mit großen Unsicherheiten möglich.

Ein Beispiel für die drei Zielebenen aus dem Internationalen Jugendaustausch:

Leitziel	Annäherung der jungen Generationen im deutsch-polnischen Verhältnis.
Mittlerziel	Das gegenseitige Verständnis von deutschen und polnischen Jugendlichen soll verbessert sein.
Handlungsziel	Die an deutsch-polnischen Jugendaustausch-Maßnahmen teilnehmenden Jugendlichen sollen bei Abschluss der Maßnahme erweiterte Kenntnisse über soziale und ökonomische Bedingungen in den jeweiligen Partnerländern haben.

Das Leitziel „Annäherung der jungen Generationen im deutsch-polnischen Verhältnis“ ist vergleichsweise unbestimmt, drückt dafür aber ein Stück Vision aus, wählt emphatische und zugleich mehrdeutige Worte wie „Annäherung“, „Verhältnis“, die Gefühle ansprechen. Wann weiß man, ob „Annähe-

„Annäherung“ erreicht worden ist? Im Mittlerziel steht dann „gegenseitiges Verständnis“, was das Wort „Annäherung“ weiter konkretisiert, einen Schwerpunkt setzt, einen bestimmten Teil von „Annäherung“ hervorhebt. Der Begriff Verständnis impliziert zum Beispiel schon, dass ich etwas von den anderen wissen muss, weil das eine Voraussetzung für Verständnis ist. Und damit habe ich eine Brücke zum Handlungsziel, „Kenntnisse über soziale und ökonomische Bedingungen des Partnerlandes haben“, was der im Mittlerziel genannten Einstellungsveränderung notwendig vorausgeht.

Das dreigliederte Zielsystem soll Sie dabei unterstützen, den übergeordneten Zweck eines Projekts (Leitziele) über Verbindungsstufen (Mittlerziele) mit dem konkreten Alltagshandeln (Handlungsziele) zu verbinden.

Indem Sie für ein bestimmtes Projekt die drei Zielebenen immer wieder durchdenken, erweitert sich Ihr Blick und Sie verfügen über mehr Wahlmöglichkeiten.

- Mit welchem anderen Mittlerziel könnte ich dieses Leitziel umsetzen?
- Mit welchem anderen Handlungsziel könnte ich dieses Mittlerziel umsetzen?

Die Denkrichtung der Zielpyramide wurde bisher vom Leitziel aus nach unten beschrieben, was ideal ist, aber so in der Praxis nicht immer der Fall sein wird. Manchmal wird man einfach nur das nächstliegende Ziel kennen, das unmittelbar vor Augen ist. Anschließend lohnt es sich zu fragen: „Welches Mittlerziel könnte meinem unmittelbaren Praxisziel übergeordnet sein?“, und noch eine Stufe weiter, „Welches grundsätzlichere Leitziel ließe sich dahinter benennen?“. Wenn Sie diese Denkrichtung wählen, stellen Sie die Pyramide sozusagen erst einmal auf den Kopf.



Am Beispiel aus einem anderen Bereich – der Hausaufgabenbetreuung im sozialen Brennpunkt – könnte das wie folgt aussehen:

- Die Handlungsziele am einzelnen Nachmittag sind ganz klar: Teilnehmende Kinder können zu Beginn benennen, welche Aufgaben sie zu erledigen haben; die Kinder können mit Hilfe der Betreuung eine Zeitplanung aufstellen; die Kinder haben am Ende des Nachmittags die Hausaufgaben für den nächsten Tag erledigt u.a.

# Qs 21

- Was sind Mittlerziele dahinter? Dass Kinder lernen, kontinuierlich an einer Aufgabe zu bleiben? Dass Kinder lernen, sich zu verpflichten? Dass die teilnehmenden Kinder die Versetzung schaffen? Dass die Kinder lernen, wie man lernt? Dass die Kinder Spaß am Lernen entwickeln? ... Je nachdem für welches Mittlerziel man sich entscheidet, kommt man zu ganz anderen Handlungszielen und Interventionen. Mit dieser Entscheidung ist eine Priorisierung und Wertentscheidung verbunden. Halte ich es für wichtiger, dass Kinder langfristig ihren Spaß am Lernen finden oder behalten und riskiere dafür die Versetzung? Oder nehme ich eher das umgekehrte Risiko in Kauf: Kinder schaffen die Versetzung, möglicherweise knapp, sind aber zunehmend auf Fremdmotivierung angewiesen? Dahinter stecken wiederum unterschiedliche fachliche Annahmen wie: „Kinder finden am besten selbst ihren Weg und behalten damit ihre natürliche Freude am Lernen“, oder aber „Wenn Kinder lange genug an Regeln gewöhnt werden, internalisieren sie diese und lernen dann selbstmotiviert“. Hinter den Annahmen finden sich unterschiedliche eigene Erfahrungen der Zielformulierer, unterschiedliche erziehungswissenschaftliche Theorien und wiederum verschiedene Werte.
  
- Und was sind die Leitziele für die Hausaufgabenbetreuung? Durch schlechte Bildungsvoraussetzungen bedingte soziale Benachteiligung kompensieren? Kinder aus schwierigen Familiensituationen durch Zuwendung und Anerkennung sozial integrieren? Belastete Familien stabilisieren? Auch hier wird deutlich: je nachdem für welches Leitziel man sich entscheidet, treten andere dahinter liegende Wertsetzungen hervor und folgen andere Mittlerziele daraus.

Das Zielsystem soll in erster Linie Zusammenhänge deutlich machen, Klarheit erhöhen und Werte transparent machen für die Handelnden selbst und Dritte, was im letzten Beispiel Eltern, Lehrer, Schulleitung wären.

Das Zielsystem ist eine Hilfe, um

- a) den (großen) Projektzielen auf der Spur zu bleiben und sie bis ins konkrete Handeln zu verfolgen;
- b) die alltäglichen Teilziele auf den übergeordneten Zweck zu beziehen und damit durchgängige Klarheit vom Programm- oder Projektzweck bis zur einzelnen Intervention und dem dahinter liegenden Handlungsziel zu schaffen und umgekehrt, vom einzelnen Handlungsziel aus zu dem nächst übergeordneten Mittlerziel bis zum Leitziel Klarheit zu schaffen;
- c) auf den verschiedenen Zielebenen den Blick für Wahlmöglichkeiten zu eröffnen oder zu erweitern.

## Übung A: Zielsystem vom Leitziel aus

Formulieren Sie bitte am Beispiel eines Projekts aus Ihrer Praxis je ein Leit-, Mittler- und Handlungsziel. Beginnen Sie mit dem Leitziel und arbeiten Sie sich dann über ein Mittlerziel zum Handlungsziel vor:

In der Zukunft soll erreicht sein ...

Leitziel: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Mittlerziel: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Handlungsziel: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Frage:

Welche anderen Mittlerziele könnten zur Umsetzung des Leitziels beitragen?  
Welche anderen Handlungsziele könnten zur Umsetzung des Mittlerziels dienen?

# Qs 21

## Übung B: Zielsystem vom Handlungsziel aus

Formulieren Sie bitte am Beispiel eines Projekts aus Ihrer Praxis je ein Handlungs-, Mittler- und Leitziel. Beginnen Sie mit dem Handlungsziel und arbeiten Sie sich dann über ein Mittlerziel zum Leitziel vor:

In der Zukunft soll erreicht sein ...

Handlungsziel: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Mittlerziel: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Leitziel: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Frage:

Welche anderen Mittlerziele könnten zur Umsetzung des Leitziels beitragen?  
Welche anderen Handlungsziele könnten zur Umsetzung des Mittlerziels dienen?

## Leitziele von KJHG und KJP

### geordnet nach verschiedenen Evaluationskriterien\*

„Die Förderung soll zum Zusammenwachsen der jungen Generation in Deutschland und Europa, zur Verbesserung des Dialogs zwischen den Generationen sowie zur Integration der ausländischen Mitbürgerinnen und Mitbürger beitragen.“  
[KJP, 1 (5)]

„ ... dazu beizutragen, positive Lebensbedingungen für junge Menschen und ihre Familien sowie eine kinder- und familienfreundliche Umwelt zu erhalten oder zu schaffen.“  
[KJHG §1 (3) 4.]

„ ... dazu beitragen, Benachteiligungen zu vermeiden oder abzubauen.“  
[KJHG §1 (3) 1.]

„eigene Interessen artikulieren; zur Mitwirkung anregen; sich einzusetzen“  
[KJP, 2 „Förderziele“]

„Kenntnisse vermitteln; Kulturen und Zusammenhänge kennen lernen; Fähigkeiten überprüfen und verbessern; eigene Interessen entwickeln, Bewusstsein entwickeln; Urteilsbildung ermöglichen; Selbstständigkeit und Selbstverwirklichung fördern; zu Wahrnehmung von Rechten und Pflichten befähigen; Bereitschaft zu sozialem und solidarischen Handeln sowie Verantwortungsbewusstsein stärken; zur Mitwirkung befähigen“  
[KJP, 2 „Förderziele“]

„... junge Menschen in ihrer individuellen und sozialen Entwicklung fördern ...“  
[KJHG §1 (3) 1.]

„... Eltern und andere Erziehungsberechtigte bei der Erziehung beraten und unterstützen.“  
[KJHG §1 (3) 2.]

„Durch den KJP soll ... die Tätigkeit der Kinder- und Jugendhilfe angeregt und gefördert werden.“  
[KJP, 1 (1)]

„Erprobung neuer Wege und Methoden“  
[KJP, 1 (6)]

„Qualifizierung von ehrenamtlich in der Kinder- und Jugendhilfe Tätigen“  
[KJP, 1 (6)]

„Die fachlich zuständige oberste Bundesbehörde soll die Tätigkeit der Jugendhilfe anregen und fördern ...“  
[KJHG §83 (1)]

„Durch die Förderung sollen Rahmenbedingungen für eine leistungsfähige Infrastruktur der Kinder- und Jugendhilfe auf Bundesebene geschaffen und gesichert werden.“  
[KJP, 1 (4)]

Quellen: Kinder- und Jugendplan des Bundes (KJP) – Richtlinien des BMFJ v. 20.12.1993 – 221–2411/94 (GMBI 1994, Nr. 3, S. 42-50);

BMFSFJ (Hrsg.): Kinder- und Jugendhilfegesetz (8. Buch Sozialgesetzbuch), Bonn, 7. Aufl. 1995

\* vgl. Anhang A1 S. 76 f.

## 4.1 Leitziele

### Leitziel – Leitbild

Leitziele sind ein wichtiger Bestandteil eines Leitbildes oder der Philosophie einer Organisation. Sie bestimmen den Zweck einer Organisation oder eines Programms nach innen und außen und bieten damit Orientierung.

Das Leitbild einer Organisation gibt an, woher die Organisation kommt (Tradition), wohin sie strebt (Vision, Leitziele) und welchen Handlungsprinzipien sie sich verpflichtet. Es beschreibt Werthaltungen, ethische Prinzipien sowie das Grundverständnis des Zusammenwirkens innerhalb der Organisation und mit Partnern. Leitbilder, die wesentliche Quelle für Leitziele sind, werden meist von der Geschäftsführung initiiert und in einem längeren Prozess unter Beteiligung der Mitarbeiter oder Mitglieder erarbeitet.

Leitziele einer Organisation zeichnen sich als Bestandteile des Leitbildes dadurch aus, dass sie erstrebte Zustände in der weiter entfernt liegenden Zukunft beschreiben. Die Vision schließlich umreißt die langfristige, stärker wert- und gefühlsgeladene Perspektive einer durch das Wirken der Organisation veränderten Gesellschaft ...

Leitziele verbinden das Leitbild einer Organisation mit deren Programmen, Projekten, Maßnahmebündeln und Verfahrenswesen. Man vergleicht ihre Funktion oft mit der von „Klebstoff“ zwischen den Teilen und verschiedenen Organisationseinheiten.

In diesem Text beziehen wir Leitziele auf einzelne Programme und Projekte, nicht auf Organisationen, Organisationseinheiten, Einrichtungen u.a.

Gleichwohl können die dargestellten Methoden der Zielfindung und Zielklärung auch der Weiterentwicklung von Organisationszielen dienen.

Ein Leitziel gibt die Grundausrichtung eines Programms, eines Projektes oder eines Konzepts an und ist langfristig angelegt. Es drückt grundlegende Werte und Normen aus und gibt den Bereich an, auf den sich das Bemühen um Veränderung oder Bewahrung bezieht.

So sind die meisten Förderziele im KJP Leitziele. Sie drücken umfassende Werte aus, wie zum Beispiel die „Entfaltung der Persönlichkeit junger Menschen“ oder das „Zusammenwachsen der jungen Generation in Deutschland“. In diesem weitgreifenden Sinn beschreiben Leitziele Idealzustände, die nie vollständig erreicht sein werden, und haben damit eine langfristige Gültigkeit, weisen also eine hohe Stabilität über die Zeit auf.

Mit der längerfristigen Veränderung sozialer, ökonomischer und politischer Bedingungen können einzelne Leitziele eine hervorragende Bedeutung bekommen und andere in den Hintergrund rücken. So könnte zum Beispiel zunehmender Rechtsradikalismus von Jugendlichen dazu führen, dass

das Förderziel des KJP „Internationale Jugendarbeit soll jungen Menschen helfen ... ausländischen Mitbürgerinnen und Mitbürgern Verständnis und Toleranz entgegenzubringen“ eine besondere Bedeutung bekommt.

## 4.1.1 Welche Funktion haben Leitziele?

Leitziele sollen nach innen und nach außen kommunizieren, wofür das Programm steht. Nach außen sind das zum Beispiel Geldgeber, Vertragspartner wie Kunden, Auftragnehmer, Klienten oder Patienten, Lieferanten und andere, die mit den Programmverantwortlichen zusammenarbeiten. Für die lokale Jugendverbandsarbeit ist das die interessierte kommunale Öffentlichkeit, aus der Ehrenamtler, Sponsoren oder neue Mitglieder gewonnen werden, oder auch die Organe oder die Mitgliedschaft des Dachverbandes und dessen soziales Umfeld.

Leitziele haben identitätsstiftenden Charakter, sie zeigen das grundsätzliche Profil eines Programms oder einer Maßnahme auf. Das Konzept eines Jugendzentrums weist zum Beispiel auf seine Perspektiven zur kulturellen Integration Jugendlicher unterschiedlicher Ethnien in seinem städtischen Einzugsgebiet hin. Eine konfessionelle Einrichtung betont in den Leitzielen zu ihrer Erziehungsarbeit ihre Orientierung an christlichen Grundwerten. Ein Jugendverband mit Traditionen in der Arbeiterbewegung stellt für seine Jugendarbeit die Orientierung an der Verbesserung von Chancen für Kinder bildungsferner Schichten heraus. Mit einem solchen Profil werden zugleich aber auch die Grenzen gesteckt, die deutlich machen, wer nicht angesprochen werden oder dazugehören soll. So geht zum Beispiel aus den Förderzielen des KJP deutlich hervor, dass es um junge Menschen bis 26 Jahre geht, also alle, die älter als 26 Jahre sind, grundsätzlich ausgeschlossen sind.<sup>17</sup> Ein Verband, der in den Leitzielen seiner Jugendarbeit die Förderung eines an christlichen Werten orientierten Miteinanders herausstellt, grenzt mit dieser Definition zugleich auch religiös oder weltanschaulich anders orientierte Konzeptionen aus. Die Förderung islamischer Jugendgruppen würde nicht auch noch in dieses Profil passen. Indem Leitziele deutlich machen, was eine Organisation mit ihren Programmen, Projekten und Maßnahmebündeln anstrebt, drücken sie – mal mehr, mal weniger explizit – auch die Grenzen des Wirkens aus. Leitziele der Programme prägen das Image einer Organisation und sind damit wichtiger Bestandteil der Außenwirkung.

Auch nach innen, für diejenigen, die sich als Mitarbeiter, als Teilnehmende oder ehrenamtlich Mitwirkende verstehen, ist die Identifikation über Leitziele wichtige Voraussetzung ihres Engagements und ihrer Bindung. Sie können sich über die Leitziele mit dem Auftrag identifizieren und daraus Motivation ziehen. Im günstigen Fall sind die Einzelnen stolz darauf, sich für diesen Zweck einzusetzen oder einer Gruppe anzugehören, die diesen Zweck verfolgt. In konflikthafter Auseinandersetzungen bringt die Erinnerung an Leitziele wieder eine Basis für Konsensbildung, indem sich die internen Konfliktparteien auf das besinnen, was sie gemeinsam wollen. Auf diese Weise verbinden Leitziele die einzelnen Menschen und Teile, die in einer Organisation bestimmte Vorhaben verfolgen. Sie können auch der Kohäsion unterschiedlicher Organisationseinheiten oder unabhängiger Organisationen dienen, die sich im Verbund zusammenschließen. Leitziele bilden eine Art Gravitationszentrum, das dazu beiträgt, das Ganze zusammenzuhalten, die Einzelnen zu binden.

<sup>17</sup> Soweit es sich nicht um Fachkräfte in der Jugendarbeit oder Multiplikatoren handelt.

**Orientieren**

**Profil und Identität**

**Grenzen des Wirkens**

**Außenwirkung**

**Identifikation und Motivation**

**Kohäsion**

Im alltäglichen Handeln dienen Leitziele der Orientierung; sie lenken die Wahrnehmung, helfen bei der Beurteilung von Situationen und der Steuerung des Handelns. Jemand, der ehrenamtlich in einem Behindertenverband mitwirkt, zu dessen Leitzielen es gehört, technische und bauliche Barrieren abzubauen, wird den für Rollstuhlfahrer unzugänglichen Kinooingang sehr viel schneller wahrnehmen und wahrscheinlich auch eine größere Bereitschaft haben, darauf aufmerksam zu machen.

### 4.1.2 Wo finde ich Quellen für Leitziele?

Leitziele haben ihren Ursprung in Traditionen und darin gründenden Utopien und Idealvorstellungen des sozialen Lebens.

#### *Leitziele des KJP*

Sie finden sich als langfristige Festlegungen und Ausdruck eines parteien- und weltanschauliche Richtungen übergreifenden Grundkonsenses als Förderziele des KJP selbst, also in den veröffentlichten Förderrichtlinien (siehe S. 49). Darüber hinaus gehen jugendpolitische Leitziele aus den Reden der Ministerin, der Parlamentarischen Staatssekretärin, des Staatssekretärs hervor, die über die Pressestelle des BMFSFJ zugänglich sind.

Eine weitere Quelle sind die jugendpolitischen Aussagen in der jährlichen Haushaltsrede, in der Regierungserklärung, in den Jugendberichten und den Regierungsstellungen dazu sowie in der Beantwortung kleiner und großer Anfragen, die über die stenografischen Berichte des Bundestages zugänglich sind.

#### *Leitziele von Verbänden und Trägereinrichtungen*

Bei Verbänden und Vereinen finden sich Quellen für Leitziele in den Satzungen, in Festreden und -schriften, Vorstandsberichten, in Broschüren und anderen Publikationen, die die jeweilige Organisation nach außen darstellen. Unter Umständen gibt es ein Leitbild, das grundsätzliche Aussagen macht über die übergreifende Konzeption und den Zweck der Organisation, über ihre Werte, die Art und Weise der Zusammenarbeit, die Kultur des Leitens und Führens, die Zusammenarbeit mit Partnern und Aspekte sozialer und ökologischer Mitverantwortung. Im ungünstigen Fall finden sich kaum klare Zielformulierungen; die Leitziele müssen dann aus den vorhandenen Quellen oder auch in Gesprächen mit Mitgliedern der Organisation rekonstruiert werden.

#### *Wie entstehen und wer formuliert Leitziele?*

Zunächst entstehen Leitziele bei Gründungen von Vereinen und Verbänden. Sie werden gemeinsam von den Gründungsmitgliedern formuliert und gehen in die Satzung ein. Ergänzungen und Änderungen solcher Leitziele gibt es über Anträge stimmberechtigter Mitglieder und die Entscheidung in der Satzung festgelegter Gremien. Oft können solche Leitziele für Programme oder Projekte übernommen werden, gegebenenfalls müssen sie an veränderte Rahmenbedingungen angepasst werden.

Für Programme oder Projekte werden Leitziele im Idealfall in der Konzeptionsphase eines Programms oder zu Beginn eines Projekts festgelegt. Wenn

ein Projekt entsteht, ist damit ja eine Vorstellung verbunden, welche Veränderungen für welche Zielgruppe erstrebt werden. Wenn sich Projektbeteiligte zu Beginn in ersten Gesprächen darüber austauschen, für welche Zielgruppe und welchen Zweck sie wirken wollen, wird darüber der Auftrag und die Richtung des Projekts geklärt. Solche Gespräche, in denen das grundsätzliche Zielverständnis erarbeitet wird, sind wichtig für den Zusammenhalt der Projektmitarbeiter/-innen und den Erfolg eines Projekts. Eine solche Klärung bezieht sich sowohl auf diejenigen, die in einem Projekt zusammenarbeiten, wie auch auf eventuelle Auftraggeber.

Das ist der Idealfall. Sicher kennen Sie auch Beispiele, wo mangels solcher grundsätzlicher Klärung Projektgruppen zersplitterten, nachdem die Beteiligten feststellten, dass sie von ganz unterschiedlichen Vorstellungen über Zweck und Richtung der Arbeit ausgingen.

Wo die Ziele unausgesprochen bleiben, füllt jeder diese Lücke mit seinem individuellen Zielverständnis, meist in dem guten Glauben, die anderen verfolgen dasselbe Ziel.

Wenn, nachdem schon viel Arbeit in ein Projekt gesteckt wurde, solche Diskrepanzen deutlich werden, führt dies zu verständlicher Enttäuschung.



© Dirk Buwalda 1986 / 'Kyoto, Japan'

Für eine solche grundsätzliche Klärung der Leitziele wurden die nachstehenden Fragen und eine Checkliste für Anforderungen an gute Leitzielformulierungen erarbeitet. Sie sollen eine Hilfe sein für Ihre Leitzielklärung und -formulierung. Es kann sein, dass Ihnen nicht alle Fragen gleich nützlich erscheinen. Vielleicht fallen Ihnen auch andere wichtige Fragen ein, die Sie ergänzen möchten. Die Fragen sind zur Anregung gedacht und nicht als Rezept, dem man akribisch folgen müsste.

## 4.1.3 Klärungsfragen und Checkliste zu Leitzielen

### A. Übergeordnete Klärungsfragen

- Wird aus der Gesamtheit der Leitziele der Auftrag des Programms/des Projekts deutlich?
- Umreißen die Leitziele, auf welche Bedürfnisse, Problemlagen oder Interessen welcher Zielgruppe das Projekt antworten will?
- Geht aus den Leitzielen hervor, welche Wertgrundlagen und ethische Ausrichtung das Programm/das Projekt hat?

### B. Checkliste: Anforderungen an gute Leitzielformulierungen

Leitziele sollten ...

- eine positive Valenz haben; attraktiv sein und eine deutliche Herausforderung darstellen; was erreicht, stabilisiert oder verhindert werden soll, muss erstrebenswert sein;
- Ideen dazu auslösen, wie ihr schritt- oder teilweises Erreichen möglich ist; soweit Leitziele Idealzustände beschreiben, werden sie jedoch nie völlig erreicht werden;
- von Bestand sein, das heißt dauerhaft gelten, weil grundlegende Wertentscheidungen einfließen;
- hohe Akzeptanz schaffen;
  - nach *innen* die Möglichkeit der Identifikation schaffen für alle, die an einem Programm bzw. Projekt arbeiten oder beteiligt sind;
  - *Motivation*: Kann es jemanden mit Stolz erfüllen, dieses Leitziel anzustreben?
  - nach *außen* eindeutig kommunizieren, wofür das Programm/das Projekt steht und zu dem Bild beitragen, das nach außen vermittelt werden soll.  
*Image*: Welche Wirkung haben wir, wenn wir dieses Leitziel kommunizieren?
- inspirierend formuliert sein, das heißt, positiv besetzte Bilder auslösen;
- jemand, der das Ziel hört oder liest, muss eine Vorstellung entwickeln können, wie der erstrebte Zustand aussieht oder wie es sein wird, in einer so beschriebenen Situation zu leben oder zu arbeiten;
- glaubhaft sein hinsichtlich der Absicht, danach zu streben, nach innen wie nach außen;
- genügend Spielraum lassen für kontextgebundene, dezentrale wie individuelle Ausgestaltung;
- widerspruchsfrei sein, wenn mehrere Leitziele formuliert werden; wenn Wertekonflikte bestehen, sollten diese deutlich benannt werden;
- prägnant, leicht verständlich und eingängig formuliert sein.

## C. *Zieldimensionen:*

### *Zielinhalt*

Was soll verändert worden, bewahrt oder geschehen sein?

### *Zielgruppe/Zielgegenstand*<sup>18</sup>

Für wen oder was soll der veränderte Zustand gelten, soll etwas geschehen, bewahrt oder verändert worden sein?

### *Zielträger*

Wer verpflichtet sich danach zu streben?

### *Zielverantwortung*

Wer verfolgt und überprüft, ob durch das Programm/das Projekt die Umsetzung des Leitziels angestrebt wird?

### *Zeitdimension*

Welche Mittlerziele tragen im nächsten Zeitraum zur Umsetzung des Leitziels bei?  
Welche Handlungsziele tragen im nächsten Zeitraum zur Umsetzung des Leitziels bei?

### *Zielkommunikation*

Leitziele müssen auf eine Weise veröffentlicht sein, dass sie allen intern Tätigen und extern Interessierten zugänglich sind.

Aufgabe von Führungskräften ist es, den Geist davon lebendig zu halten, bzw. Maßnahmen einzuleiten, wenn Leitziele in Vergessenheit geraten.

---

<sup>18</sup> Wenn der erstrebte Zielzustand sich auf Menschen bezieht, sprechen wir von einer Zielgruppe, wenn es um Gegenstände geht, zum Beispiel Materialien oder Medien, die produziert werden sollen, vom Zielgegenstand (vgl. Anhang A2, S. 80).

## 4.2 Mittlerziele

Mittlerziele stehen zwischen den Leitzielen und den Handlungszielen. Sie haben die Funktion, zwischen beiden Ebenen eine Vermittlung herzustellen.

Während bei den Leitzielen die grundsätzliche Ausrichtung an zentralen Werten und ihr identitätsstiftender Charakter im Vordergrund stehen, fokussieren Mittlerziele stärker auf das, was in absehbarer Zeit, zum Beispiel bei einer bestimmten Zielgruppe oder durch ein bestimmtes Programm, bewirkt werden soll.

*Das Leitziel „der KJP soll dazu beitragen, dass junge Menschen ihrer Verantwortung in Gesellschaft und Staat gerecht werden können“ würde zum Beispiel mit dem Mittlerziel „Jugendliche sind verstärkt für ehrenamtliches Engagement gewonnen“ eine konkretere, auf eine bestimmte Form zielgerichteten Handelns ausgerichtete Orientierung aufweisen.*

Mit der Ebene der Mittlerziele wird vom Leitziel aus der nächste Schritt der Konkretisierung beschrieben. Vom Handlungsziel aus betrachtet, macht ein Mittlerziel nachvollziehbar, dass das Handlungsziel einen Beitrag zur Erreichung des Leitziels leistet. Mit der mittleren Zielebene wird das Leitziel inhaltlich und zeitlich eingegrenzt, konkretisiert und meist in zwei oder mehr Teilziele zerlegt.

**Das Mittlerziel hat dadurch eine Scharnierfunktion zwischen umfassenden Dauerzielen (zum Beispiel des KJP) und der täglichen Fachpraxis. Zeitlich ist es meist mittelfristig angelegt und enthält für eine bestimmte Planungsperiode Schwerpunktsetzungen in Hinblick auf bestimmte Zielgruppen und Wirkungen, die bei diesen Zielgruppen erreicht werden sollen.**

Was seine Konkretheit angeht, so enthält das Mittlerziel im Gegensatz zum Leitziel schon genauere Angaben bezüglich des zeitlichen Rahmens und der angezielten Ergebnisse/Endzustände<sup>19</sup>. Da Mittlerziele näher an das Handeln heranführen sollen, müssen sie eine Vorstellung davon wecken können, durch Realisierung welcher Handlungsziele die erstrebte Wirkung ganz oder teilweise erreicht werden kann.

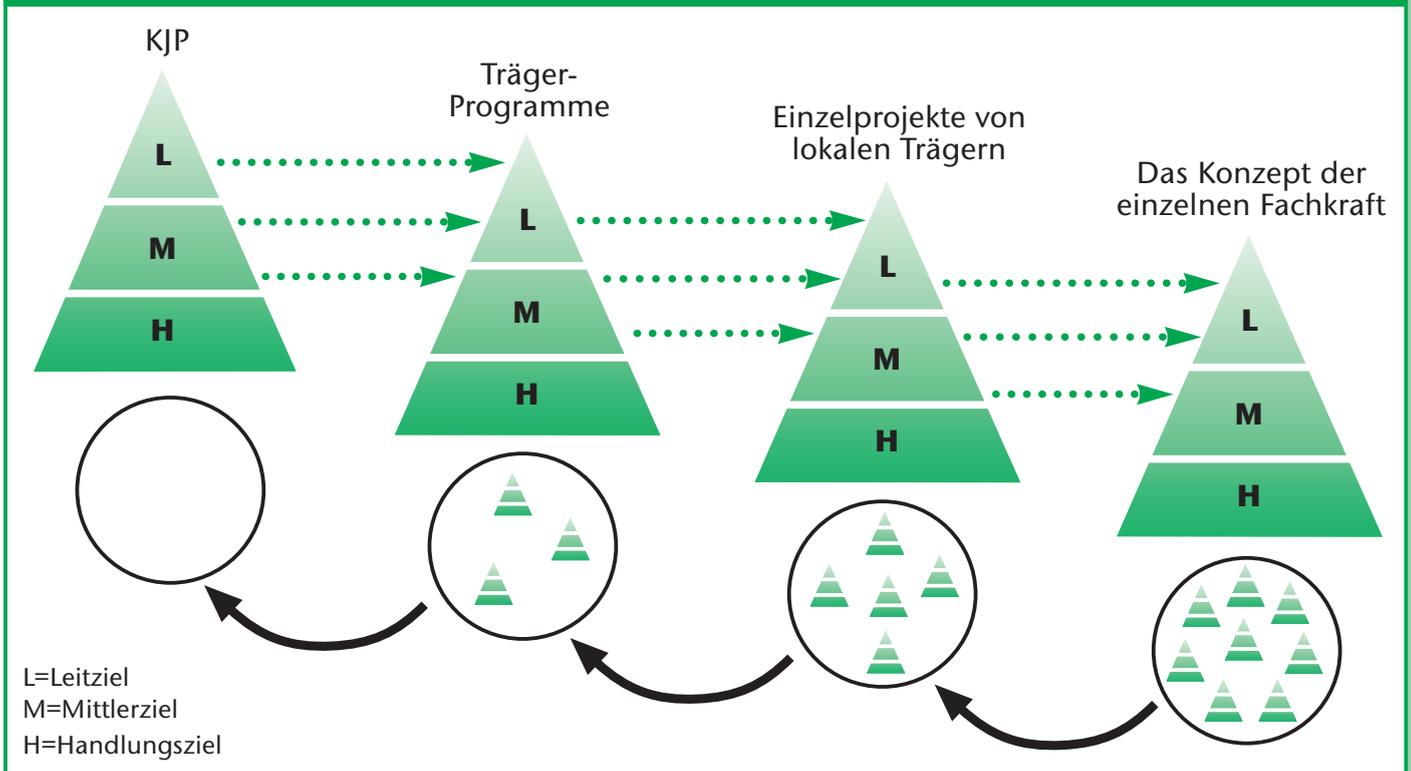
Mittlerziele haben einen stärkeren Bezug zu aktuellen politischen und sozioökonomischen Bedingungen. Im Gegensatz zu den Leitzielen, die meist von dauerhafter Gültigkeit sind, beziehen sie sich auf beschränkte Zeiträume und geben einen Zeitpunkt oder zumindest Zeithorizont an, zu dem sie überprüft und erneut diskutiert werden.

In der Kommunikation zwischen Zuwendungsgebern, Trägerverbänden, Trägern und einzelnen Projekten vor Ort kann ein Mittlerziel einer „größeren“ Ebene von der nächstkleineren und den folgenden Ebenen aus betrachtet auch Leitzielcha-

<sup>19</sup> In der Fachsprache spricht man manchmal von „operationalisiert“; es ist genau angegeben, was man sehen oder hören würde, wenn der Endzustand erreicht wäre. Dem Anspruch einer weitgehenden Operationalisierung müssen Handlungsziele entsprechen (siehe das folgende Kapitel 4.3).

rakter bekommen. So könnten zum Beispiel die Mittlerziele des KJP nach entsprechender Umformulierung Leitziele für Programme von Trägerverbänden sein. Die in den Mittlerzielen vorhandenen Aussagen können zu einer Grundlage für die Formulierung von Leitzielen einzelner Programme oder Projekte auf lokaler Ebene werden. Das Mittlerziel eines lokalen Projekts schließlich gibt Anregungen und Ideen für die Formulierung persönlicher Leitziele einzelner Fachkräfte.

## Gesellschaftlicher Fachdiskurs Kinder- und Jugendhilfe



### 4.2.1 Welche Funktion haben Mittlerziele? Was sollen sie leisten?

Ein Mittlerziel qualifiziert die Kommunikation des eigenen Zielsystems an interne Kooperationspartner und außenstehende Dritte. Für diese wird der Zusammenhang zwischen oft sehr konkreten Handlungszielen einzelner Maßnahmen und sehr allgemeinen Leitzielen (des KJP) oder der von Trägern durchgeführten Programme nachvollziehbar. Mit ihrer Begrenzung auf einen bestimmten Zeitraum ermöglichen sie einen Zieldialog, bei dem

- die Relevanz und Akzeptanz der angegebenen Mittlerziele diskutiert,
- deren strategische Passung auf die Leitziele und der Grad, in dem die Gesamtheit der Mittlerziele die Leitziele abdecken, erörtert und
- das Maß, in dem sie erreicht wurden, in Fachkreisen besprochen werden können.

Auf diese Weise gewinnt die fachliche Diskussion über die Leitziele (des KJP) eine Qualifizierung. Über Lernschleifen lassen sich erworbene Erfahrungen integrieren (vgl. Kapitel 3). Die politische Diskussion mit der Entscheidung, welche Prioritäten und Schwerpunkte für die nächsten Jahren gesetzt werden, gewinnt Transparenz.

# Qs 21

## *Funktionen für Zuwendungsgeber (Beispiel: BMFSFJ für den KJP)*

Für den Bereich des KJP bilden Mittlerziele die Nahtstelle zwischen längerfristiger Verfolgung jugendpolitischer Ziele und konkretem pädagogischen Handeln in den einzelnen Förderbereichen und diesen zugeordneten Projekten und Maßnahmenbündeln. Mit ihnen wird überschaubar, welche Schwerpunktsetzungen in einem ein- bis mehrjährigen Planungszeitraum getroffen werden. Sie können bei der Mittelvergabe als Steuerungselement dienen, das einerseits vom administrativen Aufwand her handhabbar ist und andererseits die Spielräume pädagogischer Praxis groß genug lässt, zwei Anforderungen, die stark konkretisierte Handlungsziele nicht gleichzeitig erfüllen können.

## *Funktionen für Träger/Zuwendungsempfänger*

Den Trägern dienen Mittlerziele einerseits zur Zielkommunikation im eigenen Haus. Sie können als Beschlussvorlagen in Entscheidungsgremien eingebracht, diskutiert und verabschiedet werden. Soweit die Träger über die Kompetenz der Mittelverteilung verfügen, bilden Mittlerziele Prioritäten ab. Darüber hinaus schaffen sie Orientierung für haupt- und ehrenamtliche Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen und dienen der Koordination von Einzelmaßnahmen.

Was die Lobbyfunktion von Trägern und Verbänden angeht, so fundieren sie die Kommunikation mit politisch Verantwortlichen, indem sie die Ziele der Einzelmaßnahmen bündeln und deren Bedeutung für übergeordnete jugendpolitische Ziele hervorheben. Mittlerziele erleichtern die Legitimierung der Mittelverwendung gegenüber Außenstehenden, indem sie wichtige Argumente für Programme, Maßnahmen und Projekte in schriftlich fixierter Form festhalten. Beim Bemühen um Verwaltungsvereinfachung könnten zwischen Zuwendungsnehmern und Zuwendungsgebern vereinbarte Mittlerziele mehr Transparenz schaffen und dadurch eine Grundlage für inhaltlich qualifizierte Sachberichte bilden, was schrittweise kleinteilige Verwendungsnachweise ablösen könnte.

## *Funktionen für pädagogisch Handelnde*

Ein Mittlerziel gibt demjenigen, der an der Klärung seiner Handlungsziele arbeitet, eine Orientierung, eine Richtung und einen Rahmen. Sicherheit wird dadurch größer, der Handlungsspielraum deutlicher. Die Kunst der Formulierung von Mittlerzielen besteht darin, klare Orientierung zu leisten, ohne das fachlich-kreative Potential einzelner Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen einzuschränken. Es geht im Gegenteil eher darum, es anzuregen und herauszufordern. Die Arbeit mit Mittlerzielen regt dazu an, alternative Handlungsziele zu formulieren, bevor man die Entscheidung darüber trifft, welche und mit welchen Mitteln diese verfolgt werden sollen. Dies gilt insbesondere dann, wenn Interventionen und damit verbundene Handlungsziele von Anfang an feststehen.

Der Blick vom Handlungsziel auf das Mittlerziel öffnet die engere Perspektive der Handlungsziele noch einmal und vergrößert damit die Wahlmöglichkeiten zwischen verschiedenen Handlungszielen und Interventionen.

Das auf Seite 59 folgende Beispiel zeigt, wie der Rückblick auf das Mittlerziel die Wahl für verschiedene Handlungsziele vergrößert. Hieraus resultieren auch Wahlmöglichkeiten für alternative Interventionen.

In Mittlerzielen zu denken und damit zu arbeiten, erleichtert Fachleuten den Dialog in ihrem eigenen Hause und den Erfahrungsaustausch mit Kollegen und Kolleginnen.

*Funktionen für die Zielgruppe (Kinder und Jugendliche)*

Mittlerziele sind ein Baustein in einem Zielsystem, das den Kindern und Jugendlichen dienen soll. In ihrer Scharnierfunktion schaffen sie nachvollziehbare Verbindungen zwischen hohen Leitzielen (zum Beispiel des KJP) und einzelnen Maßnahmen vor Ort. Die Formulierung von Mittlerzielen fordert pädagogisch und politisch Verantwortlichen ab, sich mit der aktuellen Situation von Kindern und Jugendlichen auseinanderzusetzen, um vor diesem Hintergrund Schwerpunkte für den nächsten Planungszeitraum zu setzen und zu vertreten. Damit könnte, was für diese Zielgruppe getan (und gelassen) wird, zunehmend von reflektierter, erfahrungsgesättigter Entscheidung geprägt und ein Stück losgelöst werden vom Zufall des individuellen Engagements einzelner Menschen oder Gruppen, welches dennoch unverzichtbar ist für das Gelingen pädagogischer Prozesse. Mittlerziele sind damit ein wichtiges Element, das pädagogische Prozesse stabiler, verlässlicher, von einzelnen Personen unabhängiger und gegen Störungen unempfindlicher macht.

#### 4.2.2 Wie entstehen und wer formuliert Mittlerziele? Wo und wie werden sie kommuniziert?

Mittlerziele könnten in den verschiedenen jugendpolitischen Fach- und Entscheidungsgremien diskutiert werden, in denen über strategische Schwerpunktsetzungen entschieden wird. Aus solchen Fachdiskussionen hervorgehende weiterentwickelte Mittlerziele repräsentieren die „gelernten Lektionen“ aus Projektauswertungen, Modellprogrammen oder systematischen Evaluationen.

Ein typisches Feld für Mittlerziele sind die Ausschreibungen der mehrjährigen Modellprogramme im KJP. Bei Trägern und Verbänden werden sie zum einen mit den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen besprochen und zum anderen in den Gremien der jeweiligen Verbandsorganisation. Auf lokaler Projektebene werden sie von den Projektverantwortlichen zusammen mit den Mitwirkenden festgelegt.

### Ein Beispiel aus der Sozialarbeit mit verhaltensauffälligen Kindern:

#### Handlungsziel:

Die Kinder sollen gelernt haben, sich mindestens 15 Minuten lang kontinuierlich und aktiv mit einer Aufgabe/einem Spiel/einem Medium zu beschäftigen.

#### Mittlerziel:

Die Kinder sollen ihre Konzentrationsfähigkeit und Ausdauer gesteigert haben.

#### Alternatives Handlungsziel I:

Die Kinder sollen ihren eigenen Rhythmus von Konzentrationsfähigkeit und Bewegungsbedürfnis beschreiben können und selbständig/unaufgefordert sagen können, wann sie während einer längeren Beschäftigung eine Pause brauchen.

#### Alternatives Handlungsziel II:

Die Kinder sollen auf Anfrage eine Einschätzung abgeben, wie lange sie sich nach der Schule austoben müssen, bevor sie sich an die Hausaufgaben setzen, und sich an diesen Zeitraum halten.

Zur Unterstützung und Anregung bei der Klärung Ihrer Mittlerziele für ein Programm oder Projekt haben wir die nachstehenden Fragen und die Checkliste zusammengestellt. Diese Fragen helfen zugleich auch schon ein Stück in Richtung Programm- oder Projektplanung.

## 4.2.3 Klärungsfragen und Checkliste zu Mittlerzielen

### A. Übergeordnete Klärungsfragen

- Auf welches Leitziel bezieht sich das Mittlerziel?  
a) im KJP/im öffentlichen Förderprogramm  
b) in der Trägerorganisation
- Welche Bestandteile des Leitziels werden durch das Mittlerziel konkretisiert?
- In welchem Ausmaß/in welchen Aspekten ist das Mittlerziel zum Zeitpunkt seiner Formulierung bereits in der Arbeit der Trägerorganisation realisiert?  
In welchem Maße ist es noch nicht realisiert?
- Welche Wertentscheidungen, politischen Entscheidungen und Prioritätensetzungen fließen in das Mittlerziel ein?
- Warum gerade jetzt, gerade dieses Ziel? (sozioökonomische Einflussfaktoren, Zeitgeist)
- Entstünden Nachteile (für wen? welcher Art?), wenn dieses Ziel nicht verfolgt würde?
- Decken die Mittlerziele zusammen das Leitziel ganz ab oder bleiben (bewusst) Lücken?  
Wie begründet?  
Was wird bewusst nicht thematisiert?
- Welche Projekt-/Programm-/Organisationsteile werden durch das Mittlerziel besonders angesprochen (Zuständigkeit, Träger)?
- Was wären vom Leitziel aus gesehen mögliche andere Mittlerziele?
- Gibt es Konflikte zwischen verschiedenen Mittlerzielen?  
Wenn ja, sind diese benannt? Ist auf der Ebene der Handlungsziele ein Kompromiss zwischen widersprechenden Mittlerzielen anzustreben oder ist eine klare Entscheidung für eines der Mittlerziele erforderlich?
- Was ist der Ist-Zustand, zu dem dieses Mittlerziel den Sollwert abbildet?

- Auf welche Besonderheiten, besondere Situation der Zielgruppe reagiert dieses Ziel?
- Wie würde dieses Mittlerziel beurteilt? Wie wird die Akzeptanz und das Interesse dafür eingeschätzt bei
  - a) der Zielgruppe,
  - b) dem Träger,
  - c) den Fachleuten,
  - d) den Geldgebern,
  - e) dem relevanten Umfeld?
- Welche Bedeutung hätte die (teilweise) Erreichung dieses Ziels für
  - a) die Geldgeber,
  - b) den Träger,
  - c) die Zielgruppe,
  - d) andere?
- Welche Hypothesen, zugrundeliegende Annahmen gehen in die Formulierung dieses Ziels ein?
  - a) über die Zielgruppe
  - b) über gesellschaftliche Entwicklungen
  - c) über die Stabilität der Rahmenbedingungen
  - d) über vorhandene Ressourcen zur Zielverfolgung

## B. *Checkliste: Anforderungen an gute Formulierungen von Mittlerzielen*

Mittlerziele sollten

- eine positiv besetzte Herausforderung darstellen;
- realistisch sein, zumindest partiell erreicht werden können;
- so formuliert sein, dass mit der Verfolgung und Umsetzung dieses Ziels Ergebnisse produziert werden, aus denen gelernt werden kann;
- eine Richtung aufweisen und Ideen darüber wecken, wie Handlungsziele aussehen könnten;
- so formuliert sein, dass man sich vorstellen kann, was gemeint ist;
- offen genug sein, um einen Spielraum für verschiedene Handlungsziele zu lassen;
- offen genug sein, dass sich verschiedene Handlungsziele darunter zusammenfassen lassen.

# Qs 21

## C. *Zieldimensionen:*

### *Zielinhalt*

Was soll verändert worden, bewahrt oder geschehen sein?

### *Zielgruppe/Zielgegenstand*

Für wen oder was soll der veränderte Zustand gelten, soll etwas geschehen, bewahrt oder verändert worden sein?

### *Zielträger*

Wer verpflichtet sich danach zu streben?

### *Zielverantwortung*

Wer verfolgt und überprüft, ob die Organisation/ das Programm /das Projekt die Umsetzung des Mittlerziels anstrebt?

### *Zeitdimension*

- Welche Handlungsziele tragen kurzfristig zur Umsetzung des Mittlerziels bei?
- Wann wird die Erreichung des Mittlerziels rückgekoppelt und überprüft?
- Gibt es Zwischenergebnisse? Berichte? Auswertungen?

### *Zielkommunikation*

- Mit wem müssen/sollten die Mittlerziele ausgehandelt werden?
- Was sind Foren, die Mittlerziele zu diskutieren?
- Welche Zielkonflikte sind zu erwarten?
- Wem und wie sollten die Mittlerziele bekannt gemacht werden?
- Sind allen Zielträgern und Zielverantwortlichen die Mittlerziele klar?
- Wie werden/wurden sie kommuniziert?
- Wo sind sie festgehalten?
- Wie wird die Erinnerung dafür wach gehalten?

## 4.3 Handlungsziele

Mit dem Handlungsziel, das in der untersten Stufe unseres Pyramidenmodells verortet ist, sind wir unmittelbar am Praxisgeschehen. Ein Handlungsziel gibt an, welcher konkret beschreibbare, veränderte oder stabilisierte Zustand innerhalb eines festgelegten Zeitraums erreicht sein soll. Es beschreibt wünschbare Zustände für Personen, Gruppen oder Organisationen, aber auch Materialien oder Medien. Es kann sich zum Beispiel beziehen auf Veränderungen bei jugendlichen Bewohnern in einer Nachbarschaft oder einem Stadtteil, jugendliche Besucher eines Jugendzentrum u.a. Oder es sagt etwas aus über angezielte Kommunikationsbeziehungen zwischen Mitarbeitenden und Jugendlichen oder über die Umgangsweisen der Jugendlichen untereinander. Bei einem internationalen Jugendaustausch könnte es um die Verständigung zwischen den Jugendlichen gehen ... Es geht dabei immer um zukünftige Zustände, die durch Maßnahmen oder Interventionen erreicht werden können und sollen.

Oft wird in einem Handlungsziel nicht nur der erstrebte Zustand, sondern auch die Aktivität genannt, mit der dieses Ziel erreicht werden soll. Wichtig ist, dass der Zielzustand genau beschrieben wird und dass, wenn eine Aktivität benannt ist, diese sich präzise zur Erreichung des Zielzustandes zuordnen lässt.

Während also das Mittlerziel eine Zielgruppe bloß bezeichnet und nur der grobe räumliche oder zeitliche Rahmen abgesteckt ist, wird das Handlungsziel in engem Zusammenhang mit der Praxis und den bestimmten Personen der Zielgruppe vor Ort formuliert.

Es steht unmittelbar vor dem **Handeln** von Fachkräften oder Ehrenamtlichen und den durchzuführenden Interventionen. Deshalb der Name **Handlungsziel**.

In der Selbstevaluation ist der Begriff des Handlungsziels schon sehr verbreitet. Maja Heiner<sup>20</sup> hat mit dem Akronym **s.m.a.r.t.** wesentliche Anforderungen für Handlungsziele zusammengefasst, die wir hier übernehmen möchten.

### Handlungszielformulierungen **s.m.a.r.t.**

- |          |   |
|----------|---|
| <b>S</b> | – spezifisch: ein konkretes Teilziel ist angegeben;   |
| <b>M</b> | – messbar: der Grad der Zielerreichung lässt sich beobachten oder indirekt messen                                     |
| <b>A</b> | – akzeptabel*: ein Minimalkonsens ist erreichbar, dass dieses Ziel (neben anderen) verfolgt werden soll;              |
| <b>R</b> | – realistisch: das Ziel ist unter gegebenen finanziellen, personellen, politischen, ... Rahmenbedingungen erreichbar; |
| <b>T</b> | – terminiert: ein Zeitpunkt für die voraussichtliche Zielerreichung ist angegeben.                                    |

\* verlangt nicht, dass das Praxisziel von allen gleichermaßen akzeptiert ist: Idee: Maja Heiner, Universität Tübingen

<sup>20</sup> Zum Beispiel: Maja Heiner (Hrsg.): Qualitätsentwicklung durch Evaluation. Freiburg 1996.

# Qs 21

- Das Ziel ist **spezifisch**, das heißt, es muss für konkret benannte Personengruppen, Räume, Rahmenbedingungen u.a. gelten. Der kleine Teilbereich, der aus einer komplexen, angestrebten, künftigen Wirklichkeit ausgeschnitten wird, muss durch die Zielformulierung fokussiert sein, er muss mit deutlichen Konturen sichtbar sein. Dies verlangt klare Grenzziehung: Was genau ist gemeint? Und was fällt damit ganz offensichtlich aus dem Zielbereich heraus?
- Das Ziel ist **messbar** – eine Anforderung, die für manch einen Pädagogen oder eine Sozialarbeiterin eine offene Provokation ist? Was ist damit gemeint? Die Zielformulierung soll Brücken enthalten, vom Gedanklichen hin zu Sichtbarem, zum Hörbaren, sinnlich Erfahrbaren. Dies erst macht es möglich, das Ziel zwischen zwei oder mehr Personen anschaulich zu kommunizieren und festzustellen, ob alle, die über das Ziel sprechen, auch das Gleiche darunter verstehen.

**Erschließungsfragen für Indikatoren**

Wenn ich mir vorstelle, daß der Sachverhalt vorliegt ....

Was sehe ich? Welche Bilder / Szenen ...?  
Welche Farben hat das Bild? Wie groß ist es?  
Wie weit ist es weg?  
Wenn ich das mit der Videokamera aufnehme:  
Was sehe ich nachher im Film?

Was höre ich? Welche Worte / Sätze / Laute / Geräusche ...?  
Wie laut sind die Töne?  
Wenn ich einen Kassettenrecorder mitlaufen lasse: Was kann ich nachher auf dem Band hören?



- Ein Beispiel für die Konkretisierung eines Handlungsziels: „Nach dem Anti-Gewalttraining können die Jugendlichen, zunächst in ihrer Trainingsgruppe, friedlich miteinander umgehen.“ Unter „friedlich“ kann man ganz Unterschiedliches verstehen: Es ist akustisch ruhig im Raum, es finden keine schnellen Bewegungen statt; die Jugendlichen halten sich zurück, sie kommunizieren wenig. Oder: Sie gehen so miteinander um, dass jede körperliche Unversehrtheit gewahrt bleibt. Oder: Sobald Konflikte auftauchen, werden sie verbal ausgetragen, vielleicht verbal aggressiv, aber so, dass es am Schluss zu einer Beendigung der Aggressionen kommt. Oder: ... Hierbei wird deutlich, was geschieht, wenn die Messbarkeit gesteigert wird: Die Werte der Beteiligten scheinen bis in

die Handlungsziele durch, zum Beispiel Außenkontrolle, Anpassung, Selbstkontrolle, Selbstverwirklichung u.a. Messbarkeit herzustellen heißt also nicht unbedingt, „seelenlos“ arbeiten, sondern im Gegenteil: Die Seele taucht auf!

Messen verlangt **immer** die Verdeutlichung gewünschter **Qualitäten**; dies kann ergänzt werden um die Festlegung gewünschter Quantitäten (Beispiel: mindestens einen halben Tag lang werden alle auftauchenden Konflikte in der Jugendwohngruppe rein verbal gelöst). Solche Mengenangaben im Sinne von absoluten Zahlen, Prozentzahlen, Rangplätzen o.ä. verdichten qualitative Messdaten und eignen sich daher gut zur Verständigung über Erfolgsmaßstäbe innerhalb eines Projektteams oder zu deren Darstellung nach außen. Zahlen dürfen jedoch nicht abgelöst sein von Qualitäten und letztlich Werten, sonst werden sie praktisch bedeutungslos. Zahlen sind kein Selbstzweck.

- Das Ziel ist **akzeptabel**, das heißt derjenige, der es formuliert, hat abgewogen, ob es in dieser Formulierung von seinen Kollegen, seinen Vorgesetzten, den Ehrenamtlichen, externen Kooperationspartnern oder Geldgebern akzeptiert wird in dem Sinne: Es kann und darf erwartet werden, dass sie Akzeptanz zeigen (akzeptabel heißt nicht unbedingt: bereits akzeptiert). Wenn ein Zielsystem Leitziele – Mittlerziele – Handlungsziele komplett aufgebaut ist, schafft das Transparenz, mögliche Akzeptanz wird konkret bestimmbar. Wenn man hingegen unten bei den Handlungszielen mit einem Veränderungsprozess der Praxis beginnt, „oben“ noch keine Leitziele bestehen oder die Ebene der Mittlerziele fehlt, dann ist die Unsicherheit über den Grad möglicher Akzeptanz groß.

### Ein Beispiel aus der Praxis der Zielplanung:

In einer großen Jugendhilfeeinrichtung ist der Prozess systematischer Qualitätsentwicklung bereits seit zwei Jahren in Gang. Immer wieder versuchen Abteilungsleiter konkrete Handlungsziele für die pädagogische Arbeit mit den Kindern und Jugendlichen festzulegen und in den Prozess datenbasierter Evaluation einzusteigen. Die Sache schlägt mehrfach fehl. Es kommt nicht zu verbindlichen Handlungszielformulierungen, der Widerstand der Mitarbeiter, sich auf den Prozess der Festlegung von Prioritäten, Wertmaßstäben und Messsystemen einzulassen, ist groß. Ein wichtiger Grund dafür ist, dass die Leitziele der Gesamtorganisation und der Abteilungen trotz häufiger Absichtserklärungen noch nicht formuliert und in der Organisation verankert worden sind. Solange die Organisationsspitze sich nicht festlegt, kann sie nicht erwarten, dass die Mitarbeiter an der Basis beginnen, Handlungsziele zu explizieren und pädagogische Ziele stärker zu planen und überprüfbar zu machen. Sie können ja nie sicher wissen, ob das, was sie formulieren, in irgendeiner Weise auf die Akzeptanz der Leitungsebene oder auch der Kollegen und Kolleginnen trifft.

- Das Ziel ist **realistisch**. Die Wahrscheinlichkeit, dass es erreicht wird, ist hoch. Diejenigen, die das Handlungsziel genannt bekommen, müssen den Eindruck haben: „Ja, wenn es ein wenig überdurchschnittlich läuft, wird das Ziel wohl sicher erreicht werden.“ Ziele, die voraussetzen, dass die Mittelzuflüsse um 50 % erhöht werden, dass die Hälfte des Personals im Projekt erst einmal ausgetauscht wird, dass Arbeitslose entgegen aller Erfahrung auch nach sechs Monaten Arbeitslosigkeit überwiegend positiv gestimmt in die Weiterbildungsmaßnahme einsteigen oder dass jemand regelmäßig 70 Wochenarbeitsstunden in das Projekt einbringen kann, sind als Handlungsziele schlicht unzulässig. Manche Menschen haben die Neigung, unrealistische Handlungsziele zu formulieren. Bescheidener zu formulieren erscheint ihnen banal, gerade auch mit Blick auf eine sozial benachteiligte Klientel, für deren Verbesserung der Lebensverhältnisse sie einen nachhaltigen Beitrag leisten wollen. Die Frage, was Einzelne hindert, realistische Ziele zu formulieren wird einerseits auf Persönlichkeitsstile rückführbar sein: Manchen Menschen fallen die großen, visionären Würfe leichter als kleinteilige, realistische Zuschnitte. Andererseits wird sie auf ungeklärte Wertkonflikte zurückweisen, ein weiterer Hinweis darauf, wie wichtig die Verbindung der Handlungsziele über die Mittlerziele mit den Leitzielen ist.

### Ein Beispiel, wie Spezifizierung vorangetrieben werden kann:

Ursprünglich lautet die Zielformulierung: Die unterprivilegierten Kinder in unserem Stadtteil sollen im Winterhalbjahr vermehrt an Angeboten der offenen Jugendarbeit teilnehmen.

1. Was ist mit unterprivilegiert gemeint? Sind es eher kulturell durch nichtdeutsche Muttersprache Benachteiligte? Oder sind es Kinder aus Familien, die Sozialhilfe oder Arbeitslosenhilfe erhalten? Oder sind es Kinder, die in der Schule schlechte Noten erhalten?
2. Der Stadtteil grenzt Räumlichkeit ab. Gemeint sind wohl diejenigen, die im Stadtteil wohnen (weniger die, die hier nur zur Schule gehen).
3. Vermehrt heißt, dass die Zielgruppe heute entweder gar nicht oder in einem geringen Maße an Angeboten teilnimmt – gibt es vielleicht Ausgangsdaten zu dieser Frage, die das Ziel noch genauer machen?
4. Angebote der offenen Jugendarbeit steckt den Interventionsrahmen ab. Problematisch ist vielleicht, dass hier die Aktivität das Ziel fährt und nicht umgekehrt. Es wird nicht klar, was bei den Jugendlichen nachher verändert sein soll. Vielleicht würde ja dann eine andere Interventionsform, außerhalb der offenen Jugendarbeit oder innerhalb dieser, neu entwickelt und gewählt. Dies weist auf die Frage, ob nicht Outcome-Ziele (Verbesserungen/Gewinn von Vorteilen bei der Zielgruppe) besonders bei der Handlungszielformulierung beachtet werden sollten.
5. Teilnehmen – dies ist etwas anderes als „kennen“ oder „positiv einschätzen“, also schon spezifisch; was „teilnehmen“ genau heißt, dies wird mit der nächsten Anforderung an „gute Ziele“ deutlich, der Messbarkeit.

- Das Ziel ist **terminiert** – im Vergleich zu den anderen Ansprüchen eine leicht erfüllbare Forderung. In der Zielformulierung soll ein Zeitpunkt oder Zeitrahmen angegeben werden, zu dem/in dem das Ziel erreicht sein soll. Die Formulierung „Wir wollen die Arbeitslosigkeit bis zum Jahr 2000 halbieren“ – für eine Regierung befindet sich dieses Ziel sicher auf der Handlungsebene – ist riskant. Genau betrachtet wäre es ohne die Nennung eines Zeitpunktes vergleichsweise harmlos, unbestimmt und dadurch wenig verpflichtend. Das Setzen eines Zeitpunktes klärt die Verbindlichkeit des Zieles und erzeugt erst das Merkmal der Selbstverpflichtung.

Terminierung, Messbarkeit, Realisierbarkeit und Spezifität hängen eng miteinander zusammen. Eine leichte Umformulierung in einem der vier Aspekte

zieht Veränderungen auch in den drei anderen nach sich. Handlungsziele müssen mit Bedacht und Augenmaß „eingestellt werden“ – dies verlangt viel Erfahrung, Kommunikation mit Kollegen und Freunden und auch ein verträgliches Maß an Risikobereitschaft.

## 4.3.1 Funktionen von Handlungszielen

Handlungsziele sind konstitutive Bestandteile von lokalen oder Modellprogrammen, Maßnahmen- und Projektkonzepten sowie konkreten Handlungsplänen einzelner Personen oder Teams. Sie müssen eindeutig formuliert sein, damit die Praxis Orientierung erhält, damit sie (selbst-)überprüfbar wird und anderen Außenstehenden transparent gemacht werden kann.

□ **Handlungsziele richten die alltägliche Praxis aus.** Sie gehen ihr voraus, sie begleiten sie, und sie werden nach einer Erfahrungsschleife wiederum neu formuliert. Praktiker handeln oft intuitiv und spontan und erzielen damit sicher viele gute Ergebnisse. Handlungsziele fassen im Gegensatz dazu in Worte, wohin dieses Handeln strebt. Sie machen den verfolgten Pfeil in die Zukunft sichtbar. Sie bieten kleinschrittig Orientierung.

□ **Handlungsziele bilden eine Grundlage, um den Grad der Annäherung an den angestrebten Zustand zu messen.** Sie sind Eckpfeiler für jede systematische Beschreibung und Bewertung von Praxis, also von Selbstevaluation. Sie geben Beobachtbares an, an dessen Vorliegen oder Nichtvorliegen, beziehungsweise an dessen Ausmaß des Vorliegens, abgemessen werden kann, wie nahe man seinen praktischen Zielen ist. Da Handlungsziele über die Mittlerziele mit den Leitzielen verbunden

Stellen Sie sich vor, Sie sind im tiefen Winter auf einer verschneiten Straße unterwegs. Eine Analogie für das Leitziel ist die Himmelsrichtung, in die Sie sich bewegen möchten, in der es Möglichkeiten für eine sichere, warme, ruhige Übernachtung gibt. Die Mittlerziele sind Landschaftsmerkmale wie Bergkuppen, einzelstehende hohe Bäume u.a., die die erreichten Zwischentappen auf dem Weg zu Ihrer nächsten Übernachtung markieren. Handlungsziele benennen die Punkte, an denen der nächste Wegweiser steht, vielleicht ein Kilometerstein, oder – wenn es ganz dicht schneit oder gar schon dunkel wird – die nächste erreichte Markierungsstange am Wegesrand. Sie sehen: je schwieriger die Umweltbedingungen, je unsicherer der Weg, desto kleinschrittiger müssen Handlungsziele formuliert werden. In einer Grundschulklasse wird man eher mit gröberen Handlungszielen hinkommen als in einer Einrichtung, die straffälligen oder verdächtigten Jugendlichen eine Alternative zur Untersuchungshaft bietet. Wie weit oder eng ein Handlungsziel ist, hängt also immer vom Kontext ab.

sind, beziehen sie sich auch auf Wertmaßstäbe: Die Zielerreichung kann nicht nur in nüchternen Daten festgestellt werden, sondern sie kann auch bewertet werden: Es ist gut, dass dieser konkret ausgewiesene Zustand bei den Kindern in der Tagesstätte oder den Jugendlichen nach ihrer Rückkehr aus dem Gastgeberland erreicht wurde. Es wird von mir, von meinen Kollegen, meinem Umfeld in der Organisation gut geheißen.

- **Handlungsziele sind auch eine Basis für Selbstvergewisserung:** Wie zufrieden bin ich mit dem Erreichten – diese Frage kann ich verlässlich erst dann beantworten, wenn ich mein „Erreichenswertes“, mein „Soll“, vorher klar festgelegt habe. Sie sind damit der Grundstoff meines fachlichen Selbstbewusstseins: Ich habe mir genau überlegt, was ich bei gegebenen finanziellen und zeitlichen Ressourcen, auf dem Stand meiner Erfahrungen u.a. optimal erreichen kann und was ich mindestens erreichen will. Diese Spanne zwischen Minimal- und Optimalzielzustand nennen wir auch „Erfolgsspanne“. Wichtig ist, diese vor Beginn der Interventionen und Maßnahmen festzulegen. Mache ich dies gar nicht oder erst im Nachhinein, werde ich nie richtig zufrieden sein können. Mir werden meine Ergebnisse immer zufällig erscheinen, und ich kann sie nicht meinen systematisch geplanten Handlungen zuschreiben.

### **Geltungsbereich von Handlungszielen**

Handlungsziele sind da sinnvoll formulierbar, wo die Handelnden (Personen, Gruppen, Teams) eine unmittelbare Kontrolle über ihre Ziele und Handlungen haben: Ein Vorgesetzter kann seinem Mitarbeiter kein Handlungsziel vorgeben – wohl kann er ihm Mittlerziele setzen oder auffordern, sich selbst Handlungsziele zu setzen. Er kann den Mitarbeiter auch auf den Prozess einer Zielvereinbarung verpflichten, in dem den Gepflogenheiten der Organisationskultur entsprechend ein fairer Aushandlungsprozess zu den Handlungszielen stattfindet.

**Generell gilt: Es macht nur Sinn, Handlungsziele für sich selbst zu setzen** beziehungsweise einvernehmlich in einem kleinen Team.

Man kann Handlungsziele nicht anweisen oder gar aufzwingen und mit Sanktionen positiver oder negativer Art durchsetzen. Die mit Handlungszielen einhergehende Selbstverpflichtung setzt Selbstbestimmung beziehungsweise aktive Mitwirkung der Ausführenden bei der Zieldefinition voraus.

Es ist daher kontraproduktiv von einer weit übergeordneten Hierarchieebene aus Handlungsziele für die Basis zu formulieren. Der Kinder- und Jugendplan des Bundes oder Landesjugendpläne beschränken sich mit Bedacht auf die Formulierung von Leit- und Mittlerzielen. Handlungsziele sind durch die Träger selbst, ja schließlich die Organisation vor Ort oder die Fachkräfte im Modellprojekt festzulegen. Wo dies möglich ist, ist es sinnvoll die Zielgruppe dabei zu beteiligen.

## 4.3.2 Wie finde und konkretisiere ich Handlungsziele?

Um zu sichern, dass das Handlungsziel alle s.m.a.r.t.-Kriterien erfüllt und es überdies über das bereits Erreichte hinausweist, herausfordernd ist und auch eines, hinter dem ich selbst stehe, haben sich bestimmte Selbstbefragungstechniken als hilfreich erwiesen, sogenannte zirkuläre Fragen.

### Zirkuläre Fragen

... sind Fragen, die helfen, immer wieder die Perspektive zu wechseln und dadurch ein Thema von verschiedenen Seiten zu beleuchten.

**Diesen Perspektivwechsel kann man vollziehen, indem man in Gedanken ...**

- die Zeiten wechselt**, zum Beispiel aus der Zukunft zurückschaut: „Stellen Sie sich vor, Sie schauen in zehn Jahren (am Ende Ihrer Berufstätigkeit ...) auf dieses Ziel zurück“
- die Person wechselt**, oder Eigenschaften und Haltungen, aus denen gefragt wird, also sich die Thematik aus Sicht eines Freundes, eines Jugendlichen, der Eltern eines Jugendlichen, des Sponsors, eines Skeptikers, Optimisten u.a. anschaut: „Was würde mein Großvater (Freundin, Kollege) sagen, wenn er dieses Ziel hörte?“  
„Wer würde unser Ziel skeptisch betrachten?“  
„Wer außer uns hat ein Interesse an der Verwirklichung dieses Ziels?“
- den Wertrahmen austauscht**: „Wie würde man das Ziel in einer autoritären Gesellschaft formulieren?“ (Verändert es sich dramatisch; wenn nein: Ist es dennoch mit meinen Werten vereinbar?)
- die Rahmenbedingungen verändert**: „Was wäre unser Ziel, wenn wir doppelt (halb) soviel Geld für das Projekt hätten?“  
„Wenn wir das Ziel in der Hälfte der zur Verfügung stehenden Zeit realisieren müßten?“
- unterschiedliche Konsequenzen durchspielt**: „Was würde geschehen, wenn wir dieses Ziel nicht verfolgten? Wer hätte konkret welche Nachteile, welche Vorteile? Was würde es für mich, meine Kollegen und Kolleginnen, meine Vorgesetzten bedeuten, das Ziel wäre erreicht?“

# Qs 21

Oder wir arbeiten mit der Wieplan-Technik<sup>21</sup>, bei der man sich im Wortsinn ein Bild vom erreichten Zustand macht und von dort zurück die Ziele entwickelt.

## Wieplan-Technik

Diese Technik geht auf Grossmann, einen der Begründer des modernen Zeitmanagements zurück. „Wenn wir ein Ziel erreichen wollen, müssen wir sein Erreichen verursachen.“ Man macht sich eine Zielfotografie – also ein inneres Bild des Zielzustandes, das genauso scharf wie eine Fotografie ist – und stellt sich konkret vor, man hat das Ziel bereits erreicht. Man sieht sich diese „Fotografie“ dann ganz genau an, um von dort aus in einer geistigen Rückschau zu erschließen, wie man dorthin gekommen ist, was alles dazu beitrug, dass man das Ziel erreicht hat.

*„Man muss es so einrichten, dass einem das Ziel entgegenkommt.“  
Theodor Fontane*

In der Regel führt die konsequente Selbstbefragung, besser noch gestützt durch einen Kollegen, der auch an der Zielklärung arbeitet, oder durch interne oder externe Beraterinnen, dazu, dass ich mir bessere Minimum-/Optimum-Ziele setze, dass ich Ziele klarer formuliere, da ich gezwungen bin, sie so zu formulieren, dass sie von einem anderen Menschen verstanden und nachvollzogen werden können. Durch konsequentes Nachfragen eines Gesprächspartners stehen am Ende Zustandsbeschreibungen,

die beobachtbar, objektivierbar, vielleicht sogar in Zahlengrößen ausdrückbar sind, so dass ich schließlich mittels Datenerhebungsinstrumenten genaue Informationen erarbeiten kann.

Die Handlungsziele sind die Ankerpunkte für die Entscheidung über Interventionen oder Maßnahmen. Wie dies genau geht, wird in diesem Text nicht mehr erläutert. Wir verweisen auf die Schriften zur Selbstevaluation, in der die Schleife – Ziel setzen, Interventionen bestimmen und durchführen sowie Zielerreichung messen und bewerten – in ein stringentes und zugleich Kreativität freisetzendes methodisches Vorgehen eingebaut ist.

Die nachstehenden Klärungsfragen und die Checkliste sind eine Hilfe für die Selbstbefragung zu Ihren Handlungszielen.

<sup>21</sup> W.U.Graichen/L.Seiwert: Das ABC der Arbeitsfreude. Speyer 1991.

## 4.3.3 Klärungsfragen und Checkliste zu Handlungszielen

### A. *Übergeordnete Klärungsfragen*

- Zur Realisierung welchen Mittlerziels/welcher Mittlerziele leistet das Handlungsziel einen Beitrag?
- Was wären vom Mittlerziel aus gesehen andere Handlungsziele, die einen Beitrag zu dessen Umsetzung leisten könnten?
- Warum gerade jetzt gerade dieses Ziel?
- Lassen sich aus dem Handlungsziel unmittelbar darauf hinarbeitende Interventionen ableiten?
- Wie steht dieses Handlungsziel mit anderen des Programms/Projekts in Verbindung? Gibt es Widersprüche, Zielkonflikte? Wenn ja, welche?
- Auf welche Besonderheiten, besondere Situation der Zielgruppe reagiert dieses Handlungsziel?
- Was ist der Ist-Zustand, zu dem dieses Ziel den Sollwert bildet?

### B. *Checkliste: Anforderungen an gute Handlungszielformulierungen*

#### **Handlungsziele sollten**

- s.m.a.r.t.-Kriterien erfüllen:**  
spezifisch,  
messbar,  
akzeptabel,  
realistisch,  
terminiert sein;
- positiv formuliert sein;
- ein abgestuftes Urteil ermöglichen, angeben, in welchem Umfang etwas erreicht werden soll;
- eine (nicht zu große) Herausforderung darstellen;
- eindeutig formuliert sein, so dass ein Kollege oder eine Kollegin dasselbe darunter versteht;
- möglichst wenig Spielraum lassen – im Gegensatz zu Leit- und Mittlerzielen.

# Qs 21

C. *Zieldimensionen:*

## *Zielinhalt*

Was soll verändert worden, bewahrt oder geschehen sein?

## *Zielgruppe/Zielgegenstand*

Für wen oder was soll der veränderte Zustand gelten, soll etwas geschehen, bewahrt oder verändert worden sein?

## *Zielträger*

Wer verpflichtet sich danach zu streben?

## *Zielverantwortung*

Ist oder fühlt sich außer dem Zielträger jemand verantwortlich für die Umsetzung des Handlungsziels?

## *Zeitdimension*

- Bis wann (Tagesdatum/Kalenderwoche/Monat) ist das Handlungsziel erreicht?

## *Zielkommunikation*

- Mit wem müssen/sollten die Handlungsziele besprochen werden?
- Wo sind sie festgehalten?

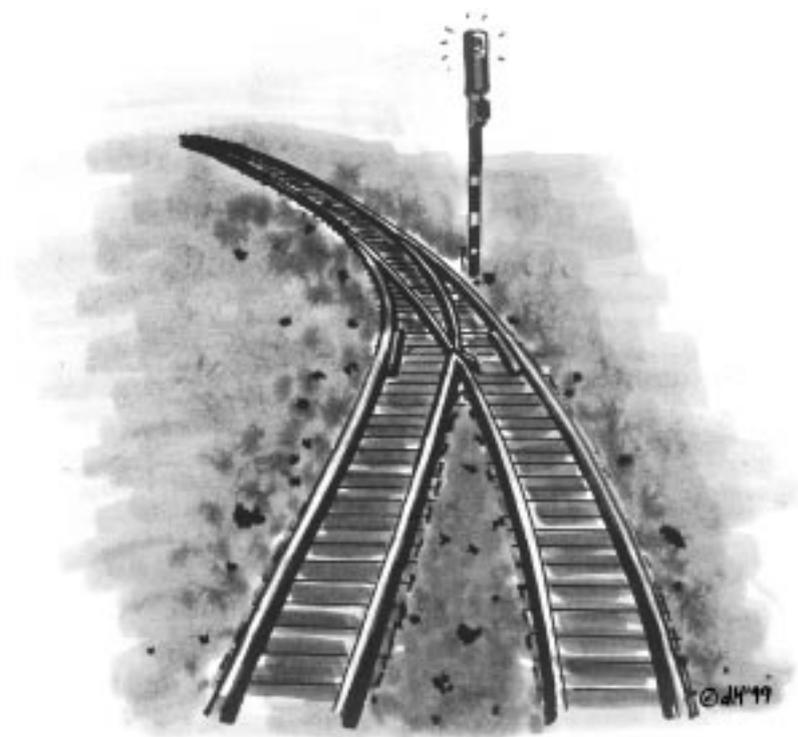
## 5 Was wir noch zu sagen hätten ..., bevor Sie mit Zielfindung in der Praxis starten

### Ziele – Zielgruppen – Zielgegenstände – Bahnhof – von Gleis zu Gleis – Fahrplan

Mit dem Zielsystem haben Sie eine Möglichkeit kennen gelernt, wie Sie in Ihrer alltäglichen Praxis hohe oder hehre Ziele bis in das Alltagshandeln hinein verfolgen, spezifizieren und dadurch umsetzen können.

Zur Einführung des Zielsystems wurden möglichst einfache Beispiele genutzt. Das heißt, wir sind in unseren Beispielen von den Leit- über die Mittler- und Handlungszielebene (und zurück) bei ein und derselben Zielgruppe, meist Jugendlichen, geblieben.

Denken Sie an diese eingleisigen Strecken der Bundesbahn, die es in ländlichen Regionen gibt, wo wenig Betrieb ist, so dass ein Gleis für beide Richtungen reichen muss. Da, wo mehr Betrieb ist, genügt ein Gleis nicht. Ähnlich ist es mit den Zielgruppen. Bei komplexen Fragestellungen und Arbeitsgebieten müssen Sie vom Leit- zum Mittler- und Handlungsziel unter Umständen mehrmals das Gleis – die Zielgruppe oder den Zielgegenstand – wechseln, um zügig voranzukommen und alle wichtigen Stationen zu erreichen.



Gehen wir noch einmal zurück auf das Modellprojekt „Mittendrin – Lebenswelten behinderter Mädchen“. In Kapitel 4 haben wir die Formulierungen auf allen drei Ebenen der Zielsystematik ausschließlich auf die Mädchen selber bezogen.

# Qs 21

**Leitziel:** Behinderte Mädchen und junge Frauen verfügen in ihren Lebenswelten über starkes Selbstbewusstsein und hohe Kommunikationsfähigkeit.

Zu Beginn dieses Modellprojekts wissen die Fachleute aber noch wenig über die Zielgruppe, weil die Mädchen und jungen Frauen „als Gruppe“ bisher nicht in Erscheinung traten, im Verband gibt es keine Mädchengruppen, und auch die Literaturrecherche ist nicht ergiebig. Deshalb wäre eine Möglichkeit, das Mittlerziel zunächst wie folgt zu setzen:

**Mittlerziel:** Ein Konzept zur Arbeit mit behinderten Mädchen liegt vor, das partizipativ von behinderten Mädchen und jungen Frauen entwickelt ist; es nimmt deren Wünsche und Sichtweisen auf und wird von ihnen selbst als Folge ihres aktiven Handelns erlebt.

Im Mittlerziel ist der Zielgegenstand hier wirklich ein Gegenstand, nämlich ein Konzept – es soll erreicht sein, dass es ein Konzept gibt. Zwar taucht die im Leitziel benannte Zielgruppe im Mittlerziel auf, doch nicht als Bezug für den veränderten Zustand, sondern als Ressource oder Quelle, die bei der Zielerreichung eingesetzt wird. Die „behinderten Mädchen und jungen Frauen“ gehören auf dieser Ebene nicht zum Ziel, sondern zur Intervention.

**Handlungsziel:** Die Projektfachkräfte haben ihr Wissen über die Lebenswelten behinderter Mädchen erweitert. Sie sind in der Lage, aus dem Kopf zehn sehr unterschiedliche Situationen (nach Behinderungsart, Alter der Mädchen, Wohnregion u.a.) zu beschreiben, dass eine ZuhörerIn den Eindruck hat, die Fachkraft kenne die Situation aus eigener Anschauung.

Die Zielgruppe des Handlungsziels, für die der veränderte Zustand gelten soll, sind hier die Projektfachkräfte, die zunächst einmal ihr Wissen über die Lebenswelten behinderter Mädchen erweitert haben sollen.

Ist dieses Handlungsziel erreicht, kann man sich vorstellen, wie man – wie auf einem Bahnhof – das Gleis wechselt und wieder die Mädchen mit der Formulierung eines neuen Mittlerziels in den Blick nimmt.

## In Zukunft soll erreicht sein ...

L E I T Z I E L	Behinderte Mädchen und junge Frauen verfügen in ihren Lebenswelten über starkes Selbstbewusstsein und hohe Kommunikationsfähigkeit		
M I T T L E R Z I E L	Ein Konzept zur Arbeit mit behinderten Mädchen liegt vor, das partizipativ unter Beteiligung von behinderten Mädchen und jungen Frauen entwickelt ist; es nimmt deren Wünsche und Sichtweisen auf und wird von ihnen selbst als Folge ihres aktiven Handelns erlebt.	wie links	Es gibt ein schriftliches Konzept, das Anregungen für Haupt- und Ehrenamtliche enthält, um auf Ortsgruppenebene Interessengruppen behinderter Mädchen und junger Frauen zu bilden und ihnen erste Hilfen für ihre Organisationsform und die Gestaltung der Treffen zu geben.
H A N D L U N G S Z I E L	Mit Hilfe der Ausschreibung zum Gestaltungswettbewerb ist es gelungen eine hohe Anzahl von schriftlichen Rückmeldungen (zum Beispiel 150) behinderter Mädchen zu erhalten.	Die Projektfachkräfte haben ihr Wissen über die Lebenswelten behinderter Mädchen erweitert. Sie sind in der Lage, aus dem Kopf zehn sehr unterschiedliche Situationen (nach Behinderungsart, Alter der Mädchen, Wohnregion u.a.) zu beschreiben, dass eine ZuhörerIn den Eindruck hat, die Fachkraft kenne die Situation aus eigener Anschauung	Nach der Tagung mit Multiplikatorinnen liegen zehn Ideen vor, wie man auf Ortsgruppenebene Kontakt zu behinderten Mädchen und jungen Frauen aufnimmt und welche Textbausteine mögliche Einladungen zu einem ersten Treffen enthalten können.

Eine Hierarchie von Zielgegenständen – danach geordnet wie unmittelbar Veränderungen bei Personen oder der Gesellschaft als Zielgegenstand angesprochen sind– findet sich im Anhang auf S. 76.

Eine Verkettung mehrerer Handlungs- und Mittlerziele in eine logische Folge von Zielzuständen, wobei das vorangehende erreicht sein muss, damit das nächstfolgende mit Erfolgsaussicht angegangen werden kann, nennt man auch „logisches Modell“ oder „Theorie des Programms“. Dabei werden die jeweiligen Interventionen und die Evaluationskriterien für die Zielerreichung mit angegeben. Hierauf werden wir in einer nächsten Schrift eingehen.

Wer schon heute einen Blick werfen will auf diese Methode, Programme zielgeführt zu planen und zu evaluieren, dem empfehlen wir, sich die Internetseite von großen amerikanischen oder kanadischen Non-Profit-Organisationen anzusehen, beispielsweise

<http://www.uottawa.ca/academic/med/epid/excerpt.htm>

Und nun gutes Surfen, gute Reise!

# Qs 21

## A1. Ausblick – das logische Modell integrierter Zielverfolgung und Evaluation

### Glieder in der Ereigniskette – Evaluationskriterien

#### Glied in der Ereigniskette

#### Evaluationskriterien

Gesamtwirkungen

8

Soziale kulturelle und ökonomische Einwirkung auf Kommune und Gesellschaft

Outcomes III:  
Lebenslage und Status

7

Stabilisierte Familienbeziehung, abgeschlossene Ausbildung, dauerhafte Beschäftigung bei Zielgruppen,

Outcomes II:  
Handeln und Verhalten

6

Übernahme neuer\* Handlungsweisen und Zeigen veränderten\* Verhaltens bei Zielgruppen

Outcomes I: Wissen, Einstellungen, Werte, Fertigkeiten

5

Kognitive und affektive Veränderungen\* bei Zielgruppen

Reaktionen

4

Einschätzung des Programms (Interesse, Zufriedenheit, Stärken, Schwächen) durch Beteiligte

Outputs II: Teilnahme

3

Anzahl, Intensität, Art der Teilnahme von Zielgruppen; Anwesenheit, demographische Merkmale u.a.

Outputs I: Programmaktivitäten

2

Umsetzungsgrad des Programms (Anzahl Maßnahmen, Veranstaltungen, Leistungstunden u.a.)

Inputs: Geld, Personal, Zeit

1

Aufgewendete Finanzmittel, Anzahl & Qualifikationen des Personals, Zeitaufwand

\* Je nach Ziel muss nicht immer „Veränderung“ bewirkt oder „Neues“ hervorgebracht werden; es kann auch um die Stabilisierung von Erreichtem und die Verhinderung von Verschlechterung gehen.

W. Beywl: Arbeitsstelle für Evaluation. Universität zu Köln 1997.

## Glieder in der Ereigniskette – Evaluationskriterien am Beispiel

Glieder in der Ereigniskette		Evaluationskriterien
Gesamtwirkungen	8	<p><b>Soziale kulturelle und ökonomische Einwirkung auf Kommune und Gesellschaft</b></p> <p>Unvollständige Familien sind in der Kommune X gut integriert, und es bestehen gute Entwicklungsbedingungen für heranwachsende Kinder.</p>
Outcomes III: Lebenslage und Status	7	<p><b>Stabilisierte Familienbeziehung, abgeschlossene Ausbildung, dauerhafte Beschäftigung bei Zielgruppen</b></p> <p>Ein Jahr nach Abschluss der Familienhilfe wohnen 95 % der betreuten Familien in regulären Wohnungen (außerhalb des Obdachs).</p>
Outcomes II: Handeln und Verhalten	6	<p><b>Übernahme neuer* Handlungsweisen und Zeigen veränderten* Verhaltens bei Zielgruppen</b></p> <p>Verhalten: Mindestens 80 % der Kinder aus den betreuten Familien besuchen nach Abschluss der Familienhilfe regelmäßig die Schule (versäumen in einem Schulhalbjahr weniger als 10 % des Unterrichts ohne triftigen Grund).</p>
Outcomes I: Wissen, Einstellungen, Werte, Fertigkeiten	5	<p><b>Kognitive und affektive Veränderungen* bei Zielgruppen</b></p> <p>Einstellung: Eltern äußern nach 10 Stunden Familienberatung die Bereitschaft, ihre Kinder mindestens einmal am Tag zu loben und sie bei Erkundungen in anderen Sozialmilieus zu unterstützen.</p>
Reaktionen	4	<p><b>Einschätzung des Programms (Interesse, Zufriedenheit, Stärken, Schwächen) durch Beteiligte</b></p> <p>Zufriedenheit: mindestens 20 % der im Juni befragten Familien äußern sich sehr zufrieden mit der Unterstützung der Fachkräfte und mit den angebotenen Freizeitaktivitäten, insgesamt mehr als 60 % äußern sich eher bis sehr zufrieden.</p>
Outputs II: Teilnahme	3	<p><b>Anzahl, Intensität, Art der Teilnahme von Zielgruppen; Anwesenheit, demographische Merkmale u.a.</b></p> <p>Es nehmen an den Austauschfahrten mit der Partnergemeinde ca. 50 % Mädchen und 50 % Jungen teil, darunter mindestens 15 %, die in den vorangehenden 3 Jahren durch SPFH betreut wurden.</p>
Outputs I: Programmaktivitäten	2	<p><b>Umsetzungsgrad des Programms (Anzahl Maßnahmen, Veranstaltungen, Leistungsstunden )</b></p> <p>Mindestens 18 der insgesamt 20 für 1999 geplanten Familienfreizeiten finden tatsächlich mit Mindestteilnehmerzahl statt; die Beratungskapazität der Familienhelfer/-innen soll zu 90 % genutzt sein (Vermeidung kurzfristiger Absagen u.a.)</p>
Inputs: Geld, Personal, Zeit	1	<p><b>Aufgewendete Finanzmittel, Anzahl &amp; Qualifikationen des Personals, Zeitaufwand</b></p> <p>Geld ist am Jahresende ganz abgeflossen; so dass der Etat im Folgejahr voll verfügbar ist; räumliche und personelle Mindeststandards für die Anlaufstelle sind eingehalten.</p>

# Qs 21

Zielgeführtes fachliches Handeln und systematische Evaluation der verantworteten Programme, Projekte oder Maßnahmen gehören eng zusammen. Diese Kombination von Planen, Durchführen, Evaluieren, Neuplanen u.a. ist schon immer Basis der Qualitätsentwicklung. Instrumente und Methoden der Zielfindung und Zielklärung, der Selbst- und Fremdevaluation intensivieren die Lernzyklen und machen sie transparenter, letztlich auch leichter und effizienter für andere zugänglich.

In Form des Logischen Modells integrierter Zielverfolgung und Evaluation zeigen die vorangehenden Tafeln, wie aus der Arbeit mit Zielen die Grundlagen für die Überprüfung der Zielverfolgung und -erreicherung geschaffen werden können. Es würde zu weit führen, das Modell im Detail zu erklären; statt dessen haben wir es allgemein und für zwei fiktive Beispiele aus der Kinder- und Jugendhilfe dargestellt. Vielleicht regt es Sie an, Ihre eigenen Vorhaben oder die Ihrer Institution einmal nach diesem Muster zu planen und zu evaluieren.

Dieses Modell verdeutlicht die unterschiedlichen Stufen von Veränderungsprozessen, wobei die Zielerreichung auf einer Folgestufe jeweils die Zielerreichung auf der vorangehenden Stufe voraussetzt:

1. Man braucht Ressourcen, um eine geplante Maßnahme zu organisieren: Das ist Geld, Personal, ehrenamtliche und hauptamtliche Mitarbeiter, die Zeit zur Verfügung stellen; man braucht unter Umständen Räume, Fahrzeuge etc. Diese Ressourcen müssen beantragt, bewilligt, bereitgestellt sein.
2. Mit Hilfe der vorhandenen Mittel und Ressourcen kann eine Maßnahme stattfinden, zum Beispiel eine internationale Begegnungsmaßnahme mit einer buddhistischen Selbsthilfegruppe in Vietnam.
3. An der Begegnungsmaßnahme nimmt eine bestimmte Anzahl Jugendlicher mit bestimmten Merkmalen teil und macht das Programm dieser Maßnahme mit. Es wird zum Beispiel eine Schule besucht, die von der vietnamesischen Selbsthilfegruppe betrieben wird, ein Waisenhaus u.ä.
4. Diese Jugendlichen haben durch die Maßnahme bestimmte Erlebnisse, machen Erfahrungen, reagieren emotional und intellektuell auf das, was ihnen begegnet ist. Sie sind zum Beispiel interessiert, gelangweilt, empört, berührt,
5. Durch ihre Erlebnisse und Erfahrungen in Vietnam gibt es bei den Jugendlichen Veränderungen, was Wissen und Kenntnisse, Einstellungen und Fähigkeiten angeht. Zum Beispiel haben sie Wissen darüber erworben, wie die Schulversorgung in ländlichen Regionen in Vietnam ist, sie wissen, wieviel Dollar ein Schulplatz pro Kind im Jahr dort kostet u.a. (= Wissen und Kenntnisse). Ihre Erlebnisse und Erfahrungen in Vietnam führen dazu, dass sie die buddhistische Selbsthilfegruppe finanziell unterstützen wollen (=Einstellungsänderung).

6. In Deutschland zurück, gründen die Jugendlichen in einer Gemeinde und einer Schule Aktionsgruppen, die Gelder für Schulbildung in vietnamesischen Dörfern sammeln (=Verhaltensänderung).
7. Die Jugendlichen, die länger in diesen Aktionsgruppen mitarbeiten, behalten ihr soziales Engagement auch längerfristig bei und bilden damit eine für die Gesellschaft wichtige Gruppe sozialaktiver Jugendlicher.
8. Das soziale Engagement dieser Jugendlichen und Heranwachsenden bewirkt ein positives Klima in der Schule, Nachbarschaft und Gesellschaft gegenüber Menschen aus fremden Kulturen und letztlich auch für Menschen und Heranwachsende in Vietnam.

Je weiter Sie die Treppe hinaufsteigen, desto tiefergehender und desto allgemeiner werden die Veränderungen – Kenntnisse lassen sich noch relativ leicht erwerben, Veränderungen von Einstellungen, Haltungen und Verhalten herbeizuführen, ist schon schwieriger, und ihr Nachweis kann oft nur mittelbar über Evaluationskriterien erbracht werden. Hinter den letzten beiden Stufen verbergen sich Leitziele.

Um auf der Treppe höher zu kommen, müssen häufig mehrere kleinere Zwischentreppen (zum Beispiel mit den Stufen zwei bis vier) durchlaufen werden, um schließlich eine größere Stufe (zum Beispiel fünf) zu nehmen.

Werden Programme, Projekte und Maßnahmen derart von vornherein zielgeführt und mit „passenden“ Evaluationskriterien geplant,

- arbeitet man eher an realistischen Zielen, die in operationale Handlungsziele umgesetzt sind;
- hat man gleich die Überprüfbarkeit der Maßnahme u.ä. gesichert,
- ist Lernen aus Erfolgen und manchmal auch Irrtümern fest eingebaut,
- hat man gute Voraussetzungen geschaffen, Außenstehenden (zu werbenden Mitgliedern, Geldgebern, Entscheidern) die eigenen Ziele und das Funktionieren des eigenen Programms plausibel zu machen.

## A2. Beispiele für verschiedene Zielgruppen/–gegenstände

<p>Zielgruppe: Kinder einer Klasse</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Nach der Einführung der 2. Frühstückspause im Unterricht können mehr als 80 % der Kinder dem Unterricht bis zur 2. großen Pause folgen.</li> </ul>
<p>Zielgruppe: Fachkräfte</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Die Fachkräfte der Einrichtung Cusanus-Haus sind mit ihrer Arbeit überwiegend zufrieden.</li> <li><input type="checkbox"/> ... haben Erfahrungen aus der Alltagsarbeit schriftlich fixiert.</li> <li><input type="checkbox"/> ... formulieren pro Halbjahr einen für sie zentralen Entwicklungsbereich.</li> </ul>
<p>Zielgruppe: Kooperationspartner</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Für das Projekt „Integration jugendlicher Aussiedler“ haben wir im Stadtteil bis Ende '99 zehn ehrenamtliche Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen gewonnen.</li> <li><input type="checkbox"/> Der Pfarrgemeinderat unterstützt die Finanzierung der internationalen Begegnungsmaßnahme mit den Tombola-Gewinnen des Patronatsfestes.</li> <li><input type="checkbox"/> Mindestens 10 Geschäftsleute aus der Gemeinde erklären sich bereit, für die diesjährigen Weihnachtspräsente Produkte aus fairem Handel zu nehmen und damit den Dritte-Welt-Laden zu unterstützen.</li> </ul>
<p>Zielgegenstand: Materialien</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Bis Ende Mai liegen Texte zum Thema „Kleinfamilie im 20. Jahrhundert“ vor, die didaktisch gut aufbereitet sind und die unterschiedlichen Wertmaßstäbe von Kindern christlicher, islamischer und atheistischer Weltanschauung berücksichtigen.</li> <li><input type="checkbox"/> Bis Ende Dezember ist der Antrag auf Fördermittel für die Begegnungsmaßnahme vollständig mit allen Daten ausgefüllt.</li> </ul>

## A3. Begriffe

### A3.1 Begriffe, mit denen wir arbeiten

Begriff	Definition	Synonyme	Begriffsumfeld
Ziel	<p>Ein Ziel ist ein in der Zukunft liegender angestrebter Zustand.</p> <p>Ziele sind einfache bis hochkomplexe gedankliche Vorwegnahmen von zukünftigen Endzuständen auf dem Hintergrund von Wertentscheidungen. Für Ziele ist der verpflichtende Charakter der Zielerreichung, d.h. die Selbstverpflichtung eines Einzelnen/einer Gruppe/eines Teams/einer Organisation entscheidend.</p> <p>Ziele sind konkrete, zukünftige Zustände oder Ereignisse, die durch Handeln von Personen oder Personengruppen erreicht werden sollen. Sie sind zu unterscheiden von Werten. Ziele entstehen vor dem Hintergrund von Werten.</p>		<p>Absicht</p> <p>Aufgabe</p> <p>Maßnahme</p> <p>Norm</p> <p>Vision</p> <p>Vorsatz</p> <p>Wert</p> <p>Wunsch</p>
Leitziel	<p>Leitziele geben die Grundausrichtung einer Organisation, eines Programms, eines Projekts oder einer Konzeption an und sind langfristig angelegt. Sie drücken zugrundeliegende Werte aus und stecken den Bereich ab, auf den sich das Handeln bezieht. Leitziele sind zum Beispiel Teil eines Leitbildes, der Philosophie einer Organisation oder Teil von Grundkonzeptionen.</p> <p>Sie sperren sich wegen ihrer Allgemeinheit und ihres übergeordneten Charakters gegen Operationalisierung, sollen aber eine Voraussetzung sein, um weitere Zielebenen ableiten zu können, um dann auf der Ebene der Handlungsziele operational formuliert werden zu können.</p>	<p>Globalziel</p> <p>Organisations-/ Unternehmensziel</p> <p>Programmziel</p> <p>Rahmenziel</p> <p>Richtziel</p> <p>Oberziel</p>	<p>Auftrag</p> <p>Grundwerte</p> <p>Handlungsprinzipien</p> <p>Vision</p> <p>Mission</p> <p>Organisationsphilosophie</p>
Mittlerziel	<p>Ein Mittlerziel verbindet die Ebenen der Leitziele und der Handlungsziele. Es ist mittelfristig angelegt und vom Leitziel aus gesehen der nächste Schritt der Konkretisierung. Es beschreibt zum Beispiel Wirkungen, die in einem bestimmten Zeitraum für eine Zielgruppe erreicht sein sollen. Was die Operationalisierung angeht, so enthält es im Gegensatz zum Leitziel schon operationalisierte Elemente, muss aber nicht vollständig operationalisiert sein.</p>	<p>Grobziel</p> <p>Maßnahmenziel</p> <p>Programmziel</p> <p>Rahmenziel</p> <p>Strategisches Ziel</p> <p>Unterziel</p>	<p>Abteilungsziel</p> <p>Bereichsziel</p> <p>Leistungsziel</p>
Handlungsziel	<p>Ein Handlungsziel ist die eindeutige Beschreibung eines spezifischen Zustands, der durch bestimmte Interventionen erreicht werden soll. Es ist konkret, überprüfbar, zeitlich festgelegt und realistisch. Ein Handlungsziel ist operationalisiert.</p>	<p>Feinziel</p> <p>Operatives Ziel</p> <p>Teilziel</p> <p>Ziel(erreichungs)beitrag</p>	<p>Aufgabe</p> <p>Lernziel</p> <p>Outcome</p> <p>Output</p> <p>Verhaltensziel</p>
Zielsystem	<p>Systematik oder Anordnung von Zielen nach Allgemeingrad und/oder zeitlicher Dimension</p>	<p>Zielbaum</p> <p>Zielhierarchie</p> <p>Zielordnung</p>	<p>Zielprioritäten</p>
Zielebene	<p>Einzelne Stufe eines Zielsystems</p>		
Zielgruppe	<p>Die Gruppe von Menschen, für die der veränderte Zustand in der Zukunft gelten soll (beim Handlungsziel: bei der er beobachtet werden kann).</p>		<p>Beteiligte</p> <p>Klienten</p> <p>Kunden</p>
Zielgegenstand	<p>Der Gegenstand oder das Objekt, für den der angestrebte veränderte Zustand gilt (eine Zielgruppe ist in den Humandienstleistungen die herausragende Form eines Zielgegenstandes). Zum Zielgegenstand können auch Rahmenbedingungen oder strukturelle Veränderungen werden.</p>	<p>Zielobjekt</p>	<p>Produkt (in der Neuen Steuerung)</p>
Zielträger	<p>Derjenige, der sich selbst verpflichtet, ein Ziel zu erreichen, und dafür tätig wird.</p>		<p>Fachkraft</p>
Zielverantwortung	<p>Für die Erreichung des Ziels eintreten, die Folgen der Realisierung oder Nichtrealisierung tragen (verantworten), ohne unmittelbar für die Umsetzung des Ziels tätig werden zu müssen.</p>		<p>Entscheider</p> <p>Leitungskraft</p> <p>Vorgesetzter</p>

## A3.2 Begriffe aus dem Umfeld der Arbeit mit Zielen

Begriff	Definition	Synonyme	Begriffsumfeld
Aufgabe	Beschreibt den Bereich, auf den sich das Handeln einer Person/eines Teams/einer Organisation bezieht (unterscheidbar z.B. nach Art der Verrichtung – beraten, pflegen, spielen u.a. –, nach den Objekten auf die sich die Aufgabe bezieht – s. → Zielgegenstand –, nach der Phase im Gesamtprozess; vgl. Schreyögg 1996, 111).		Anforderung Arbeit Funktion Pflicht Tätigkeit Zweck  Im Sinne von Zweck, Pflicht, Funktion beschreibt eine Aufgabe oft Leitziele. „Aufgabe der Jugendverbände ist es ...“
Intervention	(Engl.: intervention, Eingreifen, Eingriff) Bezeichnet im sozialpädagogischen/psychosozialen Bereich das absichtsvolle Handeln einer Fachkraft, um bei einem Klienten oder Klientensystem (einer → Zielgruppe) eine angestrebte Wirkung zu erzielen. Der Begriff wird auf einzelne Handlungen wie umfassendere Handlungskomplexe und Maßnahmen bezogen. Alle systematischen Handlungsweisen in sozialarbeiterischen Handlungssituationen auf der Grundlage von theoriegeleiteten Konzepten, Methoden und Verfahren (Geißler u.a.)		Aktivität Handlung Maßnahme Maßnahmenbündel Methode
Maßnahme	Zweckbestimmte einzelne Handlung oder Handlungskomplex; der Zweck ist im Ziel festgelegt, im sozialpädagogischen Feld auf umfassendere Planungen bezogen, wie zum Beispiel eine Freizeitmaßnahme für Jugendliche.	Programm	Intervention Mittel Projekt Weg
Evaluation	„Bewertung, Auswertung und Interpretation von Informationen über die Wirkung von Handlungen. .. hat zum Ziel, das Handeln zu bewerten, zu legitimieren, über es zu entscheiden und es zu verbessern. Messung von Wirkungen der verschiedensten → Interventionen oder von Aktionsprogrammen, z.B. in der Psychotherapie, in Schulen oder anderen Institutionen“ (Dorsch: Psychologisches Wörterbuch)  Die systematische, datenbasierte Beschreibung und Bewertung von Programmen, Projekten, → Maßnahmen und Material, vorzugsweise aus pädagogischen Arbeitsfeldern, wie z.B. Unterricht, Weiterbildung oder sozialer Arbeit. Sie soll den Beteiligten und Betroffenen (= Interessenhalter; engl.: stakeholder) nützliche und abgesicherte Informationen über einen Evaluationsgegenstand zur Verfügung zu stellen. Die Beteiligten können unterstützt werden, entweder den bewerteten Gegenstand schrittweise zu stabilisieren oder zu verbessern (formative/Gestaltungsevaluation) oder Entscheidungen zu treffen über Beendigung oder Fortführung des Programms (summative/Bilanzevaluation). (Beywl: Lexikon zur politischen Bildung)	Beschreibung & Bewertung	Auswertung von Daten Beurteilung Interpretation Controlling Erfolgsmessung Untersuchung Wirkungsanalyse
Selbstevaluation	Systematische, datenbasierte Untersuchung und Bewertung eigenen professionellen Handelns durch Rückgriff auf vorhandene Daten und mit wenig Aufwand zu erstellende neue, mit dem Ziel, Qualität nachzuweisen und zu verbessern.		Eigenauswertung Eigenbewertung Selbststudie Reflexion Supervision

# Qs 21

Begriff	Definition	Synonyme	Begriffsumfeld
Operationalisieren	<p>Operationalisieren heißt, Ausmaß und Zeitrahmen für die Zielerreichung konkret beschreiben und angeben, woran die Zielerreichung gemessen oder überprüft wird. Das Ergebnis muss sinnlich wahrnehmbar – hörbar oder beobachtbar – sein. Die Beschreibung sollte so eindeutig sein, dass andere das Gleiche darunter verstehen.</p> <p>Die Angabe derjenigen Vorgehensweisen, mit deren Hilfe entscheidbar wird, ob und in welchem Ausmaß der mit dem Ziel bezeichnete Sachverhalt in der Realität vorliegt (in Anlehnung an Kromrey 1998, S. 178).</p> <p>Je umfassender und allgemeiner das Ziel ist, desto weniger ist es operationalisierbar.</p>		<p>Präzisieren Standardisieren Konkretisieren Indikatoren</p>

## A3.3 Begriffe aus dem Qualitätsmanagement/ der Qualitätsentwicklung<sup>1</sup>

Begriff	Definition	Synonyme	Begriffsumfeld
Qualität	<p>Qualität beschreibt Eigenschaften oder Beschaffenheit von etwas. Sie bestimmt die „Art-und-Weise-wie“ näher. Qualität im allgemeinen Sinne drückt nicht den Grad der Vortrefflichkeit in einem vergleichenden Sinn aus, noch wird es in einem quantitativen Sinn verwendet.</p> <p>„Die Gesamtheit von Merkmalen einer Einheit bezüglich ihrer Eignung, festgelegte und vorausgesetzte Erfordernisse zu erfüllen.“ (DIN 8402)</p> <p>Gebrauchstauglichkeit und Erfüllung von Forderungen ... bezieht sich auf das Produkt oder die Dienstleistung, die anforderungsgerecht entworfen und erbracht wird. (Juran)</p> <p>Erfordernisse werden bei technischen Produkten gewöhnlich in Merkmale mit festgelegten Prüfkriterien umgesetzt (Qualitätsforderung = Standard). Erfordernisse können beispielsweise Gesichtspunkte der Leistung, Brauchbarkeit, Zuverlässigkeit Verfügbarkeit, Funktionsfähigkeit, Instandhaltbarkeit, Sicherheit, Umwelt, Wirtschaftlichkeit, Ästhetik etc. mit einbeziehen.</p> <p>Qualität bei Humandienstleistungen ist grundsätzlich mehrdimensional und enthält als herausragende Dimension die der Förderlichkeit für die Entwicklung und Entfaltung der Persönlichkeit von Heranwachsenden (vgl. § 1 des Kinder- und Jugendhilfegesetzes) und Erwachsenen; Beywl (1996) unterscheidet für die Kinder- und Jugendhilfe die 5 Qualitätsattribute „besttauglich“, „mustergültig“, „preiswert“, „höchststgdeihlich“, „außerordentlich“.</p>		<p>Art und Weise Brauchbarkeit Sorte Güte Wertstufe</p>
Standardisieren	vereinheitlichen, normen		
Standard	etwas Vorbildliches, Grundlegendes, Muster	Norm	
Qualitätsstandard	Grundsatz der Qualitätspolitik einer Institution oder Organisation oder einer professionellen Praxis (oft auch im Sinne von Minimalstandards)		Leistungsstandards, Maßgrößen, die angeben, wann ein Ziel als erreicht gilt.
Norm	Richtschnur, Vorbild, Regel, Größenvorschrift, Vorgabe	Standard	

<sup>1</sup> Die folgenden Begriffe haben wir zur Orientierung aufgenommen, weil wir mit diesem Heft Teilbereiche der Evaluation und Selbstevaluation berühren. Letztere stellen wiederum unserer Ansicht nach die wesentlichen Instrumente zur Verfügung, wenn es um Qualitätsentwicklung im sozialpädagogischen/psychosozialen Feld geht. Der Vollständigkeit halber haben wir aber gängige Begriffe des Qualitätsmanagements hier aufgenommen, auch wenn wir diese nicht immer für das sozialpädagogische/psychosoziale Feld für geeignet halten. Vielleicht machen die Begriffsbestimmungen ja klar, warum wir so denken.

Beywl, Wolfgang, *Stichwort Evaluation für das Lexikon der politischen Bildung, Band 2: Außer-schulische Jugend- und Erwachsenenbildung*; hrsg. v. Klaus-Peter Hufer, Schwalbach / Ts. 1999 (im Erscheinen)

Beywl, Wolfgang, *Die fünf Dimensionen der Qualität – Anregungen zur Übertragung auf die Kinder-, Jugend- und Familienhilfe, QS 5 (Bonn – BMFSFJ)*

Geißler, K. A., Hege, M., *Konzepte sozialpädagogische Handelns, Weinheim/Basel 1995*

Kromrey, Helmut, *Empirische Sozialforschung, Leverkusen 1998.*

Schreyögg, Georg, *Organisation, Wiesbaden 1996.*

## CJD Bonn - Internationales Jugendforum und Gästehaus



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

Zu den Aufgaben gehören die Organisation und Ausrichtung von Tagungen, die politische und überfachliche Jugend- und Erwachsenenbildung sowie die Berufsausbildung lernbeeinträchtigter Jugendlicher im Gastronomiebereich.

Ca. 12.000 Gäste mit ungefähr 22.000 Übernachtungen beherbergt das *CJD Bonn* im Jahr. Dabei wechseln Wochenseminare mit Workshops, Kongresse oder kleine Arbeitssitzungen mit Jahrestreffen und Tagesveranstaltungen. Zu den Organisationen, die unser Haus für ihre Tagungen nutzen, gehören: *die Otto-Benecke- Stiftung, der Pädagogische Austauschdienst, die Universität Bonn, die Bundeszentrale für Politische Bildung, die Europäische Bildungs- und Aktionsgemeinschaft, das Goetheinstitut und das BMFSFJ*, um nur einige zu nennen.

Die Qualifizierung von Mitarbeitern sozialer Organisationen im Sozialmanagement bildet einen Schwerpunkt der Seminararbeit. Wichtiges Anliegen dabei ist der Erfahrungsaustausch von sozialen Trägern mit Vertretern aus Politik und Wirtschaft.

Bereits seit 1994 bietet das *CJD Bonn* in Zusammenarbeit mit dem *BMFSFJ* Seminare zur Weiterbildung von Mitarbeitern aus generationsübergreifenden Projekten an.

Im Rahmen der Kinder- und Jugendhilfe unternahm das *BMFSFJ* in den vergangenen Jahren einen Vorstoß in Richtung Qualitätssicherung. Was vordergründig der Finanzierungssicherung galt, kam letztlich den Inhalten zugute durch den intensiven Austausch aller Beteiligten.

Im Januar 1996 fand im *CJD Bonn* eine erste Fachtagung statt, bei der das *BMFSFJ* seine Initiative „Qualitätssicherung in der Kinder- und Jugendhilfe“ vorstellte.

Ziel war es, mit allen Beteiligten der Kinder- und Jugendhilfe – freien Trägern, Politik und Verwaltung – Instrumente zu finden, die eigene Arbeit auf Wirksamkeit zu überprüfen, um die gemeinsame Aufgabe in der Kinder- und Jugendhilfe auch unter finanziell schwierigen Bedingungen zu erfüllen. Qualitätskontrolle, neue Steuerungsmodelle und Selbstevaluations heißen die Stichworte.

Diese Auftaktveranstaltung fand ihre Fortsetzung in Arbeitskreisen und Seminaren, die 1997 und 1998 im *CJD Bonn* in Kooperation mit dem *BMFSFJ* durchgeführt wurden.

Zuwendungsgeber und Empfänger von Fördermitteln arbeiteten gemeinsam. Die Vergabe von Fördermitteln, Zielvereinbarungen, Bildungscontrolling und die Steuerung der Vergabepraxis waren die Schwerpunkte der Workshops.

Bei den Diskussionen um Lösungsmodelle für den Sozialbereich wird sich das *CJD Bonn* mit seinen Seminarangeboten zu Qualitäts- und Sozialmanagement auch zukünftig beteiligen.

Das *Christlichen Jugenddorfwerkes Deutschlands e.V. (CJD)*– Teckstraße 23, 73061 Ebersbach, Tel: 07163/930-0 – ist ein Jugend-, Bildungs-, und Sozialwerk, das jungen und erwachsenen Menschen Ausbildung, Förderung und Unterstützung in ihrer aktuellen Lebenssituation anbietet. Nach dem Motto „Keiner darf verloren gehen“ orientiert es die Inhalte seiner Arbeit am christlichen Menschenbild. Mehr als 90.000 Menschen nehmen derzeit bundesweit an über 150 Orten die Angebote des CJD wahr.

CJD Bonn - Internationales Jugendforum und Gästehaus

Graurheindorferstraße 149 | 53117 Bonn

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



wdöff training & beratung ist ein Institut mit eigener Tagungsstätte in Bonn, zu dem ein umfassendes Netz von Trainer- und Beraterinnen gehört. Die wdöff gibt es seit 1982 mit staatlicher Anerkennung als Einrichtung der Weiterbildung. Sie bietet ein offenes Seminarprogramm und führt betriebsinternen Inhouse-Seminare und Beratungen zu Maßnahmen der Organisationsentwicklung durch.

## **Beratungsangebote**

- Selbstevaluation
- Leitziel- und Leitbildentwicklung in Organisationen
- Moderation einzelner Projektphasen und Sitzungen
- Teamentwicklung
- Supervision von Teams und Berufsgruppen
- Coaching

## **Trainingsschwerpunkte**

- Evaluation und Selbstevaluation
- Kommunikation
- Führen und Leiten
- Moderationstechniken
- Train the Trainer
- Lösungsorientierte Beratung

Fordern Sie unser Programm an, unsere Institutsbroschüre, rufen Sie uns an, oder schauen Sie ins Netz: [www.wdoeff.de](http://www.wdoeff.de)

**wdöff training & beratung**  
Estermannstr. 204  
53117 Bonn

Telefon 02 28 - 67 46 63  
Telefax 02 28 - 68 04 00

E-Mail: [wdoeff@t-online.de](mailto:wdoeff@t-online.de)

## Liebe Leserin, lieber Leser,

leider sind zur Zeit mehrere Qs-Hefte vergriffen. Titel und Kurzinformation zu den Inhalten der bisherigen Hefte können über die Homepage des BMFSFJ

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

im Internet eingesehen werden. In Kürze werden dort auch die gesamten Texte der Hefte abgelegt.

### Verzeichnis der bisher erschienenen Qs-Hefte

- Qs 1 – Evaluation der kulturellen Kinder- und Jugendarbeit
- Qs 2 – Bundesinitiative Qualitätssicherung in der Kinder- und Jugendhilfe  
(zur Zeit vergriffen)
- Qs 3 – Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung  
in der Jugendverbandsarbeit
- Qs 4 – Qualitätsmanagement in der Jugendverbandsarbeit  
(zur Zeit vergriffen)
- Qs 5 – Qualitätssicherung in der Kinder-, Jugend- und Familienhilfe  
(zur Zeit vergriffen)
- Qs 6 – Qualitätsstandards in der Jugendsozialarbeit  
(zur Zeit vergriffen)
- Qs 7 – Qualitätsanforderungen in der Jugendsozialarbeit  
(zur Zeit vergriffen)
- Qs 8 – Ehrenamtliche Tätigkeit
- Qs 9 – Qualität und Qualitätsstandards  
(zur Zeit vergriffen)
- Qs 10 – Qualitätssicherung durch Zusammenarbeit  
(zur Zeit vergriffen)
- Qs 11 – Evaluation der sozialpädagogischen Praxis
- Qs 12 – Qualitäts-Controlling eines Trägers der  
internationalen Jugendarbeit
- Qs 13 – Prozeßorientierte Qualitätssicherung
- Qs 14 – Qualität fängt im Vorstand an
- Qs 15 – Qualität schaffen
- Qs 16 – Ergebnisse des Qualitätssicherungsprozesses  
im Jugendhaus Düsseldorf e.V.
- Qs 17 – Keine Qualität ohne Qualifizierung
- Qs 18 – Qualitätsmanagement in der Caritas-Jugendhilfe GmbH Köln
- Qs 19 – Leitfaden für Selbstevaluation und Qualitätssicherung
- Qs 20 – Qualitätssicherung im Arbeitskreis deutscher Bildungsstätten
- Qs 21 – Zielfindung und Zielklärung – ein Leitfaden

Qs Leserservice, Muster-Straße 22, 51427 Bergisch Gladbach  
Postvertriebsstück G 49161 Gebühr bezahlt

Qs 21