



## Qs 3

### QUALITÄTSENTWICKLUNG UND QUALITÄTSSICHERUNG IN DER JUGENDVERBANDSARBEIT:

### BEDARF UND ANFORDERUNGEN AN KONZEPTE DES CONTROLLING UND DER SELBSTEVALUATION

# 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

Redaktion: Wennemar Scherrer  
Fax: 02 28 - 9 30 49 81

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

Druck: Vereinigte Verlagsanstalten  
40231 Düsseldorf

Mai 1996

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

QUALITÄTSENTWICKLUNG UND  
QUALITÄTSSICHERUNG  
IN DER JUGENDVERBANDSARBEIT:

BEDARF UND ANFORDERUNGEN  
AN KONZEPTE DES CONTROLLING  
UND DER SELBSTEVALUATION

Michael Kneffel und Brigitte Reinbold

Qs

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

**Liebe Leserin, lieber Leser,**

mit dieser Broschüre **Qs 3** setzen wir unser Vorhaben fort, mit Materialien und Berichten aus der Initiative „Qualitätssicherung in der Kinder- und Jugendhilfe“ Anstöße und Beiträge zur Diskussion um die Weiterentwicklung dieses Arbeitsgebietes zu bieten.

Dieses Ziel, die Qualität der Arbeit trotz stagnierender Ressourcen auf einem hohen Niveau zu sichern, führt zwangsläufig zu Überlegungen darüber, wie die verfügbaren Mittel möglichst effektiv und effizient eingesetzt werden können und wie eine fortlaufende Erfolgs- und Wirkungskontrolle erfolgen kann. Wo es wie in der Kinder- und Jugendhilfe um Entwicklungsprozesse von Menschen geht, ist es natürlich sehr schwierig, den Erfolg und Mißerfolg einer Leistung oder eines Projektes genau zu bestimmen. Sie zeigen sich oft erst nach vielen Jahren und können nicht wie in der Wirtschaft an Zahlen gemessen und an Umsatz- und Produktivitätssteigerung abgelesen werden. Dennoch dürfen uns diese Schwierigkeiten nicht davon anhalten, auch in diesem Arbeitsfeld nach der Effektivität und der Effizienz des Einsatzes von Ressourcen zu fragen und dafür Qualitätsstandards zu entwickeln. Die Frage nach den richtigen Konzepten, Methoden und Instrumenten, mit denen man Erfolg oder auch Mißerfolg einer bestimmten Leistung oder Maßnahme bewerten kann, ist daher aktueller denn je. In diesem Heft geht es um Controlling, Selbstevaluation und Jugendverbandsarbeit, also um drei Begriffe, die bisher kaum in einem Atemzug genannt werden.

Damit ist die Frage gestellt, ob und wie Konzepte, Methoden und Instrumente, die in den sehr unterschiedlichen professionellen Arbeitsfeldern der Wirtschaft und der sozialen Arbeit völlig unabhängig voneinander entwickelt wurden, auf die Jugendverbandsarbeit übertragen werden können.

Die simple Kombination und Übertragung externer Lösungen wird nicht möglich sein. Erforderlich ist eine differenzierte und angepaßte Vorgehensweise, die den Besonderheiten der Jugendverbandsarbeit Rechnung trägt, die vor allem durch das ehrenamtliche Engagement junger Menschen getragen und geprägt wird. Gesucht werden Ideen und Vorschläge, die möglichst einfach und wirkungsvoll sind, die unmittelbar helfen, motivieren und qualifizieren.

In der folgenden Vorstudie, die am Anfang eines dreijährigen Kooperationsprojektes zwischen der Jugend der Deutschen Lebens-Rettungs-Gesellschaft und dem Institut für Sozialarbeit und Sozialpädagogik, Frankfurt/Main, steht, werden

die Ergebnisse wichtiger konzeptioneller, begrifflicher und methodischer Klärungen und Vorüberlegungen zu diesem gewiß nicht leichten Unterfangen vorgestellt.

Projekt und Vorstudie reihen sich ein in eine langfristige Strategie zur Organisations – und zur Personalentwicklung, insbesondere für ehrenamtliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der DLRG-Jugend. Nach den Erfahrungen aus einem vorausgegangenem Modellprojekt trägt die Möglichkeit, im eigenen Verband an Fortbildungen teilzunehmen, die auf hohem fachlichen und methodischen Niveau zu aktuellen Managementthemen durchgeführt und mit dem Zertifikat eines angesehenen Instituts abgeschlossen werden, ganz erheblich dazu bei, ehrenamtliches Engagement attraktiver zu machen und Leitungsverantwortung zu übernehmen.

Ich wünsche dem neuen Projekt viel Erfolg auf seinem Weg und hoffe, daß die hiermit vorgelegte Vorstudie eine breite Aufnahme und lebhaft Resonanz findet und viele konstruktive Diskussionen auslöst.



**Dr. Reinhard Wabnitz**

*Leiter der Abteilung Kinder und Jugend*

*im Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend*

## Inhalt

Seite	
7	1 Kontext, Ziele und Aufbau der Vorstudie
10	2 Qualitätsentwicklung und -sicherung: neue Entwicklungsanforderungen an die Jugendverbandsarbeit
12	2.1 Politisch-strukturelle Entwicklungsanforderungen
14	2.2 Entwicklung von Qualitätsstandards
24	2.3 Dienstleistungsorientierung und Neue Steuerung
29	3 Controlling und Selbstevaluation als Instrumente der Qualitätsentwicklung und -sicherung
29	3.1 Controlling: Begründung, Konzeption, Klärungsbedarf
29	3.1.1 <i>Begründung</i>
31	3.1.2 <i>Definitionen und Konzeptionen</i>
37	3.1.3 <i>Klärungsbedarf</i>
41	3.2 Selbstevaluation
41	3.2.1 Zum Verhältnis von Controlling und Selbstevaluation
42	3.2.2 Definition und Konzeption
52	4 Schlußfolgerungen für Controlling und Selbstevaluation in der Jugendverbandsarbeit
59	Anmerkungen
64	Literaturverzeichnis

## 1. KONTEXT, ZIELE UND AUFBAU DER VORSTUDIE

Das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) hat für 1995 und die Folgejahre im Rahmen der Initiative „Qualitätssicherung in der Kinder- und Jugendhilfe“ eine Reihe von Projekten aufgelegt, mit dem Ziel, die Effektivität und Effizienz der durch den Kinder- und Jugendplan des Bundes (KJP) geförderten Arbeit exemplarisch durch verschiedene Träger selbst prüfen und verbessern zu lassen. Dabei geht es nicht nur um die Angebote der jeweiligen Träger, sondern auch um ihre Strukturen, ihre Steuerungsverfahren und die Fachlichkeit ihrer Mitarbeiter/-innen.<sup>1</sup> Gesucht werden nicht zuletzt die „richtigen Methoden, mit denen man den Erfolg oder auch den Mißerfolg einer bestimmten Leistung oder Maßnahme bewerten kann“.<sup>2</sup> An diesem Vorhaben beteiligen sich u.a. verschiedene Jugendverbände mit unterschiedlichen Schwerpunktsetzungen.

Der Bundesjugendvorstand der Deutschen Lebens-Rettungs-Gesellschaft (DLRG-Jugend) hat sich entschlossen, im Rahmen der Initiative des BMFSJ ab Oktober 1995, bezogen auf den eigenen Verband, gleichzeitig aber auch modellhaft für die Jugendverbandsarbeit insgesamt, Verfahren, Methoden und Instrumente des Controllings und der Selbstevaluation zu entwickeln. In einem zweiten Schritt sollen Qualifizierungsmodule und Arbeitsmaterialien für den Bereich des Controlling und der Selbstevaluation konzipiert und an Ehrenamtliche vermittelt werden.

Die DLRG-Jugend verfolgt schon seit längerem unterschiedliche Ansätze, sich der Qualität der eigenen Arbeit zu vergewissern, sie zu sichern und systematisch weiterzuentwickeln. Dabei kooperiert sie seit der Mitte der 80er Jahre mit externen Fachleuten, in der Absicht, interne und externe Sichtweisen miteinander zu verschränken. Von 1987 bis 1989 führte der Verband eine umfangreiche, quantitativ und qualitativ angelegte empirische Untersuchung durch, in der danach gefragt wurde, welche Bedeutung die Mitgliedschaft und Mitarbeit in einem Jugendverband für den Alltag und die Biographie von Jugendlichen besitzt.<sup>3</sup> Im Jahre 1988 begann eine intensive und seitdem kontinuierliche Zusammenarbeit mit dem Institut für Sozialarbeit und Sozialpädagogik / Frankfurt a.M. (ISS), die in dem gemeinsamen Modellprojekt mit dem Titel „Innovation und Management in der Jugendverbandsarbeit“<sup>4</sup> (1991 bis 1993) ihren sichtbarsten Ausdruck fand. Dieses Modellprojekt verband einen intensiven Organisationsentwicklungsprozeß mit der Personalentwicklung für ehren- und hauptamtliche Mitarbeiter/-innen in einer zweijährigen Fortbildungsreihe. Als direkte Folge dieses Projektes wurde ein Organisationsentwicklungsausschuß eingerichtet, der ebenfalls vom ISS beraten und begleitet wird und als zentrales Steuerungsinstrument für den Verband Fragen der Entwicklung strategischer Ziele, der Strukturen und des Personals bearbeitet. Dabei wurde deutlich, daß der ganze Aufgabenbereich, der seit kurzem auch in der Jugendverbandsarbeit mit den Begriffen Controlling und Evaluation gekennzeichnet wird, stark unterentwickelt ist und ebenfalls der Bearbeitung bedarf.

Eine schnelle und einfache Lösung dieses Problems scheidet bisher jedoch daran, daß Begriffe wie Controlling, Selbstevaluation und Qualitätssicherung zwar auch im Kontext der Jugendverbandsarbeit immer häufiger be-

**Initiative**  
**„Qualitätssicherung**  
**in der Kinder- und**  
**Jugendhilfe“**

**Vorangegangene**  
**Ansätze zur**  
**Qualitätsentwick-**  
**lung und -sicherung**  
**in der DLRG-Jugend**

### Ziele des neuen Projektes

nutzt werden, daß aber gleichzeitig kaum klar und eindeutig ist, was sich genau dahinter verbirgt und welches Instrumentarium dafür benötigt wird. Eine wesentliche Ursache hierfür ist darin zu sehen, daß die entsprechenden Ansätze in sehr unterschiedlichen Arbeitszusammenhängen völlig getrennt voneinander entwickelt wurden und von daher nicht ohne weiteres miteinander kombinierbar sind – weder konzeptionell noch begrifflich noch methodisch. Hinzu kommt, daß ihre Konzeptionalisierung in den jeweiligen Entwicklungszusammenhängen noch längst nicht abgeschlossen ist oder daß zu verschiedenen Begriffen konkurrierende und zum Teil widersprüchliche Konzepte vorliegen. Von einer breiteren Überprüfung konkreter Konzepte, Methoden und Instrumente unter den spezifischen Bedingungen der Jugendverbandsarbeit mit verallgemeinerbaren und übertragbaren Ergebnissen kann erst recht keine Rede sein. Um diese Ansätze für die Jugendverbandsarbeit verfügbar zu machen, ist also noch erhebliche Entwicklungsarbeit zu leisten, wie sie nur im Rahmen eines Modellprojekts möglich ist.

Vor diesem Hintergrund ist das neue Kooperationsprojekt von DLRG-Jugend und ISS<sup>5</sup> zu sehen, für das mit dem BMFSFJ folgende Ziele vereinbart wurden:

1. Vorhandene Konzepte, Verfahren, Methoden und Instrumente von Controlling und Selbstevaluation sollen überprüft werden hinsichtlich ihrer Umsetzbarkeit für die Jugendverbandsarbeit.
2. In einem konkreten Organisationsentwicklungsprozeß mit der DLRG-Jugend und ihren ehrenamtlichen Funktionsträgern/-innen sollen diese Verfahren, Methoden und Instrumente an die Gegebenheiten in einem Jugendverband angepaßt und in Teilbereichen praktisch erprobt und umgesetzt werden.
3. Dabei sollen übertragbare Module für die Qualifizierung von ehrenamtlichen Funktionsträgern/-innen sowie anwendungsorientierte Materialien für das Controlling und die Selbstevaluation in der Jugendverbandsarbeit entwickelt werden.
4. Die Einbindung des Projektes in die fachliche Diskussion soll zu einem Ergebnistransfer führen, um so wichtige Hinweise für die Auseinandersetzung über die Aufgaben des Managements und die Entwicklung der Jugendverbandsarbeit insgesamt zu geben.

### Ziele der Vorstudie

In Umsetzung des ersten Projektziels geht es im Rahmen dieser Vorstudie darum,

- den Bedarf an Konzepten, Methoden und Instrumenten des Controlling und der Selbstevaluation in der Jugendverbandsarbeit zu verdeutlichen,
- genauer zu bestimmen, was unter Controlling und Selbstevaluation konzeptionell, begrifflich und methodisch zu verstehen ist,
- zu präzisieren, welche spezifischen Anforderungen an sie im Kontext der Jugendverbandsarbeit zu stellen sind.

Hierzu wurde die relevante Literatur gesammelt und gesichtet, um auf dieser Grundlage die wissenschaftlichen, fachlichen und methodischen Rahmenbedingungen für das Gesamtprojekt abzustecken. Darüber hinaus wurden ehren- und hauptamtliche Mitarbeiter/-innen der DLRG-Jugend als Exper-



ten/-innen befragt, um den gegenwärtigen Stand controlling- und evaluationsorientierter Qualitätssicherungs- und Qualitätsentwicklungsmaßnahmen in ihrer Organisation tendenziell abbilden zu können. Die Ergebnisse dieser Recherchen und der darauf fußenden ersten konzeptionellen Überlegungen werden in vier Kapiteln dargestellt, die im folgenden näher erläutert werden sollen:

In dem auf diese Einleitung folgenden zweiten Kapitel wird zunächst der Frage nachgegangen, warum sich Jugendverbände überhaupt mit Themen wie Controlling und Selbstevaluation im Rahmen von Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung beschäftigen müssen. Zur Beantwortung der in diesem Zusammenhang wichtigen Frage, was überhaupt die spezifische Qualität der Jugendverbandsarbeit ausmacht, werden vor allem die von den Jugendverbänden selbst formulierten Prinzipien, Standards und Kriterien herangezogen und beleuchtet. Eine Auswertung der zentralen aktuellen Ergebnisse der Diskussion um Dienstleistungsorientierung und Neue Steuerung ergänzt die Beschäftigung mit Qualitätsentwicklung und -sicherung in der Jugendverbandsarbeit.

Im dritten Kapitel wird der aktuelle Stand der fachwissenschaftlichen Diskussion zu Konzepten von Controlling und Selbstevaluation aufgearbeitet und der konzeptionelle Zusammenhang zwischen Controlling und Selbstevaluation entwickelt. Hierbei geht es uns vor allem um die Präzisierung von Controlling und Selbstevaluation als zentrale Verfahren und Instrumente der Qualitätsentwicklung und -sicherung.

Im vierten Kapitel werden dann Schlußfolgerungen für die konzeptionelle Präzisierung von Controlling und Selbstevaluation in der Jugendverbandsarbeit gezogen und Überlegungen für die Umsetzung dieser Verfahren vor dem Hintergrund der spezifischen Rahmenbedingungen von Jugendverbandsarbeit entwickelt. Hieran schließen sich konkrete Überlegungen zur weiteren Entwicklung von Controlling und Selbstevaluation als praxisbezogenen Instrumenten für die Jugendverbandsarbeit an.

Mit der vorliegenden Studie ist hiermit ein erster Baustein zur Erarbeitung von Verfahren und Instrumenten der Qualitätsentwicklung und -sicherung für das Arbeitsfeld der Jugendverbandsarbeit beschrieben, der die notwendige Fundierung für die praxisbezogene Weiterentwicklung und Umsetzung leistet.

## 2. QUALITÄTSENTWICKLUNG UND -SICHERUNG: NEUE ENTWICKLUNGSANFORDERUNGEN AN DIE JUGENDVERBANDSARBEIT

### Ausgangslage

Die Jugendverbände in Deutschland sehen sich derzeit einem komplizierten Gemenge verschiedenster Anforderungen, Erwartungen und Herausforderungen ausgesetzt, die mit Begriffen wie „Qualitätssicherung“ und „Qualitätsentwicklung“, „Effektivität“ und „Effizienz“, „Controlling“ und „Evaluation“, „Neue Steuerung“ und „Dienstleistung“, „Organisations- und Personalentwicklung“ einhergehen, welche wiederum aus unterschiedlichen konzeptionell-systematischen Zusammenhängen stammen. Mal haben diese Begriffe einen verwaltungswissenschaftlichen, mal einen betriebswirtschaftlichen und dann wieder einen sozialwissenschaftlichen Hintergrund. Dabei geht es mit dem Ziel der Qualitätsentwicklung und -sicherung vor allem um die Aspekte:

1. Ressourcen: Knappheit, Einsatz und betriebswirtschaftliche Effizienz;
2. Standards, Kriterien, Bewertung und fachliche Effektivität;
3. Steuerung: Management, Koordination, Transparenz, Verfahren und Know-how.

Ihren Ausgang nehmen diese Anforderungen sowohl außerhalb als auch innerhalb der Jugendverbände. Sie stammen

- neuerdings vor allem von den politisch Verantwortlichen auf Bundes-, Landes- und kommunaler Ebene, die deutlich den Anspruch angemeldet haben, unter jugend- und förderpolitischen Gesichtspunkten zu diskutieren, ob und wie Qualität in der Jugendverbandsarbeit erreicht wird, und damit den Kontrakt zwischen Förderern und Geförderten ansprechen,
- weiterhin von den jugendlichen Zielgruppen bzw. von denen, die ihre Veränderungen beobachten und von den Verbänden neue Angebote fordern
- und immer stärker von den Mitgliedern, den Mitarbeiter/-innen und besonders von denjenigen unter ihnen, die als Entscheidungsträger/-innen die Verbände lenken, gestalten und verändern wollen.

Nun sind diese Anforderungen prinzipiell alle nicht neu. Die Jugendverbände in der Bundesrepublik standen, wie andere Organisationen auch, immer wieder vor der Notwendigkeit und vor der Schwierigkeit, auf geänderte gesellschaftliche Rahmenbedingungen, auf veränderte Verhaltensweisen ihrer Zielgruppen und auf neue Anforderungen aus dem eigenen Verband heraus angemessen reagieren zu müssen. Sie mußten dies im Interesse der Jugendlichen, der Gesellschaft und natürlich auch im Interesse der Weiterentwicklung der eigenen Organisation. Hierbei galt es auch schon immer, die allgemeine Programmatik ebenso wie spezielle Angebote, Konzepte und wie innerverbandliche Strukturen unter Berücksichtigung der organisatorischen und finanziellen Möglichkeiten des Verbandes kontinuierlich zu überdenken und fortzuschreiben.

**Kompliziertes  
Gemenge  
unterschiedlichster  
Anforderungen**

**Notwendigkeit  
ständiger  
Weiterentwicklung**

Klar ist im Prinzip auch schon lange, daß Jugendverbände sehr komplexe, arbeitsteilige Organisationen sind, in denen ganz offensichtlich längst nicht alle erforderlichen Prozesse automatisch zielgerichtet ablaufen, sondern ständig geplant, gesteuert, kontrolliert und koordiniert werden müssen. Deshalb benötigen Jugendverbände ein leistungsfähiges Management und Führungsunterstützungsinstrumente für die zielorientierte Steuerung und Koordination von Prozeßabläufen und Ressourcennutzung. In den Jugendverbänden gibt es allerdings nach wie vor große Defizite in bezug auf eine kontinuierliche Organisationsentwicklung und die Vermittlung von Techniken und Instrumenten eines sozialen Managements, und erst allmählich wird dieser Tatsache in der beruflichen Ausbildung von künftigen hauptamtlichen Mitarbeitern/-innen und in der Fort- und Weiterbildung Rechnung getragen. Die meist ehrenamtlichen Führungskräfte in den Verbänden sehen sich noch immer ziemlich unvorbereitet wachsenden Problemen in bezug auf Organisations-, Planungs-, und Kontrollaufgaben gegenüber. Zwar gab es in den letzten Jahren zunehmend Versuche von Jugendverbänden, von Unternehmen und erfolgreichen Non-Profit-Organisationen zu lernen und von deren Erfahrungen zu profitieren – Management und Marketing, Sponsoring und Fundraising, Organisations- und Personalentwicklung sind für eine wachsende Gruppe von MitarbeiterInnen in den Verbänden längst keine Fremdwörter und allmählich auch keine Reizwörter mehr. Controlling und Evaluation sind jedoch im Zusammenhang mit der Jugendverbandsarbeit bisher kaum in der Diskussion, obwohl ihnen in anderen Bereichen eine herausragende Bedeutung als Steuerungselemente innerhalb von Organisationsentwicklungs- und Managementprozessen zugesprochen wird. Im Zusammenhang mit der Diskussion über neue Steuerungsmodelle in der öffentlichen Verwaltung, von der auch die Jugendhilfe betroffen ist, werden diese Begriffe seit einiger Zeit aber auch an Jugendverbände immer stärker herangetragen.

Auch daß Jugendverbände gegenüber ihren (zahlenden) Mitgliedern, gegenüber anderen Adressaten ihrer Leistungen, gegenüber ihren Entscheidungsgremien und gegenüber ihren Geldgebern eine Pflicht der permanenten Reflexion, Bewertung, Kontrolle und Weiterentwicklung ihrer Arbeit – sowohl in fachlicher als auch in wirtschaftlicher Hinsicht – haben, ist nicht grundsätzlich neu. Werden diese Aufgaben nicht erfüllt, kann es leicht geschehen, daß Mitglieder sich anderweitig orientieren, daß Gremien vorgeschlagene Haushalte ablehnen und daß Geldgeber die Zuschüsse kürzen. Diese Aufgaben, die seit einiger Zeit unter der Überschrift und mit der Zielperspektive „Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung“ diskutiert werden, beschreiben also eine zentrale und für den Bestand der Verbände unerläßliche Steuerungs- und Leitungsaufgabe. So einleuchtend und konsensfähig dies auf den ersten Blick zu sein scheint, so selten und so schwierig ist aber offensichtlich die konsequente und systematische Umsetzung in der Praxis. Die Betonung liegt auf „konsequent“ und „systematisch“, denn natürlich wurde und wird auch bisher schon in den Jugendverbänden reflektiert, kontrolliert und weiterentwickelt. In der Regel fehlt es allerdings an der Koordination all dieser Aktivitäten, an methodischen Know-How, an gemeinsam vereinbarten Bewertungsgrundlagen, an klaren Aufträgen und / oder an der Kontinuität. Am stärksten etabliert und institutionalisiert sind

**Bedarf an leistungsfähigem Management und Führungsunterstützungsinstrumenten**

**Notwendigkeit der systematischen Reflexion, Bewertung und Kontrolle**

noch bestimmte Formen der Kontrolle, die sich auf die Finanzen beziehen, z.B. Revisionsberichte und turnusmäßige Verwendungsnachweise. Dabei geht es aber meist nur um die Frage, ob mit den vorhandenen Finanzmitteln *korrekt* umgegangen wurde. Wie effizient oder wie effektiv sie eingesetzt wurden, steht dabei seltener zur Debatte. Ist der Haushalt ausgeglichen, sind alle Ausgaben ordnungsgemäß belegt und verbucht und wurden alle erhaltenen Fördermittel abgerechnet, erlischt meist das Interesse an diesen lästigen, sich auf die Vergangenheit beziehenden Prozeduren. Daß über die Finanzen ein Verband auch gesteuert werden kann, wird meist nur dann deutlich, wenn (hinter der vorgehaltenen Hand) über allmächtige Schatzmeister geklagt wird. Außerhalb des Finanzbereichs bleiben Kontrolle, Bewertung oder Reflexion – und damit eine wichtige Voraussetzung für bewußte Weiterentwicklung – sehr oft der Initiative einzelner Mitarbeiter/-innen überlassen und stoßen nicht selten auf Desinteresse, Mißtrauen oder offene Ablehnung. Das bedeutet aber, daß wichtige Steuerungsaufgaben bisher nur sehr unzureichend erfüllt werden und daß die Sicherung und Entwicklung der Qualität in der Jugendverbandsarbeit eher zufällig als systematisch erfolgt.

## Die Frage nach der Qualität

Während lange Zeit vor allem die inhaltlich-konzeptionelle Seite der Jugendverbandsarbeit im Zentrum der Diskussionen stand und dabei in erster Linie mit den Bedürfnissen von Kindern und Jugendlichen argumentiert wurde, besteht der Fortschritt in der jetzigen Debatte darin, den Blick zu öffnen für die anderen, ebenso wichtigen, aber bisher stark vernachlässigten Aspekte der Jugendverbandsarbeit. Hierzu gehört auch die Frage nach der Qualität der erbrachten Leistungen sowie der Leistungserbringung, die in der Jugendverbandsarbeit bislang keine bedeutende Rolle gespielt hat.

Im folgenden werden die Aspekte ausführlich dargestellt, die aus unserer Sicht zentral für die Diskussion um Qualitätsentwicklung und -sicherung in der Jugendverbandsarbeit sind. Unterschieden werden dabei

- die politisch-strukturellen Entwicklungsaufgaben
- die Frage der Qualitätsstandards
- die Frage der Positionierung hinsichtlich der Aspekte von Dienstleistungsorientierung und Neuem Steuerungsmodell.

### 2.1 Politisch-strukturelle Entwicklungsanforderungen

Von den Geldgebern auf Bundes-, Landes- und kommunaler Ebene gehen indirekt schon länger massive Veränderungs- und Entwicklungsanforderungen in Richtung auf die Jugendverbände aus. Schon seit längerem wirken sich Mittelknappheit und Sparzwänge der öffentlichen Haushalte aus. Die Steigerungsrate bei den Zuschüssen fällt seit rund zehn Jahren so niedrig aus, daß sie die jährlichen Kostensteigerungen nicht mehr auffangen kann. Viele Verbände sind deshalb schon vor einigen Jahren dazu übergegangen, ihre Prioritäten neu zu bestimmen, die Angebotspalette zu verkleinern und auf das Wesentliche zu konzentrieren, sich mehr „am Markt“ zu orientieren und ergänzende Finanzierungsmöglichkeiten (z.B. durch Sponsoring und Fundraising) zu erschließen, was natürlich vielfältige Rückwirkungen auf die Verbände hatte. Während die Vorreiter dieses Trends den steigenden Finanz-

druck auch als Chance verstanden, „notwendige Modernisierungen“ vorzunehmen, standen andere dieser Entwicklung eher ablehnend gegenüber, weil sie Grundprinzipien der Jugendverbandsarbeit in Gefahr sahen.

Seit kürzerem wirkt sich daneben aber auch die intensive Diskussion im Bereich der öffentlichen Verwaltung um neue Steuerungsverfahren, höhere Effektivität und mehr Effizienz beim Mitteleinsatz immer stärker auf Jugendverbände aus. Im Gefolge dieser Diskussion werden auch sie mit Begriffen wie „Outputorientierung“, „dezentrale Ressourcenverantwortung“, „Budgetierung“, „Kontrakt-Management“, „Controlling“, „Produktbeschreibung“ und „Qualitätsmanagement“ konfrontiert, die in den Berichten der Kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung (KGSt) von zentraler Bedeutung sind.<sup>6</sup> Die an die Adresse der Jugendverbände vor diesem Hintergrund formulierten Anforderungen lauten:

1. Verbesserung des Ressourceneinsatzes,
2. Qualitätssteigerung trotz stagnierender Ressourcen,
3. Verbesserung des Informationstransfers zwischen Trägern und Verwaltung, nicht zuletzt durch aussagekräftige Sachberichte und Verwendungsnachweise.

„Die freien Träger müssen ihrerseits mehr als bisher selbst Interesse daran haben, die Effektivität und Aktualität der von ihnen durchgeführten Projekte zu überprüfen und für Geldgeber und die anderen freien Träger transparent zu machen. Ein modernes Controllingssystem wird ohnehin über kurz oder lang von vielen Geldgebern auch im Jugendhilfebereich eingeführt werden. Das Zauberwort ‘Outputorientierte Steuerung’ trifft nicht zufällig bei vielen politisch Verantwortlichen auf offene Ohren. Die traditionelle Überprüfung der Anträge muß bei denen, die langfristige Förderung erhalten, ersetzt werden durch bessere und häufigere Evaluierungen. Hier haben sich alle auf dem guten Glauben ausgeruht, daß die anerkannten Träger auch gute Arbeit machen, daß der Mitteleinsatz schon etwas bewirkt. Hier wird ein Umdenken beginnen müssen. Die neuen von außen kommenden Bestrebungen mit neuen Steuerungsmodellen verändern zur Zeit das Verhältnis der Zusammenarbeit zwischen Zuwendungsgebern und -nehmern erheblich“<sup>7</sup>, stellt W. Scherrer fest und fordert dazu auf, eine solche Strukturentwicklung offen, bewußt und konstruktiv miteinander zu betreiben, anstatt sie anderen zu überlassen oder zu verdrängen. In der Ausweitung einer Diskussion zur Modernisierung öffentlicher Verwaltung auf die freien Träger der Jugendhilfe kommt in der Tat ein Verständnis zum Ausdruck, das den Politik- und Verwaltungsbereich als „Auftraggeber“ und die Verbände als „Auftragnehmer“, die bestimmte „Dienstleistungen“ für Kinder und Jugendliche erbringen sollen, definiert. Hierbei handelt es sich allerdings keinesfalls um eine neue Entwicklung. Münchmeier konstatiert bereits ab den 60er Jahren einen Prozeß der „Vergesellschaftung“ der Jugendverbandsarbeit, den er folgendermaßen kennzeichnet: „Vergesellschaftung bezeichnet (...) die wachsende Integration der Jugendverbandsarbeit in die Apparatur der Jugendhilfe. Je mehr sie sozialstaatliche Aufgaben zur Integration und Sozialisation der nachwachsenden Generation übernahm, desto mehr wurde sie sozial- und jugendhilferechtlich normiert, in staatliche und kommunale Jugendförderung einbezogen, durch Jugendhilfepläne gesteuert, also einem Prozeß der Institutio-

**Diskussion  
um neue  
Steuerungs-  
verfahren**

**Anforderungen an  
Jugendverbände**

**Vergesellschaftung  
der Jugend-  
verbandsarbeit**

nalisation als öffentlicher Aufgabe unterworfen. Mit wachsender Institutionalisierung in diesem Sinn erhöhten sich dann auch die Anforderungen an Angleichung an Verwaltungsstandards (Offenlegung, Belegwesen, Überprüfbarkeit usw.), an fachliche Legitimation und professionelle Aufgabenbearbeitung.“<sup>8</sup> Versuche, die Jugendverbandsarbeit in die aktuelle, tiefgreifende Reform der öffentlichen Verwaltung einzubeziehen, dürfen also nicht überraschen, sondern sind vor dem beschriebenen Hintergrund als langfristiger Prozeß zu sehen.

Da sich die vollzogene Institutionalisierung der Jugendverbände nicht ohne weiteres rückgängig machen läßt, stehen Staat und Verbände jetzt vor der Aufgabe, ihr Verhältnis auf eine Basis zu stellen, die sowohl den Ansprüchen von Politik und Verwaltung nach mehr Transparenz, Vergleichbarkeit und Effektivität Rechnung trägt als auch den Ansprüchen der Verbände nach Selbstbestimmung und Pluralität. Voraussetzungen hierfür sind nach Münchmeier das Prinzip der Subsidiarität und eine korporative Struktur, in der der Staat die Verbände an der Festlegung und Fortschreibung der Grundsätze, Richtlinien und Zielbestimmungen beteiligt.<sup>9</sup> Dabei wird die Frage zu klären sein, wie künftig die diskursive Klärung von Qualität und Standards in der Jugendverbandsarbeit zwischen den Partnern gestaltet werden kann. Und es werden Instrumente zu entwickeln sein, die Zielformulierungen und Zielerreichung zwischen der Politik und den Verbänden, zwischen Zuwendungsgebern und -nehmern kommunizierbar machen. Dies erfordert aus unserer Sicht ein dialogisches Verhältnis, in dem Entwicklungs- und Lernprozesse auf beiden Seiten stattfinden.

Die Initiativen von Politik und Verwaltung und zum Teil auch der Verbände haben den Blick auf die Frage der „Qualitätsentwicklung und -sicherung“ und der dafür zu entwickelnden Konzepte und Verfahren gelenkt. Von entscheidender Bedeutung ist es hierbei aus unserer Sicht, bisher vernachlässigte organisationsstrukturelle Probleme sowie Fragen der Kosteneffizienz mit der Diskussion fachlicher Qualitätsstandards zu verknüpfen und eine einseitige betriebswirtschaftliche Fokussierung zu vermeiden.

## 2.2 Entwicklung von Qualitätsstandards

Daß die „Qualität“ in der neuen Initiative des BMFSFJ zum übergreifenden Kriterium erhoben wurde, ist ebenso begrüßenswert wie notwendig, damit der nun auch im Sozial- und Jugendbereich entbrannte Wettbewerb um Klienten/-innen bzw. Kunden/-innen, um gutes Personal bzw. ehrenamtliche Mitarbeiter/-innen, um gutes Image, um finanzielle Ressourcen usw. „sozialpolitisch nicht aus dem Ruder läuft“ und „damit sich die Dominanz ökonomischer Kalküle gegenüber nichtökonomischen Kriterien nicht widerspruchsfrei durchsetzen kann“.<sup>10</sup> Worin besteht nun aber die Qualität in der Jugendverbandsarbeit? Im Bereich der industriellen Produktion, für den die Programme und Verfahren der Qualitätssicherung und des Qualitätsmanagements ursprünglich entwickelt wurden, wird Qualität neutral als „Beschaffenheit“ definiert, ist durch Standards gekennzeichnet und kann mit Hilfe von Meßgrößen exakt angegeben werden. In der sozialen Arbeit und in der

Jugendverbandsarbeit ist Qualität dagegen (ebenso wie Erfolg) ein diskursiver Begriff und kann von den verschiedenen „Kundschaften“ durchaus sehr unterschiedlich eingeschätzt werden; Kinder und Jugendliche sehen Angebote und Aktivitäten von Jugendverbänden eben mit anderen Augen als ihre Eltern, als professionelle Pädagogen/-innen oder als öffentliche Geldgeber. Auf der anderen Seite sind Qualitätsstandards aber auch keine frei verhandelbare Größe, sondern werden auf der Basis einschlägiger fachwissenschaftlicher Erkenntnisse definiert und weiterentwickelt. Und im günstigsten Fall entwickeln die Fachwissenschaften auch zu allen für das Arbeitsfeld relevanten Aspekten Positionen.

### QUALITÄT IN DER JUGENDVERBANDSARBEIT



Entscheidende Impulse zur Weiterentwicklung der Jugendverbandsarbeit gehen natürlich nach wie vor von Veränderungen in den Lebenswelten von Kindern und Jugendlichen, von daraus resultierenden veränderten Bedürfnissen, Einstellungen und Verhaltensweisen und von sich daraus ergebenden neuen Erwartungen an Jugendverbände aus. Hier sollen aber nicht noch einmal die einschlägigen Befunde der Jugendforschung vorgetragen werden, die unter Überschriften wie „Auflösung kultureller und sozialer Milieus“, „Entstrukturierung der Jugendphase“, „Pluralisierung von Lebensentwürfen“, „Individualisierung von Lebensentwürfen“ und „sozialräumliche Orientierung“ in zahllosen Veröffentlichungen dargestellt wurden.<sup>11</sup> Sie werden im folgenden als bekannt vorausgesetzt und nur noch knapp zur Argumentation herangezogen.

An dieser Stelle wird davon ausgegangen, daß sowohl die Richtung von Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung als auch die konkrete Gestaltung der dafür erforderlichen Methoden und Instrumente sich an den von den Verbänden selbst und von der Jugendverbandsforschung formulierten Merkmalen, Prinzipien und Qualitätsstandards sowie an den spezifischen Möglichkeiten der Jugendverbandsarbeit orientieren müssen, die nicht zuletzt durch ehrenamtliche Mitarbeit gekennzeichnet sind. Im folgenden werden die aus unserer Sicht für die Bestimmung der Qualitätsstandards der Jugendverbandsarbeit zentralen Prinzipien und Merkmale herausgearbeitet. Die kritische Würdigung der jeweiligen Qualitätsbereiche soll dazu dienen, Zielpunkte für Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung abzuleiten und eine Verständigung hierüber herbeizuführen.

Die Jugendverbandsarbeit in der Bundesrepublik umfaßt „eine solche Varianz von Organisationsstrukturen, Gesellungsformen, sozialpädagogischen Praxisformen, Aktivitäten und Projekten“<sup>12</sup>, daß es zunächst schwerfällt, auszumachen, worin ihre spezifischen Kennzeichen bestehen. In einer ersten und groben Annäherung läßt sich mit dem Deutschen Bundesjugendring (DBJR) feststellen, daß Jugendverbände zentrale gesellschaftliche Funktionen in der „Trias Freizeit – Bildung – politische Interessenvertretung“<sup>13</sup> für Kinder und Jugendliche erfüllen. Schefold beschreibt Jugendverbände als „besondere Mischform jugendlicher Selbstorganisation, jugendpolitischer Vernetzung, fachlicher Dienstleistungsproduktion und Form der Reproduktion von ‘Erwachsenen’-Institutionen, Organisationen und Milieus“.<sup>14</sup> Einen idealtypischen Jugendverband charakterisiert er „als formales, auf Dauer gestelltes Handlungssystem (...), in dem Organisation, Beteiligung, Lebensweltbezug, jugendpolitischer Status und sozialpädagogische Professionalität verflochten sind. Die Spezifität der Organisationsform des Verbandes liegt in der Kombination dieser Kriterien. Jugendverbände inkorporieren wie intermediäre Organisationen (...) unterschiedliche Organisationsprinzipien des Staates, des Marktes und informeller Selbstversorgungsgemeinschaften“.<sup>15</sup>

Aus den unterschiedlichen Charakterisierungen, die sich in der aktuellen Literatur über Jugendverbände<sup>16</sup> finden bzw. von den Verbänden selbst, zusammengeschlossen in der Arbeitsgemeinschaft des Deutschen Bundesjugendrings, abgegeben werden<sup>17</sup>, sind folgende Prinzipien, Merkmale und Leistungen in unserem Zusammenhang, von besonderer Bedeutung:

### **Selbstorganisation als pädagogischer Auftrag und Strukturprinzip**

Auf freiwilliger Basis organisieren sich in den Jugendverbänden Kinder und Jugendliche in herrschaftsarmen, wenig hierarchischen und für verschiedenste Bedürfnisse offenen Beziehungen. Sie schaffen dadurch Gelegenheiten, Strukturen und Orte für selbstbestimmtes Leben, Lernen und Handeln. Als „vierte Sozialisationsinstanz“ neben Familie, Schule und Berufsausbildung bieten Jugendverbände die Möglichkeit, eigene soziale Netze zu bauen. Sie sind Experimentierfelder für Lebensentwürfe und Foren für kritische Auseinandersetzungen mit Gleichaltrigen und mit Erwachsenen.

Zum tatsächlichen Organisationsgrad von Kindern und Jugendlichen in Jugendverbänden gibt es allerdings sehr unterschiedliche Einschätzungen.



Während hinter der vorgehaltenen Hand oft von „dramatischen Einbrüchen“ bei konfessionellen, politischen und gewerkschaftlichen Verbänden gesprochen wird, verweisen z.B. die humanitären und die mit dem Umweltschutz beschäftigten Verbände auf stetig steigende Mitgliederzahlen. Da der jeweilige Anteil an der öffentlichen Förderung mehr oder weniger direkt an die gemeldeten Mitgliederzahlen gekoppelt ist, gehört dieses Thema zu den besonders heiklen in der Jugendverbandsszene. Vom Deutschen Bundesjugendring wird der Anteil der in Jugendverbänden organisierten Kinder und Jugendlichen mit 40% bis 60% angegeben, je nach Studie, auf die Bezug genommen wird.<sup>18</sup> Verschiedene Jugendforscher nennen dagegen einen Organisationsgrad um 30% realistisch und sehen wegen dieses ihrer Meinung nach relativ geringen Grades ein empfindliches Legitimationsproblem auf die Jugendverbände zukommen.<sup>19</sup> Bei dem Versuch, die Anzahl der Mitglieder in den einzelnen Jugendverbänden genauer anzugeben, stößt man immer wieder auf die Schwierigkeit, daß „Mitgliedschaft“ von Verband zu Verband sehr unterschiedlich definiert werden kann. So gibt es die Mitgliedschaft durch Beitritt zu einem Erwachsenenverband ebenso wie durch gesonderte Beitrittserklärung oder durch die mehr oder weniger kontinuierliche Teilnahme an Angeboten eines Verbandes. Fest steht, daß der Anteil der Kinder und Jugendlichen an der Gesamtbevölkerung in den letzten Jahrzehnten stark abgenommen und daß sich damit auch das potentielle Mitgliederreservoir für die Jugendverbände verringert hat. Daneben hat die Bedeutung informeller Gleichaltrigengruppen ständig an Bedeutung zugenommen. Dazu kommt eine starke Ausdifferenzierung von jugendlichen Lebensstilen und -situationen, wodurch sich die Rekrutierungsarbeit für die Jugendverbände zusätzlich erschwert.<sup>20</sup> Entgegen der häufig geäußerten Meinung, Jugendverbände würden nur eine bestimmte soziale Schicht und nur wenige jugendkulturelle Milieus ansprechen, betont der DBJR allerdings, daß unterschiedliche Verbände auch ganz unterschiedliche jugendliche Gruppen ansprechen.<sup>21</sup> Unstrittig ist dagegen die Feststellung,

- daß Jugendverbände verstärkt Kinder im Alter von 6 bis 12 Jahren organisieren,
- daß die Altersgruppe der 13- bis 15jährigen am stärksten vertreten ist,
- daß die für die Übernahme ehrenamtlicher Funktionen besonders wichtigen 16- bis 18jährigen immer weniger erreicht werden,
- daß ausländische Kinder und Jugendliche noch wenig Eingang in Jugendverbände gefunden haben, obwohl gerade ihr Anteil an der Jugendpopulation stark gestiegen ist,
- daß Mädchen und Frauen mit zunehmendem Alter unterrepräsentiert sind.<sup>22</sup>

Im Unterschied zu informellen Cliques und Szenen verfügen Jugendverbände über eine formale, privatrechtliche, überwiegend vereinsförmige Organisation. Ihre Strukturen „sind am demokratischen Modell des föderalistischen Aufbaus der Bundesrepublik orientiert und haben eine von der Orts- bis zur Bundesebene reichende, reglementierte Kommunikations- und Entscheidungsstruktur.“<sup>23</sup> Sie sind damit Lern- und Einübungsfelder in Demokratie und Institutionen, aber auch im Bereich von Leitung und Führung. Wo es um Gremienarbeit, Interessenvertretung und -ausgleich und Übernahme von Mitverantwortung geht, findet gleichzeitig immer auch politische Bildung statt. Sie zieht sich durch alle Angebote und Strukturen der Jugendverbände.

## Die Notwendigkeit formaler Strukturen und die zunehmende Distanz zu ihnen

In den Strukturen der Verbände können Jugendliche allerdings auch negative Erfahrungen machen. „In den letzten Jahren hat sich gezeigt, daß damit wesentliche Bedürfnisse Jugendlicher an direkter, unmittelbarer Teilhabe an Kommunikationsprozessen und erlebbaren Einwirkungsmöglichkeiten nicht ausreichend berücksichtigt werden können.“<sup>24</sup> „Politikverdrossenheit“ und Gremienmüdigkeit bei Jugendlichen wirkt sich in den Jugendverbänden nicht nur aus, sondern wird dort auch produziert. Die Folge davon ist, „daß die Distanz eines Teils der Jugendlichen zu den inneren Strukturen der Jugendverbände zugenommen hat, wobei sich diese Tendenz für die zentralen Strukturen auf den Landes- und der Bundesebene besonders stark auswirkt.“<sup>25</sup> Übersehen werden darf dabei aber auch nicht, daß Jugendliche gerade die formalen und mitunter starren Vorgaben des Verbandes brauchen, um sie vielfach zu unterlaufen, umzudeuten und sich in ganz individuellen und kreativen Aneignungsprozessen zu eigen zu machen. Reichwein/Freund sprechen von einer „Dialektik zwischen institutionellen Rahmenbedingungen und subjektiver Verarbeitung“<sup>26</sup>, die u.a. einen Verband für Jugendliche erst attraktiv macht. Dem ist Rechnung zu tragen, wenn die jetzigen Strukturen überprüft und ggf. verändert werden.

### Prinzip der Ehrenamtlichkeit

Das Prinzip der Ehrenamtlichkeit gilt den Verbänden als eigentliche Voraussetzung, um dem Anspruch von Freiwilligkeit und Selbstorganisation überhaupt entsprechen zu können. „Es existiert in einer Vielfalt unterschiedlicher Formen, kontinuierlich oder zeitlich begrenzt, der inhaltlichen Weite in Kinder- und Jugendgruppen verpflichtet oder reduziert auf eine inhaltliche Ausrichtung in einem Projekt.“<sup>27</sup> Erst ab den 70er Jahren ist eine nennenswerte Verberuflichung der Jugendverbandsarbeit festzustellen.

In den vergangenen Jahren wurden die Jugendverbände mit dem Umstand konfrontiert, daß ihre Mitarbeiter/-innen-Basis schmaler geworden ist. Wesentlich ist hierbei, daß sich die Motive von Jugendlichen für die Mitarbeit in einem Jugendverband geändert haben und daß sich in diesem Zusammenhang auch ihre Ansprüche und Erwartungen an die Verbände gewandelt haben. Ob tatsächlich gravierende Veränderungen stattgefunden haben oder ob heute nur realistischere Einschätzungen aufgrund tiefergehender Analysen möglich sind, muß angesichts fehlender Vergleichsstudien leider offen bleiben. Lange Zeit war es jedoch selbstverständlich, ehrenamtlich Tätigen selbstlose, altruistische Motive zu unterstellen. Jeder Hinweis auf eigennützige Interessen wurde entrüstet zurückgewiesen. Die genaue Motivlage von Ehrenamtlichen war nahezu tabuisiert und entzog sich jeder Diskussion. Dabei gab es durchaus immer auch Vermutungen, daß eigennützige Motive im Spiel sein könnten, z.B. in der recht geläufigen Unterstellung, jemand wolle Statusdefizite in der beruflichen Tätigkeit durch ein Ehrenamt kompensieren. Reichwein/Freund haben vor allem in den qualitativen Untersuchungsteilen ihrer 1992 vorgelegten Studie die Basis für eine realistischere, differenzierte und gleichzeitig wertschätzende Einschätzung der Handlungsmuster und Motive junger Ehrenamtlicher in einem Jugendverband gelegt.<sup>28</sup> Im Gefolge dieser Untersuchung häufen sich Hinweise darauf, daß neben altruistischen Motiven noch andere von Bedeutung, in vielen Fällen sogar dominant sein

## Motive von Ehrenamtlichen

können. Im Heft 9 der „deutschen jugend“ aus dem Jahr 1995 findet sich unter der Überschrift „Tagungsbericht: Ehrenamtliche – ein Schatz im Vereinsvermögen“ folgende Aussage:

„Wer Menschen für eine Sache gewinnen will, muß diese in den Mittelpunkt seines Denkens und Handelns stellen. Nur wenn man erkennt und akzeptiert, daß die Freiwilligen für ihr unbezahltes Engagement auch eine Gegenleistung erwarten – die nicht materieller Natur sein muß –, ist der Weg geebnet für eine produktive Kooperation zwischen sozialer Organisation und freiwilligem Mitarbeiter.“ Und weiter: „Die Organisation muß in der Lage sein, den Wünschen und Bedürfnissen der unentgeltlich Engagierten entgegenzukommen. Kann sie z.B. Freiwillige einsetzen, die für ihr Engagement berufliche Qualifizierung erwarten? Gewährleistet die Stelle die Möglichkeit, soziale Kontakte zu knüpfen, wenn dies der Hintergrund des Engagements ist?“ Den Verbänden wird empfohlen, „einen mehrschrittigen Prozeß von Selbstreflexion, Entwicklung eines Suchprofils, Feststellung der Erwartungshaltung der Freiwilligen und erneuter Selbstreflexion zu durchlaufen.“<sup>29</sup>

In einem anderen Bericht über eine Tagung der Landesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtsverbände in Bremen nennt die „tageszeitung“ in ihrer Ausgabe vom 24.10.1995 folgenden Hauptgrund für das Ausbleiben von Ehrenamtlichen: „Die Freiwilligen, in der Mehrzahl Frauen zwischen 40 und 65 Jahren, haben es (...) satt, einfach nur konzeptionslos und billig eingespannt zu werden.“ Den Ausschlag für freiwilliges Engagement gebe statt dessen, „ob man Neues bei dieser Art von Arbeit lernen kann.“ Die als „innovationshungrig“ bezeichneten Freiwilligen wollen nach diesem Bericht ernst genommen werden, wenn sie sich engagieren sollen. Daneben wollen sie schon vorher genau wissen, was auf sie zukommt, möglichst in Form einer „Arbeitsplatzbeschreibung“ und unter genauer Angabe der zeitlichen Inanspruchnahme. Abgelehnt werden heute zunehmend eine Vereinnahmung durch die Organisationen, zeitliche Überlastung, zu starre Organisationsstrukturen, mangelnde Gestaltungsräume mit vordefinierten Arbeitsabläufen. Diese Aussagen können ohne weiteres auf die Ehrenamtlichen in Jugendverbänden übertragen werden. Da Aufopferungsbereitschaft und karitative Helfermotive eine immer geringere Rolle spielen, während der Wunsch, andere und anderes zu unterstützen, zunehmend durch selbstbezogene Wünsche ergänzt wird, müssen entsprechende Rahmenbedingungen geschaffen werden, die Motivation zum Engagement wecken und fördern. Selbstentfaltungsansprüche, der Wille zur Selbsterfahrung und die Möglichkeit zur persönlichen Weiterbildung kommen zu den traditionellen Motiven hinzu.

Ähnlich wie bei der Frage nach der Anzahl der Mitglieder in den Jugendverbänden gehen die Einschätzungen auch bei der Frage nach der Anzahl der ehrenamtlichen Mitarbeiter/-innen stark auseinander. Verständigungsversuche darüber scheitern meistens schon an den verschiedenen Definitionen und an den fließenden Grenzen zwischen Mitgliedschaft und Mitarbeit. Münchmeier hat, um hier Abhilfe zu schaffen, eine Unterscheidung in vier Stufen vorgeschlagen:

- *informelle Mitgliedschaft* meint Adressaten, denen die Angebote der

**Interesse an  
Selbstentfaltung,  
Selbsterfahrung  
und persönlicher  
Weiterbildung**

## Unterschiedliche Formen des Engagements

- Jugendarbeit offenstehen, an denen sie frei teilnehmen können,
- *Mitgliedschaft auf Zeit* fordert ein kontinuierliches Engagement in einem Projekt o.ä. während einer bestimmten Zeit,
- *verbindliche Mitgliedschaft* impliziert die Beteiligung formeller Natur am institutionellen Leben des Verbandes,
- *ehrenamtliches Engagement* als verbindlichste Form eröffnet die Übernahme von Funktionen.<sup>30</sup>

In der Literatur findet sich daneben aber verschiedentlich auch noch eine Unterscheidung in „politisches“ und „soziales“ Ehrenamt. Während ersteres eine „männliche Domäne“ ist und Mädchen und Frauen eher soziale Ehrenämter übernehmen<sup>31</sup>, kann zudem angenommen werden, daß auch noch eine Altersgrenze zwischen beiden besteht; das „politische“ Ehrenamt, d.h. die Arbeit in Ausschüssen, Vorständen und Delegiertenversammlungen wird in der Regel von Erwachsenen übernommen, während jüngere Mitarbeiter/-innen sich eher bei Aktionen und Projekten, in Freizeit- und Mitarbeiter/-inenteams engagieren. Vor dem Hintergrund einer starken Verjüngung der Mitglieder zeichnet sich hier ein weiteres Problem für die Verbände ab.

In dem Maße, wie die Jugendverbände den hohen Stellenwert der Ehrenamtlichkeit betonen, haben sie nach wie vor Schwierigkeiten mit der Hauptamtlichkeit. Dabei folgte auch die Entwicklung von Jugendverbänden der von anderen sozialen Organisationen und nahm nach einer dynamischen, flexiblen Entstehungsphase ihren Verlauf in eine Professionalisierungsphase. Spätestens mit dem Selbstverständnis als „dritter Erziehungsinstanz“ kam in den 70er Jahren auch verstärkt die Forderung nach hauptamtlichen „Jugendbildungsreferenten/-innen“ auf. Vom DBJR wird die Hauptamtlichkeit ambivalent bewertet. Zum einen wird anerkannt, daß Ehrenamtliche angesichts der steigenden Anforderungen eine stärkere und kontinuierlichere Beratung benötigen.<sup>32</sup> Hauptamtliche sichern zunehmend die Infrastruktur der Verbände, koordinieren, verwalten, bilden aus und entlasten Ehrenamtliche bei der konkreten Arbeit vor Ort mit schwierigen Zielgruppen. Daneben sorgen Hauptamtliche dafür, daß die Verbände in der Konkurrenz mit den kommerziellen Anbietern bestehen können. Auf der anderen Seite werden Hauptamtliche nach den Beobachtungen des DBJR aber auch als Behinderung und als Fremdkörper empfunden, vor allem dann, wenn sie als Verbandsfremde oder sogar als Verbandsunerfahrene in die Arbeit einsteigen.<sup>32</sup> Der Zuwachs an hauptamtlichen Mitarbeitern/-innen in den Jugendverbänden hat zweifellos zu neuen strukturellen Problemen und Konflikten in der Beziehung von ehren- und hauptamtlichen Mitarbeitern/-innen, zu Kooperations- und Abgrenzungsproblemen zwischen diesen Mitarbeiter/-innengruppen geführt. Diese Konflikte und Probleme behindern oftmals die Entfaltung von Kreativität der Mitarbeiter/-innen, die effektive Nutzung personeller und fachlicher Ressourcen sowie die Entwicklung von Eigenverantwortung und Kompetenz – auf beiden Seiten.

Daß bis heute aber immer noch mindestens 100 Ehrenamtliche auf eine/n Hauptamtliche/n kommen, ist nach Münchmeier kein Beweis für das Scheitern der Professionalisierung, sondern kennzeichnet vielmehr die Herausbildung einer neuen Struktur neben und zusätzlich zur Ehrenamtlichkeit.<sup>34</sup> Hauptamtliche haben „andere Funktionen und Aufgaben als die Ehrenamtli-

## Ambivalentes Verhältnis zur Hauptamtlichkeit

chen (...), nämlich solche, die mit dem Pädagogisierungs- und Institutionalierungsprozeß zusammenhängen. Sie haben die Aufgabe, für die beständige pädagogische Reflexion der Praxis der Jugendarbeit und ihre pädagogischen Weiterentwicklung zu sorgen.“<sup>35</sup> Professionalisierung bewirkt nach seiner Auffassung die notwendige „Steigerung der Reflexionsfähigkeit“ und sorgt für die „Fähigkeit zur Selbstbeobachtung und Selbstbeschreibung“.<sup>36</sup> Das Ehrenamt verhindert dabei, daß der Professionalisierungsprozeß in der Jugendverbandsarbeit Egalisierungs- und Sozialpädagogisierungseffekte hervorruft, die Vielfalt einebnen oder die Praxis pädagogisch-didaktisch durchgestaltet und verregelt.<sup>37</sup>

Die Rolle, die Münchmeier hier den Hauptamtlichen zuschreibt, beschreibt allerdings nicht ihren Alltag in den Verbänden. Daneben muß auch die Frage gestellt werden, ob unter den heutigen Bedingungen die genannten bestandserhaltenden, -sichernden und für die Legitimation gegenüber Politik und Öffentlichkeit überaus wichtigen Aufgaben allein von Hauptamtlichen geleistet werden können und sollen.

### **Pluralität und Wertgebundenheit**

Mit ihren unterschiedlichen Grundwerten, Traditionen und spezifischen Profilen stellen Jugendverbände ein großes und plurales „Potential an Mustern der Lebensführung“<sup>38</sup> dar, mit konfessioneller, humanitärer, gewerkschaftlicher, politischer, ländlicher, naturbezogener, kulturbezogener, freizeit- und körperorientierter Orientierung oder Ausrichtung an den Idealen des Pfadfinderbewegung. Jugendverbände bieten damit im Prinzip vielfältige Identifikationsmöglichkeiten und Orientierungen.

In den letzten Jahren wurde allerdings immer wieder ein Profilverlust und eine zunehmende Angleichung der Verbände konstatiert, der sich in einer scheinbar beliebigen Austauschbarkeit von Verbandsangeboten unterschiedlicher Träger äußert. Die Ursachen hierfür sind vielfältig: gesellschaftlich-politische Mainstreams; political correctness; „me too“-Orientierung an erfolgreichen Angeboten anderer; spezielle jugendpolitische Förderprogramme, an denen möglichst viele partizipieren sollten und (nicht zuletzt vor dem Hintergrund einer prekären Finanzsituation) auch wollten. Die in jüngster Zeit häufig zu hörende Behauptung, daß eine zunehmende „Dienstleistungsorientierung“ zur Nivellierung von Verbandsprofilen geführt habe bzw. führen müsse, hält einer Überprüfung allerdings nicht stand. Ihr läßt sich entgegenhalten, daß erst klare Verbandsprofile erfolgreiche Dienstleistungen ermöglichen.<sup>39</sup> Eine wichtige Aufgabe für viele Jugendverbände wird in Zukunft darin bestehen müssen, ihre Wertgebundenheit und ihr ganz spezielles Profil wieder deutlich hervorzuarbeiten<sup>40</sup>, zu stärken und in die innerverbandlichen Verständigungsprozesse möglichst viele Mitglieder einzubeziehen. Auf diese Weise könnten sich gerade Jugendverbände „zu so etwas wie auf Werte und Wertentwicklung spezialisierte Dienstleistungsanbieter für Kinder und Jugendliche weiterentwickeln“.<sup>41</sup>

Jugendverbände sind, historisch betrachtet, aus bestimmten sozial-moralischen Milieus hervorgegangen, hatten dort ihre Rekrutierungsbasis und waren gleichzeitig immer auch Produzenten von Milieus.

Die neue Situation kennzeichnet Rauschenbach folgendermaßen: „Diese Bindungsautomatik ist nun im Zuge der Erosion der traditionellen Milieus und der neuen Wahlfreiheiten entfallen. Dadurch ändert sich auch der Stellenwert von vorgegebenen Milieus, also von stabilem ‘Stallgeruch’. Während für die einen, eine kleiner werdende Minderheit, diese Eindeutigkeit nach wie vor eine wichtige orientierende Funktion hat, scheinen auf der anderen Seite, nach allem, was wir wissen, jene Formen von modernen Milieus an Attraktivität zu gewinnen, die nur schwach vorstrukturiert sind, auf kommunikativer Verständigung basieren und eine aktive Beteiligung an der Erzeugung eines Milieuzusammenhangs ermöglichen. Das heißt: aktive Werteerzeugung gegenüber einer passiven Wertübernahme scheinen darüber zu entscheiden, ob Jugendverbände eher einem traditionellen Bindungsmilieu oder einem modernen Kommunikationsmilieu ähneln.“<sup>42</sup>

In den Jugendverbänden sind heute nicht nur Kinder und Jugendliche aus verschiedenen Milieus anzutreffen, sondern in ihnen ist auch insofern eine deutliche Binnenpluralität festzustellen, als sie Kindern und Jugendlichen ganz verschiedene Nutzungsmöglichkeiten in einer Organisation bieten. Wie unterschiedlich die Bedeutungen der Mitgliedschaft und Mitarbeit in einem Verband sein können, haben Reichwein/Freund in der oben genannten empirischen Untersuchung der DLRG-Jugend herausgearbeitet. Danach kann der Verband als zweites Zuhause, als Hilfe bei bisher nicht gelösten Entwicklungsaufgaben, als Lern- und Übungsfeld für Karrieremuster und von Rollen der institutionalisierten Berufs- und Erwachsenenwelt, als Anbieter von Freizeitmaßnahmen und/oder als Kontrastprogramm zum Alltag fungieren.<sup>43</sup>

### **Soziale Kompetenz**

Aus der jahrzehntelangen Übernahme und „Einverwandlung“ pädagogischer Methoden, psychosozialer Moden und Arbeitsformen sozialer Bewegungen haben die Jugendverbände ein ganz spezifisches Know-how fachlicher Dienstleistungsproduktion entwickelt.<sup>44</sup>

Die pädagogische Arbeit in Jugendverbänden findet überwiegend in Form der Gleichaltrigenerziehung statt.<sup>45</sup> Dieses Phänomen ist so in keinem anderen pädagogischen Bereich anzutreffen und sorgt dafür, daß bestimmte jugendspezifische Erfahrungen direkt weitervermittelt werden können.

Die feste Gruppe wurde durch die Jugendverbände geradezu als pädagogisches Medium entdeckt. Mit ihrem eingespielten Geflecht an sozialen Beziehungen ist sie weiterhin von zentraler Bedeutung in der Arbeit der Jugendverbände und „der entscheidende Ort für die an ihr beteiligten Jugendlichen in einem Jugendverband“.<sup>46</sup> Gemeinschaft, Erlebnis und Solidarität in der Gruppe werden in Zeiten zunehmender „Verinselung“ von Einzelkindern immer wichtiger. Hier können u.a. Beziehungsfähigkeiten erprobt und entwickelt werden.

Gesellschaftliche Individualisierungsprozesse haben aber auch die Jugendkultur erfaßt. Insbesondere für die Altersgruppe der über 14-Jährigen und für Jugendliche in Großstädten ist ein Bedeutungsverlust der Gruppe zu beobachten.<sup>47</sup> Auch wenn das „Gruppenprinzip“ mit seinen Bindungs-, Orientie-

rungs- und Geborgenheitsverheißungen immer wieder neu gesucht wird, stellt Böhnisch fest, „daß die traditionelle Pädagogik der geschlossenen Jugendgruppe nicht mehr zieht“.<sup>48</sup> Trotzdem hält Rauschenbach dieses Prinzip und die damit verbundenen solidarischen Erfahrungen noch immer für so wichtig, daß er den Jugendverbänden empfiehlt, Gruppen zu inszenieren, wo nicht mehr auf sie zurückgegriffen werden kann.<sup>49</sup>

In der vorangegangenen Aufstellung von Prinzipien, Merkmalen und Leistungen der Jugendverbandsarbeit sind mehrere Widersprüche und Ambivalenzen deutlich geworden. Die Jugendverbände stehen heute vor der schwierigen Aufgabe, sehr widersprüchliche Ziele und Anforderungen in Einklang zu bringen. In diesem Zusammenhang ist sehr oft von einem Spagat oder besser: mehreren Spagaten die Rede, die bewältigt werden müssen, und zwar

- zwischen hoher inhaltlicher Autonomie und Abhängigkeit von öffentlichen Mitteln;
- zwischen jugendlicher Selbstorganisation und Interessenvertretung und der gesellschaftlichen Erziehungsaufgabe, d.h. zwischen Emanzipation und Integration;
- zwischen Offenheit von Programmplanung und Aktivitätsformen und der Notwendigkeit eines unverwechselbaren Profils;
- zwischen formeller Verbandsarbeit und informeller Freundesclique;
- zwischen Beteiligung und Professionalität;
- zwischen notwendiger Dezentralisierung und Zentralisierung als Voraussetzung einer wirksamen Interessenvertretung;
- zwischen Milieubindung und Mitgliederrekrutierung;
- zwischen Solidarität und Individualität;
- zwischen dem Bedürfnis nach Bindung, Orientierung, Geborgenheit und dem abnehmenden Interesse an geschlossenen Jugendgruppen.

Dabei können diese Widersprüche „nicht glatt gelöst oder zugunsten von Eindeutigkeiten entschieden werden. Ihre Ambivalenz auf die eine oder andere Seite zu kippen, würde nämlich nicht schlicht ‘Eindeutigkeit’, sondern vielmehr den Verlust an Handlungs- und Legitimationsfähigkeit und damit ein enormes Bestandsrisiko bedeuten.“<sup>50</sup>

Die große Offenheit und Flexibilität der Arbeit von Jugendverbänden und ihre sehr unterschiedlichen biographischen und lebensweltlichen Bedeutungen für Kinder und Jugendliche erschweren den Nachweis von Zielerreichung und Effizienz ganz enorm. Die bisherigen Versuche, Curricula für die Jugendverbandsarbeit zu entwickeln, sind deshalb auch regelmäßig gescheitert.<sup>51</sup>

In einer Einschätzung der geschilderten Ausgangslage läßt sich festhalten, daß die Qualitätsstandards in der Jugendverbandsarbeit sich im Prozeß diskursiver Veränderung befinden, daß aber weitgehend Übereinstimmung hinsichtlich der genannten Qualitätsmerkmale von Jugendverbandsarbeit besteht. Für den Prozeß der Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung sind nach unserer Einschätzung die genannten Qualitätsmerkmale als Zielbenen zu betrachten.

**Jugendverbände  
im Spagat**

**Offenheit und  
Flexibilität  
erschweren den  
Nachweis von  
Zielerreichung und  
Effizienz**

**Operationalisierung  
der Qualitäts-  
merkmale und  
Zielklärung als  
zentrale Aufgaben**

**Verkürzungen in  
Diskussion und  
Umsetzungs-  
konzepten**

Ein wesentliches Defizit der Diskussion um Qualitätsstandards sowohl innerhalb der Jugendverbände selbst als auch im Bereich der Jugendverbandsforschung läßt sich jedoch bezogen auf die Operationalisierung der Qualitätsmerkmale konstatieren. Dies kann als Aufforderung zur Zielklärung sowohl für die einzelnen Verbände als auch für den verbandsübergreifenden jugendpolitischen Diskurs betrachtet werden und ist gleichzeitig die zentrale Voraussetzung für die Entwicklung von Controlling und Selbstevaluation.

### **2.3 Dienstleistungsorientierung und Neue Steuerung**

Gegenwärtig wird die Diskussion um Entwicklungsanforderungen für den Gesamtbereich der Jugendhilfe und auch für den Bereich der Jugendverbandsarbeit wesentlich von den Vorschlägen einer stärkeren Dienstleistungsorientierung/Outputorientierung im Zusammenhang mit der Diskussion um Verwaltungsmodernisierung (Neues Steuerungsmodell) beherrscht. Im Gefolge diese Diskussion werden auch verstärkt Fragen nach und Anforderungen an eine eher „marktförmig“ orientierte Jugendhilfe und auch Verfahren ihrer organisatorischen und finanziellen Leistungssteigerung diskutiert. Es ist auffällig, daß Fragen nach Konzepten zur Qualitätssicherung und dafür notwendige Instrumente/Verfahren von Controlling primär in diesem Zusammenhang diskutiert werden, was zu Verkürzungen sowohl im Gehalt der Diskussion um Qualitätsentwicklung als auch hinsichtlich organisationsbezogener Umsetzungskonzepte führt. Ein zentrales Ergebnis der Analyse zum Stand von Organisationsentwicklung und Management in Jugendverbänden läßt sich demzufolge auch gegenwärtig bestätigen.

Insgesamt läßt sich damit nach wie vor vermuten: „Auf die Frage nach der Funktion von Jugendverbänden, ihrer Bedeutung in der Biographie von Jugendlichen gibt es also mittlerweile fundierte Antworten der Jugendforschung. Nach wie vor vernachlässigt wird aber die Frage, wie Jugendverbände die Formulierung ihrer jeweils strategischen Ziele und deren operative Umsetzung in den Alltag hinein gestalten bzw. anders gestalten sollten. Während es über die Leistungen und Qualität der Jugendverbandsarbeit immerhin eine wissenschaftliche Diskussion gibt, findet sich in der einschlägigen Literatur äußerst wenig Konkretes über die Strukturen und Organisationsformen von Jugendverbänden und deren Zustand... Keine/r der Autoren/-innen fragt, wie die Organisation Jugendverband als 'zweckgerichtetes Unternehmen' tatsächlich funktioniert, welchen materiellen, strukturellen, personellen und finanziellen Rahmen sie bietet, um ihre Zwecke heute und in Zukunft zu erfüllen.“<sup>52</sup>

Wir setzen an dieser Stelle die zentralen Aussagen der mit dem Neuen Steuerungsmodell verbundenen Implikationen voraus, da diese breit in der Fachöffentlichkeit diskutiert werden. Deshalb konzentrieren wir uns im weiteren vor allem auf die Frage, wie Chancen und Risiken einer Dienstleistungsorientierung als zentrale Kriterien der Qualitätsentwicklung im Bereich der Jugendverbände sowie in der Fachdiskussion der Jugendhilfe eingeschätzt werden.

**Chancen und  
Risiken einer  
Dienstleistungs-  
orientierung**



Die gegenwärtigen Positionen der Jugendverbände und der Jugendverbandsforschung zu den Anforderungen der Qualitätssicherung und Dienstleistungsorientierung sind vielfältig und uneinheitlich.

Während sich eine ganze Reihe von Jugendverbänden mit diesen und mit benachbarten Themen bereits intensiv auseinandersetzt und sich z.B. mit eigenen Projekten an der Initiative des BMFSFJ zur Qualitätssicherung beteiligt, sind andere verunsichert oder warten auf mehr Informationen und erste Erfahrungsberichte. Eine grundsätzliche Ablehnung ist dagegen kaum noch spürbar, eher die Sorge, den Anschluß zu verlieren oder ehrenamtliche Mitarbeiter/-innen zu überfordern, abzuschrecken bzw. nicht lange genug für aufwendige Prozesse und Verfahren motivieren zu können. So lauteten die meistgestellten Fragen in einer Arbeitsgruppe bei der vom BMFSFJ am 12.1.1996 in Bonn durchgeführten Tagung „Qualitätssicherung in der Kinder- und Jugendhilfe“, bei der sich die einzelnen Projekte der „Initiative Qualitätssicherung“ vorstellten:

- Wie können Ehrenamtliche den Anschluß halten?
- Wie werden die (ehrenamtlichen) Teilnehmer/-innen „bei der Stange gehalten“?
- Was ist mit Zertifikaten für Ehrenamtliche nach Abschluß eines Projektes?
- Können die „Kleinen“ noch mithalten?
- Wie können die Projekte für andere nutzbar gemacht werden?
- Worin besteht die Einflußnahme / das Interesse des BMFSFJ?
- Wer „schiebt“ uns, und worum geht´s?

Die Haltung des DBJR, der Arbeitsgemeinschaft bundeszentraler Jugendverbände, zu diesen Themen läßt sich einem Diskussionspapier entnehmen, das auf seiner Vollversammlung 1995 verabschiedet wurde und sich kritisch mit dem von der KGSt vertretenen „Neuen Steuerungsmodell“ für die Kommunalverwaltung und mit dessen Auswirkungen auf die Jugendverbände auseinandersetzt.<sup>53</sup> Ohne darin explizit auf die Themen Controlling und Selbstevaluation einzugehen, begründet der DBJR in diesem Papier seine ablehnende Haltung gegenüber der Einführung markt- und betriebswirtschaftlicher Denkweisen und Begriffe in der Jugendhilfe im allgemeinen und speziell in der Zusammenarbeit zwischen öffentlichen und freien Trägern. Nach der einleitenden Feststellung, daß die Diskussion um das Neue Steuerungsmodell schon deshalb mit großer Vorsicht zu führen sei, weil sie nicht etwa als Teil eines Reformprojekts zu betrachten sei, sondern sich in Zeiten massiver Einschränkungen vollziehe, werden eine ganze Reihe von Bedenken vorgebracht:

- Das Angebot der Jugendhilfe könne nur nach marktfernen Gesetzen gesteuert werden. Die KGSt wolle dagegen Rechtsansprüche durch Marktmechanismen ersetzen. Dadurch werde das KJHG „entkernt“.
- In der Jugendhilfe würden keine Produkte hergestellt. In den Gutachten der KGSt bleibe das Produkt „Verbandliche Kinder- und Jugendarbeit“ zudem inhaltlich völlig undefiniert.
- Hinter dem Neuen Steuerungsmodell stehe in erster Linie ein Spar- und Umverteilungsinteresse und die Absicht, die Tätigkeit der freien Träger zu reglementieren.

**Verunsicherung und Informationsbedarf in vielen Jugendverbänden**

**Stellungnahmen des DBJR**

- Der öffentliche Träger sei an einer fachlichen Diskussion nur sehr wenig interessiert. Der Jugendhilfe drohe eine Entpolitisierung.<sup>54</sup>

Wenn Kinder und Jugendliche wie in den Empfehlungen der KGSt als „Kunden/-innen“, die Jugendhilfe als „Dienstleistung“ und ihre Angebote als Produkte definiert werden, sieht der DBJR außerdem zentrale Prinzipien der Jugendverbandsarbeit wie Interessenvertretung, Partizipation, Pluralität und Ehrenamtlichkeit in Gefahr:

- Auf der einen Seite sei nicht auszuschließen, daß sich durch den im Neuen Steuerungsmodell angestrebten Abbau von hierarchischen Strukturen und durch den Aufbau einer dezentralen Ressourcenverantwortung neue Freiräume und Chancen für bessere Mitwirkungsmöglichkeiten auch für die freien Träger der Jugendhilfe eröffnen. Auf der anderen Seite sei die Interessenvertretungsaufgabe und die Beteiligung der freien Träger im Prozeß der kommunalen Willensbildung und Entscheidung massiv gefährdet, wenn im Zuge der Neuen Steuerung die Zweigliedrigkeit des Jugendamtes aufgeweicht und der Jugendhilfeausschuß zugunsten der Jugendamtsverwaltung zurückgedrängt wird.
- Durch die Erarbeitung von einheitlichen Produktplänen und Produktdefinitionen sei die bisherige Vielfalt und Unterschiedlichkeit von Angeboten und Wertorientierungen und damit die Pluralität der Trägerlandschaft gefährdet.
- Alle Versuche und Tendenzen der Standardisierung durch einheitliche Produktbeschreibungen begrenzen nach dieser Auffassung die bisherigen Spielräume für eigenverantwortliche Tätigkeit und satzungsgemäßes Eigenleben und fördern Dirigismus auf Kosten der Selbstorganisation.
- Ehrenamtliches Engagement muß nach Auffassung des DBJR zwangsläufig zurückgehen, wenn sich Ehrenamtliche im Rahmen von Produktbeschreibungen und Kennzahlensystemen verplant, gesteuert, kontrolliert und verwertet fühlen, anstatt Möglichkeiten zu erhalten, sich mit ihren eigenen Bedürfnissen und Wertorientierungen in soziale Prozesse einzubringen, die sich am konkreten Lebensalltag der beteiligten Kinder und Jugendlichen orientieren.<sup>55</sup>

Den Empfehlungen der KGSt stellt der DBJR deshalb vier Mindestanforderungen an alte und neue Steuerungsmodelle entgegen:

1. Beteiligen statt dirigieren.
2. Die bundesrechtliche Sonderstellung des zweigliedrigen Jugendamtes stärken.
3. Keine Nivellierungen und Standardisierungen.
4. Freiwillige stärken.<sup>56</sup>

Auf das Controlling, das ein wichtiger Bestandteil des Neuen Steuerungsmodells ist, geht der DBJR konkret nur in seinem Positionspapier mit dem Titel „Verträge als Instrumente der Förderung von Jugendverbandsarbeit“<sup>57</sup> ein. Den Begriff Controlling benutzt er dabei als Synonym für „Berichtswesen“<sup>58</sup> und wirft der KGSt vor, in einem quantitativ orientierten Berichtswesen komplizierte Strukturen und Prozesse auf relativ einfache Weise darzustellen und

dadurch Mehrdeutigkeiten notwendigerweise auszuschalten. Demgegenüber stellt er die Forderung, ein Berichtswesen so zu gestalten, daß „den Jugendverbänden ausreichend Platz eingeräumt wird, ihre eigenen und spezifischen Erfahrungen und Erlebnisse darzustellen.“<sup>59</sup> Zum Thema Selbstevaluation finden sich in den Stellungnahmen des DBJR keine Aussagen.

Insgesamt ist aber eine Tendenz im Verhalten des DBJR zu erkennen, von einer strikten Ablehnung markt- und betriebswirtschaftlicher Ansätze eher zu einer aktiven Auseinandersetzung zu gelangen und bei aller Sorge vor „vernebelten Einsparungsversuchen“ auf eine „kritische Gebrauchsanweisung“ für die Praxis zu zielen.<sup>60</sup>

Vorläufig läßt sich als Fazit formulieren: Bei aller Kritik und Skepsis gegenüber den Vorschlägen der KGSt überwiegen in letzter Zeit vor allem solche Diskussionsbeiträge, in denen für eine sorgfältige Überprüfung der Anwendbarkeit von Steuerungs- und Controllingtechniken auf der Basis selbstbewußt vertretener sozialpädagogischer Positionen votiert wird. Insgesamt wird mehr und mehr davon ausgegangen, daß eine offensive Auseinandersetzung eher Erfolg und Einflußmöglichkeiten bei den als unausweichlich angesehenen Veränderungen bieten wird als ein defensives Beharren auf den herkömmlichen Arbeitsweisen und Begrifflichkeiten.<sup>61</sup>

Im folgenden werden zentrale Schwerpunkte der gegenwärtigen Diskussion um die Entwicklungsanforderungen an Jugendhilfe und die „Nützlichkeit“ einer Fokussierung dieser Perspektive auf den Ansatz der Dienstleistungsorientierung und „Outputorientierung“ dargestellt.

- Vor dem Hintergrund der mit der Diskussion um Dienstleistungsorientierung verbundenen Anforderungen an ehrenamtliches und hauptamtliches Management in Organisationen der Jugendhilfe und Jugendverbandsarbeit gewinnt der Aspekt von Steuerung und Management entscheidend an Bedeutung. Die Einführung von Managementmethoden und -konzepten ist damit – so die These – nicht einseitig als Anpassung an Kürzungs- und Effizienzzwänge zu sehen und verhindert nicht die Einforderung politischer Entscheidungen im Bereich der Jugendhilfe/Jugendarbeit. Die Notwendigkeit der Zielklärung und -umsetzung, die mit der Qualifizierung von Management und Steuerung konzeptionell verbunden ist, kann vielmehr als Chance betrachtet werden, pädagogische Ziele präziser zu formulieren und den Grad der Zielerreichung zu erhöhen. Dies ist eben nicht unbedingt gleichzusetzen mit einer „stromlinienförmigen, marktgängigen Ausrichtung auf Publikumsresonanz und volle Kassen“.<sup>62</sup>
- Daß in der gegenwärtigen Steuerungsdebatte die Effektivitätsfrage in der Regel beiseite gelassen und nahezu ausschließlich die Effizienzfrage betrachtet wird, hat vor allem darin seine Ursache, daß Antworten auf die Frage, wie effektiv die Jugendhilfe ist, schon deshalb schwerfallen, weil die Jugendhilfe unterschiedliche Zielgruppen hat, die den Erfolg bewerten: Neben den Kindern und Jugendlichen sind noch deren Eltern, die öffentlichen Geldgeber, die politischen Entscheidungsgremien, die Steuerzahler/-innen usw. zu berücksichtigen, die bei der

**Suche nach  
„kritischer  
Gebrauchsanweisung“**

**Fachwissenschaftliche Positionen**

**Qualifizierung  
von Management  
und Steuerung  
als Chance**

Beurteilung der Effektivität einer Maßnahme durchaus zu unterschiedlichen Ergebnissen kommen können. Dies ist um so gravierender, weil die Forschungsdaten zu den „Kunden/-innen“ der Jugendhilfe in vielen Bereichen zu wenig entwickelt bzw. operationalisiert sind (s. Kap. 2.2).

- Der Verkürzung auf die Effizienzfrage entspricht in der gegenwärtigen Diskussion eine Fixierung auf den Begriff des Produktes, das mit „output“ gleichgesetzt wird und damit auf Leistungen, Leistungserbringung bzw. Dienstleistungen bezogen ist und eben nicht auf die erwünschten Ergebnisse und Wirkungen. Daß diese Reduzierung nicht offen erfolgt und kommuniziert wird, sondern daß im Gegenteil der Eindruck erweckt wird, „als gäben Produktbeschreibungen schon die Möglichkeit, tatsächlich die Effektivität von Jugendhilfe zu messen“, ist ein wesentliches Manko der bisherigen Debatte.<sup>63</sup>
- Durch diese Begrenzung der Steuerungsaufgabe auf die Effizienz wird faktisch auch das Verständnis von Controlling verkürzt. Und folgerichtig geht es in der gegenwärtigen Steuerungsdebatte meist nur um das operative und nicht um strategisches Controlling. Damit aber auch diese Form der Steuerung überhaupt funktionieren kann, sind nach Müller drei Voraussetzungen erforderlich:
  1. Die Bedingungen für die Selbstregulierung müssen verbessert werden.
  2. Die in den Produktbeschreibungen zu vermittelnden Informationen müssen auf das für die Steuerung unbedingt erforderliche Maß reduziert werden. Denn: „Eine der wirkungsvollsten Strategien, vorgesetzte Ebenen am Steuern zu hindern, ist bekanntlich, sie mit Informationen zu überschütten.“<sup>64</sup>
  3. Die in die Produktbeschreibungen einfließenden Informationen müssen tatsächlich die maßgeblichen Faktoren erfassen, die über die Qualität des Produktes entscheiden. In diesem Zusammenhang wird von „kritischen Erfolgsfaktoren“ gesprochen, wobei Müller noch einmal betont, daß es sich dabei bisher nur um Meßgrößen für die Effizienz der Leistungserbringung handeln kann, weil nach dem derzeitigen Entwicklungsstand des Neuen Steuerungsmodells die erwünschten Wirkungen noch nicht erfaßt werden können.<sup>65</sup>

### **3. CONTROLLING UND SELBSTEVALUATION ALS INSTRUMENTE DER QUALITÄTSENTWICKLUNG UND QUALITÄTSSICHERUNG**

Controlling und Selbstevaluation werden als Verfahren der Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung in Organisationen der sozialen Arbeit seit einiger Zeit diskutiert, erprobt und angewandt, um die Effektivität, die Effizienz und die Qualität ihrer Arbeit zu überprüfen und zu verbessern. Wer die gegenwärtige Diskussion dieser Begriffe im Zusammenhang mit der Jugendverbandsarbeit verfolgt, stellt fest, daß sie hier sehr unterschiedlich und mit ständig wechselnden Bedeutungsgehalten benutzt, kaum voneinander abgegrenzt oder in ihrem möglichen Zusammenwirken präzisiert werden. Offensichtlich ist, daß darunter komplexe Verfahren und Konzepte verstanden werden, an die große Erwartungen und Hoffnungen, aber auch Befürchtungen geknüpft werden, die aber noch nicht weiter entwickelt und dargestellt sind. Während der Controlling-Ansatz aus dem Unternehmensbereich kommt, dort eine lange Tradition besitzt und sehr weit ausdifferenziert ist, entstand der Ansatz der Selbstevaluation im Feld der sozialen Arbeit, wo er bisher allerdings erst ansatzweise handlungspraktisch operationalisiert wurde.

Die Übertragung von Controlling und Selbstevaluation als Instrumente der Qualitätssicherung auf die Jugendverbandsarbeit erfordert zum einen die Präzisierung beider Instrumente sowie eine konzeptionelle Überarbeitung, die den spezifischen Rahmenbedingungen der Jugendverbandsarbeit Rechnung trägt.

Im folgenden beschäftigen wir uns mit der Frage, was sich hinter Controlling und Selbstevaluation inhaltlich verbirgt, wie sich der derzeitige Diskussionsstand zu Controlling und Selbstevaluation darstellt und welche offenen Fragen sich hinsichtlich beider Instrumente ergeben.

Aufgrund der sehr unterschiedlichen fachlichen Diskussionsstränge stellen wir jeweils Controlling und Selbstevaluation eigenständig dar, begründen aber auch unsere Position einer Verknüpfung beider Instrumente/Konzepte der Qualitätssicherung.

#### **3.1 Controlling: Begründung, Konzeption, Klärungsbedarf**

##### **3.1.1 Begründung**

Im anglo-amerikanischen Raum kann die Diskussion um Controlling auf eine nahezu hundertjährige Geschichte zurückblicken. Nach Deutschland kam dieser Ansatz in den sechziger Jahren und gehört hier seitdem zum Standard größerer Unternehmen wie auch der wissenschaftlichen Betriebswirtschafts- und Managementlehre. An den Hochschulen wurden hierfür eigene Lehrstühle eingerichtet, und lange Zeit gehörten Controller/-innen zu den meistgesuchten Führungskräften. In Großbetrieben machen sie heute im Durchschnitt 0,5% aller Beschäftigten aus.<sup>66</sup> Trotzdem gilt das Controlling noch immer als „schillerndes Element im Management“<sup>67</sup>.

**Unklarer Gebrauch  
der Begriffe**

**Controlling ist erheblich mehr als Kontrolle**

Nach der gängigen Ableitung aus dem angelsächsischen bzw. anglo-amerikanischen Sprachraum ist „Controlling“ mit „leiten, steuern und regeln“ zu übersetzen.<sup>68</sup> Der Aspekt der Kontrolle ist dabei nachgeordnet. Die ersten Controller standen zu Beginn dieses Jahrhunderts in den USA vor der Aufgabe, rasch wachsende Unternehmen durch die Einführung systematischer Planung überhaupt erst führbar zu machen. Nach dem Aufbau eines Plansystems entwickelten sie eine Plan-Kontrolle und sorgten außerdem systematisch dafür, daß die für Planung und Kontrolle benötigten Informationen zur Verfügung standen. Dazu unterstand ihnen zumeist das gesamte Rechnungswesen. Als diese Aufbauarbeit abgeschlossen war, übernahmen Controller bestimmte Aufgaben innerhalb der Planung. „Sie stellten sicher, daß diese im engeren Sinne des Wortes vernünftig funktionierte. Controller achteten auf das Vorhandensein von Zielen in allen Bereichen, auf die systematische Abstimmung von Planvorschlägen unterschiedlicher Bereiche im Unternehmen, Controller halfen dabei, Bereichsegoismen einzudämmen. Daneben überließ man ihnen die gesamte Aufgabe der Plan-Kontrolle und auch der Betrieb der Informationssysteme wurde in der Folgezeit oftmals von Controllern wahrgenommen.“<sup>69</sup>

Controlling als eigenständiges betriebswirtschaftliches Konzept und als konkretes Verfahren in Profitunternehmen wurde also notwendig, um die für das Überleben und die Weiterentwicklung der Unternehmen notwendigen Strategien und konkreten Verfahren zur Realisierung unternehmerischer Gewinne sicherzustellen.

Je größer, und komplexer die Unternehmen und die sie umgebende Umwelt (Markt, Konkurrenz, Internationalisierung) wurden, desto deutlicher wurde die Notwendigkeit, die Führungsebene in der Aufgabe der Gesamtsteuerung der Unternehmen unterstützen zu müssen. Neben der komplexer werdenden Steuerungsverantwortung des Management gewann der Aspekt der Qualitätsentwicklung und -sicherung zunehmend an Bedeutung aufgrund sich verschärfender Konkurrenzbedingungen. Die hier nur ganz kurz skizzierten Anforderungen an die Gesamtsteuerung von Unternehmen machten eine Professionalisierung von Managementkonzepten und -strategien erforderlich. Eine Differenzierung – strategisches Management (langfristige Sicherung der Unternehmenserfolge) und operatives Management (daraus abgeleitete ergebnisorientierte Maßnahmen) – verstärkte die Diskussion um Controlling als Konzept der Qualitätsentwicklung und -sicherung.

Schon seit einigen Jahren findet Controlling zunehmend Beachtung in der öffentlichen Verwaltung und bei Wohlfahrtsorganisationen und Verbänden. Die Gründe hierfür sind vielfältig. Von besonderer Bedeutung für das gesteigerte Interesse und die zunehmende Akzeptanz ist sicherlich der steigende Kostendruck und der Wunsch, wirksam gegensteuern zu können. Dazu kommt das Motiv, mit Hilfe des Controlling Transparenz gegenüber der Öffentlichkeit, der Politik und/oder den eigenen Vorständen zu schaffen. Bei einer steigenden Zahl von Kunden/-innen, die ihre Leistungen selbst bezahlen bzw. mit Eigenbeiträgen mitfinanzieren, haben diese insbesondere ein Interesse daran, zu erfahren, was mit ihrem Geld gemacht wird und welche Leistungen sie dafür erwarten können. Besonderes Interesse haben auch die

**Controlling als Antwort auf die zunehmende Komplexität der Steuerungsaufgabe**

**Controlling in der öffentlichen Verwaltung, in Wohlfahrtsorganisationen und Verbänden**

öffentlichen Kostenträger. In den Organisationen selbst sind es die jeweiligen Entscheidungsträger/-innen, die ein Interesse an Controlling-Ergebnissen haben. „Die Akzeptanz sozialer Dienste bei Klienten, Kostenträgern und in der Öffentlichkeit hängt auch ab von der Zuverlässigkeit und Glaubwürdigkeit im Finanzgebaren. (...) extreme Schwankungen, die durch unkontrolliertes Kostenverhalten entstehen können, können das Image einer Einrichtung oder eines Trägers als zuverlässiger Geschäftspartner (...) empfindlich beeinträchtigen.“<sup>70</sup> Bezogen auf soziale Unternehmen können zusätzliche Gründe genannt werden, die den Aufbau eines Controlling-Systems dringend erforderlich machen: die ethische Verpflichtung zu höchster Professionalität und Effizienz gegenüber Hilfesuchenden sowie die Verpflichtung gegenüber ihren Mitarbeiter/-innen zur bestmöglichen Erhaltung der Arbeitsplätze und zur Ermöglichung motivierender Erfolgserlebnisse durch systematische Rückkoppelungen mit Hilfe von Controlling-Systemen.<sup>71</sup> Daneben gibt es eine Reihe von organisationsstrukturellen Problemen und Besonderheiten von sozialen Organisationen, die die Entwicklung von Controlling-Konzepten sinnvoll erscheinen lassen:

1. Die Zieldefinition ist vielfach in Non-Profit-Organisationen nicht eindeutig.
2. Die Ziele beziehen sich auf mehrere Zielgruppen: „Kunden/-innen“, Mitglieder, Politiker/-innen.
3. Die angestrebten Ziele und Leistungen sind nur schwer quantifizierbar, wodurch die Durchführung von Ergebniskontrollen erschwert wird.
4. Die Definition des Qualitätsbegriffs gestaltet sich schwierig.
5. Die Produkte der sozialen Dienstleistung sind nicht exakt beschrieben.
6. Den Führungskräften in den Non-Profit-Organisationen fehlt zum Großteil die betriebswirtschaftliche Kompetenz, wie sie in den Profit-Organisationen vorausgesetzt wird.

Auch für Jugendverbände lassen sich ähnliche Befunde hinsichtlich ihres Entwicklungsstandes und Entwicklungsbedarfes konstatieren (vgl. Kap. 2). Auch Jugendverbände sind hinsichtlich ihrer Zielsetzungen, Kunden/-innen und Adressaten/-innen, Organisations- und Managementstrukturen als komplexe Organisationen zu bezeichnen, deren fachliche Effektivität und wirtschaftliche Effizienz sich nicht aus der Realisierung von finanziellen Gewinnen ableiten läßt. Auch Jugendverbände stehen also vor der Notwendigkeit, Konzepte und konkrete Instrumente zur Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung zu entwickeln.

### **3.1.2 Definitionen und Konzeptionen**

Aus dem derzeitigen Stand der Fachdiskussion um Controlling läßt sich ableiten, daß Controlling-Konzeptionen, die als ihre zentrale Aufgabe die Sicherstellung der Gewinnerzielung definieren, für den Bereich von Non-Profit-Organisationen nicht übertragbar sind. Wie im Vorhergehenden dargestellt, orientieren sich Non-Profit-Organisationen, und damit auch Jugendverbände, nicht primär am Ziel der Gewinnorientierung, sondern verfolgen eher qualitative, auf die Fachlichkeit der Dienstleistung bezogene Ziele.

## Drei verschiedene Konzeptionslinien

Für die Umsetzung in den Jugendverbandsbereich scheinen drei Konzeptionslinien von Bedeutung:

- Controlling wird als Führungsfunktion gesehen, ersetzt also den Begriff des Managements,
- Controlling wird als Unterstützungsfunktion des Managements gesehen und beschäftigt sich mit der Koordination von Managementaufgaben. Controlling dient dem Management als zielgerichteter Dienstleister. Organisatorisch ist Controlling in dieser Konzeption als Stabsstelle/-abteilung dem Management zugeordnet.
- Controlling ist definiert als eigenständiges Managementsystem und beschäftigt sich mit allen Aspekten der Koordination von Planung, Organisation, Kontrolle, Informationsversorgung, Personalführung und Wertevermittlung. Controlling ist nach diesem Verständnis als eigener Unternehmerbereich organisiert.<sup>72</sup>

## Unterscheidungsmerkmal: die Form der Arbeitsteilung zwischen Management und Controlling

Als entscheidendes Kriterium der Abgrenzung der jeweiligen Controllingkonzepte läßt sich damit die Arbeitsteilung und die Funktionszuweisung zwischen Management und Controlling festmachen. Eine wesentliche Kritik am dargestellten Konzept „Controlling als eigenständiges Managementsystem“ bezieht sich hierbei auf die unmittelbare Auswirkung dieser Konzeption auf das Managementverständnis.

Wenn Management verstanden wird als zielgerichtete Steuerung und Koordination aller Prozeßabläufe in Unternehmen und wesentlich die Aufgabe des Lenkens, Gestaltens, Entwickelns erfüllen soll,<sup>73</sup> führt die Abspaltung der Koordinationsfunktion zu einer „Sinnentleerung des Begriffs Management“.<sup>74</sup> Und in der Tat stellt sich angesichts der letzten Konzeption die Frage, wie das Verhältnis der Controller zum übrigen Management aussieht und ob sie nicht die eigentlichen Manager sind. Hiermit ist ein zentrales Problem angesprochen, das sich durch die gesamte Entwicklungsgeschichte des Controlling zieht, nämlich die Begründung eines eigenständigen Aufgabenbereichs. In der Diskussion wird dieses Problem „gelöst“, indem jede Überschneidung des Aufgabenfeldes von Controllern, denen in der Regel eine Stabsfunktion zugewiesen wird, und dem von Linienverantwortlichen wegdefiniert wird. „Controller unterstützen die Planung, indem sie den Linienverantwortlichen *zuarbeiten* (Hervorhebungen von M.K./B.R.).“<sup>75</sup> In der Praxis gibt es allerdings immer wieder Überschreitungen dieser Begrenzung auf Servicefunktionen für die Unternehmensleitung und Versuche, direkt in die Unternehmensführung einzugreifen.

## Keine allgemeine anerkannte Controlling-Definition vorhanden

Die bisherige Darstellung verdeutlicht, daß Stand und Entwicklung der Controlling-Konzeption wissenschaftstheoretisch nicht zufriedenstellend ist. „Es existieren weder eine allgemein anerkannte Definition noch eine inhaltliche Abgrenzung im Rahmen der Konzeption. Zusätzlich erschwerend weichen die praktischen Ansätze von den theoretischen Beiträgen teilweise stark ab.“<sup>76</sup>

Auch wenn Unterschiede und Unklarheiten in der Ausformulierung eines Controllingkonzeptes sowohl in der theoretischen Begründung als auch der praktischen Umsetzung bestehen, läßt sich der Controlling-Begriff in Über-



einstimmung mit relevanten Positionen in der Fachdiskussion vorläufig folgendermaßen füllen:

Controlling erfüllt eine Führungsunterstützungsaufgabe im operativen und strategischen Bereich, indem es die wesentlichen Führungsteilbereiche Planung, Kontrolle, Organisation und Informationsversorgung koordiniert, sich dabei insbesondere auf das Rechnungswesen stützt und sowohl auf das Zielsystem als auch das Personalführungssystem Einfluß nimmt. Damit ist es der Unternehmensführung zuzuordnen. Controlling ist sehr stark auf die interne Kommunikation einerseits und die Erfolgsmessung andererseits ausgerichtet:

- Controlling bezeichnet die notwendige Koordination aller wesentlichen Führungsteilbereiche.
- Controlling liefert aktuelle, verdichtete Informationen zur Entscheidungsfindung.

Einer Unterscheidung von strategischem Management und operativem Management folgend, scheint es sinnvoll, auch ein Controlling-Konzept hinsichtlich seiner strategischen Ausrichtung einerseits und der operativen Aufgaben andererseits zu unterscheiden. Die Frage, welche Managementebene bzw. welche Organisationseinheit mit strategischen oder operativen Aufgaben befaßt ist, ist in den konkreten Konzepten und ihrer Umsetzung von großer Bedeutung.

Merkmal	Strategisches Controlling	Operatives Controlling
Orientierung	Ziele der Organisation	Zielerreichung (Leistungs- und Finanzziele), Wirtschaftlichkeit
Planungshorizont	langfristige Planung (> 4 J.)	kurzfristige (bis 1 J.) und mittelfristige Planung (1 bis 4 Jahre)
Meßgrößen	Stärken / Schwächen, Chancen / Risiken	Kosten / Leistungen Aufwand / Ertrag

langfristige Perspektiven

Aufgabenerfüllung, Zielerreichung

**Eigener  
Definitions-  
vorschlag**

**Operatives und  
strategisches  
Controlling**

## Ziele und Aufgaben des Controlling

Als zentrale Ziele und Aufgaben können nach den bisherigen Feststellungen gelten:

- Optimierung der Entscheidungs-, Reaktions- und Innovationsfähigkeit des Managements
- Bereitstellung von entscheidungsrelevanten, verdichteten Informationen in der richtigen Reihenfolge, für die richtigen Personen, im richtigen Moment
- Sicherstellung der Erreichung von Leistungs- und Finanzziele
- Steigerung von Effektivität und Effizienz

Im folgenden werden zentrale Aufgaben des Controlling dargestellt:<sup>77</sup>

### *Aufgaben im Rahmen der Unternehmensplanung*

- Unterstützung der Zielbildung
- Unterstützung der Zielerreichungsplanung durch frühzeitige Antizipation von Störungen und die Unterstützung bei der Anpassung von Zielen
- Unterstützung bei der ganzheitlichen strategischen Positionierung des Unternehmens bzw. der Entwicklung von Unternehmensstrategien

### *Aufgaben im Rahmen der Unternehmensorganisation*

- Überprüfung der Unternehmensorganisationsstruktur auf Schwachstellen (Systemanalyse) als Voraussetzung für notwendige Anpassungs- und Neugestaltungsmaßnahmen
- Überprüfung und Entwicklung von Richtlinien für die Aufbauorganisation des Unternehmens
- Überprüfung und Entwicklung von Richtlinien und Programmen zur ablauforganisatorischen Gestaltung der Unternehmensprozesse

### *Aufgaben im Rahmen der Unternehmenskontrolle*

- Unterstützung bei der Bestimmung von Kontrollträgern, -objekten und -zeitpunkten
- Entwicklung von Kontrollverfahren bzw. -instrumenten
- Bereitstellung von Planungsinformationen für die Abweichungsanalyse

### *Aufgaben bei der Konzeption eines Informationssystems*

- Integration des Informationssystems in die Strukturen und Prozesse des Unternehmens
- Durchführung von Informationsbedarfsanalysen
- Entwicklung spezifischer Instrumente zur Informationsversorgung der Entscheidungsträger/-innen.

## Methoden und Instrumente des Controlling

Auf der Suche nach spezifischen Controlling-Methoden und -Instrumenten stößt man überraschenderweise auf viele Lücken in der ansonsten umfang-

reichen Literatur und findet meist nur Verweise auf den Instrumenten-Baukasten der Planung. Hinzu kommt, daß natürlich die Auswahl in hohem Maße von der zugrundegelegten Controlling-Konzeption und ihren jeweiligen Schwerpunktsetzungen abhängt. Bei der Eingrenzung typischer Methoden und Instrumente ist schließlich auch die Frage zu beantworten, ob nur solche betrachtet werden sollen, die von einem Controller/einer Controllerin selbst eingesetzt werden, oder alle, die im Zusammenhang mit Planung, Kontrolle, Organisation, Informationsversorgung, Koordination, Steuerung, Beratung usw. zur Anwendung kommen. Entscheidet man sich für die zweite Möglichkeit, hat man es schnell mit dem gesamten in einer Organisation angewandten betriebswirtschaftlichen Instrumentarium zu tun. Angesichts dieser Schwierigkeiten werden deshalb im folgenden solche Methoden und Instrumente zusammengefaßt und kurz vorgestellt, die besonders häufig genannt werden und nach gängiger Meinung unverzichtbar sind:

– **Kostenrechnung:**

Sie gilt als Voraussetzung des Controlling und hat zur Aufgabe, die wirtschaftlichen Prozesse des Unternehmens darzustellen und so Steuerungsdaten für das Controlling aufzubereiten. Unter den Informationssystemen nimmt sie eine exponierte Stellung ein. Nach außen hin, zum Markt, schafft sie die Grundlage für die Preiskalkulation, nach innen hin stellt sie vor allem Plandaten zur Verfügung, ermöglicht die Wirtschaftlichkeitskontrolle sowie die interne Leistungsbewertung und Verrechnung. Dabei werden insbesondere fixe und variable Kosten unterschieden.

Die *Kostenartenrechnung* gibt Auskunft darüber, wofür Kosten entstehen (z.B. Personalkosten, Sachkosten, Reisekosten usw.).

Die *Kostenstellenrechnung* ist das wesentliche Instrument zur Feststellung der Wirtschaftlichkeit von Organisationsteilen. In ihr werden die Gesamtkosten den Organisationsteilen zugeordnet, in denen sie anfallen, z.B. in der Verwaltung, dem zentralen Schreibdienst usw.

Die *Kostenträgerrechnung* ermittelt, welche Kosten in ein Dienstleistungsprodukt eingehen.

– **Budgetierung:**

Der Begriff der Budgetierung löst aufgrund verkürzter Darstellungen immer wieder Mißverständnisse aus. Dort, wo von Budgetierung aus Gründen der Einsparung die Rede ist, geht es in Wirklichkeit oft nur um die „Deckelung“ eines Haushaltes bzw. einzelner Haushaltstitel, die nicht überschritten werden dürfen. Im Gegenzug dürfen sich die für solche Titel Verantwortlichen im Rahmen der finanziellen Vorgaben relativ frei bewegen. In der Betriebswirtschaftslehre meint der Budgetierungsbegriff allerdings etwas anderes. Der Prozeß der Budgetierung umfaßt hier die Phasen der Prozeßplanung, der unternehmenspolitischen Zieldefinition, der Erstellung der Teilbudgets einzelner Unternehmensbereiche sowie deren Verknüpfung und Abstimmung zu einem einheitlichen Gesamtbudget. Damit ist er Teil der operativen Unternehmensplanung. Im Rahmen der Budgeterstellung werden zunächst Planungsprämissen und Eckwerte aus der strategischen Planung des Unternehmens abgeleitet und in Zielvorgaben für das

**Die Eingrenzung typischer Methoden und Instrumente fällt schwer**

**Am häufigsten angewandte Methoden und Instrumente**

**Budgetierung: mehr als „Deckelung“**

## Drei unterschiedliche Budgetierungsansätze

nächste Geschäftsjahr umgesetzt. Diese Planungsprämissen werden im nächsten Schritt den Verantwortlichen für die verschiedenen Teilbudgets zur Operationalisierung übergeben. Bei der Erstellung dieser Teilbudgets werden die Planungsprämissen als Ziele verstanden, die es so gut wie möglich zu erfüllen gilt. Die Aufgabe des Controlling besteht darin, das Linienmanagement in allen Budgetfragen zu unterstützen und insbesondere die Koordination der einzelnen Bereiche sowie die Kontrolle über die Einhaltung der Planungsprämissen vorzunehmen. Anschließend werden die Teilbudgets vom Controlling zusammengefaßt und verdichtet. Den Abschluß bildet eine erneute Diskussions- und Abstimmungsrunde mit den einzelnen Unternehmensbereichen, in denen eine Reihe von Rückkoppelungsschleifen durchlaufen wird. Nach der Richtung, die dieser Prozeß durchläuft, werden grundsätzlich drei Budgetierungsansätze unterschieden:

Beim „*Top-down-Verfahren*“ werden die einzelnen Budgets aus den jeweils übergeordneten Budgets abgeleitet, wobei dessen Zielsetzungen übernommen werden. Der Vorteil dieses Verfahrens liegt in der eindeutigen Ausrichtung der Budgets auf einheitliche Unternehmensziele. Die Nachteile liegen in einer geringeren Motivation und Identifikation der Beteiligten mit den Einzelbudgets wegen der fehlenden Beteiligung am Zielsetzungsprozeß.

Beim „*Bottom-up-Verfahren*“ wird dagegen von den Budgets der einzelnen Bereiche ausgegangen, die zu übergeordneten Budgets verdichtet werden. Der Vorteil liegt in der besseren Nutzung von Detailkenntnissen sowie in einer höheren Motivation und Identifikation. Als Nachteil wird die geringere Ausrichtung an einem einheitlichen Unternehmensziel angesehen.

Das „*Gegenstromverfahren*“ versucht beide Ansätze miteinander zu kombinieren, um deren Stärken zu nutzen und Schwächen zu vermeiden.

In der Praxis hat sich das Gegenstromverfahren mit Top-down-Eröffnung weitgehend durchgesetzt.

Als zusätzliches Verfahren ist noch die „*Zero-Base-*“ bzw. „*Null-Basis-Budgetierung*“ zu nennen. Hierbei wird die Planung von den Vorjahreswerten abgelöst. Alle Aktivitäten werden so geplant, als wenn ein neues Unternehmen gegründet würde. Ziel ist es, die angestiegenen Gemeinkosten zu hinterfragen.

### – *Berichtswesen:*

Ein funktionierendes Berichtswesen ist Voraussetzung für Soll-Ist-Vergleiche, Ursachenanalysen und Gegensteuerungsmaßnahmen. Ihm obliegt die Bereitstellung aller formalisierten Mittel und Maßnahmen für den Informationsaustausch innerhalb der Organisation. Es umfaßt die Informationserstellung und -übermittlung in Form von Berichten an die Mitarbeiter/-innen, vor allem an die Führungspersonen eines Unternehmens, und ist somit Teil des betrieblichen Informationssystems. Grundlage für die Kennzeichnung und Gestaltung von Berichten bilden die fünf Fragen: Wozu? Was? Wie? Wann? Wer? Wesentliche Instrumente des Berichtswesens sind der EDV-Einsatz und das Formularwesen. Beide liefern die Datenbasis für Berichte, die nach einheitlichen

## Informationsverdichtung durch Berichtswesen und Kennzahlen

Gestaltungsregeln erstellt werden. Sowohl Instrumentenauswahl als auch Instrumenteneinsatz müssen sich an dem Grundsatz orientieren, daß Informationskosten und -nutzen mindestens in einem ausgewogenen Verhältnis stehen müssen.

– **Kennzahlen:**

Kennzahlen sind quantitative Daten, die zahlenmäßig erfaßbare betriebswirtschaftliche Sachverhalte zusammenfassen und verdichten. Sie dienen also dazu, schnell und prägnant über ein ökonomisches Aufgabenfeld zu informieren, für das prinzipiell eine Vielzahl relevanter Einzelinformationen vorliegt, deren Auswertung jedoch für bestimmte Informationsbedarfe

- zu zeitintensiv und/oder
- zu aufwendig ist und/oder
- ohne Zusammenfassung zur Informationsüberflutung des/der Informationsempfängers/-in führen würden.

Diese operativen Methoden und Instrumente werden durch eine Vielzahl anderer ergänzt, wie z.B. Kosten-Nutzen-Rechnung, Investitionsrechnung, Nutzwertanalyse, Schwachstellenkataloge usw., die hier nicht näher erläutert werden sollen. Hinzu kommen Methoden und Instrumente, die im Rahmen des strategischen Controlling eingesetzt werden, hier aber ebenfalls nicht ausführlich dargestellt werden können, wie z.B.:

- Unternehmensanalyse
- Umweltanalyse
- Marktanalyse
- Grundlagenanalyse
- Aufgabenkritik
- Portfolio-Technik
- Ermittlung strategischer Erfolgsfaktoren
- Potentialanalyse

### 3.1.3 Klärungsbedarf

#### Fremd- oder Selbstcontrolling

Seitdem in den Betrieben auch der Controlling-Bereich verstärkt nach seinem Nutzenbeitrag gefragt wird, ist das Controlling zunehmend einer kritischen Betrachtung ausgesetzt. Die Kritik ist vielfältig und beschränkt sich nicht auf den Vorwurf unangemessener Expansion: „Controlling als Aktionszentrum und Braintrust für planungs-, steuerungs- und kontrollrelevantes, betriebswirtschaftliches Wissen in Unternehmungen tut sich in der Praxis offenbar schwer, Selbstbeschränkung zu üben. Eigendynamik sowie ungerechtfertigtes Eigenleben als Vorwürfe gegen das Controlling erscheinen gerechtfertigt und werden zu einem nicht zu unterschätzenden Problem (...) Unter den Instrumenten einer offenbar noch immer auf Mißtrauen basierenden Unternehmensführung scheint das Controlling eine besondere Stellung einzunehmen, die es gelegentlich zur Speerspitze einer Mißtrauensorganisation denaturieren läßt.“<sup>78</sup>

**Kritik an unangemessener Expansion des Controlling**

Die gegenwärtig diskutierten Lösungsvorschläge lassen sich grundsätzlich in zwei Richtungen unterteilen: in das Fremd- oder das Selbst-Controlling. Der oben dargestellte Ansatz, Controlling nicht mehr als originären und integralen Bestandteil von Führung zu begreifen, sondern als eigenen, übrige Führungstätigkeiten unterstützenden und koordinierenden Bereich abzugrenzen und in dieser Form in der Unternehmensstruktur zu etablieren, wird dabei als entscheidende Weichenstellung zwischen einem ursprünglichen Selbst-Controlling und einem späteren Fremd-Controlling angesehen.

## Dezentrales und externes Controlling

*Fremd-Controlling:* In der Logik des Fremd-Controlling werden derzeit Ansätze eines „dezentralen Controlling“ und eines „externen Controlling“ entwickelt. Versuche der Dezentralisierung haben allerdings nicht selten zu einer drastischen Ausweitung von Controlling-Stellen geführt und vergrößerten darüber hinaus sehr oft die komplexen Unternehmensstrukturen, anstatt sie zu reduzieren. Von daher werden sie eher skeptisch eingeschätzt. Die Auslagerung (Outsourcing) von Aufgabenbestandteilen des Controlling bietet den Vorteil, zusätzliche Kompetenzen externer Fachleute und deren unternehmensübergreifendes Wissen nutzen zu können. Allerdings wird sie nur für kleine und mittlere Unternehmen als geeignete Alternative angesehen.

## Selbst-Controlling: Verbindung von Selbstorganisation und Controlling

*Selbst-Controlling:* Als grundsätzliche Alternative zum Fremd-Controlling gelten Überlegungen, die unter der Überschrift des Selbst-Controlling an den Gedanken eines evolutionären Managements ansetzen und Modelle der Selbstorganisation einbeziehen, deren Vorteile in der größeren Anpassungsfähigkeit selbstorganisierender Einheiten sowie der höheren Motivation der Mitarbeiter/-innen in solchen Einheiten gesehen werden. Beim Selbst-Controlling entscheiden die Mitarbeiter/-innen selbst, welches Planungssystem sie realisieren und welche Information sie jeweils zur Steuerung heranziehen wollen. Einem weiterhin bestehenden, aber stark verkleinerten Fremd- oder Zentral-Controlling kommt dabei die Rolle eines echten Dienstleisters mit Beratungs-, Moderatoren- oder Trainingsfunktion zu. Aber auch bei diesem noch wenig entwickelten Ansatz werden Schwächen ausgemacht. „Wegen der Tendenz selbstorganisierender Systeme, entweder zum Verharren in Apathie oder zu sich ständig steigender Selbstverstärkung (maximizing) bedarf es der Fremdsteuerung, um entweder Impulse zur Weiterentwicklung zu geben oder lenkende Eingriffe zur Korrektur/Umkehr dysfunktionaler Entwicklungen vorzunehmen“.<sup>79</sup> Selbst-Controlling kann deshalb auch nur als ein – allerdings wichtiger – Baustein eines zukunftsorientierten Controlling angesehen werden.

## Neuer Trend: Lean Controlling

*Lean Controlling:* Im Ansatz des „Lean Controlling“ werden Prinzipien des Fremd- und des Selbst-Controlling miteinander verbunden. Hierbei geht es darum, den Aufwand bei der Planung, der Kontrolle und der Informationsbeschaffung deutlich zu reduzieren. Als Möglichkeiten hierfür gelten

- der Ersatz von Planung, z.B. durch persönliche Weisungen in mittelständischen Betrieben, durch Programme in öffentlichen Institutionen oder durch Selbstbestimmung, z.B. in Forschungs- und Entwicklungseinrichtungen;
- die Verringerung der Planungshäufigkeit;
- die Verringerung der Planungsgenauigkeit;

- die Verringerung des Planungsumfanges;
- die Verringerung des Koordinationsgrades der Teilplanungen;
- der Ersatz von Fremd- durch Eigenkontrollen;
- der Verzicht auf Durchführungskontrollen;
- die Vermeidung von gesondertem Kontrollbedarf;
- die Schaffung von Kostenbewußtsein;
- Schulungen des Managements, die sie befähigen, auf bestimmte Unterstützungsleistungen von Controllern/-innen zu verzichten.<sup>80</sup>

Daß bei diesem Ansatz aber grundsätzlich ein selbständiger Controlling-Bereich bestehen bleibt, wird von einigen Kritikern als Widerspruch zu einem schlanken Unternehmertum bewertet.

### Einordnung des Controlling in die Organisationsstruktur

Ebenso vielfältig und uneindeutig wie sich die definatorische und konzeptionelle Einordnung des Controlling darstellt, verhält es sich auch mit seiner Einbindung in die Aufbauorganisation von Unternehmen. Fragen, die in diesem Zusammenhang zu klären sind, beziehen sich u.a. auf

- die Einrichtung gesonderter Stellen,
- die Einbindung externer Berater/-innen,
- die hierarchische Einordnung der Controlling-Stelle(n) in die Unternehmensorganisation,
- die Kompetenzen des bzw. der Controller/-innen in der Unternehmensorganisation,
- die Binnenstruktur des Controlling-Bereichs.

In der neueren Literatur wird die Position formuliert, daß es grundsätzlich „keine idealtypische, auf alle Organisationstypen anwendbare Form einer Controlling-Organisation gibt. Die optimale Controlling-Organisation wird von den auftretenden Kontextfaktoren und ihren jeweiligen Ausprägungsformen stark mitgeprägt“.<sup>81</sup> Als relevant werden vor allem folgende Faktoren benannt:

- *Unternehmensgröße und -komplexität*: Die wenigen vorliegenden empirischen Untersuchungen beziehen sich hierauf und stellen einen Zusammenhang zwischen der Unternehmensgröße und dem Vorhandensein eines eigenständigen Controlling-Bereichs fest.
- *allgemeine Unternehmensgrundsätze*: Eine positive Grundeinstellung zu strategischem Denken scheint eine wichtige Voraussetzung für die Institutionalisierung des Controlling zu bieten.
- *Innovationsbedarf des Unternehmens*: Die tatsächliche Autorität der Controller/-innen steigt offenbar mit der Fülle der ungelösten Probleme eines Unternehmens.

Was die Einordnung des Controlling-Bereichs in die Hierarchie angeht, sprechen sich die meisten Autoren für eine Ansiedlung „möglichst weit oben“, aber unterhalb der Geschäftsleitungsebene aus, um zu verhindern, daß sich Controller zu „grauen Eminenzen“ entwickeln.<sup>82</sup> Hiermit ist die Frage der Kompetenzen natürlich eng verknüpft. Nach den vorliegenden Erhebungen

**Controlling-Organisationsform nicht verallgemeinerbar**

**Controlling-Stellen meist unterhalb der Geschäftsleitungsebene**

ist die überwiegende Zahl der Controlling-Stellen wegen ihres Servicecharakters in Stabsstellen organisiert.<sup>83</sup> Wo der Controlling-Bereich in eine zentrale und mehrere dezentrale Einheiten gegliedert ist, setzt sich in letzter Zeit offenbar ein Modell durch, nach dem die fachlichen und disziplinarischen Weisungsbefugnisse gegenüber den dezentralen Controllern/-innen geteilt sind. Dabei können sie fachlich der zentralen Controller/-innenstelle, disziplinarisch aber ihrer jeweiligen Funktionsbereichsleitung unterstellt sein. Die umgekehrte Aufteilung ist ebenso möglich. Wegen der Visualisierung dieser Unterstellungsverhältnisse in Organisationsplänen mit Hilfe punktierter oder gestrichelter Linie wird diese Art der Verankerung als „dotted-line-Prinzip“ bezeichnet.

## Einführung des Controlling in die Organisation

Die Einführung von Controlling in eine Organisation muß nach allen vorliegenden Erfahrungen als Prozeß der Organisationsentwicklung betrachtet werden, die nur in mehreren Phasen gelöst werden kann und sehr konfliktträchtig ist. Als Hauptfehler bei der Einführung können genannt werden:

- die Illusion, daß Controlling ohne Widerstand eingeführt werden kann;
- eine zwangsweise Einführung, auch wenn es der Organisation nichts bringt;
- eine zu starke Einengung der Fachabteilungen;
- eine Kopie des Controlling-Systems von anderen Organisationen;
- eine zu starke Betonung der formalen Strukturen und die Ausblendung der sozialpsychologischen Aspekte;
- die Illusion, daß Controlling alle betrieblichen Probleme von selbst löst;
- das Fehlen eines controllergerechten Führungsstils.

Die vorhergesagten Widerstände können in zweierlei Form auftreten, 1. als Verhaltenswiderstand und 2. als Systemwiderstand. Der Verhaltenswiderstand „geht von einzelnen Personen oder Gruppen aus und entsteht bei der Bedrohung von Machtpositionen bzw. bei der Durchbrechung bei allgemeinen Wertvorstellungen einer Gruppe.“<sup>84</sup> Der Systemwiderstand kann daraus resultieren, daß das vorhandene Organisationssystem den Anforderungen des Controlling, vor allem im strategischen Bereich nicht gewachsen ist.

Während diesen Problemen im Unternehmensbereich vergleichsweise wenig Beachtung geschenkt wird, ist damit zu rechnen, daß bei einer Übertragung des Controlling auf den Non-Profit-Bereich Probleme und Widerstände nicht nur verstärkt auftreten, sondern auch stärker thematisiert werden.

## Anforderungsprofil für Controller/-innen

Vor dem Hintergrund unterschiedlicher Konzeptionen und Definitionen fällt es nicht leicht, ein einheitliches Anforderungsprofil für Controller/-innen zu formulieren. Horak faßt die Ergebnisse seiner Vergleiche unterschiedlicher Anforderungsprofile folgendermaßen zusammen:

- „Es existiert kein einheitliches Anforderungsprofil bzw. Berufsbild des Controllers, entscheidende Kontextfaktoren sind die Controlling-Konzeption, die Größe einer Organisation und die Branche.



- Sieht man den Controller als Servicemann oder -frau des Managements, ist grundlegend von einem sehr weit gestreuten Anforderungsprofil, geteilt in fachliche und persönliche Anforderungen auszugehen.
- Im Bereich der fachlichen Anforderungen dominieren in der Praxis weiterhin operative Aufgaben und die damit verbundene Beherrschung der notwendigen Instrumente. Strategische Aufgaben gewinnen zunehmend, ebenso wie rhetorische und gestalterische Fähigkeiten an Bedeutung.
- Im Bereich der persönlichen Fähigkeiten muß der Controller in Zukunft zunehmend in der Lage sein, durch sein Wissen und sein Einfühlungsvermögen seine Bezugspersonen, die Führungskräfte, die Informationslieferanten sowie Mitarbeiter aus seinem eigenen Bereich von seiner Meinung überzeugen zu können. Psychologische Fähigkeiten werden dabei von immer größerem Nutzen werden.
- Um all diesen Anforderungen gerecht werden zu können, wird sich der Controller in Zukunft weg vom Spezialisten hin zum das Management unterstützenden Generalisten entwickeln.<sup>85</sup>

## 3.2 Selbstevaluation

### 3.2.1 Zum Verhältnis von Controlling und Selbstevaluation

Im vorangegangenen Kapitel wurde Controlling als Instrument/Konzept zu Qualitätsentwicklung und -sicherung dargestellt. Es wurde deutlich, daß gerade in sozialen Organisationen die Bewertung der fachlichen Effektivität der Dienstleistung und ihrer Erbringung danach fragen muß, inwieweit die fachlichen und sozialpolitischen Ziele der jeweiligen Organisationen sowie fachliche Qualitätsstandards des jeweiligen Handlungsfeldes (s. Kapitel 2) erreicht werden.

Die Anforderung, die Qualität der Dienstleistung und den dafür aufgewandten Einsatz von Personal- und Sachmitteln zu messen und dafür geeignete Controllingkonzepte und -verfahren zu entwickeln, wird vor dem Hintergrund der Überlegungen zum Neuen Steuerungsmodell und den Implikationen für freie Träger und Verbände um so deutlicher (s. Kapitel 2). Der Bereich der sozialen Arbeit als Teilbereich sozialer Dienstleistung tritt nicht unvorbereitet in diese Diskussion. Seit längerer Zeit werden Konzepte einer fachlichen Evaluation sozialer Arbeit diskutiert. Vor allem die Ansätze von Konzepten der „Selbstevaluation“ sind aus unserer Sicht für die begriffliche und methodische Fundierung von Controlling-Konzepten von entscheidender Bedeutung.

Evaluation und Selbstevaluation können – so unsere Ausgangsthese – als ergänzende Bausteine für Controlling-Konzepte betrachtet werden. Evaluation und Selbstevaluation sind aufgrund ihrer spezifischen Fragestellung und ihres instrumentellen Repertoires geeignet, einer drohenden betriebswirtschaftlichen Verkürzung der Diskussion um „Erfolgskontrolle“ sozialer Dienstleistung entgegenzuwirken. Es liegen also – so unsere These – originäre Konzepte aus dem Bereich der sozialen Arbeit vor, die zur Qualifizierung von Controllingkonzepten genutzt werden können.

**Controlling:  
Aufgabe für  
Generalisten**

**Notwendige  
Ergänzungen  
des Controlling-  
Konzeptes für  
den Bereich der  
sozialen Arbeit**

Im folgenden wird der relevante Diskussionsstand zu Konzepten der Evaluation und Selbstevaluation dargestellt. Uns geht es im weiteren vor allem um die Frage, inwieweit vor allem Selbstevaluation als wesentlicher Baustein ein Controllingkonzept wirkungsvoll ergänzen kann.

Die Frage, wie Verfahren der Selbstevaluation gestaltet sein müssen, um vor allem für den Bereich der Jugendverbandsarbeit Wirksamkeit entfalten zu können, wird hieran anschließend diskutiert.

### 3.2.2 Definition und Konzeption

Evaluation entwickelte sich als wissenschaftliches Konzept seit den siebziger Jahren im Zuge der Begleitung und Auswertung von (Reform-)Politikprogrammen.

In einem ersten Zugang läßt sich Evaluation wie folgt definieren: Evaluation bedeutet, „ein bestimmtes Projekt oder Programm dahingehend zu hinterfragen, ob und mit welchem Aufwand die Programmziele erreicht (bzw. nicht und warum nicht erreicht) wurden und welche (mehrdimensionalen: sozialen, ökonomischen, politischen etc.) Wirkungen das Projekt / Programm auf einen vorher bestimmten Praxis- oder Personenkreis hat“.<sup>86</sup> Sie dient „der inhaltlichen Konzeptionentwicklung und -überprüfung, der verbesserten Professionalität und Qualifikation von Berufspraktikern bis zu Organisations- und Strukturveränderungen von Einrichtungen unter inhaltlichen und fachlichen Gesichtspunkten“.<sup>87</sup>

Die Evaluationsforschung hat eine ganze Reihe von sehr unterschiedlichen Evaluationsansätzen entwickelt, die bei Liebold ausführlich erläutert werden und an dieser Stelle deshalb nur kurz aufgeführt werden:

- geschlossene/offene (responsive) Evaluation,
- externe/interne Evaluation (Selbstevaluation),
- summative/formative Evaluation (Prozeßevaluierung und Monitoring),
- vergleichende/nicht-vergleichende Evaluation,
- Input-Evaluation/Output-Evaluation,
- Mikro-Evaluation/Makro- Evaluation.<sup>88</sup>

Für eine fortlaufende und praxisnahe Überprüfung der eigenen Arbeit, die nicht nur der Ergebniskontrolle, sondern vor allem der Optimierung von Interventionsprozessen dient<sup>89</sup>, werden viele der genannten Evaluationsverfahren jedoch als ungeeignet angesehen, weil sie

- a) sehr aufwendig in Anlage und Durchführung sind,
- b) umfassende sozialwissenschaftliche Fachkenntnisse erfordern,
- c) in der Regel von Organisationsfremden durchgeführt werden und dadurch in der Regel Mißtrauen oder sogar Ablehnung bei den Fachkräften auslösen, die sich als *Objekte* weitgehend fremdbestimmter Untersuchungen erleben.

Vor dem Hintergrund der genannten Einschätzung scheint das Konzept der *Selbstevaluation* eher geeignet, für eine praxisnahe Überprüfung der eigenen Arbeit und der Optimierung der Qualität fachlichen Handelns.

Von Spiegel – eine der führenden Vertreterinnen des Selbstevaluationskonzeptes in der sozialen Arbeit – definiert Selbstevaluation folgendermaßen: „Als systematische Nach-, Denk- und Bewertungshilfe soll sie dazu dienen, Handlungen zu reflektieren, zu kontrollieren und die Kompetenz der Fachkräfte zu verbessern. Wie in der Supervision geht es bei der Selbstevaluation um Selbstreflexion sowie um fachlich begründetes, situationsentsprechendes und persönlichkeitsadäquates Handeln. Wie in der Organisationsberatung sollen die Fachkräfte Notwendigkeiten zur Veränderung erkennen und einleiten, wie in der Evaluation sollen sie eigenen Arbeitsprozesse bewerten und optimieren.“<sup>90</sup> Selbstevaluation wird von ihr allerdings nicht als „Supermethode“ verstanden, welche die vorgenannten Methoden ersetzen soll, sondern als sinnvolle Ergänzung, um deren Mängellisten zu bearbeiten.<sup>91</sup>

Im Unterschied zu unsystematischen Reflexionen, die im Alltag ständig und bei den verschiedensten Gelegenheiten erfolgen können, hat Selbstevaluation erheblich weitergehende Ansprüche: „Sie ist stärker regel- und kriteriengeleitet und sie stellt Fragen zum Zusammenhang von Prozeß und Ziel. Die Selbstevaluation *strukturiert* Reflexion und Auswertung und gibt ihr somit eine Richtung. Dabei profitieren die Fachkräfte von wissenschaftlichem Vorgehen.“<sup>92</sup> Es handelt es sich nach von Spiegel bei der Selbstevaluation um „das schwierigste und anspruchsvollste Element des methodischen Handelns“<sup>93</sup>, das auf den folgenden anderen Elementen aufbaut und sie verdichtet:

- Analyse der Rahmenbedingungen,
- Situationsanalyse,
- Zielexplication,
- Handlungsplanung,
- methodisches Handeln in Situationen.

Das methodische Handeln soll dazu führen, daß die Fachkräfte stärker theoriegeleitet arbeiten „und daß sie ihre Kompetenzen weniger ‘egozentrisch’ und mehr situations- und problemorientiert einsetzen.“<sup>94</sup> Nur diejenigen Fachkräfte handeln nach ihrer Meinung methodisch, „die ihr berufliches Handeln mit der *Dokumentation ihrer Arbeitsvollzüge nachvollziehbar* und somit *überprüfbar* und *legitimierbar* gestalten und *mit Hilfe von Reflexion und Evaluation veränderbar* und/oder idealerweise *wiederholbar* machen.“<sup>95</sup> An anderer Stelle betont sie: „Wer *nicht* absichtsvoll und methodisch arbeitet, kann schwerlich evaluieren.“ Dabei gilt jedoch, „daß es kein geschlossenes Konzept und keine Ablaufpläne geben wird. Es gibt wie im methodischen Arbeiten zentrale Tätigkeiten der Selbstevaluation oder methodische Vorschläge, die je nach Option und Brauchbarkeit eingesetzt und modifiziert werden.“<sup>96</sup>

Obwohl von Spiegel betont, daß die Durchführung einer Selbstevaluation auch nicht vorab „theoretisch“ geplant werden kann, sondern immer einen intensiven Klärungsprozeß mit den Fachkräften voraussetzt, in dem die jeweiligen Rahmenbedingungen berücksichtigt werden müssen<sup>97</sup>, gilt trotzdem „ein Mindestmaß an Planung, an Vorabentscheidungen und Standardisierungen (als) unerlässlich, um gesicherte Erkenntnisse zu gewinnen.“<sup>98</sup> Folgende Schritte sind nach Heiner bei der Planung und Durchführung einer Untersuchung zu berücksichtigen:

## Notwendige Schritte in Prozessen der Selbstevaluation

1. Formulierung der Zielsetzung und Fragestellung
2. Eingrenzung des Untersuchungsbereichs
3. Präzisierung der Fragestellung
4. Analyse der Informationsquellen
5. Formulierung von Indikatoren
6. Auswahl der Untersuchungsverfahren
7. Durchführung und Auswertung der Untersuchung
8. Darstellung der Ergebnisse
9. Schlußfolgerungen für die eigene Praxis<sup>99</sup>

## Selbstevaluation als prozeßorientierte Praxismethode

Selbstevaluation kann also als ein Konzept bezeichnet werden, das die Eigenverantwortlichkeit der Fachkräfte als Ausgangspunkt und Ressource für die Erfolgskontrolle und Weiterentwicklung fachlicher Standards nutzt. Gleichzeitig ist Selbstevaluation dazu geeignet, die Handlungskompetenz, der im Feld tätigen Fachkräfte zu nutzen und zu stärken, indem diese ihre eigenen Bewertungskriterien erarbeiten und überprüfen. Fachkräfte dokumentieren selbst ihre Arbeitsvollzüge und bewerten ihre Erfolge oder Mißerfolge. Die Entwicklung von Veränderungen und Verbesserungen wird damit den Fachkräften „zurückgegeben“, sie sind die Subjekte der Weiterentwicklung der Arbeitsfelder und der Organisation. Selbstevaluation kann damit als prozeßorientierte Praxismethode<sup>100</sup> definiert werden, die eng mit dem Gesichtspunkt der Organisationsentwicklung verzahnt ist.<sup>101</sup>

Selbstevaluation ist damit ein Konzept, das die Ziele von Controlling, die strategische Weiterentwicklung der Organisation mit einer permanenten Kontrolle der Zielerreichung zu verbinden, wirksam unterstützt.

Selbstevaluation zielt vom Ansatz her auf eine methodische und systematische Absicherung der Bewertung, Messung und Weiterentwicklung der fachlichen Qualität durch die damit befaßten Fachkräfte.

Selbstevaluation bezieht diese wesentlich in den Prozeß des Controlling mit ein.

In der fachwissenschaftlichen Diskussionen um Selbstevaluation wurde ausführlich die damit verbundene Frage diskutiert, ob die Anwendung von Verfahren der Selbstevaluation umfassende Kenntnisse empirischer Sozialforschung bei den Fachkräften voraussetzen oder ob gar eine wissenschaftliche Begleitung zwingend erforderlich ist.<sup>102</sup>

Neuere Ansätze, die Diskussionen vor allem aus dem englischsprachigen Raum miteinzubeziehen, bestätigen die aus unserer Sicht gerade für die Jugendverbandsarbeit wichtige Position, daß es im Umkehrschluß zentrale Anforderung an die Konzeptentwicklung ist, Verfahren und Konzepte handlungspraktisch und umsetzungsbezogen zu operationalisieren.

### Reichweite des Selbstevaluationskonzeptes in der Praxis

Für eine Übertragung in den Jugendverbandsbereich scheint uns die durch von Spiegel vorgenommene Differenzierung der unterschiedlichen Reichweiten von Selbstevaluation und der darauf bezogenen Instrumente sinnvoll.<sup>103</sup>

## Weitere Entwicklungsanforderungen

1. **Selbstevaluation als (Selbst-)Kontrolle** bedeutet, mit geeigneten Methoden die geleistete Arbeit zu bilanzieren und zu bewerten. Die zentrale Frage lautet: „Was ist herausgekommen?“ Das beinhaltet die Frage
  - nach der Erreichung von Zielen,
  - nach dem Verhältnis von bestimmten Methoden zum verfolgten Ziel,
  - nach der Angemessenheit und Realitätsnähe von Zielen,
  - nach dem Verhältnis von Aufwand und Erfolg.<sup>104</sup>

Als geeignete Methoden zur Bearbeitung solcher Fragen nennt sie u.a. die Kontrastgruppenanalyse, die Typenbildung, die kontrollierte Variation und Kosten-Nutzen-Schätzungen.<sup>105</sup>

2. **Selbstevaluation als Aufklärung** bedeutet, das Wissen über Prozesse innerhalb der sozialen Arbeit zu vertiefen, und fragt: „Was ist passiert?“ Sie schafft Wissen über das, was sich täglich in der praktischen Arbeit abspielt, über die zeitliche Dimension und den Verlauf von Prozessen in institutionellen Zusammenhängen, über einen selbst und über die eigenen Arbeitsweisen. „Die Prozeßevaluation gilt als die dem Gegenstand der sozialen Arbeit angemessenste Art der Evaluation, auch wenn ihre Ergebnisse nicht immer direkt verwertbar sind. Diese Perspektive berücksichtigt den Beitrag der Klienten/-innen am Zustandekommen von Ergebnissen und den Sachverhalt, daß professionelle Einwirkungen nur einen kleinen Bestandteil des Lebens eines Menschen ausmachen.“<sup>106</sup>

Unter dieser Perspektive kann z.B. gefragt werden,

- ob das eigene Handeln überhaupt (noch) zu den angestrebten Zielen paßt,
- wie die Klienten/-innen den Verlauf eines Prozesses sehen und beurteilen,
- wie sich die Beziehungen zwischen einer Fachkraft und den Klienten/-innen entwickelt,
- welche verdeckten Prozesse, unbeabsichtigten Wirkungen und Spätfolgen eintreten,
- was gewirkt hat,
- ob ein Prozeß den gewünschten Verlauf nimmt oder ob Korrekturen vorgenommen werden müssen.

Das zentrale Erfolgskriterium bei dieser Art von Selbstevaluation ist die *Selbstreferentialität*, d.h. die Einschätzung und die Wertvorstellung der Klienten/-innen. Ein zweites Erfolgskriterium bezieht sich auf die (soziale) Verträglichkeit der erfolgten Aktivitäten und Veränderungen.

Unter der Aufklärungsperspektive empfiehlt sie solche Verfahren, „die der emotionalen Distanzierung der Handelnden vom Gewohnten, dem Perspektivwechsel und (gedanklichen) Rollentausch sowie der Entwicklung alternativer Bewertungen und/oder Begründungen des eigenen Handelns dienen. Darum sind auch viele Methoden der Supervision und der Praxisberatung brauchbar, z.B. Rollenspiel, Videofeedback,

Zeichnungen und projektive Verfahren, Inhaltsanalysen von Tagebüchern und Protokolle des eigenen lauten Denkens usw.“<sup>107</sup>

Überprüfung der beruflichen Tätigkeit unter fachlichen Gesichtspunkten

3. **Selbstevaluation als Qualifizierung** bedeutet, die berufliche Tätigkeit unter fachlichen Gesichtspunkten zu überprüfen. Unter dieser Perspektive zielt Selbstevaluation auf die Bedingungen, Ressourcen und Leistungsfähigkeit der Organisation. Die Evaluationsfrage lautet deshalb: „Wie kann die Qualität der professionellen Arbeit im Zusammenspiel mit den institutionellen Rahmenbedingungen verbessert werden?“ Für die Perspektive der Qualifizierung sind ebenso wie für die der Kontrolle vor allem die Kriterien der Effektivität und Effizienz von Bedeutung. „Wenn die konzeptionellen Ziele der Organisation, die normativ begründeten Ziele der Fachkräfte sowie die Interessen und Bedürfnisse von Klienten/-innen und die verfügbaren Ressourcen miteinander verglichen werden, ergeben sich Perspektiven, um die Arbeitsprozesse umzustrukturieren, zusätzliche fachliche Kompetenzen zu erwerben oder die Konzeptionen zu verändern.“<sup>108</sup>

Untersuchungsfragen können hierbei zielen auf

- den Umfang und die Verteilung der Arbeitskraft,
- eine Typisierung der Klienten/-innen, um unbewußten Benachteiligungen und Ausgrenzungen bestimmter Personengruppen vorzubeugen,
- auf Tätigkeitsdokumentationen, um Raum für innovative Aktivitäten zu gewinnen,
- das Konstruieren von Arbeitsverhaltensmustern, die die Arbeitsplätze beschreiben.

Von Spiegel geht davon aus, daß alle Verfahren, mit denen das tatsächliche Verhalten und auch die Verteilung von Arbeitsleistungen überprüft werden, den Fachkräften helfen, ihr berufliches Handeln zu qualifizieren.

4. **Selbstevaluation als Innovation** bedeutet, sie als Hilfsmittel bei Planungen und Umstrukturierungen einzusetzen. Wo eine Organisation, ein Arbeitsbereich in den Strukturen veraltet ist oder mit untauglichen Konzeptionen arbeitet, kann Selbstevaluation mit dieser Perspektive betrieben werden.

Typische Fragestellungen sind in diesem Zusammenhang,

- auf welche konkreten Bedürfnisse von Klienten/-innen reagiert werden muß,
- ob das Angebot der eigenen Einrichtung zu diesen Bedürfnissen und dem z.B. politisch formulierten Bedarf paßt,
- wie die eigenen Angebote wahrgenommen werden,
- welche Interventionsformen angebracht sind.

Der Bewertungsmaßstab für die Innovationsperspektive besteht aus sogenannten fachlichen Erfolgskriterien und richtet sich ebenfalls nach der Angemessenheit.

Hilfe bei Planungen und Umstrukturierungen

### Förderliche Rahmenbedingungen für Selbstevaluation

Zu einer erfolgreichen Selbstevaluation gehört die Gestaltung der Rahmenbedingungen und des Prozesses der Selbstevaluation. Hierzu zählen nach Heiner:

- kollegiale Akzeptanz,
- begleitende Beratung,
- institutionalisierte Freiräume und zeitliche Entlastung.<sup>109</sup>

Zu einer ähnlichen Einschätzung kommt von Spiegel, die zusätzlich folgende Bedingungen nennt:

- motivationale Faktoren der Fachkräfte,
- die Beschaffenheit der zum Einsatz kommenden Evaluationsmethoden.<sup>110</sup>

Kollegiale Akzeptanz ist für Heiner deshalb wichtig, weil nahezu jede Selbstevaluation eine institutionelle Dynamik in Form von Veränderungen, Widerständen oder z.B. steigenden Erwartungen der Vorgesetzten auslöst, die vorher mit den Kollegen/-innen besprochen werden sollte. Sinnvoll erscheint es ihr auch, von Anfang an über Formen ihrer Einbeziehung nachzudenken.<sup>111</sup>

Neben einer zeitlichen Freistellung, ist nach den vorliegenden Erfahrungen vor allem die Entscheidungsfreiheit der Fachkräfte hinsichtlich der Untersuchungsfragestellungen und der abschließenden Berichterstattung abzusichern. Hierzu wird der Abschluß eines Kooperationsvertrages zwischen Einrichtung und Fachkraft empfohlen, in dem die beiderseitigen Ziele, die Leistungen und die Arbeitsbedingungen festgelegt werden.<sup>112</sup>

Sehr wichtig wäre es nach der Auffassung von Spiegels auch, wenn die nahezu unüberschaubare Fülle der sozialwissenschaftlichen Methodenliteratur für die Selbstevaluation so reduziert und verdichtet werden könnte, daß regelrechte „Methodenbücher“ geschrieben würden, in denen die vorgestellten Methoden in beispielhaften „Geschichten“ eingearbeitet und mit Hinweisen zum Einsatz und zur Auswertung versehen würden. „Die Verfügung über solche Literatur würde die Fachkräfte zwar nicht unabhängig von einer wissenschaftlichen Begleitung machen, sie könnten aber doch schon Vorstellungen zur Umsetzung dessen entwickeln, was sie brauchen und was sie erwartet, wenn sie sich auf Prozeduren der Selbstevaluation einlassen.“<sup>113</sup> Abhilfe schaffen hier ansatzweise die von Heiner in den zurückliegenden Jahren veröffentlichten Praxisbeispiele<sup>114</sup> und das durch von Spiegel zusammengestellte Methodenset „Selbstevaluation“<sup>115</sup>, doch gilt für die darin vorgestellten Arbeitshilfen, daß sie sich nicht problemlos übertragen und anwenden lassen und daß sie sich nicht gleichermaßen für jeden Arbeitsbereich eignen. Um an dieser Stelle jedoch einen ersten Eindruck davon zu vermitteln, was Fachkräfte benötigen und was sie erwartet, wenn sie sich auf Prozeduren der Selbstevaluation einlassen (s.o.), sind im folgenden die durch von Spiegel zusammengestellten 18 Methoden aufgeführt:

1. Journal
2. Auswertung des dokumentierten Materials

**Entwicklungsaufgabe:  
praxisorientierte  
Arbeitshilfen**

3. Analyse der Teamprotokolle
4. Erhebung von Erfolgskriterien und Zielen
5. Einschätzung zur Realisierung der Arbeitsprinzipien
6. Dokumentation der Handlungsregeln
7. Analyse der tatsächlichen Handlungen
8. Zeitbudget-Analyse
9. Lautes Denken – Zwiegespräch mit dem Diktiergerät
10. Situationsporträts
11. Arbeit mit Schätzskalen
12. Bestandsaufnahme der Ausstattungsdefizite und -benefite (Kompetenzatlas)
13. Netzwerkanalyse
14. Kartographische Evaluation (Aktionsradien)
15. Rollenspiel
16. Projektive Verfahren
17. Gutachterliche Einschätzung unabhängiger Experten/-innen
18. Zeitleiste

Wenn die Fachkräfte in der sozialen Arbeit tatsächlich zu Forscher/-innen in eigener Sache und damit zu Subjekten von Forschungsprozessen werden sollen, sind aus unserer Sicht an die Methoden und Instrumente die Anforderungen zu richten, daß sie

- schnell erlernbar sind,
- in den Praxisalltag integrierbar sind,
- ohne großen Zeitaufwand anwendbar sind,
- der Prozeßhaftigkeit sozialpädagogischer Praxis Rechnung tragen,
- nicht nur quantitativ meßbare, sondern auch qualitativ einschätzbare Indikatoren, Informationen und Daten erfassen und bewerten.

### Selbstevaluation im verbandlichen Kontext

Während sich die meisten in der Literatur beschriebenen Praxisbeispiele für selbstevaluative Prozesse auf Arbeitsbereiche beziehen, in denen ein Sozialarbeiter/-innen-Klienten/-innen-Bezug kennzeichnend ist, berichtet Merchel über einen der wenigen Versuche, selbstevaluative Methoden in die Arbeitszusammenhänge eines Wohlfahrtsverbandes einzubringen.<sup>116</sup> Seine Erfahrungen sollen im Hinblick auf eine mögliche Anwendung dieses Konzeptes in der Jugendverbandsarbeit etwas ausführlicher wiedergegeben werden.

Nach Merchels Auffassung sind Defizite in einem Verband meistens nicht so deutlich zu erkennen wie in einem unmittelbaren Sozialarbeiter/-innen-Klienten/innen-Verhältnis. Von daher sind auch die Aufgabenstellungen und Erfolgskriterien beim Beginn von Selbstevaluationsvorhaben diffuser und offener. Meist geht es dabei wahrscheinlich um die Entwicklung von Zielsetzungen, Perspektiven und Zukunftsorientierungen.

Da sich Verbände sehr voneinander unterscheiden können, je nachdem ob es sich bei ihnen eher um den Verbandstypus „Interessenorganisation“ oder



eher um den Typus „Dienstleistungseinrichtung“ handelt, ist es nach seiner Ansicht unerlässlich, zunächst nach der Verortung des Verbandes auf einer gedachten Skala zwischen diesen beiden Polen zu fragen. Dabei muß ferner geklärt werden, welchen Stellenwert der dritte wichtige Aufgabenkomplex „Finanzierung“ neben der Befriedigung von Mitgliederinteressen besitzt. Denn: „Staatliche Stellen geben Geld in Erwartung bestimmter Leistungen: Wohlfahrtsverbände sollen sich mit Geld in die Lage versetzen, sozialpolitische Ordnungs- und Steuerungsleistungen zu vollbringen, sie sollen soziale Probleme reduzieren, bei der Implementation sozialpolitischer Programme mitwirken, als Institutionen mit intermediärer Stellung zwischen Hilfeleistungssystemen vermitteln usw. Die Wohlfahrtsverbände bewegen sich in „korporatistisch“ zu kennzeichnenden sozialpolitischen Strukturen.“<sup>117</sup> Von daher müssen Erfolgskriterien für die Evaluation von Verbandshandeln aus zwei unterschiedlichen Perspektiven abgeleitet werden:

- „(a) aus der Perspektive der Verbandsmitglieder, die vom Verband Dienstleistungen und Interessenvertretung fordern, und
- (b) aus der Perspektive der staatlichen Institution, die mit ihrer Geldvergabe die Erledigung bestimmter sozialpolitischer Aufgaben von den Verbänden erwarten.“<sup>118</sup>

Hinzu kommt, daß die aus so unterschiedlichen Erwartungen abzuleitenden Aufgaben noch einmal ganz unterschiedliche Gewichtungen erhalten, je nach Verbandsebene und Aufgabengebiet.

Erfolgskriterien für verbandliches Handeln sind darüber hinaus nach seiner Auffassung nur schwer zu bestimmen und zu überprüfen, weil

- a) ein großer Teil verbandlichen Handelns auf langfristige Wirkungen angelegt ist und nur durch komplexe Forschungen erfaßt werden kann,
- b) die Erwartungen auf seiten der Geldgeber meist recht diffus sind,
- c) die meisten Organisationen ihre Aktivitäten meist aus Sicht der Organisation und gar nicht aus der Sicht der Kunden/-innen oder Klienten/-innen beurteilen.<sup>119</sup>

Trotz dieser Schwierigkeiten und Besonderheiten ist die Selbstevaluation des eigenen Handelns nach Merchel für die Verbandsarbeit von großer Bedeutung, weil gerade unklare Ansprüche, breite Interpretationsspielräume oder widersprüchliche Erwartungen zu Zweifeln und Motivationsverlusten bei den Mitarbeiter/-innen führen können: „Was bewirke ich überhaupt durch meine Arbeit? Was ist ein ‚guter Verbandsfunktionär‘, und wie kann ich ein solches Bild auf mich beziehen? Viele fühlen sich gestreßt, aber machen wir eigentlich das Richtige? Wie kann ich Klarheit über Ziele meiner Arbeit gewinnen und meinen Arbeitseinsatz an Effektivitätskriterien orientieren? Die Notwendigkeit methodisch angeleiteter Selbstevaluation steigt, je diffuser die an die Organisation herangetragenen und durch die Organisation gesetzten Zieldefinitionen sind.“<sup>120</sup>

Merchel nennt in seinem Bericht vier konkrete Fragestellungen unterschiedlicher Arbeitsbereiche eines Verbandes, zu denen selbstevaluative Instrumente entwickelt und eingesetzt wurden. Es ging um

**Je diffuser die Zieldefinitionen, desto notwendiger die Selbstevaluation**

### Beispiele für Fragestellungen in einem Verband

- a) die Evaluation der Zusammenarbeit von Fachreferenten/-innen und Abteilungsleiter in einem gemeinsamen Gremium („Referentenbesprechung“);
- b) die Entwicklung eines Instrumentes zur Bewertung von Beratungsgesprächen mit Mitgliedsorganisationen durch ein Fachreferat;
- c) die Erhebung von Erwartungen und die Überprüfung der Zufriedenheit von Mitgliedsorganisationen mit der Arbeit eines Fachreferates mit Hilfe eines zu erarbeitenden Fragebogens durch dieses Fachreferat;
- d) um die Erarbeitung eines Erhebungsinstrumentes durch eine Gruppe von Mitarbeiter/-innen, das ihnen Erkenntnisse über den qualitativen und quantitativen Einsatz ihrer Arbeitszeit ermöglichen und eine Grundlage für eine verbesserte Reflexion und Verwendung der Resource „Arbeitszeit“ bieten sollte.<sup>121</sup>

Entwickelt wurden diese Instrumente nicht allein von den Fachkräften, sondern mit Hilfe einer fachkundigen Referentin, die in der Folgezeit auch jeder Gruppe Rückmeldungen zu den erarbeiteten Instrumenten gab und darüber hinaus für telefonische Rücksprachen als externe Evaluationsberaterin zur Verfügung stand. Alle Absprachen mit ihr konnten getroffen werden, ohne die Vorgesetzten einschalten zu müssen.

Seine Erfahrungen mit dem Einsatz von selbstevaluativen Methoden in einem Verband lassen sich folgendermaßen zusammenfassen:

- Die Einführung der Selbstevaluation auch in verbandlichen Arbeitsstrukturen kann helfen, „Komplexität zu strukturieren, Bewertungsmuster in das eigene Arbeitsfeld einzuführen bzw. latent wirkende Beurteilungskategorien hervorzuholen sowie eine ergebnisorientierte Reflexion verbandlichen Handelns herzustellen.“<sup>122</sup>
- Eine wesentliche Leistung von Selbstevaluationsverfahren lag in der Untersuchung der Wahrnehmungs- und Deutungsmuster der Beteiligten und darin, Auseinandersetzungen zwischen Beteiligten in sachorientierte Bahnen zu lenken.
- Mit selbstevaluativen Methoden ließen sich immer nur Teilaspekte der Frage behandeln, wie erfolgreich ein Wohlfahrtsverband seine Aufgaben realisiert.
- Voraussetzung für eine Evaluation in dem Bereich Auftragserfüllung für staatliche Stellen „wäre zunächst die sozialwissenschaftliche Erforschung der Finanzierungsstruktur der Verbände und der Mechanismen, Erwartungen und Strategien, die bei der Vergabe öffentlicher Finanzmittel an die Wohlfahrtsverbände leitend sind und die mit der Geldvergabe verknüpften Aufgabendefinitionen bestimmen.
- Der Einsatz selbstevaluativer Methoden in der Verbandsarbeit wird sich primär auf die Gestaltung innerorganisatorischer Abläufe und die Interaktionen zwischen Verband und Mitgliedsorganisationen, also auf den als Dienstleistung zu kennzeichnenden Aufgabenbereich erstrecken.“<sup>123</sup>
- Die Struktur der Organisation muß Raum für solche Prozesse bereithalten bzw. schaffen.
- Selbstevaluation zielt auf andere Kontrollmuster als solche, die mit hierarchischer Prägung einer Organisation einhergehen.

Das Thema Selbstevaluation berührt nach seiner Ansicht auch die Diskussion um Organisationsentwicklung und Sozialmanagement, worauf die Verwendung bestimmter Kategorien wie Zieldefinitionen, Zieloperationalisierung, Bewerten, Erfolgskontrolle usw. hinweist. Selbstevaluationskonzepte könnten in dieser Debatte zwei positive Effekte haben:

- „Die Sozialmanagementkonzepte könnten eine weitere methodische Anreicherung aus sozialarbeiterischen und sozialpädagogischen Arbeitszusammenhängen erfahren, womit deren spezifischer professioneller Gehalt für die Soziale Arbeit gefördert würde ...
- Der Gedanke einer selbstbestimmten Bewertung von Arbeit durch die Mitarbeiter könnte die Tendenz zu partizipativen Managementkonzepten in der Sozialen Arbeit fördern.“<sup>124</sup>

In seinem Bericht bestätigt Merchel im wesentlichen die weiter oben getroffenen Aussagen über die spezifischen Leistungen, über notwendige Rahmenbedingungen, aber auch über die Grenzen selbstevaluativer Verfahren. Deutlich wird dabei, daß Selbstevaluation zur Qualitätssicherung in der Verbandsarbeit einen wichtigen Beitrag leisten kann, der sich vor allem auf die Qualität der Dienstleistung sowie die dafür erforderlichen Rahmenbedingungen bezieht.

Die breit dargestellten Ergebnisse verweisen darüber hinaus aus unserer Sicht auf die Notwendigkeit,

- Controlling als Verfahren, das sich auf die Ebenen der Organisationsziele und -strukturen, Managementprozesse bezieht und
- Selbstevaluation als Verfahren der Bewertung und Weiterentwicklung fachlicher Qualität von sozialer Dienstleistung

miteinander in Beziehung zu setzen, um damit die möglichen Beschränkungen der jeweiligen Ansätze zu minimieren.

## 4. CONTROLLING UND SELBSTEVALUATION IN DER JUGENDVERBANDSARBEIT

Im folgenden soll versucht werden, aus der Analyse des erreichten verbandlichen und fachwissenschaftlichen Diskussionsstandes zu Qualitätsentwicklung / Qualitätsstandards in der Jugendverbandsarbeit einerseits (s. Kapitel 2) sowie aus den konzeptionellen Überlegungen zu Controlling und Selbstevaluation als Verfahren und Instrumenten der Qualitätssicherung andererseits (s. Kapitel 3) erste Schlußfolgerungen für eine konzeptionelle Präzisierung von Controlling und Selbstevaluation für die Jugendverbandsarbeit zu ziehen. Hieran schließen sich erste Überlegungen hinsichtlich konkreter Operationalisierungen von Controlling und Selbstevaluation für die besonderen Rahmenbedingungen der Jugendverbandsarbeit sowie vorläufige Schlußfolgerungen für die Einführung von Controlling und Selbstevaluation in Jugendverbände an.

Uns geht es hierbei nicht darum, „fertige“ Konzepte und Verfahren des Controlling und der Selbstevaluation in der Jugendverbandsarbeit vorzulegen; vielmehr markieren die folgenden Schlußfolgerungen eine erste konzeptionelle Verortung, die in konkreten Projekten der Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung in der Jugendverbandsarbeit weiter konkretisiert und überarbeitet werden müssen.

### Schlußfolgerungen für die Konzeption von Controlling und Selbstevaluation

Als wesentliche Essenz aus der im Vorhergehenden geführten Diskussion um Controlling und Selbstevaluation als Instrumente zur Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung lassen sich vier zentrale Thesen ableiten:

1. Jugendverbände sind als Organisationen im weiteren Sinne mit der Produktion sozialer Dienstleistung befaßt, das heißt, die Qualität der Arbeit von Jugendverbänden kann weder einseitig auf fachliche Effektivität noch auf finanzielle und organisatorische Effizienz reduziert werden.
2. Jugendverbände weisen spezifische Rahmenbedingungen auf, die vor allem durch das Prinzip der Ehrenamtlichkeit hinsichtlich der Steuerung und des Managements der Verbände, aber auch in bezug auf die Qualität der Arbeit von Jugendverbänden umschrieben sind.
3. Aufgrund der Pluralität und Wertgebundenheit von Jugendverbänden muß die Entwicklung von Qualitätsstandards und daraus abgeleiteter Kriterien der Erfolgsmessung als diskursiver Prozeß gestaltet werden, der sowohl die Besonderheiten des jeweiligen Jugendverbandes als auch vergleichbare Fachstandards jugendverbandlicher Dienstleistung und Dienstleistungserbringung formuliert.
4. Jugendverbände sind durch den Anspruch gekennzeichnet, Selbstorganisation als pädagogischen Anspruch und Strukturprinzip miteinander

der zu verknüpfen. Dies impliziert, daß Kunden/-innen, Mitglieder und ehrenamtliche Funktionsträger/-innen an der Qualitätsentwicklung beteiligt sind und in Verfahren der Qualitätssicherung einbezogen sein sollten.

Hieraus ergeben sich Anforderungen an die konzeptionelle Präzisierung von Controlling und Selbstevaluation als wesentlichen Verfahren der Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung. Würde Controlling in der Jugendverbandsarbeit ausschließlich mit dem Ziel der finanzwirtschaftlichen Kontrolle und der Überprüfung organisatorischer Effizienz betrieben, wäre dies eine den Problemen unangemessene Reduzierung. Demgegenüber wird es vielmehr darauf ankommen, Controlling als einen Prozeß der diskursiven Verständigung über fachliche, jugendpolitische, organisationsbezogene und betriebswirtschaftliche Kriterien zu organisieren. Controlling muß also aus unserer Sicht als ein auf die gesamte Organisation Jugendverband bezogene Steuerungsaufgabe definiert werden. Ziel muß es dabei vor allem sein, die Selbststeuerungsmöglichkeiten des Jugendverbandes zu verbessern sowie den kontinuierlichen Diskurs zwischen den einzelnen Subsystemen herzustellen. Controlling in Jugendverbänden muß neben den Bereichen der Steuerung, Informationsverarbeitung und Kontrolle vor allem im Bereich der Qualitäts- und Zielentwicklung eine wichtige Funktion übernehmen.

Aufgrund der oben genannten besonderen Strukturbedingungen und Selbstverständnisse von Jugendverbänden müssen Controllingkonzepte für Jugendverbände vor allem hinsichtlich der Entwicklung und Bewertung der fachlichen Qualität der eigenen Dienstleistungserbringung erweitert werden. Selbstevaluation, als eine systematische und methodische Nach-, Denk- und Bewertungshilfe für die Mitarbeiter/-innen in Jugendverbänden ist aus unserer Sicht geeignet, das Konzept des Controlling wirkungsvoll zu ergänzen. Daneben werden aber auch Methoden und Instrumente des operativen Controllings zur Überprüfung der arbeitsorganisatorischen und wirtschaftlichen Effizienz für die Jugendverbandsarbeit verfügbar gemacht und konsequenter als bisher eingesetzt werden müssen.

Unter der gemeinsamen Zielperspektive Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung bezieht sich Controlling als strategische Steuerungsaufgabe und als operatives Verfahren auf die Betrachtung der Organisation und ist vorrangig als Leitungsaufgabe definiert. Selbstevaluation bezieht sich demgegenüber auf die Qualität der konkreten Arbeit und das Selbstverständnis der in der Organisation handelnden Personen. Selbstevaluation kann als ein wichtiger Beitrag zum Controllingkonzept betrachtet werden und ist aus unserer Sicht im besonderen Maße geeignet, vor allem in den Arbeitsfeldern der Jugendverbandsarbeit, die

- durch einen hohen Grad an Selbstverantwortung und Flexibilität der Mitarbeiter/-innen gekennzeichnet ist,
- in denen die Entwicklung der handelnden Personen selbst (z.B. junge Ehrenamtliche) ein wichtiges Organisationsziel darstellt,

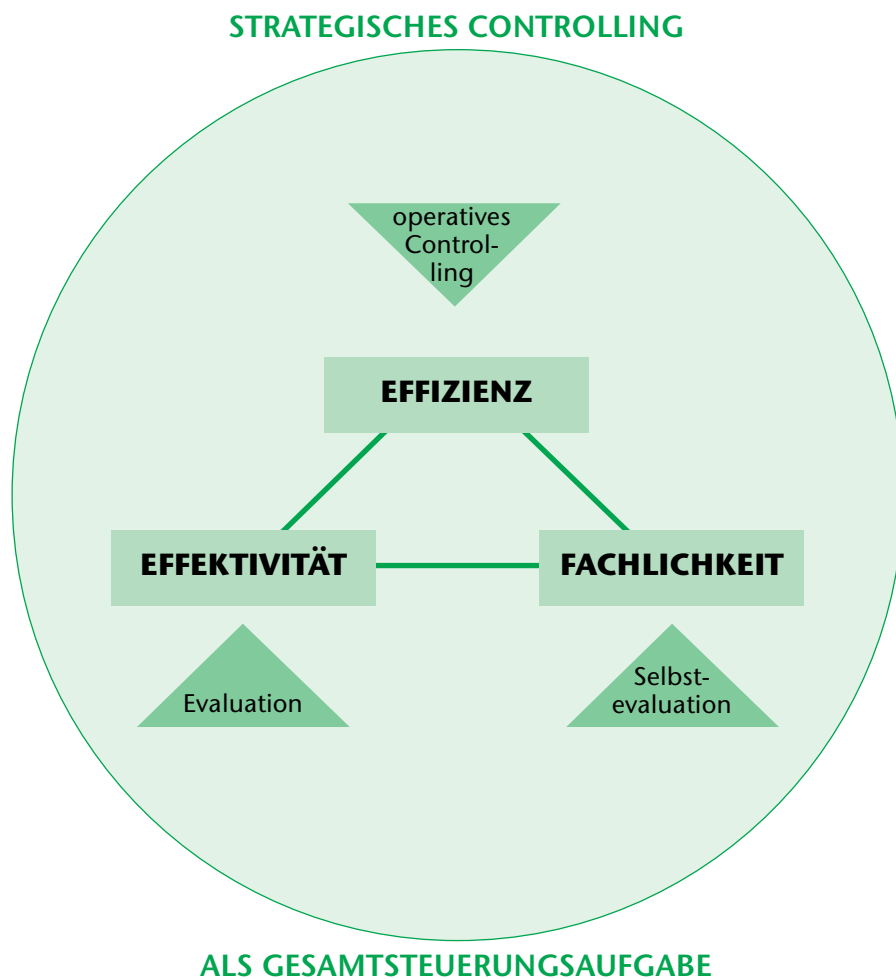
als Instrument einer systematischen Selbstkontrolle wirksam zu werden.

**Bedarf an  
Erweiterung von  
Controlling-Kon-  
zepten durch das  
Konzept der  
Selbstevaluation**

Der konzeptionelle Zusammenhang von Controlling und Selbstevaluation wird in der folgenden Graphik deutlich. Zur definitorischen Präzisierung unterscheiden wir hierbei drei Ebenen der Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung:

- a) Effektivität,
- b) wirtschaftliche und arbeitsorganisatorische Effizienz,
- c) fachliche Effizienz und Qualität.

Diesen systematisch differenzierten Ebenen werden die nach unserer Meinung jeweils vorrangigen Verfahren der Bewertung und Qualitätssicherung zugeordnet. Hierbei ist zu beachten, daß sich Selbstevaluation auch auf die arbeitsorganisatorische Effizienz der Fachkräfte und die Wirksamkeit ihrer Handlungen beziehen kann, dies aber nicht die schwerpunktmäßige Aufgabe von Selbstevaluation ist. Controlling unterscheiden wir – der in Kapitel 3 dargestellten Diskussion folgend – in strategisches und operatives Controlling.



*Die drei Ebenen der Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung in der Jugendverbandsarbeit und die ihnen zugeordneten Konzepte der Erfolgsanalyse/-sicherung.*

Innerhalb des umfassenden strategischen Controllingkonzeptes liefern das operative Controlling, Selbstevaluation und Evaluation als spezifische Aus- und Bewertungsverfahren unterschiedlicher Bereiche jugendverbandlicher Arbeit die notwendigen Informationen zur Erfüllung der Steuerungsaufgabe.

### **Zum Verhältnis von Controlling und Management in der Jugendverbandsarbeit**

Dem Verhältnis von Controlling und Management, das heißt, der Frage, ob Controllingaufgaben und Managementaufgaben gleichzusetzen sind oder ob Controlling als Unterstützungsfunktion für das Management gesehen werden muß, kommt in der fachwissenschaftlichen Diskussion eine zentrale Bedeutung zu (s. Kapitel 3).

Für den Bereich der Jugendverbandsarbeit ist davon auszugehen, daß aufgrund der besonderen Strukturbedingungen (wenige hauptamtliche Mitarbeiter/-innen, geringe professionelle Organisationsstruktur) sowie aufgrund des Qualitätsanspruches der Selbstorganisation der organisatorische Aufbau eigenständiger Controllingabteilungen oder die Einsetzung von gesonderten Controllingverantwortlichen weder möglich noch gewünscht sein wird. Für die Jugendverbandsarbeit geht es also vielmehr darum, sowohl ehrenamtliche Funktionsträger/-innen als auch haupt- und ehrenamtliche Mitarbeiter/-innen in den jeweiligen Arbeitsfeldern des Jugendverbandes an der Aufgabe von Controlling zu beteiligen und zur Selbstevaluation zu befähigen. Controlling im Jugendverband wird nicht die Aufgabe einiger weniger Spezialisten/-innen sein, sondern vielmehr zu einer Grundeinstellung und Denkhaltung aller werden müssen. Die Tatsache, daß Management- und Controllingaufgaben ganz überwiegend von ehrenamtlichen Funktionsträger/-innen ausgeübt werden, macht es notwendig, Controlling-Verfahren, -Methoden und -Instrumente zu entwickeln,

- die dem geringen Zeitbudget Rechnung tragen, also einfach und ohne hohen Zeitaufwand zu erlernen und anzuwenden sind,
- die der hohen personellen Fluktuation Rechnung tragen und für Kontinuität und Konsequenz auch über personelle Veränderungen hinaus sorgen,
- die den Ehrenamtlichen unmittelbar helfen, sie qualifizieren und motivieren, indem sie ihnen Rückmeldungen auch und gerade zur eigenen Person ermöglichen.

Controlling kann damit in einem ersten Zugang als systematische Ausdifferenzierung der Steuerungsaufgaben im Rahmen einer Managementverantwortung in Jugendverbänden definiert werden, oder anders ausgedrückt, Controlling kann einen wichtigen Betrag zur Erfüllung der komplexen Managementaufgaben in Jugendverbänden leisten.

Als Ausgangs- und Bezugspunkt einer weiteren Ausformulierung des Controllingverständnisses im Sinne der Ausdifferenzierung von Management in der Jugendverbandarbeit beziehen wir uns hierbei auf das im Rahmen des Modellprojektes „Innovation und Sozialmanagement in der Jugendverbandarbeit“ entwickelte Managementkonzept und die daraus abgeleiteten

**Controlling als  
Aufgabe und  
Grundeinstellung  
aller**

Aufgabenbereiche ehrenamtlichen und hauptamtlichen Management in Jugendverbänden.<sup>125</sup>

### **Bisherige Umsetzung von Controlling und Selbstevaluation in Jugendverbänden**

Auch wenn die Diskussion um Qualitätssicherung, Controlling und Selbstevaluation noch sehr jung ist und bislang keine Erhebungen und Veröffentlichungen zu diesen Themen in bzw. aus den Reihen der Jugendverbände selbst vorliegen, ist davon auszugehen, daß in der Praxis bereits viele konkrete Ansätze und Anknüpfungspunkte existieren.

Am auffälligsten sind die z.T. sehr aufwendigen empirischen Untersuchungen, die von verschiedenen Jugendverbänden und Jugendringen initiiert und meist auch unter intensiver Beteiligung eigener ehren- und hauptamtlicher Mitarbeiter/-innen zu unterschiedlichen Fragestellungen durchgeführt und dokumentiert wurden. Während ihre Ergebnisse veröffentlicht und damit auch Verbandsfremden zugänglich gemacht wurden<sup>126</sup>, dringt über Controlling-Verfahren und -Instrumente oder über selbstevaluative Methoden und Prozesse in der Regel nur wenig nach außen. Ein Austausch hierüber scheint bisher kaum über die Grenzen kleiner organisatorischer Einheiten ein und desselben Verbandes hinaus stattzufinden und noch weniger zwischen unterschiedlichen Verbänden. Daß sie dennoch vorhanden sind, wird eher aus informellen Gesprächen oder bei vereinzelt Akten kollegialer Hilfe deutlich. Dabei ist dann aber auch immer wieder festzustellen, wie ungleich die Entwicklungsstände sowohl in dem einen wie in dem anderen Bereich sind – innerhalb der Verbände und zwischen ihnen.

Da in den vergangenen Jahren mehrere Verbände ähnlich wie die DLRG-Jugend Organisationsentwicklungsprozesse begonnen und Sozialmanagementfortbildungen für ihre Mitarbeiter/-innen durchgeführt haben, ist zu vermuten, daß auch dort bereits wichtige Voraussetzungen geschaffen wurden, an denen angeknüpft werden kann.

Eine erste Bestandsaufnahme zum Thema Controlling und Selbstevaluation unter ehren- und hauptamtlichen Mitarbeitern/-innen auf der Landes- und Bundesebene der DLRG-Jugend ergab,

- daß bereits viele Einzelaktivitäten in unterschiedlichen Arbeitsfeldern existieren,
- daß Schwerpunkte von Auswertungen und Kontrollen in der Bildungsarbeit und im Finanzbereich liegen,
- daß bisher kaum Qualitätsstandards formuliert und vereinbart wurden,
- daß selbstreflexive Prozesse selten methodisch angelegt sind und daß in Ermangelung anderer Kriterien überwiegend gefühlsmäßig vorgegangen wird,
- daß es insgesamt an Systematik und Konsequenz fehlt.

Trotz der wachsenden Bereitschaft von mit der Jugendhilfe beschäftigten Fachwissenschaftlern, Fragen nach der Effektivität und Effizienz in diesem Arbeitsfeld nicht nur als legitim, sondern auch als förderlich für die weitere Ent-



wicklung anzusehen, finden sich in der einschlägigen Literatur bisher nur wenige, sehr knappe und eher unsystematische Hinweise auf geeignete Vorgehensweisen, Methoden und Instrumente. Als besonders ausführlich können schon die Überlegungen Lindners gelten, die sich folgendermaßen zusammenfassen lassen:

- Voraussetzung für Effektivitätsanalysen sind klare, konkrete und überprüfbare Ziele.
- Ihre Überprüfung setzt Meßgrößen oder Indikatoren voraus, die eine Aussage über die Zielerreichung zulassen.
- Formen der Selbstkontrolle sind angemessener als Fremdkontrolle.
- Die Mitarbeiter/-innen müssen bei der Vereinbarung von Zielen und Indikatoren weitestgehend einbezogen sein. Methoden, Dauer und Konsequenzen von Überprüfungen müssen transparent sein.
- Ergebnisse und Schlußfolgerungen müssen konsequent umgesetzt, Innovationen von den Mitarbeiter/-innen der betroffenen Ebenen getragen werden.
- Alle Aktivitäten sollten als Bestandteile eines längerfristigen Lernprozesses der gesamten Organisation verstanden werden, die Zeit und Geduld erfordert.<sup>127</sup>

### Wege der Umsetzung

Bei der Übertragung von Konzepten des Controlling und der Selbstevaluation auf die Jugendverbandsarbeit sind folgende Gesichtspunkte besonders zu berücksichtigen.

- Was für Unternehmen und für Non-Profit-Organisationen gilt, trifft natürlich auch für Jugendverbände zu: Jedes neue Controlling-System erhöht zunächst den im Verband zu leistenden (finanziellen und zeitlichen) Aufwand, vermehrt den Entscheidungsbedarf und bewirkt immer auch das Gegenteil von dem, was mit ihm bezweckt wird.<sup>128</sup> Deshalb gilt die Maxime: So viel wie nötig, aber so wenig wie möglich. Wichtiger als die Entwicklung und Implementierung eines ausgefeilten neuen Controlling-Systems ist die Verankerung eines neuen Controlling-Bewußtseins. Das beste Controlling in Jugendverbänden ist das, was keine/n Controller/-in benötigt.
- Im Mittelpunkt aller Überlegungen muß das Ziel stehen, die Selbststeuerungskompetenzen in Jugendverbänden zu stärken (Stichwort Selbstorganisation). Unter dieser Perspektive sind die auf Vereinfachung, Dezentralisierung und Selbstverantwortung ausgerichteten neueren Überlegungen zu einem „lean controlling“ von besonderem Interesse.
- Unter der Prämisse, die Betroffenen zu Beteiligten zu machen (Stichwort Partizipation) und im Interesse eines sozialökologischen Ansatzes kann die Entwicklung eines Controlling-Konzeptes für einen Jugendverband nur im Dialog mit seinen Mitarbeitern/-innen stattfinden.
- Selbst die für Non-Profit-Organisationen entwickelten aktuellen

Controlling-Konzepte gehen in der Regel noch (mehr oder weniger explizit) von einem „one best way“ der Führung einer Organisation aus. Demgegenüber ist festzustellen, daß jeweils Übereinkünfte über den „richtigen“ Weg einer Organisation herzustellen sind.

- Für die unterschiedlichen Ebenen der Jugendverbandsarbeit mit ihren sehr verschiedenen Arbeitsmöglichkeiten und -bedingungen müssen unterschiedliche Instrumente entwickelt werden, die entweder „bottom up“ oder „top down“ in ein Controlling-Gesamtkonzept einmünden, das den Anforderungen des Verbandes und seiner Mitarbeiter/-innen ebenso gerecht wird wie denen außenstehender Instanzen.

Unter den besonderen Bedingungen der Jugendverbandsarbeit erscheint es sinnvoll, die Entwicklung, Vermittlung und Einführung von Controlling und Selbstevaluation in einem Jugendverband als längerfristigen Prozeß der Organisationsentwicklung anzulegen, der

- die gesamte Organisation einbezieht,
- von den Verbandsvertretern/-innen selbst gesteuert wird,
- ihr Experten/-innen-Wissen zu allen Fragen der Organisation abrufen und nutzt,
- der Qualifizierung von Ehrenamtlichen einen hohen Stellenwert beimißt und dabei insbesondere ihrem Interesse an auch beruflich verwertbaren Qualifikationen entspricht,
- zu Arbeitshilfen führt, die ohne Begleitung und Beratung angewandt werden können.

**Anmerkungen**

- <sup>1</sup> s. Materialien der Tagung „Qualitätssicherung in der Kinder- und Jugendhilfe“ vom 11.-12.-1.1996, Tafeln Qs 1-4, in: Qs Materialien zur Qualitätssicherung in der Kinder- und Jugendhilfe (Hrsg.: Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend), Heft 2, Bonn 1996
- <sup>2</sup> aus dem Grußwort des Staatssekretärs Dr. Willi Hausmann anlässlich der oben angegebenen Veranstaltung, s. ebd
- <sup>3</sup> Dokumentation in: Reichwein, Susanne / Freund, Thomas: Jugend im Verband: Karrieren, Action, Lebenshilfe, Opladen 1992
- <sup>4</sup> Dokumentation in: Reinbold, Brigitte / Rehling, Brigitte / Kneffel, Michael: Organisationsentwicklung und Sozialmanagement in der Jugendverbandsarbeit, ISS Pontifax 3/1994
- <sup>5</sup> Das ISS bringt in dieses Projekt seine Erfahrungen ein, die in anderen Projekten gesammelt wurden bzw. werden. So hat das ISS ebenfalls im Oktober 1995 die Beratung und Begleitung eines Projekts zur „Qualitätsentwicklung im Allgemeinen Sozialen Dienst – Förderung von Modellen zur Handlungs- und Wirkungsforschung (Selbstevaluation)“ aufgenommen.
- <sup>6</sup> s. KGS-Bericht Nr. 12/1991: Dezentrale Ressourcenverantwortung: Überlegungen zu einem neuen Steuerungsmodell; Bericht Nr. 5/1993: Das Neue Steuerungsmodell; Bericht Nr. 8/1994: Das Neue Steuerungsmodell: Definition und Beschreibung von Produkten; Bericht Nr. 9/1994: Outputorientierte Jugendhilfe
- <sup>7</sup> Scherrer, Wennemar: Sind die Träger der freien Jugendhilfe noch freie Träger?, in: Unsere Jugend, 8/1995, S. 330 f.
- <sup>8</sup> Münchmeier, Richard: Die Vergesellschaftung von Wertgemeinschaften: Zum Wandel der Jugendverbände in der Nachkriegs-Bundesrepublik, in: Rauschenbach, Thomas / Sachße, Christoph / Olk,Thomas (Hrsg.): Von der Wertgemeinschaft zum Dienstleistungsunternehmen. Jugend- und Wohlfahrtsverbände im Umbruch, Frankfurt a.M. 1995, S. 203
- <sup>9</sup> s. ebd., S. 220 f.
- <sup>10</sup> Halfar, Bernd: Benchmarking statt Zertifikate, in: sozialmanagement 1/96, S. 25
- <sup>11</sup> s. hierzu: Der Bundesminister für Jugend, Familie, Frauen und Gesundheit (Hrsg.): Achter Jugendbericht – Bericht über Bestrebungen und Leistungen der Jugendhilfe, Bonn 1990. S. 28 ff.; Deutscher Bundesjugendring (Hrsg.): Jugendverbände im Spagat. Zwischen Erlebnis und Partizipation, Münster 1994, S. 191 ff.
- <sup>12</sup> Schefold, Werner: Das schwierige Erbe der Einheitsjugend: Jugendverbände zwischen Aufbruch und Organisationsmüdigkeit, in: Rauschenbach, Thomas / Sachße, Christoph / Olk,Thomas (Hrsg.): Von der Wertgemeinschaft zum Dienstleistungsunternehmen. Jugend- und Wohlfahrtsverbände im Umbruch, Frankfurt a.M. 1995, S. 405
- <sup>13</sup> Deutscher Bundesjugendring (Hrsg.), a.a.O., S. 207
- <sup>14</sup> Schefold, Werner: a.a.O., S. 406
- <sup>15</sup> ebd., S. 420
- <sup>16</sup> s. Gängler, Hans: Staatsauftrag und Jugendreich: Die Entwicklung der Jugendverbände vom Kaiserreich zur Weimarer Republik, in: Rauschenbach, Thomas / Sachße, Christoph / Olk,Thomas (Hrsg.): Von der Wertgemeinschaft zum Dienstleistungsunternehmen. Jugend- und Wohlfahrtsverbände im Umbruch, Frankfurt a.M. 1995, S. 191 ff.; Schefold, Werner: a.a.O., S. 418 ff.
- <sup>17</sup> s. DBJR (Hrsg.): a.a.O., S. 207 ff.
- <sup>18</sup> s. ebd., S. 225
- <sup>19</sup> s. Münchmeier, Richard: a.a.O., S. 225
- <sup>20</sup> s. DBJR (Hrsg.): a.a.O., S. 201 ff.
- <sup>21</sup> s. ebd., S. 225 f.
- <sup>22</sup> s. ebd.

- <sup>23</sup> ebd., S. 209
- <sup>24</sup> ebd.
- <sup>25</sup> ebd., S.206
- <sup>26</sup> Reichwein, Susanne / Freund, Thomas: a.a.O., S. 282 ff.
- <sup>27</sup> ebd.
- <sup>28</sup> s. Reichwein, Susanne / Freund, Thomas: a.a.O., S. 223 ff.
- <sup>29</sup> deutsche jugend, 9/1995, S. 380
- <sup>30</sup> s. DBJR (Hrsg.): a.a.O., S. 223
- <sup>31</sup> s. Backes, Gertrud: Ehrenamtliche Arbeit älterer und alter Frauen – ein Beitrag zu ihrer sozialen Integration?, in: Frauenforschung Nr. 3/91
- <sup>32</sup> s. DBJR (Hrsg.): a.a.O., S. 226
- <sup>33</sup> s.ebd.: S. 228
- <sup>34</sup> s. Münchmeier, Richard: a.a.O., S. 217 ff.
- <sup>35</sup> ebd., S. 218
- <sup>36</sup> ebd.
- <sup>37</sup> s. ebd., S. 219
- <sup>38</sup> Schefold, Werner: a.a.O., S. 419
- <sup>39</sup> s. Kneffel, Michael: Jugendverbandsarbeit als wertorientierte Dienstleistung, in: DBJR (Hrsg.): a.a.O., S. 133 ff.
- <sup>40</sup> s. Reinbold, Brigitte / Rehling, Brigitte / Kneffel, Michael: a.a.O., S. 35 ff.
- <sup>41</sup> Rauschenbach, Thomas: Jugendverbände im Spagat. Jugendverbände zwischen (alter) Programmatik und (neuer) Funktion, in: DBJR (Hrsg.): a.a.O., S. 15
- <sup>42</sup> ebd., S. 24
- <sup>43</sup> s. Reichwein, Susanne / Freund, Thomas: a.a.O., S. 127 ff.
- <sup>44</sup> s. Schefold, Werner: a.a.O., S. 419 f.
- <sup>45</sup> s. Gängler, Hans: a.a.O., S. 195 f.
- <sup>46</sup> DBJR (Hrsg.): a.a.O., S. 205
- <sup>47</sup> ebd.
- <sup>48</sup> Böhnisch, Lothar: Verbände für Jugendliche. Aussichten einer pädagogischen Idee in Ost und West, in: Rauschenbach, Thomas / Sachße, Christoph / Olk,Thomas (Hrsg.): Von der Wertgemeinschaft zum Dienstleistungsunternehmen. Jugend- und Wohlfahrtsverbände im Umbruch, Frankfurt a.M. 1995, S. 87
- <sup>49</sup> s. Rauschenbach, Thomas: a.a.O., S. 24 f.
- <sup>50</sup> Münchmeier, Richard: a.a.O., S. 222
- <sup>51</sup> s. ebd. S. 216 und 224

- <sup>52</sup> Reinbold, Brigitte / Rehling, Brigitte / Kneffel, Michael: a.a.O., S. 14 f.
- <sup>53</sup> s. Diskussionspapier: Kritische Auseinandersetzung mit dem Neuen Steuerungsmodell aus der Sicht der Jugendverbands- und Jugendringarbeit, in: DBJR (Hrsg.): Selber lenken. Neue Steuerung in der Jugendarbeit, Schriftenreihe, Nr. 27, Bonn 1995, S. 113 ff.
- <sup>54</sup> s. ebd., S. 115 ff.
- <sup>55</sup> s. ebd., S. 126 ff.
- <sup>56</sup> s. ebd., S. 123 ff.
- <sup>57</sup> in: DBJR (Hrsg.): Selber lenken. Neue Steuerung in der Jugendarbeit, Schriftenreihe, Nr. 27, Bonn 1995, S. 135 ff.
- <sup>58</sup> s. ebd., S. 140
- <sup>59</sup> ebd.
- <sup>60</sup> s. DBJR (Hrsg.): Selber lenken. Neue Steuerung in der Jugendarbeit, Schriftenreihe, Nr. 27, Bonn 1995, S. 5
- <sup>61</sup> s. z.B. Müller, Burkhard: Fachlichkeit und neue Steuerungsmodelle, in: socialmanagement, 3/ 1995, S. 19 und Lindner, Werner: Management überall(es)?, in: deutsche jugend, 12/94, S. 546 f.
- <sup>62</sup> Lindner, Werner: a.a.O., S. 547
- <sup>63</sup> Müller, Burkhard: a.a.O., S. 21
- <sup>64</sup> ebd.
- <sup>65</sup> s. ebd.
- <sup>66</sup> s. Weber, Jürgen: Stichwort „Controllerbereich“, in: Küpper, Hans-Ulrich / Weber, Jürgen: Grundbegriffe des Controlling, Stuttgart 1995, S. 54
- <sup>67</sup> Reiss, Hans-Christoph: Was ist Social-Controlling in sozialen Einrichtungen und Organisationen?, in: Theorie und Praxis der sozialen Arbeit, Nr. 10/90, S. 362
- <sup>68</sup> s. ebd.
- <sup>69</sup> Weber, Jürgen: „Schlanke Controller?“ – Anmerkungen zur Neuausrichtung des Controller-Bereichs in Großunternehmen, in: Der Betrieb, Heft 36, 9.9.1994, S. 1785
- <sup>70</sup> Diederling, Wolfgang: Analytische Budgetierung in sozialen Organisationen, Freiburg 1994, S. 58
- <sup>71</sup> s. Korte, Rolf-Jürgen: Professionalität und Effizienz, in: Blätter der Wohlfahrtspflege – Deutsche Zeitung für Sozialarbeit 11+12/92, S. 309
- <sup>72</sup> s. Arnold, Ulli: Controlling-Konzepte in Profit-Organisationen, in: Grenlich, Peter (Hrsg.): Controlling in der sozialen Arbeit, Standortbestimmung und Innovationsperspektiven (Tagungsreader), ISS-Aktuell 17/1995, S. 51
- <sup>73</sup> s. Maelicke, Bernd / Reinbold, Brigitte: Ganzheitliche und sozial-ökologische Organisationsentwicklung für Non-Profit-Organisationen, Schriftenreihe der Bank für Sozialwirtschaft, Köln 1989
- <sup>74</sup> s. Arnold, Ulli: a.a.O., S. 55
- <sup>75</sup> Weber, Jürgen: a.a.O.: S. 1785
- <sup>76</sup> Horak, Christian: Controlling in Non-Profit-Organisationen, Erfolgsfaktoren und Instrumente, Wiesbaden 1995, S. 103
- <sup>77</sup> s. Arnold, U.: a.a.O., S. 59
- <sup>78</sup> Krystek, Ulrich: Auf dem Weg zu Selbst-Controlling?, in: Gablers Magazin 9.95, S. 26

- <sup>79</sup> ebd., S. 29
- <sup>80</sup> s. Weber, Jürgen: a.a.O., S. 1786 ff.
- <sup>81</sup> Horak, Christian: a.a.O., S. 124
- <sup>82</sup> s. ebd., S. 130
- <sup>83</sup> s. ebd., S. 130 f.
- <sup>84</sup> ebd., S. 146
- <sup>85</sup> ebd., S. 143
- <sup>86</sup> Liebold, Christiane: Evaluation in der Kulturellen Kinder- und Jugendarbeit, in: Qs – Materialien zur Qualitätssicherung in der Kinder- und Jugendhilfe (Hrsg.: Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend), Heft 1, Bonn 1996, S. 11
- <sup>87</sup> ebd., S. 9
- <sup>88</sup> s. ebd., S. 13
- <sup>89</sup> s. Heiner, Maja: Von der forschungsorientierten zur praxisorientierten Selbstevaluation. Entwurf eines Konzeptes, in: Heiner, Maja (Hrsg.): Selbstevaluation in der sozialen Arbeit, Freiburg i. Br. 1988, S. 11
- <sup>90</sup> von Spiegel, Hiltrud: Selbstevaluation als Mittel beruflicher Qualifizierung, in: Heiner, Maja (Hrsg.): Selbstevaluation als Qualifizierung in der Sozialen Arbeit, Freiburg i. Br. 1994, S. 18
- <sup>91</sup> s. ebd.
- <sup>92</sup> ebd., S. 23 f.
- <sup>93</sup> von Spiegel, Hiltrud: Arbeitshilfen für das methodische Handeln, in: Heiner, Maja / Meinhold, Marianne / von Spiegel, Hiltrud / Staub-Bernasconi, Silvia: Methodisches Handeln in der Sozialen Arbeit, Freiburg i. Br. 1994, S. 269
- <sup>94</sup> ebd., S. 220
- <sup>95</sup> ebd., S. 219
- <sup>96</sup> dieselbe: Aus Erfahrung lernen. Qualifizierung durch Selbstevaluation, Münster 1993, S. 222
- <sup>97</sup> s. ebd., S. 26
- <sup>98</sup> Heiner, Maja: Von der forschungsorientierten zur praxisorientierten Selbstevaluation. Entwurf eines Konzeptes, in: Heiner, Maja(Hrsg.): Selbstevaluation in der sozialen Arbeit, Freiburg i. Br. 1988, S. 30
- <sup>99</sup> s. ebd.
- <sup>100</sup> s. von Spiegel, Hiltrud: Aus Erfahrung lernen. Qualifizierung durch Selbstevaluation, Münster 1993, S. 221
- <sup>101</sup> s. auch ISS-Projekt „Qualitätsentwicklung im Allgemeinen Sozialen Dienst – Förderung von Modellen zur Handlungs- und Wirkungsforschung (Selbstevaluation)“
- <sup>102</sup> s. ebd., S. 222 f.
- <sup>103</sup> s. dieselbe: Selbstevaluation als Mittel beruflicher Qualifizierung, a.a.O., S. 26 ff.
- <sup>104</sup> s. ebd., S. 27 ff.
- <sup>105</sup> s. ebd., S. 30 ff.
- <sup>106</sup> ebd., S. 35

- <sup>107</sup> ebd., S. 39 f.
- <sup>108</sup> ebd., S. 42
- <sup>109</sup> s. Heiner, Maja: Erfahrungen aus der Evaluationsberatung. Konsequenzen für ein Fortbildungs- und Qualifizierungskonzept, in: Heiner, Maja (Hrsg.): Selbstevaluation als Qualifizierung in der Sozialen Arbeit, Freiburg i. Br. 1994, S. 72 ff.
- <sup>110</sup> s. von Spiegel, Hiltrud: Aus Erfahrung lernen. Qualifizierung durch Selbstevaluation, Münster 1993, S. 212 ff.
- <sup>111</sup> s. Heiner, Maja: a.a.O., S. 72
- <sup>112</sup> s. ebd., S. 75 f.
- <sup>113</sup> von Spiegel, Hiltrud: S. 215
- <sup>114</sup> s. Heiner, Maja (Hrsg.): Selbstevaluation in der sozialen Arbeit, Freiburg i. Br. 1988, und dieselbe (Hrsg.): Selbstevaluation als Qualifizierung in der Sozialen Arbeit, Freiburg i. Br. 1994
- <sup>115</sup> s. von Spiegel, Hiltrud: Arbeitshilfen für das methodische Handeln, in: Heiner, Maja / Meinhold, Marianne / von Spiegel, Hiltrud / Staub-Bernasconi, Silvia: Methodisches Handeln in der Sozialen Arbeit, Freiburg i. Br. 1994, S. 270 ff.
- <sup>116</sup> s. Merchel, Joachim: Selbstevaluation als Beitrag zur Organisationsentwicklung. Erfahrungen aus einem Wohlfahrtsverband, in: Heiner, Maja (Hrsg.): Selbstevaluation als Qualifizierung in der Sozialen Arbeit, Freiburg i. Br. 1994
- <sup>117</sup> ebd., S. 226
- <sup>118</sup> ebd., S. 227
- <sup>119</sup> s. ebd., S. 227 ff.
- <sup>120</sup> ebd., S. 229
- <sup>121</sup> ebd., S. 233
- <sup>122</sup> ebd., S. 240
- <sup>123</sup> ebd.
- <sup>124</sup> ebd., S. 241
- <sup>125</sup> Reinbold, Brigitte / Rehling, Brigitte / Kneffel, Michael: a.a.O., S. 73-96
- <sup>126</sup> siehe hierzu: Bund der Deutschen Landjugend: Landjugendporträt '90. Situation und Arbeit der Landjugend-Gruppen im BDL (Forschungsbericht), Bonn 1991; Reichwein, Susanne / Freund, Thomas: Jugend im Verband. Karrieren, Action, Lebenshilfe, Opladen 1992 (DLRG-Jugend); Landesjugendring Rheinland-Pfalz e.V. (Hrsg.): Jugend im Verband. Eine empirische Untersuchung in Jugendverbänden in Rheinland-Pfalz, Mainz 1992; Funk, Heide / Winter, Reinhard: Das modernisierte Ehrenamt. Selbstentfaltung und Anerkennung für junge Frauen und Männer im Lebenszusammenhang des Jugendverbandes, Neuss-Holzheim 1993 (Deutsche Pfadfinderschaft Sankt Georg); Homfeldt, Hans Günther / Schulze, Jörgen / Schenk, Manfred / Seyl, Stephan / Michels, Christoph: Jugendverbandsarbeit auf dem Prüfstand. Die Jugendfeuerwehr – Perspektiven für das verbandliche Prinzip der Jugendarbeit, Weinheim und München 1995;
- <sup>127</sup> s. Lindner, Werner: a.a.O., S. 553f.
- <sup>128</sup> s. Vogel, Christoph: Controlling in sozialen Organisationen, in: Blätter der Wohlfahrtspflege – Deutsche Zeitschrift für Sozialarbeit 9/92, S. 232

## **Literaturverzeichnis**

- Arnold, Ulli: Controlling-Konzepte in Profit-Organisationen, in: Greulich, Peter (Hrsg.): Controlling in der Sozialen Arbeit, Standortbestimmung und Innovationsperspektiven (Tagungsreader), ISS-Aktuell 17/1995
- Backes, Gertrud: Ehrenamtliche Arbeit älterer und alter Frauen – ein Beitrag zu ihrer sozialen Integration?, in: Frauenforschung Nr. 3/91
- Böhnisch, Lothar: Verbände für Jugendliche: Aussichten einer pädagogischen Idee in Ost und West, in: Rauschenbach, Thomas / Sachße, Christoph / Olk, Thomas (Hrsg.): Von der Wertgemeinschaft zum Dienstleistungsunternehmen. Jugend- und Wohlfahrtsverbände im Umbruch, Frankfurt am Main 1995
- Bund der Deutschen Landjugend: Landjugendporträt ´90. Situation und Arbeit der Landjugend-Gruppen im BDL (Forschungsbericht), Bonn 1991
- Der Bundesminister für Jugend, Familie, Frauen und Gesundheit (Hrsg.): Achter Jugendbericht – Bericht über Bestrebungen und Leistungen der Jugendhilfe, Bonn 1990
- Deutscher Bundesjugendring (Hrsg.): Jugendverbände im Spagat. Zwischen Erlebnis und Partizipation, Münster 1994
- derselbe (Hrsg.): Selber lenken. Neue Steuerung in der Jugendarbeit, Schriftenreihe, Nr. 27, Bonn 1995
- Diedering, Wolfgang: Analytische Budgetierung in sozialen Organisationen. Ziele, Wege und Controlling, Freiburg i. Br. 1994
- Filsinger, Dieter / Hinte, Wolfgang: Praxisforschung: Grundlagen, Rahmenbedingungen und Anwendungsbereiche eines Forschungsansatzes, in: Heiner, Maja (Hrsg.): Praxisforschung in der sozialen Arbeit, Freiburg i. Br. 1988
- Funk, Heide / Winter, Reiner: Das modernisierte Ehrenamt. Selbstentfaltung und Anerkennung für junge Frauen und Männer im Lebenszusammenhang des Jugendverbandes, Neuss-Holzheim 1993
- Gängler, Hans: Staatsauftrag und Jugendreich: Die Entwicklung der Jugendverbände vom Kaiserreich zur Weimarer Republik, in: Rauschenbach, Thomas / Sachße, Christoph / Olk, Thomas (Hrsg.): Von der Wertgemeinschaft zum Dienstleistungsunternehmen. Jugend- und Wohlfahrtsverbände im Umbruch, Frankfurt am Main 1995
- Greulich, Peter (Hrsg.): Controlling in der Sozialen Arbeit, Standortbestimmung und Innovationsperspektiven (Tagungsreader), ISS-Aktuell 17/1995
- Hafeneger, Benno: Controlling in der Jugendhilfe, in: sozialmagazin 7-8/1995
- Halfar, Bernd: Benchmarking statt Zertifikate, in: sozialmanagement 1/96



Heiner, Maja (Hrsg.): Praxisforschung in der sozialen Arbeit, Freiburg i. Br. 1988

dieselbe (Hrsg.): Selbstevaluation in der sozialen Arbeit, Freiburg i. Br. 1988

dieselbe: Von der forschungsorientierten zur praxisorientierten Selbstevaluation. Entwurf eines Konzeptes, in: Heiner, Maja: Selbstevaluation in der sozialen Arbeit, Freiburg i. Br. 1988

dieselbe: Evaluation und berufliche Handlungskompetenz, in: Blätter der Wohlfahrtspflege – Deutsche Zeitschrift für Sozialarbeit 5/92

dieselbe (Hrsg.): Selbstevaluation als Qualifizierung in der Sozialen Arbeit. Fallstudien aus der Praxis, Freiburg i. Br. 1994

dieselbe: Erfahrungen aus der Evaluationsberatung. Konsequenzen für ein Fortbildungs- und Qualifizierungskonzept, in: Heiner, Maja (Hrsg.): Selbstevaluation als Qualifizierung in der Sozialen Arbeit, Freiburg i. Br. 1994

Herr, Georg: Handeln oder behandelt werden, in: Blätter der Wohlfahrtspflege – Deutsche Zeitschrift für Sozialarbeit 9/92

Homfeldt, Hans Günther / Schulze, Jörgen / Schenk, Manfred / Seyl, Stephan / Michels, Christoph: Jugendverbandsarbeit auf dem Prüfstand. Die Jugendfeuerwehr – Perspektiven für das verbandliche Prinzip der Jugendarbeit, Weinheim und München 1995

Horak, Christian: Controlling in Non-Profit-Organisationen, Erfolgsfaktoren und Instrumente, Wiesbaden 1995

Horch, Heinz-Dieter: Selbstzerstörungsprozesse freiwilliger Vereinigungen: Ambivalenzen von Wachstum, Professionalisierung und Bürokratisierung, in: Rauschenbach, Thomas / Sachße, Christoph / Olk, Thomas (Hrsg.): Von der Wertgemeinschaft zum Dienstleistungsunternehmen. Jugend- und Wohlfahrtsverbände im Umbruch, Frankfurt am Main 1995

Kardorff, Ernst von: Praxisforschung als Forschung der Praxis, in: Heiner, Maja (Hrsg.): Praxisforschung in der sozialen Arbeit, Freiburg i. Br. 1988

Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung (KGSt):  
Bericht Nr. 12/1991: Dezentrale Ressourcenverantwortung: Überlegungen zu einem neuen Steuerungsmodell;  
Bericht Nr. 5/1993: Das Neue Steuerungsmodell;  
Bericht Nr. 8/1994: Das Neue Steuerungsmodell: Definition und Beschreibung von Produkten;  
Bericht Nr. 9/1994: Outputorientierte Jugendhilfe

Knäpple, Annerose: Den Wandel planen, in: Blätter der Wohlfahrtspflege – Deutsche Zeitschrift für Sozialarbeit 9/92

Kneffel, Michael: Jugendverbandsarbeit als wertorientierte Dienstleistung, in: DBJR (Hrsg.): Jugendverbände im Spagat. Zwischen Erlebnis und Partizipation, Münster 1994

Korte, Rolf-Jürgen: Professionalität und Effizienz, in: Blätter der Wohlfahrts-  
pflege – Deutsche Zeitung für Sozialarbeit 11+12/92

KPMG Unternehmensberatung GmbH (Hrsg.): Controlling in Non-Profit-  
Organisationen, Manuskript 1994 (in Zusammenarbeit mit Jürgen Weber)

Krystek, Ulrich: Auf dem Weg zu Selbst-Controlling?, in: Gablers Magazin  
9.95

Kübler, Christopher: Soziales Controlling. Perspektiven, Bausteine,  
Planungsansätze, Overath b. Köln 1993

ders.: Soziales Controlling, in: social images 1/93

Küpper, Hans-Ulrich / Weber, Jürgen: Grundbegriffe des Controlling,  
Stuttgart 1995

Landesjugendring Rheinland-Pfalz e.V. (Hrsg.): Jugend im Verband. Eine  
empirische Untersuchung in Jugendverbänden in Rheinland-Pfalz, Mainz  
1992

Liebald, Christiane: Evaluation in der Kulturellen Kinder- und Jugendarbeit,  
in: Qs – Materialien zur Qualitätssicherung in der Kinder- und Jugendhilfe  
(Hrsg.: Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend),  
Heft 1, Bonn 1996

Lindner, Werner: Management überall(es)?, in: deutsche Jugend 12/1994

Lotmar, Paula / Tondeur, Edmond: Führen in sozialen Organisationen,  
Bern/Stuttgart/Wien 1993

Maelicke, Bernd / Reinbold, Brigitte: Ganzheitliche und sozial-ökologische  
Organisationsentwicklung für Non-Profit-Organisationen, Bank für Sozial-  
wirtschaft, Köln 1989

Merchel, Joachim: Selbstevaluation als Beitrag zur Organisationsentwick-  
lung. Erfahrungen aus einem Wohlfahrtsverband, in: Heiner, Maja (Hrsg.):  
Selbstevaluation als Qualifizierung in der Sozialen Arbeit, Freiburg i. Br. 1994

derselbe: Sozialmanagement: Problembewältigung mit Placebo-Effekt oder  
Strategie zur Reorganisation der Wohlfahrtsverbände?, in: Rauschenbach,  
Thomas / Sachße, Christoph / Olk, Thomas (Hrsg.): Von der Wertgemein-  
schaft zum Dienstleistungsunternehmen. Jugend- und Wohlfahrtsverbände  
im Umbruch, Frankfurt am Main 1995

Müller, Burkhard: Erfolg durch Erfolgskontrolle?, in: Blätter der Wohlfahrts-  
pflege – Deutsche Zeitschrift für Sozialarbeit 9/92

derselbe: Lean Management in der Jugendarbeit, in: sozialmagazin 4/1994

derselbe: Fachlichkeit und neue Steuerungsmodelle, in: socialmanagement,  
3/1995

derselbe: Fachlichkeit und Controlling in der Jugendhilfe, in: sozialmagazin  
7-8/1995

derselbe: Produktorientierung in der Jugendarbeit, in: deutsche jugend 2/1996

Müller, C. Wolfgang: Achtbare Versuche. Zur Geschichte von Praxisforschung in der sozialen Arbeit, in: Heiner, Maja (Hrsg.): Praxisforschung in der sozialen Arbeit, Freiburg i. Br. 1988

Münchmeier, Richard: Die Vergesellschaftung von Wertgemeinschaften: Zum Wandel der Jugendverbände in der Nachkriegs-Bundesrepublik, in: Rauschenbach, Thomas / Sachße, Christoph / Olk, Thomas (Hrsg.): Von der Wertgemeinschaft zum Dienstleistungsunternehmen. Jugend- und Wohlfahrtsverbände im Umbruch, Frankfurt am Main 1995

Puch, Hans-Joachim: Effizienz und Professionalität – Ein Widerspruch in der Jugendhilfe?, in: Scharinger, Karl (Hrsg.): Reicht guter Wille? Jugendarbeit und Management (Nürnberger Forum der Jugendarbeit 1993), Nürnberg 1993

Rauschenbach, Thomas / Sachße, Christoph / Olk, Thomas (Hrsg.): Von der Wertgemeinschaft zum Dienstleistungsunternehmen. Jugend- und Wohlfahrtsverbände im Umbruch, Frankfurt a.M. 1995

Rauschenbach, Thomas: Jugendverbände im Spagat. Jugendverbände zwischen (alter) Programmatik und (neuer) Funktion, in: Deutscher Bundesjugendring (Hrsg.): Jugendverbände im Spagat. Zwischen Erlebnis und Partizipation, Münster 1994

Reichwein, Susanne / Freund, Thomas: Jugend im Verband. Karrieren, Action, Lebenshilfe, Opladen 1992

Reinbold, Brigitte / Rehling, Brigitte / Kneffel, Michael: Organisationsentwicklung und Sozialmanagement in der Jugendverbandsarbeit, ISS Pontifex 3/1994

Reiss, Hans-Christoph: Was ist Social-Controlling in sozialen Einrichtungen und Organisationen?, in: Theorie und Praxis der sozialen Arbeit, Nr. 10/90

derselbe: Im Wettbewerb bestehen. Über die Notwendigkeit und die Gestaltung von Controlling in sozialen Organisationen, in: Blätter der Wohlfahrtspflege – Deutsche Zeitschrift für Sozialarbeit 9/92

derselbe: Controlling und Soziale Arbeit, Neuwied-Kriftel-Berlin 1993

Ristok, Bruno: Wer kontrollieren will, muß seine Ziele kennen, in: Blätter der Wohlfahrtspflege – Deutsche Zeitschrift für Sozialarbeit 9/92

Rothmund, Fritz: Die Vielfalt sichern, in: Blätter der Wohlfahrtspflege – Deutsche Zeitschrift für Sozialarbeit 9/92

Schefold, Werner: Das schwierige Erbe der Einheitsjugend: Jugendverbände zwischen Aufbruch und Organisationsmüdigkeit, in: Rauschenbach, Thomas / Sachße, Christoph / Olk, Thomas (Hrsg.): Von der Wertgemeinschaft zum Dienstleistungsunternehmen. Jugend- und Wohlfahrtsverbände im Umbruch, Frankfurt am Main 1995

Scherrer, Wennemar: Sind die Träger der freien Jugendhilfe noch freie Träger?, in: Unsere Jugend, 8/1995

Schramm, Dieter: Qualitätskontrolle in „Sozialen Einrichtungen“/Non-Profit-Organisationen, in: sozialmagazin 3/1994

Schulze, Jörgen /Homfeldt, Hans Günther / Seyl, Stephan / Schenk, Manfred / Michels, Christoph: Ehrenamtlichkeit in der Jugendfeuerwehr. Ergebnisse einer repräsentativen empirischen Untersuchung, in: deutsche jugend 1/95

Spiegel, Hiltrud von: Aus Erfahrung lernen. Qualifizierung durch Selbstevaluation, Münster 1993

dieselbe: Selbstevaluation als Mittel beruflicher Qualifizierung, in: Heiner, Maja (Hrsg.): Selbstevaluation als Qualifizierung in der Sozialen Arbeit, Freiburg i. Br. 1994

dieselbe: Arbeitshilfen für das methodische Handeln, in: Heiner, Maja / Meinhold, Marianne / von Spiegel, Hiltrud / Staub-Bernasconi, Silvia: Methodisches Handeln in der Sozialen Arbeit, Freiburg i. Br. 1994

Vogel, Christoph: Controlling in sozialen Organisationen, in: Blätter der Wohlfahrtspflege – Deutsche Zeitschrift für Sozialarbeit 9/92

Weber, Jürgen: „Schlanke Controller?“ – Anmerkungen zur Neuausrichtung des Controller-Bereichs in Großunternehmen, in: Der Betrieb, Heft 36, 9.9.1994

Wendt, Peter-Ulrich: Die Moderne, der Markt und die Jugendarbeit, in: deutsche jugend 2/1996

Wendt, Wolf Rainer: Von der Defizitfixierung zur Ressourcenorientierung, in: Blätter der Wohlfahrtspflege – Deutsche Zeitschrift für Sozialarbeit 5/92, S. 115-119

Wottawa, Heinrich / Thierau, Heike: Lehrbuch Evaluation, Bern/Stuttgart/Toronto 1990

## **KONTAKTADRESSEN**

**Jugend der Deutschen  
Lebens-Rettungs-Gesellschaft,  
Bundesjugendsekretariat**  
Klaus Groß-Weege  
Im Niedernfeld 2  
31542 Bad Nenndorf  
Tel.: (0 57 23) 9 55 - 3 10  
Fax: (0 57 23) 9 55 - 3 99

**Institut für Sozialarbeit und  
Sozialpädagogik e.V.**  
Michael Kneffel,  
Brigitte Reinbold  
Am Stockborn 5 - 7  
60439 Frankfurt am Main  
Tel.: (0 69) 9 57 89 - 1 73  
Fax: (0 69) 9 57 89 - 1 90

Qs m