

Mag. Maria Laura Bono

**ZUR OPERATIONALISIERUNG
VON WIRKUNGSZIELEN**
Grenzen und Chancen von Ursachen-Wirkungsketten
in der beruflichen Integration

ÜBERSICHT

- I Hintergrund**
Zur Bedeutung wirkungsorientierter Ziele
- II Operationalisierung**
Von den Zielen zu den Messgrößen
- III Ursachen-Wirkungsketten**
Chancen und Grenzen

HINTERGRUND

DIE FORMULIERUNG VON ZIELEN

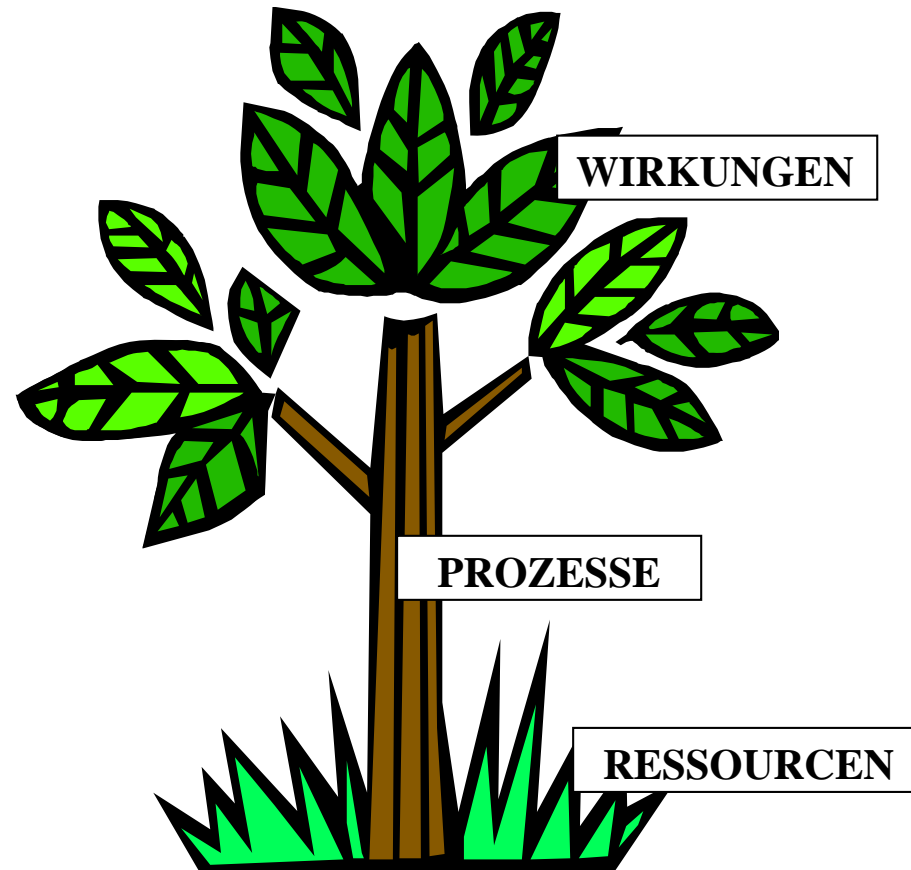
Ziele sind von der Mission der Organisation abgeleitete, wünschenswerte Zustände, die in Zukunft erreicht werden sollen.

Sie sollten „**SMART**“ definiert werden, d.h.

- S** spezifisch: Ziele müssen eindeutig definiert sein (wer, was, wann, wie)
- M** messbar: Der Zielerreichungsgrad muss messbar sein
- A** angemessen: Ziele müssen erreichbar sein
- R** relevant: Ziele müssen bedeutsam sein, einen Mehrwert schaffen
- T** terminisiert: jedes (Teil)Ziel ist zeitlich festzulegen

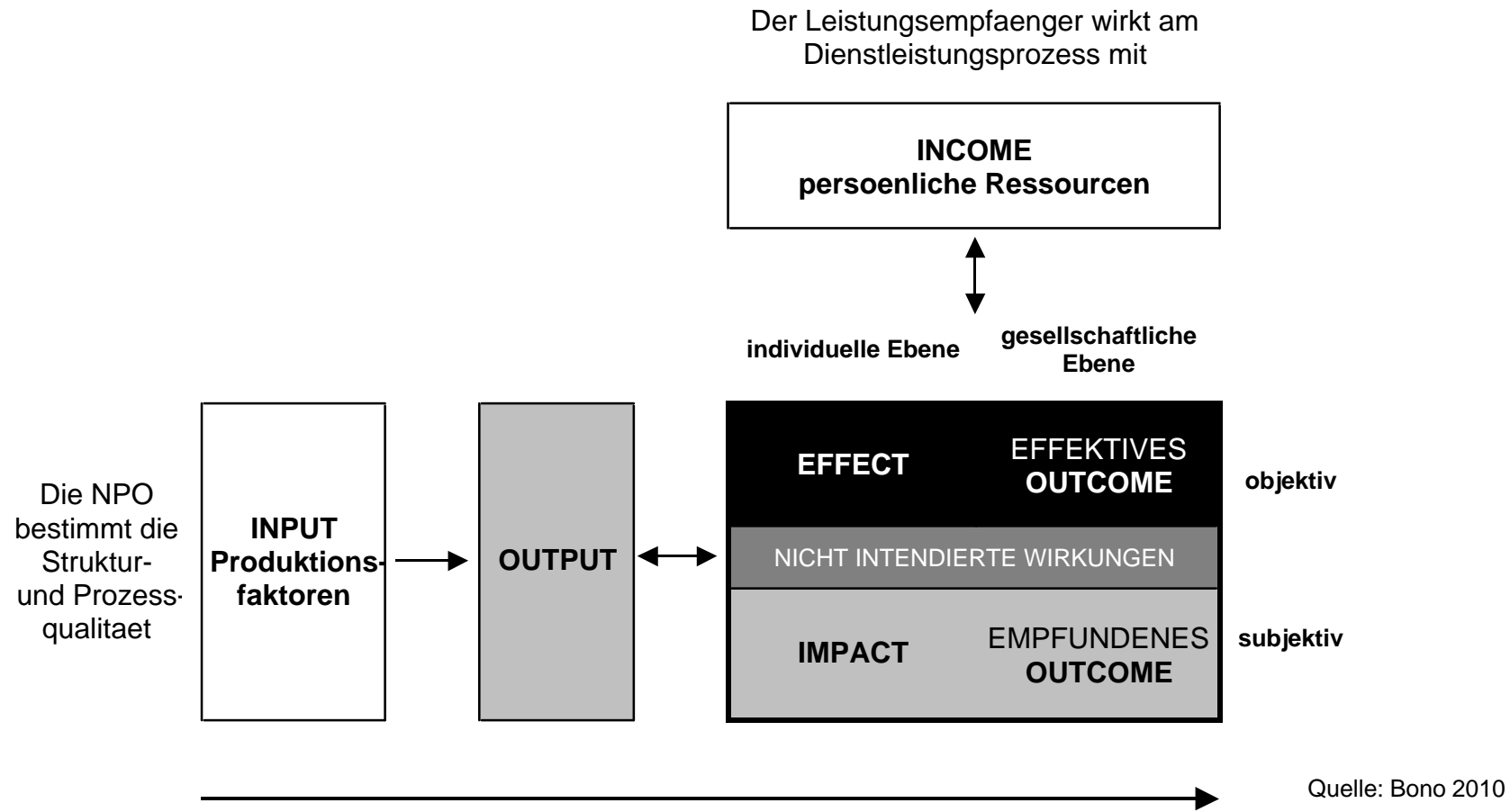
und **wirkungsorientiert** sein.

VON RESSOURCEN ZU WIRKUNGEN



Quelle: Nach Lebas 1995

WIRKUNGSEBENEN AUF EINEN BLICK



KENNZAHLEN IN DER PRAXIS

KENNZAHLART	% -ANTEIL DER NPOs, DIE REGELMÄSSIG ERHEBEN
Finanzielle Kennzahlen	64,1
Mitarbeiterkennzahlen	56,2
Quantitative Outputkennzahlen	38,5
Nutzerzufriedenheitskennzahlen	32,4
Nutzerzustandskennzahlen	22,4
Kennzahlen zur Ablauforganisation	17,4
Kennzahlen zur Infrastruktur der Organisation	16,2
Wettbewerbsbezogene Kennzahlen	14,4
Innovationskennzahlen	10,0
Kennzahlen zu gesellschaftlichen bzw. umweltschutzbezogenen Zielen	8,5

Quelle: Greiling 2009

STEUERUNG IN DER PRAXIS

- In der Praxis wenden NPOs vor allem **selbstentwickelte Steuerungssysteme** an.
- Die angewendeten Lösungen sind entsprechend **praxisnah** (Vorteil), zugleich **aber schwer** untereinander **vergleichbar** (Nachteil).
- In erster Linie werden finanzielle Kennzahlen erhoben, an zweiter Stelle sind Personalkennzahlen zu finden.
- Erfolgskennzahlen, die sich auf die Sachziele der NPOs beziehen, sind selten.
- In Summe scheinen sich NPOs-Führungskräfte **vor allem** auf **operative, monetäre Größen** zu konzentrieren zum Nachteil einer strategischen, inhaltlichen Steuerung.

OPERATIONALISIERUNG

PROBLEMBEREICHE

Operationalisierung von Zielen:

Ableitung einer logischen Verknüpfung zwischen dem Ziel und den Messgrößen.

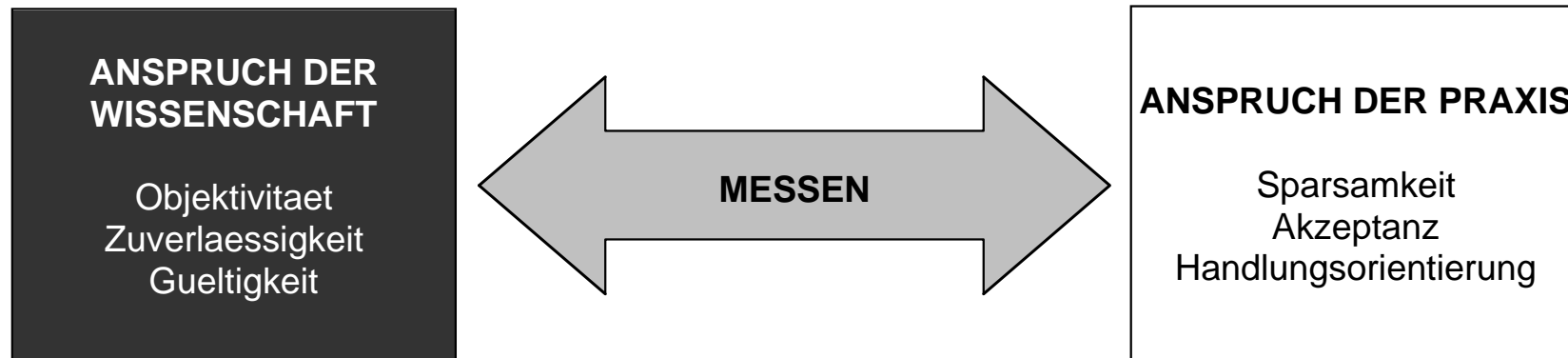
- **Verständigung über Begriffe**
- **Klärung methodischer Fragen**

EVALUATION IN DER SOZIALEN ARBEIT

Evaluation: systematische und zielgerichtete
Beschreibung der sozialen Wirklichkeit
auf der Basis empirisch
gewonnener Informationen

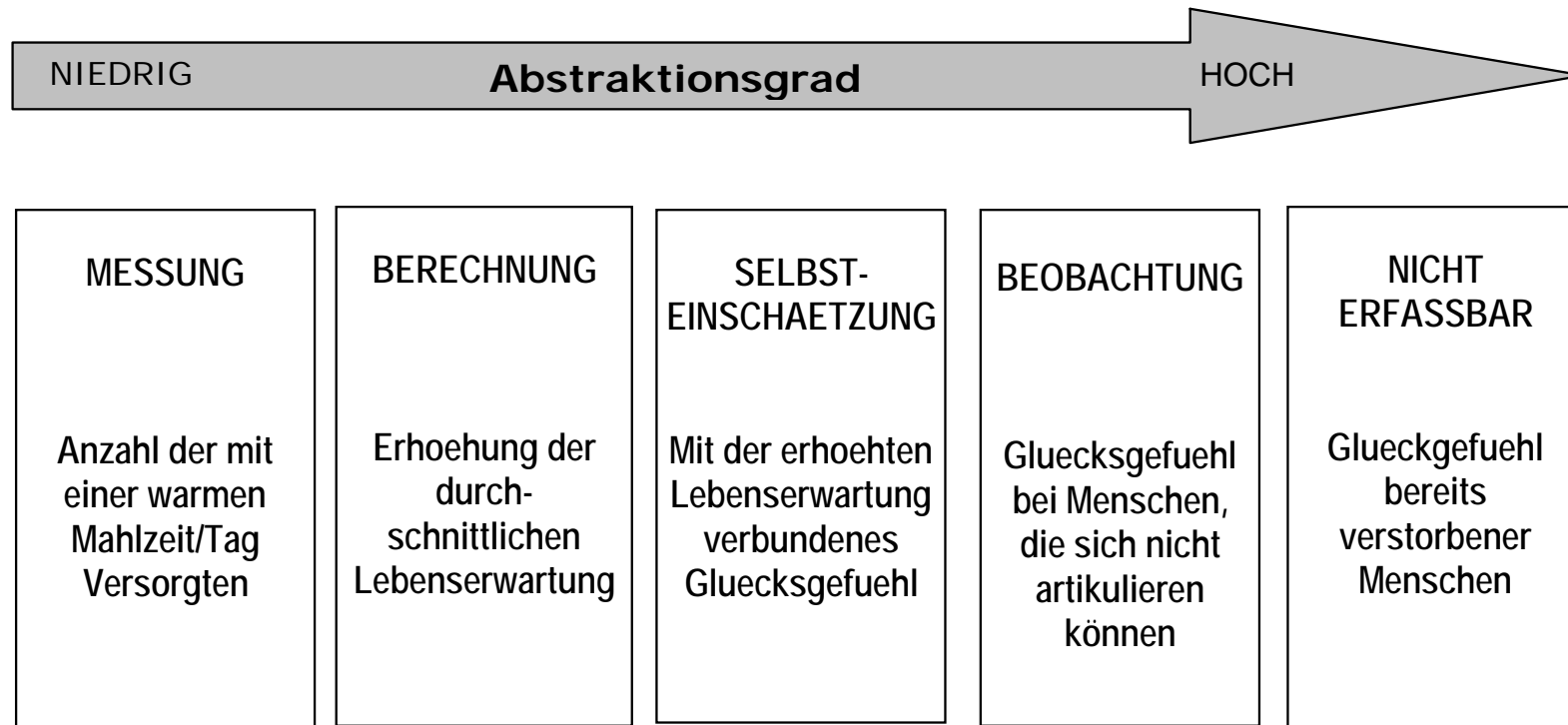
Evaluation in der sozialen Arbeit:
unvollkommen, vielfältig, herausfordernd

DAS EWIGE SPANNUNGSVERHÄLTNIS



Quelle: Bono 2010

EVALUATIONSEBENEN



Quelle: Bono 2010

OPERATIONALISIERUNG ALS HERAUSFORDERUNG

Je abstrakter das Ziel, desto schwieriger die Operationalisierung.
Wahl der Dimensionen bzw. der Indikatoren: Fallspezifisch.

Beispiel:

Konstrukt

Dimensionen der Evaluation

Gesundheitsbewusstsein

- Verhalten
- Wissen
- Einstellung

BEISPIEL „GESUNDHEITSBEWUSSTSEIN“

KONSTRUKT	GESUNDHEITSBEWUSSTSEIN		
DIMENSIONEN	Verhalten	Wissen	Einstellung
INDIKATOREN	in Hinblick auf Ernährung, Bewegung, Tabakkonsum, usw.	ueber Gesundheitsthemen z.B. Vorteile einer gesunden Ernährung, Schaeden durch Tabakkonsum, usw.	zu gesundheitspolitischen Fragen z.B. Rauchverbot, Vorsorgeuntersuchungen, usw.

Quelle: Bono 2010

URSACHEN-WIRKUNGSKETTEN: CHANCEN UND GRENZEN

HINTERGRUND

Ursachen-Wirkungsketten bilden eine **fachlich sinnvolle Verknüpfung** zwischen Input, Output und den verschiedenen Wirkungsausprägungen.

Dadurch **schaffen** sie **einen Rahmen** für die unterschiedlichen Kennzahlen einer Organisation.

Grundsätzlich können Ursachen-Wirkungsketten durch folgende drei **Vorgehensweisen** ermittelt werden:

1. Rechentechisch
2. Sachlogisch-deduktiv
3. Empirisch-induktiv

GRUNDSATZDISKUSSION

Kritiker

Die Realität ist zu komplex, um valide Ursachen-Wirkungsketten ableiten zu können.

Meist fehlt der theoretische Hintergrund. Statistisch gesehen sichert der Zusammenhang zweier Variablen **noch nicht** deren **Kausalität**.

Befürworter

Nicht (nur) das Ergebnis, vor allem der Prozess der Ermittlung von Zusammenhängen ist wichtig.

Ursachen-Wirkungsketten sind i.d.R. wissenschaftstheoretisch nicht gesichert, deren Ermittlung aber stellt einen **wertvollen Lernprozess** für die gesamte Organisation dar.

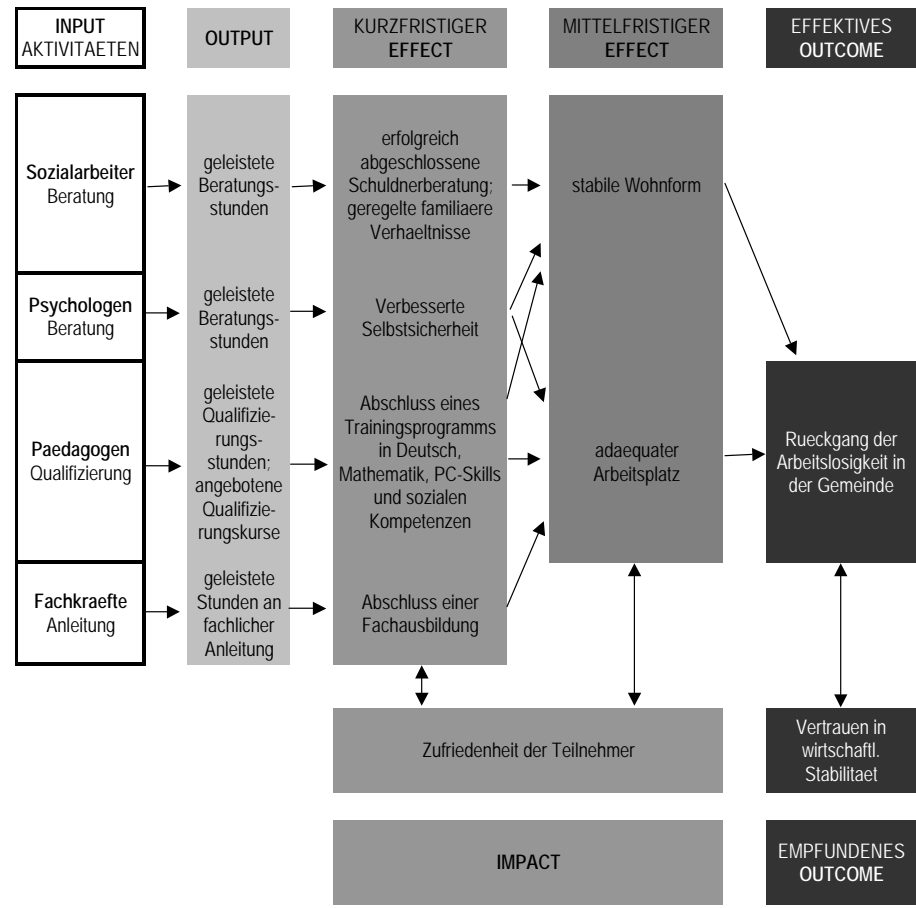
DYNAMISCHE DARSTELLUNG: WIRKUNGSPFAD

Wirkungspfade sind vor allem im US-amerikanischen Raum verbreitete Darstellungsformen. Ihre Stärken liegen in der **Übersichtlichkeit und Dynamik**.

In der Regel wird zwischen „intermediate“ (mittelfristigen) und „end“ (langfristigen) Outcomes unterschieden.

Sie stellen die **Leistungsempfänger in den Mittelpunkt** der Betrachtung. Die Perspektiven der übrigen Stakeholder werden lediglich punktuell thematisiert, wodurch die Mehrdimensionalität der Ergebnissteuerung verloren geht.

WIRKUNGSPFAD ARBEITSPROJEKT



Quelle: Bono 2010

STATISCHE DARSTELLUNG: DIE WIRKUNGSMATRIX

Die graphische Darstellung der Wirkungsdimensionen und deren Verbindung zu den jeweiligen Stakeholdern kann unterschiedliche Schwerpunkte setzen:

Die Wirkungsmatrix (International Group of Controlling) zeichnet sich durch ihre **vollständige Darstellung** der Wirkungen auf der einen Achse bzw. der Stakeholder auf der anderen Achse aus.

In der Gesamtbetrachtung ist der **Ursachen-Wirkungsprozess** allerdings **nicht erkennbar**. Die Matrix hat einen statischen Charakter.

WIRKUNGSMATRIX ARBEITSPROJEKT

	Mitarbeiter	Teilnehmer am Arbeitsprojekt	Abnehmer der Produkte des Arbeitsprojektes	Finanzier
OUTPUT	Gehalt	Beratungs, Qualifizierungs- und Anleitungsstunden	Menge der gekauften Produkte	Anzahl der im Arbeitsprojekt betreuten bzw. beschäftigten Langzeitarbeitslosen
KURZFRISTIGER EFFECT	regelmäßiges Einkommen	Stabilisierung finanzieller und familiaerer Aspekte; Staerkung persoenlicher und beruflicher Kompetenzen	Nutzen aus dem Produkt	Anzahl der in privater wie in beruflicher Hinsicht gestaerkten Personen
MITTELFRISTIGER EFFECT	sicherer Arbeitsplatz, berufliche Erfahrung	Integration am Wohnungs- und Arbeitsmarkt		Anzahl der erfolgreich vermittelten Langzeitarbeitslosen
IMPACT	Zufriedenheit, Motivation	Zufriedenheit, Selbstsicherheit, Lebensfreude	Zufriedenheit, Bindung an das Projekt bzw. an den Traeger	Zufriedenheit, Finanzierungsbereitschaft, Identifikation
EFFEKTIVES OUTCOME	Lebensstandard	Senkung der Arbeitslosigkeit in der Region	produktspezifisch	Senkung der Kosten der Arbeitsmarktpolitik
EMPFUNDENES OUTCOME	Attraktivitaet des Berufsbilds	Vertrauen in die wirtschaftliche Stabilitaet	Verstaendnis fr Arbeitsprojekte	Zustimmung der Waehler

Quelle: Bono 2010

CHANCEN UND GRENZEN VON URSACHEN-WIRKUNGSKETTEN

- **Black-Box** wird **erhell**t: Ursachen-Wirkungsketten sichern ein gemeinsames, nachvollziehbares Verständnis über die Wirksamkeit der geleisteten Arbeit
- **Konflikte bzw. Synergien** zwischen Teilzielen bzw. Anspruchsgruppen werden **sichtbar**. Interessensausgleich basiert auf einer fundierten Basis.
- Der **Horizont der Steuerung** wird **erweitert**: Nicht nur finanzielle Aspekte auch andere Dimensionen finden im Entscheidungsprozess Berücksichtigung.
aber ...
- **Ursachen-Wirkungsketten ersetzen nicht die Diskussion**. Zusammenhänge begründen noch nicht ein kausales Verhältnis. Und: Fragen über Werte und Prioritäten bleiben offen.

ORGANISATIONALES DILEMMA

Herausforderung: Individuelles Handeln in Übereinstimmung mit den Organisationszielen zu bringen:

>>>

Leistungsorientierte Vergütung
Einbindung der MitarbeiterInnen

LEISTUNGSORIENTIERTE VERGÜTUNG: PRO UND CONTRA

Kritiker

Leistungsorientierte Vergütung verdrängt die Motivation durch externe Anreize.

Mitarbeitern wird vermittelt, man müsse sie motivieren. Die intrinsische Motivation des Individuums geht verloren.

Befürworter

Nicht (nur) die Höhe, insbesondere die Ausgestaltung des Vergütungssystems kann motivierend wirken.

- Zielorientierung
- Feedback
- leistungsförderliche Gruppennormen

URSACHEN-WIRKUNGSKETTEN DIE EINBINDUNG DES PERSONALS

Die Einbindung des Personals in der Entwicklung von Ursachen-Wirkungsketten ist entscheidend.

Partezipative Ansätze

- schaffen **Transparenz** und
- fördern **Lernprozesse** auch für die Fachkräfte.

Ursachen-Wirkungsketten beschreiben das **gemeinsame Verständnis**, wie soziale Arbeit wirkt.

ZUSAMMENFASSUNG

DAS WESENTLICHE IN KÜRZE

- **Wirksamkeit** drückt sich in mehreren Ebenen aus: objektive versus subjektive Ebene, individuelle versus gesellschaftliche Ebene.
- Die **Operationalisierung** wirkungsorientierter Ziele ist methodisch desto komplexer, je abstrakter der Begriff ist, den es zu erfassen gilt.
- **Ursachen-Wirkungsketten** bilden die logische Verknüpfung zwischen Ressourcen und Wirkungen dar.
- Sie sind eine unvollkommenes jedoch für die Steuerung sinnvolles Instrument in Anbetracht dessen, dass nicht nur das Ergebnis sondern auch der **Prozess** zählt.
- Für die praktische Steuerung relevante, von den MitarbeiterInnen akzeptierte Ursachen-Wirkungsketten setzen die **Einbindung des Personals** voraus.

The key to Performance Measurement System design is not to imitate others' but to evolve one's own, for competitive advantage comes through innovation not imitation.

BLINKINSOP & BURNS

**DANKE FÜR IHRE
AUFMERKSAMKEIT**

www.socialimpact.at