



LAG KJS NRW



# jugendsozialarbeit aktuell

**N**ummer 50 / März 2005

**Sehr geehrte Leserin,  
sehr geehrter Leser,**

es ist nicht schwer, das Wesentliche aus den Augen zu verlieren: Die vielfältigen und sich schnell ändernden Anforderungen der täglichen Arbeit bei gleichzeitigem Wandel der Rahmenbedingungen führen leicht zu wachsendem Stress und Hektik. Am Ende des Tages bleibt dann das Gefühl, viel gemacht, aber nicht das Notwendige erreicht zu haben.

Soziale Organisationen bedürfen von Zeit zu Zeit einer grundlegenden Selbstvergewisserung, welche Antwort ihre Arbeit und ihre Angebote auf die Anforderungen ihrer Zielgruppen, ihrer Kooperationspartner und der Politik geben, und ob sie ihre Arbeit eventuell neu ausrichten müssen. Ziele einer Organisation zu definieren leitet zu strategischem Denken und Handeln an und ist gleichzeitig notwendige Voraussetzung für eine zielorientierte Zusammenarbeit auch mit Zuwendungsgebern.

Richtliniengeber auf Bundes- und Landesebene im Bereich der Jugendförderung sind schon seit längerem bestrebt, die Zusammenarbeit mit sozialen Dienstleistern ziel- und ergebnisorientierter zu gestalten. Der Beitrag von Prof. Manfred Hermanns beschreibt die Bedeutung von Zielfindung und -definition als grundlegender Baustein von Organisationsentwicklungsprozessen.

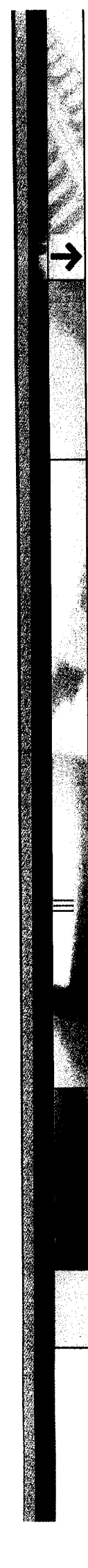
Thomas Pütz M.A.  
Direktor

**B**edeutung der Ziele in Organisationen der Jugendsozialarbeit - Grundlage für die Organisationsentwicklung

*Manfred Hermanns*

Organisationsentwicklung und Managementstrategien haben Hochkonjunktur für Nonprofitorganisationen, zu denen die Organisationen der Jugendsozialarbeit wie Jugendwohnheime, Jugendmigrationsdienste, Berufsbildungswerke, Träger von Arbeitslosenprogrammen und Beschäftigungsprojekten gehören. Veränderte politische und soziale Rahmenbedingungen wie Rückgang der öffentlichen Ressourcen, zunehmender Wettbewerb der Wohlfahrtsverbände untereinander, zwischen öffentlichen und freien Trägern sowie zwischen Wohlfahrtsverbänden und privaten Anbietern von sozialen Diensten, ferner veränderte Gesetzesgrundlagen und neue Informationsstrukturen sind Gründe für Organisationsentwicklung und Qualitätsmanagement. Nicht nur neue Organisationen werden geschaffen, sondern auch die bestehenden bedürfen tiefgreifender Veränderungen. Dies löst bei vielen Mitarbeitern oft Ängste, Unsicherheit und mitunter auch Widerstände aus. Das Leitungspersonal steht ebenfalls vor neuen Herausforderungen, die Führungsqualitäten, aber auch Sensibilität und Empathie für die Belange der Mitarbeiter verlangen.

Grundlegend für den Erfolg von Organisationsentwicklung ist die Zielfindung, Zielformulierung und die Präferenzgestaltung bei pluralen Zielen. Spätere Misserfolge in Organisationen sind häufig dadurch bedingt, dass man



zu schnell an die Personalrekrutierung, die Mittelbeschaffung und die Realisierung der Aufgaben herangeht, ohne sich genügende Klarheit über die Ziele der Organisation verschafft zu haben. Dabei geht es nicht um die individuellen Ziele der einzelnen Mitarbeiter, auch nicht des Führungspersonals oder des Trägers, sondern um die Ziele der Organisation als Ganzes, als System. Dieses System steht nie allein, ist keine Insel, sondern wird beeinflusst von der jeweiligen gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und politischen Umwelt, die es zu berücksichtigen gilt. Berücksichtigung heißt nicht Anpassung, sondern bezieht den Willen ein, auf diese Umwelt gestaltend und prägend Einfluss nehmen zu wollen. Nur muss man sich bei der Organisationsentwicklung des System-Umwelt-Bezuges bewusst sein.

### **Innen- und Außenwirkung von Zielen**

Ziele von Organisationen haben für die Innen- und Außenwirkung eine mehrfache Funktion.

1. Ziele geben Leitlinien für das Handeln in Organisationen, bestimmen aber nicht jedes konkrete Handeln in Organisationen. Die handelnden Personen wären überfordert, wenn sie sich bei jedem einzelnen Handlungsvollzug der Zielsetzung der Organisation bewusst wären. Aber sie sollten die Zielsetzung doch so weit verinnerlicht haben, dass diese als die Generalmotivatoren ihres Handelns wirken.

2. Ziele haben motivierende und werbende Kraft. Ohne ansprechende humane Ziele würden Non-profitorganisationen nicht das notwendige Personal gewinnen und es zu dauerndem Engagement veranlassen.

3. Ziele legitimieren die einzusetzenden Handlungen und Mittel. Sie dienen der internen und externen Selbstdarstellung. Ziele finden eher Konsens und Unterstützung, wenn sie abstrakt und vage formuliert sind. Ziele von Sozialisationsorganisationen sind oft sehr allgemein und ideal formuliert, wie etwa „die Erziehung zu einer eigenverantwortlichen und gemeinschaftsfähigen

Persönlichkeit“ (§ 1 SGB VIII). Eine solche offene Zielformulierung, die viel Spielraum für konkretes Erziehungshandeln in den verschiedenen Organisationen der Jugendhilfe zulässt, hat den Vorteil breiter Anerkennung und Zustimmung. Abstrakte Ziele sind aber ungeeignet, das konkrete Handeln in Organisationen zu steuern.

4. Ziele haben bewertenden und appellativen Charakter. Sie dienen als Evaluationskriterien für die Leistung des einzelnen und für die Effizienz der Organisation. Sie ermahnen die Mitglieder von Organisationen sich so und nicht anders zu verhalten. Zielwidriges Verhalten wird sanktioniert. Ziele haben also auch kontrollierende Bedeutung.

5. Ziele von Organisationen sichern die Mittelbeschaffung und Mittelverteilung. Ohne Anerkennung der Ziele von außen erhalten Sozialisationsorganisationen nicht die genügenden finanziellen Mittel. Sie haben eine strategische Funktion in der Organisationsplanung. Wird dieser Gesichtspunkt überbewertet, führt dies dazu, dass Ziele oft nur im Hinblick auf die Außenwirkung formuliert werden.

### **Ziele und Partizipation des Personals**

Die Organisationsentwicklung, die Jahre in Anspruch nehmen kann, hat kontinuierlicheren Erfolg, wenn Ziele nicht von oben oder außen vorgegeben werden, sondern wenn das Personal an der Zielfindung und Zielformulierung beteiligt wird. Partizipation und Mitverantwortung beginnen nicht erst bei der Aufgabenverteilung und der Mittelverwendung, also bei den Strukturfragen der Organisation, sondern setzen früher an. Die Zielfragen gehen den Strukturfragen voraus, sind also für den Organisationsablauf grundlegend. Teilhabe an der Zielfindung und Zielformulierung hat besondere motivierende Wirkung. Wer an den grundlegenden Fragen beteiligt ist, macht sich erst recht Gedanken über die sachgemäße Umsetzung des Zielentscheids. Die Verantwortungsbereitschaft steigt mit vergrößerter Mitwirkungs-chance.

Zwar können die Mitarbeiter nicht über die vom Gesetzgeber vorgegebenen Ziele entscheiden, wohl aber bei der Umsetzung dieser allgemeinen Ziele in die Ziele der Organisation mitwirken, besonders dann, wenn weitreichende Veränderungen bei der Organisationsentwicklung anstehen. Gerade in einer sozialen Organisation ist es eine zentrale Aufgabe, nach gewisser Zeit die „humanitäre Achse“ der Organisation neu zu bestimmen, wenn sie nicht an schleichender Orientierungslosigkeit und Demotivation erstarren soll<sup>2</sup>.

### Operationalisierung von Zielen

Sollen Ziele tatsächlich handlungsleitend sein, müssen sie operational sein, d.h. sie müssen so formuliert werden, dass sie überprüfbar werden. Vage allgemeine Ziele sagen den Mitarbeitern nicht, wie tatsächlich gehandelt werden soll. Realitätsferne Ziele führen sogar zu Frustrationen bei den Mitarbeitern. Sie haben überhaupt keinen Maßstab, an dem sie die Effizienz ihrer Arbeit kontrollieren können.

Solche zu allgemeinen Ziele können in der Jugendsozialarbeit „Mündigkeit“ oder „Autonomie“ oder „Integration von Aussiedlern oder Ausländern“ sein. Bei diesen vagen Zielen kann man nicht kontrollieren, wie viel oder wie wenig erreicht wurde. Überprüfbar ist dagegen, wie viele Aussiedler oder Ausländer in welcher Zeiteinheit welche sprachlichen Fortschritte in der Sprache des Aufnahmelandes gemacht haben, ob die Kontakte zwischen einheimischen und ausländischen Jugendlichen zugenommen haben, wie viele arbeitslose Jugendliche durch Förderkurse einen Arbeitsplatz gewonnen haben, ob sie eine berufliche Ausbildung aufgenommen und/oder abgeschlossen haben. Sicher sind wirtschaftliche Ziele leichter messbar als humane und soziale Ziele. Auch besteht gegenwärtig die Gefahr, dass wirtschaftliche Ziele Übergewicht erlangen. Diese Argumente entheben aber nicht der Notwendigkeit einer qualifizierten Prüfung der wirtschaftlichen Effizienz und der Aufgabe, wissenschaftliche Methoden zur Überprüfbarkeit von humanen und sozialen Zielen heranzuziehen. Nur so ge-

lingt eine Zielkontrolle, also eine zeitgemäße Evaluation der Maßnahmen von Jugendsozialarbeit, und ermöglicht dann auch sachgerechte Zielmodifikationen.

Auch sollten die Organisationen zwischen kurz-, mittel- und langfristigen Zielsetzungen unterscheiden. Viele Sozialisationsziele wie Selbstsicherheit, Durchsetzungsfähigkeit, Frustrationstoleranz, Konfliktfähigkeit verlangen mittel- bis langfristige Strategien. Ferner sind Ziele in eine Rangordnung zu bringen.

### Vom Zielmodell zum Systemzielmodell

Jedoch kann ein reines Zielmodell utopisch sein. Ein System erreicht nie vollständig sein Ziel. Insofern ist der Mangel an Erfolg ein Charakteristikum von Organisationen. Immer lässt sich bei Untersuchungen von Organisationen eine Diskrepanz zwischen dem Ziel- und dem Istwert feststellen. Das ist allein schon dadurch bedingt, dass bei der Knappheit der Ressourcen das Ausmaß der benötigten Mittel immer größer ist als das der verfügbaren. Mittel werden auch nicht ausschließlich zur Realisierung von Zielen eingesetzt, sondern auch zur Beschaffung weiterer Mittel und zur Aufrechterhaltung bestehender Strukturen. Organisationen müssen auch in ihrem System-Umwelt-Bezug wahrgenommen werden. Die Organisationsmitglieder stehen in diesen Umweltbezügen, die Einflüsse auf ihre Bedürfnisse und Motivationen haben. Ein ausschließliches Zielmodell wird der Komplexität von Organisationen nicht gerecht. Insofern stellt sich die Frage, ob bei Vergleichsuntersuchungen zwischen verschiedenen Organisationen etwa der Jugendsozialarbeit mehr als nur geringfügige Differenzen bei der effizienten Realisierung von Zielen festgestellt werden, wenn alle Einflussfaktoren des Systems hinreichend mitbedacht werden.

Diesen Einwänden versucht das Systemmodell zu begegnen. Unter „sozialem System“ wird nach dem Soziologen Niklas Luhmann „ein Sinnzusammenhang von sozialen Handlungen verstanden“<sup>3</sup>. Menschen sind nur in bestimmten einzel-

nen Handlungen mit sozialen Systemen verbunden, stehen darüber hinaus in Auseinandersetzung mit der Systemumwelt. Eine ausschließlich innerorganisatorische Betrachtung ohne die Berücksichtigung der jeweiligen Umwelt wird der heutigen gesellschaftlichen Komplexität nicht gerecht. Organisation wird deshalb hier als multifunktionale Einheit begriffen, die einen Teil ihrer Mittel auch für „nongoal functions“ verwenden muss. Es versteht sich als Optimierungsmodell. Im Unterschied zu dem als Maximierungsmodell zu interpretierenden Zielmodell, das davon ausgeht, jede Organisation würde um 50% effizienter arbeiten, je mehr Mittel sie zur Zielverwirklichung einsetzt, kann im Systemmodell gezeigt werden, „dass eine Organisation viel effizienter ist, wenn sie gerade nicht alle Mittel für das erklärte Organisationsziel einsetzt“<sup>4</sup>. Die Verteilung der Organisationsmittel soll ein Optimum, nicht ein Maximum bei der Zielverwirklichung erreichen.

Bei dem Systemmodell ist eine wichtige Unterscheidung vorzunehmen. Es ist zu differenzieren zwischen dem Systemüberlebensmodell (System survival model) und dem Systemzielmodell (System effectiveness model). Systemüberlebens- oder -erhaltungsmodelle setzen auf Stabilität und Sicherheit, tendieren zum Status quo, zur Verfestigung tradierter Strukturen und zur Ausklammerung von Wertverwirklichung. Gerade karitative Organisationen haben aber nur dann positive Außenwirkung, wenn sie glaubwürdig spezifisch humane Ziele zu verwirklichen suchen und dazu eine qualitative Profilierung erstreben. Nur Ziele, die nicht allein proklamiert, sondern auch tatsächlich angestrebt werden, haben motivierende Kraft für die Mitarbeiter. Sie sind förderlich für eine innerorganisatorische engagierte Partizipation. Der Optimierung der Effizienz über möglichst breite Beteiligung der Mitglieder, die auch ihre Bedürfnisse berücksichtigt, dient am besten das Systemzielmodell. Es bewahrt die Analyse einer Organisation vor Utopismus, indem es außer den Zielfunktionen die für jede Organisation erforderlichen Überlebens- und auch Wirkungsfunktionen in der Untersuchung mitberücksichtigt<sup>5</sup>. Im Rahmen des Systemzielmodells kann überprüft werden, ob die Entwicklung und Förderung des innerorganisatorischen Partizipations- und Demokratisierungspotentials zur Effizienzsteigerung beiträgt.

Weder sind reine Systemerhaltungsmodelle noch reine Zielmodelle in der Realität noch als Analyseinstrumente anzustreben. Ihre polare Gegenüberstellung wird der Realität von Organisationen nicht gerecht. Dem Zusammenhang von Zielsetzung und Bestand sichernden Handlungen trägt das Systemzielmodell am besten Rechnung. Dieses behält die Organisationsziele im Blickfeld, berücksichtigt aber auch die der Erhaltung und Effizienzsteigerung der Organisation dienenden Strukturen in einer komplexen Umwelt. Es versteht sich als organisationssoziologische Hilfe, die Handlungsfähigkeit der Organisation nach innen und außen zu erhalten, wenn nicht gar zu steigern.<sup>6</sup>

---

<sup>1</sup> Zur Diffusität der Ziele von Sozialisationsorganisationen vgl. Klaus Plake: Die Sozialisationsorganisationen. Opladen 1981, S. 265-279.

<sup>2</sup> Vgl. Alfred Jäger: Hard- und Soft-Management in sozialen Unternehmen. In: Peter Boskamp/Rudolf Knapp (Hrsg.): Führung und Leitung in sozialen Organisationen. Neuwied 1996, S. 58.

<sup>3</sup> Niklas Luhmann: Soziologie als Theorie sozialer Systeme, in: Soziologische Aufklärung, Opladen 1970, S. 115.

<sup>4</sup> Frieder Naschold: Organisation und Demokratie. Stuttgart 1969, S. 46.

<sup>5</sup> Vgl. ebd. S. 53.

<sup>6</sup> Vgl. Manfred Hermanns: Karitative Dienste zwischen Wirtschaftlichkeit und Wertevergewisserung. In: Karl Gabriel (Hrsg.): Herausforderungen kirchlicher Wohlfahrtsverbände. Berlin 2001. S. 155-176.

---

#### IMPRESSUM:

jugendsozialarbeit aktuell  
c/o LAG KJS NRW  
Postfach 290 250  
50524 Köln  
EMAIL: [aktuell@jugendsozialarbeit.info](mailto:aktuell@jugendsozialarbeit.info)  
WEB: [www.jugendsozialarbeit.info](http://www.jugendsozialarbeit.info)

VERANTWORTLICH: Thomas Pütz M.A.

REDAKTION: Franziska Schulz

DRUCK/VERSAND: SDK Systemdruck Köln GmbH & Co. KG

HERAUSGEBER: Landesarbeitsgemeinschaft Katholische Jugendsozialarbeit Nordrhein-Westfalen e.V. (LAG KJS NRW)