

Papenfuß, Ulf (Ed.); Redlich, Matthias (Ed.); Steinhauer, Lars (Ed.); Friedländer, Benjamin (Ed.)

## Working Paper

Forschend und engagiert lernen im Public Management:  
Befunde und Gestaltungsanregungen eines Service Learning  
Lehrforschungsprojektes (2. aktualisierte Auflage)

Working Paper, No. 140

## Provided in Cooperation with:

University of Leipzig, Faculty of Economics and Management Science

*Suggested Citation:* Papenfuß, Ulf (Ed.); Redlich, Matthias (Ed.); Steinhauer, Lars (Ed.); Friedländer, Benjamin (Ed.) (2015) : Forschend und engagiert lernen im Public Management: Befunde und Gestaltungsanregungen eines Service Learning Lehrforschungsprojektes (2. aktualisierte Auflage), Working Paper, No. 140, Universität Leipzig, Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät, Leipzig

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/115360>

### Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

### Terms of use:

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

UNIVERSITÄT LEIPZIG

**Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät**  
**Faculty of Economics and Management Science**

Working Paper, No. 140

Ulf Papenfuß / Matthias Redlich /  
Lars Steinhauer / Benjamin Friedländer

**Forschend und engagiert lernen im  
Public Management: Befunde und  
Gestaltungsanregungen eines Service  
Learning Lehrforschungsprojektes**

- 2. aktualisierte Auflage -

August 2015

ISSN 1437-9384

# Forschend und engagiert lernen im Public Management: Befunde und Gestaltungsanregungen eines Service Learning Lehrforschungsprojektes

2. aktualisierte Auflage

Herausgegeben von  
Jun-Prof. Dr. Ulf Papenfuß, Matthias Redlich, Lars Steinhauer und Benjamin Friedländer

Hierbei handelt es sich um die 2. aktualisierte und überarbeitete Auflage des im Oktober 2014 in den Arbeitspapieren der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Universität Leipzig erschienenen Working Papers Nr. 133 „Forschend und engagiert lernen im Public Management: Befunde und Gestaltungsanregungen eines Service Learning Lehrforschungsprojektes“.

# Inhaltsverzeichnis

## **Service Learning im Public Management der Universität Leipzig: Perspektiven für Lehre und Forschung.....1**

Ulf Papenfuß, Matthias Redlich und Lars Steinhauer 1

## **Nachhaltigkeitskennzahlen in der Kinder- und Jugendhilfe .....10**

Henning Dietze, Max Ludewig, Karolin Pöttsch und Marius Scheibner 10

## **Qualitätsmanagement an Schulen.....26**

Paul Braun, Tom Karras, Christoph Reichert und Alice Riedel 26

## **Nachhaltigkeitsberichterstattung und -kennzahlen in der Daseinsvorsorge .....43**

Franziska Büttner, Mareike Kohlhoff, Stefan Nebl und Daniel Pfeffer 43

# Service Learning im Public Management der Universität Leipzig: Perspektiven für Lehre und Forschung

Ulf Papenfuß, Matthias Redlich und Lars Steinhauer

## 1. Lehre im Umbruch – die Ausgangssituation

Die universitäre Ausbildung ist mit vielschichtigen und sehr unterschiedlichen Herausforderungen konfrontiert. Die Lehrpraxis und das Feedback der Studierenden<sup>1</sup> zu Lehrveranstaltungen zeigen, dass es Studierenden in vielen Fällen nicht hinreichend gelingt, Theorien, Modelle und Methoden zur Problemlösung bei sich wandelnden Problemlagen kontextgerecht einzusetzen bzw. zu adaptieren. Theorie und Praxis werden oft als Widerspruch wahrgenommen. Studierende kritisieren zudem häufiger, dass Kontakte in die Praxis bzw. zu Netzwerken für den beruflichen Einstieg nach dem Studium weiter verbessert und bessere Einblicke in potenzielle Berufsfelder geliefert werden könnten.

Mit der Herausbildung des gemeinsamen europäischen Hochschulraum und der Einführung des Bachelor-Master-Systems haben sich in den meisten Studiengängen tiefgreifende Veränderungen vollzogen, doch einige strukturelle Problemlagen sind bestehen geblieben und haben sich teilweise sogar verschärft. Die Straffung des Studienablaufs hat einerseits die Studiendauer verringert, andererseits die Möglichkeiten „nach links und rechts zu schauen“ eingeschränkt und zu einer stärkeren Verschulung beigetragen. Hochschul-, Wirtschafts- und Studierendenvertreter beklagen, dass in Verbindung mit einem strikten Prüfungs- und Punktesystem viele Inhalte an Universitäten lediglich auswendig gelernt würden und schon nach kurzer Zeit nicht mehr adäquat abrufbar seien (Gall 14.04.2013; Himmelrath 30.01.2012; rp-online 14.08.2012; Schultz/dpa 17.05.2010). Ebenso wird kritisiert, dass mit zunehmendem Zeitdruck das für die Persönlichkeitsentwicklung wichtige gesellschaftliche Engagement der Studierenden sinke (ebd.). Immer mehr Hochschulen definieren gesellschaftliches Engagement jedoch als Teil ihres Bildungsauftrags (stellvertretend Hochschulnetzwerk Bildung durch Verantwortung 2014; Die Zeit Ausgabe 21/2009; Fachhochschule Frankfurt am Main 03.12.2013; Universität des Saarlandes 2014; Universität Kassel 2014).

In der übergreifenden Debatte wird die Relevanz von Corporate Social Responsibility bzw. gesellschaftlicher Verantwortung und Ethik stark betont (Küpper 2007 sowie Verband für Hochschullehrer für Betriebswirtschaftslehre 2010) und die Berücksichtigung in der universitären Lehre gefordert, wie exemplarisch die Gründung des Hochschulnetzwerkes "Bildung durch Verantwortung" im Jahr 2009 belegt. In diesem Kontext können Studierende auf herausfordernde Handlungssituationen, die Integrität und Werte berühren, durch die Bearbeitung von entsprechenden Projekten noch besser und nachhaltiger vorbereitet werden. "Volunteering is especially important among students in universities and colleges as they are perceived as the future backbone of civil society" (Haski-Lebenthal et al. 2010, S. 162). Die Ausbildung von Führungs- und Fachkräften darf nicht losgelöst vom kollektiven Wertesystem geschehen. Gerade in sehr straff organisierten Studiengängen ist deshalb „ein Blick über den Tellerrand“ in für die Gesellschaft wichtige Bereiche aus anderen Perspektiven wichtig.

---

<sup>1</sup> Im Folgenden wird aus Gründen der besseren Lesbarkeit für weibliche und männliche Formen das generische Maskulin verwendet.

Zur Erlangung von umfassenden Handlungskompetenzen werden daher Lehr-/Lernarrangements benötigt, die dazu beitragen, das Gelernte kognitiv tiefer zu verarbeiten und neben fachlichen und methodischen Kompetenzen weitere zentrale Schlüsselkompetenzen wie Sozial- und Selbstkompetenz in angemessener Weise zu vermitteln. In diesem Kontext können Studierende auf herausfordernde Handlungssituationen, die auch Integrität und Werte berühren, durch die Bearbeitung von entsprechenden Projekten noch besser und nachhaltiger vorbereitet werden. Gleichzeitig hilft diese Einheit von Forschung und Lehre den Studierenden, nicht nur für die Berufspraxis wichtige Handlungskompetenzen z.B. in Bezug auf Team-, Führungs-, Präsentations-, Projekt- und Zeitmanagementfähigkeit zu fördern.

## 2. Service Learning Konzept im Überblick

Service Learning findet an renommierten deutschen Universitäten zunehmend Verbreitung (siehe exemplarisch [www.netzwerk-bdv.de](http://www.netzwerk-bdv.de) und [www.servicelearning.de](http://www.servicelearning.de)). Ziel des Konzeptes ist es, fachliches und methodisches Wissen aus Vorlesungen bei der Bearbeitung praxisrelevanter Problemstellungen einzusetzen. Die wissenschaftlichen Inhalte des „Learning“ werden mit gesellschaftlichem Engagement, dem „Service“, verbunden.

Entsprechend der von den Praxispartnern, wie Non-Profit-Organisationen und öffentlichen Unternehmen/Verwaltungen aufgeworfenen Problemstellungen, besitzen die Untersuchungen den Charakter von Lehrforschungsprojekten, in denen fundierte Analysen und Lösungsvorschläge erarbeitet werden. Davon profitieren Gesellschaft, Studierende, Praxispartner und die universitäre Ausbildung. Im Unterschied zu anderen Lehrformen (z.B. klassischen Projektseminaren) ist der Theorie-Praxis-Transfer beim Service Learning ein explizites Lernziel. Hierfür werden regelmäßige Reflexionssitzungen durchgeführt und die Reflexionsphasen systematisch begleitet. Zudem werden ausschließlich Themen in Kooperation mit gemeinwohlorientierten und öffentlichen Organisationen bearbeitet. In Abgrenzung zu Freiwilligenarbeit und Praktika ist Service Learning in das universitäre Curriculum eingebunden.

„Service Learning“ bzw. „Lernen durch Engagement“ ist ein pädagogisches Rahmenkonzept, das unterschiedliche Lehr- und Lernformen zusammenführt (Lambright/Lu 2009). Dessen Entwicklungslinien liegen dabei im Freiwilligendienst bzw. community service und in neuen pädagogischen Ansätzen (experiential education), die ein Lernen durch reflektierte Erfahrung ermöglichen (Haski-Lebenthal et al. 2010).

Eine einheitliche und standardisierte Definition von Service Learning liegt nicht vor, gleichwohl existieren Voraussetzungen, die Service Learning Lehreinheiten ausmachen und prägen (vgl. Lambright/Lu 2009, S. 425): Ein entsprechender Projektkurs dauert mindestens ein halbes Semester (a). Die Lehrinhalte werden bei einem Praxispartner in „real-life situations“ angewendet (b). Die Projektarbeit muss einen Mehrwert für die Lernenden und die Gesellschaft bewirken können (c). Die Projekte werden mit Reflexionsphasen begleitet (d).

Ausgehend von amerikanischen High-Schools und Colleges hat sich Service Learning zunächst im angelsächsischen Raum auch in der universitären Lehre als ein wichtiges pädagogisches Element etabliert (vgl. Adloff 2001; Lambright/Lu 2009, S. 425). „The benefits of volunteering for young people have led to a growing number of voluntary and compulsory volunteerism programs as part of school or university education, usually called service-learning or “community service” (Haski-Lebenthal et al. 2010, S. 164).

Abbildung 1: Übersicht Potenziale Service Learning



Quelle: eigene Darstellung

Abbildung 1 verdeutlicht den Dreiklang von Engagement, Wissenschaft und Praxis bei dem Service Learning im Zentrum der Verbindung dieser drei Elemente steht. Um wissenschaftliche Inhalte besser aufnehmen und verstehen zu können, werden in der universitären Lehre Service Learning Module vermehrt angeboten. Im Kontext eines eigenverantwortlichen und kooperativen Lernens können die Studierenden in einem begleiteten, praktischen Anwendungsprozess fachliches und methodisches Wissen aus Vorlesungen und Seminaren für das Gemeinwohl einsetzen. Durch praktische Anwendung und Lernen mit Spaß fördert „Lernen durch Engagement“ so die tiefere kognitive Verarbeitung der Lehrinhalte

Für die Universität und Fakultät leistet ServeLearnPuMa konkrete Entwicklungsbeiträge für die übergreifenden universitären Ausbildungs- und Forschungsziele. Das Konzept fördert eine forschungsorientierte sowie praxisbezogene Lehre. Der Wert der wissenschaftlichen Ausbildung wird sichtbarer und die Vernetzung der Universität in der Region gestärkt.

In zahlreichen Studien wurden positive Effekte und Erfolge der Lehrformen festgestellt. Immer mehr renommierte Universitäten – zunehmend auch im deutschsprachigen Raum – nutzen deshalb mittlerweile das Konzept (vgl. Altenschmidt 2009). Die einzigartige Kombination von forschendem, kooperativem, situativen und problemorientiertem als auch interdisziplinärem, selbstgesteuertem und aktivem Lernen generiert dabei besondere Lerneffekte. In Studien wurde u.a. festgestellt, dass Service Learning

- Studierende den Nutzen von Theorien für Praxislösungen besser erfassen lässt (Kenworth-U'Ren/Peterson 2006, S. 276; St.Clair/Tschirhart 2007, S. 48; Cooke/Kemeny 2014),
- die tiefere kognitive Verarbeitung der Lehrinhalte fördert (Godfrey et al. 2005, S. 321; Papamarcos 2005, S. 34; St. Clair/Tschirhart 2007, S. 48),
- stärkeres, gemeinnütziges Engagement auch nach Projektende zur Folge haben kann (Haski-Leventhal et al. 2010, S. 170f.),
- die Interdisziplinarität und den Umgang mit Heterogenität in der Lehre begünstigt (DiPadova-Stocks 2005, S. 346; St. Clair/Tschirhart 2007, S. 48),

- Wissen, Fähigkeiten und persönliche Entwicklung der Studierenden erweitert (Albrecht 1998, Winkler 2009, S. 12, Astin/Sax 1998, Yorio/Ye 2012, Nährlich/Schröten 2013),
- das Bewusstsein und das Gespür für Diversität der Studierenden fördert (Albrecht 1998, S. 56; Winkler 2009, S. 12, Myers/Lipton 1996) sowie
- das gesellschaftliche Engagement erhöht (Albrecht 1998, Haski-Leventhal/Grönlund 2010; Winkler 2009, S. 12),
- das Selbstbewusstsein, die Selbstwahrnehmung und das Wertesystem der Studierenden festigt (Albrecht 1998, Winkler 2009, S. 12; Cooke/Kemeny 2014),
- die Anzahl von Studienabbrechern vermindert (Yeh 2010) und
- das selbstgesteuerte Lernen unterstützt (Nährlich/Schröten 2013).

Weiterhin ist u.a. wahrscheinlich, dass die Relevanz wissenschaftlicher Methoden und Instrumente für die praktische Problembewältigung stärker wahrgenommen wird, sich die Personalgewinnung für die Praxispartner verbessert und insgesamt das Bewusstsein für die Bedeutung eines leistungsfähigen öffentlichen Sektors wächst.

### 3. ServeLearnPuMa: Forschend und engagiert Lernen im Public Management

In der andauernden Diskussion um nachhaltige Daseinsvorsorge bei über zwei Billionen Euro Staatsverschuldung ist die Bedeutung eines leistungsfähigen Public Managements für jeden deutlich spürbar: bspw. durch Schließung von öffentlichen Einrichtungen (z.B. Schwimmbäder und Theater), Leistungseinschnitte bei der öffentlichen Aufgabenerfüllung und Preiserhöhungen für die Wasserversorgung oder den öffentlichen Nahverkehr. Eine nachhaltige öffentliche Aufgabenerfüllung bzw. eine qualitätsgerechte Daseinsvorsorge für die Bürger ist bei gleichzeitig notwendiger Haushaltskonsolidierung nur durch wirkungsvolles Management und hochqualifizierte Führungskräfte zukunftsfähig zu erreichen.

Public Management beschäftigt sich mit der zielorientierten Gestaltung und Führung des öffentlichen Sektors und der ihn bestimmenden Organisationen. Eine Kernfrage ist, wie die öffentliche Aufgabenwahrnehmung unter Knappheitsbedingungen effektiv und effizient bzw. wirksam und wirtschaftlich unter Berücksichtigung unterschiedlicher Rationalität gestaltet werden kann.

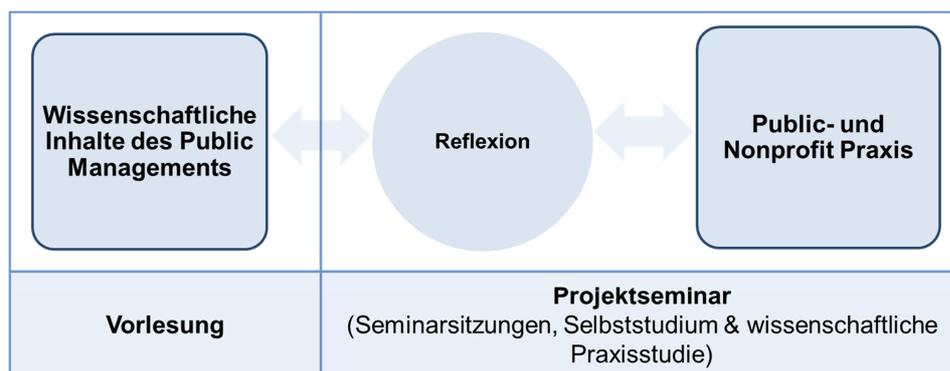
Im Public Management bieten sich für qualifizierte Absolventen besondere berufliche Perspektiven und Arbeitsmarktchancen in öffentlichen Unternehmen, Verwaltungen und Nonprofit Organisationen. Public Management eröffnet aber auch zusätzliche Arbeitsmarktchancen für Studierende

- die Interesse an einer Tätigkeit in privaten Unternehmen haben, die einen öffentlichen Aufgabenbezug aufweisen oder im Bereich Öffentliche-Private-Partnerschaften aktiv sind,
- die eine berufliche Tätigkeit in der Privatwirtschaft anstreben und für ihren Berufs- und Lebensweg als angehende Führungskraft fundierte Einblicke in die gesellschaftspolitischen und ökonomischen Herausforderungen des öffentlichen Sektors sowie die Auswirkungen auf die Gesellschaft erhalten wollen.

Didaktische Leitidee von Service Learning ist forschendes Verantwortungslernen in authentischen Handlungskontexten im Rahmen der Lehrform Service Learning. Die Studierenden wenden die theoretischen Inhalte, die ihnen in Vorlesungen und Seminaren vermittelt werden, im gemeinwohlorientierten Bereich bei der Bearbeitung eines Projekts eines Kooperationspartners praktisch an. Durch regelmäßige Reflexionssitzungen und begleitende Evaluationen wird der Theorie-Praxis-Transfer gezielt reflektiert.

An der Juniorprofessur für Public Management werden die wissenschaftlichen Grundlagen im Rahmen des Lehrforschungsprojektes ServeLearnPuMa in den beiden Vorlesungen des Mastermoduls Public Management und Public Governance sowie in den Präsenzveranstaltungen des dazugehörigen Seminars vermittelt (siehe Abb. 2). Parallel zu den Vorlesungen bearbeiten die Studierenden eigenständig fachspezifische Lehrforschungsprojekte bei einem gemeinwohlorientierten Praxispartner. Im Sinne einer studierendenzentrierten Lehr-/Lernkultur nehmen die Studierenden so keine wissensreproduzierende Rolle ein, sondern agieren als forschende Lernende.

Abbildung 2: Service Learning im Public Management der Universität Leipzig



Quelle: eigene Darstellung

Ein begleitender Reflexionsprozess mit regelmäßig in Seminaren und Vorlesungen gegebenem Feedback ermöglicht dabei den notwendigen, kontinuierlichen Fachdiskurs der Studierenden untereinander sowie zwischen Studierenden, Praxispartnern und Lehrenden (s. Abb. 2). Im Rahmen einer durch Reflexionen begleiteten, eigenständigen Projektarbeit entwickeln die Studierenden Führungs-, Team-, Präsentations-, Projekt-, und Zeitmanagementfähigkeiten und bauen wichtig Sozial- und Handlungskompetenzen auf. Anhand der von den Praxispartnern gestellten Problemstellung wird ein fundierter Projekt- bzw. Abschlussbericht erstellt.

Als Praxispartner haben sich zum Start des Lehr-Forschungs-Projekt ServeLearnPuMa im Wintersemester 2013/2014 einerseits – gemessen an Umsatz und Mitarbeiterzahl – große, regionale Einrichtungen, wie die Beratungsgesellschaft für Beteiligungsverwaltung Leipzig (bbvl), der Städtische Eigenbetrieb Behindertenhilfe, die Städtischen Altenpflegeheime (SAH) und das Universitätsklinikum Leipzig (UKL) sowie die Stadt Leipzig (Hauptamt, Referat für Gleichstellung und Referat für Wissensmanagement), und andererseits für das Gemeinwohl ebenso wichtige, aber kleinere Einrichtungen, wie die gemeinnützige Gesellschaft für Jugend, Kultur und Soziales (LeISA), der Freie Kindergarten e.V., das Berufliche Schulzentrum 7 Elektrotechnik und die Helmholtz Oberschule der Stadt Leipzig sowie der Verbund Kommunaler Kinder- und Jugendhilfe (VKKJ) beteiligt. In elf Projekten haben die Studierenden, zumeist in Fünfergruppen folgende Themen bearbeitet (in Klammern der jeweilige Praxispartner)

- Balanced Scorecard im Kindergarten (Freier Kindergarten e.V.),
- Benchmarking in der Behindertenhilfe (SEB),
- Evaluierung des Qualitätsmanagements in Schulen (Helmholtzschule, Oberschule Stadt Leipzig),
- Fundraisingkonzepte in Universitätskliniken (Universitätsklinikum der Universität Leipzig),
- Gender Budgeting in öffentlichen Verwaltungen/Unternehmen (Gleichstellungsbeauftragte Stadt Leipzig),
- Gesundheitsmanagement in der Altenpflege (SAH),

- Kundenzufriedenheitsanalyse beim Bürgerservice (Hauptamt der Stadt Leipzig),
- Ideenmanagement und Vorschlagswesen in Stadtverwaltungen (Hauptamt und Referat Wissenspolitik Leipzig),
- Integrations- und Wissensmanagement in Berufsschulen (Berufliches Schulzentrum 7 Elektrotechnik Leipzig),
- Nachhaltigkeitskennzahlen in der Kinder- und Jugendhilfe beim kommunalen Verbund Leipzig (bbvl) und
- Wirkung des Einsatzes eines Sozialarbeiters bei der August-Bebel-Grundschule (LeISA)

In allen Projekten erhielt der Projektbericht detaillierte Analysen und Handlungsempfehlungen. Die Rückmeldungen über einen an die Praxispartner übersandten Evaluationsbogen bestätigten, dass die Projektergebnisse von diesen in vielfältiger Weise genutzt werden. Darüber hinaus wurden die Studierenden zu Präsentationen im Rahmen von Informationsveranstaltungen wie z.B. durch die Stadt am 31.03.2014 im neuen Rathaus zum Thema: „Wirksamkeitsanalyse Schulsozialarbeit August-Bebel-Schule“ sowie zu Fortbildungsmaßnahmen eingeladen.

Auch im zweiten Durchlauf des Lehr-Forschungs-Projekts ServeLearnPuMa im Wintersemester 2014/2015 konnten relevante regionale und überregionale Organisationen der öffentlichen Hand als Praxispartner gewonnen werden. Hierzu zählten die Sächsische Staatskanzlei, der Sächsische Rechnungshof, die Stadtwerke Leipzig, die Stadt Leipzig (Personalamt, Abteilung Personalentwicklung, Aus- und Fortbildung), das Kantgymnasium Leipzig, die Beratungsgesellschaft für Beteiligungsverwaltung Leipzig (bbvl) sowie die HEAG Holding AG – Beteiligungsmanagement der Wissenschaftsstadt Darmstadt.

In sieben Projekten haben die Studierenden, zumeist in Dreiergruppen folgende Themen bearbeitet (in Klammern der jeweilige Praxispartner):

- Analyse der Wirkungen des Leipziger Corporate Governance Kodex und Gestaltungsanregungen (bbvl),
- Analyse von Leitsätzen und Handlungsanregungen für ein Leitbild in Schulen (Kantgymnasium Leipzig),
- Bedarfsorientierte Fort- und Weiterbildung für die Amts- und Abteilungsleitererebene im Rahmen des nachhaltigen Personalmanagements (Stadt Leipzig),
- Benchmarking kommunaler Nachhaltigkeits- und Wirkungsziele in der öffentlichen Energieversorgung (Stadtwerke Leipzig),
- Nachhaltigkeitsberichterstattung und -kennzahlen in der Daseinsvorsorge (HEAG),
- Verwaltungsmodernisierung und Aufgabenkritik im Feld Sicherheitsgewährleistung im Bundesländervergleich (Sächsische Staatskanzlei) und
- Wirkungsorientierte Steuerung und Qualität beim Sozial- und Kulturamt (bbvl, Sächsischer Rechnungshof).

Zur zusätzlichen Stärkung der interdisziplinären Kooperation zwischen den Wirtschafts- und Politikwissenschaften an der Universität Leipzig nahm die Gruppe „Verwaltungsmodernisierung und Aufgabenkritik im Feld Sicherheitsgewährleistung im Bundesländervergleich“ begleitend an dem vom Institut für Politikwissenschaften und der Sächsischen Staatskanzlei organisierten Planspiel „Verwaltungsmodernisierung am Beispiel der Sicherheitsgewährleistung in Sachsen“ teil. Im Rahmen des Planspiels übernahm die Gruppe die Funktion als unabhängige Public-Management-Expertengruppe und beriet die weiteren politikwissenschaftlichen Planspielgruppen (Regierung, Opposition, Bundes- und Landespolizei etc.) zu ökonomischen Aspekten der Aufgabenkritik und Verwaltungsmodernisierung. Im Rahmen der Kooperation konnten die Studierenden des Lehr-Forschungs-Projekts ServeLearnPuMa viele zusätzliche themenrelevante Informationen und Ideen mit in ihre eigene Arbeit einbringen und in den zusätzlichen

Austausch mit Experten kommen. Höhepunkt war die Teilnahme an der Planspiel-Abschlussveranstaltung in der Sächsischen Staatskanzlei am 23. Januar 2015 in Dresden.

Unter den Studierenden – so die Ergebnisse der schriftlichen Evaluationen in beiden Semestern – stellte die große Mehrzahl fest, dass sie die gelehrteten Theorien und Konzepte durch die praktische Anwendung besser verstanden haben. Ebenso konnten sie durch ServeLearnPuMa Schlüsselkompetenzen in den Bereichen Kommunikation, Projektmanagement, Sozialkompetenz und Teamfähigkeit ausbauen sowie das Bewusstsein über die Bedeutung der Erfüllung von öffentlichen Aufgaben stärken. Die überwiegende Mehrheit der Studierenden fühlt sich durch das in der Veranstaltung Gelernte auf das Lösen zukünftiger Problemstellungen besser vorbereitet und ist von dem Konzept überzeugt. Dies belegen auch die qualitativen Feedbacks der Studierenden, die hinsichtlich

- der Themenstellung anführen: „Hierbei finde ich besonders wichtig, dass es sich bei den Problemstellungen um tatsächliche Herausforderungen des Praxispartners handelt. Dieser Faktor unterstreicht die Ernsthaftigkeit der Zusammenarbeit“ (Studierender des Moduls im Rahmen der Evaluation);
- des Reflexionsprozesses und der aufgeworfenen Diskussionen feststellen: „Das führt dazu, dass man als Studierender interdisziplinär denken und auch Fragestellungen jenseits bekannter Denkmuster und Theoriegerüste lösen muss. Diese Tatsache ist eine wichtige Eigenschaft von Service Learning und meiner Einschätzung nach zugleich eine wertvolle Kompetenz für den späteren Berufsalltag“ (Studierender des Moduls);
- des Lernerfolges ausführen: „Auch werden wir Studenten im hohen Maße dazu motiviert, unsere Softskills anzuwenden und zu perfektionieren. Denn ohne Methoden-, Sozial-, Handlungs- und Selbstkompetenz ist es nahezu unmöglich, ein zufriedenstellendes Ergebnis für beide Seiten zu erbringen“ (Studierender des Moduls). „Daher sehe ich persönlich mit dem Seminar ServeLearnPuMa die Chance, meine soziale Kompetenz und meine Fähigkeit mein theoretisches Wissen in der Praxis anzuwenden, zu prüfen, zu verbessern und zu festigen. Gleichzeitig lernt man durch die Gesprächsrunden mit dem Praxispartner die Wichtigkeit der Verbindung aus dem universitären Ansatz mit der Praxis kennen. Uns wird dadurch ebenfalls ermöglicht, interessante Kontakte zu knüpfen und sicherer im Umgang mit Geschäftspartnern zu werden. Des Weiteren wird ein hohes Maß an Selbstständigkeit und Organisation abverlangt, da unser Praxispartner aber auch der Lehrstuhl Public Management sich auf uns verlassen, dass wir die an uns gestellte Aufgabe möglichst professionell, sorgsam und im Rahmen der vorgegebenen Zeit erarbeiten“ (Studierender des Moduls).

Wie auch die Evaluation der Praxispartner aus beiden Semestern bestätigt, sind viele der in den Projekten gewonnenen Erkenntnisse für Praxis und Wissenschaft gut nutzbar und alltagsunterstützend. Daher ist es lohnend, besonders relevante wie gute Arbeiten sicht- und nutzbar werden zu lassen sowie den Studierenden zusätzliche Entwicklungsperspektiven zu bieten. Hierfür wird interessierten Studierenden, die nach Abschluss des Moduls zusätzliche Zeit investieren konnten und wollten, mit diesem Band die Möglichkeit zur Veröffentlichung gegeben. Die im Rahmen des Lehr-Forschungs-Projektes erstellten Projektberichte werden hierfür von den Studierenden in einem mehrstufigen Prozess anhand des Feedbacks von Kommilitonen, Praxispartnern und Professur ergänzend aufbereitet und verdichtet. Herausgekommen sind in beiden Semestern drei erkenntnisreiche und gestaltungsrelevante Artikel, welche die Ergebnisse der Projekte zum Qualitätsmanagement an Schulen, zur Entwicklung von Nachhaltigkeitskennzahlen in der Kinder- und Jugendhilfe sowie zur Nachhaltigkeitsberichterstattung und -kennzahlen in der Daseinsvorsorge veranschaulichen.

## Literatur

- Adloff, Frank: Community Service und Service-Learning. Eine sozialwissenschaftliche Bestandsaufnahme zum freiwilligen Engagement an amerikanischen Schulen und Universitäten. Online verfügbar unter [http://www.institut.maecenata.eu/resources/2001\\_Opusculum5.pdf](http://www.institut.maecenata.eu/resources/2001_Opusculum5.pdf), zuletzt geprüft am 07.04.2014.
- Aktive Bürgerschaft e.V. (Hrsg.): Wirkungsstudie Service Learning. Wie lassen sich Unterricht und Bürgerengagement verbinden? Zentrale Ergebnisse aus sozialgenial-Schulprojekten und Handlungsempfehlungen, Berlin 2013.
- Altenschmidt, Karsten (Hg.): Raus aus dem Elfenbeinturm? Entwicklungen in Service Learning und bürgerschaftlichem Engagement an deutschen Hochschulen. Weinheim, Basel: Beltz (Beltz-Bibliothek), S. 121–127.
- Astin, Alexander W., Sax Linda J.: How Undergraduates are Affected by Service Participation. In: *Journal of College Student Development*, 1998, Vol. 39, No. 3, S. 251–263.
- Cooke, Colleen A.; Kemeny, M. Elizabeth: Student Perspectives on the Impact of Service Learning on the Educational Experience. In: *SCHOLE: A Journal of Leisure Studies and Recreation Education* 2014, Number 1, S. 102–111.
- Die Zeit / Isa Hoffinger (2009): Gutes tun bringt Punkte, Pressemitteilung, 14.05.2009, 15:20 Uhr, Ausgabe 21/2009, verfügbar unter: <http://www.zeit.de/2009/21/Student-Ehrenamt-Hoffinger>, abgerufen am: 15.10.2014.
- DiPadova-Stocks, Laurie N.: Two Major Concerns about Service-Learning: What If We Don't Do It? And What If We Do? In: *Academy of Management Learning & Education*, 2005, Vol. 4, No. 3, S. 345–353.
- Fachhochschule Frankfurt am Main (2013): Förderung gesellschaftlicher Verantwortung als Bildungsauftrag. Pressemitteilung, 03.12.2013, verfügbar unter: <http://www.uni-protokolle.de/nachrichten/id/269639/>, abgerufen am: 15.10.2014.
- Gall, Insa (14.04.2013): Zu starr, zu eng, zu verschult: Bachelor-Reform in Sicht. *Hamburger Abendblatt*; online source <http://www.abendblatt.de/hamburg/article115255958/Zu-starr-zu-eng-zu-verschult-Bachelor-Reform-in-Sicht.html>; zuletzt geprüft 14.07.2014.
- Haski-Leventhal, Debbie; Grönlund, Henrietta; Holmes, Kirsten; Meijs, Lucas C. P. M.; Cnaan, Ram A.; Handy, Femida et al. (2010): Service-Learning: Findings From a 14-Nation Study. In: *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing* 22 (3), S. 161–179. DOI: 10.1080/10495141003702332.
- Himmelrath, Armin (30.01.2012): Wo ist hier das Druckventil?, *Spiegel Online*; online source: <http://www.spiegel.de/karriere/berufsstart/bachelor-studenten-wo-ist-hier-das-druckventil-a-811920.html>, zuletzt geprüft 14.07.2014.
- Hochschulnetzwerk Bildung durch Verantwortung (2014): *Pressespiegel*, verfügbar unter: <http://www.netzwerk-bdv.de/content/pressespiegel/index.html>, abgerufen am: 15.10.2014.
- Kenworth-U'Ren, A. I.; Peterson, T. O. (2006): Service-Learning and Management Education: Introducing the „WE CARE“ Approach, in: *Academy of Management Learning & Education*, Vol. 4, No. 2, pp.- 272-277.

- Küpper, H.-U. (2007): Business Ethics in Germany – Problems, Concepts, and Functions, in: Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik (8) 3, S. 250-269.
- Lambright, Kristina; Lu, Yi (2009): What Impacts the Learning in Service Learning? An Examination of Project Structure and Student Characteristics. In: Journal of Public Affairs Education 15 (4), S. 425–444. Online verfügbar unter [http://www.naspaa.org/JPAEMessenger/index\\_fall09.asp](http://www.naspaa.org/JPAEMessenger/index_fall09.asp), zuletzt geprüft am 07.04.2014.
- Myers-Lipton, Scott J. (1996): Effect of a comprehensive service-learning program on college students' level of modern racism, in: Michigan Journal of Community Service Learning, Vol. 3, No. 1, 47-54.
- Papamarcos, Steven D.: Giving Traction to Management Theory: Today's Service-Learning. In: Academy of Management Learning & Education, 2005, Vol. 4, No. 3, 325–335.
- rp-online (14.08.2012): Zu verschult und oberflächlich? Bachelor und Master weiter in der Kritik; rp-online; online source: <http://www.rp-online.de/panorama/wissen/bildung/bachelor-und-master-weiter-in-der-kritik-aid-1.2952257>;
- Schultz, Christian/dpa (17.05.2010): Überfrachtet und verschult. Süddeutsche Online; online source: <http://www.sueddeutsche.de/karriere/bachelor-reform-bueffeln-in-bonn-statt-flanieren-in-florenz-1.464002-2>; zuletzt geprüft 17.07.2014
- Sliwka, Anne (Hg.) (2004): Durch Verantwortung lernen. Service Learning: Etwas für andere tun; 6. Weinheimer Gespräch. Weinheimer Gespräch. Weinheim [u.a.]: Beltz (Beltz Pädagogik).
- St. Clair, Lynda; Tschirhart, Mary: Service-learning Programs: What Are Universities Selling to Students? In: Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing, 2007, Vol. 18, No. 1, S 37—55.
- Universität des Saarlandes (2014): Zentrum für Schlüsselkompetenzen, verfügbar unter: <http://www.uni-saarland.de/info/universitaet/organisation/zentrale-einrichtungen/zentrum-fuer-schluesselkompetenzen/schluessel/hochschulnetzwerk-bildung-durch-verantwortung.html>, abgerufen am: 15.10.2014.
- Universität Kassel (2014): Gesellschaftliches Engagement, verfügbar unter: <http://www.uni-kassel.de/themen/gesellschaftliches-engagement/aktuelles.html>, abgerufen am: 15.10.2014.
- Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaftslehre (2010): Ethik als Herausforderung in der Betriebswirtschaftslehre: Tagungsbericht, verfügbar unter: <http://vhbonline.org/de/veranstaltungen/arbeitsstagen/bericht-ethik-als-herausforderung-in-der-bwl>, abgerufen am: 10.01.2013.
- Yeh, Theresa Ling: Service-Learning and Persistence of Low-Income, First-Generation College Students: An Exploratory Study. In: Michigan Journal of Community Service Learning Spring 2010, S. 50—65.
- Yorio, Patrick L.; Ye, Feifei: A Meta-Analysis on the Effects of Service-Learning on the Social, Personal, and Cognitive Outcomes of Learning. In: Academy of Management Learning & Education, 2012, Vol. 11, No. 1, 9—27. <http://dx.doi.org/10.5465/amle.2010.0072>

# Nachhaltigkeitskennzahlen in der Kinder- und Jugendhilfe

Henning Dietze, Max Ludewig, Karolin Pötzsch und Marius Scheibner

## **Zusammenfassung**

In Zusammenarbeit mit der Beratungsgesellschaft für Beteiligungsverwaltung Leipzig mbH und dem pädagogischen Leiter des Verbunds Kommunaler Kinder- und Jugendhilfe entstand die nachfolgende Seminararbeit. Dabei wurde das Ziel verfolgt, die nachhaltige Entwicklung von Kindern und Jugendlichen weitestgehend umfänglich und transparent abzubilden, um im Anschluss die Möglichkeiten zur Ableitung von Kennzahlen aufzeigen zu können. Daraus ergeben sich Vorteile für verschiedene Akteure, wie Stadtverwaltung, Bürger sowie die involvierten Beteiligten. Beispielhaft sind dazu verbesserte Steuerungsmöglichkeiten und Transparenz auf Seiten der Stadtverwaltung sowie das Aufzeigen der langfristigen Wirkung der Tätigkeiten von Trägern der Kinder- und Jugendhilfe zu nennen.

## Inhaltsverzeichnis

<b>Abkürzungsverzeichnis</b>	<b>12</b>
<b>1 Einleitung</b>	<b>13</b>
<b>2 Theoretische Grundlagen</b>	<b>13</b>
2.1 Nachhaltigkeit im Kontext der Kinder- und Jugendhilfe	13
2.2 Prinzipal-Agenten-Theorie im Kontext der Kinder- und Jugendhilfe	14
2.3 Methodik: Scoring-Modelle und Nutzwertanalyse	15
<b>3 Entwicklung eines Scoring-Modells im Rahmen der Nachhaltigkeitsaspekte in der Kinder- und Jugendhilfe</b>	<b>16</b>
3.1 Zur Notwendigkeit eines Bewertungsmodells	16
3.2 Beschreibung des Modells und relevanter Parameter	17
3.3 Beschreibung der Funktionsweise des Modells	19
3.4 Ergebnisse des Modells	20
3.5 Kritische Würdigung	22
<b>4 Handlungsempfehlungen</b>	<b>23</b>
<b>5 Forschungsausblick und Fazit</b>	<b>24</b>
<b>Literatur</b>	<b>25</b>

## Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
Art.	Artikel
ASD	Allgemeiner Sozialer Dienst
bbvl	Beratungsgesellschaft für Beteiligungsverwaltung Leipzig mbH
BSC	Balanced Scorecard
bspw.	beispielsweise
bzw.	beziehungsweise
d. h.	das heißt
Ebd.	Ebenda
et al.	et alia
etc.	et cetera
f./ff.	folgend/fortfolgend
ggfs.	Gegebenenfalls
HEF	Haupteinflussfaktor
http	hypertext transfer protocol
Hrsg.	Herausgeber
i. V. m.	in Verbindung mit
mbH	mit beschränkter Haftung
S.	Seite
SEF	Subeinflussfaktor
u. a.	unter anderem
v. a.	vor allem
Vgl.	Vergleiche
VKKJ	Verbund Kommunaler Kinder- und Jugendhilfe

## 1 Einleitung

Die jüngste Vergangenheit zeigt, dass die Themen Nachhaltigkeit i. V. m. staatlicher Daseinsfürsorge wiederkehrend Gegenstand von Diskussionen, Fachbeiträgen, Medienberichten etc. sind. Die Gründe dafür sind mannigfaltiger Natur. Der tertiäre Sektor gewinnt weiterhin an Bedeutung und insbesondere soziale Dienstleistungen werden zukünftig eine starke Entwicklung erfahren. Unternehmen und andere Institutionen dieses Bereichs sind wichtige Arbeitgeber und Leistungserbringer zugleich. Kommunen verstehen sich zunehmend als Dienstleister für ihre Bürger, insbesondere vor dem Hintergrund, dass ansteigende Wanderungsbewegungen der Bevölkerung zu einem Wettbewerb der Kommunen geführt haben (Redlich/Lenk/Lück 2013, S. 40 f.). Diese Konkurrenzsituation führt zu einem Spannungsfeld aus einerseits finanziellem Mehrbedarf für die soziale Aufgabenerfüllung sowie andererseits aus Budgetvorgaben und notwendiger Haushaltskonsolidierung, mit welchem sich die Kommunen konfrontiert sehen.

Der Fokus dieses Fachbeitrages liegt insbesondere auf der Kinder- und Jugendhilfe (KJH) der Stadt Leipzig. Vor dem Hintergrund der äußerst sensiblen und vielschichtigen Problemstellungen dieses sozialen Teilbereichs scheint eine rein finanzwirtschaftliche Effizienzbetrachtung der entsprechenden Träger und Verbände nicht angemessen, sodass der Versuch unternommen wird, qualitative Leistungskennzahlen zu erschaffen. Jene Kennziffern ermöglichen die Darstellung der Entwicklung v. a. problembehafteter Jugendlicher in der Betreuung, um somit die Qualität der KJH zu evaluieren und aus den Ergebnissen Handlungsempfehlungen ableiten zu können. Somit steht das entwickelte Modell in enger Verbindung zum Thema Nachhaltigkeit, da Erziehung ein langwährender Prozess ist, weshalb die Effekte des Einflusses der KJH nur langfristig erkennbar sein können. Entwickelt wurden die im Weiteren vorgestellten Kennzahlensysteme in Zusammenarbeit mit der Beratungsgesellschaft für participatory management Leipzig mbH (bbvl), für die dieses Analyseinstrumentarium eine zweckmäßige Erweiterung ihrer Steuerungsmöglichkeiten darstellt. Überdies lieferte der Verbund Kommunaler Kinder- und Jugendhilfe (VKKJ) als kommunaler Träger wesentliche Informationen und Eindrücke, um das entwickelte Kennzahlensystem bedarfsgerecht an den Besonderheiten der KJH auszurichten, sodass eine möglichst umfängliche sowie transparente und sachgerechte Analyse ermöglicht werden kann.

## 2 Theoretische Grundlagen

### Nachhaltigkeit im Kontext der Kinder- und Jugendhilfe

Der aktuell vorherrschende begriffliche Konsens zur „Nachhaltigkeit“ ist der Enquête-Kommission des deutschen Bundestages zuzuordnen, welche diese in ihrem Abschlussbericht (Enquête-Kommission des deutschen Bundestages 1998, S. 17 ff.) in die drei Dimensionen „Ökonomisch, Ökologisch und Sozial“ differenzierte.

Die *ökonomische Dimension* stellt im globalen Zusammenhang auf die Endlichkeit eines Großteils der Material- und Energieressourcen als Grundlagen von Produktion und Daseinsvorsorge ab. Zentrale Implikation ist die Internalisierung jeglicher Lebenszykluskosten in ökonomische Transaktionen (Grunwald/Kopfmüller 2006, S. 47 ff.).

Der *ökologischen Dimension* liegt die Prämisse zugrunde, dass eine lebenswerte Zukunft für künftige Generationen nur dann realisierbar ist, wenn ein intaktes Ökosystem als Lebensgrundlage erhalten bleibt. Entsprechend müssen langfristig Immissionen auf ein Maß beschränkt werden, welches die Regenerationsfähigkeit der Aufnahmemedien (Wasserkreislauf, Atmosphäre, Lithosphäre, lebende Organismen) nicht übersteigt (Grunwald/Kopfmüller 2006, S. 41 ff.).

Die *soziale Dimension* des Begriffs stellt die Menschen in den Mittelpunkt. Aspekte wie Bildung und Chancengerechtigkeit gelten als „Schlüsselrollen für die zukünftige Entwicklung“ (Grunwald/Kopfmüller 2006, S. 150) und als zentralere Faktoren für die Hinterlassenschaft

an zukünftige Generationen. „Gleiche, gerechte Entwicklungschancen für alle Menschen“ (Enquête-Kommission des deutschen Bundestages 1998, S. 22), anerkennend der Nicht-Existenz „gleicher Lebenslagen, gleicher sozialer Herkunft und gleicher kultureller Bedingungen“ (Enquête-Kommission des deutschen Bundestages 1998, S. 22) sowie der Wunsch nach sozialem Frieden sollen „handelnd und produktiv ein sicheres, würdiges und selbstbestimmtes Leben“ (Grunwald/Kopfmüller 2006, S. 49) ermöglichen.

All diese Aspekte sind für die KJH essentiell, denn sie stellt einen Prozess dar, dessen Outcome erst über lange Zeiträume sichtbar wird, jedoch hohe gesellschaftliche Tragweite besitzt. Speziell die soziale und die ökonomische Dimension greifen hier ineinander. Während Ersterer die Forderung nach Chancengleichheit innewohnt, stellt Letztere die Frage nach der ganzheitlichen und lebenszyklusbezogenen Analyse von Kosten und Ertrag – oder bei vorliegender Thematik verstärkt auch der Vermeidung von Schaden. Hier kann kurzfristig ein Zielkonflikt entstehen, weil Investitionen monetär und konkret, soziale Renditen jedoch diffus und oft schwer greif- und insbesondere messbar erscheinen. Doch über die grundsätzlichen Ansprüche Betroffener aus Artikel 3 Grundgesetz und Artikel 1 Absatz 1 Sozialgesetzbuch VIII hinaus ist die Notwendigkeit dieser Investitionen in der Meta-Ebene auch mit der Forderung nach intergenerationellen Gerechtigkeit zu begründen. Um eine intakte Gesellschaft auch in Zukunft zu gewährleisten muss in der Gegenwart hinreichend dafür gesorgt werden, jedem Mitglied – sozial betrachtet – ein Mindestmaß an Eigenverantwortung mit auf den Weg zu geben. Geschieht dies nicht, so können – ökonomisch betrachtet – die Folgekosten<sup>2</sup> in Form von u. a. Sozialleistungen, Kosten des Justizapparates und dem Ausbleiben von Produktivität schwer kalkulierbare Ausmaße annehmen.

## 2.1 Prinzipal-Agenten-Theorie im Kontext der Kinder- und Jugendhilfe

Eine der fundamentalen Theorien der neuen Institutionenökonomik ist die Prinzipal-Agenten-Theorie, welche sich mit dem Zusammenwirken von Arbeitsteilung und Kooperation befasst – genauer gesagt beauftragt der Prinzipal den Agent mit der Durchführung einer Aufgabe. Die spezifischen Parameter dieser Zusammenarbeit, wie bspw. die Entlohnung, die Güte der Arbeitsergebnisse etc., werden dabei in einem Vertrag anhand verifizierbarer Inhalte festgelegt. Dies ist insbesondere wichtig, da beide Akteure somit – im Falle eines Vertragsbruchs – ein Dokument besitzen, welches ihre jeweiligen Ansprüche klar definiert. Somit wird auch der Kerngedanke der Prinzipal-Agenten-Theorie evident, der besagt, dass a priori nicht von einer Harmonie der Interessen von Prinzipal und Agent ausgegangen werden kann und beide Akteure genau das wissen, sodass ein Vertrauensdefizit entsteht (Jost 2001, S. 11 ff.). Erschwert wird die Verifizierung der vom Agent erbrachten Leistung durch den Prinzipal im Falle asymmetrischer Informationen, d. h. dass die Verhaltensweisen des Agenten für den Prinzipal nicht vollständig transparent sind, sodass der Agent die Unwissenheit seines Auftraggebers zu seinem Vor- und dessen Nachteil ausnutzen könnte. Dieser Umstand muss demgemäß in der Vertragsgestaltung berücksichtigt werden (Jost 2001, S. 21 ff.).

Im Folgenden sollen die wesentlichen Gründe eines Informationsdefizits beleuchtet werden. Die „hidden action“ bezeichnet das Problem nicht beobachtbaren Verhaltens des Agenten für den Prinzipal aufgrund bspw. zu hoher Kontrollkosten. Sofern auch exogene Faktoren den Arbeitserfolg des Agenten bestimmen, wird die eindeutige Leistungsbestimmung anhand seiner Arbeitsergebnisse signifikant erschwert (Jost 2001, S. 25 ff.). Für den Fall, dass der Agent im Rahmen der Auftragserledigung Informationen erhält, die dem Prinzipal unzugänglich sind, existiert das Problem der „hidden information“. Der Prinzipal kann die Arbeitsleistung des Agenten zwar beobachten, jedoch nicht bewerten. Somit besteht für die

<sup>2</sup> Vgl. Anhang des Projektberichts S. XXIII.

bisher genannten Informationsasymmetrien ein moralisches Risiko – also das Ausnutzen der Unkenntnis des Prinzipals durch den Agenten zum eigenen Vorteil. Ferner entstehen beide Asymmetrien nach dem Vertragsabschluss (Jost 2001, S. 30 f.). Der dritte Grund für Informationsasymmetrie wird „hidden characteristics“ genannt und bezeichnet die Unkenntnis des Auftraggebers bezüglich der Fähigkeiten des Agenten. Im Gegensatz zu den anderen bereits genannten Gründen besteht dieser schon vor Vertragsschluss, da der Agent in der Regel eine bessere Kenntnis über seine persönlichen Eigenschaften hat, als der Prinzipal. Das Problem für den Auftraggeber besteht darin, dass der Agent seine schlechten Eigenschaften nicht preisgibt und einen besseren Agent imitiert, sodass der Prinzipal einen für die Aufgabenerledigung ungeeigneten Agent beauftragt – die Gefahr der adversen Selektion. Eine Möglichkeit, diesen Missstand zu lösen, bietet das sog. „Screening“, also die genaue Beobachtung und Recherche der Eigenschaften des Agenten durch den Prinzipal. Der Agent kann seinerseits via „Signalling“ versuchen, diese Informationsasymmetrie abzubauen, indem er dem Prinzipal die privaten Informationen über seine Eigenschaften bereitstellt (Jost 2001, S. 27 ff.).

Speziell auf den Fall der KJH angewandt, ergeben sich folgende Prinzipal-Agent-Beziehungen: Die Bürger bilden eine Ausnahme und treten lediglich als Prinzipal auf, der der Regierung der Stadt Leipzig über demokratische Legitimierung den Auftrag zur politischen Führung und Verwaltung erteilt. Die Stadt – genauer deren Gremien wie Oberbürgermeister und Stadtrat – erteilen ihrerseits wiederum der Beteiligungsverwaltung, die in finanzieller Abhängigkeit zur Stadt steht, den Auftrag zur Beteiligungssteuerung und Aufbereitung entscheidungsrelevanter Informationen. Die Beteiligungsverwaltung überlässt das Kerngeschäft der KJH dem Träger, welcher dann anhand diverser Kennzahlen gemessen wird. Die bei Nichterreichen drohenden finanziellen Sanktionen für den Träger durch die Beteiligungsverwaltung machen eine extrinsische Motivation des Trägers evident. Dieser ist gegenüber seinen angestellten Sozialarbeitern wiederum Prinzipal, jedoch handeln seine angestellten Agenten nicht rein extrinsisch, sondern auch intrinsisch motiviert, da der Beruf des Sozialarbeiters auch im hohen Maß durch den Willen nach Engagement für eine Verbesserung der Gesellschaft und die Unterstützung hilfebedürftiger Menschen geprägt ist.

## **2.2 Methodik: Scoring-Modelle und Nutzwertanalyse**

Das Scoring-Modell stellt eine Methode zur Bewertung nicht quantitativ beschreibbarer Alternativen dar (Gadatsch/Mayer 2014, S. 229). Das Besondere hierbei ist die Möglichkeit einer Verknüpfung monetärer und nicht-monetärer bzw. quantitativer und qualitativer Größen. Um diese gewünschte Analogie herbeizuführen, gehen die monetäre Kennzahlen jedoch nicht mit ihrem ursprünglichen originären Wert ein, sondern werden mit Hilfe einer einheitlichen Skala transformiert. In der Literatur wird die Entwicklung eines Scoring-Modells als mehrstufiger Prozess beschrieben, wobei die Teilschritte je nach Quelle unterschiedlich definiert sind (Keller/Reinecke 2006, S. 267 f.; Eggert/Gillenkirch 2014).

Prinzipiell ist eine Einteilung in drei Schritte möglich. Im ersten Schritt werden qualitative und quantitative Kriterien in einer Liste aggregiert und durch Subziele konkretisiert. Den vordefinierten Subzielen werden nun Wertziffern zugewiesen, die die Erfüllung der angegebenen Kriterien anhand einer nominalen Skala bewerten (Küpper 2008, S. 120 f.; Eggert/Gillenkirch 2014). Anschließend werden Gewichtungsfaktoren, welche so normiert sind, dass die Summe 100 Prozent ergibt, zwischen den Zielgrößen festgelegt. Dies gilt sowohl für die Hauptziele untereinander als auch für die Subziele hinsichtlich des jeweiligen Oberziels. Die Festlegung der Gewichtungsfaktoren ist hierbei eine subjektive Abwägung und berücksichtigt den gewünschten Einfluss der Kriterien in die Bewertung des Gesamtziels (Küpper 2008, S. 120 f.; Keller/Reinecke 2006, S. 268 f.). Eine abschließende Addition der gewichteten Werteziffern ergibt die Bewertung der Alternativen (Küpper 2008, S. 120 f.; Eggert/Gillenkirch 2014). Die Kombination von quantitativen und qualitativen Kennzahlen

sowie eine hohe Flexibilität hinsichtlich Anzahl und Art der Variablen sind die größten Vorteile bei der Bewertung komplexer Entscheidungsprobleme durch das Scoring-Modell. Zudem ist es eine heuristische Methode zur systematischen Entscheidungsfindung (Keller/Reinecke 2006, S. 268 f.; Eggert/Gillenkirch 2014). Allerdings fordert die Subjektivität der Parameter und Gewichtungen eine kritische Betrachtung. Die vorgetäuschte, faktisch nicht vorhandene quantitative Messbarkeit der meist qualitativen Bewertungskriterien kann zu Fehlinterpretationen führen. Die Ergebnisse der Analyse werden stark von subjektiven Bewertungen beeinflusst und theoretisch schwer begründbar. Von einer kritiklosen Übernahme der Ergebnisse ist daher abzuraten (Gadatsch/Mayer 2014, S. 229).

### 3 Entwicklung eines Scoring-Modells im Rahmen der Nachhaltigkeitsaspekte in der Kinder- und Jugendhilfe

#### 3.1 Zur Notwendigkeit eines Bewertungsmodells

Der Ausgangspunkt aller Überlegungen war der Wunsch der kommunalen Beteiligungsverwaltung, aus Controlling-Aspekten heraus beim städtischen Träger der KJH zusätzlich zu regelmäßig erhobenen Finanzkennzahlen zukünftig auch verstärkt Leistungskennzahlen zu erfassen. Diese sollen *Nachhaltigkeitsaspekte* bzgl. dessen Tätigkeit abbilden und zur wirkungsorientierten Leistungssteuerung verwendet werden können. Die Leistungsdaten, welche aktuell erhoben und im Beteiligungsbericht<sup>3</sup> der Stadt abgebildet werden sind rein deskriptiv (Platzangebot, Auslastung, etc.). Weiterhin veröffentlicht das zuständige Amt einen „Kinder- und Jugendhilfereport“, in welchem sich u. a. aggregierte Daten für die gesamte Stadt befinden. In diesem wird ebenso deskriptiv sowie im zeitlichen Vergleich auf verschiedene themenbezogene Aspekte wie Gründe für Inobhutnahmen, Problemlagen bei Hilfen zur Erziehung oder Klassifizierungen nach Alters- und Geschlechts- und Regionalstruktur eingegangen (Amt für Jugend, Familie und Bildung der Stadt Leipzig 2013). Des Weiteren werden Angebote zur Jugendförderung sowie Daten zur Jugendkriminalität und Maßnahmen zur Beendigung von Betreuungen thematisiert. Als Teilfazit kann konstatiert werden, dass ein Akteur mit berechtigtem Interesse sich aktuell primär über

- Aspekte des *Beginns von Betreuungssituationen*
- Auslastungen, Angebote und Strukturen *während Betreuungssituationen* und
- Maßnahmen zur *Beendigung von Betreuungssituationen* (Amt für Jugend, Familie und Bildung der Stadt Leipzig 2013, S. 40 ff.)

von Kindern und Jugendlichen in und aus Problemsituationen innerhalb der Stadt informieren kann. Eine Betreuung beginnt in der Regel mit der Übersendung eines „Fallanfragebogens“<sup>4</sup> des örtlichen „Allgemeinen Sozialen Dienstes“ (ASD) an einen freien oder kommunalen Träger. Darin werden die Problemlagen des jungen Menschen dargestellt und abgefragt, ob eine Hilfe oder Inobhutnahme möglich ist.<sup>5</sup> Falls dies bejaht wird, wird für den Klienten ein Hilfeplan mit individuellen Zielen erarbeitet und es findet eine Eingliederung in eine Maßnahme statt. Diese Hilfeplanziele werden durch den für den Klienten verantwortlichen Bezugsbetreuer regelmäßig auf ihren Erreichungsgrad hin reflektiert und ggf. nachjustiert. Des Weiteren findet eine Dokumentation der durchgeführten Maßnahmen statt. Am Ende des Prozesses steht die Verselbständigung sowie eine *Maßnahme zur Beendigung der Betreuung* – entweder aus Gründen des Erfolgs oder des Erreichens der Altersobergrenze von 18 Jahren. Als primärer Indikator für Erfolg wird dabei die Erreichung von

<sup>3</sup> Für Kommunen nach Gemeindeordnung verpflichtend zu erstellendes Dokument zur transparenten Information über finanzielle Beteiligungen der Kommune an Organisationen (Unternehmen, etc.).

<sup>4</sup> Vgl. Anhang des Projektberichts S. XII f.

<sup>5</sup> Vgl. Anhang des Projektberichts S. XVIII f.

Bildungsabschlüssen gesehen (Amt für Jugend, Familie und Bildung der Stadt Leipzig 2013, S. 40).

Im Sinne der *Transparenz in der Erfüllung der öffentlichen Aufgabe "Kinder- und Jugendhilfe"* für Bürger und politische Entscheidungsträger [Superprinzipale] sowie aus Steuerungsaspekten der Beteiligungsverwaltung [Prinzipal] heraus ergeben sich aus Vorstehendem mehrere Problemstellungen. Die rein deskriptiven Daten lassen keine Aussagen/Informationen über die tatsächliche Entwicklung der Kinder und Jugendlichen zu. Eine qualitative, methodisch nachvollziehbare Erhebung dieser findet derzeit nicht statt. Der Prozess wird anhand seiner *Anfangs- und Endpunkte* bewertet. Im Zusammenhang dieser Projektarbeit wurde sich dieser Problematik insofern genähert, als dass Indikatoren gesucht wurden, welche eine Abbildung der Entwicklung und darüber hinaus eine spezifische Nachfrage bzgl. verwendeter Methoden bei sozialen Trägern ermöglichen sollen. Aus Sicht des Trägers [Agent] ergibt sich weiterhin die Problemstellung der *Legitimation der eigenen Arbeit* nach außen. Zwar kann auf die Entwicklung relevanter sozialer Statistiken wie Jugendkriminalität, Struktur von Bildungsabschlüssen oder Delinquenz im Zusammenhang mit Betäubungsmitteln verwiesen werden, jedoch ist eine echte Rückführung auf die eigene Tätigkeit so nicht möglich. Die vorliegende Arbeit soll Handlungsempfehlungen und Lösungsansätze dazu liefern, wie diese Informationsrückstände abgebaut werden können und langfristig ein Dialog zwischen Finanzier und Leistungserbringer hinsichtlich Effektivität und Nachhaltigkeit der Maßnahmen entstehen kann. Die Forderung nach Effizienz ist in diesem Kontext zurückzustellen, da der Trade-Off zwischen Vollauslastung und jährlich retournierend knappen Budgets vorwiegend anhand der sozialen Verpflichtung argumentiert wird.<sup>6</sup> Schlussendlich ist es auch *aus Klientensicht von Nutzen* die eigene Entwicklung bestmöglich zu dokumentieren. Sei es aus organisatorisch/strukturellen (Betreuerwechsel) oder pädagogischen (Selbstreflexion) Gründen heraus. Die Messung von nachhaltiger Entwicklung im Rahmen der Kinder- und Jugendhilfe hat aus Sicht dieses Projektes somit zusammengefasst drei wesentliche Ziele: Abbau von Informationsasymmetrien, Unterstützung der Prozesse der KJH aus Träger- sowie aus Klientensicht.

### 3.2 Beschreibung des Modells und relevanter Parameter

Das Modellsetting ist einer Reihe von Restriktionen unterworfen, die abhängig vom Akteur unterschiedliche Auswirkungen auf das Bewertungsmodell mit sich bringen. Die vorwiegende Ergebnisorientierung der Beteiligungsverwaltung restringiert das Modell hinsichtlich der zu interpretierenden Kennzahlen. Einerseits eine *transparente und nachvollziehbare Herleitung* der Ergebnisse sowie andererseits deren Aussagefähigkeit zu gewährleisten ist ein unbedingt zu berücksichtigendes Interesse. Die verstärkte Einbindung des Trägers in den Bewertungsprozess begründet gleichzeitig die gesteigerten Anforderungen an das Bewertungsmodell. Neben der *Aufwandsminimierung* ist in erster Linie der Forderung nach der möglichst ganzheitlichen Abbildung des enorm *komplexen Geschäfts* und der *Individualität der Klienten* bei gleichzeitig *hohem Standardisierungsgrad* nachzukommen, um Vergleichbarkeit der Daten gewährleisten zu können. Im Sinne der Klienten sind *Richtlinien des Datenschutzes* in angemessener Weise einzuhalten. Um diesen Bedingungen gerecht zu werden, sind die Funktionalitäten nach Kompetenz und Zugriff durch die beteiligten Akteure zu kalibrieren. Insbesondere die Analysefunktionen müssen in erweiterter Form der Beteiligungsverwaltung zur Verfügung gestellt werden. Zudem ist die Berufung eines unabhängigen Administrators für das Bewertungsmodell zu prüfen, welcher zwischen beiden Beteiligten vermittelt und die Befolgung der aufgeführten Restriktionen beaufsichtigt und zur Durchsetzung befugt wird. Vordergründig ist das vorgestellte Bewertungsmodell auf die Messung der sozialen Komponente ausgelegt. Für eine umfassende

<sup>6</sup> Vgl. Anhang des Projektberichts S. XXI f.

Nachhaltigkeitsbewertung sind jedoch monetäre Beweggründe gleichwohl unter dem Aspekt der Chancen- und Generationengerechtigkeit zu betrachten.

Die geleistete Hilfe zur Erziehung durch Einrichtungen für KJH ist hinsichtlich der sozialen Problematik und dem Alter des Klienten zu justieren. Der Zusammenhang zwischen Alter und sozialen Bewertungskriterien ist zwingend im Bewertungsmodell abzubilden, um die Bewertung standardisieren und nachträglich Klienten eines ähnlichen Alters bestimmte Problemfelder zuordnen zu können. Die im vorgeschlagenen Modell verwendete Altersgruppierung der Klienten wurde am durchschnittlichen schulischen Status sowie an der kindlichen Entwicklung ausgerichtet. Konkret ergibt sich nach diesen Prämissen folgendes Cluster:

- 0 – 3 Jahre: Geburt bis frühkindliche Entwicklung
- 4 – 6 Jahre: Frühkindliche bis zur kindliche Entwicklung
- 7 – 10 Jahre: Einschulung bis einschließlich Grundschule
- 11 – 14 Jahre: Übergang von der Grundschule bis (Vor-) Pubertät / Mittelschule
- 15 – 18 Jahre: Mittelschule / Pubertät bis Berufsschulalter

In Abhängigkeit vom Alter des Klienten sind weiterhin Kriterien zu bilden, an denen die Evaluation des Klienten hinsichtlich seiner persönlichen Entwicklung über die Dauer der Kinder- und Jugendhilfeleistung festzumachen ist. Dazu wurden drei übergeordnete Komplexe klassifiziert, die gemäß der jeweiligen Bedeutung zu gewichten sind. Den mit 70-prozentiger Gewichtung dominierenden Block der Einflussfaktoren auf die persönliche Entwicklung stellen die Subfaktoren des *Sozialverhaltens* dar. Hinzu kommen die Komplexe *Bildung und Selbständigkeit* sowie *Delinquenz und Psyche* mit jeweiligen Gewichten von zehn bzw. zwanzig Prozent. Die folgende Darstellung zeigt auf, welche Bewertungskriterien im jeweiligen Alter des Klienten für die Evaluation durch den Sozialpädagogen relevant sind.

Abb. 1: Ordnung der zu bewertenden Kriterien nach Alterscluster

	0 - 3 Jahre	4 -6 Jahre	7 - 10 Jahre	11 - 14 Jahre	15 - 18 Jahre
1 Ausprägung des Wertesystems	✓	✓	✓		
2 Soziale Kontakte	✓	✓	✓	✓	✓
3 Empathie		✓	✓	✓	✓
4 Soziale Problemlösungskompetenz		✓	✓	✓	✓
5 Schulische Bildung			✓	✓	✓
6 Ausbildung					✓
7 Selbständiges Wohnen					✓
8 Delinquenz/Kriminalität			✓	✓	✓
9 Alkohol und illegale Suchtmittel		✓	✓	✓	✓
10 Psychisch auffälliges Verhalten		✓	✓	✓	✓

Quelle: Eigene Darstellung.

Als Vehikel zur Standardisierung der Eingaben über alle Sozialpädagogen hinweg dient ein Scoring in Verbindung mit einer Reihe von Leitfragen<sup>7</sup>, die den einzelnen Sozialpädagogen zur Abgabe einer Antwort führen soll, die er unabhängig sowohl vom Typ des Klienten als auch von seiner persönlichen Einstellung zum Klienten trifft. Dazu wird eine

<sup>7</sup> Für weitergehende Informationen sei an dieser Stelle auf den Anhang 2 (S. IX) des Projektberichts verwiesen.

Bewertungsskala bereitgestellt, die den Maßgaben nach Standardisierung, Unvoreingenommenheit und Entscheidungsunterstützung genügt:

- „Nicht“: Ausprägungen des Items sind nicht erkennbar. (0%)
- „Kaum“: Ansätze der Merkmalsausprägung sind erkennbar. (1 – 10%)
- „Eher gering“: Das Item ist schwach bis mittelmäßig ausgeprägt. (11 – 40%)
- „Gut“: Die Merkmalsausprägung ist mittelmäßig bis positiv. (41 – 70%)
- „Hoch“: Das Item ist überdurchschnittlich bis stark ausgeprägt. (71 – 90%)
- „Sehr hoch“: Das Merkmal ist sehr stark ausgeprägt. (91 – 100%)

Der vorliegende Bewertungsmaßstab wurde bewusst aus insgesamt sechs „weichen“ Ausprägungen zusammengesetzt, um bei Unschlüssigkeit die Wahl des mittleren Wertes zu eliminieren. Weiterhin tragen der Ausweis einer fehlenden Ausprägung („Nicht“) und ausformulierte Skalenkriterien zu einer dedizierten Entscheidung bei und erhöhen damit die Genauigkeit des Bewertungsmodells erheblich.

### 3.3 Beschreibung der Funktionsweise des Modells

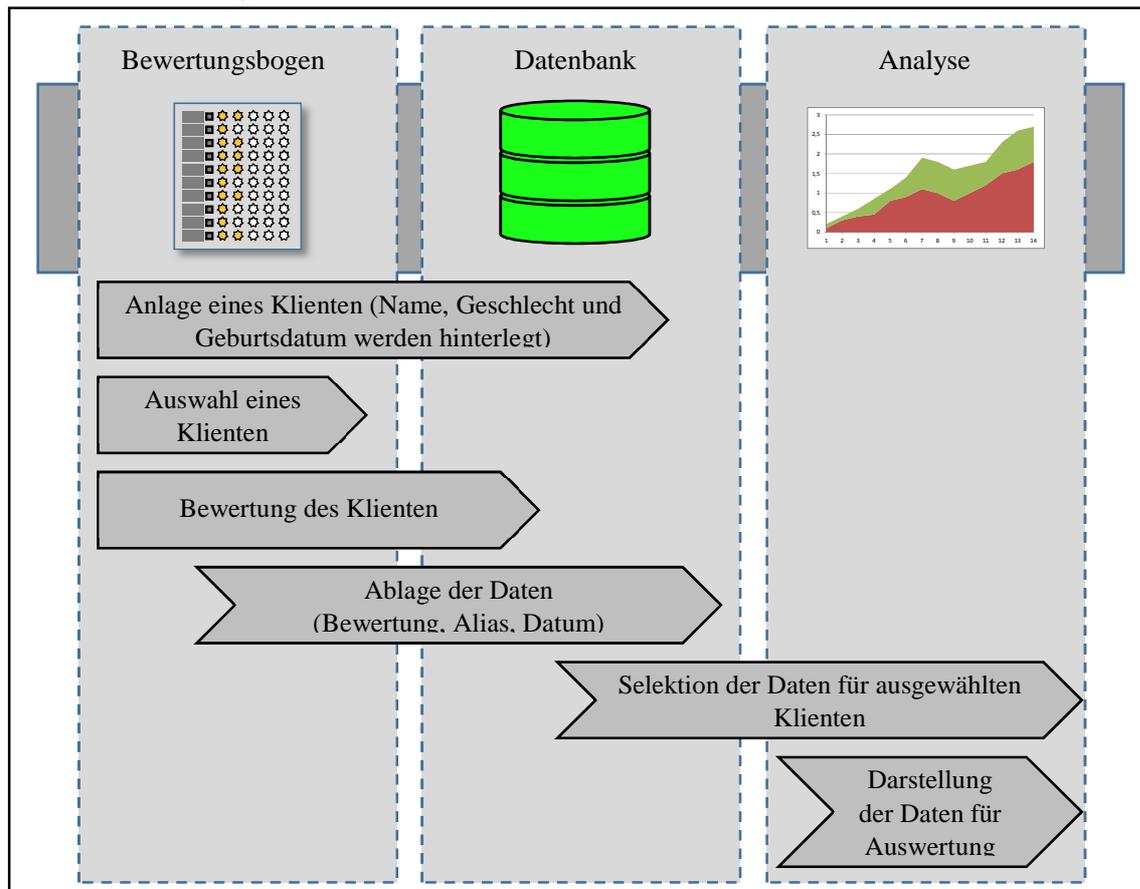
Das im Rahmen des Projekts erstellte Bewertungsmodell berücksichtigt die im vorangegangenen Kapitel aufgezeigten Restriktionen. Der grundlegende Aufbau des Modells gliedert sich wie in Abb. 2 dargestellt in mehrere Teilabschnitte, die wiederum von verschiedenen Akteuren bedient werden.

Der erste Abschnitt umfasst alle mit dem *Bewertungsbogen* verbundenen Teilschritte, die in den Aufgabenbereich des Trägers fallen. Dazu ist der Klient mitsamt der essentiellen Daten im Bewertungsbogen zu registrieren. Daraufhin beginnt der Träger mit der Bewertung, indem jedem der zehn Kriterien eine Ausprägung zugeordnet wird. Für eine höchstmögliche Standardisierung richtet sich der Träger nach den im vorherigen Kapitel angeführten Leitfragen, die für jedes Item separat über einen Info-Button abzufragen sind. Die Übernahme der Daten in die Datenbank wird mit dem entsprechenden Abschlussbutton bestätigt.

Das sich anschließende zweite Segment besteht in der *Übernahme und logisch richtigen Ablage der Daten* mit allen relevanten Informationen. An dieser Stelle sei die Berufung eines unabhängigen Administrators empfohlen, welcher für die Konsistenz der Datenbank einschließlich der personenbezogenen Daten sowie der ordnungsmäßigen Ablage von Bewertungsdatensätzen Sorge trägt und zur Verschwiegenheit über die personenbezogenen Daten verpflichtet werden muss. Die zugehörige Datenbank besteht dazu aus zwei wesentlichen Clustern. In der ersten Matrix werden alle Metadaten der bisher registrierten Klienten vorgehalten, die für jede neue Bewertung zur Verfügung stehen. In der zweiten Matrix werden die stetig eingehenden Bewertungen der Agenten fortlaufend abgespeichert. Ein individuell vergebenen Alias erfüllt in diesem Zusammenhang die zusätzliche Funktion als Primärschlüssel, wodurch Verwechslungen aufgrund doppelt registrierter Nachnamen vermieden werden.

Die gesammelten und gespeicherten Daten werden im letzten Segment unter Wahrung der Übersichtlichkeit und Transparenz aggregiert und zur *Analyse* nach bestimmten Kriterien aufbereitet, um die komplexen Wirkungszusammenhänge korrekt abbilden zu können. Grundsätzlich richtet sich der Aufbau der Auswertung nach der Zusammensetzung der Bewertungsitems. Die bereits erläuterten Haupteinflussfaktoren differenzieren sich gemäß ihrer Gewichtung weiter zu den bewertungsrelevanten Items aus, denen die Bewertungen einzelner Zeitpunkte zugeordnet werden. Die Subfaktoren sind dabei relativ zum Hauptfaktor jeweils gleich gewichtet. Zur weiteren Verwendung ist im Zuge der Datenbankverwaltung auf Datenkonsistenz zu achten, sodass die Datensätze zu verschiedenen Zwecken in adäquate Strukturen gebracht den höchstmöglichen Informationsgehalt liefern können.

Abb. 2: Segmentierte Funktionsweise des Modells



Quelle: Eigene Darstellung.

### 3.4 Ergebnisse des Modells

Vor dem Hintergrund der *Auswertung für die Exekutive* sollen im Folgenden nun die Potentiale des vorliegenden Modells dies bezogen erläutert werden. Die Bewertungen bzgl. der jeweiligen Haupteinflussfaktoren (HEF) bzw. Subeinflussfaktoren (SEF) stellen dafür die relevanten Integrationsgrößen dar. Diese liegen in der Datenbank im Zeitverlauf vor. Gegeben der Struktur der erfassten Daten ergeben sich zur Auswertung die drei Dimensionen *Integrationstiefe*, *Integrationsbreite* und den *Integrationszeitraum* (vgl. Abb. 3).

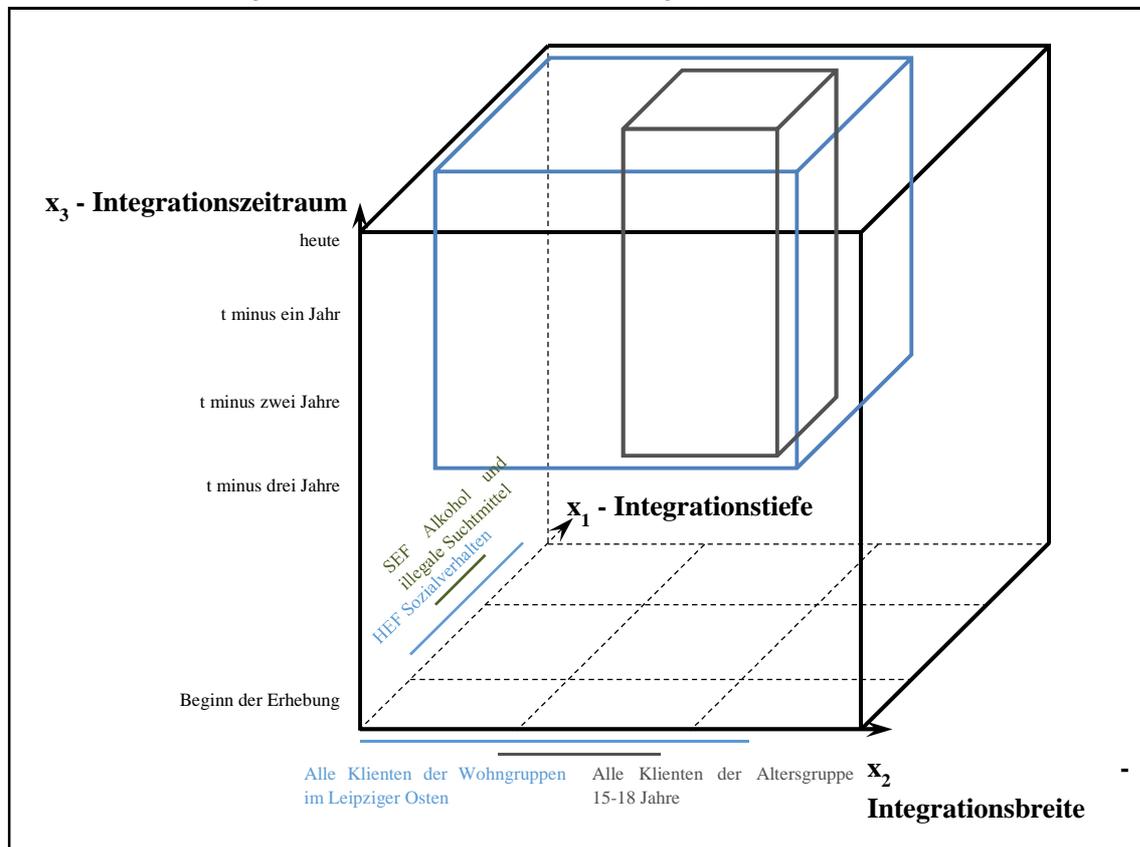
Die *Integrationstiefe* beschreibt die Option die Daten im Zeitverlauf als Gesamtindex zu verwenden, einen Teilindex aus verschiedenen Einflussfaktoren zu bilden (zu informativen Zwecken oder im Sinne einer Sensitivitätsanalyse) oder die Entwicklung einzelner Haupt- oder Subeinflussfaktoren isoliert zu betrachten. Die *Integrationsbreite* unterscheidet die Optionen die Daten sämtlicher Klienten, welche im System hinterlegt sind, in die Auswertung einzubeziehen oder nach definierten Charakteristika (Altersgruppe, Zeit in Betreuung, Stadtteil, Einrichtung, etc.) zu filtern. Abschließend können mit Anpassungen des *Integrationszeitraumes* die Entwicklungen bezogen auf spezifische Zeitabschnitte abgebildet werden. Ganzheitlich betrachtend bietet sich hier eine *Betreuungszyklusanalyse* an, welche bspw. Anhaltspunkte darüber liefern kann, ab welchem Zeitraum nach Betreuungsbeginn im Mittel eine positive Entwicklung einsetzt. Alternativ kann eine *Umweltanalyse* Aussagen

darüber ermöglichen, ob und wie sich exogene Faktoren auf die Entwicklung der Klienten auswirken.<sup>8</sup>

Das Ergebnis der Analyse sind Kennzahlen zur Messung der nachhaltigen Entwicklung von Kindern und Jugendlichen. Diese lassen je nach gewählter Verortung zwischen den Auswertungsdimensionen verschiedene Schlüsse zu. Dabei ist das *Hauptelement* der Kennzahlen jeweils die Ausprägung der *Dimension Integrationstiefe*. Diese werden in ihren jeweiligen Bestandteilen durch die in Kapitel 3.2.3 eingeführten Leitfragen<sup>9</sup> operationalisiert. *Beispiele für Nachhaltigkeitskennzahlen* können – mit Bezug auf Abbildung 3 – sein:

- Entwicklung des *Gesamtindex* über alle Klienten seit *Beginn der Erhebung* (kompletter Würfel)
- Entwicklung des *HEF „Sozialverhalten“* für alle Klienten in den *Wohngruppen im Leipziger Osten* innerhalb der *vergangenen drei Jahre* (blauer Teilbereich)
- Entwicklung des *SEF „Alkohol und illegale Suchtmittel“* über alle Klienten der *Altersgruppe 15-18 Jahre* ab dem *Aufkommen einer neuen Freizeitdroge* (grüner Bereich)

Abb. 3: Integrationsdimensionen zur Bildung spezifischer Kennzahlen



Quelle: Eigene Darstellung.

<sup>8</sup> Für die Auswertung ist zu beachten, dass im Sinne der Abbildung einer nachhaltigen Entwicklung *vornehmlich relative Änderungen* gewählter Einflussfaktoren(-settings) von einem Ausgangszeitpunkt  $t_0$  hin zu einem Berichtszeitpunkt  $t_1$  analysiert werden sollten. Eine *isolierte Betrachtung* zu einem Zeitpunkt  $t$  hat besonders mit steigender Integrationsbreite und –tiefe *stark abnehmende Aussagekraft* aufgrund ausmittelnder Effekte. Dies begründet sich durch die Verrechnung von Ist-Werten von Klienten unterschiedlicher Altersgruppen und Zeiten in der Betreuung sowie durch das Aufwiegen tendenziell eher gut bewerteter mit tendenziell eher schlecht bewerteten Einflussfaktoren.

<sup>9</sup> Vgl. Anhang des Projektberichts, S. IX ff.

Politische Entscheidungsträger sowie interessierte Bürger [Superprinzipale] können sich auf diese Weise individuell oder resultierend aus der Einbindung der Ergebnisse in ein vorhandenes (Kinder- und Jugendhilfereport, Beteiligungsbericht) oder zu erweiterndes Berichtswesen (Nachhaltigkeitsberichterstattung) über die *Erfüllung der öffentlichen Aufgabe KJH informieren* und *Informationsasymmetrien können abgebaut werden*. Abzuwägen wäre zusätzlich die Implementierung eines Online-Tools (bspw. als Modul auf der Homepage der Stadt) zur Erstellung und Analyse eigener Kennzahlen durch interessierte Akteure – auch aus Aspekten von Transparenz und Manipulationsresistenz heraus. Für die Beteiligungsverwaltung [Prinzipal] stellen die Kennzahlen des Modells ein quantitatives Display zur Leistungserbringung beim Träger [Agent] dar, welches über die bisherig rein deskriptiven Daten hinausgeht, prozessorientiert konzipiert ist sowie nachhaltigkeitsorientiert misst. Weitergehend können soziale Statistiken in Relation zu Kennzahlen des Modells (bspw. „Jugendkriminaldelikte“ versus „SEF Delinquenz/Kriminalität“, „Entwicklung Gesamtindex versus „Entwicklung Ausgaben Jugendhilfe“) gesetzt und auf Korrelation überprüft werden. Außerdem ist es denkbar, dass auf Basis des Modells Benchmark-Betreuungseinheiten identifiziert sowie vergleichende Analysen gefahren werden können. Dies kann dem *Träger in seinem Tagesgeschäft* helfen mittelfristig erfolgreiche Betreuungsmaßnahmen systematisch zu finden und gezielten Erfahrungsaustausch anzuregen. Des Weiteren schafft es eine valide Grundlage für die Legitimation der Arbeit und der entstehenden Kosten nach außen<sup>10</sup> und letztlich ist es auch *für den Klienten* interessant, förderlich und möglicherweise weiterer Ansporn zu Entwicklung und Selbstreflexion.<sup>11</sup>

### 3.5 Kritische Würdigung

Trotz der kompetenten fachlichen Beratungsleistungen der Praxispartner im Projekt, die bei der Ausarbeitung der zum Modell führenden Hinweise und Aspekte beteiligt waren, ist dieses nicht unkritisch zu betrachten. Bereits in der frühen Entwicklungsphase wurde deutlich, dass es sich bei der angestrebten Analyse um einen Balanceakt zwischen gewünschten Nebenbedingungen, Abbildung des komplexen Betrachtungsschemas sowie Akzeptanz des Modells handelt. Die verschiedenen Anforderungen der beteiligten Parteien bargen großes Konfliktpotenzial. Eine transparente und nachvollziehbare Herleitung, eine benutzerfreundliche Anwendung sowie die Aussagefähigkeit des Analysemodells standen so dem Anspruch einer ganzheitlichen Abbildung des komplexen Geschäftsfeld der KJH sowie der Individualität der Klienten entgegen. Kernaufgabe war daher die Berücksichtigung dieser Aspekte bei gleichzeitiger Entwicklung eines standardisierten Controllinginstruments. Mit drei Einflussfaktoren und maximal vier Subitems wurde auf diese kontradiktorischen Bedingungen eingegangen. Es bleibt zu konstatieren, dass einige Konditionen, wie die Individualität der Klienten, sehr schwer erfüllbar bleiben. Bei korrekter und ausführlicher Kommunikation der Untersuchungskonditionen sind die Ergebnisse jedoch in Relation zueinander analysierbar. Basierend auf den Erfahrungen und dem Urteil des hinzugezogenen Experten sind die Faktoren allerdings eine subjektive Betrachtung. Die fehlende Möglichkeit zur theoretischen Fundierung impliziert ein hohes Kritikpotenzial bezüglich der Einflussfaktoren, der Gewichtungen und der Alterskohorten. Der transparente Aufbau des Modells lässt jedoch eine flexible Anpassung bei Anwendung auf ein anderes Geschäftsfeld oder einer nachträglichen Justierung der Parameter zu.

<sup>10</sup> Vgl. Anhang des Projektberichts, S. XIX f.

<sup>11</sup> Es sei darauf hingewiesen, dass bei hinreichender Datengrundlage der Gesamtindex bezogen auf die *Integrationstiefe* und die *Gewichtungsfaktoren* der einzelnen Haupteinflussfaktoren einer Sensitivitätsanalyse unterzogen werden kann. Das Exkludieren einzelner Einflussfaktoren kann Aufschlüsse darüber geben, was Haupttreiber für die Entwicklung sind und wo gezielte Jugendförderung auch *außerhalb der Betreuung prophylaktisch*<sup>11</sup> sinnvoll sein kann. Das Justieren der Gewichtungsfaktoren kann von Vorteil sein, um *anderen fachlichen Einschätzungen über die Relevanz der Einflussfaktoren* für die Entwicklung von Kindern und Jugendlichen Rechnung zu tragen.

Neben den Rahmenbedingungen zur Erstellung des Modells implizieren auch die Betrachtung der Anwendung und die Pflege einige kritische Punkte, die zu beachten sind. Entscheidend ist die Rolle der Sozialarbeiter und Pädagogen. Ihnen wird die wichtigste Rolle in Form der Dateneingabe und Bewertung des Klienten sowie der weitere Erfolg der nachhaltigen Einführung des Modells zuteil. Die befragten Pädagogen weisen eine hohe, durch die tägliche Arbeit teilweise emotionale Bindung zu den betrachteten Klienten auf, durch welche die Objektivität der Betrachtung und der Resultate in Frage gestellt werden kann. Allerdings wurde während der Erarbeitung die Möglichkeit eines externen Betrachters ausführlich diskutiert und im allgemeinen Konsens, im Hinblick auf die Zielstellung sowie das Geschäftsmodell der KJH aufgrund der hohen Individualität der Klienten, für nicht sinnvoll erachtet. Je nach Wesen, Persönlichkeit und sozialem Hintergrund kann ein und derselbe Fortschritt bei zwei Klienten in Relation gesetzt einen unterschiedlich großen Erfolg in der Entwicklung bedeuten. Diese Situation ist lediglich mit dem vorhandenen Hintergrundwissen und den Erfahrungen des Sozialarbeiters, unter Voraussetzung der notwendigen Objektivität, adäquat zu bewerten. Zusätzlich wird angeraten die Erstbewertung eines neuen Klienten erst nach Einhaltung eines angemessenen Zeitslots vorzunehmen, da eine Bewertung ohne die bereits geschilderten Erfahrungen zu einer möglichen Fehlbewertung der Anfangssituation und einer Verzerrung des Analyseergebnisses führen kann.

Neben den herausgearbeiteten Problemfeldern bei der Entwicklung sowie bei der Anwendung und Pflege des Modells, gilt als zusätzliche Herausforderung die Akzeptanz und somit die Implementierung des Controllinginstruments. Hinsichtlich der beteiligten Praxispartner sind hier keine Diskrepanzen zu erkennen, da das Modell zusätzliche Informationen bereitstellt. Anders ist dieser Aspekt mit Blick auf die Sozialarbeiter, die einen grundlegenden Treiber bezüglich des Erfolgs des Projekts darstellen, zu beurteilen. Hier bedarf es eines zielgerichteten und strukturieren Managements, um im Zuge der Implementierung des Verfahrens den Dialog mit den Mitarbeitern zu suchen und eine ganzheitliche Abholung gewährleisten zu können. Die Sozialarbeiter müssen im Verlauf dieser Managementstrategie direkt in das Projekt eingebunden, wesentliche Schritte müssen erläutert sowie Hintergrund und Ziel des Modells hinreichend dargelegt werden. Grund hierfür ist, dass bei Einführung eines Scoring-Modells basierend auf der Einschätzung der betrachteten Klienten durch die Sozialpädagogen die Akzeptanz eben dieser ein wesentlichen Faktor darstellt, der über die Durchsetzung und nachhaltige Anwendbarkeit des Projekts entscheidet.

#### **4 Handlungsempfehlungen**

Für die relevanten Akteure ergeben sich kurz- und mittelfristig die nun folgenden Handlungsempfehlungen, um das Modell in der Praxis zu implementieren sowie die angedachten positiven Effekte zum Tragen kommen zu lassen.

Der VKKJ sollte die Modellidee im Rahmen all seiner relevanten Mitarbeiter vorstellen und die Intention sowie nötigen Änderungen im operativen Tagesgeschäft kenntlich machen, sodass ein zeitnaher erster Testlauf gewährleistet werden kann. Wenn dieser abgeschlossen ist, sollte sich eine Evaluation und ggf. Nachjustierung anschließen. Ferner wird empfohlen, die erlangten Erkenntnisse mit den verantwortlichen Personen bei der bbvl und ggf. der Studierendengruppe zu reflektieren.

Seitens der bbvl wird empfohlen die Potentiale des Modells für die eigene Tätigkeit genauestens zu reflektieren, die gewonnenen Ergebnisse zu analysieren und aus ihrer Sicht für eine Steuerung interessante Kennzahlen herauszuarbeiten. Außerdem ist eine Vorstellung des Projekts bei Vertretern des Stadtrats [Superprinzipal] zu gegebenem Zeitpunkt sicher ein wertvoller Ansatz für Input und Feedback. Vor dem Hintergrund der zukünftig höchstwahrscheinlich verpflichtend anzufertigenden Nachhaltigkeitsberichterstattung für öffentliche Unternehmen ist beides von umso

höherer Relevanz. Denkbar wäre ebenfalls eine Übertragung sowie Anpassung des entwickelten Modells auf die anderen im Geschäftsfeld der bbvl befindlichen Branchen um eine Fortentwicklung des Nachhaltigkeitsaspekts zu gewährleisten und so eine einheitliche Steuerung in Bezug auf die auszuwertenden Kennzahlen zu erreichen.

Im Hinblick auf das Tätigkeitsfeld der bbvl, sollte untersucht werden inwieweit eine Einbindung der finanziellen Kenngrößen in das bestehende Modell möglich sowie sinnvoll wäre. Generell ist allerdings davon auszugehen, dass das erarbeitete Modell aktuell für das Geschäft der bbvl als rein informatives Kennzahlensystem zu betrachten ist und erst nach vollständiger Implementierung, dauerhafter Anwendung sowie Feinjustierung einen entsprechenden Mehrwert schaffen kann. Da die Erziehung und Förderung von Kindern und Jugendlichen ein langwieriger Prozess ist, können die Effekte des Projekts erst in der mittleren Frist sichtbar werden, was allen beteiligten Personen zusätzlich ein gewisses Maß an Geduld abverlangen wird.

Aus wissenschaftlicher Sicht sind die Auswertungen der ersten praktischen Nutzung des Modells von besonderem Interesse, da erst in diesem Zusammenhang eventuelle Schwächen entdeckt und das Messverfahren bzw. die Grundannahmen entsprechend korrigiert werden können.

## **5 Forschungsausblick und Fazit**

Das im Rahmen dieser Abhandlung entwickelte Scoring-Modell und die darauf aufbauenden Analysen konnten im Rahmen des Lehr-Forschungs-Projektes ServeLearnPuMa nicht im realen Einsatz getestet werden, sodass sich hieraus sicherlich der meiste Forschungs- und Weiterentwicklungsbedarf ergibt. Insbesondere die Praktikabilität des Modells für die Sozialarbeiter im operativen Einsatz gilt es zu evaluieren. Dabei ist zu prüfen, inwiefern die Daten über eine längere Zeitreihe konsistent auswertbar sind. Diesbezüglich ist es notwendig, die in der Analyse erfassten Kinder und Jugendlichen möglichst lange zu begleiten, sodass entsprechende Langzeiteinflüsse der Hilfsmaßnahmen auf ihre Entwicklung abgebildet werden können. Als Lösung sei die Erhebung von aktuellen Einschätzungen der Sozialarbeiter bspw. bei Ehemaligentreffen vorgeschlagen. Inwiefern dieses Vorgehen jedoch aufgrund eines höchstvolatilen und unsystematischen Teilnahmeverhaltens der Ehemaligen an eben diesen Treffen umsetzbar ist, bleibt abzuwarten.

Ferner ist das Modell hinreichend flexibel, sodass bspw. die Gewichtungen der jeweiligen Einflussfaktoren dergestalt abgeändert werden können, dass „Was-wäre-wenn-Analysen“ ermöglicht werden. Der Fokus könnte somit von der sozialpädagogischen Komponente hin zum Einfluss von Kriminalität oder Bildung übergehen und somit neue Erkenntnisse hinsichtlich zukünftiger Steuerungsmaßnahmen und Investitionen für verschiedene Bereiche und Maßnahmen aus einem völlig anderen Blickwinkel liefern. Nicht zu vernachlässigen sind dabei jedoch in sich konsistente Gewichtungsfaktoren, ggf. auch auf Ebene der einzelnen Subeinflüsse. Eine der diesbezüglich signifikanten Herausforderungen ist es, das Modell bei allen denkbaren Anpassungsmöglichkeiten in sich schlüssig zu halten, sodass es vergleichbare und belastbare Resultate zu liefern vermag. Eine eventuelle Begrenzung der Anpassungsfreiheiten könnte sich somit als sachdienlich erweisen.

## Literatur

Amt für Jugend, Familie und Bildung der Stadt Leipzig (2013): Kinder- und Jugendhilfereport 2012.

Enquête-Kommission „Schutz des Menschen und der Umwelt – Ziele und Rahmenbedingungen einer nachhaltig zukunftsverträglichen Entwicklung“ (1998): Abschlussbericht, <http://dip21.bundestag.de/dip21/btd/13/112/1311200.pdf> (Zugriff: 26.12.2013).

Eggert, Wolfgang/Gillenkirch, Robert/Minter, Steffen/Wübbenhorst, Klaus (2014): Nutzwertanalyse, online abgerufen via <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/4761/nutzwertanalyse-v11.html> am 23.02.2014.

Gadatsch, Andreas/Mayer, Elmar (2014): Masterkurs IT-Controlling, 5. Auflage, Springer Vieweg, Wiesbaden.

Grunwald, Armin/Kopfmüller, Jürgen (2006): Nachhaltigkeit, 2. Auflage, Campus Verlag, Frankfurt/Main.

Jost, Peter-J. (2001): Die Prinzipal-Agenten-Theorie im Unternehmenskontext, in: Jost, Peter-J. (Hrsg.): Die Prinzipal-Agenten-Theorie in der Betriebswirtschaftslehre, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, S. 11-31.

Keller, Jens/Reinecke, Sven (2006): Strategisches Kundenwertcontrolling. Planung, Steuerung und Kontrolle von Kundenerfolgspotenzialen, in: Reinecke, Sven/Tomczak, Torsten (2006): Handbuch. Marketingcontrolling, 2. Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden.

Küpper, Hans-Ulrich (2008): Controlling. Konzeption, Aufgaben, Instrumente, 5. Auflage, Schäffer-Poeschel, Stuttgart.

Redlich, Matthias/Lenk, Thomas/Lück, Oliver (2013): Im Wettbewerb bestehen, der gemeinderat, September 2013.

# Qualitätsmanagement an Schulen

Paul Braun, Tom Karras, Christoph Reichert und Alice Riedel

## **Zusammenfassung**

Besonders im Bildungssektor, werden aufgrund eines steigenden Kostendrucks Fragen zum effektiven und effizienten Mitteleinsatz deutlich, die deren Rechtfertigung prüfen sollen. Überregionale Probleme, bspw. bei der Erreichung des Mindestbildungsstandards weisen auf die Bedeutung der Leistungsqualität der Bildung hin. Daraus wird der Bedarf eines ganzheitlichen Systems, wie dem Qualitätsmanagement zur Bearbeitung dieser Probleme ersichtlich. Die vorliegende Projektarbeit thematisiert Qualitätsmanagement an Schulen, am Beispiel der Helmholtzschule Leipzig. Neben der Prinzipal-Agent-Theorie und der Akzeptanztheorie werden Konzepte, wie der wirkungsorientierte Steuerungsansatz als Basis für die vorliegende Untersuchung genutzt. Zusätzlich werden zwei empirische Erhebungsmethoden, ein Experteninterview mit der Qualitätsmanagement-Teamleiterin sowie ein Fragebogen für das Lehrerkollegium und die Schulleitung dazu beitragen eine schulspezifische Evaluation der bisherigen Umsetzung zu gewährleisten. Im Ergebnis werden Handlungsempfehlungen sowie konkrete Maßnahmenvorschläge erarbeitet, die durch ein Scoring-Modell mit einer Einordnungsmatrix bewertet werden. Nur in Kombination führen diese Handlungsbereiche zu einem funktionierenden ganzheitlichen Qualitätsmanagement.

**Inhaltsverzeichnis**

<b>Abkürzungsverzeichnis</b>	<b>28</b>
<b>1 Einleitung</b>	<b>29</b>
<b>2 Einschlägige Theorienansätze zum Qualitätsmanagement an Schulen</b>	<b>29</b>
2.1 Prinzipal-Agent-Theorie	29
2.2 Wirkungsorientierte Steuerung und Akzeptanztheorie	30
<b>3 Grundprinzipien des Qualitätsmanagements in der Bildung</b>	<b>31</b>
<b>4 Qualitätsmanagement der Helmholtzschule Leipzig</b>	<b>33</b>
<b>5 Empirische Analyse des bestehenden Qualitätsmanagements und der Problembereiche an der Schule</b>	<b>34</b>
5.1 Darstellung der Ergebnisse aus dem Interview mit dem QM-Team	34
5.2 Darstellung der Ergebnisse aus dem Fragebogen	35
5.3 Abgleich der Ergebnisse aus dem Interview mit dem QM-Team und dem Fragebogen	37
<b>6 Handlungsempfehlungen für eine Anpassung des schulinternen Qualitätsmanagements</b>	<b>37</b>
<b>7 Fazit</b>	<b>39</b>
<b>Literatur</b>	<b>40</b>

## Abkürzungsverzeichnis

EFQM	European Foundation for Quality Management
ESF	Europäischer Sozialfonds
IGLU	Internationale Grundschul-Lese-Untersuchung
PIRLS	Progress in International Reading Literacy Study
PISA- Studie	Internationale Schulleistungsstudie der OECD
QM	Qualitätsmanagement
SEIS	Selbstevaluation an Schulen
TIMSS	Trends in International Mathematics and Science Study

## Einleitung

Aufgrund festgefahrener Strukturen, ineffektiver Aufbau- und Ablauforganisationen, teilweise veralteter Ansätze bei der Wahrnehmung öffentlicher Aufgaben sowie weiteren Aspekten befindet sich der deutsche öffentliche Sektor im Wandel. Ein sich in den letzten Jahren besonders stark von Veränderungen betroffener Bereich ist die Bildung. Der Erfolg der Erfüllung dieser staatlichen Aufgabe kann im europäischen Vergleich, mit Hilfe der PISA-Studie, lediglich als Mittelmaß eingestuft werden. Vor diesem Hintergrund wurden die European Foundation for Quality Management (EFQM)-Projekte an konkreten Schulen eingeführt. Dabei steht die Förderung eines Qualitätsmanagements an Schulen im Mittelpunkt.

Beim Praxispartner dieser Arbeit, der Helmholtzschule Leipzig, traten Komplikationen bei der Einführung eines Qualitätsmanagements auf. Im Beitrag wird deshalb das Qualitätsmanagement an der Helmholtzschule Leipzig umfangreich evaluiert und reflektiert, sodass es einen Mehrwert zur Anpassung des Qualitätsmanagements an dieser Schule, aber auch an anderen Bildungseinrichtungen, entsteht. Ziel dieses Projektberichtes ist die systematische Analyse des spezifischen Qualitätsmanagements der Helmholtzschule. Zwischenziele dieser Arbeit sind es passende Theorie- bzw. Managementansätze zu untersuchen, Literatur zu Qualitätsmanagement an Bildungseinrichtungen im Allgemeinen zu beleuchten, eine spezifische Bestandsaufnahme und Bewertung des vorhandenen Qualitätsmanagements an der Helmholtzschule durchzuführen, um letztlich strukturierte Handlungsempfehlungen zur möglichen Anpassung der Maßnahmen und Organisation des Qualitätsmanagements geben zu können. Diese Handlungsempfehlungen resultieren zum einen aus der umfangreichen Literaturrecherche und zum anderen aus den Erkenntnissen der empirischen Bestandsaufnahme und Wertung des Qualitätsmanagements an der Schule, die mit Hilfe eines Interviews mit dem QM-Team und einer Befragung des Lehrerkollegiums an der Helmholtzschule erstellt wurden. Die Strukturierung dieser Handlungsempfehlungen wird durch ein Scoring-Modell und einer Matrix, die sich auf die Umsetzbarkeit durch das QM-Team sowie die Akzeptanz der Maßnahme unter den Lehrern bezieht, erarbeitet.

## Einschlägige Theorienansätze zum Qualitätsmanagement an Schulen

### Prinzipal-Agent-Theorie

Die Prinzipal-Agent Theorie als ein Teil der Neuen Institutionenökonomie, soll im Rahmen des New Public Managements helfen die Steuerung des öffentlichen Sektors zu verbessern<sup>12</sup>. Dabei stehen die Kooperationen zwischen ökonomischen Akteuren als Auftragnehmer - Auftraggeber - Beziehungen zum Untersuchungsgegenstand. Die Auftraggeber-Auftragnehmer-Beziehung ist immer eine vertragliche Beziehung zwischen mindestens zwei Akteuren, wobei der Prinzipal (Auftraggeber) den Agenten (Auftragnehmer) mit der Durchführung einer Aufgabe beauftragt.<sup>13</sup> Dabei treten Agenturprobleme in Form von Informationsasymmetrien zugunsten des Agenten auf, die für diesen Anreize bieten, opportunistisch – also nicht im Sinne des Prinzipals – zu handeln<sup>14</sup>. Im Bereich des Schulsektors gibt es unterschiedliche Prinzipal-Agent-Beziehungen, wobei für die folgende Arbeit die Beziehungen zwischen den Schülern bzw. den Eltern als Interessenvertretung der Schüler, als oberster Prinzipal und der Einzelschule als Agent, sowie die Beziehung zwischen der Schulleitung (Prinzipal) und dem Kollegium (Agent) innerhalb der Einzelschule, im Fokus stehen. In der letztgenannten Beziehung entsteht das Agenturproblem aus dem Anreiz der Lehrkräfte sich opportunistisch gegenüber der Schulleitung zu verhalten. Langner und Siller (2008) begründen, dass durch die unzureichenden institutionellen Anreize für die Lehrkräfte im positiven Sinne belohnt oder im negativen Sinne sanktioniert zu werden,

<sup>12</sup> Vgl. Jann (2002), S. 292.

<sup>13</sup> Vgl. Alparslan (2006), S. 13 ff.

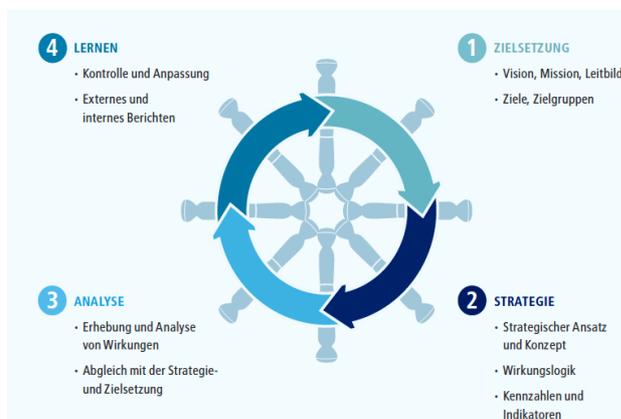
<sup>14</sup> Vgl. Heyd und Beyer (2011), S. 25.

woraus kein Anreiz für die Agenten entsteht sich im Sinne des Prinzipals zu verhalten.<sup>15</sup> Im ersten Fall entsteht eine Transparenz- bzw. Informationsasymmetrie zugunsten der Einzelschule, da der Schüler bzw. die Eltern nicht einschätzen können, ob die Schulleitung oder die Lehrkräfte im Sinne des obersten Prinzipals handeln. Aufgrund dieser Agenturprobleme muss die Einzelschule Anreize erhalten sich im Interesse des Prinzipals zu verhalten.<sup>16</sup> Dazu bietet sich nach Schedler (2000) die Einführung eines Qualitätsmanagements an, um die Agenturprobleme des obersten Prinzipals und der Einzelschule zu mindern. Durch ein umfangreiches Qualitätsmanagement schafft die Einzelschule Transparenz über ihre Tätigkeit.<sup>17</sup>

### Wirkungsorientierte Steuerung und Akzeptanztheorie

Die wirkungsorientierte Steuerung ist eines der Kernprinzipien des New Public Managements. Dabei sollen die gewählten Steuerungselemente von dem inputorientierten Ansatz, hin zu einem output- bzw. impactorientierten (wirkungsorientiert) Ansatz überdacht werden. Wichtigstes Prinzip ist hierbei der kybernetische Regelkreis oder hier Steuerungskreislauf genannt (siehe Abbildung 1 Steuerungskreis). In diesem findet die Zielsetzung als Erstes statt, nachdem das Problem definiert wurde. Diese Ziele werden dann in Strategien und Konzepte umgewandelt und es werden entsprechende Kennzahlen entwickelt. Während der anschließenden Analyse wird evaluiert, inwieweit die Ziele und die gewünschten Wirkungen erreicht werden konnten. Im vierten Schritt werden die Analyseergebnisse extern und intern berichtet und es können Anpassungen an den Zielsetzungen vorgenommen werden. Diese angepassten Zielsetzungen werden genutzt, um sie wiederum zu operationalisieren und zu evaluieren.<sup>18</sup>

Abbildung 3: Steuerungskreis.



Quelle: Phineo gAG (2013) S.8.

<sup>15</sup> Vgl. Langner und Siller (2008), S. 9.

<sup>16</sup> Ebd., S. 10f.

<sup>17</sup> Vgl. Schedler (2000), S. 106.

<sup>18</sup> Vgl. Phineo gAG (2013), S. 7ff.

Ziel dieses Kreislaufes ist es, ein offenes System anzubieten, das auf Anpassungen und wechselnde Herausforderungen aus der Umwelt selbstgesteuert mithilfe von Lernprozessen reagieren kann<sup>19</sup>. Dazu ist es wichtig die getroffenen Entscheidungen ständig auf ihre Wirkungsorientierung hin zu evaluieren, um die erhofften Lernpotenziale und Effizienzsteigerungen umsetzen zu können. Ein durchgängiges Qualitätsmanagement wird als Voraussetzung für die Outputsteuerung gesehen.<sup>20</sup>

Die Akzeptanztheorie beschreibt die Akzeptanz als positive Annahmeentscheidung für eine entsprechende Innovation.<sup>21</sup> In dem Akzeptanzmodell von Davis (1989) sind zwei entscheidende Kriterien angeführt, die sich auf die Akzeptanz einer Innovation, wie im Fall dieser Arbeit abgewandelt, die Einführung von Qualitätsmaßnahmen in der Schule, auswirken. Zum einen definiert die sogenannte „perceived usefulness“, also die Nützlichkeit der neuen Maßnahme für den Berufsalltag, das Maß, welches angibt, wie eine Person das Verbesserungspotential durch eine Innovation für seinen Job einschätzt.<sup>22</sup> Das zweite Kriterium, „perceived ease of use“, orientiert sich an der Einfachheit der Bedienung einer Innovation. Das zweite Kriterium gibt an, wie eine Person den zusätzlichen Aufwand einschätzt, den die Umsetzung der Innovation für den Anwender verursacht.<sup>23</sup>

### **Grundprinzipien des Qualitätsmanagements in der Bildung**

In der Literatur hat das Thema des Qualitätsmanagements an Schulen in den letzten Jahren bereits zunehmend an Bedeutung und Akzeptanz gewonnen. Dies liegt u.a. darin begründet, dass durch eine hohe Lehrqualität oder ein angenehmes Schulklima ein entscheidendes Alleinstellungsmerkmal gegenüber anderen öffentlichen Bildungseinrichtungen geschaffen werden kann. Insbesondere die Einführung verschiedenster QM-Maßnahmen und deren Verankerung in der Schulorganisation werden vehement diskutiert. Die Anforderungen sind dabei komplex und speziell, da Qualität in der Bildung angibt, in welchem Maße eine Bildungsdienstleistung den bestehenden Anforderungen entspricht und inwieweit diese dauerhaft erfüllt werden. Hierbei sollten die objektiv messbaren Eigenschaften und Vorgaben des Produzenten (Bildungseinrichtung) sowie die subjektiven Erwartungen der Kunden (Schüler, Eltern) erfüllt werden. Können weiterhin sämtliche Anforderungen von Mitarbeitern (Lehrern), Kapitalgebern, Öffentlichkeit und Management (Schulleitung) erfüllt werden, sprechen Klüber und Löwe von einem akzeptablen Grad der Erfüllung von Qualitätsmanagement.<sup>24</sup> Qualität ist das Ergebnis von Erwartungen interner und externer Akteure und kann in die drei Bereiche Strukturqualität, Prozessqualität und Ergebnisqualität eingeteilt werden. Diese, meist qualitativen Faktoren, lassen sich quantitativ messbar machen.<sup>25</sup> In Tabelle 1 ist eine entsprechende Auflistung der wichtigsten Studien und Literatur, zu denen innerhalb der Arbeit Bezug genommen wurde, aufgeführt. Im Bildungsbereich, speziell in Schulen kam in den letzten Jahren vor allem durch die Ergebnisse internationaler Vergleichsstudien, wie z.B. der PISA- Studie, TIMSS, und IGLU/PIRLS, die Frage auf, ob die Mittel, die in das Bildungswesen fließen, auch in effektiver Weise verwendet werden bzw. wie sich die Qualität in Schulen und im Unterricht messen lässt.<sup>26</sup> Dies wirft insbesondere die Frage auf, ob es reicht, wenn Schulen über den Einsatz von Finanzmitteln und über Regelungen gesteuert werden oder ob eine Inputsteuerung

<sup>19</sup> Vgl. Tondorf et al. (2004), S. 16.

<sup>20</sup> Vgl. Jann (2011), S. 103.

<sup>21</sup> Vgl. Limberger (2006), S. 63.

<sup>22</sup> Vgl. Davis (1989), S. 320.

<sup>23</sup> Ebd., S. 320.

<sup>24</sup> Vgl. Klüber/ Löwe (2006), S. 39f.

<sup>25</sup> Vgl. Lindemann (2010), S. 237.

<sup>26</sup> Vgl. Hohls (2011), S. 33.

durch eine wirkungsorientierte Steuerungsform ergänzt werden sollte. Des Weiteren tragen zahlreiche Schulentwicklungsprojekte und deren positive Auswirkung auf das Schulklima, die unterrichtsbezogene Zusammenarbeit im Lehrerteam und das Vorhandensein einer funktionierenden Schulleitung zum Schulerfolg der Schüler<sup>27</sup> bei.

**Tabelle 1:** Auflistung bestehender Literatur und Studien zum QM.

Autor	Titel	Ort, Jahr
Böttcher, Wolfgang / Kotthoff, Hans- Georg	Schulinspektion: Evaluation, Rechenschaftslegung und Qualitätsentwicklung	Münster, 2007
Klüber, Katrin / Löwe, R. Carsten	Qualitätsmanagement und Zertifizierung in Bildungsorganisationen, auf Basis der internationalen Standards DIN EN ISO 9001:2000, 2. Überarbeitete Auflage	Augsburg, 2006
Lindemann, Holger	Unternehmen Schule, Organisation und Führung in Schule und Unterricht	Göttingen, 2010
Peterander, Franz / Speck, Otto	Qualitätsmanagement in sozialen Einrichtungen	München, 2005
Roff, Hans-Günter / Rhinow, Elisabeth / Röhrich, Theresa / Teichert, Jörg	Qualität in allen Schulen, Handbuch für ein schulinternes Qualitätsmanagement	Köln, 2011
Ruep, Margret / Keller, Gustav	Schulevaluation, Grundlagen, Methoden, Wirksamkeit, Erziehungskonzeptionen und Praxis, Band 69	Frankfurt am Main, 2007

**Quelle:** eigene Darstellung.

Eine einfache Übertragung von QM- Systemen der Wirtschaft auf den Bildungsbereich ist hierbei nicht möglich, da bspw. Schulen ein Qualitätsmanagement benötigen, das einem außerordentlich komplexen Kundenverhältnis und -verständnis gerecht werden muss.<sup>28</sup> Das QM mit Bildungs- und Lernprozessen in Verbindung zu bringen und mit einem Managementkonzept steuern zu wollen, ist schwierig, weil hier keine im Vorhinein definierten Produkte (Kriterien und Gütemaßstäbe) existieren. Ob das Produkt „Bildung“ gut ist, hängt von einer Vielzahl von Faktoren ab, die nicht linear zu steuern sind.<sup>29</sup> Bei der Orientierung der angesprochenen Studien wird klar, dass es Schulen noch nicht gelingt, einen Mindestbildungsstandard der Schüler zu erreichen. Wenn schulische Ausbildung besser werden soll, bedarf dies demnach einer verantwortungsbewussten und professionellen Schulleitung, die die umfangreichen Prozesse mit Hilfe eines schulinternen Qualitätsmanagement steuern kann. Ob fächerübergreifend oder projektorientiert unterrichtet wird oder ob Kurse und Jahrgänge gemeinsam organisiert werden, liegt in der Verantwortung jeder einzelnen Schule. Allerdings muss dies in einem Qualitätshandbuch bzw. einem Schulhandbuch festgelegt werden, damit später erreichte Ergebnisse reflektiert werden können.<sup>30</sup> Auch in Grundschulen wird immer wieder versucht Prozesse und Ergebnisse besser zu organisieren und pragmatische Grundgedanken des Qualitätsmanagements zu etablieren.<sup>31</sup> Grundsätzlich ist es schwierig Bedingungen, die an der einen Schule zum Erfolg geführt haben auf eine Andere zu übertragen. Zu unterschiedlich sind die lokalen Hintergründe und die sozialen Strukturen der Lehrer, Schüler und der Elternschaft. Dadurch können keine generell gültigen Konzepte für ein erfolgreiches QM zur Schulentwicklung herangezogen werden.<sup>32</sup> Dennoch ist es möglich die wesentlichen Anforderungen und Instrumente aus dem Vergleich und der Analyse gelungener Qualitätsentwicklung anderer Schulen herauszustellen und auf die Helmholtzschule anzupassen. In der Vergangenheit hat es sich bewährt, Pilotprojekte zunächst in kleineren Gruppen zu erproben, bevor diese in den kompletten Schulprozess eingeführt werden. Als bekannteste Rahmenmodelle haben sich das CIPP- Modell, das Q2E- Modell oder auch

<sup>27</sup> Der Begriff Schüler wird im weiteren Verlauf synonym für Schülerinnen verwendet.

<sup>28</sup> Vgl. Hohls (2011), S. 162.

<sup>29</sup> Vgl. Ward (2007), S. 40ff.

<sup>30</sup> Vgl. von Ilsemann (2011), S. 3ff.

<sup>31</sup> Vgl. Männle/ Hinsberger (2011), S. 147.

<sup>32</sup> Vgl. Kretschmer/ Henkel/ Kohrs (2011), S. 64ff.

bspw. das EFQM oder SEIS durchgesetzt, die im Grunde genommen alle das gleiche Ziel verfolgen und deshalb ähnlich aufgebaut sind. Tragenden Säulen der Entwicklung eines QM-Systems sind zielorientiertes Handeln, verbindliche Kooperationsstrukturen und datenbasierte Überprüfung sämtlicher Evaluationsprozesse in der Schule.<sup>33</sup> Ein QM-System kann nach Hohls (2011) in die Handlungsfelder Organisationsentwicklung, Personalentwicklung, Unterrichtsentwicklung und Kooperationsentwicklung untergliedert werden.<sup>34</sup> Die fachliche und pädagogische Entwicklung der Lehrer durch zielgerichtete Aus- bzw. Fortbildungen trägt erheblich zur Qualitätssteigerung der Arbeit bei. Bspw. können inhaltliche Standards für die einzelnen Fächer gemeinsam vereinbart werden. Damit wird das Lehrangebot auf einem vergleichbarem Niveau gesichert. Nach Schultebrucks-Burgkart sollte sich eine Schule von Bild des Lehrers als Einzelkämpfer verabschieden. Zentrales Ziel der erfolgreichen Weiterentwicklung einer Schule ist die gemeinsame Zusammenarbeit des gesamten Kollegiums. Sämtliche Projekte werden aus diesem Grund von Teams organisiert und gesteuert, sodass dadurch Belastungen reduziert werden und die Zufriedenheit mit der eigenen Arbeit steigt.<sup>35</sup> Auch der Umgang mit Unterrichtsstörungen und die Förderung der Eigenverantwortung für das Lernen werden durch ein Erziehungskonzept festgeschrieben. Zahlreiche Schuleffektivitätsforschungen von Gathen, Iglhaut, Pfeiffer und Bonson (2002) sowie Feldhoff und Rolff (2009) bestätigen empirisch, dass Merkmale auf der schulischen Prozess- und Outputebene mit dem Schulleiterhandeln positiv korrelieren und untermauern somit die zentrale Rolle dieser Funktion. Von Ilsemann kommt zu dem Entschluss, dass grundsätzlich die Qualität der Interaktion zwischen Schülern und Lehrern im Mittelpunkt des QMs stehen sollte.<sup>36</sup> Zu den wichtigsten Instrumenten eines erfolgreichen QM-Systems gehören SWOT- Analyse, Qualitätsanalyse, Gap-Analyse, aber auch ein Prioritätenplan oder regelmäßig stattfindende Mitarbeitergespräche.

### **Qualitätsmanagement der Helmholtzschule Leipzig**

Das ESF-QM entstand im Jahr 2011 im Rahmen mehrjähriger Projekte, die von der Sächsischen Bildungsagentur geleitet werden und das QM an öffentlichen Schulen unterstützt. Insgesamt nehmen hierbei rund 1000 Lehrkräfte in 184 Projektteams teil. Das Ziel ist die Erhöhung der Unterrichtsqualität und Verbesserung von Schülerleistungen durch die Optimierung von innerschulischen Prozessen. Weiterhin liegt der Fokus auf einer internen Evaluation und steht unter dem Slogan „Hilfe zu Selbsthilfe“. Die teilnehmenden Schulen, wie auch die Helmholtzschule Leipzig, erhalten Unterstützung bei der Umsetzung des QM und dem Aufbau entsprechender Arbeitsstrukturen. Des Weiteren wurde in den jeweiligen Schulen ein QM-Team gebildet, was für die Qualitätsverbesserung und -prüfung zuständig ist. Dieses Team besteht aus sechs Mitgliedern (inkl. Teamleiter). Die Teammitglieder erhalten durch die Teilnahme am ESF-QM-Projekt eine zusätzliche gesonderte Vergütung. Das QM-Team trifft sich regelmäßig einmal wöchentlich und weiterhin unregelmäßig je nach Bedarf. Im ersten Jahr wurden die Mitglieder in Seminaren bzgl. des Qualitätsmanagements qualifiziert. Das QM-Team ist der Schulleitung unterstellt und darf dementsprechend Maßnahmen nur in Absprache mit dieser umsetzen. Darüber hinaus ist das QM-Team zur regelmäßigen Berichterstattung (alle sechs Monate) über den Fortschritt an eine zentrale, externe Projektleitung verpflichtet. Des Weiteren sind die verschiedenen Projektschulen untereinander durch regelmäßige Netzwerktreffen und ein virtuelles Forum vernetzt, um einen Austausch zu gewährleisten. Um das Qualitätsmanagement an der Schule einzuführen und Instrumente zu entwickeln, wurde nach der Qualifizierung des QM-Teams die Situation der Schule, bspw. in den Bereichen

<sup>33</sup> Vgl. Von Ilsemann (2011), S. 30.

<sup>34</sup> Vgl. Hohls (2011), S. 33ff.

<sup>35</sup> Vgl. Schultebrucks-Burgkart (2011), S. 27.

<sup>36</sup> Vgl. von Ilsemann (2011), S. 22.

Unterrichtsqualität und Schülerleistung, analysiert und ausgewertet. Auf Grundlage dieser Analyse wurde der Qualitätsbereich „Entwicklung der Professionalität“ gewählt. Mit Hilfe eines Planspiels namens „Von Daten zu Taten“ und des gesamten Kollegiums, wurden daran anschließend Veränderungsschwerpunkte und zugehörige Maßnahmen erarbeitet. Dabei wird sich vor allem auf das Qualitätsmerkmal „systematische Zusammenarbeit im Kollegium“ konzentriert werden. Daraus entstand ein Maßnahmenkatalog mit dem Ziel das Lern- und Arbeitsklima zu verbessern. Außerdem kam es zur Einführung eines Qualitätsplans, der fortlaufend aktualisiert und einen strukturierten Ablauf des Qualitätsmanagements gewährleisten soll. Dieses Instrument ist als Kontrollwerkzeug vorgesehen. Um die schulische Qualität, aber auch den Charakter der Schüler, weiter zu verbessern, wurde die Organisation der Projekttag angepasst. Dabei sind die Schüler weitestgehend selbst für die Organisation und Durchführung dieser Projekttag zuständig. Darüber hinaus wurde ein weiterer Maßnahmenkatalog zur einheitlichen Dokumentation bei Disziplinarverstößen seitens der Schülerschaft eingeführt. Zuletzt kam es zur Entwicklung eines Klassenleiter-Leitfadens, der ein einheitliches Handeln der Lehrerschaft im Umgang mit den Klassen einführen und somit die tägliche pädagogische Arbeit vereinfachen soll.

### **Empirische Analyse des bestehenden Qualitätsmanagements und der Problembereiche an der Schule**

Interview und Fragebogen sind in einem Arbeitsschritt angefertigt wurden und folgen daher einem inhaltlichen Leitfadens. Nach einer Einleitung und erledigt themenführenden Fragen zu den allgemein wahrgenommenen Vorteilen des QMs folgen Themenblöcke zur Schulleitung, den Kollegen, dem Konzept des wirkungsorientierten Steuerungsansatzes sowie zu bestimmten Problemen, die aus dem Interview identifiziert werden konnten. Ziel hierbei ist es den Standpunkt der QM-Teamleiterin bezüglich der befragten Inhalte als Ausgangspunkt für eine vergleichende Analyse mit den Ergebnissen aus dem Fragebogen zu nutzen.

### **Darstellung der Ergebnisse aus einem Interview mit dem QM-Team**

Das Interview mit dem QM-Team der Schule dient der Betrachtung der internen Situation des QMs. Prinzipiell hielten sich die Autoren an das von Mühlfeld u.a. (1981) vorgeschlagene sechsstufige Verfahren zur Auswertung von Texten. Oberstes Ziel ist es auf eine optimale Vergleichbarkeit zum Fragebogen hinzuarbeiten. Dabei ist es von zentraler Bedeutung zwischen den - zuvor kategorisierten - Einzelinformationen aus dem Interview eine innere Logik herzustellen.<sup>37</sup> Insbesondere liegt der Fokus hierbei darauf Widersprüche zu erkennen, Redundanzen aufzudecken und den Aussagen – soweit im Fragebogen erforderlich – eine Ausprägung der Antwortmöglichkeiten über Interpretation zuzuordnen. Nach kurzer Einleitung wurden Informationen über die Einführung des QMs erfragt. Diese erfolgte über eine Dienstbesprechung ca. vier bis fünf Monate vor Beginn des Projektes. Hohes Engagement ist hierbei der Schulleiterin zuzusprechen, welche zunächst die groben Rahmenbedingungen darlegte. Allerdings blieben hierbei noch die genauen Abläufe und Strukturen eines QMs ungeklärt. Genauere inhaltliche Aspekte sollten Interessierten später im Gespräch mit der damaligen QM-Leiterin aufgezeigt werden. Für das Gelingen des QMs ist die Integration der Lehrerkollegen von entscheidender Bedeutung, sodass sämtliche Personen mit einbezogen werden müssen. Die bedeutendsten Gründe für eine niedrige Bereitschaft, QM-Maßnahmen umzusetzen waren laut dem Interview Unwissenheit, Desinteresse, Veränderungsängste und ein zusätzlicher Arbeitsaufwand. Weitere wichtige Aspekte waren die fehlende Transparenz über die Idee des QMs und eine fehlende Akzeptanz bei den Kollegen. Die Benachteiligung durch die dadurch entstehende

---

<sup>37</sup> Vgl. Mayer (2009), S. 50.

Aufgabenverteilung wurde hingegen als unbedeutend empfunden. Die Schulleitung arbeitet mittlerweile mit hohem Interesse und Engagement an der Weiterentwicklung des QMs mit. Dies wird insbesondere dadurch deutlich, dass regelmäßige Feedbackgespräche mit dem QM-Team stattfinden und aufkommende Probleme mit Lehrerkollegen durch die Schulleitung umgehend angegangen werden. Anfänglich war dies nicht der Fall. Der Einfluss der Schulleitung auf die Umsetzung neuer Vorhaben wurde als sehr hoch eingestuft. Begründet wurde dies vor allem mit der Weisungsbefugnis gegenüber den Lehrern. Bezüglich des allgemeinen Verwaltungsaufwandes konnte dieser als sehr hoch eingestuft werden. Verwaltungsaufwandreduzierende, bereits vorhandene QM-Maßnahmen, wie z.B. die Hausordnung oder das Projekttagbuch, führten zu einem gesunkenen Verwaltungsaufwand. Die Zielstellungen des QMs sind bekannt und wurden durch einen genaueren Wortlaut gegenüber den anderen Kollegen kommuniziert. Der Erfolg der umgesetzten Maßnahmen konnte nicht zielführend beurteilt werden. Eine regelmäßige Ergebnisüberprüfung zu eingeführten Maßnahmen erfolgt nicht über Kennzahlen, was speziell darauf zurück zu führen ist, dass kein Wissen zu einer derartigen Wirkungsmessung vorherrscht. Alternativ wird versucht, ein Gefühl für den Erfolg über persönliche Einschätzungen der Kollegen zu gewinnen, indem sie in unregelmäßigen Abständen befragt werden. Von einem klaren Konzept kann hier allerdings nicht gesprochen werden. Die Erkenntnisse aus diesen Befragungen werden zur Anpassung der QM-Maßnahmen für das künftige Vorgehen genutzt. Aufgrund der stark subjektiven Komponente ist dies kritisch zu betrachten. Ein prägender Problembereich ist die sich ständig wechselnde Struktur der Personalzusammensetzung (bspw. durch Langzeitkrankheit, Fluktuation, Mutterschaftsurlaub). Dies behindert den Schulalltag am stärksten da sich auf diesem Weg nur schwer ein kontinuierlich konsistentes Konzept umsetzen lässt. Neben dieser und weiterer instabiler Rahmenbedingungen behindern insbesondere auch die Koordinations- und Kommunikationsprobleme, sowie Interessenkonflikte zwischen den Ausstattungs- bzw. Gebäudeträgern (Stadt Leipzig) und der Lehrkörper (Lehrer, Bildungsagentur) den Alltag. Modernisierte Unterrichtsausstattungen, welche aufgrund von fehlender Bedienerkenntnisse nicht oder nur eingeschränkt genutzt werden können stellen ein weiteres Problem dar. Im weiteren Gesprächsverlauf galt es bedeutende Anreizaspekte für eine Beteiligung an QM-Maßnahmen darzustellen mit dem Hintergrund diese und auch die genannten Problembereiche zur Abstimmung für die Probanden im Fragebogen freizugeben. Bedeutende Anreize für eine Partizipation an QM-Maßnahmen seien aus dieser Perspektive zum Beispiel eine finanzielle Vergütung und die Abwehr einer drohenden stundenweisen Abordnung an eine andere Schule aufgrund zusätzlicher Stunden. Außerdem bilden Aspekte wie die bloße Erkenntnis, welches Potenzial in QM steckt, die Möglichkeit in einem geordneten Rahmen eigene Ideen einbringen zu können, die Chance auf Anerkennung und Wertschätzung durch Kollegen und die Aussicht auf ein verbessertes Arbeitsklima zusätzliche Anreizwirkungen. Insbesondere stellt die Gewissheit über den Fortbestand und der Langfristigkeit des QMs in der Schule einen Anreizfaktor dar. Nachdem viele Aspekte aus den Vorgesprächen und weitere notwendige Informationen methodisch geschärft und strukturiert erhoben worden sind, ist es nun von großem Interesse den Standpunkt der restlichen Kollegen der Schule bezüglich dieser Themen zu kennen.

### **Darstellung der Ergebnisse aus dem Fragebogen**

Nach dem Interview mit dem QM-Team erfolgte die Befragung der restlichen Kollegen mittels Fragebogen. Die Autoren der vorliegenden Arbeit haben sich für eine persönliche Vorstellung und Ausfüllung des Bogens vor Ort entschieden, sodass eine Rücklaufquote von 100 Prozent (30 Fragebögen) erreicht wurde. Die Fragebögen wurden nach einer Kodiermethode nach Kirchhoff et al. ausgewertet.<sup>38</sup> Unter anderem soll in einer Frage der

<sup>38</sup> Vgl. Kirchhoff et al. (2010) S. 37ff.

allgemeine Einfluss der Unterstützung der Schulleitung bei Projekten eingeschätzt werden. Bei dieser Frage waren die Kategorien vorgegeben. 65,38 Prozent kreuzten die Kategorie „hoch“ an. Das bedeutet letztlich, dass der Einfluss der Schulleitung als entscheidend empfunden wird für das Gelingen neuer Projekte. In Bezug auf die Kollegen selbst werden Gründe untersucht, die zu einer verringerten Bereitschaft der Kollegen für die Umsetzung von QM-Maßnahmen führen. Wieder wurde eine vierstufige Skala vorgegeben, um ein einheitliches Auswerten zu erleichtern. Aus den Kategorien, die sich im Interview ergaben, wurden folgende als „bedeutend“ bewertet: „Fehlende Akzeptanz des QM-Teams bei der Einführung von Maßnahmen“, „zusätzlicher persönlicher Verwaltungsaufwand durch die Maßnahme“, „Benachteiligung durch Aufgabenverteilung durch das Qualitätsmanagement“. Eine weitere Frage stellt die Einschätzung des Verwaltungsaufwands der Lehrer in den Mittelpunkt. Unter den vorgegebenen Kategorien „sehr gering“, „gering“, „hoch“ sowie „sehr hoch“ entschieden sich 71,43 Prozent für die letztgenannte und 25 Prozent für „hoch“. Daraus kann geschlussfolgert werden, dass der Verwaltungsaufwand als sehr bedeutend im Schulalltag wahrgenommen wird. Des Weiteren wird hinterfragt, inwieweit die Erleichterung des allgemeinen Alltags durch bereits umgesetzte QM-Maßnahmen wahrgenommen wird. In der Beantwortung zeigt sich, dass besonders die Kategorie „wenig“ mit 82,14 Prozent angekreuzt wurde. Der Großteil der Befragten nimmt folglich den positiven Aspekt der bisherigen QM-Maßnahmen als gering wahr. Ein anderer Frageblock thematisiert das Konzept der wirkungsorientierten Steuerung, das aus vier Stufen besteht. Das Wissen über eine konkrete Zielstellung, das die erste Stufe widerspiegelt, fehlt bei ca. der Hälfte der Befragten. Es wurde außerdem untersucht, ob der Erfolg der Maßnahmen anhand der Veränderungen der Schüler erkennbar ist, da dies das oberste Ziel des QMs darstellt. Bei der Auswertung zeigt sich, dass nur ein Befragter mit „Ja“ geantwortet hat, während sich der Rest auf „Nein“ (50 Prozent) und „Kann ich nicht beurteilen“ (46,67 Prozent) aufteilt. Zwei Annahmen haben sich daraus für die Autoren der vorliegenden Arbeit ergeben. Zum einen könnte dieses deutliche Ergebnis an dem fehlenden Wissen über die Hauptziele zum QM liegen, nämlich der Verringerung der Zahl der Schüler ohne Abschluss bzw. der Zahl der Wiederholer. Folglich wäre der Zusammenhang der QM-Ziele der Schule, die sich vorrangig mit einer Vereinfachung des Verwaltungsaufwandes beschäftigen, zu dem übergeordneten Ziel des QMs bei den Befragten nicht bekannt. Eine zweite Annahme beinhaltet die Wahrnehmung des Resultates des bisherigen QM an der Schule. Da sich die Vorteile der erarbeiteten QM-Maßnahmen erst in der langen Frist zeigen, kann eine Momentaufnahme der Schüler keinen Erfolg des QMs nachweisen. Über 70 Prozent konnten weiterhin nicht beurteilen, ob eine Ergebnisprüfung anhand von Kennzahlen, was der dritten Stufe der wirkungsorientierten Steuerung entspricht, erfolgt. Aus den Ergebnissen des Interviews ist bereits bekannt, dass es eine Ergebnisprüfung gibt, allerdings nicht durch die Schule selbst. Die letzten beiden Fragen sind dem dritten Block zur Informationsgewinnung zu noch unberührten Bereichen in der Schule für das QM zuzuordnen. So soll festgestellt werden, welche Probleme für die Befragten aktuell am stärksten den Schulalltag behindern. Dafür wurden ausgehend von dem bereits durchgeführten Interview mit dem QM-Team Problembereiche für den Fragebogen vorgegeben. Am häufigsten wurden die Aspekte „ständig wechselnde Struktur in der Personalzusammensetzung“ sowie „Modernisierung der Schule ohne Vorbereitung (elektronische Tafeln)“ angekreuzt. Zusätzlich gab es die Kategorie „sonstige“, die zur Nennung von zusätzlichen Problembereichen der Befragten eingerichtet wurde. Elf Befragte haben dabei diese Möglichkeit genutzt, was im Vergleich zu einer anderen Frage, die als Antwortvariante „sonstige“ enthielt, einen hohen Wert aufweist. Die Thematisierung von Problembereichen scheint demnach den Befragten wichtig zu sein. Deutlich wird das vermehrt wahrgenommene Problem des kritischen sozialen Umfeldes der Schüler. An zweiter Stelle befindet sich der Ausfall von Kollegen. Zum Ende des Fragebogens wurde nach Anreizen für eine verstärkte Mitarbeit am QM gefragt, wo ebenfalls Kategorien vorgegeben wurden. Diese lauten: „finanzieller Ausgleich“, „Möglichkeit der

Einbringung eigener Ideen zur nachhaltigen Verbesserung“ sowie „Anerkennung unter den Kollegen sowie ein besseres Arbeitsklima“, welche in dem Interview mit dem QM-Team aufgegriffen wurden. Alle drei Aspekte sind letztlich von den Befragten gleich oft ausgewählt wurden und somit alle bedeutend.

Insgesamt kann der Fragebogen als ein wesentliches Analyseelement der vorliegenden Arbeit erachtet werden, da fast alle der Schule angehörenden Lehrer sowie die Schulleitung daran teilnahmen. Besonders aufgefallen sind die als wichtig wahrgenommene Bedeutung der Integration aller Lehrer sowie die Unterstützung der Schulleitung für ein erfolgreiches QM. Letzteres fand sich, wie in Kapitel 3 beobachtet ebenfalls häufig als Forderung der Literatur. Die Hauptproblembereiche der Schule befinden sich zum einen in einem enormen Verwaltungsaufwand sowie in den sozial schwierigen Schülern. Die Erleichterung des vor allem den Verwaltungsaufwand bearbeitenden QM wird bisher kaum wahrgenommen. Gründe lassen sich in der Konzeptstrukturierung finden. So sind alle vier Stufen des wirkungsorientierten Steuerungsansatzes optimierungsbedürftig bzw. ist das Arbeiten mit diesem Konzept unter den meisten Befragten kaum bekannt. Daran anknüpfend liegen die Hauptproblembereiche der Prinzipal-Agent-Theorie, nämlich Informationsasymmetrien durch fehlende Transparenz im Kollegium sowie innerhalb des QM-Teams vor. Daran anschließend fehlt die übergreifende Akzeptanz im Kollegium zum Einsatz des QMs als arbeitsalltagserleichterndes Konzept, was die Akzeptanztheorie anspricht. Daraus lassen sich entsprechende Handlungsempfehlungen erarbeiten, die in Kapitel 6 aufgezeigt werden sollen.

### **Abgleich der Ergebnisse aus dem Interview mit dem QM-Team und dem Fragebogen**

Nach der Vorstellung der ausgewerteten Ergebnisse aus Experteninterview und Fragebogen soll im Folgenden ein Vergleich der jeweiligen Antworten dargestellt werden, um Rückschlüsse auf die wahrgenommene Selbsteinschätzung treffen zu können. Insgesamt wird deutlich, dass vor allem Diskrepanzen bei den Fragen zum Einfluss des QMs auf den Verwaltungsaufwand sowie dem Teil zur Konzeptstruktur vorliegen. Während der erste Punkt einen subjektiv wahrgenommenen Aspekt beschreibt, stellt der zweite insbesondere ein Transparenz- bzw. Kommunikationsproblem heraus. Dieses Hindernis scheint nicht nur im Lehrerkollegium an sich, sondern auch innerhalb des QM-Teams vorhanden zu sein. Als Folge der fehlenden Informationen setzt ein Akzeptanzproblem ein, was die Umsetzung bereits erarbeiteter QM-Maßnahmen erschwert. Andererseits ist dem QM-Team bewusst, wie bedeutend die Integration aller Lehrer sowie der Schulleitung für ein erfolgreiches QM ist. Weiterhin sind die bedeutenden Problembereiche in der Schule sowie Anreizaspekte für eine intensivere QM-Mitarbeit der Lehrer bekannt.

### **Handlungsempfehlungen für eine Anpassung des schulinternen Qualitätsmanagements**

Auf Grundlage der Untersuchungsergebnisse konnte unter Zuhilfenahme der theoretischen Ausführungen das bis dato praktizierte QM beurteilt werden. Damit gute Ansätze gefestigt und erkannte Probleme behoben werden können werden nun Handlungsempfehlungen mit konkreten Umsetzungsmöglichkeiten gezeigt.

**H1-Handlungsempfehlung 1: Stärkung der Kommunikation:** Hintergrund für diese Empfehlung bilden Forderungen aus der Literatur zur Schaffung von Transparenz und den Einbezug aller relevanten Personen im QM (bspw. Hohls (2011)). Die mangelhafte Kommunikation konnte hierbei als Grundproblem herausgearbeitet werden. Transparenz zur Reduzierung von Informationsasymmetrien und opportunistischen Verhaltensweisen ist zugleich auch der Hauptlösungsansatz der Prinzipal-Agent-Theorie. Um asymmetrische Informationsverteilungen zu verhindern, muss jeder Lehrer der Schule auf den gleichen Kenntnisstand gebracht werden. Eine konkrete Empfehlung zielt deshalb auf eine erneute

Informationsveranstaltung zu den Kernaspekten des QMs ab (A), mit anschließenden regelmäßigen Veranstaltungen zum Stand des QMs (B). Zur Verinnerlichung dieser Kernaspekte könnte ein Banner mit der schulspezifischen Zielstellung dienen (C). Außerdem ist jeder neue Lehrer allumfassend einzubinden, bspw. durch vorbereitete QM-Informationsblätter (D). Festgestellt wurde auch, dass einige Lehrer nicht von der Existenz des zentralen Sammelordners der QM-Dokumente wussten. Zu empfehlen ist den Zugang zum Ordner zu erleichtern und regelmäßige Aktualisierungen zu verkünden (E).

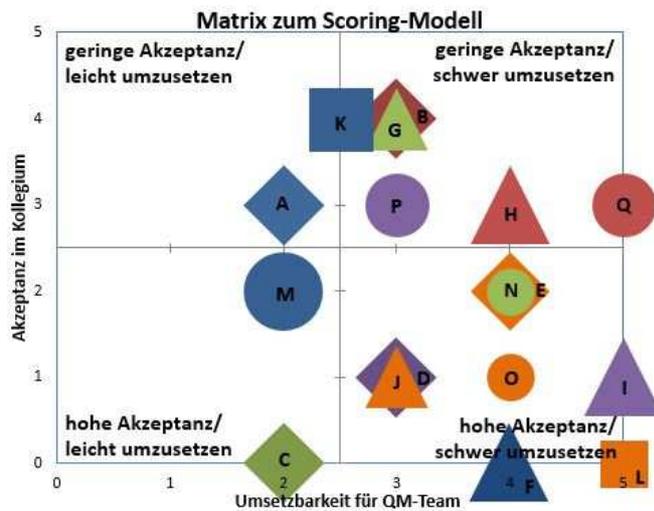
**H2-Handlungsempfehlung 2: Schaffung von Einheitlichkeit im Handeln:** Orientierung bieten hierbei der wirkungsorientierten Steuerungsansatz, mit einheitlichem Konzeptleitfaden und die Literatur, mit einheitlichem Handeln als Voraussetzung für QM. Außerdem zeigte die empirische Analyse Diskrepanzen zwischen Lehrern und QM-Team sowie QM-Team-intern. Aus diesem Grund: erst ein einheitliches Auftreten intern im QM-Team herstellen (F) und dann gleiches unter allen Lehrern gewährleisten, bspw. durch einheitliche (G), demokratisch festgelegte (H) Richtlinien. Weiterhin wäre eine Ausweitung auf den Bereich „Schulkultur“<sup>39</sup> empfehlenswert (I), da dort in „Werte und Normen“ besonders auf einheitliches Handeln eingegangen wird. Weiter wird das ebenfalls relevante sozialproblematische Schulumfeld thematisiert. Hierzu wird eine Vernetzung mit anderen Schulen zum Wissensaustausch empfohlen (J).

**H3-Handlungsempfehlung 3: Gewährleistung von Beständigkeit:** Diese Empfehlung fußt auf dem Change Management-Ansatz, der stetige Maßnahmen fordert und auf die empirische Analyse, bei der das Weiterbestehen des Projektes als ein wichtiger Anreiz und Motivator herausgearbeitet werden konnte. Umgesetzt werden kann dies durch ein beständiges Weiterführen der erarbeiteten QM-Maßnahmen (K), wie bspw. die Schulprojektstage. Da ein großer Teil der Beständigkeit von Entscheidungen der ESF-QM-Projektleitung abhängt, ist diese Forderung verstärkt gegenüber der Projektleitung zu appellieren (L). Dabei können regelmäßige Anregungen seitens der Schule aus von Nutzen sein.

**H4-Handlungsempfehlung 4: Stärkung der Zusammenarbeit.** Diese Empfehlung orientiert sich an der Prinzipal-Agent-Theorie, bei der eine intensive Zusammenarbeit von Beteiligten Informationsasymmetrien verringert. Weiterhin ist die Forderung nach mehr Zusammenarbeit in der Literatur (bspw. Hohls (2011)) zu finden. Zusätzlich bestätigt die empirische Analyse an mehreren Stellen die Bedeutung der Teamstruktur im Kollegium. Hier wird empfohlen die Sprechzeiten bei der Schulleitung intensiver zu nutzen (M) und eine Sprechstunde für Lehrer beim QM-Team (N) für eine vereinfachte Übermittlung von Ideen und Problemen einzuführen. Eventuell sind auch die Schüler mit einzubinden (O). Ebenfalls sinnvoll sind teambildende Maßnahmen für das Lehrerkollegium (P) und es könnte ein Kurzfragebogen unter allen Lehrern zu aktuellen Problemen und Lösungsideen jährlich durchgeführt werden (Q).

**Abbildung 4:** Einordnungsmatrix zum Scoring der Empfehlungen.

<sup>39</sup> Vgl. Sächsisches Bildungsinstitut (2010) S. 18ff.



**Quelle:** eigene Darstellung.

Die vier Handlungsfelder stehen in einem engen Verhältnis zueinander, sodass für ein erfolgreiches QM alle Bereiche bearbeitet werden müssen. Für eine Bewertung der Empfehlungen wurde ein Scoring-Modell genutzt, das mit zwei Ausprägungen arbeitet: Umsetzbarkeit für das QM-Team und Akzeptanz im Kollegium. Für Letzteres soll auf die Akzeptanztheorie zurückgegriffen werden, die die Nützlichkeit und Einfachheit der Maßnahme fokussiert. Entsprechend der Merkmale wurden Vorschläge mit einer Skala von 0 (sehr einfach umsetzbar bzw. vollständig akzeptiert) bis 5 (sehr schwer umsetzbar bzw. gar nicht akzeptiert) bewertet mit anschließender Zuordnung in eine Matrix. Visuell wird es dadurch dem Nutzer ermöglicht, den einzelnen Vorschlag bezüglich der beiden Merkmale schnell und übersichtlich beurteilen zu können.

Im Folgenden werden die aus Autorensicht wichtigsten Maßnahmen aufgelistet, wobei darauf geachtet wurde, dass jede der vier Handlungsempfehlungen aufgegriffen wird. Grundlage jeder Organisation stellt eine gute Zusammenarbeit aller Beteiligten dar (H4). Insbesondere die intensivere Nutzung der Schulleitungssprechstunden sowie die Einführung der QM-Team-Sprechstunde bilden die Basis zur Identifizierung maßgeblicher Probleme. Nach der Identifikation sollten eine einheitliche Zielsetzung und deren Umsetzung folgen (H2). Übergreifend ist eine klare Kommunikation notwendig (H1), die durch die Banner und den Informationsveranstaltungen erreicht werden kann. Anschließend ist das beständige Weiterführen der vorhandenen Maßnahmen zur Etablierung dieser von großer Bedeutung (H3). Letztlich liegt es im Ermessen der Schule sich für entsprechende Maßnahmen zu entscheiden. Mit der Erarbeitung dieses Modells ist ein Instrument entstanden, das der Schule nützlich sein kann für die ressourcen- und akzeptanzgestützte Bewertung von Maßnahmen.

## Fazit

Um Lösungsansätze zu finden und das QM an der Schule zu strukturieren, wurden zu Beginn Theorieansätze und Konzepte geprüft. Insbesondere wurden Lösungsansätze der Prinzipal-Agent-Theorie für die vorhandenen Agenturprobleme aufgezeigt, die vorrangig die Bereiche Kommunikation für mehr Transparenz sowie Schaffung von Einheitlichkeit beinhalten. Außerdem wurde der wirkungsorientierte Steuerungsansatz als Grundkonzept für das Gelingen des Qualitätsmanagements identifiziert. Ebenfalls von großer Relevanz für die Einführung eines QM ist dabei die Akzeptanztheorie. Voraussetzungen, wie die Erkennbarkeit des Nutzens von neuen Maßnahmen sowie deren Einfachheit wurden herausgearbeitet. Bestätigung der erarbeiteten Problembereiche fand sich in den beiden empirischen Untersuchungen. Der anschließende Abgleich zwischen Interview und

Fragebogen zeigte neben teils übereinstimmenden Aspekten zusätzlich Themen, wie das fehlende Verständnis zum Nutzen des Konzeptes sowie dem Konzeptverständnis an sich. Zusammenfassend entsprechen diese Punkte Transparenz- bzw. Kommunikationsproblemen, die in der Folge zu einem Akzeptanzproblem führen, was die Umsetzung erarbeiteter Maßnahmen erschwert. Aus den betrachteten Defiziten sowie der Literaturrecherche zum Thema QM konnten die vier zusammenhängenden Handlungsempfehlungen entwickelt werden, die wiederum durch die beschriebenen Unterkategorien ihre Erfüllung finden. Anhand des entwickelten Scoring-Modells wurden die Handlungsempfehlungen in eine Matrix eingeordnet. Diese dient der Unterstützung der Schule bei der Wahl der empfohlenen Maßnahmen. Die Autoren haben weiterhin aus den vier Handlungsfeldern konkrete Maßnahmen empfehlen können, die für den Erfolg eines ganzheitlichen QM maßgeblich sind. Dabei konnten vier Schritte ermittelt werden. Ausgehend von einer Stärkung der Zusammenarbeit der beteiligten Personengruppen sollten Problemfelder einfacher identifizierbar sein. Im Anschluss kann einheitliches Handeln, in Form klarer Zielstellungen und Konzeptstrukturen zur Erarbeitung von Maßnahmen beitragen, die dann durch ein beständiges Weiterführen dieser im Alltag etabliert werden können. Damit ist der Qualitätszirkel geschlossen, der als Grundlage des QMs dient. Somit wurden das vorhandene QM evaluiert und entsprechende Handlungsempfehlungen für optimierungsbedürftige Bereiche entwickelt. Zusätzlich wurde der Schule mit dem Scoring-Modell ein weiteres Instrument an die Hand gegeben. Um das Verständnis zu QM an Schulen tiefergehend zu stärken, sollten u.a. andere Akteure intensiver betrachtet werden. Des Weiteren sollte in Folgeprojekten die Unterstützung der Schule bei der Einführung einer kennzahlengestützten Evaluierung des QMs verfolgt werden.

### Literaturverzeichnis

- Alparslan, A. (2006): Strukturalistische Prinzipal-Agent-Theorie - Eine Reformulierung der Hidden-Action-Modelle aus der Perspektive des Strukturalismus. Diss., Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden.
- Brägger, Gerold / Kramis, Jo / Teuteberg, Heiner (2007): Qualitätsmanagement , Schulautonomie und Schulevaluation, in: Böttcher, Wolfgang / Kotthoff, Hans- Georg, Schulinspektion: Evaluation, Rechenschaftslegung und Qualitätsentwicklung, Münster, 2007.
- Dammann, Maja (2011): Personalmanagement für Qualitätsentwicklung, in: Rolff / Rhinow / Röhrich / Teichert, Qualität in allen Schulen, Handbuch für ein schulinternes Qualitätsmanagement, Köln, 2011.
- Davis, F. D. (1989): Percieved Usefulness, Percieved Ease of Use, and User Accaptance of Information Technology, in: MIS Quarterly, September 1989 (H. 3) , S. 318-340.
- Gödde, Bernhard (2011): Qualitätsmanagement, in: Rolff / Rhinow / Röhrich / Teichert, Qualität in allen Schulen, Handbuch für ein schulinternes Qualitätsmanagement, Köln, 2011.
- Heyd, R. / Beyer, M. (2011): Die Prinzipal-Agenten Theorie-Eine Einführung mit Anknüpfungspunkten an die finanzwirtschaftliche Praxis. In: Heyd, R./ Beyer, M. (Hrsg.): Die Prinzipal-Agenten-Theorie in der Finanzwirtschaft - Analysen und Anwendungsmöglichkeiten in der Praxis, Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, Berlin, S. 15-42.
- Hohls, Friedrich (2011): Porträt der Qualitätsarbeit, das Schulzentrum Rübekamp, in: Rolff / Rhinow / Röhrich / Teichert, Qualität in allen Schulen, Handbuch für ein schulinternes Qualitätsmanagement, Köln, 2011.

- Hohls, Friedrich (2011): Zeit für Qualitätsmanagement, in: Rolff / Rhinow / Röhrich / Teichert, Qualität in allen Schulen, Handbuch für ein schulinternes Qualitätsmanagement, Köln, 2011.
- Homeier, Wulf (2011): Qualitätsanalyse/ Schulinspektion, in: Rolff / Rhinow / Röhrich / Teichert, Qualität in allen Schulen, Handbuch für ein schulinternes Qualitätsmanagement, Köln, 2011.
- Jann, Werner (2002): Der Wandel verwaltungspolitischer Leitbilder. Von Management zu Governance? In: König, K. (Hrsg.): Deutsche Verwaltung an der Wende zum 21. Jahrhundert, Nomos Verlagsgesellschaft, BadenBaden, S.279-304.
- Jann, Werner (2011): Neues Steuerungsmodell. In: Blanke, B./ Nullmeier, F./ Reichard, C./ Wewer, G. (Hrsg.): Handbuch zur Verwaltungsreform, 4. Auflage, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, S. 98-108.
- Kirchhoff, Sabine et al. (2010): Der Fragebogen, 5. Auflage, Wiesbaden, 2010
- Klüber, Katrin / Löwe, R. Carsten (2006): Qualitätsmanagement und Zertifizierung in Bildungsorganisationen, auf Basis der internationalen Standards DIN EN ISO 9001:2000, 2. Überarbeitete Auflage, Augsburg, 2006. .
- Kretschmer, Wilfried / Henkel, Hans Georg / Kohrs, Wilfried (2011): Unterrichtsentwicklung als Kern von Qualitätsmanagement in der Sekundarschule, in: Rolff / Rhinow / Röhrich / Teichert, Qualität in allen Schulen, Handbuch für ein schulinternes Qualitätsmanagement, Köln, 2011.
- Langner, B./ Siller, J. (2008): Institutionelle Anreizfaktoren im deutschen Schulsystem: Status quo und Reformoptionen am Beispiel Nordrhein-Westfalens. Otto-Wolff-Institut für Wirtschaftsordnung, Discussion Paper 3/2008, Köln.
- Limberger, M. (2006): Die Effektivität von Guided Tours als kommunikationspolitisches Instrument untersucht im Online-Privatkundengeschäft von Finanzdienstleistern - Eine theoretische und empirische Analyse aus Perspektive der Adaptions- und Akzeptanztheorie. Diss., Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Fakultät. Universität zu Köln.
- Lindemann, Holger (2010): Unternehmen Schule, Organisation und Führung in Schule und Unterricht, Göttingen, 2010.
- Mayer, H. O. (2009): Interview und schriftliche Befragung. 5.Auflage. München.
- Männle, Andrea / Hinsberger, Annemarie (2011): förderliche Faktoren für die Qualitätsentwicklung am Beispiel einer Grundschule, in: Rolff / Rhinow / Röhrich / Teichert, Qualität in allen Schulen, Handbuch für ein schulinternes Qualitätsmanagement, Köln, 2011.
- Mühlberg, C. u.a. (1981): Auswertungsprobleme offener Interviews. In: Soziale Welt. 32.Jg.
- Noelle-Neumann, Elisabeth / Petersen, Thomas (2005): Alle nicht jeder - Einführung in die Methoden der Demoskopie, Berlin Heidelberg, 2005
- PHINEO gAG. (2013): Wirkungsorientierte Steuerung in Non-Profit-Organisationen. o.A. Berlin.
- Porst, Rolf (2011): Fragebogen- Ein Arbeitsbuch, Wiesbaden, 2011

- Rieder, Bernd (2011): Qualitätsarbeit Grundschule, in: Rolff / Rhinow / Röhrich / Teichert, Qualität in allen Schulen, Handbuch für ein schulinternes Qualitätsmanagement, Köln, 2011.
- Sächsisches Bildungsinstitut (2010): Schulische Qualität im Freistaat Sachsen: Kriterienbeschreibung, Dresden, 2010
- Schedler, K. (2000): Bildungsinstitutionen: Paradbeispiel für Public Management oder wirkungsorientierte Verwaltungsführung? In: Thierstein, A./ Schedler, K./ Bieger, T. (Hrsg.): Die Lernende Region. Regionale Entwicklung durch Bildung, o.A., Chur u.a., S. 93-114.
- Schultebracks-Burgkart (2011): Qualitätsentwicklung an der Grundschule Kleine Kielstraße, in: Rolff / Rhinow / Röhrich / Teichert, Qualität in allen Schulen, Handbuch für ein schulinternes Qualitätsmanagement, Köln, 2011.
- Tondorf, K./ Bahnmüller, R./ Klages, H. (2004): Steuerung durch Zielvereinbarungen - Anwendungspraxis, Probleme, Gestaltungsüberlegungen. 2. Auflage, Edition Sigma, Berlin.
- Von Ilsemann, Cornelia (2011): Qualitätsmanagement im Spannungsfeld von Behörden und Einzelschule, in: Rolff / Rhinow / Röhrich / Teichert, Qualität in allen Schulen, Handbuch für ein schulinternes Qualitätsmanagement, Köln, 2011.
- Ward, Maria (2007): Qualität und Schule, in: Riep, Margret / Keller, Gustav, Schulevaluation, Grundlagen, Methoden, Wirksamkeit, Erziehungskonzeptionen und Praxis, Band 69, Frankfurt am Main, 2007
- Wienand, Manfred (2005): Qualitätssicherung bei der Leistungserbringung, in: Peterander, Franz / Speck, Otto, Qualitätsmanagement in sozialen Einrichtungen, München, 2005.

# Nachhaltigkeitsberichterstattung und -kennzahlen in der Daseinsvorsorge

Franziska Büttner, Mareike Kohlhoff, Stefan Nebl und Daniel Pfeffer<sup>40</sup>

## Zusammenfassung

Die HEAG Holding AG, Beteiligungsmanagement der Wissenschaftsstadt Darmstadt (HEAG), ist die Holding und Führungsgesellschaft des HEAG-Konzerns mit Sitz in Darmstadt. Zugleich nimmt Sie die Aufgabe des Beteiligungsmanagements für die Wissenschaftsstadt Darmstadt wahr. Sie ist der zentrale und maßgebliche Berater Darmstadts in allen wirtschaftlichen Angelegenheiten der Stadtwirtschaft. Durch ein effektives Beteiligungsmanagement wird die Eigentümerfunktion der Wissenschaftsstadt Darmstadt in der Stadtwirtschaft gestärkt und die Information und Transparenz über die Beteiligungen verbessert. Für das Jahr 2015 plant die HEAG den ersten Nachhaltigkeitsbericht für die Darmstädter Stadtwirtschaft zu veröffentlichen. In diesem werden die bisherigen Nachhaltigkeitsaktivitäten der Darmstädter Unternehmen dargestellt.

Die Studie trägt durch einen Vergleich von Nachhaltigkeitsberichten und die Ableitung eines Kennzahlenkatalogs für die Branchen Energie, ÖPNV und Wohnungswesen dazu bei, einen vollständigen und aussagekräftigen Nachhaltigkeitsbericht zu erstellen. Die Ableitung von Handlungsoptionen für den Nachhaltigkeitsbericht der HEAG erfolgt nach einer Einführung in die Thematik durch eine theoretische Auseinandersetzung und der Ableitung von Anforderungen an eine Nachhaltigkeitsberichterstattung, wie u.a. den Abbau von Informationsasymmetrien, eine klare Zuständigkeitsverteilung und Ausrichtung an einer breiten Stakeholder-Gruppe. Aktuelle Forschungsfragen werden aufgeworfen und die Notwendigkeit der Qualitätsverbesserung von Nachhaltigkeitsberichten aufgezeigt.

Zur Ableitung von Handlungsoptionen wird eine Befragung kommunaler Unternehmen in der Daseinsvorsorge zur Nachhaltigkeitsberichterstattung durchgeführt. Sowohl die Befragung als auch die Dokumentenanalyse weiterer Nachhaltigkeitsberichte zeigt auf, dass die Einführung eines aussagekräftigen Berichtswesens und Kennzahlensystems mit wesentlichen Informationen zu den Nachhaltigkeitsaktivitäten benötigt wird. Abschließend wird ein Maßnahmenkatalog für einen praxisgerechten Einsatz der Handlungsempfehlungen formuliert.

---

<sup>40</sup> Dipl.-Wirtsch.-Ing. Daniel Pfeffer ist Mitarbeiter bei der HEAG Holding AG, Beteiligungsmanagement der Wissenschaftsstadt Darmstadt (HEAG) und hat das Service Learning Projekt von Seiten des Praxispartners federführend begleitet.

## Inhaltsverzeichnis

<b>Zusammenfassung</b>	<b>43</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis</b>	<b>45</b>
<b>1 Einleitung</b>	<b>46</b>
<b>2 Theoretischer Kontext</b>	<b>46</b>
2.1 Nachhaltigkeit für öffentliche Unternehmen	46
2.2 Theoretische Grundlagen und Anforderungen an Nachhaltigkeitsberichte	47
2.3 Forschungsstand	48
2.4 Methodisches Vorgehen	48
<b>3 Empirische Forschungsergebnisse</b>	<b>49</b>
3.1 Energie	49
3.2 ÖPNV	50
3.3 Wohnungswesen	51
3.4 Gesamtauswertung	52
<b>4 Handlungsoptionen der HEAG</b>	<b>53</b>
4.1 Good Practice Beispiele	53
4.2 Weiterentwicklung der Nachhaltigkeitsberichterstattung	53
4.3 Entwicklung eines Kennzahlensystems	53
4.4 Entwicklung eines Maßnahmenkatalogs	55
<b>5 Fazit und Ausblick</b>	<b>56</b>
<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>57</b>
<b>Internetquellenverzeichnis</b>	<b>58</b>

## Abkürzungsverzeichnis

DNK	Deutscher Nachhaltigkeitskodex
EE	Erneuerbare Energien
EFFAS	European Federation of Financial Analysts Societies
EURHO-GR	Berichtsstandard von EURHONET (European Housing Network)
GRI	Global Reporting Initiative
HEAG	HEAG Holding AG – Beteiligungsmanagement der Wissenschaftsstadt Darmstadt (ursprünglich: Hessische Eisenbahn-Aktiengesellschaft)
HSE	HEAG Südhessische Energie AG
IÖW	Institut für ökologische Wirtschaftsforschung
NGO	Non-Governmental Organization
ÖPNV	Öffentlicher Personennahverkehr
PCGK	Public Corporate Governance Kodex
RNE	Rat für Nachhaltige Entwicklung
ROG	Raumordnungsgesetz
TU	Technische Universität
UITP	Union Internationale des Transports Publics
VDV	Verband Deutscher Verkehrsunternehmen

## 1 Einleitung

Die Wissenschaftsstadt Darmstadt strebt eine nachhaltige Erfüllung der Aufgaben der Daseinsvorsorge an. Dabei sind ökonomische, ökologische und soziale Ziele gleichermaßen zu berücksichtigen. Darmstadt liegt im Süden des Bundeslandes Hessen, in der Metropolregion Rhein-Main-Neckar. In Darmstadt leben über 154.000 Menschen (Wissenschaftsstadt Darmstadt 2015a, Stand 26.01.2015). Die Stadt ist ein Oberzentrum und übernimmt somit in der Region eine zentrale Versorgungsfunktion für Waren, Dienstleistungen und Infrastruktur (vgl. HEAG 2012). Für die Sicherung der Daseinsvorsorge hat Darmstadt einen Großteil ihrer wirtschaftlichen Aktivitäten in der privatrechtlichen HEAG gebündelt. Sie ist der zentrale und maßgebliche Berater der Wissenschaftsstadt Darmstadt in allen wirtschaftlichen Angelegenheiten der Stadtwirtschaft. Durch ein effektives Beteiligungsmanagement wird die Eigentümerfunktion der Wissenschaftsstadt Darmstadt in der Stadtwirtschaft gestärkt und die Information und Transparenz über die rund 160 Beteiligungen verbessert.

Seit 2013 entspricht die HEAG als erste kommunale Beteiligungsholding dem Deutschen Nachhaltigkeitskodex, in dem verbindliche Standards für Transparenz festgelegt und Nachhaltigkeitsleitsätze für die tägliche Arbeit in den Unternehmen entwickelt werden (vgl. HEAG 2012). Die Nachhaltigkeitsleitsätze der HEAG umfassen den „Orientierungsrahmen für das gemeinsame Handeln und Arbeiten“ und „konkretisieren das Nachhaltigkeitsbild für Einkaufspolitik, Personalpolitik, gesellschaftliches Engagement und Kommunikation der HEAG mit ihren Anspruchsgruppen“ in der Organisation (HEAG 2013, S. 1). Die HEAG leistet einen wichtigen Beitrag zur Sicherung der Daseinsvorsorge und übernimmt eine wichtige Vorbildfunktion in Bezug auf Nachhaltigkeit und eine transparente Berichterstattung. Für das Jahr 2015 plant die HEAG den ersten Nachhaltigkeitsbericht für die Darmstädter Stadtwirtschaft zu veröffentlichen.

## 2 Theoretischer Kontext

### 2.1 Nachhaltigkeit für öffentliche Unternehmen

Laut § 2 des Raumordnungsgesetzes (ROG) ist das Ziel der Raumordnung, im „Gesamtraum der Bundesrepublik Deutschland und in seinen Teilräumen [...] ausgeglichene soziale, infrastrukturelle, wirtschaftliche, ökologische und kulturelle Verhältnisse anzustreben“, wobei „eine nachhaltige Daseinsvorsorge zu sichern [...] und Ressourcen nachhaltig zu schützen“ sind (§ 2 ROG Abs. 2). Angesichts knapper kommunaler Haushaltskassen und gesellschaftlicher Strukturveränderungen scheint es allerdings zunehmend schwieriger, diesen Zielen gerecht zu werden und die Lebensqualität zu sichern.

FORSTHOFF (1938) definiert die Daseinsvorsorge als „alle Aufgaben und Verantwortlichkeiten, die erfüllt werden müssen, um dem modernen Menschen das Dasein zu ermöglichen“. Zu den Daseinsvorsorgegrundfunktionen zählen klassische Aufgaben wie Versorgung mit Energie, Wasser, ÖPNV und sozialverträglicher Wohnungsbau.

Öffentliche Unternehmen müssen bei der Erfüllung der Daseinsvorsorge vielfältige Interessen und Anspruchsgruppen berücksichtigen. Neben der ökonomischen Verantwortung trägt der öffentliche Sektor auch eine soziale und ökologische Verantwortung.<sup>41</sup> Aufgrund der Vorbildfunktion beim Umgang mit knappen Ressourcen ist Nachhaltigkeit eine relevante Aufgabe für öffentliche Unternehmen und sollte von jeder Kommune berücksichtigt werden. Eine besondere Relevanz wird der

---

<sup>41</sup> Das Drei-Säulen-Modell der Nachhaltigkeit setzt sich aus dem gleichberechtigten und gleichrangigen Umsetzen von ökonomischen, sozialen und ökologischen Zielen zusammen. Die Einhaltung dieser Ziele soll die Leistungsfähigkeit der Gesellschaft, den Fortbestand der natürlichen Ressourcen und der Erde sicherstellen.

Nachhaltigkeitsberichterstattung beigemessen (stellvertretend Gebauer 2011; Papenfuß et al. 2015; GRI 2013; RNE 2012). Durch die Verwendung von einem Mindeststandard durch Kennzahlen und Leistungsindikatoren soll eine transparente und aussagekräftige Berichterstattung verfolgt und gefördert werden (Gebauer 2011, S. 409).

## 2.2 Theoretische Grundlagen und Anforderungen an Nachhaltigkeitsberichte

Es bestehen verschiedene Theorien zur Ableitung von Anforderungen an eine Nachhaltigkeitsberichterstattung (vgl. Papenfuß et al. 2015, S. 174). Die vorgestellten Theorien sind der Neuen Institutionenökonomik zuzuordnen, in der ein unvollkommener Markt herrscht und die Beziehungen der Beteiligten durch individuelle Nutzenmaximierung, opportunistisches Verhalten und asymmetrische Informationsverteilung geprägt sind (vgl. Picot et al. 2008, S. 50).

Bei der Property-Rights-Theorie geht es um die Verteilung von Verfügungsrechten. Es soll im Unternehmen klar definiert sein, wer bei der Umsetzung der aufgestellten Nachhaltigkeitsziele welche Zuständigkeiten besitzt, und wer an wen welche Informationen weiterleitet (vgl. Papenfuß et al. 2015, S. 175).

Die Prinzipal-Agent-Theorie beschreibt die Beziehung zwischen demjenigen, der einen Auftrag erteilt (Prinzipal) und dem, der den Auftrag ausführt (Agent) (vgl. Welge 2015, S.9). Dieses Beziehungsgeflecht ist charakterisiert durch Informationsasymmetrien, opportunistisches Verhalten, versteckte Absichten und nicht sichtbare Eigenschaften der Beteiligten (vgl. Ebenda, S.15). Für diese Projektarbeit ergeben sich die Konstellation zwischen Geschäftsleitung der kommunalen Tochterunternehmen zu deren Aufsichtsgremien und die Beziehung zwischen den kommunalen Unternehmen bzw. deren Geschäftsleitung und dem Bürger.

In der Stakeholder-Theorie steht die Kommunikation mit internen und externen Interessensgruppen eines Unternehmens im Mittelpunkt (vgl. Kim 2002, S.5). In der Nachhaltigkeitsberichterstattung sollen diese Interessensgruppen über Nachhaltigkeitsaktivitäten informiert werden. Dies geschieht durch eine transparente Nachhaltigkeitsberichterstattung (vgl. Papenfuß et al. 2015, S. 175), bei der mit einer Ausrichtung der Inhalte und Kennzahlen die unterschiedlichen Erwartungen der Stakeholder-Gruppen gewährleistet werden können.

Ein weiterer konzeptioneller Ansatz besteht in der integrierten Berichterstattung. Bisher wurden eher eigenständige Finanz-, Sozial- und Umweltberichte erstellt. Daher besteht zunehmend die Notwendigkeit nach integrierten Ansätzen (vgl. Orlitzky & Whelan 2007, S. 311-312; Papenfuß et. al. 2015, S. 176). Das Integrated Reporting Committee hat ein Rahmenwerk und Anwendungsleitlinien für ein ganzheitliches Berichtskonzept entwickelt, in dem finanzielle (Geschäftsbericht) und nicht-finanzielle Informationen (Nachhaltigkeitsbericht) miteinander verknüpft werden (vgl. IIRC 2013).

Tabelle 2: Zusammenfassung der theoretischen Anforderungen

Theorie	Abgeleitete Anforderung
Prinzipal-Agenten-Theorie	Erstellung eines Nachhaltigkeitsberichtes
	Formulierung von Zielstellungen und Zielerreichung mit Anreizsystem
Stakeholder-Theorie	Informationsgehalt auf verschiedene Stakeholder ausrichten
Integrierte Berichterstattung	Nachhaltigkeitsbericht mit Triple Bottom Line
	Integration Nachhaltigkeitsbericht in Geschäftsbericht
Property-Rights-Theorie	Eindeutige Zuweisung von Verfügungsrechten

Quelle: Eigene Darstellung

### 2.3 Forschungsstand

Wie bereits gezeigt, ist Nachhaltigkeit für öffentliche Unternehmen ein wichtiges Handlungsfeld. Jedoch bleiben öffentliche Unternehmen trotz ihrer Vorbildfunktion hinter der Qualität der Berichterstattung von privaten Unternehmen zurück (vgl. IÖW 2015; Papenfuß et al. 2015; Gebauer 2011), was sich auch darin zeigt, dass es bisher nur wenige empirische Untersuchungen für die Nachhaltigkeitsberichterstattung öffentlicher Unternehmen gibt (vgl. Papenfuß et al. 2015, S. 177).<sup>42</sup>

Während es mehr Studien gibt, die untersuchen „was“ in Nachhaltigkeitsberichten berichtet wird (stellvertretend Institut für den öffentlichen Sektor 2012; Gebauer 2011), gibt es nur wenige zum „warum“. In der qualitativen Studie von GUTHRIE, FARNETI (2008) wird die Motivation untersucht, warum der öffentliche Sektor freiwillig über Nachhaltigkeit berichtet. Genannte Gründe sind die Information der Stakeholder sowie Schaffung von Transparenz. Weiterhin sind klare Zuständigkeiten bei der Erstellung und die Durchsetzung von Schlüsselfiguren bedeutend.

Insgesamt zeigt sich, dass zwar eine hohe Relevanz für die Nachhaltigkeitsberichterstattung für öffentliche Unternehmen besteht, diese jedoch bisher wenig Anwendung in der Praxis findet, da es an situationsgerechten Praxisempfehlungen für die Berichterstattung mangelt.

### 2.4 Methodisches Vorgehen

Bei der Auswahl der Stichprobe werden die Darmstädter Unternehmen HSE AG, HEAG mobilo GmbH, bauverein AG sowie Wissenschafts- und Kongresszentrum Darmstadt GmbH & Co. KG. den entsprechenden Branchen und Unternehmen in den 16 Landeshauptstädten, den regionalen Großstädten Frankfurt am Main, Offenbach und Mannheim sowie den 8 führenden kommunalen Energieunternehmen u.a. in Leipzig, Köln und Nürnberg und gegenübergestellt. Damit ergibt sich eine Anzahl von 23 zu untersuchenden Städten.

Anschließend wurden die per Dokumentenanalyse und Internetrecherche 69 identifizierten öffentlichen Unternehmen hinsichtlich ihrer Nachhaltigkeitsaktivitäten untersucht. Für die Analyse wurden vier Kriterien festgelegt:

<sup>42</sup> Von den 23 ermittelten Studien wurden 10 in Australien und Neuseeland, 8 in Europa, 2 in Kanada und 3 länderübergreifend durchgeführt. Dabei reichen die Stichproben von einer Einzelfallanalyse (Case Study) eines australischen öffentlichen Unternehmens bis hin zu einer quantitativen Untersuchung von 205 öffentlichen und privaten Unternehmen.

Tabelle 3: Kriterien Nachhaltigkeitsberichterstattung

Abstufung	Kriterium
0	keine Nennung von Nachhaltigkeit
1	Kategorie „Nachhaltigkeit“ im Geschäftsbericht oder eigener Reiter auf Homepage
2	gesonderter Umweltbericht, Gleichstellungsbericht u.ä. (eine Säule)
3	Nachhaltigkeitsbericht integriert im Geschäftsbericht
4	gesonderter Nachhaltigkeitsbericht

Quelle: eigene Darstellung

Die Recherche ergibt insgesamt 24 Berichte, die die Abstufung 3 oder 4 erfüllen und somit für die Untersuchung infrage kommen.

Für die eigene Datenerhebung wurde sich aufgrund des hohen Befragungsumfangs für eine schriftliche Befragung entschieden. In einem Fragebogen mit 21 teils geschlossenen und teils offenen Fragen wurden die jeweiligen Ansprechpartner per Email kontaktiert und zu ihren Nachhaltigkeitsaktivitäten, -zielen und -kennzahlen sowie bestehendem Verbesserungsbedarf in der Zukunft befragt.

### 3 Empirische Forschungsergebnisse

Die 24 Nachhaltigkeitsberichte teilen sich auf 8 Energie-, 12 Verkehrs- und 4 Wohnungsbauunternehmen auf. Von den 22 kontaktierten Unternehmen antworteten 11 auf die schriftliche Befragung. Dies ergibt eine gute Rücklaufquote von 50%. Aus dem Bereich Energie wurden 7, für den ÖPNV Bereich 5 und im Wohnungswesen 3 auswertbare Fragebögen eingereicht.

Bei der Auswertung der Befragung werden zunächst je nach Branche die Antworten der Darmstädter Unternehmen den Antworten der weiteren Befragten gegenübergestellt. Die Häufigkeit der Nennungen wird in Klammern angegeben.

#### 3.1 Energie

Die empirische Befragung von sieben im Energiebereich tätigen Unternehmen ergab, dass die bei der Erstellung der Nachhaltigkeitsberichte am stärksten einbezogenen Stakeholder eigene Mitarbeiter, Politik sowie Kunden bzw. Bürger sind. Weniger stark einbezogen werden Investoren und Vereine. Weitere genannte Stakeholder sind z. B. Non-Governmental Organizations (NGO) und wissenschaftliche Akteure wie die TU Darmstadt.

Sechs der sieben befragten Unternehmen haben sich bei der Nachhaltigkeitsberichterstellung an formalen Richtlinien bzw. Standards orientiert. Der am häufigsten genannte (5) ist hierbei der Standard der Global Reporting Initiative (GRI). Dieser Standard wird auch von der HSE, dem größten im Energiebereich tätigen Tochterunternehmen der HEAG AG, verwendet, ebenso wie die Three Bottom Line, die 10 Prinzipien des Global Compact der Vereinten Nationen sowie die Richtlinien des Carbon Disclosure Project (CDP) und des Deutschen Nachhaltigkeitskodex (DNK). Somit richtet sich die HSE bereits an mehr formale Richtlinien als die anderen befragten Unternehmen des Energie-sektors.

Die Senkung der CO<sub>2</sub>-Emissionen (6) stellt das wichtigste zu berichtende ökologische Ziel für die im Energiebereich befragten Unternehmen dar. Weitere ökologische Ziele sind der Ausbau erneuerbarer Energien bzw. die Reduzierung des Anteils fossiler Energieträger (4), die Steigerung der Energieeffizienz (3) sowie die Senkung des gesamten Energieverbrauchs (2). Zusätzliche Ziele, die von den Darmstädter Unternehmen genannt wurden, sind die Kompensation unvermeidbarer CO<sub>2</sub>-Emissionen und die Umstellung auf Ökostrom und

klimaneutrales Erdgas im Eigenverbrauch der Liegenschaften. Die wichtigsten Kennzahlen, mit denen die befragten Unternehmen den Erreichungsgrad ihrer ökologischen Ziele messen, sind die CO<sub>2</sub>-Emissionen und der CO<sub>2</sub>-Fußabdruck. Darüber hinaus verwendet die HSE die Ökostromquote im Eigenverbrauch sowie das Verhältnis eigenerzeugten Ökostroms zum Ökostromabsatz an Privatkunden.

Im sozialen Bereich variieren die Ziele der befragten Unternehmen stärker als im ökologischen Bereich. Mehrfach genannte soziale Ziele waren die Aus- und Weiterbildung von Beschäftigten, die Vereinbarkeit von Familie und Beruf sowie die Mitarbeitergesundheit und der Arbeitsschutz. Zusätzliche Ziele der Darmstädter Unternehmen sind u.a. die Sicherung regionaler Arbeitsplätze, das Angebot von (Schüler-) Praktika, die Förderung von bürgerlichem Engagement im Rahmen einer eigenen Stiftung sowie das Einsetzen gegen Diskriminierung und für Gleichberechtigung. Geeignete Kennzahlen hierfür wurden nicht genannt. Ähnlich verhält es sich bei den anderen befragten Unternehmen, von ihnen wurden die Mitarbeiterfluktuation, die Krankheitstage und Arbeitsunfälle, der Anteil von Frauen an den Beschäftigten sowie die Lost Time Injury Frequency (LTIF) für das Ziel des Arbeitsschutzes als Kennzahlen erwähnt.

Noch stärker als die sozialen Ziele variieren die ökonomischen Ziele der über den Energiebereich berichtenden Unternehmen. Die Darmstädter Unternehmen setzen sich z. B. eine langfristige ökonomische Stabilität sowie höchsten Umsatz bei niedrigstem Verbrauch zum Ziel. Die anderen Unternehmen hingegen nennen u.a. die Dividendenfähigkeit, Profitabilität und Imageentwicklung als ökonomische Ziele. Auch im ökonomischen Bereich werden bisher nur wenige Kennzahlen genutzt. Kennzahlen der Darmstädter Unternehmen sind hierbei u. a. die Wertschöpfungsentstehung und -verwendung, die Geschäfts- und Umsatzzahlen sowie die Aufsummierung der Verbräuche von Energie und Wasser. Die anderen Unternehmen verwenden z. B. den Verschuldungsgrad, Earnings before Interest and Taxes (EBIT) und Return on Capital Employed (ROCE) als ökonomische Nachhaltigkeitskennzahlen.

Die meisten der befragten Energieunternehmen sehen vor allem in der Erweiterung des Kennzahlensystems einen Verbesserungsbedarf der Qualität ihrer jeweiligen Nachhaltigkeitsberichte. Dies deckt sich mit den Ergebnissen der Befragung nach bereits genutzten Kennzahlen, speziell im ökonomischen und sozialen Bereich.

### 3.2 ÖPNV

Die der fünf befragten ÖPNV-Unternehmen am stärksten bei der Nachhaltigkeitsberichterstellung einbezogenen Stakeholder sind Mitarbeiter und Politik. Zusätzlich wurden auch Branchenverbände wie national der Verband Deutscher Verkehrsunternehmen (VDV) und international die Union Internationale des Transports Publics (UITP) genannt.

Die befragten Unternehmen der ÖPNV-Branche nutzen, ebenso wie im Energiebereich, am häufigsten den Standard der GRI (3). Zwei der befragten Unternehmen verwenden (noch) keinen Standard, darunter die HEAG mobilo GmbH. Anstelle dessen nutzt sie die Empfehlungen des VDV als formale Richtlinie. Auch die anderen Unternehmen lehnen sich bei der Berichterstattung zum Teil an branchenspezifische Richtlinien wie die der UITP.

Die Senkung der CO<sub>2</sub>-Emissionen, die Vermeidung oder Reduzierung anderer Schadstoffemissionen (z.B. Feinstaub, Stickoxide) und die Lärminderung sowie die Optimierung des Energieverbrauchs sind die wichtigsten ökologischen Ziele für die befragten ÖPNV-Unternehmen. Ein Unternehmen erachtet die Reduzierung bzw. Ablösung fossiler Energieträger durch den Ausbau der Elektromobilität oder der Stärkung der Kraft-Wärme-Kopplung und der Fernwärmenutzung bspw. als besonderes ökologisches Ziel. Die Überwachung dieser Ziele scheint unzureichend kennzahlenbasiert zu sein. Es wurden nur fünf Kennzahlen jeweils einmal genannt. Die HEAG mobilo GmbH berichtet den CO<sub>2</sub>-

Fußabdruck, die anderen Unternehmen die CO<sub>2</sub>-Gesamtemissionen, den direkten und indirekten Energieverbrauch sowie die Initiativen zur Intensivierung der Nutzung erneuerbarer Energien als Kennzahlen für den Erreichungsgrad der ökologischen Ziele.

Die sozialen Ziele der ÖPNV-Unternehmen sind ähnlich gelagert wie bei den Energieunternehmen. Jeweils zweimal genannt wurden eine (bedarfsgerechte) Aus- und Weiterbildung der Beschäftigten, der Arbeits- und Gesundheitsschutz, die Vereinbarkeit von Familie und Beruf sowie die Erhöhung des Frauenanteils im Unternehmen. Des Weiteren wurden von jeweils einem Unternehmen die Mitarbeiterzufriedenheit und der Ausbau der barrierefreien Fahrzeug- und Verkehrsinfrastruktur als besonders zu berichtende soziale Ziele hervorgehoben.

Die ökonomischen Ziele der befragten ÖPNV-Unternehmen variieren sehr. Die HEAG mobilo GmbH nannte dabei u.a. die Kundenzufriedenheit, die weiteren Unternehmen hoben z. B. die Steigerung der Einnahmen und des Umsatzes, die Erhöhung der Kundenzahl oder die Aufwandsminderung hervor. Ein befragtes Unternehmen stellte die besondere Bedeutung der „Schwarzen Null“ in den Vordergrund.<sup>43</sup> Zwei Unternehmen nannten die Entwicklung der Fahrgastzahlen und des Kostendeckungsgrades als Kennzahlen zur Überwachung der ökonomischen Ziele. Zusätzlich wurden die Schulden und das Vermögen sowie die Investitionen und die Abschreibungsrate jeweils einmal genannt.

Den höchsten Verbesserungsbedarf in Zukunft sehen die ÖPNV-Unternehmen darin, mehr personelle und finanzielle Ressourcen für die Nachhaltigkeitsberichterstattung zur Verfügung zu haben. Die Ergebnisse der Befragung zu den bereits verwendeten Nachhaltigkeitskennzahlen zeigen jedoch auch, dass in der Erweiterung der Kennzahlensysteme ein großes Verbesserungspotential liegt.

### 3.3 Wohnungswesen

Die von den drei im Wohnungswesen befragten Unternehmen am stärksten in die Nachhaltigkeitsberichterstellung einbezogenen Stakeholder sind Mitarbeiter und Vereine. Ein Unternehmen nannte Kommunen als weitere Stakeholder-Gruppe.

Alle Unternehmen nutzen formale Richtlinien zur Erstellung der Nachhaltigkeitsberichte. Das Tochterunternehmen der HEAG AG, die bauverein AG, orientiert sich an den internationalen Richtlinien der EURHO-GR, die speziell für die Wohnungswirtschaft entwickelt worden sind, die anderen beiden Unternehmen richten sich nach dem Standard der GRI.

Die wichtigsten ökologischen Ziele der befragten Wohnungsbauunternehmen beziehen sich auf die Reduzierung des Energieverbrauchs im Bestand und die Erhöhung der Energieeffizienz. Zusätzlich ist es eine Zielstellung der bauverein AG, dass der Anteil regenerativer Energien im Allgemenstrom 100% beträgt. Das Unternehmen nutzt bereits den Energieverbrauch und die CO<sub>2</sub>-Emissionen des Wohnungsbestands, den Anteil regenerativer Energien im Allgemenstrom sowie die CO<sub>2</sub>-Emissionen der Firmenfahrzeuge als Kennzahlen, um die Erreichung der ökologischen Ziele zu messen. Von den anderen Unternehmen wurde darüber hinaus das Abfallaufkommen als weitere Kennzahl genannt.

Die wesentlichsten sozialen Ziele sind für die bauverein AG die kontinuierliche Optimierung der Nebenkosten, die nur moderate Mietpreissteigerung sowie der Anstieg des Anteils seniorengerechter Wohnungen auf 20% bis 2030, um den Anforderungen des demografischen Wandels gerecht zu werden. Zusätzlich wurden von einem anderen Unternehmen die Weiterbildung der Beschäftigten sowie die Vereinbarkeit von Familie und Beruf genannt. Die bauverein AG nutzt u.a. die Entwicklung des Mietangebotes, die Mietentwicklung und die Ausgaben für die soziale Unterstützung als Kennzahlen, um über die Erreichung der sozialen Ziele zu berichten.

---

<sup>43</sup> Auf Ausgleichszahlungen der Kommunen für ein ausgeglichenes Betriebsergebnis sollen künftig vermieden und durch eine Steigerung der Kundenzahl bzw. der Tarifeinnahmen sichergestellt werden.

Besonders zu berichtende ökonomische Ziele sind für die bauverein AG die Reduzierung der Leerstandsquote und die Wertschöpfung in der Region in Höhe von 90% des Umsatzes, für die anderen Unternehmen u. a. die Imageentwicklung. Die wichtigsten ökonomischen Nachhaltigkeitskennzahlen sind für die bauverein AG die jährlichen Investitionen, die Leerstandsquote und die Aufteilung des Unternehmensaufwands auf die Stakeholder-Gruppen. Das größte Verbesserungspotential für die Qualität der Nachhaltigkeitsberichte sehen die befragten Wohnungsbauunternehmen in der Schulung der eigenen Mitarbeiter.

### 3.4 Gesamtauswertung

Von den insgesamt elf befragten Unternehmen erstellen acht jährlich einen Nachhaltigkeitsbericht (darunter die befragten Unternehmen der Darmstädter Stadtwirtschaft), zwei alle zwei oder drei Jahre und ein Unternehmen erstellt seit 2006 keine Nachhaltigkeitsberichte mehr. Am häufigsten (7) wird der Bericht von einer Nachhaltigkeitsabteilung erstellt. Ebenfalls sind oft die Marketingabteilungen (6) und die jeweilige Geschäftsleitung (4) an der Erstellung der Berichte beteiligt. Bei zwei Unternehmen, darunter die HSE, sind auch externe Akteure beteiligt. Dabei handelt es sich jeweils um Wirtschaftsprüfer sowie um eine Unternehmensberatung und eine Agentur.

Der Arbeitsaufwand für die Erstellung eines Nachhaltigkeitsberichts wird von den Befragten als hoch bis sehr hoch eingeschätzt.<sup>44</sup>

Die meisten der befragten Unternehmen (6, darunter die befragten Unternehmen der Darmstädter Stadtwirtschaft) veröffentlichen einen integrierten Nachhaltigkeits- und Geschäftsbericht. Drei Unternehmen veröffentlichen einen separaten Nachhaltigkeitsbericht, ein Unternehmen erstellt den Nachhaltigkeitsbericht im Jahresbericht integriert.

Insgesamt sind die eigenen Mitarbeiter und die Politik die von den befragten Unternehmen am stärksten bei der Nachhaltigkeitsberichterstellung einbezogenen Stakeholder. Aber auch wissenschaftliche Akteure wie die TU Darmstadt werden von zwei der befragten Tochterunternehmen der HEAG bei der Berichterstellung bereits sehr intensiv einbezogen. Weniger stark einbezogen werden von den befragten Unternehmen (bisher) Investoren und Vereine.

Zwei der befragten elf Unternehmen nutzen keinen Standard bei der Nachhaltigkeitsberichterstellung. Die am häufigsten verwendete formale Richtlinie ist der Standard der GRI (7). Es wird sich auch oft an branchenspezifische Richtlinien gelehnt, wie z. B. die Richtlinien vom VDV und der UITP für ÖPNV-Unternehmen oder EURHO-GR im Bereich der Wohnungswirtschaft.

Im ökologischen Bereich sind die branchenübergreifend am häufigsten genannten Nachhaltigkeitskennzahlen die CO<sub>2</sub>-Emissionen bzw. der CO<sub>2</sub>-Fußabdruck, der Energieverbrauch sowie der Anteil regenerativer Energien an der erzeugten oder verbrauchten Energie.

Die wichtigsten sozialen Ziele für die befragten Unternehmen sind die Aus- und Weiterbildung von Beschäftigten, die Vereinbarkeit von Familie und Beruf sowie der Arbeits- und Gesundheitsschutz. Als Kennzahlen für die Erreichung der beiden letztgenannten Ziele werden die Ausgaben für soziale Unterstützung sowie die Anzahl der Krankheitstage und Arbeitsunfälle herangezogen. Für das Ziel der Aus- und Weiterbildung von Beschäftigten wurden jedoch in der Befragung keine geeigneten Kennzahlen genannt. Einige Unternehmen verwenden den Anteil von Frauen an den Beschäftigten als soziale Nachhaltigkeitskennzahl, um die Erreichung des Ziels der Umsetzung von Gender Diversity zu überwachen.

Im ökonomischen Bereich variieren sowohl die als besonders berichtenswert eingestuften Ziele als auch die von den befragten Unternehmen verwendeten Kennzahlen sehr. Dennoch wurde das Ziel der Steigerung der Einnahmen und des Umsatzes branchenübergreifend am

---

<sup>44</sup> Durchschnittswert 4,4 auf einer Skala von 1 (sehr gering) bis 5 (sehr hoch)

häufigsten genannt. Als Nachhaltigkeitskennzahlen ergeben sich hieraus z. B. die Entwicklung des Umsatzes und der Einnahmen. Insgesamt lässt sich feststellen, dass für viele der befragten Unternehmen ein großes Verbesserungspotential darin besteht, mehr Kennzahlen zur Überwachung ihrer Nachhaltigkeitsziele zu nutzen.

## **4 Handlungsoptionen der HEAG**

### **4.1 Good Practice Beispiele**

Zur Ableitung von Handlungsoptionen für Nachhaltigkeitsberichterstattung der HEAG werden in diesem Kapitel weitere Berichte als Good Practice Beispiele untersucht. Hierzu wurden die in der Stichprobe beschriebenen Unternehmen (vgl. Kapitel 2.4) herangezogen. Als weiteres Auswahlkriterium wird das IÖW/future-Ranking für Klein- und Mittelständische Unternehmen herangezogen (vgl. IÖW/future 2012, S.1-2). In den Ergebnissen des Rankings finden sich sechs der untersuchten kommunalen Unternehmen wieder. Nach erster Durchsicht der betreffenden Berichte wurden die Unternehmen Bremer Straßenbahn AG und Dresdner Verkehrsbetriebe AG als Good Practice Beispiele gewählt, die folgende Handlungsempfehlungen für einen Nachhaltigkeitsbericht offen legen:

- Übersichtliche Struktur, z.B. durch Nachhaltigkeitsdimensionen
- Beschreibung der Nachhaltigkeitsstrategie mit Ableitung von Maßnahmen
- Ausweis von messbaren Kennzahlen für die Überprüfbarkeit der Zielerreichung und den Vorjahresvergleich
- Ganzheitliche Ausrichtung der Berichterstattung, ggf. Anlehnung an GRI-Richtlinien.

### **4.2 Weiterentwicklung der Nachhaltigkeitsberichterstattung**

Die regelmäßige Erstellung eines Nachhaltigkeitsberichts (jährlich) ist zu empfehlen. Dafür bietet sich eine integrierte Veröffentlichung zusammen mit dem Geschäftsbericht an. Darüber hinaus ist es wichtig, dass die Zuständigkeiten für die Datenerhebung und die Erstellung der Nachhaltigkeitsberichte klar und eindeutig geregelt sind. Nach Möglichkeit sollten auch externe Akteure an der Erstellung mitwirken. Dies erhöht die Transparenz und stärkt die Glaubwürdigkeit der Berichte. Des Weiteren sollte sich die Nachhaltigkeitsberichterstattung an einem anerkannten Standard und/oder an formalen Richtlinien orientieren. Zum Einem kann dies bei der Erstellung der umfangreichen Berichte unterstützend und effizient sein. Zum anderen verbessert die Orientierung an Standards die Vergleichbarkeit der Angaben in verschiedenen Nachhaltigkeitsberichten, was ebenso positive Auswirkungen auf die Transparenz hat. Kennzahlen tragen dazu bei, die Nachhaltigkeitsziele des eigenen Unternehmens zu überwachen, und den Stakeholdern Belege für den Erreichungsgrad der Ziele zu liefern. So lassen sich Informationsasymmetrien, die laut der Prinzipal-Agenten-Theorie zwischen den Agenten und den Prinzipalen bestehen (siehe Kapitel 2.2), effektiv abbauen. Ein entsprechend großes Weiterentwicklungspotential der Nachhaltigkeitsberichte liegt damit in der Erweiterung der Kennzahlensysteme. Diesem wurde durch die Entwicklung eines Kennzahlensystems im folgenden Kapitel Rechnung getragen.

### **4.3 Entwicklung eines Kennzahlensystems**

Auf Basis der vorgenannten Untersuchungsergebnisse wird ein Kennzahlensystem entwickelt, das die Nachhaltigkeitsaktivitäten von Unternehmen mess- und vergleichbar machen soll. In Tabelle 2 sind branchenspezifische (Wohnungswesen, ÖPNV und Energie) und branchenübergreifende Kennzahlen aufgeführt, die darüber hinaus jeweils in die drei Dimensionen der Nachhaltigkeit unterteilt wurden. Die Kennzahlen aus der Befragung sind grau hinterlegt und werden mit aussagekräftigen Kennzahlen der Good Practice Berichte ergänzt, die hier weiß hinterlegt sind. Das Kennzahlensystem erhebt keinen Anspruch auf

Vollständigkeit. Es empfiehlt sich, neben branchenübergreifenden auch branchenspezifische Kennzahlen zu verwenden.

Tabelle 4: Kennzahlensystem

	Wohnungswesen	ÖPNV	Energie	Branchenübergreifend
Ökonomische Kennzahlen	Leerstandsquote	Anzahl der Fahrgäste	Umsatz aufgeschlüsselt	Kostendeckungsgrad
	Investition in Neubau	Aufwand je beförderter Person	Neuzugänge Kunden durch Umzug	Umsatzentwicklung
	Investition in Sanierung	Ertrag je beförderte Person	Investition in Kraftwerksmodernisierung	Ressourcenverbrauch
	Investition in Instandhaltung	Bestand an Bussen nach Schadstoffklassen		Verschuldungsgrad
	Anteil Neubau/Sanierte Wohnungen	Anzahl der Abonnenten		EBIT
		Pünktlichkeit der Verkehrsmittel		ROCE
				Anzahl der Kunden
				Verschuldungsgrad
				Kostendeckungsgrad
				Investitionen und Abschreibungsrate
				Erhaltungsinvestitionsquote
				Höhe regionale Investitionen
				Einteilung Aufwand je Stakeholder-Gruppe
			Weiterbildungstage je MA	
			Einsparungen durch Ideenmanagement	
Ökologische Kennzahlen	Energieverbrauch des Wohnungsbestandes	Lärmemission je Transportmittel	Anteil Ökostrom	Energieverbrauch
	CO2-Emissionen des Wohnungsbestandes	Rückgewinnungsgrad der Bremsenergie bei Straßenbahnen	Verhältnis eigenerzeugter zu abgesetztem Ökostrom an Privatkunden	CO2-Emissionen in t
	Anteil EE im Allgmeinestrom	Anzahl Kapazitäten Elektromobilität	Anteil regenerativer Energien am Erzeugermix	CO2-Emissionen der Firmenfahrzeuge
	Reduktion CO2-Emission durch Sanierung in Gewicht	Durchschnittlicher Energieverbrauch der Fahrzeuge	Installierte Kapazitäten für EE	Energieeffizienz
	Einsparung Energie durch Sanierung	Grüngleisanteil	CO2-Emission je kWh verkaufter Strom	Anteil erneuerbarer Energien am Stromverbrauch
	Anteil Wohnungen in Passivhäusern	CO2-Emissionen pro Wagen-km	Investition in Naturschutzmaßnahmen	Verwertungsquote gewerblicher Abfälle
		CO2-Emissionen pro Platz-km	Investitionen in Gewässerschutz	Gewicht Abfall
		Wasserverbrauch der Waschanlagen		Emission Ozonschicht schädigender Gase
	Heizenergiebedarf in den Fahrzeugen		Emissionen Treibhausgase	

	Wohnungswesen	ÖPNV	Energie	Branchenübergreifend
		freigesetzte Kohlendioxidäquivalente aufgeschlüsselt auf Fahrzeugart		Wasserverbrauch
		Anteil der Busse mit Grüner Plakette		Energieverbrauch Fuhrpark aufgeschlüsselt
<b>Soziale Kennzahlen</b>	Entwicklung Durchschnittsmiete	Anteil barrierefreier Haltestellen	Investition in Modernisierung privater Haushalte	Fluktuation der MA
	Anteil seniorengerechter Wohnungen	Anteil barrierefreier Fahrzeuge	Kundenzufriedenheit	Anzahl Krankheitstage je MA/Gesundheitsquote
	Mieterzufriedenheit	Fahrradabstellplätze an Haltestellen		Anteil von Frauen in Führungspositionen
	Investition in Kiezmanagement	Investitionen in Nachhaltigkeitsprojekte		Anteil Auszubildender
	Investition in Kooperationen	Ausstattung der Haltestellen		Ausgaben für soziale Unterstützung je MA
		Sicherheitsschulungen je MA		Fortbildungstage je MA
				Investitionen zur Gesundheitsförderung pro MA
				Anzahl der Abwesenheitstage
				Zahl der Unfälle je MA
				Weiterbildungstage je MA
				Anzahl von Minderheiten unter mittleren und hohen Führungskräften
				Anteil der MA mit Schwerbehinderung
				Relation von Teilzeit- zu Vollzeitbeschäftigten
				Rückkehrquote nach Elternzeit
				Übernahmequote der Azubis > 1 Jahr
				Betriebliche Kindergartenplätze
			Teilnehmer Gesundheitsschulungen	
			Teilnehmer Konzernbildungsprogramm	

Quelle: eigene Darstellung

#### 4.4 Entwicklung eines Maßnahmenkatalogs

Für die erweiterte Nachhaltigkeitsberichterstattung der HEAG lassen sich folgende fünf Schritte als zielführend ableiten:

- Vernetzung mit den Unternehmen der Stadtwirtschaft zur Sicherstellung eines einheitlichen und qualitativ hochwertigen Nachhaltigkeitsberichts.
- Orientierung an GRI Richtlinien bei der Nachhaltigkeitsberichterstattung bezüglich der Kennzahlen, um eine hohe Transparenz und internationale Vergleichbarkeit des Nachhaltigkeitsberichts zu gewährleisten. Dabei sollte eine integrierte Berichterstattung verfolgt werden.

- Einführung eines kennzahlenbasierten Benchmarkings zum Vergleich der eigenen Leistungen mit der Leistung anderer, um Potenziale zur weiteren Verbesserung der eigenen Effizienz zu identifizieren.
- Aufnahme des Nachhaltigkeitsberichts in den Darmstädter Beteiligungsbericht mit dem Ziele einer transparenten Berichterstattung in einem rechtlichen Ordnungsrahmen.
- Einführung eines Change Managements für die Umsetzung der vorgestellten erweiterten Nachhaltigkeitsberichterstattung.

## 5 Fazit und Ausblick

Aufgrund der Vorbildfunktion beim Umgang mit knappen Ressourcen sowie erhöhter Transparenzerfordernisse ist die Nachhaltigkeitsberichterstattung eine wichtige Aufgabe für öffentliche Unternehmen. Zwar besteht eine hohe Relevanz für kommunale Unternehmen, jedoch zeigen die vorgestellten Studien, dass die Anforderungen aus den Theorien in der Praxis bisher nur unzureichend umgesetzt wurden.

Es besteht Bedarf an situationsgerechten Praxisempfehlungen für Berichterstattung. Hierfür wurde eine Befragung durchgeführt. Insgesamt nahmen 11 Unternehmen an der Befragung teil, somit sind die Ergebnisse der Befragung nur eingeschränkt repräsentativ. Dennoch ergab die Auswertung, dass sich viele Unternehmen bei der Nachhaltigkeitsberichterstattung bereits an anerkannte Standards wie den der GRI anlehnen und einen integrierten Nachhaltigkeits- und Geschäftsbericht veröffentlichen, wodurch eine jährliche Aufstellung gesichert ist. Verbesserungspotential besteht v.a. noch in der Erweiterung der Kennzahlensysteme zur effizienten Überwachung der Nachhaltigkeitsziele der Unternehmen. Der Ansatz eines branchenspezifischen Kennzahlenkatalogs wurde in mehreren Schritten erarbeitet. Ein Maßnahmenkatalog ermöglicht die praxisgerechte Umsetzung für die HEAG AG.

Ein weiteres interessantes Forschungsthema stellt die konkrete Ausgestaltung von Nachhaltigkeitskennzahlen bei der variablen Vergütung und der Abhängigkeit vom Erreichen der Nachhaltigkeitskennzahlen dar. Bisher findet sich in der Praxis weder eine Offenlegungspflicht noch eine nachvollziehbare Ausgestaltung öffentlicher Gehälter. Hier besteht ebenfalls ein erhöhter Informations- und Transparenzbedarf für die Öffentlichkeit. Auch stellt sich die Frage, wie hoch der Anteil der variablen Vergütung sein soll, der vom Erreichen der Nachhaltigkeitsziele abhängt. Die Wissenschaftsstadt Darmstadt hat im Februar 2015 ihre *Stadtwirtschaftsstrategie 2020* öffentlich gemacht, in der Ziele und Erwartungen an die Geschäftsfelder festgelegt werden (Wissenschaftsstadt Darmstadt 2015b). Diese kann Orientierungswerte für die variable Vergütung liefern und ermöglicht es den Stakeholdern aktiv auf die Aufstellung von Nachhaltigkeitszielen für die Geschäftsführung einzuwirken.

## Literaturverzeichnis

- Branco, Manuel Castelo und Lúcia Lima Rodrigues (2007): Issues in Corporate Social and Environmental Reporting research: An Overview, in: Issues in Social and Environmental Accounting, Vol. 1, No. 1, S. 72-90.
- Forsthoﬀ, Ernst (1958): Die Daseinsvorsorge und die Kommunen. Köln, Sigillum-Verlag.
- Gebauer, Jana (2011): Nachhaltigkeitsberichterstattung kommunaler Unternehmen. Anforderungen und empirische Befunde, in: Berit Sandberg & Klaus Lederer (Hrsg.): Corporate Social Responsibility in kommunalen Unternehmen. Wirtschaftliche Betätigung zwischen öffentlichen Auftrag und gesellschaftlicher Verantwortung, 1. Aufl., Wiesbaden, VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 407-424.
- Greiling, Dotothea (2009): Performance Measurement in Nonprofit-Organisationen, Habilitationsschrift Universität Mannheim 2007, Gabler, Wiesbaden.
- GRI (2013): G4 Sustainability Reporting Guidelines. Reporting Principales and standard disclosure, Amsterdam.
- Guthrie, James/ Farneti, Federica (2008): GRI Sustainability Reporting by Australian Public Sector Organizations, in: Public Money & Management, Vol. 28, Issue 6, S. 361-366.
- HEAG (2013): Organisationshandbuch. HEAG Holding AG - Beteiligungsmanagement der Wissenschaftsstadt Darmstadt (HEAG), Darmstadt.
- IIRC (2013): The Internation IR Framework. Integrated Reporting.
- Institut für den öffentlichen Sektor (2012): Kommunale Nachhaltigkeitssteuerung. Umsetzungsstand bei großen Städten und Landkreisen. Studie, Berlin.
- Kim, Kicheol (2002), Methoden zur Evaluation der Nachhaltigkeit von Unternehmen. Kategorisierung und Analyse ihrer Stakeholderorientierung, Lüneburg.
- Orlitzky, Marc/ Whelan, Glen (2007): On the effectiveness of social and environmental reporting, in: Issues in Social and Environmental Accounting, Vol. 1, No. 2, S. 311-333.
- Papenfuß, Ulf/ Grüb, Birgit/ Friedländer, Benjamin (2015): Nachhaltigkeitsberichterstattung öffentlicher Unternehmen: Entwicklung eines Qualitätsmodells und empirische Befunde für Stadtwerke im internationalen Vergleich, erscheint in: Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen/Journal of Public and Nonprofit Services, 45, S.171-188.
- Picot, Arnold/ Dietl, Helmut/ Franck, Egon (2008): Organisation. Eine ökonomische Perspektive, 5. Auflage, Schäffer-Poeschel, Stuttgart.
- RNE (2012): Der Deutsche Nachhaltigkeitskodex. Empfehlungen des Rates für für Nachhaltige Entwicklung und Dokumentation des Multistakeholderforums am 26.09.2011, Berlin.
- Welge, K. Martin/ Eulerich, Marc (2014): Corporate Governance Management, Theorie und Praxis der guten Unternehmensführung, 2. Auflage, Springer Gabler, Wiesbaden.

### Internetquellenverzeichnis

- Global Reporting Initiative (GRI) (o.J.): Integrated Reporting, unter:  
<https://www.globalreporting.org/information/current-priorities/integrated-reporting/Pages/default.aspx>, abgerufen am 20.02.2015.
- HEAG (2012): HEAG Entsprechungserklärung, unter:  
[http://www.heag.de/download/pdf/Entsprechungserklaerung-HEAG\\_2012.pdf](http://www.heag.de/download/pdf/Entsprechungserklaerung-HEAG_2012.pdf)  
abgerufen am 25.02.2015.
- IÖW (2015): IÖW/future-Ranking der Nachhaltigkeitsberichte. Über das IÖW/future-Ranking, unter: <http://www.ranking-nachhaltigkeitsberichte.de/ueber-das-ioewfuture-ranking/ziele-des-ioewfuture-rankings.html>, abgerufen am 25.02.2015.
- IÖW/future (2012): IÖW/future-Ranking Nachhaltigkeitsberichte 2011 Ergebnisse KMU, unter: [http://www.ranking-nachhaltigkeitsberichte.de/data/ranking/user\\_upload/pdf/Ranking\\_2011\\_Ergebnisse\\_KMU.pdf](http://www.ranking-nachhaltigkeitsberichte.de/data/ranking/user_upload/pdf/Ranking_2011_Ergebnisse_KMU.pdf), abgerufen am: 17.02.2015.
- IÖW/future-Ranking (o.J.): Alle Rankings seit 1994, unter: <http://www.ranking-nachhaltigkeitsberichte.de/ranking-kmu/alle-rankings-seit-1994.html>, abgerufen am 20.02.2015.
- Wissenschaftsstadt Darmstadt (2015a): Statistischer Kurzbericht Jahr 2014, unter:  
[http://www.darmstadt.de/fileadmin/Bilder-Rubriken/Standort/Statistik\\_und\\_Stadtforschung/pdf/kurzberichte/Kurzbericht\\_Jahr\\_2014.pdf](http://www.darmstadt.de/fileadmin/Bilder-Rubriken/Standort/Statistik_und_Stadtforschung/pdf/kurzberichte/Kurzbericht_Jahr_2014.pdf), abgerufen am 25.02.2015.
- Wissenschaftsstadt Darmstadt (2015b): Stadtwirtschaftsstrategie 2020 der Wissenschaftsstadt Darmstadt, unter:  
<http://www.heag.de/download/pdf/Stadtwirtschaftsstrategie-2020.pdf>, abgerufen am: 04.06.2015.

# Universität Leipzig

## Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät

Nr. 1	Wolfgang Bernhardt	Stock Options wegen oder gegen Shareholder Value? Vergütungsmodelle für Vorstände und Führungskräfte 04/1998
Nr. 2	Thomas Lenk / Volkmar Teichmann	Bei der Reform der Finanzverfassung die neuen Bundesländer nicht vergessen! 10/1998
Nr. 3	Wolfgang Bernhardt	Gedanken über Führen – Dienen – Verantworten 11/1998
Nr. 4	Kristin Wellner	Möglichkeiten und Grenzen kooperativer Standortgestaltung zur Revitalisierung von Innenstädten 12/1998
Nr. 5	Gerhardt Wolff	Brauchen wir eine weitere Internationalisierung der Betriebswirtschaftslehre? 01/1999
Nr. 6	Thomas Lenk / Friedrich Schneider	Zurück zu mehr Föderalismus: Ein Vorschlag zur Neugestaltung des Finanzausgleichs in der Bundesrepublik Deutschland unter besonderer Berücksichtigung der neuen Bundesländer 12/1998
Nr. 7	Thomas Lenk	Kooperativer Föderalismus – Wettbewerbsorientierter Föderalismus 03/1999
Nr. 8	Thomas Lenk / Andreas Mathes	EU – Osterweiterung – Finanzierbar? 03/1999
Nr. 9	Thomas Lenk / Volkmar Teichmann	Die fiskalischen Wirkungen verschiedener Forderungen zur Neugestaltung des Länderfinanzausgleichs in der Bundesrepublik Deutschland: Eine empirische Analyse unter Einbeziehung der Normenkontrollanträge der Länder Baden-Württemberg, Bayern und Hessen sowie der Stellungnahmen verschiedener Bundesländer 09/1999
Nr. 10	Kai-Uwe Graw	Gedanken zur Entwicklung der Strukturen im Bereich der Wasserversorgung unter besonderer Berücksichtigung kleiner und mittlerer Unternehmen 10/1999
Nr. 11	Adolf Wagner	Materialien zur Konjunkturforschung 12/1999
Nr. 12	Anja Birke	Die Übertragung westdeutscher Institutionen auf die ostdeutsche Wirklichkeit – ein erfolg-versprechendes Zusammenspiel oder Aufdeckung systematischer Mängel? Ein empirischer Bericht für den kommunalen Finanzausgleich am Beispiel Sachsen 02/2000
Nr. 13	Rolf H. Hasse	Internationaler Kapitalverkehr in den letzten 40 Jahren – Wohlstandsmotor oder Krisenursache? 03/2000
Nr. 14	Wolfgang Bernhardt	Unternehmensführung (Corporate Governance) und Hauptversammlung 04/2000
Nr. 15	Adolf Wagner	Materialien zur Wachstumsforschung 03/2000
Nr. 16	Thomas Lenk / Anja Birke	Determinanten des kommunalen Gebührenaufkommens unter besonderer Berücksichtigung der neuen Bundesländer 04/2000
Nr. 17	Thomas Lenk	Finanzwirtschaftliche Auswirkungen des Bundesverfassungsgerichtsurteils zum Länderfinanzausgleich vom 11.11.1999 04/2000
Nr. 18	Dirk Büttel	Continuous linear utility for preferences on convex sets in normal real vector spaces 05/2000
Nr. 19	Stefan Dierkes / Stephanie Hanrath	Steuerung dezentraler Investitionsentscheidungen bei nutzungsabhängigem und nutzungsunabhängigem Verschleiß des Anlagenvermögens 06/2000
Nr. 20	Thomas Lenk / Andreas Mathes / Olaf Hirschfeld	Zur Trennung von Bundes- und Landeskompetenzen in der Finanzverfassung Deutschlands 07/2000
Nr. 21	Stefan Dierkes	Marktwerte, Kapitalkosten und Betafaktoren bei wertabhängiger Finanzierung 10/2000
Nr. 22	Thomas Lenk	Intergovernmental Fiscal Relationships in Germany: Requirement for New Regulations? 03/2001
Nr. 23	Wolfgang Bernhardt	Stock Options – Aktuelle Fragen Besteuerung, Bewertung, Offenlegung 03/2001

Nr. 24	Thomas Lenk	Die „kleine Reform“ des Länderfinanzausgleichs als Nukleus für die „große Finanzverfassungs-reform“? 10/2001
Nr. 25	Wolfgang Bernhardt	Biotechnologie im Spannungsfeld von Menschenwürde, Forschung, Markt und Moral Wirtschaftsethik zwischen Beredsamkeit und Schweigen 11/2001
Nr. 26	Thomas Lenk	Finanzwirtschaftliche Bedeutung der Neuregelung des bundestaatlichen Finanzausgleichs – Eine allokoative und distributive Wirkungsanalyse für das Jahr 2005 11/2001
Nr. 27	Sören Bär	Grundzüge eines Tourismusmarketing, untersucht für den Südraum Leipzig 05/2002
Nr. 28	Wolfgang Bernhardt	Der Deutsche Corporate Governance Kodex: Zuwahl (comply) oder Abwahl (explain)? 06/2002
Nr. 29	Adolf Wagner	Konjunkturtheorie, Globalisierung und Evolutionsökonomik 08/2002
Nr. 30	Adolf Wagner	Zur Profilbildung der Universitäten 08/2002
Nr. 31	Sabine Klinger / Jens Ulrich / Hans-Joachim Rudolph	Konjunktur als Determinante des Erdgasverbrauchs in der ostdeutschen Industrie? 10/2002
Nr. 32	Thomas Lenk / Anja Birke	The Measurement of Expenditure Needs in the Fiscal Equalization at the Local Level Empirical Evidence from German Municipalities 10/2002
Nr. 33	Wolfgang Bernhardt	Die Lust am Fliegen Eine Parabel auf viel Corporate Governance und wenig Unternehmensführung 11/2002
Nr. 34	Udo Hielscher	Wie reich waren die reichsten Amerikaner wirklich? (US-Vermögensbewertungsindex 1800 – 2000) 12/2002
Nr. 35	Uwe Haubold / Michael Nowak	Risikoanalyse für Langfrist-Investments Eine simulationsbasierte Studie 12/2002
Nr. 36	Thomas Lenk	Die Neuregelung des bundesstaatlichen Finanzausgleichs auf Basis der Steuerschätzung Mai 2002 und einer aktualisierten Bevölkerungsstatistik 12/2002
Nr. 37	Uwe Haubold / Michael Nowak	Auswirkungen der Renditeverteilungsannahme auf Anlageentscheidungen Eine simulationsbasierte Studie 02/2003
Nr. 38	Wolfgang Bernhard	Corporate Governance Kodex für den Mittel-Stand? 06/2003
Nr. 39	Hermut Kormann	Familienunternehmen: Grundfragen mit finanzwirtschaftlichen Bezug 10/2003
Nr. 40	Matthias Folk	Launhardt'sche Trichter 11/2003
Nr. 41	Wolfgang Bernhardt	Corporate Governance statt Unternehmensführung 11/2003
Nr. 42	Thomas Lenk / Karolina Kaiser	Das Prämienmodell im Länderfinanzausgleich – Anreiz- und Verteilungsmittlungen 11/2003
Nr. 43	Sabine Klinger	Die Volkswirtschaftliche Gesamtrechnung des Haushaltsektors in einer Matrix 03/2004
Nr. 44	Thomas Lenk / Heide Köpping	Strategien zur Armutsbekämpfung und –vermeidung in Ostdeutschland: 05/2004
Nr. 45	Wolfgang Bernhardt	Sommernachtsfantasien Corporate Governance im Land der Träume. 07/2004
Nr. 46	Thomas Lenk / Karolina Kaiser	The Premium Model in the German Fiscal Equalization System 12/2004
Nr. 47	Thomas Lenk / Christine Falken	Komparative Analyse ausgewählter Indikatoren des Kommunalwirtschaftlichen Gesamtergebnisses 05/2005
Nr. 48	Michael Nowak / Stephan Barth	Immobilienanlagen im Portfolio institutioneller Investoren am Beispiel von Versicherungsunternehmen Auswirkungen auf die Risikosituation 08/2005

Nr. 49	Wolfgang Bernhardt	Familiengesellschaften – Quo Vadis? Vorsicht vor zu viel „Professionalisierung“ und Ver-Fremdung 11/2005
Nr. 50	Christian Milow	Der Griff des Staates nach dem Währungsgold 12/2005
Nr. 51	Anja Eichhorst / Karolina Kaiser	The Institutional Design of Bailouts and Its Role in Hardening Budget Constraints in Federations 03/2006
Nr. 52	Ullrich Heilemann / Nancy Beck	Die Mühen der Ebene – Regionale Wirtschaftsförderung in Leipzig 1991 bis 2004 08/2006
Nr. 53	Gunther Schnabl	Die Grenzen der monetären Integration in Europa 08/2006
Nr. 54	Hermut Kormann	Gibt es so etwas wie typisch mittelständige Strategien? 11/2006
Nr. 55	Wolfgang Bernhardt	(Miss-)Stimmung, Bestimmung und Mitbestimmung Zwischen Juristentag und Biedenkopf-Kommission 11/2006
Nr. 56	Ullrich Heilemann / Annika Blaschzik	Indicators and the German Business Cycle A Multivariate Perspective on Indicators of Ifo, OECD, and ZEW 01/2007
Nr. 57	Ullrich Heilemann	“The Soul of a new Machine” zu den Anfängen des RWI-Konjunkturmodells 12/2006
Nr. 58	Ullrich Heilemann / Roland Schuhr / Annika Blaschzik	Zur Evolution des deutschen Konjunkturzyklus 1958 bis 2004 Ergebnisse einer dynamischen Diskriminanzanalyse 01/2007
Nr. 59	Christine Falken / Mario Schmidt	Kameralistik versus Doppik Zur Informationsfunktion des alten und neuen Rechnungswesens der Kommunen Teil I: Einführende und Erläuternde Betrachtungen zum Systemwechsel im kommunalen Rechnungswesen 01/2007
Nr. 60	Christine Falken / Mario Schmidt	Kameralistik versus Doppik Zur Informationsfunktion des alten und neuen Rechnungswesens der Kommunen Teil II Bewertung der Informationsfunktion im Vergleich 01/2007
Nr. 61	Udo Hielscher	Monti della città di firenze Innovative Finanzierungen im Zeitalter Der Medici. Wurzeln der modernen Finanzmärkte 03/2007
Nr. 62	Ullrich Heilemann / Stefan Wappler	Sachsen wächst anders Konjunkturelle, sektorale und regionale Bestimmungsgründe der Entwicklung der Bruttowertschöpfung 1992 bis 2006 07/2007
Nr. 63	Adolf Wagner	Regionalökonomik: Konvergierende oder divergierende Regionalentwicklungen 08/2007
Nr. 64	Ullrich Heilemann / Jens Ulrich	Good bye, Professir Phillips? Zum Wandel der Tariflohndeterminanten in der Bundesrepublik 1952 – 2004 08/2007
Nr. 65	Gunther Schnabl / Franziska Schobert	Monetary Policy Operations of Debtor Central Banks in MENA Countries 10/2007
Nr. 66	Andreas Schäfer / Simone Valente	Habit Formation, Dynastic Altruism, and Population Dynamics 11/2007
Nr. 67	Wolfgang Bernhardt	5 Jahre Deutscher Corporate Governance Kodex Eine Erfolgsgeschichte? 01/2008
Nr. 68	Ullrich Heilemann / Jens Ulrich	Viel Lärm um wenig? Zur Empirie von Lohnformeln in der Bundesrepublik 01/2008
Nr. 69	Christian Groth / Karl-Josef Koch / Thomas M. Steger	When economic growth is less than exponential 02/2008
Nr. 70	Andreas Bohne / Linda Kochmann	Ökonomische Umweltbewertung und endogene Entwicklung peripherer Regionen Synthese einer Methodik und einer Theorie 02/2008
Nr. 71	Andreas Bohne / Linda Kochmann / Jan Slavík / Lenka Slavíková	Deutsch-tschechische Bibliographie Studien der kontingenten Bewertung in Mittel- und Osteuropa 06/2008

Nr. 72	Paul Lehmann / Christoph Schröter-Schlaack	Regulating Land Development with Tradable Permits: What Can We Learn from Air Pollution Control? 08/2008
Nr. 73	Ronald McKinnon / Gunther Schnabl	China's Exchange Rate Impasse and the Weak U.S. Dollar 10/2008
Nr. 74	Wolfgang Bernhardt	Managervergütungen in der Finanz- und Wirtschaftskrise Rückkehr zu (guter) Ordnung, (klugem) Maß und (vernünftigem) Ziel? 12/2008
Nr. 75	Moritz Schularick / Thomas M. Steger	Financial Integration, Investment, and Economic Growth: Evidence From Two Eras of Financial Globalization 12/2008
Nr. 76	Gunther Schnabl / Stephan Freitag	An Asymmetry Matrix in Global Current Accounts 01/2009
Nr. 77	Christina Ziegler	Testing Predictive Ability of Business Cycle Indicators for the Euro Area 01/2009
Nr. 78	Thomas Lenk / Oliver Rottmann / Florian F. Woitek	Public Corporate Governance in Public Enterprises Transparency in the Face of Divergent Positions of Interest 02/2009
Nr. 79	Thomas Steger / Lucas Bretschger	Globalization, the Volatility of Intermediate Goods Prices, and Economic Growth 02/2009
Nr. 80	Marcela Munoz Escobar / Robert Holländer	Institutional Sustainability of Payment for Watershed Ecosystem Services. Enabling conditions of institutional arrangement in watersheds 04/2009
Nr. 81	Robert Holländer / WU Chunyou / DUAN Ning	Sustainable Development of Industrial Parks 07/2009
Nr. 82	Georg Quaas	Realgrößen und Preisindizes im alten und im neuen VGR-System 10/2009
Nr. 83	Ulrich Heilemann / Hagen Findeis	Empirical Determination of Aggregate Demand and Supply Curves: The Example of the RWI Business Cycle Model 12/2009
Nr. 84	Gunther Schnabl / Andreas Hoffmann	The Theory of Optimum Currency Areas and Growth in Emerging Markets 03/2010
Nr. 85	Georg Quaas	Does the macroeconomic policy of the global economy's leader cause the worldwide asymmetry in current accounts? 03/2010
Nr. 86	Volker Grossmann / Thomas M. Steger / Timo Trimborn	Quantifying Optimal Growth Policy 06/2010
Nr. 87	Wolfgang Bernhardt	Corporate Governance Kodex für Familienunternehmen? Eine Widerrede 06/2010
Nr. 88	Philipp Mandel / Bernd Süßmuth	A Re-Examination of the Role of Gender in Determining Digital Piracy Behavior 07/2010
Nr. 89	Philipp Mandel / Bernd Süßmuth	Size Matters. The Relevance and Hicksian Surplus of Agreeable College Class Size 07/2010
Nr. 90	Thomas Kohstall / Bernd Süßmuth	Cyclic Dynamics of Prevention Spending and Occupational Injuries in Germany: 1886-2009 07/2010
Nr. 91	Martina Padmanabhan	Gender and Institutional Analysis. A Feminist Approach to Economic and Social Norms 08/2010
Nr. 92	Gunther Schnabl / Ansgar Belke	Finanzkrise, globale Liquidität und makroökonomischer Exit 09/2010
Nr. 93	Ulrich Heilemann / Roland Schuhr / Heinz Josef Münch	A "perfect storm"? The present crisis and German crisis patterns 12/2010
Nr. 94	Gunther Schnabl / Holger Zemanek	Die Deutsche Wiedervereinigung und die europäische Schuldenkrise im Lichte der Theorie optimaler Währungsräume 06/2011
Nr. 95	Andreas Hoffmann / Gunther Schnabl	Symmetrische Regeln und asymmetrisches Handeln in der Geld- und Finanzpolitik 07/2011
Nr. 96	Andreas Schäfer / Maik T. Schneider	Endogenous Enforcement of Intellectual Property, North-South Trade, and Growth 08/2011
Nr. 97	Volker Grossmann / Thomas M. Steger / Timo Trimborn	Dynamically Optimal R&D Subsidization 08/2011

Nr. 98	Erik Gawel	Political drivers of and barriers to Public-Private Partnerships: The role of political involvement 09/2011
Nr. 99	André Casajus	Collusion, symmetry, and the Banzhaf value 09/2011
Nr. 100	Frank Hüttner / Marco Sunder	Decomposing $R^2$ with the Owen value 10/2011
Nr. 101	Volker Grossmann / Thomas M. Steger / Timo Trimborn	The Macroeconomics of TANSTAAFL 11/2011
Nr. 102	Andreas Hoffmann	Determinants of Carry Trades in Central and Eastern Europe 11/2011
Nr. 103	Andreas Hoffmann	Did the Fed and ECB react asymmetrically with respect to asset market developments? 01/2012
Nr. 104	Christina Ziegler	Monetary Policy under Alternative Exchange Rate Regimes in Central and Eastern Europe 02/2012
Nr. 105	José Abad / Axel Löffler / Gunther Schnabl / Holger Zemanek	Fiscal Divergence, Current Account and TARGET2 Imbalances in the EMU 03/2012
Nr. 106	Georg Quaas / Robert Köster	Ein Modell für die Wirtschaftszweige der deutschen Volkswirtschaft: Das "MOGBOT" (Model of Germany's Branches of Trade)
Nr. 107	Andreas Schäfer / Thomas Steger	Journey into the Unknown? Economic Consequences of Factor Market Integration under Increasing Returns to Scale 04/2012
Nr. 108	Andreas Hoffmann / Björn Urbansky	Order, Displacements and Recurring Financial Crises 06/2012
Nr. 109	Finn Marten Körner / Holger Zemanek	On the Brink? Intra-euro area imbalances and the sustainability of foreign debt 07/2012
Nr. 110	André Casajus / Frank Hüttner	Nullifying vs. dummifying players or nullified vs. dummified players: The difference between the equal division value and the equal surplus division value 07/2012
Nr. 111	André Casajus	Solidarity and fair taxation in TU games 07/2012
Nr. 112	Georg Quaas	Ein Nelson-Winter-Modell der deutschen Volkswirtschaft 08/2012
Nr. 113	André Casajus / Frank Hüttner	Null players, solidarity, and the egalitarian Shapley values 08/2012
Nr. 114	André Casajus	The Shapley value without efficiency and additivity 11/2012
Nr. 115	Erik Gawel	Neuordnung der W-Besoldung: Ausgestaltung und verfassungsrechtliche Probleme der Konsumtionsregeln zur Anrechnung von Leistungsbezügen 02/2013
Nr. 116	Volker Grossmann / Andreas Schäfer / Thomas M. Steger	Migration, Capital Formation, and House Prices 02/2013
Nr. 117	Volker Grossmann / Thomas M. Steger	Optimal Growth Policy: the Role of Skill Heterogeneity 03/2013
Nr. 118	Guido Heineck / Bernd Süßmuth	A Different Look at Lenin's Legacy: Social Capital and Risk Taking in the Two Germanies 03/2013
Nr. 119	Andreas Hoffmann	The Euro as a Proxy for the Classical Gold Standard? Government Debt Financing and Political Commitment in Historical Perspective 05/2013
Nr. 120	Andreas Hoffmann / Axel Loeffler	Low Interest Rate Policy and the Use of Reserve Requirements in Emerging Markets 05/2013
Nr. 121	Gunther Schnabl	The Global Move into the Zero Interest Rate and High Debt Trap 07/2013
Nr. 122	Axel Loeffler / Gunther Schnabl / Franziska Schobert	Limits of Monetary Policy Autonomy and Exchange Rate Flexibility by East Asian Central Banks 08/2013
Nr. 123	Burkhard Heer / Bernd Süßmuth	Tax Bracket Creep and its Effects on Income Distribution 08/2013
Nr. 124	Hans Fricke / Bernd Süßmuth	Growth and Volatility of Tax Revenues in Latin America 08/2013
Nr. 125	Ulrich Volz	RMB Internationalisation and Currency Co-operation in East Asia 09/2013

Nr. 126	André Casajus / Helfried Labrenz	A property rights based consolidation approach 02/2014
Nr. 127	Pablo Duarte	The Relationship between GDP and the Size of the Informal Economy: Empirical Evidence for Spain 02/2014
Nr. 128	Erik Gawel	Neuordnung der Professorenbesoldung in Sachsen 03/2014
Nr. 129	Friedrun Quaas	Orthodoxer Mainstream und Heterodoxe Alternativen Eine Analyse der ökonomischen Wissenschaftslandschaft 04/2014
Nr. 130	Gene Callahan / Andreas Hoffmann	The Idea of a Social Cycle 05/2014
Nr. 131	Karl Trela	Klimaanpassung als wirtschaftspolitisches Handlungsfeld 06/2014
Nr. 132	Erik Gawel / Miquel Aguado	Neuregelungen der W-Besoldung auf dem verfassungsrechtlichen Prüfstand 08/2014
Nr. 133	Ulf Papenfuß / Matthias Redlich / Lars Steinhauer	Forschend und engagiert lernen im Public Management: Befunde und Gestaltungsanregungen eines Service Learning Lehrforschungsprojektes 10/2014
Nr. 134	Karl Trela	Political climate adaptation decisions in Germany - shortcomings and applications for decision support systems 11/2014
Nr. 135	Ulf Papenfuß / Lars Steinhauer / Benjamin Friedländer	Beteiligungsberichterstattung der öffentlichen Hand im 13-Länder-Vergleich: Erfordernisse für mehr Transparenz über die Governance und Performance öffentlicher Unternehmen 02/2015
Nr. 136	Gunther Schnabl	Japans Lehren für das Schweizer Wechselkursdilemma 02/2015
Nr. 137	Ulf Papenfuß / Christian Schmidt	Determinants of Manager Pay in German State-Owned Enterprises and International Public Policy Implications: 3-Year Study for Sectors, Performance and Gender 02/2015
Nr. 138	Philipp Mandel / Bernd Süßmuth	Public education, accountability, and yardstick competition in a federal system 05/2015
Nr. 139	Gunther Schnabl	Wege zu einer stabilitäts- und wachstumsorientierten Geldpolitik aus österreichischer Perspektive 06/2015
Nr. 140	Ulf Papenfuß / Matthias Redlich / Lars Steinhauer / Benjamin Friedländer	Forschend und engagiert lernen im Public Management: Befunde und Gestaltungsanregungen eines Service Learning Lehrforschungsprojektes – 2. aktualisierte Auflage 08/2015