



Bundesministerium  
für Arbeit und Soziales



# BALANCED SCORECARD

als Steuerungsinstrument und strategisches Werkzeug  
in den IdA-Projekten

Wie navigiere ich im Projekt zum gemeinsamen Ziel?



Europäische  
Union

**Zusammen. Zukunft. Gestalten.**



# **BALANCED SCORECARD**

als Steuerungsinstrument und strategisches Werkzeug  
in den IdA-Projekten

Wie navigiere ich im Projekt zum gemeinsamen Ziel?



# Inhaltsverzeichnis

<b>1. Was ist die Balanced Scorecard?</b>	<b>S. 6</b>
<b>2. Nutzen der Balanced Scorecard für die IdA-Projekte</b>	<b>S. 6</b>
<b>3. Ziele definieren und messbare Kennzahlen entwickeln</b>	<b>S. 7</b>
<b>4. Exemplarische Umsetzung/Tipps zur Vorgehensweise</b>	<b>S. 8</b>
<b>5. Anhang</b>	<b>S. 10</b>



# Einleitung

Zielsetzung der ESF-Integrationsrichtlinie Bund des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS) ist die Integration von Personen mit besonderen Schwierigkeiten, im Arbeitsmarkt Fuß zu fassen. Um dies zu unterstützen gibt es als einen von drei Handlungsschwerpunkten in der ESF-Integrationsrichtlinie Bund den Handlungsschwerpunkt „Integration durch Austausch“ (IdA), der die Förderung von transnationalen Austauschmaßnahmen ermöglicht.

Obwohl IdA eine schwierige Zielgruppe adressiert, sind die Ergebnisse sehr positiv. Denn ca. 57 % der ins Ausland entsandten Teilnehmenden (TN) konnten zwischenzeitlich den Schulabschluss nachholen bzw. in eine Ausbildung oder Beschäftigung einmünden.

Aber Zahlen alleine bilden nur einen Teil des Erfolges ab und sind darüber hinaus wenig aussagekräftig. Deshalb stellt sich die Frage: Was bedeutet Erfolg jenseits der Integrationszahlen tatsächlich, welche Entwicklungsschritte stehen dahinter, was geschieht mit den Teilnehmenden, bei denen noch weitere Schritte auf dem Weg in den Arbeitsmarkt notwendig sind?

In diesem Kontext und auch im Sinne eines gemeinsamen Verständnisses im Kooperationsverbund wurde die Methode zur Balanced Scorecard<sup>1</sup> als Instrument der Erfolgsmessung in einer Arbeitsgruppe im Rahmen des IdA Vernetzungstreffens im Juni 2018 vorgestellt. Auf der Grundlage des Arbeitsgruppenergebnisses wurde entschieden, diesen Ansatz für die Projektarbeit als eine Möglichkeit der Projektsteuerung zu nutzen. Dazu hat sich eine Stakeholdergruppe mit Vertreter\*innen von Jobcentern und der Begleitgruppe<sup>2</sup> in Münster im November 2018 getroffen und ein Konzept entwickelt, wie diese Erfolgsmessung zugeschnitten auf die IdA spezifischen Besonderheiten im IdA-Projekt angewendet werden kann. Die „Balanced Scorecard“ (BSC) bietet die Möglichkeit, mit Hilfe unterschiedlicher Perspektiven und messbarer Größen/Kennzahlen Erfolg nicht nur auszuwerten, sondern auch darstellen zu können.

Nachfolgend finden Sie Anregungen der Stakeholdergruppe für die Praxis anhand von Erläuterungen und Beispielen. (Auf eine umfängliche Abhandlung der BSC wurde zugunsten des Praxisbezugs verzichtet).

<sup>1</sup> Quelle: u.a. <https://www.business-wissen.de/hb/balanced-scorecard-einfach-und-verstaendlich-erklart/>

<sup>2</sup> Begleitgruppe: Vertreter\*innen der Projekte und Jobcenter, die den Vernetzungsprozess der IdA-Projekte unterstützt

## 1. Was ist die Balanced Scorecard?

Die Balanced Scorecard (BSC) wird bereits seit den 1990er Jahren in Unternehmen erfolgreich angewandt. Denn klassische Kennzahlensysteme sind oft viel zu umfangreich. Mit ihnen wird nicht klar, was für das Unternehmen wirklich wichtig ist. Die Balanced Scorecard macht die strategischen Ziele und Kennzahlen eines Unternehmens auf einfache Weise sichtbar. Sie hilft bei der Planung und Strategieumsetzung und übersetzt Vision, Mission und Strategie eines Unternehmens in Kennzahlen. So können alle Mitarbeiter\*innen (MA) sie verstehen und sind gleichzeitig über die Bedingungen für den gegenwärtigen und zukünftigen Erfolg informiert.<sup>3</sup> Auch im Nonprofit-Bereich hat sie einen hohen Nutzen in Praxisprojekten gezeigt.

Die Balanced Scorecard

- erarbeitet ein gemeinsames Ziel bzw. ein gemeinsames Verständnis von Wirkung
- stellt ein effektives und universelles Instrument dar
- erreicht eine konsequente Ausrichtung von Aktionen
- ist übersichtlich und verständlich für alle Akteure
- ermöglicht, mit Hilfe unterschiedlicher Perspektiven und messbarer Kennzahlen Erfolg nicht nur auszuwerten, sondern auch darzustellen

Scorecards können als Berichts-Scorecards oder Führungs- bzw. Steuerungs-Scorecards genutzt werden:

- Bei der Führungs-Scorecard stehen Aktionen und die (internen) Akteure im Vordergrund. Die Umsetzung der Projektziele wird mit Kennzahlen unterstützt. Verlauf und Erfolg der Aktionen werden gemessen.
- Die Berichts-Scorecard richtet sich an externe Personen, z. B. Fördergeldgeber, politische Stakeholder/Entscheider. Hier geht es in erster Linie um die transparente Darstellung nach außen und um Vorteilsübersetzung gegenüber den beteiligten Stakeholdern.

## 2. Nutzen der Balanced Scorecard für die IdA Projekte

### Erreichte Ergebnisse und Wirkungen als Erfolge feststellen und kommunizieren

Eine BSC wird im gemeinsamen Prozess der Stakeholder erarbeitet. Wenn im Projektverbund bereits im Vorfeld der Planung zwischen den Akteuren erwünschte Wirkungen und relevante Indikatoren vereinbart worden sind, dann fällt es leichter, den Erfolg auszuwerten und verständlich zu kommunizieren.

<sup>3</sup> <https://www.business-wissen.de/hb/balanced-scorecard-einfach-und-verstaendlich-erklart/>



Die Transparenz der Wirkungen hilft dabei, das Projekt und gemeinsame Prozesse, z. B. die Akquise und die Gestaltung von Förderketten, zu optimieren. Zudem kann die besondere Leistungsfähigkeit des Projektes besser eingeschätzt werden.

Die Darstellung von Zielen und Strategien kann nur dann gelingen, wenn eindeutige Kennzahlen definiert sind. Bei der Auswahl von Messgrößen ist es deshalb wichtig, dass sie von den Stakeholdern in ihrer Relevanz verstanden und in einem gemeinsamen Verständnis geteilt werden. Der gemeinsame Prozess ist partizipativ und führt ebenfalls zu einem abgestimmten und transparenten gemeinsamen Handeln. Divergierende Zielvorstellungen und Bewertungen werden thematisiert und bearbeitet.

### 3. Ziele definieren und messbare Kennzahlen entwickeln

Bei der Entwicklung von Zielen und messbaren Kennzahlen empfiehlt sich folgender Ablauf:

- Strategisches Ziel formulieren (Leitziel)
- Leitziel durch Unterziele konkretisieren
- (Sinnvolle) Perspektiven festlegen
- Akzeptierte Messgrößen/Kennzahlen festlegen
- Verständliches Berichtssystem aufbauen: Kennzahlen spiegeln die Strategie!
- Nicht: Beeindrucken durch Mengen an Zahlen und Formeln!





Präsentation Michael Alberg-Seberich Netzwerktreffen in Berlin (14.06.2018) „Wie kann der Erfolg gemessen werden?“ siehe auch <https://www.phineo.org/fuer-organisationen/kursbuch-wirkung/>

Die Wirkung eines Projektes kann erst im Zusammenhang mit den angestrebten Zielen und den durchgeführten Aktivitäten angemessen beurteilt werden.

Es ist wichtig, Prozesse und Wirkungen zusammen zu denken!

#### 4. Exemplarische Umsetzung/Tipps zur Vorgehensweise

Anhand der folgenden Struktur können Ziele aus den unterschiedlichen Perspektiven heraus erarbeitet werden. So werden wichtige und spezifische Stakeholder-Erwartungen nicht vergessen.

Perspektive	Gesetztes Kriterium/Ziel	erwarteter Wert	erreichter Wert	Zielerreichungsgrad in %
Jobcenter				
Träger				
Teilnehmende				
Arbeitgeber				
BMAS (Richtlinie)				

<b>Ziele definieren</b>		
<b>Ziele beziehen sich auf mit dem Projekt erreichbare gewünschte Wirkungen und Erwartungen und müssen SMART sein (spezifisch-messbar-akzeptiert-realistisch-terminiert).</b>		
Ziele auf die jeweiligen Stakeholderperspektiven beziehen	Partizipativer Ansatz: Die Beteiligung der wichtigen Stakeholder ermöglicht eine größtmögliche Zielkohärenz und unterstützt das gemeinsam abgestimmte Handeln im Projektablauf.	
Je Perspektive erfolgskritische Ziele formulieren	Ziele werden unter dem Kriterium, ob sie erfolgsrelevant sind und ob sie sich auf die beabsichtigten Wirkungen beziehen, festgelegt	
Alle benannten Ziele auf gemeinsam vereinbarte erfolgskritische Ziele reduzieren	Eine überschaubare Anzahl von Zielen ist notwendig, um die Scorecard handhabbar zu machen. Die für alle wichtigsten Ziele werden ausgehandelt und festgelegt.	
<b>Messbarkeit herstellen</b>		
Sollten keine ausreichenden Anhaltspunkte zur Erreichung eines Ziels zur Verfügung stehen, kann eine Schätzung hilfreich sein, z. B. in Form eines Schulnotensystems. Woran lässt sich das festmachen? Welche Schulnote würden Sie sich für das Ergebnis wünschen? Woran könnten Sie merken, dass sich das Verhalten verbessert hat? Es kann hilfreich sein, Vergleichswerte aus der Vergangenheit zu benutzen.		
	<b>Erläuterung</b>	<b>Beispiel</b>
Pro Ziel Indikatoren für die Messbarkeit festlegen (Wie sollen die einzelnen Ziele gemessen werden?)	Direkte Indikatoren beziehen sich direkt auf das, was sie beschreiben sollen. Sie lassen sich für zählbare Sachverhalte und Veränderungen wie Outputs und leicht messbare Wirkungen formulieren und werden direkt aus den Zahlen Ziele abgeleitet.	z. B. Integration in Ausbildung
	Indirekte Indikatoren sind solche, von denen Informationen abgeleitet werden können. Sie eignen sich für Sachverhalte, die auf den ersten Blick nicht überprüfbar erscheinen, z. B. Lebensumstände oder Veränderungen in Hinblick auf Einstellungen, Motivation oder Verhalten. Hier entsteht eine höhere Anforderung, wie die Erfolge gemessen werden können.	z. B. bessere Mobilität z. B. Anzahl der Bewerbungen in einem größeren Radius
Messinstrumente entwickeln, um messen zu können	z. B. zu entwickelnder Fragebogen mit Bewertungsskala oder Leitfragen Wer soll bewerten? z. B. Selbst- und Fremdbewertung	z. B. bessere Selbstpräsentation z. B. Anzahl besser realisierbarer Berufsziele z. B. bessere MA-Zufriedenheit, 3 von 4 Projekt-MA beschreiben ihre Work/Life Balance auf einer Skala von 1-10 mindestens mit 7
<b>Erwartungen konkretisieren</b>		
Erwarteter Wert (SOLL)	Welcher Wert wird als erreichbar/zu erwartender Wert im Sinne des Erfolges festgelegt? Erwartungen werden an dieser Stelle konkretisiert und besprechbar.	z. B. 4 von 10 TN gehen unmittelbar in Arbeit oder Ausbildung z. B. 8 von 10 TN haben besser realisierbare berufliche Ziele (Bewertung wird durch Pädagogen und Jobcenter MA gemeinsam festgelegt)
<b>Messungen durchführen</b>		
Erreichter Wert (IST)	Der gemessene Wert sollte eine absolute Zahl sein.	z. B. 3 TN sind in Arbeit oder Ausbildung gegangen z. B. 6 von 10 TN haben besser realisierbare berufliche Ziele
Zielerreichungsgrad	Der Zielerreichungsgrad wird relativ als Prozentwert dargestellt. Dieser Wert verdeutlicht kurz und knapp den erreichten Erfolg	z. B. 3 von 10 TN sind in Arbeit, erwartet waren 4, das wäre 100 Prozent gewesen → Zielerreichungsgrad ist deshalb nur 75 Prozent

# Anhang

Folgende Beispiele sollen veranschaulichen, wie gemeinsam eine BSC erarbeitet werden kann. Letztendlich entscheiden immer die am Prozess beteiligten Akteurinnen und Akteure des Projektes, welche gewünschten Wirkungen sie mit dem Projekt verknüpfen. Sie überlegen gemeinsam, welche Indikatoren plausibel sind, welche Form der Messung sie als geeignet ansehen und welches Ergebnis für sie erfolgreich ist.

## Ziele aus der Perspektive der jeweiligen Stakeholder

Perspektive	Gewünschte Wirkung bzw. Ziel	Art der Messung	Gruppe von 15 TN		
			erwarteter Wert	Erreichter Wert	Zielerreichungsgrad in %
Jobcenter	Geringe Abbruchquote	Anzahl	3 TN	3 TN	100 %
	Integration in Arbeit oder Ausbildung	Anzahl	6 TN	5 TN	80 %
	Integrationsfortschritte, z. B. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entscheidung für Schule</li> <li>• Gewinn an Selbstsicherheit</li> <li>• Mobilität</li> </ul>	Selbst- und Fremdbewertung (Skala)	8 von 12 TN	7 TN	87,5 %
Träger	TN Anwesenheit	Anzahl TN bewirbt sich überregional(er)	8 von 12 TN	5 TN	62,5 %
		Regelmäßige Teilnahme, z. B. mindestens 80%ige Anwesenheit, immer entschuldigte Fehlzeiten	11 von 15 TN		
	Zufriedenheit der <ul style="list-style-type: none"> <li>- TN</li> <li>- MA</li> </ul>	Schulnoten nicht schlechter als 3,0 nicht schlechter als 2,5	12 von 15 TN alle MA		
	Erreichen der TN-Zahl	Anzahl der ausgewählten und zugewiesenen TN ausreichend	Min. 20 auszuwählende TN		
	s.o. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Geringe Abbruchquote</li> <li>• Integrationsfortschritte</li> <li>• Integration in Arbeit (s.o.)</li> </ul>				
	Gute Zusammenarbeit <ul style="list-style-type: none"> <li>- Jobcenter</li> <li>- transnationaler Partner</li> </ul>				
	Weitere Beispiele <ul style="list-style-type: none"> <li>• Begleitung und Unterstützung der TN</li> <li>• Qualifizierte MA</li> <li>• Kompetenzerhalt im Unternehmen</li> <li>• Gesundes Arbeitsumfeld</li> <li>• Wirtschaftlichkeit des Projektes</li> </ul>				

<b>TN</b>	Durch das Projekt eine Perspektive entwickeln können	TN Fragebogen - ja/nein	13 von 15
	Das Projekt als Chance wahrnehmen	TN Fragebogen - ja/nein	15 von 15
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kein Label im Ausland</li> <li>• Raus von Zuhause</li> <li>• Ausbildungsplatz</li> <li>• Erfahrungen sammeln</li> <li>• Umfeld-Wechsel</li> <li>• neue Menschen kennenlernen</li> <li>• Mut beweisen</li> </ul>		
	Weitere Beispiele <ul style="list-style-type: none"> <li>• Neustart realisieren: anders im Ausland wahrgenommen werden</li> <li>• Entwicklungschance durch Ressourcen/Potenzialorientierung</li> <li>• Abbau von Angst (durch die Mobilitätserfahrung)</li> <li>• Probleme angehen können (Krankheit, Schulden)</li> </ul>	TN Fragebogen (vorher-nachher) Skala von 1-4	alle mindestens Note „gut“
<b>Arbeitgeber</b>	bei vermittelten TN: <ul style="list-style-type: none"> <li>• sind Arbeitstugenden feststellbar</li> <li>• ist Motivation feststellbar</li> </ul>	Fragebogen an AG mit Notenskala	mindestens Note „befriedigend“
	Weitere Beispiele <ul style="list-style-type: none"> <li>• gutes Matching (handverlesene TN)</li> <li>• Einstellungsmoderation (Hinweise auf mögliche Förderung etc.)</li> <li>• Impulse für Personalentwicklung</li> <li>• Zuverlässige Nachbetreuung</li> </ul>	Fragebogen mit Notenskala	mindestens Note „gut“
<b>Ggf. Betrieb Ausland</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausreichende Information über das Projekt</li> <li>• Festgelegte Ziele für den TN und das Praktikum</li> <li>• Fester Ansprechpartner und Erreichbarkeit, gute Begleitung, regelmäßiger und bedarfsorientierter Austausch</li> <li>• Interkulturelle Kompetenzen</li> </ul>		
<b>BMAS (Richtlinie)</b>	Auslandserfahrungen für benachteiligte Jugendliche Weitere Beispiele <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zielgruppenadäquanz</li> <li>• Überzeugung für den Programmansatz sowie eine nachhaltige Verankerung durch gute Ergebnisse</li> <li>• adäquate Programmausgestaltung</li> <li>• Qualität der Programmentwicklung</li> <li>• Entwicklung der Transnationalität</li> </ul>		

Wirkungen bei der Zielgruppe (OUTCOME)				
Ziel/Kriterium	Beispielhafte Indikatoren (direkt / indirekt)	Erwarteter Wert	Erreichter Wert	Zielerreichungsgrad
<b>TN haben sich mit ihrer Lebens- und beruflichen Voraussetzungssituation identifiziert</b>	TN <ul style="list-style-type: none"> <li>• wissen um ihre Stärken und Schwächen, die im Kontext von Beschäftigung eine Bedeutung haben</li> <li>• kennen die zu ihren Qualiprofilen passenden Tätigkeitsfelder</li> <li>• wissen, welche und wieviel Unterstützung sie bei ihrer weiteren Entwicklung benötigen</li> </ul>	Befragung zur Kundenzufriedenheit <ul style="list-style-type: none"> <li>• TN bewerten Entwicklungsfortschritte in Schulnoten (im Fragebogen als Checkliste vorgegeben)</li> </ul>		
<b>TN haben verstanden, dass sie sich in Bezug auf eine Lösung verändern müssen</b>	TN <ul style="list-style-type: none"> <li>• sagen über sich, dass sie sich mehr zutrauen</li> <li>• können ihre nutzbaren Ressourcen bewerten</li> <li>• können ihre Veränderungsbedarfe/Problemfelder bewerten</li> <li>• kennen eigene psychische und physische Belastungsgrenzen</li> <li>• kennen spezifische Hilfeangebote</li> <li>• halten in Gesprächen Blickkontakt</li> <li>• Haben eine aufrechtere Körperhaltung</li> </ul>	Befragung zur Kundenzufriedenheit <ul style="list-style-type: none"> <li>• TN bewerten ihre Entwicklungsfortschritte in Schulnoten</li> </ul>		
<b>TN haben Wissen über Achtsamkeit, Gesundheit und Tagesstruktur und den Einfluss auf Lebensqualität und Leistungsfähigkeit</b>	TN <ul style="list-style-type: none"> <li>• können für sie spezifische Hilfsangebote benennen</li> <li>• sind sich der Bedeutung aktiver Gesundheitserhaltung, Leistungsfähigkeit bzw. Lebensqualität bewusst</li> <li>• können ihre gesundheits-spezifischen Veränderungsbedarfe benennen</li> <li>• haben Informationen über mögliche Angebote zur Gesundheitsverbesserung gesammelt und ausgewertet</li> </ul>	Gesprächsprotokoll (Checkliste)		
<b>TN identifizieren ihre Probleme als Lernfelder</b>	TN können <ul style="list-style-type: none"> <li>• die im Ausland spezifischen (interkulturellen) Handlungsanforderungen als persönliche Lernchancen benennen</li> <li>• die Wirkung von Auslandserfahrung auf Kompetenzentwicklung beschreiben</li> </ul>	Gesprächsprotokoll		

<b>TN bilden sich aktiv weiter (lernen im Sinne der Schlüsselkompetenzen)</b>	TN <ul style="list-style-type: none"> <li>• sind kommunikativer</li> <li>• reflektieren ihre Handlungskompetenz</li> </ul>	Fragebogen Selbst- und Fremdeinschätzung		
<b>TN suchen nach realisierbaren vorge-schalteten Qualifizierungen/Arbeitsstellen bzw. Ausbildungsstellen</b>	TN <ul style="list-style-type: none"> <li>• nutzen Beratungsangebote über berufsfachliche Angebote</li> <li>• entscheiden sich für einen oder mehrere Zielberuf(e)</li> <li>• verfügen über eine persönlich passende und aktive Bewerbungsstrategie (passende Auswahl und passende Bewerbungen)</li> <li>• gehen aktiv und initiativ mit Probepraktika um</li> </ul>	Gesprächsprotokolle (vorbereitete Checkliste)		
<b>TN leben achtsamer, haben eine geregelte Tagesstruktur, unternehmen gesundheitsförderliche Aktivitäten und/oder nehmen Therapie wahr</b>	TN <ul style="list-style-type: none"> <li>• haben einen geregelten Tag-/ Nachtrhythmus</li> <li>• nehmen regelmäßig oder weniger Medikamente</li> <li>• kochen selbst, essen gesundheitsbewusst</li> <li>• erreichen ihr Wohlfühlgewicht</li> <li>• treiben aktiv Sport</li> <li>• haben geregelte Freizeitaktivitäten</li> </ul>	Gesprächsprotokolle (vorbereitete Checkliste)		
<b>Jobcenter MA (hier als Zielgruppe) haben eine positive Erwartung an die Entwicklungswirksamkeit der potenziellen TN</b>	JC-MA bewerben das Angebot aktiv <ul style="list-style-type: none"> <li>• identifizieren potenziell geeignete TN</li> <li>• stellen Verbindlichkeit für die Information her</li> <li>• kennen das Projekt und nutzen bekannte Informations- und Kommunikationskanäle</li> </ul> <p>JC-MA unterstützen den Entwicklungs- und Integrationsprozess aktiv</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• z. B. unterstützen Interventionen in Krisensituationen</li> </ul>	<u>quantitativ</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Beratung von x Kunden und Kundinnen</li> <li>• Messung der eingemündeten TN</li> <li>• Verhältnis durchgeführter Gespräche und eingemündeter TN</li> </ul>	120 angesprochene TN (ca. 4-5 TN pro MA bei insgesamt 35 projektrelevanten MA) 30 eingemündete TN für Assessment-center	15 eingemündete TN für Hauptseminar
<b>Träger MA (hier als Zielgruppe) können für Projekt begeistern und Vertrauen aufbauen</b>	MA Träger <ul style="list-style-type: none"> <li>• transportiert die für den TN wichtigen Informationen</li> <li>• kann mit Vorbehalten umgehen</li> <li>• stellt sich auf die unterschiedlichen Kunden und Kundinnen und Lebenslagen ein</li> </ul>	<u>quantitativ</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• MA Träger informieren zeitnah alle übermittelten Kunden und Kundinnen des JC</li> </ul> <u>Kundebefragung nach Info</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• TN haben verstanden, worum es im Projekt geht und ob das Projekt passt.</li> </ul>	Von den teilnehmenden Kundinnen und Kunden an Informationsveranstaltungen beim Träger melden sich 70 Prozent an.	<u>Achtung:</u> absolute Zahl erst nach durchgeführter Information ermittelbar

Wirkung bzw. Ziel	Beispielhafte Indikatoren direkt / indirekt)	Art der Auswertung/ Messinstrument	Erwarteter Wert	Erreichter Wert	Zielerreichungsgrad in %
<b>TN sind integriert, unabhängig von sozialen Leistungen</b>	Anzahl soz. vers. pflichtiger TN	quantitative Auswertung	4 von 13	3	75 %
<b>TN erleben sich als selbstwirksame Individuen im Leben und auf dem Arbeitsmarkt</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• In schwierigen Situationen kann ich mich auf meine Fähigkeiten verlassen.</li> <li>• Die meisten Probleme kann ich aus eigener Kraft gut meistern.</li> <li>• Auch anstrengende und komplizierte Aufgaben kann ich in der Regel gut lösen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fragebogen zur Selbstwirksamkeit</li> </ul>			
	TN <ul style="list-style-type: none"> <li>• sind zufriedener mit ihrer aktuellen Lebenssituation</li> <li>• sind zufriedener als zuvor, wenn sie sich mit ihren beruflichen Perspektiven beschäftigen</li> <li>• verfügen über ein gutes Netzwerk, das bei der weiteren Suche nach Erwerbsarbeit unterstützt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fragebogen zur Selbst- und Fremdeinschätzung (vorher-nachher), ggf. ein durch Dritter</li> </ul>	12 von 13		

Die folgende Tabelle führt die vorgenannten gewünschten Wirkungen und konkretisierten Zielerwartungen zusammen (nicht abschließend).

Wirkung	
<b>Integration in ...</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arbeit</li> <li>• Ausbildung</li> <li>• weiterführende Schule</li> <li>• (evtl. auch Qualifizierung)</li> </ul>
<b>Einsparung von Leistungen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reduzierung bzw. Wegfall von Leistungsbezug</li> </ul>
<b>Integrationsfortschritte (Aktivierung/Qualifizierung)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• identifizierte Förderbedarfe</li> <li>• Mitwirkung verbessert</li> <li>• Handlungskompetenz/ Selbstbefähigung erhöht</li> <li>• Berufliche Mobilität verbessert</li> <li>• Räumliche Mobilität verbessert</li> <li>• Neues Vertrauen ins Hilfesystem</li> <li>• Mitwirkung bei Hilfe-/Förderangeboten</li> <li>• Entscheidung für den weiteren Schulbesuch</li> </ul>

<b>Handlungsfähigkeit/ Kompetenzen</b>	• Gesundheit/Gesundheitskompetenz	→ Gesundheitseinsicht → Mitwirkung zur Verbesserung der Gesundheit
	• Veränderungsbereitschaft	→ durch Mobilitätserfahrung Angst abbauen → mit Angst und Grenzen umgehen lernen → Krankheit erkennen und Strategien dagegen entwickeln → Konsumverhalten reflektieren/verändern → Schuldenregulierung starten
	• Gestärkte Persönlichkeit	→ Resilienz, insbes. Selbstwirksamkeitserwartung → Mut → Selbständigkeit → Erfahrungen sammeln
	• individuelle Hindernisse abbauen	→ erkennen → bearbeiten → Lösungen entwickeln → Hindernis abbauen
	• Persönliche Rahmenbedingungen verbessern	→ Schuldenregulierung → Wohnsituation → Therapie
	• Erfolg reflektieren/wahrnehmen können	→ Kontinuierlicher erkennbarer Fortschritt → Fortschritt als Belohnung
	• Problemlösekompetenz entwickeln	→ Probleme lösen wollen → Probleme lösen können → Strategien für Problemlösungen umsetzen
	• Bessere Beschäftigungsfähigkeit/ Ausbildungsfähigkeit	→ Arbeitstugenden sind feststellbar → Motivation ist feststellbar
<b>Zufriedenheit der TN</b>	• TN nehmen die Maßnahme als Perspektive und Neustart wahr	→ Entwicklungschancen durch erkannte Ressourcen/Potenziale → Umfeldveränderung (Raus von Zuhause) → neue Menschen kennenlernen → als Wertschätzung wahrnehmen können → als Chancengerechtigkeit wahrnehmen können → Kein Label im Ausland erfahren
<b>Anwesenheit der TN</b>	• Regelmäßige TN • Entschuldigte Fehlzeiten	
<b>Qualität der TN Unterstützung</b>	• Individuelle Förderung	→ Balance zwischen Unter- und Überforderung
	• methodische Kompetenz	→ Kriseninterventionen → Interventionen bei psychischer Vorerkrankung
<b>Perspektive der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Projekt</b>	• Zufriedenheit der Mitarbeitenden/ des pädagogischen Teams • Qualifizierte und erfahrene MA • Supervision • Gesundes Arbeitsumfeld	



<b>Perspektive des Projektträgers</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Profil des Trägers</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Kompetenz entwickeln (Lernende Organisation)</li> <li>→ Entwicklung von Knowhow, Erfahrungshintergrund kann für andere Maßnahmen genutzt werden</li> <li>→ Nachhaltigkeit (durch Transferwissen)</li> <li>→ personelle Konstanz (Qualität der Durchführung)</li> <li>→ Wettbewerbsvorteil</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wirtschaftlichkeit des Projektes</li> </ul>	
<b>Qualität der Zusammenarbeit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kooperation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Zielkohärenz</li> <li>→ Vertrauen in die Qualität der Umsetzung</li> <li>→ Transparenz des Prozesses</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>· mit dem Jobcenter</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ regelmäßiger Austausch</li> <li>→ Verbindlichkeit der Aufgaben</li> <li>→ Gemeinsam vereinbarte Zielgrößen</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>· mit Unternehmen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Systematischer Austausch</li> <li>→ strategische Zusammenarbeit</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>· mit transnationalen Partnerorganisationen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Ziel und Aufgaben sind behandelt und bekannt</li> <li>→ Störungsfreie Kommunikation</li> <li>→ Nachhaltig wirksame Zusammenarbeit</li> </ul>
<b>Unternehmensperspektive</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informiertheit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Ausreichende Information über das Programm/Projekt, Ziele und Zielgruppe</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Passung/Matching</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Passende branchen-/berufsfeldspezifische TN Auswahl</li> <li>→ TN-Potenzial erkennen</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausbildungs- bzw. beschäftigungsrelevante Kompetenzen gefördert</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Leistungsfähigkeit</li> <li>→ Flexible Haltung</li> <li>→ Lernbereitschaft</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beratung und Begleitung vor und nach Einstellung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Festgelegte Ziele für den TN und das Praktikum</li> <li>→ Fester Ansprechpartner, gute Erreichbarkeit, gute Begleitung, regelmäßiger und bedarfsorientierter Austausch</li> <li>→ Einstellungsmoderation</li> <li>→ Impulse i. S. der Entwicklungsförderung</li> <li>→ Qualität der Nachbetreuung</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impulse für Personalentwicklung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Kulturtolerantes Klima im Unternehmen</li> <li>→ Impulse für Mitarbeiterentwicklung (bei akutem Arbeitskräftemangel)</li> </ul>
<b>Programmziele</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einflussnahme auf adäquate Programmausgestaltung</li> <li>• Zielgruppenadäquanz (Auslandserfahrungen für benachteiligte Jugendliche)</li> <li>• Nachhaltige Wirkung auf die Integration der Zielgruppe</li> <li>• Impulse für die zukünftige Programmentwicklung</li> </ul>	
<b>Gesellschaftlicher Nutzen (IMPACT)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Europäisches Bürgerbewusstsein</li> <li>• Chancengerechtigkeit</li> <li>• Interkulturalität als notwendige Kompetenz i.S. der Beschäftigungsfähigkeit</li> <li>• Wissenserweiterung</li> </ul>	

## Bürgertelefon zum ESF

Montag bis Donnerstag von 8 bis 20 Uhr

**030 221 911 007**

### ESF-Newsletter

Holen Sie sich die Top-News in Ihr Postfach! Mit dem neuen ESF-Newsletter erfahren Sie regelmäßig Neuigkeiten rund um den Bundes-ESF in Deutschland.

Jetzt abonnieren: Einfach unter [www.esf.de/newsletter](http://www.esf.de/newsletter) den ESF-Newsletter bestellen.

### ESF-Facebook

[www.facebook.com/esf.deutschland](http://www.facebook.com/esf.deutschland)







# Impressum

## Herausgeber

Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS)  
Referat EF 3 - Europäischer Sozialfonds: Information, Kommunikation, Public Relations  
53107 Bonn

E-Mail: [pr-esf@bmas.bund.de](mailto:pr-esf@bmas.bund.de)  
Internet: [www.esf.de](http://www.esf.de), [www.facebook.com/esf.deutschland](https://www.facebook.com/esf.deutschland), [www.youtube.com](https://www.youtube.com),  
[www.instagram.com/europaeischer\\_sozialfonds/](https://www.instagram.com/europaeischer_sozialfonds/)

Beteiligte am Stakeholder-Prozess Balanced Scorecard im Rahmen der thematischen Vernetzung der Projektverbände im Handlungsschwerpunkt „Integration durch Austausch“ (IdA) der ESF-Integrationsrichtlinie Bund:

Claudia Böing (GEBA mbH), Kirsten Faust (GEBA mbH), Katja Feldmer (Akademie Überlingen), Eva-Maria Geißmann (Jobcenter Münster), Jelena Iyassu (IN VIA Kath. Verband für Mädchen- und Frauensozialarbeit Köln e.V), Mechthild Jürgens (Bundesministerium für Arbeit und Soziales), Nils Witt (GEBA mbH), Harald Pieper (Kommunales Jobcenter Hamm AöR), Bettina Reuter (Bundesministerium für Arbeit und Soziales), Marcus Schölling (Jobcenter Münster), Berit Utrap (Jobcenter Köln)

Stand: August 2019

Gehörlosen/Hörgeschädigten-Service:  
E-Mail: [info.gehoerlos@bmas.bund.de](mailto:info.gehoerlos@bmas.bund.de)  
Fax: 030 221 911 017  
Gebärdentelefon: [www.gebaerdentelefon.de/bmas](http://www.gebaerdentelefon.de/bmas)

Satz/Layout: Grafischer Bereich des BMAS, Bonn  
Druck: Hausdruckerei des BMAS, Bonn

Gedruckt auf 100 % Recyclingpapier

Das Bundesministerium fördert im Rahmen der ESF-Integrationsrichtlinie Bund im Handlungsschwerpunkt „Integration durch Austausch“ (IdA) die thematische Vernetzung der IdA-Projektverbände. Ein wesentliches Ziel ist es, den Erfahrungsaustausch und den Transfer der Ergebnisse zu unterstützen. Ein Arbeitsschwerpunkt der thematischen Vernetzung liegt im Bereich „Qualität“. In diesem Kontext wurde in Zusammenarbeit mit den geförderten Projektverbänden ein Vorschlag zur Anwendung der Balanced Scorecard als Steuerungsinstrument für die Erfolgskontrolle und die Darstellung des Projekterfolgs erarbeitet.

[www.integrationsrichtlinie.de](http://www.integrationsrichtlinie.de)