



QB 5 Qualitätswerkzeug: Zieldimensionen von Kooperationsvereinbarungen

KQS / Januar 2017

Verbindliche Kooperationsvereinbarungen schaffen Klarheit und Orientierung über die Sinn und Zweck der Kooperation und vermitteln damit Handlungssicherheit für alle Beteiligten. Das ist insbesondere bei der komplexen Leistungserbringung sozialer Dienstleistungsorganisationen unverzichtbar, um auf der Basis eines gemeinsamen Verständnisses der Kooperation zielorientiert und rollensicher handeln zu können.

Da Kooperationsverhältnisse – wie Organisationen allgemein auch – im Wesentlichen über *Ziele* gesteuert werden, werden hier die unterschiedlichen Zieldimensionen aufgeführt, die für eine aussagefähige Kooperationsvereinbarung wesentlich sind:

- *Strukturziele*: Wie ist die Kooperation aufgebaut, welches Rollenmodell und welche Arbeitsbedingungen soll es geben, und wer hat dabei welche Rechte und Pflichten?
- *Leistungsziele*: Was soll durch die Kooperation insgesamt erreicht werden, und wer übernimmt dabei welche Aufgaben?
- *Prozessziele*: Wie, auf welche Art und Weise, mit welchen Vorgehensweisen sollen die Leistungen erbracht werden?
- *Qualitätsziele*: Welche Anforderungen werden an die Leistungsergebnisse gestellt, und anhand welcher Indikatoren kann die Qualität gemessen werden?
- *Entwicklungsziele*: Welche bisher ungenutzten Chancen, Entwicklungspotenziale etc. stecken noch in der Kooperation, und wie können sie realisiert werden? Aber auch: Welche Defizite, Konfliktpotenziale etc. sind im Kooperationsverhältnis zu beobachten, und wie sollen sie überwunden werden?

Diese Ziele können unterschieden werden in *Muss-Ziele* und *Kann-Ziele*, also in Ziele, von denen der Erfolg der Kooperation zwingend abhängt, und in solche, die zwar wünschenswert wären, auf die aber im Zweifel verzichtet werden kann, wenn Zeit, Kraft und Ressourcen nicht mehr ausreichen.

Hilfreich für das Zielmanagement kann das folgende Zielportfolio sein:

	Muss-Ziele	Kann-Ziele
Strukturziele		
Leistungsziele		
Prozessziele		
Qualitätsziele		
Entwicklungsziele		

Für die Erarbeitung von Kooperationsvereinbarungen auf der Basis von Zielformulierungen ist es wichtig, dass die Ziele der Kooperation auf den dargestellten Ebenen geklärt und unter allen Beteiligten abgestimmt sind. Dazu kann es sinnvoll sein, diese Ziele zunächst als Vorschlag und Diskussionsgrundlage zu formulieren und in einen partnerschaftlichen Abstimmungsprozess zu treten. Ist das gemeinsame Fundament in Form transparenter und verbindlicher Kooperationsziele geschaffen, dann haben beide Parteien in der künftigen Zusammenarbeit die Möglichkeit, sich auf die Vereinbarungen zu beziehen und deren Einhaltung in Erinnerung zu rufen (oder – falls sich wesentliche Bedingungen geändert haben – deren Überarbeitung anzuregen).