

Deutscher Jugendhilfetag Essen 2008

## Controlling in der Jugendhilfe

### handlungsorientierte Steuerung

Andreas Hopmann,

Landesjugendamt Rheinland, Köln



## Steuerung in der Jugendhilfe

- neuer Aufschlag durch doppische Haushaltsführung der Kommunen
- interner Steuerungsdruck durch weiter gestiegene bzw. nur leicht stagnierende Kosten
- Berichtswesen sind in vielfältiger Form aufgelegt worden
- „Controller/innen“ sitzen in vielen Jugendämtern

Andreas Hopmann • Landesjugendamt Rheinland

handlungsorientiertes Controlling in der Jugendhilfe • DJHT • 19.06.2008



## Verbreitete Irrtümer

Andreas Hopmann • Landesjugendamt Rheinland

- operatives Jugendhilfe-Controlling gehört in den Jugendhilfeausschuss
  - in den Wirtschaftswissenschaften wird das Controlling zum interner Rechnungswesen gezählt
  - die Bilanz ist öffentlich
  - Berichtswesen für den JHA und die Öffentlichkeit eigene sich i.d.R. nicht für die interne Steuerung
  - JHA benötigt strategisch relevante Informationen
- Berichtswesen = Controlling

handlungsorientiertes Controlling in der Jugendhilfe • DJHT • 19.06.2008



## Es fehlt die Handlungsorientierung!

Andreas Hopmann • Landesjugendamt Rheinland

- Die Instrumente sind teilweise vorhanden, werden aber nicht wirksam.
- Es gelingt oft nicht, die aus den Steuerungsinstrumenten (Controlling, Benchmarking) gewonnenen Informationen in verändertes Handeln der Organisation umzusetzen.

handlungsorientiertes Controlling in der Jugendhilfe • DJHT • 19.06.2008



## Controlling

- Die Funktion ist vergleichbar der Navigation eines Schiffes.
- Das Controlling überprüft, ob das Schiff noch auf dem Kurs ist, der das vorgegebene Ziel, den vorgegeben Hafen erreichbar macht.
- Controlling ohne vorher definierte Ziele ist nicht möglich.
- Wie wäre ein Schiff zu steuern, wenn nicht klar wäre, welcher Hafen erreicht werden soll?

Andreas Hopmann • Landesjugendamt Rheinland

handlungsorientiertes Controlling in der Jugendhilfe • DJHT • 19.06.2008



## Handlungsorientiertes Controlling meint zwei Dinge

1. Die interne Überwachung der Leistungserbringung einer Organisation anhand definierter Maßstäbe (Ziele).
2. Die Ableitung von Impulsen für die Handlungsebene, die die Leistungserbringung verbessern.
  - Dabei muss „Überwachung“ in einem positiven Sinne verstanden werden. Die Organisation beobachtet sich strukturiert selbst, um die richtigen Leistungen zu angemessenen Kosten zu erstellen.

Andreas Hopmann • Landesjugendamt Rheinland

handlungsorientiertes Controlling in der Jugendhilfe • DJHT • 19.06.2008

 „Handlungsorientiert“, weil Zahlen alleine nicht reichen

Andreas Hopmann • Landesjugendamt Rheinland

- Ein Berichtswesen allein macht noch kein Controlling aus.
- Wesentlich neben der Definition von Zielen/Zielgrößen im Vorfeld
- die Implementierung strukturierter Prozesse, um die Controlling-Informationen in Handeln der Organisation umzusetzen.

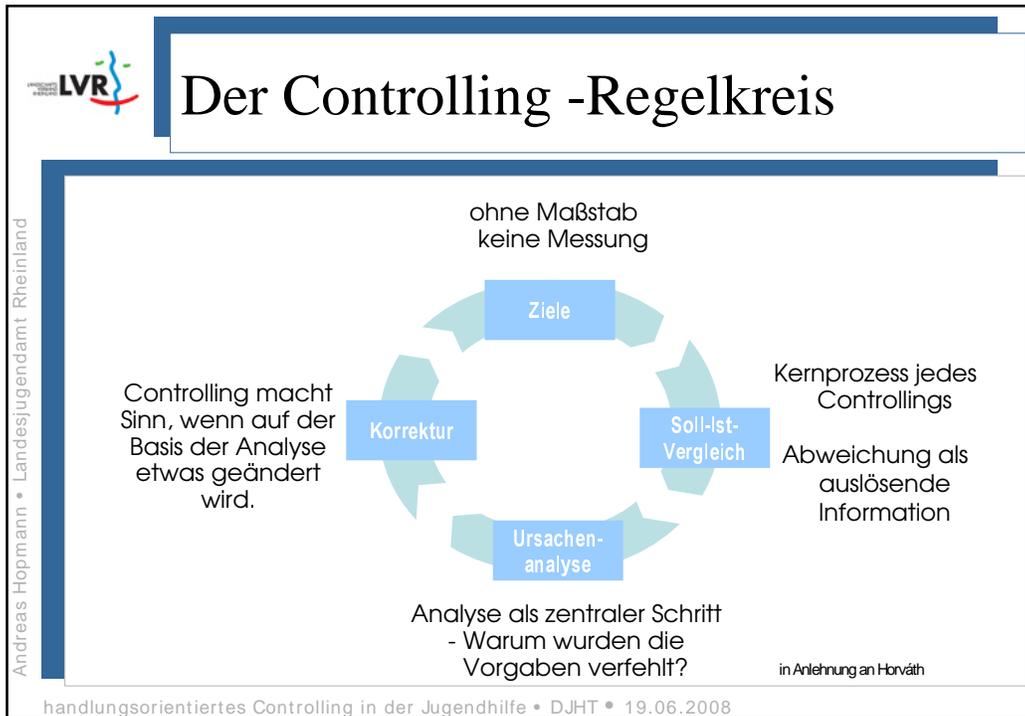
handlungsorientiertes Controlling in der Jugendhilfe • DJHT • 19.06.2008

 Vom Monitoring zum handlungsorientierten Controlling

Andreas Hopmann • Landesjugendamt Rheinland

<b>Monitoring</b>	Versuch der Abbildung der „Wirklichkeit“ durch Zahlen/Daten
<b>Controlling</b>	Bewertung dieser Abbildung
<b>handlungsorientiertes Controlling</b>	Bewertung der Abbildung anhand definierter Ziele als Handlungsimpuls für die Organisation

handlungsorientiertes Controlling in der Jugendhilfe • DJHT • 19.06.2008



## Soll-Ist-Vergleich

Peter Horvath:

Abweichungen sind

- keine Schuldbeweise,
- sondern Ausgangspunkt für zu treffende Maßnahmen!

Logo LVR (Landesjugendamt Rheinland) oben links.

Andreas Hopmann • Landesjugendamt Rheinland (vertikal links)

handlungsorientiertes Controlling in der Jugendhilfe • DJHT • 19.06.2008 (unten)

## Das Controlling-System mit Informationssystem und Planungssystem

Struktur zur Umsetzung des handlungsorientierten  
Controllings



Auf einem Bein kann man stehen...



 ... aber nicht gehen!

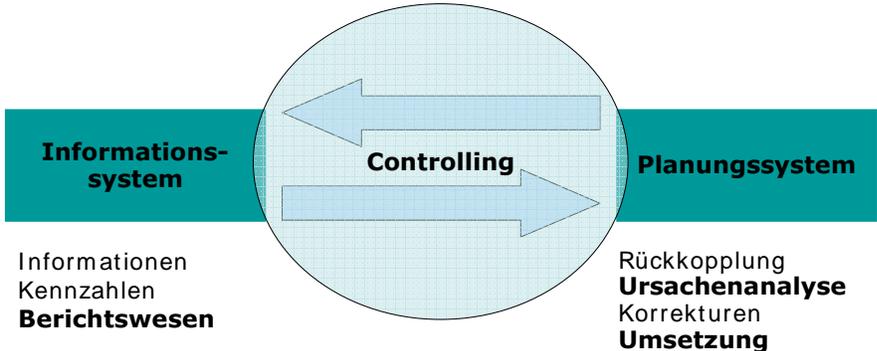
Das Controlling-System umfasst deshalb

- die Informationsbeschaffung und –Verarbeitung („linkes Bein“)
- und die durch die Informationen initiierten Prozesse (Ursachenanalyse, Korrekturen/Handlungen) („rechtes Bein“)

Andreas Hopmann • Landesjugendamt Rheinland

handlungsorientiertes Controlling in der Jugendhilfe • DJHT • 19.06.2008

 Das Controlling-System



The diagram illustrates the Controlling System as a central process connecting two main components:

- Informationssystem** (Information System):
  - Informationen
  - Kennzahlen
  - Berichtswesen**
- Planungssystem** (Planning System):
  - Rückkopplung
  - Ursachenanalyse**
  - Korrekturen
  - Umsetzung**

The central **Controlling** process is represented by a circle with two large arrows: one pointing left from the Planning System to the Information System, and one pointing right from the Information System to the Planning System.

Andreas Hopmann • Landesjugendamt Rheinland

handlungsorientiertes Controlling in der Jugendhilfe • DJHT • 19.06.2008



## Informationssystem - Berichte entstehen nicht von allein

jede Controlling-Information erzeugt doppelten Aufwand

- einmal auf der operativen Ebene, die die Daten „liefern“ muss (und für andere Aufgaben bezahlt wird)
- anschließend auf der Informationsebene, wo die die Daten zusammengefasst und aufbereitet werden

Andreas Hopmann • Landesjugendamt Rheinland

handlungsorientiertes Controlling in der Jugendhilfe • DJHT • 19.06.2008



## Planungssystem – erfolgreicher Transfer

Zu **jedem** Controlling-Bereich muss es ein **definiertes** Transfer-Verfahren geben

- Umsetzung der Erkenntnisse in Handeln
- Was passiert mit Quartalszahlen?
- Wann, wie und mit wem wird die jährliche Erhebung ausgewertet?
- Wer überprüft die Abläufe Ursachenanalyse und Korrektur?

Andreas Hopmann • Landesjugendamt Rheinland

handlungsorientiertes Controlling in der Jugendhilfe • DJHT • 19.06.2008



## Transfer der Berichtsinformationen

zentrale Fragen

- Was sollen die Adressaten mit den Controlling-Informationen tun?
- Wollen sie das auch tun?
- Wie ist eine konstruktive Umsetzung der Informationen in Handeln/Veränderung zu unterstützen?

➤ **Abweichungen nicht als Schuldbeweis, sondern als Ausgangspunkt für zu treffende Maßnahmen.**

Andreas Hopmann • Landesjugendamt Rheinland

handlungsorientiertes Controlling in der Jugendhilfe • DJHT • 19.06.2008



## Beteiligung

- Wenn die Mitarbeiter/innen die Controlling-Informationen konstruktiv aufnehmen sollen, ist es wichtig, sie am Aufbau des Controlling-Systems zu beteiligen
- Know-How zu Strukturen und Prozessen liegt bei den Mitarbeiter/innen
- Umsetzung kann nur auf der „arbeitenden“ Ebene erfolgen

Andreas Hopmann • Landesjugendamt Rheinland

handlungsorientiertes Controlling in der Jugendhilfe • DJHT • 19.06.2008



## Umsetzung

- Leitung muss Controlling-Gedanken leben
  - d.h. auf Umsetzung des Instruments Controlling als Ganzes (Regelkreis) bestehen
- zentral für die Umsetzung ist die mittlere Führungsebene (Abteilungsleitungen)
  - müssen Prozesse zur Bewertung anstoßen, einfordern, umsetzen
  - Analyseergebnisse müssen hier „promoted“ werden
  - Umsetzung von neuen Handlungsstrukturen auf der Mitarbeiter/innen-Ebene muss hier eingefordert werden

Andreas Hopmann • Landesjugendamt Rheinland

handlungsorientiertes Controlling in der Jugendhilfe • DJHT • 19.06.2008



## Fazit

- Achten Sie bei der Implementierung von Steuerungsinstrumenten auf die Handlungsorientierung.
- Handlungsorientiertes Controlling transformiert Wissen Ihrer Organisation in Taten statt Mitarbeiter/innen nur zu „kontrollieren“.

Andreas Hopmann • Landesjugendamt Rheinland

handlungsorientiertes Controlling in der Jugendhilfe • DJHT • 19.06.2008



## Referent

Andreas Hopmann • Landesjugendamt Rheinland

- Andreas Hopmann, Diplom-Sozialarbeiter, Trainer und Organisationsberater ist Fachberater für Jugendhilfeplanung im Landesjugendamt Rheinland. Seine Arbeitsschwerpunkte sind Entwicklungsprozesse in Organisationen, Planung und Steuerung sozialer Dienstleistungen, strategische Planung, Demografie, Szenario-Entwicklung. Er ist als Referent und Trainer für das Landesjugendamt Rheinland und diverse andere Institutionen v.a. in der Jugendhilfe tätig.
- [www.hopmanns.de](http://www.hopmanns.de)
- [www.jugendhilfeplanung.lvr.de](http://www.jugendhilfeplanung.lvr.de)

handlungsorientiertes Controlling in der Jugendhilfe • DJHT • 19.06.2008



## Literatur und Quellen

Andreas Hopmann • Landesjugendamt Rheinland

Hopmann, Andreas: Handlungsorientiertes Controlling: Die Zahlen sind das geringste Problem in Jugendhilfe-Report, Heft3/2006, Hrsg.: Landesjugendamt Rheinland

Hopmann, Andreas: Controlling und Steuerung - Elemente oder neues Verständnis von Planung? in Maykus (Hg.): Herausforderung Jugendhilfeplanung, Weinheim, 2006

Horváth&Partners: Das Controllingkonzept, 6. Aufl., München, 2006

Jeffrey Pfeffer, Robert I. Sutton: Wie aus Wissen Taten werden, Frankfurt/New York 2001

KGSt: Das neue Steuerungsmodell, KGSt-Bericht 05/1993, Köln, 1993

KGSt: Verwaltungscontrolling im neuen Steuerungsmodell, KGSt-Bericht 15/1994, Köln, 1994

handlungsorientiertes Controlling in der Jugendhilfe • DJHT • 19.06.2008