

# Controlling im Jugendamt geht anders: Wir sind hier nicht bei Volkswagen ...

## Von Andreas Hopmann

*Controlling ist ein Mechanismus, der die Erreichung oder die Abweichung von vorgegebenen Zielen überprüft. Der Mechanismus umfasst vier Schritte: Die Formulierung von Zielen, die Überprüfung der Zielerreichung im Prozess (Soll-Ist), die Analyse von Ursachen für mögliche Abweichungen von den Zielvorgaben und schließlich die Korrektur von Vorgehensweisen oder Zielen.*

Es ist relativ leicht, den finanziellen Erfolg eines Wirtschaftsunternehmens auszurechnen und ihn in diverse Bestandteile zu zerlegen, zum Beispiel Umsatz pro Kunde, Gewinn pro Stück, Ertrag des eingebrachten Kapitals (vgl. Horvath 2006, S. 258 ff.). Gleichzeitig ist es aber unmöglich auszurechnen, warum das Wirtschaftsunternehmen finanziell erfolgreich ist. Die Grundlagen für den wirtschaftlichen Erfolg sind die Leistungen und Produkte, die das Unternehmen verkauft. Der Erfolg von Jugendämtern, Verwaltungen und anderen nicht-gewinn-orientierten Institutionen hängt fast ausschließlich von ihren Leistungen ab. Gewinn ist hier keine Zielgröße.

Im Zentrum der Steuerung der Jugendhilfe müssen dementsprechend die Leistungsprozesse stehen. Das erfordert unter anderem ein eigenständiges Verständnis von Controlling, das dem hergebrachten der Betriebswirtschaftslehre nicht immer entspricht. Dazu im Folgenden fünf Thesen:

### 1. CONTROLLING IST KEIN SELBSTZWECK

Nur wenn die Führungskräfte der verschiedenen Ebenen des Jugendamtes eine Steuerung intention haben und diese auch umsetzen wollen, kann Controlling erfolgreich sein. Es müssen Ziele benannt werden, nicht um der Kennzahlen willen, sondern um den Steuerungs bemühungen eine Richtung zu geben. Nur wenn klar ist, was erreicht werden soll, kann darauf hin gearbeitet werden. Dabei ist es sehr förderlich, diese Ziele gemeinsam mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu entwickeln und konkret festzulegen.

### 2. FACHCONTROLLING VOR FINANZCONTROLLING

Das Fachcontrolling bezieht sich auf die Leistungsprozesse im Jugendamt. Es gibt zwei wesentliche Gründe, dem Fachcontrolling eine hohe Priorität einzuräumen. Der erste ist, dass der Erfolg der Arbeit eines Jugendamtes nicht an den guten Finanzkennzahlen zu bemessen ist, sondern an der erfolgreichen Umsetzung der Ziele und Aufgaben des Kinder- und Jugendhilfegesetzes, unter anderem der erfolgreichen Sicherung des Kindeswohls.

Der zweite Grund ist der, dass in den Leistungsprozessen der überwiegende Teil der Ressourceneinsätze im Jugendamt ausgelöst wird. Sei es die Beauftragung einer ambulanten Hilfe bei einem freien Träger, sei es eine Heimunterbringung oder sei es die Festlegung von Standards in der Offenen Ganztagsgrundschule. Diese fachlichen Entscheidungen haben direkten



Andreas HOPMANN  
Tel 0221 809-4020  
andreas.hopmann@lvr.de

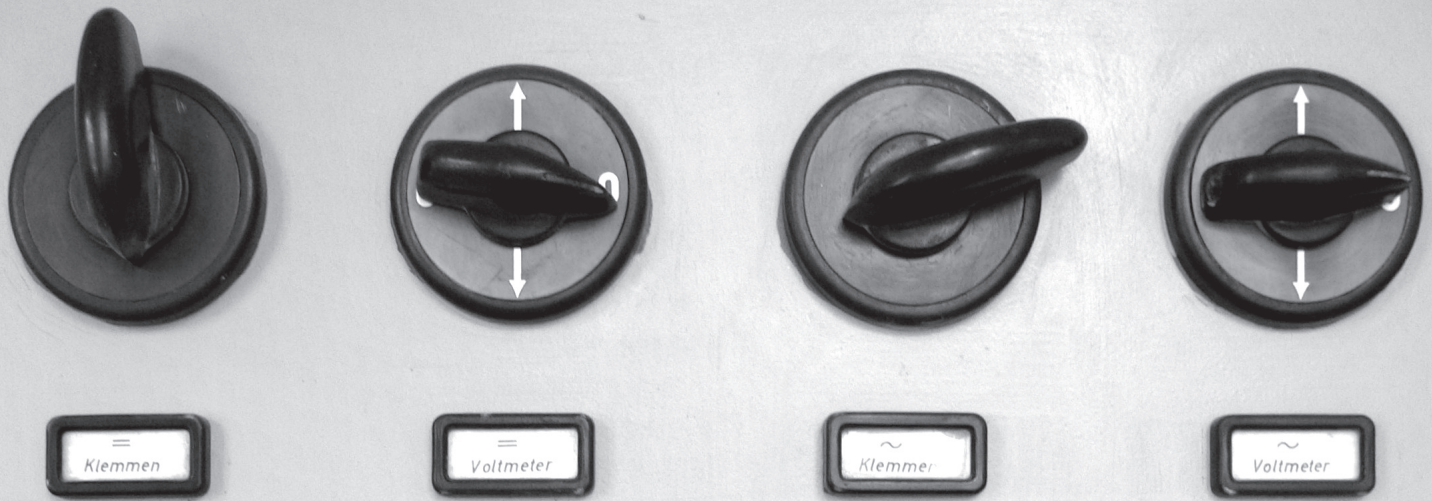


Bild: mages/photocase.com

Einfluss auf die Aufwandsseite des Jugendamtes, daher ist auch unter dem Gesichtspunkt der optimalen Verwendung von Ressourcen das Fachcontrolling der zentrale Ansatzpunkt für die Steuerung (vgl. Hopmann 2009).

Das heißt nicht, dass ein Finanzcontrolling nicht notwendig wäre. Im Sinne einer transparenten Buchführung und Kostenrechnung ist es wichtig, um die fachlichen Prozesse wirtschaftlich durchführen zu können. Transparenz über Finanzierungs- und Kostengesichtspunkte von Hilfen unterstützt die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei der wirtschaftlichen Umsetzung ihres fachlichen Handelns.

### 3. CONTROLLING MUSS HANDLUNGSORIENTIERT, NICHT BEOBACHTEND ANGELEGT SEIN

Ein Berichtswesen an sich ist relativ wertlos. Der Versuch, die Realität des Jugendamtes über Zahlen abzubilden und monatlich oder quartalsweise als Tabelle zur Verfügung zu stellen, bewirkt wenig. Controlling ist nur zu einem Teil der Umgang mit Daten. Zentral sind die Transferprozesse, die diese Daten auf die Handlungsebene bringen und dazu führen, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter anders – besser – arbeiten. Die Zahlen dienen als Impuls, das Handeln zu verändern. Zu verändern in Richtung besserer fachlicher Zielerreichung oder in Richtung erhöhter Wirtschaftlichkeit. Dazu müssen vor allem Führungskräfte der unteren Leitungsebenen und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter viel kommunizieren. Für diese Kommunikation können Zahlen und Berichte nur eine Grundlage sein.

### 4. (OPERATIVES) CONTROLLING IST EINE INTERNE ANGELEGENHEIT

Controlling als fortlaufender Prozess zielt darauf, die Ergebnisse des operativen Geschäfts zu verbessern. Die Auseinandersetzung damit – und mit Fehlern, die im laufenden Geschäft vorkommen – sollte nicht Inhalt öffentlicher Erörterungen sein. Ein »öffentliches« Controlling liefe Gefahr, wenig selbstkritisch zu sein und stattdessen lieber fortlaufend volle Planerfüllung zu dokumentieren. Aus Fehlern zu lernen ist aber gerade eine große Chance des Fachcontrollings. Es ist also zu differenzieren zwischen operativen und strategischen Informationen. Die Betriebswirtschaftslehre handelt genauso, indem sie die Bilanz zum »öffentlichen« – also veröffentlichtem – und die Kosten- und Leistungsrechnung und das Controlling zum »internen« Rechnungswesen erklärt.

Eine Überprüfung der strategischen Zielerreichung, der Vorgaben des Jugendhilfeausschusses – nennen wir es »strategisches« Controlling – muss selbstverständlich auch im Ausschuss diskutiert werden.

#### **5. STEUERUNG BIS INS DETAIL GIBT ES NICHT**

Das Geschäft der Jugendhilfe ist so komplex, die Fallkonstellationen so individuell, dass eine gewisse Steuerungsunschärfe immer bleiben wird. Diese wäre auch durch noch so komplexe Instrumente nicht auszuräumen. Es ist also eine gewisse Fehlertoleranz notwendig. Hilfreich ist, wenn die Controlling-Prozesse als strukturierte Selbstüberprüfung angelegt sind und die Nichterreichung von Zielen und Kennzahlen zu einer Diskussionen über Lösungen statt zu Schuldzuweisungen führt (vgl. u.a. Horvath 2006, S. 12).

Ein erfolgreiches Steuerungssystem der Jugendhilfe integriert die Jugendhilfeplanung und das Controlling. Dabei liefert die Jugendhilfeplanung die Grundlage und die Rahmenbedingungen für die Zielentwicklung der operativen Aufgaben. Das Controlling unterstützt bei der Umsetzung dieser Ziele im täglichen Geschäft. Die Leistungsprozesse stehen im Vordergrund, die Ressourcen sind im Blick und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden eingebunden.

#### **LITERATUR**

Hopmann, Andreas: Controlling, Planung und Steuerung. In: Maykus, Stephan/Schone, Reinhold (Hrsg.): Handbuch Jugendhilfeplanung, Wiesbaden 2010.

Hopmann, Andreas: Fachcontrolling: Soziale Unternehmen erfolgreich steuern. In: SOZIALwirtschaft Heft 5/2009.

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