

des bundesweiten Arbeitskreises „Gemeinsame Empfehlungen zur Kostenheranziehung“ sind überarbeitet worden (Stand: 01.06.2006). Die aktuelle Fassung der Empfehlungen finden Sie im Internet auf den Seiten des Landesjugendamtes Rheinland www.jugend.lvr.de -- für Jugendämter -- Recht und Organisation. (rt)

Arbeitshilfe zum Bewerberverfahren im Pflegekinderwesen

Das Landesjugendamt Rheinland hat eine Arbeitshilfe zum Bewerberverfahren im Pflegekinderwesen herausgegeben. Die gesetzliche Grundlage für die Eignungsprüfung von Be-

werberinnen und Bewerbern als Pflegeperson stellt § 37 Abs. 3 SGB VIII dar. Hiernach hat das Jugendamt den Erfordernissen des Einzelfalls entsprechend an Ort und Stelle zu überprüfen, ob die Pflegeperson eine dem Wohl des Kindes oder des Jugendlichen förderliche Erziehung gewährleisten kann. Die nun vorliegende Empfehlung zum Auswahlverfahren des Landesjugendamtes Rheinland ist in Zusammenarbeit mit praxiserfahrenen Fachkräften erstellt worden. Die Arbeitshilfe kann auf den Internetseiten des Landesjugendamtes Rheinland unter www.jugend.lvr.de -- Fachthemen -- Erziehungshilfe als pdf-Dokument heruntergeladen werden. (rt)

Den vollständigen Jugendhilfe Report 03/2006 des Landesjugendamtes Rheinland können Sie unter <http://www.jugend.lvr.de> herunterladen.

Handlungsorientiertes Controlling: Die Zahlen sind das geringste Problem

von Andreas Hopmann

„Warum wollen Sie Controlling einführen?“, diese Frage stößt bei vielen Leitungsverantwortlichen, auch in der Jugendhilfe, auf Unverständnis. Als sei völlig klar, wozu Controlling dient und die Frage damit obsolet. Leider gibt es aber in der Praxis zu wenige Antworten auf diese Frage. Zu oft wird das Instrument („Controlling“) abstrakt gleichgesetzt mit dem immanenten Steuerungsziel („Kosten reduzieren“).

Tatsächlich ist aber zu wenig transparent, was Controlling leisten kann und wie es in einer Organisation verankert sein muss, um Wirkungen zu erzielen. Controlling ist zu verstehen als die strukturierte Selbstüberwachung einer Organisation. Grundlage dafür sind definierte sinnvolle Ziele. Ohne diese Ziele ist kein Controlling möglich. Es kann nicht geprüft werden, ob das Schiff noch auf dem richtigen Kurs ist, wenn nicht klar ist, welcher Hafen erreicht werden soll.

Controlling wird zu häufig gleichgesetzt mit einem Berichtswesen, einer Sammlung mehr oder weniger sinnvoller Kennzahlen. Damit solche Informationen aber eine Wirkung entfalten, muss mit ihnen gearbeitet werden. Es muss definierte Prozesse nicht nur der Erhebung und Verdichtung der Controlling-Daten geben, sondern auch der Verbreitung und vor allem Verarbeitung, Rezeption und Umsetzung in der Organisation. Das Problem ist in der Regel nicht, dass wir zu wenige Informationen haben, sondern dass wir zu wenig aktiv damit umgehen.

Das zentrale Problem bei der Implementierung von Controlling ist daher oft nicht die Beschaffung der eigentlichen Informationen zum Stand der Dinge. Schwierig ist vielmehr die Definition von Zielen im Vorfeld, zentral aber das Fehlen von strukturierten Prozessen, um die Controlling-Information in Handeln der Organisationen umzusetzen. Wissen reicht nicht, es müssen Taten folgen.

Im Folgenden soll keine differenzierte Darstellung eines Controlling-Konzeptes erfolgen. Vielmehr soll deutlich werden, welche Strukturen und Prozesse notwendig sind, damit Controlling eine echte Steuerungswirkung entfalten kann. Dafür gibt es drei notwendige Voraussetzungen: gute Zieldefinitionen, ein Informations- und Planungssystem und eine Orientierung auf die Handlungsebene.

Erfolgreiches Controlling vollzieht sich in einem Regelkreis aus

- Zieldefinition,
- Überprüfung der Zielerreichung,
- Ursachenanalyse bezüglich der Abweichungen und
- Handlungskorrekturen.

Nur wenn alle vier Elemente des Regelkreises auch abgearbeitet werden, kann Controlling wirksam werden. Problematisch ist, wenn die Zahlen der Controlling-Berichte als Information ausreichend erscheinen und weitere Analysen und Handlungen unterbleiben.

**Controlling ist nicht
das Berichtswesen**

Zur Umsetzung der Regelkreisorientierung bedarf es im Controlling eines Informationssystems und eines Planungssystems.

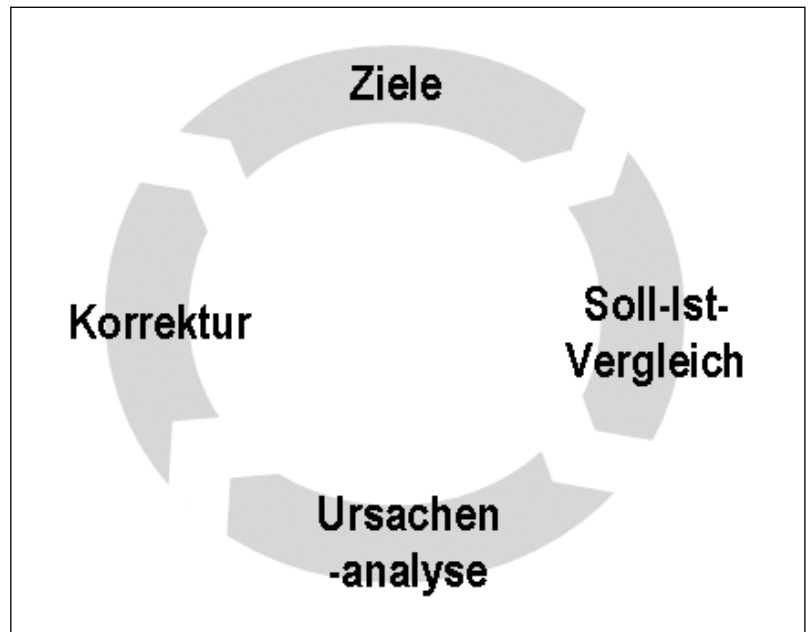
Das Informationssystem umfasst die Datenerhebung, Analyse und Berichterstellung. Hier werden die controllingrelevanten Daten zum Leistungserstellungsprozess (Fallzahlen, Informationen aus der wirtschaftlichen Jugendhilfe, Daten aus der Jugendhilfeplanung etc.) gesammelt und aufbereitet, z.B. zu Kennzahlen verdichtet.

Die Notwendigkeit dieses Informationssystems liegt auf der Hand. Das Informationssystem bildet aber noch nicht den ganzen Controlling-Regelkreis ab, die Elemente Ursachenanalyse und Handlungskorrektur müssen an anderer Stelle geleistet werden.

Um sinnvolle Ziele zu definieren und die Controlling-Informationen in verändertes Handeln der Organisation umzusetzen, bedarf es eines Planungssystems. Das Planungssystem muss den Transfer der Erkenntnisse aus dem Controlling in die Handlungsrealität der Organisation – des Jugendamtes – leisten. Das Planungssystem bezieht mehr Beteiligte mit ein. Hier muss der Rückfluss der Controlling-Erkenntnisse auf die Handlungsebene geleistet werden. Durch Kommunikation und Information, aber auch Initiierung von Veränderungen und auch Kontrolle. Das bedeutet, dass zu jedem Ziel bzw. jeder Kennzahl auch festzulegen ist, wer wann mit wem diese Ergebnisse bespricht und Konsequenzen zieht. Die mittlere Leitungsebene, also Abteilungs- und Sachgebietsleitungen, dürfte bei diesen Controllingschritten eine besondere Verantwortung tragen.

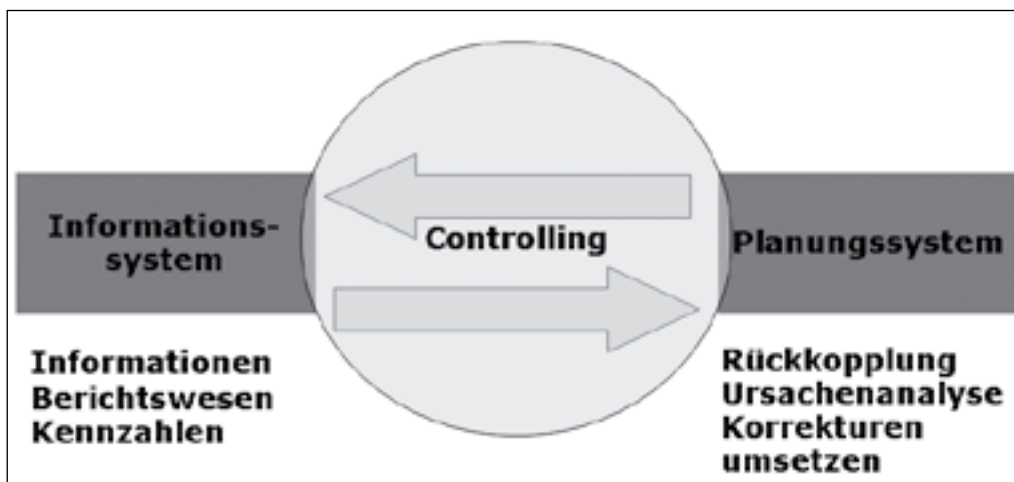
Erst wenn beide Systeme – Informations- und Planungssystem – implementiert sind und arbeiten, kann Controlling erfolgreich wirken.

Bis hierher ist deutlich geworden, dass für die Umsetzung eines Controlling-Verfahrens mehr



notwendig ist, als Daten in einem Berichtswesen zusammenzufassen. Controlling erfordert einen angemessenen Aufwand. Der Anteil des Berichtswesens stellt aber nicht viel mehr dar, als die berühmte Spitze des Eisbergs. Die Definition von Zielen, die Entwicklung von sinnvollen Kennzahlen und vor allem der Transfer der Controlling-Informationen in das Handeln der Organisation erfordern erhebliche Energie und auch Personalressourcen. Für die erfolgreiche Einführung von Controlling kann es daher sinnvoll sein, kleine überschaubare Bereiche herauszugreifen und dort mit der Implementierung von Informationssystem, Planungssystem und Prozessen zu beginnen. Je schneller modellhaft Controlling-Regelkreise in der Organisation laufen, desto eher ist auch für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter das Instrument Controlling einschätzbar. Es wird damit als weniger bedrohlich wahrgenommen und im günstigsten Fall werden schnell positive Auswirkungen auf die tägliche Arbeit sichtbar.

*Controlling-Regelkreis
 (in Anlehnung an Horváth,
 1995)*



*Informationssystem und
 Planungssystem für das
 Controlling*

Wichtig ist die Umsetzung der Controllingergebnisse

Handlungsorientiertes Controlling

Da Controlling kein Selbstzweck ist, sondern der verbesserten Zielerreichung dienen soll, ist die Umsetzung der Controlling-Erkenntnisse in Handeln der Organisation, also der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der zentrale Punkt. Handlungsorientiertes Controlling bedeutet, die Zahlen als das zu nehmen, was sie sind – notwendiges Mittel zum Zweck. Gleichzeitig müssen Prozesse definiert werden, die eine aktive Auseinandersetzung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit den Controlling-Erkenntnissen gewährleisten.

Nachdem vom Controlling Zielerreichungen überprüft wurden und Abweichungen vom angestrebten Zustand festgestellt wurden, beginnt die eigentliche Arbeit. Es muss überprüft werden, welche Ursachen dazu beigetragen haben, dass die Zielsetzungen nicht erreicht wurden. An dieser Stelle gibt es selten einfache Antworten. Monokausale Erklärungsversuche führen meistens nicht zum Ziel. Die einfache Welt der vermeintlich harten Zahlen wird spätestens jetzt verlassen. Es wird schwierig. Hier dürfen die Bemühungen aber nicht abreißen. – Das ist übrigens im Bereich der Wirtschaft nicht anders. Es ist bestimmt oft leichter, finanzielle Zielgrößen zu beziffern, als fachliche Ziele in der Jugendhilfe zu benennen und messbar zu machen – sie zu erreichen ist aber genauso schwierig, wie im Bereich der Jugendhilfe.

Erst wenn belastbare Hypothesen zu den Ursachen für eine Kennzahlabweichung vorliegen, ist es möglich entsprechende Handlungskorrekturen vorzunehmen. Bereits bei der Kennzahlenbeschreibung sollte definiert werden, welche Hierarchieebene innerhalb welchen Zeitraumes mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Abweichungen bespricht und Ursachenanalyse und Handlungskorrektur verantwortet. Die Schritte und Verantwortlichkeiten zur Übersetzung der Controlling-Erkenntnisse auf die Handlungsebene müssen also von vorneherein definiert werden.

Steuerungsverantwortung der Leitung und Beteiligung der Mitarbeiter/innen

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter spielen eine große Rolle bei der erfolgreichen Umsetzung eines Controlling-Konzeptes. Sie verfügen sie über das Know-how bezüglich der Leistungserbringung, den Prozessergebnissen und der Zielgruppen. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wollen gute Arbeit „abliefern“, ihre Adressaten wirksam unterstützen und Erfolgserlebnisse haben. Wenn deutlich wird, dass Controlling dazu einen Beitrag leisten kann, dann ist die Unter-

stützung für dieses Instrument deutlich größer. Darüber hinaus wird Controlling erst wirksam, wenn die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Controlling-Erkenntnisse in ihr Handeln umsetzen. D.h. die Handlungsebene ist zentral für den Erfolg des Instrumentes Controlling. Dem muss bei der Einführung und Umsetzung von Controlling Rechnung getragen werden.

Gleichzeitig besteht eine hohe Verantwortung – und in der Regel ein hohes Interesse – der Leitung, Controlling als wirksames Instrument einzuführen. Da Controlling mit Kontrolle verbunden wird – und auch nicht vollständig davon zu trennen ist – sind Widerstände und Ängste auf der Mitarbeiterebene zu erwarten, die nicht immer im Vorfeld kommunikativ aufzulösen sind. Leitung muss an dieser Stelle das Instrument eindeutig vertreten und deutlich machen, dass dieses Instrument gewollt ist und umgesetzt wird. Gleichzeitig sollten die Ziele, die mit dem Controlling verbunden sind und die umfassenden Prozesse transparent gemacht werden, so dass deutlich wird, dass es nicht um eine einseitige Kontrolle geht, sondern um die Selbstüberprüfung der Organisation mit dem Ziel, die richtigen Leistungen zu angemessenen Kosten zu erstellen, denn „Abweichungen sind keine Schuldbeweise, sondern Ausgangspunkt für zu treffende Maßnahmen“ (Horváth, 1995).

Fazit

Controlling ist ein komplexes Geschäft. Um zu verhindern, dass ungenutzte Zahleninformationen zusammengetragen werden, kann es hilfreich sein, in überschaubaren Einheiten zu beginnen, Controlling konsequent regelkreisorientiert umzusetzen. Nur wenn Controlling auf der Handlungsebene Veränderungen nach sich zieht, sind die Ressourcen für diese Aufgabe sinnvoll investiert. Wenn Controlling die Leistungserbringung besser und ggf. effizienter macht, dann ist die Ressource sinnvoll investiert.

Literatur

- Hopmann, Andreas: Controlling und Steuerung – Elemente oder neues Verständnis von Planung? in Maykus (Hg.): Herausforderung Jugendhilfeplanung, Weinheim, 2006
- Horváth&Partner: Das Controllingkonzept, 2. Aufl., München, 1995
- Jeffrey Pfeffer, Robert I. Sutton: Wie aus Wissen Taten werden, Frankfurt/New York 2001

Andreas Hopmann, andreas.hopmann@lv.de,
0221/809-6245

Controlling ist auch mit Kontrolle verbunden