

Fachtagung Jugendhilfe Berlin 2007

Kommunales Bildungswerk e.V.

Benchmarking und Controlling

handlungsorientiert im Dienste des
Schutzauftrages der Jugendhilfe

Andreas Hopmann, Köln

Überblick

- Benchmarking und Controlling als steuerungsunterstützende Instrumente in der Jugendhilfe
- Handlungsorientierung als Maxime
- Strukturen und Systeme
- Schutzauftrag

Steuerungsinstrumente in der Jugendhilfe

- 1990er Jahre als Aufschlag
- Neues Steuerungsmodell der KGSt (NSM)
- finanzielle Knappheit der Kommunen
- Wunsch nach „Steuerung“
- „Controlling“ als Schlagwort ohne Inhalt (Kennzahlen ohne Ende, Sinn und Verstand)
- Benchmarking als Marktersatz in einem „verbetriebswirtschaftlichten“ NSM

Steuerungsinstrumente heute

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

Es fehlt die Handlungsorientierung!

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

Benchmarking und Controlling

zwei verschiedene Konzepte

Controlling

- Die Organisation überprüft sich selbst anhand vorher definierter Ziele.

Benchmarking

- Vergleich
- Lernen vom Anderen
- Orientierung am Besten der Branche

Benchmarking

- "Benchmarking ist die Suche nach Lösungen, die auf den besten Methoden und Verfahren der Industrie, den "Best Practices", basieren und ein Unternehmen zu Spitzenleistungen führen" (Camp)
- Wirtschaft: Vergleich mit dem besten Wettbewerber
- öffentlicher Sektor: Bildung von Vergleichsgruppen

Ideal-Ablauf Benchmarking

1	Zielsetzung	Welche Aufgabenbereiche sollen verglichen werden, was ist unser Ziel dabei?
2	interne Analyse	Wo stehen wir im Bereich, der verglichen werden soll?
3	Vergleich	Was machen Andere anders? Was ist erfolgreiche Praxis bei andern? Wo liegen Unterschiede in den Rahmenbedingungen?
4	Maßnahmen	Was müssen wir bei uns ändern, um aus dem Vergleich zu lernen?
5	Umsetzung	Veränderung der Handlungspraxis in der eigenen Organisation auf der Grundlage der Vergleichsergebnisse.

Benchmarking in der Jugendhilfe

- v.a. von Jugendämtern betrieben
- Jugendämter vergleichbarer Größenordnung
- grenzen ein Beobachtungsfeld ein
- vergleichen Prozesse, Strukturen und Arbeitsergebnisse
- Ziel ist es, den für den jeweiligen Prozessschritt Besten in der Vergleichsgruppe herauszufinden und als Maßstab – Benchmark – für die anderen zu definieren und von ihm zu lernen.

Benchmarking in der Jugendhilfe

- i.d.R. quantitative Kennzahlenvergleichen
- einheitliche Kennzahlendefinitionen sollen die Vergleichbarkeit ermöglichen
- „Gretchenfrage“: *Was ist eigentlich ein Fall?*
- Die vereinbarten Daten werden zusammengetragen und in Berichten komprimiert.
- Und danach ???

jetzt geht die Arbeit eigentlich erst los

...

- Gefahr: Zu frühes Projektende.
- In Benchmarking-/Vergleichsring-Projekten sind i.d.R. v.a. die gemeinsamen Arbeitsschritte (u.a. Kennzahlendefinitionen, Datenauswertung, gemeinsame Analyse) definiert und gesteuert.
- Erfolge des Benchmarkings treten aber erst mit der anschließenden Bearbeitung und Umsetzung der Vergleichsergebnisse in der eigenen Organisation ein.

Benchmarking und Kinderschutz

- Das Lernen von Anderen kann gute Impulse für eine Verbesserung der eigenen Leistungen und damit eine bessere und wirksamere Jugendhilfe auch im Sinne junger Menschen und ihrer Familien geben.
- Gerade im Bereich des Schutzauftrages der Jugendhilfe sind in diesem „Lernen vom Anderen“ gute Fortschritte zu erzielen.

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 vorgegebenen 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?

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.

„Handlungsorientiert“, weil Zahlen alleine nicht reichen

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

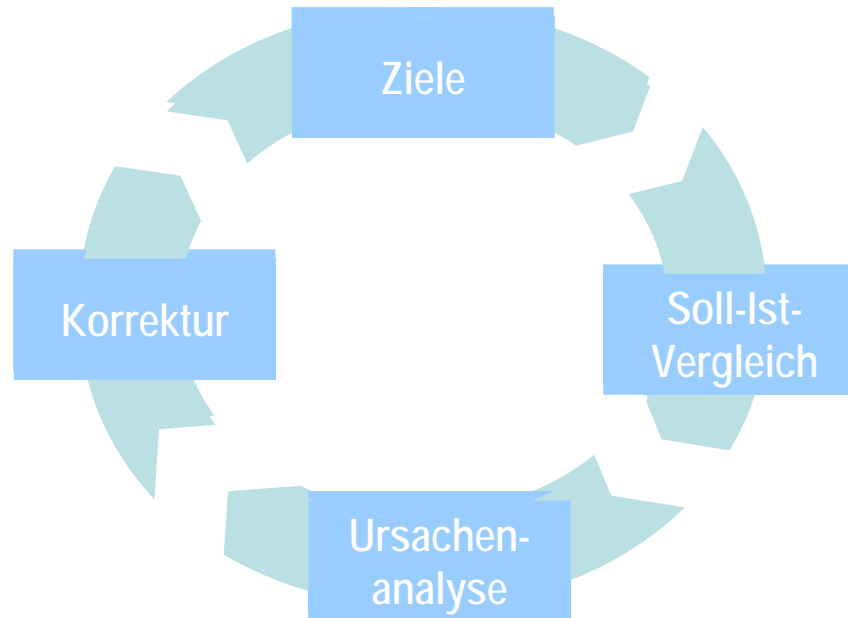
Vom Monitoring zum handlungsorientierten Controlling



Der Controlling -Regelkreis

- ohne Maßstab keine Messung
- zentrale Vorgabe

Controlling macht Sinn, wenn auf der Basis der Analyse etwas geändert wird



- Kernprozess jedes Controllings
- Abweichung als auslösende Information

- Analyse als zentraler Schritt
- Warum wurden die Vorgaben verfehlt?

in Anlehnung an Horváth

Soll-Ist-Vergleich

Peter Horvath:

Abweichungen sind

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

Das Controlling-System mit Informationssystem und Planungssystem

Struktur zur Umsetzung des
handlungsorientierten Controllings

Auf einem Bein kann man stehen...

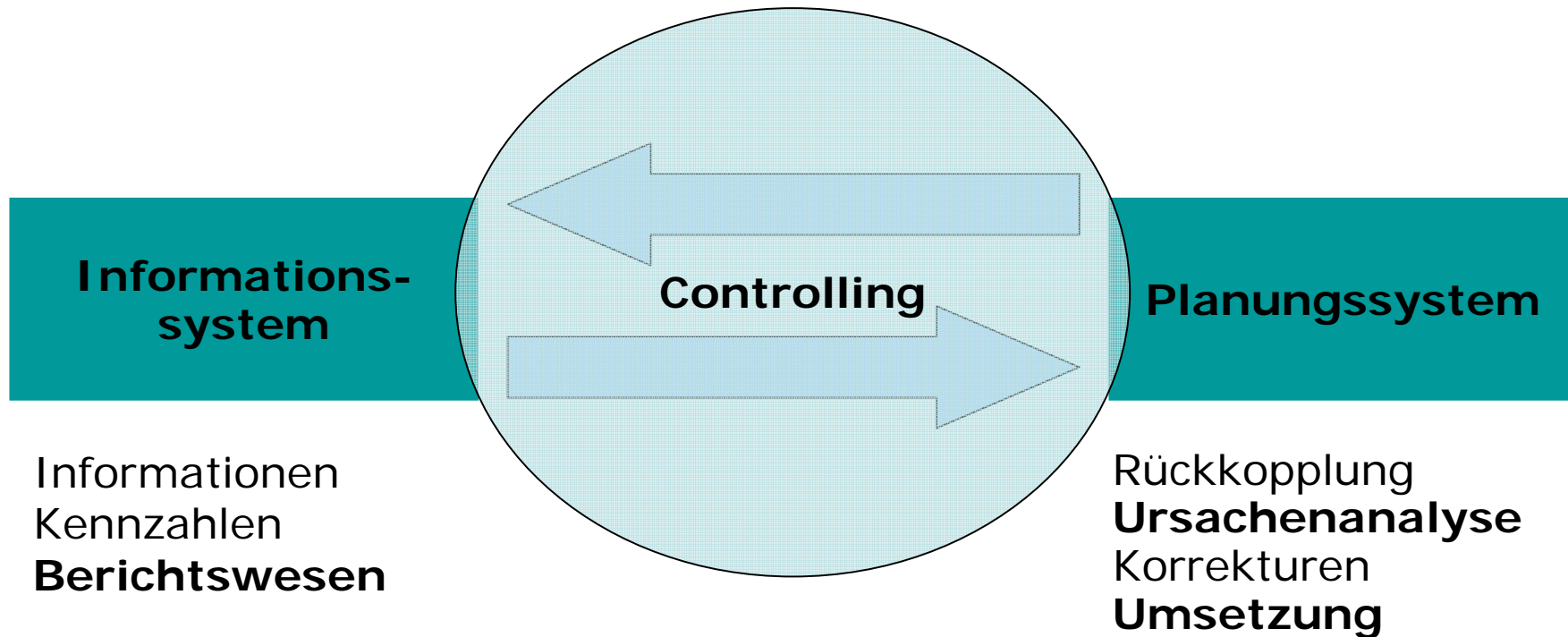
... aber nicht gehen!

Das Controlling-System

umfasst deshalb

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

Das Controlling-System



Aufgaben des Informationssystems

- Datenerhebung
- Auswertung, erste Analyse
- Berichterstellung

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)
- dann auf der Informationsebene, wo die die Daten zusammengefasst und aufbereitet werden

Planungssystem

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?

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

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

Benchmarking und Controlling im Schutzauftrag der Jugendhilfe

Ausgangslage

- Spektakuläre Einzelfälle des Versagens der Schutzsysteme der Jugendhilfe
- gesetzliche Veränderungen und Schärfungen („KICK“)
- Handlungsorientierte Steuerungsinstrumente helfen, auf der Handlungs- und Leistungsebene wirksamer zu werden, einen besseren Kinderschutz zu gewährleisten.

Benchmarking

kann sinnvoll eingesetzt werden, z.B.

- Strukturen (z.B. Kooperationen)
- Ressourcen (Finanzen, Personal)
- Verfahren
 - Dabei stehen weniger Kennzahlen im Vordergrund, als vielmehr die Suche nach den besten Vorgehensweisen.

Benchmarking zu Verfahren

- Kommunikation von Mitarbeiter/innen ausführender Dienste und den Fallverantwortlichen im Jugendamt.
 - Wie funktioniert das Zusammenwirken der Fachkräfte, ist ein verlässliches Verfahren sichergestellt?
 - Wo gibt es Schwachstellen? Wo gibt es gute Praxis, diese zu korrigieren?
- Wie gelingt die „Verbesserung von Beobachtungs- und Einschätzungsmechanismen und der Erweiterung der entsprechenden Kompetenzen bei Fachkräften“ (ISA)?

Benchmarking zu Verfahren

- **Checklisten und ihre Anwendung**
 - welche Checklisten kommen zum Einsatz
 - welche Prozesse lösen sie aus
 - wie wirksam sind diese Verfahren
- **Meldungsbewertung**
 - „Überflutung“ nach Presseberichten
 - Bewertungsverfahren
- **Prävention**
- **Frühwarnsysteme**

Erfolgsfaktoren

- Wer sitzt in den Arbeitsgruppen?
 - Nicht die Controller und Planer sind vorrangig!
 - Wer „macht“ den Kinderschutz?
 - Wer hat Feld- und vor allem Prozesskenntnisse?
 - Wer soll die Erkenntnisse wieder in die Praxis umsetzen?
- Wie gelingt es, die Ergebnisse in das Handeln der Organisation zu übertragen?
 - mittlere Leitungsebene als zentrale Instanz
 - dort sollte auch die Verantwortung für den Transfer verortet werden

Ansatzpunkte für Controlling

- Schutzplan
 - individuelle Hilfe
 - organisationsbezogen
- Leistungen/ Hilfen

Schutzplan

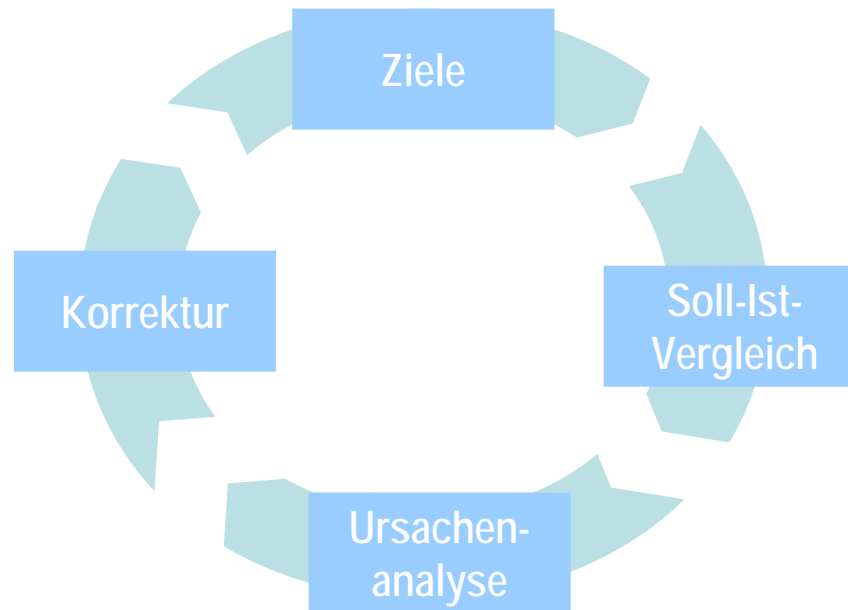
- bietet sich an um handlungsorientiertes Controlling zu integrieren
- dokumentiert geplante Hilfen
- muss konkrete Zielsetzungen enthalten
- sollte terminiert sein
- lässt sich damit leicht mit einem regelkreisorientierten Verfahren verknüpfen

Schutzplan

- Maßnahmen werden konkret benannt
- Zielsetzungen formuliert
- Termine gesetzt

zwei Dimensionen:
1. Hilfeperspektive:
Anpassung/Veränderung
der Einzelhilfe

2.
Organisationsperspektive
Veränderungen im
Verfahren



- zum definierten Termin
Überprüfung der Zielerreichung

- bei Abweichungen von den Zielen:
- Ursachenanalyse

Raster Teilleistung-Detail

Leistungsbereich	
Teilleistung	
Ziel (smart) spezifisch messbar akzeptiert realistisch terminiert - zeitklar	spezifisch messbar akzeptiert realistisch terminiert - zeitklar
Kennzahl	

Raster Teilleistung-Detail

unterstützende Maßnahmen	Sind zur Zielerreichung unterstützende Maßnahmen angedacht? Falls ja, welche?
Wer erhält die Information zu welchem Zweck?	
Datenquelle Erhebungsform Aufbereitung	
Abweichungs-kriterium	
Ursachenanalyse wer mit wem wann	

Fazit

- nur mit handlungsorientierten Steuerungsinstrumenten „bewegen“ Sie etwas in Ihrer Organisation
- Kinderschutz bietet den Ansatz, nicht finanzielle Aspekte in den Vordergrund zu stellen
 - Damit erreichen Sie auch Ihre Mitarbeiter - die wollen gute Arbeit im Sinne der Familien und zum Wohle des Kindes machen.

handlungsorientierte Steuerungsinstrumente

transformieren
Wissen der Organisation
in Taten
z.B. im Sinne des Kindesschutzes

Literatur und Quellen

con_sens Consulting für Steuerung und Soziale Entwicklung GmbH: Benchmarking der Hilfen zur Erziehung+ in Nordrhein-Westfalen 2005, Hamburg, 2006

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

ISA Planung und Entwicklung GmbH (Hg.): Wirkungsorientierte Jugendhilfe Band 1, Beiträge zur Wirkungsorientierung von erzieherischen Hilfen, Münster, 2007

Institut für Soziale Arbeit (Hg.): Der Schutzauftrag bei Kindeswohlgefährdung - Arbeitshilfe , Münster 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

www.benchmarking.fhg.de

Referent

- 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