

Controlling in der Jugendhilfe

Vortrag auf dem Deutschen Jugendhilfetag, Essen, 19.06.2008

Deutscher Jugendhilfetag Essen 2008

Controlling in der Jugendhilfe

handlungsorientierte Steuerung

Andreas Hopmann,

Landesjugendamt Rheinland, Köln




Steuerung in der Jugendhilfe

Andreas Hopmann • Landesjugendamt Rheinland

- neuer Aufschlag durch doppelte 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

handlungsorientiertes Controlling in der Jugendhilfe • DJHT • 19.06.2008




Verbreitete Irrtümer

- **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**

Andreas Hopmann • Landesjugendamt Rheinland

handlungsorientiertes Controlling in der Jugendhilfe • DJHT • 19.06.2008




Es fehlt die Handlungsorientierung!

- 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.

Andreas Hopmann • Landesjugendamt Rheinland

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

Controlling in der Jugendhilfe

Vortrag auf dem Deutschen Jugendhilfetag, Essen, 19.06.2008

LVR

„Handlungsorientiert“, weil Zahlen alleine nicht reichen

- 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.

Andreas Hopmann • Landesjugendamt Rheinland

handlungsorientiertes Controlling in der Jugendhilfe • DJHT • 19.06.2008

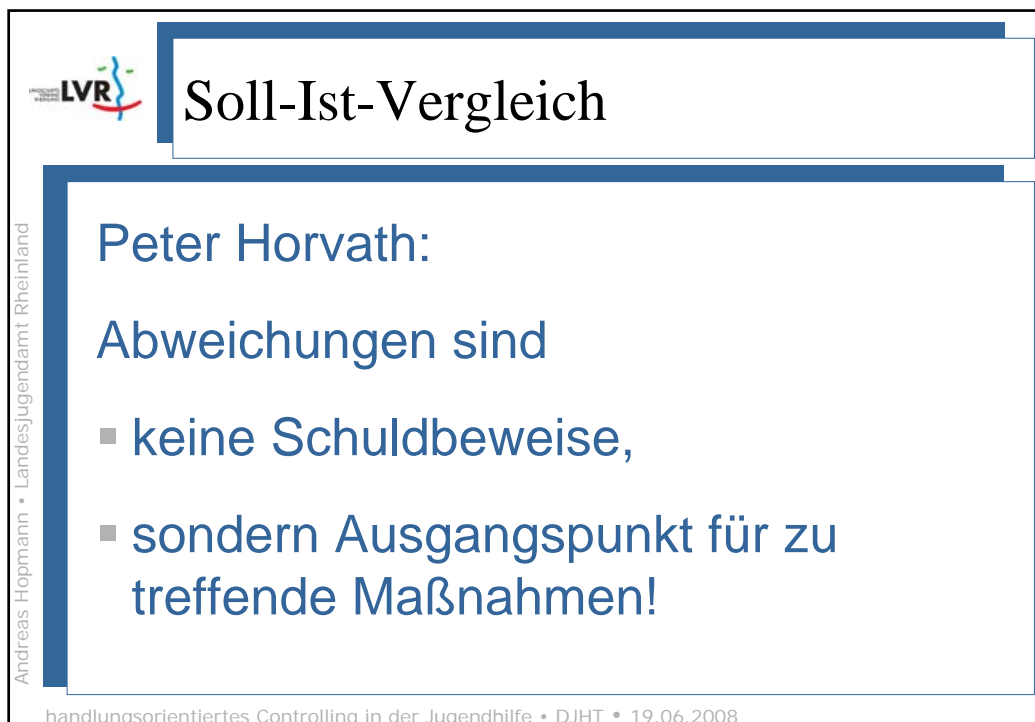
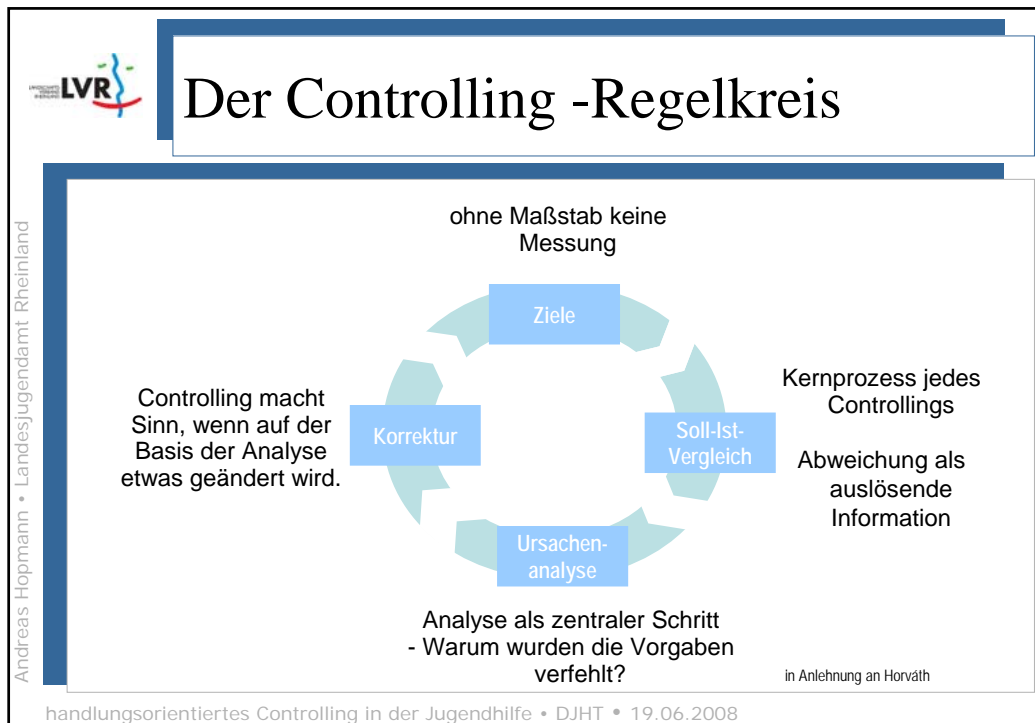
LVR

Vom Monitoring zum handlungsorientierten Controlling

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

Andreas Hopmann • Landesjugendamt Rheinland

handlungsorientiertes Controlling in der Jugendhilfe • DJHT • 19.06.2008



Das Controlling-System mit Informationssystem und Planungssystem

Struktur zur Umsetzung des handlungsorientierten
Controllings




Auf einem Bein kann man stehen...



Controlling in der Jugendhilfe

Vortrag auf dem Deutschen Jugendhilfetag, Essen, 19.06.2008


 ... aber nicht gehen!

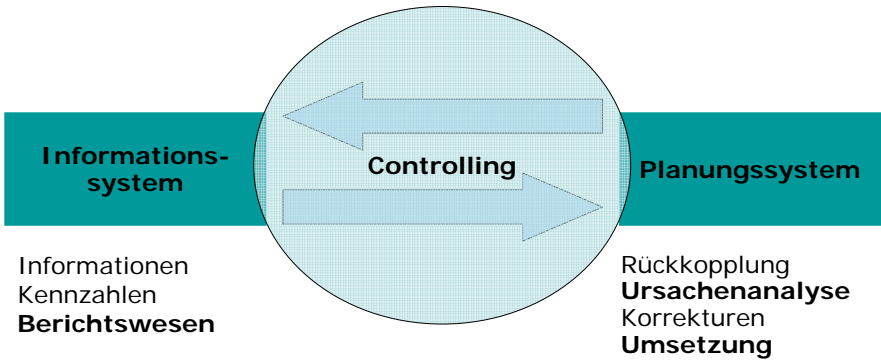
Das Controlling-System umfasst deshalb

- 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: the Information System and the Planning System. The Information System on the left provides data and reports, while the Planning System on the right uses this data for analysis, correction, and implementation. The Controlling process is shown as a bidirectional flow between these two systems.


Informationssystem
Informationen
Kennzahlen
Berichtswesen

Controlling

Planungssystem
Rückkopplung
Ursachenanalyse
Korrekturen
Umsetzung

Andreas Hopmann • Landesjugendamt Rheinland

handlungsorientiertes Controlling in der Jugendhilfe • DJHT • 19.06.2008




Informationssystem - Berichte entstehen nicht von allein

Andreas Hopmann • Landesjugendamt Rheinland

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

handlungsorientiertes Controlling in der Jugendhilfe • DJHT • 19.06.2008




Planungssystem – erfolgreicher Transfer

Andreas Hopmann • Landesjugendamt Rheinland

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?

handlungsorientiertes Controlling in der Jugendhilfe • DJHT • 19.06.2008



Transfer der Berichtsinformationen


Andreas Hopmann • Landesjugendamt Rheinland

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.**

handlungsorientiertes Controlling in der Jugendhilfe • DJHT • 19.06.2008




Beteiligung

Andreas Hopmann • Landesjugendamt Rheinland

- 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

handlungsorientiertes Controlling in der Jugendhilfe • DJHT • 19.06.2008




Umsetzung

Andreas Hopmann • Landesjugendamt Rheinland

- **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

handlungsorientiertes Controlling in der Jugendhilfe • DJHT • 19.06.2008



Fazit


Andreas Hopmann • Landesjugendamt Rheinland

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

handlungsorientiertes Controlling in der Jugendhilfe • DJHT • 19.06.2008

Controlling in der Jugendhilfe

Vortrag auf dem Deutschen Jugendhilfetag, Essen, 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
- 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