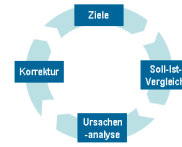


Controlling in der Jugendhilfe

- Was steckt hinter den Begriffen Finanz- und Fachcontrolling?



Andreas Hopmann

EREV-Forum Fachcontrolling und Kompetenzentwicklung in der Jugendhilfe,
15. September 2009, Eisenach

Übersicht



1. Controlling - das Prinzip
2. Finanzcontrolling
3. Fachcontrolling
4. Resümee

Andreas Hopmann www.hopmanns.de


EREV-Forum Fachcontrolling und Kompetenzentwicklung in der Jugendhilfe
15. September 2009 in Eisenach



Controlling

Andreas Hopmann www.hopmanns.de

EREV-Forum Fachcontrolling und Kompetenzentwicklung in der Jugendhilfe
15. September 2009 in Eisenach



Was ist ein hilfreiches Verständnis von Controlling?

- strukturierte Selbstüberwachung statt „Kontrolle“
- Steuerungs-Unterstützung statt „Pflicht-Instrument“ (entstanden aus dem „Neuen Steuerungsmodell“)
- mit deutlichen Führungsvorgaben - aber auf keinen Fall ohne die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
- Handlungsorientierung statt Datenfriedhof

Andreas Hopmann www.hopmanns.de

EREV-Forum Fachcontrolling und Kompetenzentwicklung in der Jugendhilfe
15. September 2009 in Eisenach

Ziele - Was wollen Sie steuern?



- Welche Ziele oder Zielgrößen will ich erreichen - inhaltlich, fachlich und wirtschaftlich?
- *Die* zentralen Fragen des Controllings!
- Controlling funktioniert nur mit Zielvorgaben - und die müssen letztendlich von der Führungsebene kommen.
- Ohne konkrete Steuerungszintention ist kein Controlling möglich.

Andreas Hopmann www.hopmanns.de

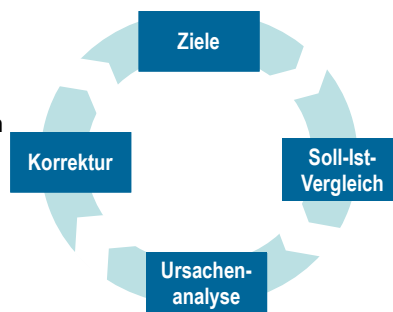
EREV-Forum Fachcontrolling und Kompetenzentwicklung in der Jugendhilfe
15. September 2009 in Eisenach

Der Controlling-Regelkreis



ohne Maßstab keine Messung

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 P. Horváth

Andreas Hopmann www.hopmanns.de

EREV-Forum Fachcontrolling und Kompetenzentwicklung in der Jugendhilfe
15. September 2009 in Eisenach

Abweichungen...



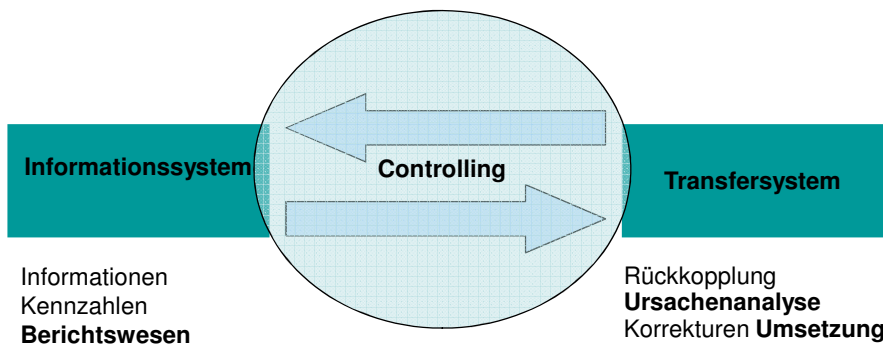
Peter Horvath:

Abweichungen sind keine Schuldbeweise,
sondern Ausgangspunkt für zu treffende Maßnahmen!

Andreas Hopmann www.hopmanns.de

EREV-Forum Fachcontrolling und Kompetenzentwicklung in der Jugendhilfe
15. September 2009 in Eisenach

Das Controlling-System



Andreas Hopmann www.hopmanns.de

EREV-Forum Fachcontrolling und Kompetenzentwicklung in der Jugendhilfe
15. September 2009 in Eisenach

Monitoring vs. Handlungsorientiertes 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 www.hopmanns.de

EREV-Forum Fachcontrolling und Kompetenzentwicklung in der Jugendhilfe
15. September 2009 in Eisenach

Finanzcontrolling



Andreas Hopmann www.hopmanns.de

EREV-Forum Fachcontrolling und Kompetenzentwicklung in der Jugendhilfe
15. September 2009 in Eisenach

Controlling in Non-Profit-Organisationen

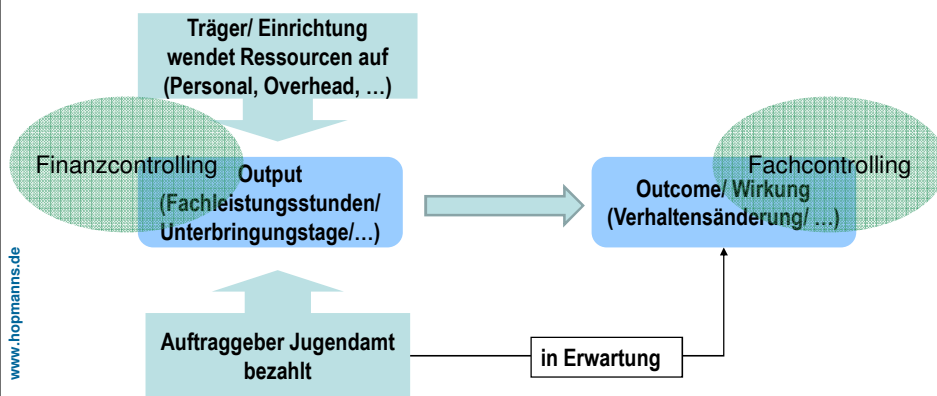


- Formalziele vs. Sachziele
- Die Einhaltung einer Finanzkennzahl ist verbunden mit vielfältigen fachlichen Steuerungsaspekten!
- große Differenz zum betriebswirtschaftlichen Controlling: dort lässt sich Erfolg immer in Finanzgrößen abbilden

Andreas Hopmann www.hopmanns.de

EREV-Forum Fachcontrolling und Kompetenzentwicklung in der Jugendhilfe
15. September 2009 in Eisenach

Prozesse, Kosten, Wirkungen



Andreas Hopmann www.hopmanns.de

EREV-Forum Fachcontrolling und Kompetenzentwicklung in der Jugendhilfe
15. September 2009 in Eisenach

Finanzcontrolling



- Controlling ist ursprünglich „Finanzcontrolling“ und ist in der Buchhaltung („Rechnungswesen“) angesiedelt
- bezieht sich auf das Formalziel Wirtschaftlichkeit/ Gewinnerzielung
- überwacht in Non-Profit-Organisationen die lebensnotwendige Nebendingung „Wirtschaftlichkeit“
- aber: gute Finanzkennzahlen sagen noch nichts über den Erfolg einer Non-Profit-Organisation aus

Andreas Hopmann www.hopmanns.de

EREV-Forum Fachcontrolling und Kompetenzentwicklung in der Jugendhilfe
15. September 2009 in Eisenach

Finanzcontrolling ist wichtig



- jede Organisation benötigt eine gute Buchhaltung
- Nur wer seine Finanzen „im Griff“ hat, kann erfolgreich inhaltlich und fachlich arbeiten.
- Steuerung ausschließlich über Finanzkennzahlen ist aber in NPOs nicht möglich

Andreas Hopmann www.hopmanns.de

EREV-Forum Fachcontrolling und Kompetenzentwicklung in der Jugendhilfe
15. September 2009 in Eisenach

Finanzcontrolling = Transparenz



- Informationen zu
 - Kosten und Ressourcenverbrauch,
 - aber auch zu Aspekten der Refinanzierung der eigenen Organisation,
- helfen den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, wirtschaftlich zu handeln.
- Finanzcontrolling als Unterstützung statt (nur) Kontrolle

Andreas Hopmann www.hopmanns.de

EREV-Forum Fachcontrolling und Kompetenzentwicklung in der Jugendhilfe
15. September 2009 in Eisenach

Finanzcontrolling = Steuerungsunterstützung



- Erlössituation
- Belegungsquoten/ Nachfrage
- Personalauslastung
- Kostenentwicklungen (Personal, Mieten, ...)
- ...

Andreas Hopmann www.hopmanns.de

EREV-Forum Fachcontrolling und Kompetenzentwicklung in der Jugendhilfe
15. September 2009 in Eisenach

Weitere wichtige Instrumente des Rechnungswesens



- **Prognoserechnungen**
 - z.B. Personalauslastung
- **Kosten- und Leistungsrechnung**
 - Deckungsbeitrags-Controlling

Andreas Hopmann www.hopmanns.de

EREV-Forum Fachcontrolling und Kompetenzentwicklung in der Jugendhilfe
15. September 2009 in Eisenach

Fachcontrolling



Andreas Hopmann www.hopmanns.de

EREV-Forum Fachcontrolling und Kompetenzentwicklung in der Jugendhilfe
15. September 2009 in Eisenach

Was Fachcontrolling leisten soll



Fachcontrolling soll dazu beitragen,
die notwendigen und geeigneten Leistungen zu
angemessenen Kosten bzw. Preisen anzubieten.

→ Wobei sich im Wort „geeignet“ auch die Anforderung an die
fachliche Qualität verbirgt.

Andreas Hopmann www.hopmanns.de

EREV-Forum Fachcontrolling und Kompetenzentwicklung in der Jugendhilfe
15. September 2009 in Eisenach

Fachcontrolling



- bezieht sich auf die Erfolgsfaktoren der NPO (Prozesse, Leistungen/Hilfen, Inhalte)
- dient damit der Steuerung der eigentlichen Leistungserbringung
- ist durch differenzierte Sachziele deutlich komplexer als das Finanzcontrolling

Andreas Hopmann www.hopmanns.de

EREV-Forum Fachcontrolling und Kompetenzentwicklung in der Jugendhilfe
15. September 2009 in Eisenach

Ziele und Ressourcen



- Umsetzung auf die Leistungserbringung bezogener (wesentlicher) Ziele
- Begrenzung auf zentrale Ziele (Vieles ist wichtig, nicht auf alles kann der Fokus gelegt werden!)
- dazu gehören auch ressourcenbezogene Ziele
- Welche Wirkungen wollen wir für die Zielgruppen erreichen?
- Welche Ressourcen setzen wir dafür ein?

Andreas Hopmann www.hopmanns.de

EREV-Forum Fachcontrolling und Kompetenzentwicklung in der Jugendhilfe
15. September 2009 in Eisenach

realistische Zielfindung



- fachliche Ziele der Leistungserbringung (z.B. erfolgreiche Vermittlung junger Menschen in qualifizierte Ausbildungsverhältnisse)
- kombiniert mit
- Steuerungszielen der Organisation (z.B. Personaleinsparung wegen knapper pauschaler Maßnahmenvergütung durch den Kostenträger)

Andreas Hopmann www.hopmanns.de

EREV-Forum Fachcontrolling und Kompetenzentwicklung in der Jugendhilfe
15. September 2009 in Eisenach

Controlling-Bereich definieren



- eingrenzen, ggf. Prioritäten setzen
- besonders steuerungsrelevante Bereiche auswählen, z.B.
 - kostenintensiv
 - umsatzstark
 - qualitativer oder quantitativer Wachstumsbereich

Andreas Hopmann www.hopmanns.de

EREV-Forum Fachcontrolling und Kompetenzentwicklung in der Jugendhilfe
15. September 2009 in Eisenach

Leistungsbeschreibung als Grundlage



- eindeutig abgrenzbare Teilleistungen
- mit eindeutigen Verantwortlichkeiten (Mitarbeiter/innen und Leitung)
- wichtig: Den *ganzen* Regelkreis abbilden, d.h. auch die Transferschritte mit Personen und Terminen.

Andreas Hopmann www.hopmanns.de

EREV-Forum Fachcontrolling und Kompetenzentwicklung in der Jugendhilfe
15. September 2009 in Eisenach

Raster Leistungsbeschreibung



➔	Leistungsbereich
➔	Teilleistung
➔	Ziel(e)
➔	Kennzahl (Zielgröße mit Abweichungskriterium)
➔	unterstützende Maßnahmen
➔	Wer erhält die Information zu welchem Zweck?
➔	Datenquelle
➔	Erhebungsform
➔	Aufbereitung
➔	Ursachenanalyse
➔	wer mit wem
➔	wann

Andreas Hopmann www.hopmanns.de

EREV-Forum Fachcontrolling und Kompetenzentwicklung in der Jugendhilfe
15. September 2009 in Eisenach

Ziele und Zielgrößen



- sorgfältige Zielformulierung
 - Ziele sind wichtiger als Kennzahlen
 - Nicht das steuern, was zufällig zählbar ist!
- Der Prozess der Zieldefinition ist eine Chance, sich eigener Interessen und Steuerungsnotwendigkeiten bewusst zu werden.
- Nicht fragen, „was haben denn die anderen für Kennzahlen?“ - Die eigenen Ziele formulieren!

Andreas Hopmann www.hopmanns.de

EREV-Forum Fachcontrolling und Kompetenzentwicklung in der Jugendhilfe
15. September 2009 in Eisenach

Zieldimensionen (Beispiele)



- fachliche Erfolgskriterien
- Wirtschaftlichkeit
- Auslastung
- Marktführerschaft (Qualität: beste bzw. innovativste Leistung, Quantität: größter Anbieter)
- Preisführerschaft
- Kundenzufriedenheit (Auftraggeber/ Klienten)
- ...

Andreas Hopmann www.hopmanns.de

EREV-Forum Fachcontrolling und Kompetenzentwicklung in der Jugendhilfe
15. September 2009 in Eisenach

Transferverfahren



- bei Abweichungen Maßnahmen einleiten
- mittlere Leitungsebene ist in der Verantwortung
- muss gemeinsam mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Ursachenanalyse und Korrekturvorschläge erarbeiten
- Nur wenn die Mitarbeiter/innen ihr Handeln auf der Grundlage des Transfers verändern, ist das Controlling erfolgreich.

Andreas Hopmann www.hopmanns.de

EREV-Forum Fachcontrolling und Kompetenzentwicklung in der Jugendhilfe
15. September 2009 in Eisenach

Beispiel: betreutes Wohnen für junge Menschen



- Angebot eines freien Trägers in angemieteten Wohnungen mit Betreuung durch die sozialpädagogischen Fachkräfte des Trägers
- wird in der Regel zu 100% von den belegenden Jugendämtern bezahlt
- vor 2 Jahren als zusätzliches Wachstumsstandbein initiiert
- Der wirtschaftliche und fachliche Erfolg bleibt bisher aus, da keine ausreichenden Belegungszahlen erreicht werden.

Andreas Hopmann www.hopmanns.de

EREV-Forum Fachcontrolling und Kompetenzentwicklung in der Jugendhilfe
15. September 2009 in Eisenach

Analyse



- zentrales Problem: häufige Maßnahmeabbrüche in der Startphase der Einzelfallhilfen
- Eingangsphase dieser Hilfen erfordert hohen Personalaufwand
- Maßnahmeabbrüche führen zu einer Zurückhaltung der Jugendämter bei der Belegung - der Ruf leidet -
- dokumentieren nicht zuletzt die Unzufriedenheit der betreuten jungen Menschen.

Andreas Hopmann www.hopmanns.de

EREV-Forum Fachcontrolling und Kompetenzentwicklung in der Jugendhilfe
15. September 2009 in Eisenach

Ziele



- Als Zielvorgabe für die Leistung „betreutes Wohnen“ wird eine durchschnittliche Auslastung der vorhandenen Plätze zu 65% (bisher unter 50%) als Mindestgröße vorgegeben.
- Der Anteil der innerhalb 8 Wochen vorzeitig beendeten Maßnahmen soll auf 15% begrenzt werden (derzeit bei geringen Fallzahlen ca. 33%).

Andreas Hopmann www.hopmanns.de

EREV-Forum Fachcontrolling und Kompetenzentwicklung in der Jugendhilfe
15. September 2009 in Eisenach

Unterstützende Maßnahmen

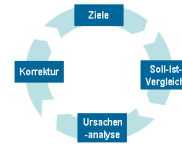


- sorgfältigere Prüfung der von den Jugendämtern zur Betreuung vorgeschlagenen jungen Menschen (d.h. Verzicht auf einzelne Betreuungsmaßnahmen)
- intensive Hilfeplanung mit den Betroffenen und dem jeweiligen Jugendamt
- leicht erhöhte Personalstunden für die Startphase
- Kündigung einer der drei angemieteten Wohnungen („Qualität vor Quantität“)

Andreas Hopmann www.hopmanns.de

EREV-Forum Fachcontrolling und Kompetenzentwicklung in der Jugendhilfe
15. September 2009 in Eisenach

Zwischenbilanz nach 3 Monaten



- deutlicher Rückgang der Abbruchquoten (unter 20%)
- Ursachenanalyse: die sorgfältige Auswahl der jungen Menschen trägt dazu stärker bei, als der - teure - erhöhte Personaleinsatz in der „Eingewöhnungsphase“.
- Auslastung ist nur relativ durch die Reduzierung der Plätze verbessert worden.
- GL wird Kontakte zu den Belegern aufnehmen, um auf die Änderungen in der Aufnahmepraxis hinzuweisen.

Andreas Hopmann www.hopmanns.de

EREV-Forum Fachcontrolling und Kompetenzentwicklung in der Jugendhilfe
15. September 2009 in Eisenach

Resümee



- Finanz- oder Fachcontrolling ist kein Entweder-oder
- Die entscheidenden Fragen sind (in dieser Reihenfolge!):
 - Haben wir das fachliche Ziel (auch im Sinne der Adressaten) erreicht?
 - War der Aufwand dafür angemessen?
 - Können wir es zukünftig fachlich besser machen?
 - Können wir es wirtschaftlicher gestalten?

Andreas Hopmann www.hopmanns.de

EREV-Forum Fachcontrolling und Kompetenzentwicklung in der Jugendhilfe
15. September 2009 in Eisenach

Fazit



Fachcontrolling ist also nicht die Kür, sondern die Königsdisziplin!

Im besten Fall ist Controlling angelegt als

- Handlungsorientiertes Fachcontrolling,
- das die Ressourcen umfasst.

Andreas Hopmann www.hopmanns.de

EREV-Forum Fachcontrolling und Kompetenzentwicklung in der Jugendhilfe
15. September 2009 in Eisenach



Controlling bedeutet nicht Kennzahlen zu entwickeln und Berichte zu schreiben, sondern Verhalten zu ändern.

EREV-Forum Fachcontrolling und Kompetenzentwicklung in der Jugendhilfe ,
15. September 2009, Eisenach

Quellen



Hopmann, Andreas: Fachcontrolling - Soziale Unternehmen erfolgreich steuern, in: SOZIALwirtschaft Heft 5/2009

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

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

KGSt: Verwaltungscontrolling im Neuen Steuerungsmodell (KGSt-Bericht 15/1994), Köln 1994

Andreas Hopmann ist Trainer und Organisationsberater in Köln. Im Hauptberuf leitet er das Sachgebiet „Jugendhilfeplanung und Fortbildung“ im Landesjugendamt Rheinland.
Arbeitsschwerpunkte: Entwicklungsprozesse in Organisationen, Planung und Steuerung sozialer Dienstleistungen, Jugendhilfeplanung, Controlling, strategische Planung, Demografie, Szenario-Technik. Kontakt: www.hopmanns.de, consult@hopmanns.de

Andreas Hopmann www.hopmanns.de

EREV-Forum Fachcontrolling und Kompetenzentwicklung in der Jugendhilfe
15. September 2009 in Eisenach