

Große Arbeitstagung der AGJÄ 2006 in Bremen

AG „Jugend und Jugenddelinquenz“

Veranstaltung 12.2.

„Was ist ein Fall, was zählen wir“?

Dr. F.-W. Meyer

– GEBIT Münster –



Die Funktion von Kennzahlen

Kennzahlen...

- ... sind zentraler Bestandteil eines "***strategischen Managements***" in Verwaltungen.
- ... liefern ***steuerungsrelevante Informationen*** für die Leitung der jeweiligen Verwaltungseinheit (Fachbereich / Amt).

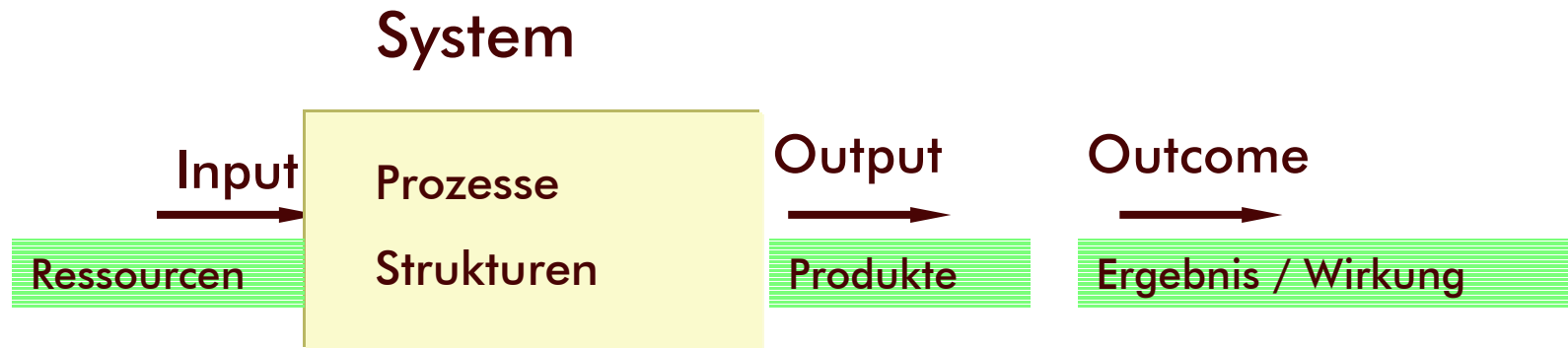
Die Funktion von Kennzahlen II

- Generelle Fragen an Kennzahlensysteme:
 - Wer benötigt die Kennzahlen?
 - Welche Aspekte des Verwaltungshandeln sollen mittels Kennzahlen abgebildet werden?
 - Wozu dienen die Kennzahlen?
 - Was folgt aus ihrer Kenntnis?

Was geschieht in Verwaltungen?

Ein Blick auf das grundlegende Konzept des
Verwaltungshandelns

Die erweiterte Systemdarstellung im Neuen Steuerungsmodell - Produkte und deren Wirkung -



Traditionelle Kennzahlssysteme...

- ... setzen am **Input** an und versuchen den **Aufwand** an Personal, Zeit... mittels Kennzahlen abzubilden.
- Typisch für diesen Ansatz sind Kennzahlen der Art:
 - Anzahl der JGH-Fälle pro Mitarbeiter
 - Durchschnittliche Bearbeitungszeit pro Fall
 -

Im Unterschied dazu: Wirkungsorientierte Kennzahlen

Sie sollen ...

- ... die **Wirkungen** des Handelns abbilden, nicht den Input.
- ... **Relationen** abbilden.
- ... **Ampelfunktionen** übernehmen, d.h. Hinweise auf problematische Entwicklungen geben, ohne jedoch Detailanalysen zu liefern.
- ... hinsichtlich der Anzahl **begrenzt** bleiben - **Machbarkeit** .

Anforderungen an Kennzahlen

- Fortsetzung -

Kennzahlen sollen ...

- ... verschiedene relevante Dimensionen berücksichtigen,
- ... sich an den **Zielen** orientieren, d.h. für jede Kennzahl muss die Frage „**wozu dient die Zahl?**“, eindeutig beantwortet werden können.
- ... **interkommunale Vergleichbarkeit** gewährleisten und
- ... ermöglichen, **voneinander zu lernen.**

Anforderungen an Kennzahlen

- Fortsetzung -

Achtung!

***Kennzahlen ersetzen keine
Jugendhilfeplanung!***

Die Balanced Score Card und das Analysesystem IBN

Grundlagen für ein
strategisches Steuerungssystem
der Jugendhilfe in Niedersachsen



Herkunft und Entwicklung der Balanced Score Card

- *Begründer:*
Robert S. **Kaplan** und David P. **Norton**
- *Entstehung:*
Anfang der 90er Jahre in den USA im Kontext
der Weiterentwicklung von modernen
Management- und Controllingmethoden.

Allgemeine Grundlagen

Der Grundgedanke:

Sich strukturiert und systematisch
mit dem dynamischen
Strategie- und Steuerungsprozess
der Jugendhilfe zu befassen.

Allgemeine Grundlagen

- Management = **Jugendamtsleitung** befasst sich mit der **Steuerung** der Organisation = des **Jugendamtes**.
- Die Rolle des Controllings:
 - Controlling arbeitet dem Management zu
 - Controlling beinhaltet Kommunikation, Information und Kontrolle

Allgemeine Grundlagen

- Der Entwicklungskreislauf der Balanced Score Card beginnt an der **Organisationsspitze**, d.h. er wird von Leitung getragen.
- Aufgabe von Leitung ist es, einen **Konsens** über **Visionen** und **strategische Ziele** in der Organisation herzustellen.
- Die Formulierung der Strategie ist ein Kommunikations-prozess, an dem möglichst alle Mitarbeiter beteiligt werden.

Allgemeine Grundlagen

- **Ziele** werden für einige Jahre voraus erarbeitet.
- Der wichtigste Aspekt im Management der Balanced Score Card ist der des **strategischen Feedbacks** und **Lernens**.

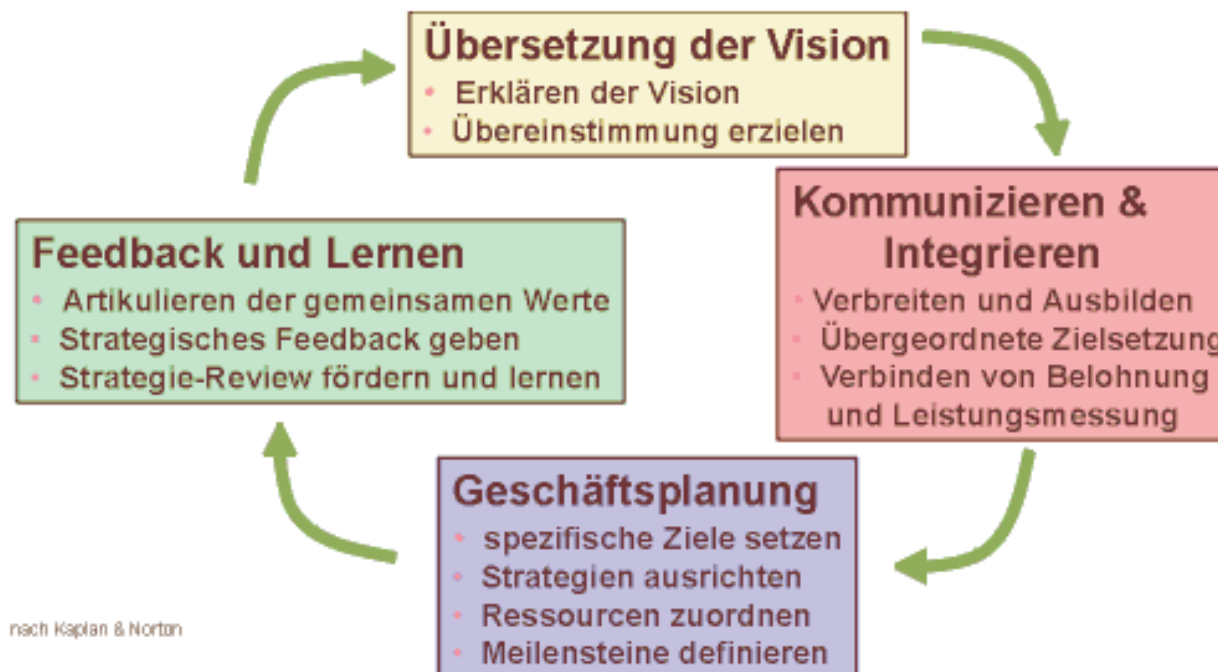
Allgemeine Grundlagen

In regelmäßigen Abständen ist...

- ... die ***Zielerreichung*** an **Kennzahlen** abzulesen und...
- ... sind die strategischen Ziele selbst zu ***hinterfragen*** und ggf. zu ***verändern***.

Das Grundmodell der Balanced Score Card

nach Kaplan und Norton



Die Modifikation des Grundmodells für öffentliche Einrichtungen

Dimensionen der "Balanced Score Card"

Auftragserfüllung

Kundenzufriedenheit

Mitarbeiterzufriedenheit

Wirtschaftlichkeit

Das Grundsystem für Kennzahlen

Auftragserfüllung

Ziele
Kennzahlen

Kundenzufriedenheit

Ziele
Kennzahlen

Mitarbeiterzufriedenheit

Ziele
Kennzahlen

Wirtschaftlichkeit

Ziele
Kennzahlen

Beispiel für eine Kennzahl

- Ziel: Partizipation
 - Kinder, Jugendlichen und Familien wirken aktiv an der Auswahl und der Gestaltung von Hilfen zur Erziehung mit.
- Kennzahl:
 - Anteil der geführten Hilfeplangespräche im Verhältnis zu X% HzE (alle HzE) im Jahr (IBN 2005)

Praktische Vorgehensweise bei der Entwicklung des Systems IBN

- Definition von Zielen
- Zuordnung von Zielen zu den vier Feldern der Balanced Score Card
- Definition steuerungsrelevanter Kennzahlen
- Zuordnung der Kennzahlen zu den Zielen
- Festlegung der Berechnungsvorschriften
- Klärung der Datenquellen
- Erfassung der Grunddaten in der Web-Anwendung
- Erstellung einer Dokumentation mit allen Kennzahlen.

Die Struktur IBN

Kennzahlen zur Sozialstruktur
im Zuständigkeitsbereich eines Jugendamtes

z.B. Daten zur Demographie, Wirtschaftskraft, sozialen Lage

Ziel: Bereitstellung von Basisdaten zur Ermöglichung eines Vergleichs möglichst ähnlicher Einheiten und
Analyse von Zusammenhängen zwischen Jugendhilfeleistungen und sozialer Struktur

Auftragserfüllung

Ziele
Kennzahlen

Kundenzufriedenheit

Ziele
Kennzahlen

Mitarbeiterzufriedenheit

Ziele
Kennzahlen

Wirtschaftlichkeit

Ziele
Kennzahlen

Die Nutzung des Systems IBN

- Bereitstellung der Web-Applikation
- Bereitstellung lokaler Daten für die Erfassung im System
- Erfassung der Daten lokal – d.h. in der eigenen Verwaltung
- Generierung von Kennzahlen in Form von Reports
- Gemeinsame Interpretation und Diskussion der Erkenntnisse aus den Kennzahlen

Beispiel einer Erfassungsmaske

The screenshot shows a web browser window titled "IBN - Dateneingabe [Administration] - Landesamt fuer Statistik - Mozilla Firefox". The address bar shows the URL "http://www.gebit-ibn.de/admin/dataentry/sla.do". The page features the "ibn" logo on the left and the "GEBIT" logo on the right. The main content area is titled "Daten aus dem Landesamt für Statistik" and includes a section for "Einwohner und Finanzen" with a list of eight questions. A sidebar on the left contains navigation buttons for "Dateneingabe", "Statist. Landesamt", and "Abmelden". At the bottom, there is a "Speichern" button and a table with two columns for "Frage 1" and "Frage 2".

Administration **Daten aus dem Landesamt für Statistik**

Dateneingabe
Berichtsjahr: 2005

Statist. Landesamt

- Einwohner + Finanzen
- Schuldaten I
- Schuldaten II
- Schuldaten III

<< Hauptauswahl
<< Dateneingabe

Abmelden

Einwohner und Finanzen

Fragen

1. [Anzahl Einwohner im Basisjahr](#)
2. [Anzahl Einwohner unter 18 Jahren im Basisjahr](#)
3. [Prognostizierte Anzahl Einwohner im Jahr 2021](#)
4. [Prognostizierte Anzahl Einwohner unter 18 Jahren im Jahr 2021](#)
5. [Prognostizierte Anzahl Einwohner im Alter von 20 bis unter 60 Jahren im Jahr 2021](#)
6. [Prognostizierte Anzahl Einwohner ab 60 Jahren im Jahr 2021](#)
7. [Steuereinnahmekraft in €](#)
8. [Verschuldung der Kommune in € zum 31.12.2005](#)
- P. [Auf welchen Bereich bezieht sich die Prognose?](#)

Speichern

	Frage 1 Anzahl Einwohner im Basisjahr	Frage 2 Anzahl Einwohner unter 18 Jahren im Basisjahr
Kommune		

Fertig

Start | Internet Explorer | Firefox | Opera | a | M | V | ACT! | ACT! | LVR... | Auftr... | GEBI... | Micro... | IBN - ... | 16:57

Beispiel eines Reports

	1.	1.1	2.	3.1	3.2	3.3	3.4	4.1	4.2	4.3	5.1
	Anzahl Einwohner im Zuständigkeitsbereich	Anzahl Einwohner im Landkreis insgesamt	Einwohner pro km ²	Anteil Einwohner unter 6 Jahren	Anteil Einwohner unter 18 Jahren	Jugendquotient	Altenquotient	Ausländeranteil	Anteil nicht Deutscher Einwohner	Ausländeranteil an der Bevölkerung unter 18 Jahren	Anteil Haushalte mit Kindern
IBN insgesamt:											
Mittelwert	128.774	292.201	371,6	5,6	19,1	40,2	48,8	5,7	7,1	6,5	33,6
N	50	9	50	50	50	50	50	48	42	48	50
Stdabw.	93.854	320.428	471,1	0,6	2,0	4,2	6,5	2,7	4,7	3,1	8,1
Minimum	22.988	78.683	46,0	4,5	15,3	29,7	39,0	2,4	2,4	2,0	14,5
Maximum	507.633	1.121.623	2488,3	7,0	23,5	49,7	65,1	14,9	23,1	17,0	54,7

Umsetzung von Erkenntnissen aus IBN

- Rückkopplung der Kennzahlen in die Verwaltung – Fortführung der Interpretation und Diskussion im Jugendamt / Fachbereich und mit freien Trägern.
- Information und Einbindung der örtlichen Fachausschüsse und –gremien.
- Entwicklung von Handlungskonzepten für eine Optimierung von Jugendhilfeleistungen.
- Bildung von Vergleichsringen als Ort für regelmäßigen fachlichen Austausch und wechselseitiges voneinander Lernen.

Überprüfung und Weiterentwicklung

Systeme wie die IBN sind „lebende“ Systeme, d.h. sie bedürfen der ständigen Weiterentwicklung:

- Überprüfung der Ziele
- Überprüfung der Angemessenheit der Kennzahlen zur Abbildung des Grades der Zielerreichung
- Weiterentwicklung des Systems z.B. im Hinblick auf ein *örtliches Integriertes Berichtswesen*

Teil II des Projektes IBN

- Aufbau eines Analysesystems -

- Entwicklung eines System zur vertiefenden statistischen Analyse auf der Grundlage von Jugendhilfe- und sonstigen relevanten Strukturdaten
- Gewinnung von Erkenntnissen über Zusammenhänge zwischen Jugendhilfe und sozialer Struktur
- Wesentliche Grundlage hierfür bilden die in Phase I definierten Kennzahlen

Werkzeuge und Analyseverfahren

In dieser Phase werden sowohl...

- ... geeignete **Auswertungswerkzeuge** ausgewählt,
- als auch grundlegende **Analysestrategien**, z.B.
 - Data Mining-Verfahren
 - Zeitreihenanalysen
- und deren **praktische Handhabung und Nutzung** für die beteiligten Jugendämter vereinbart und erprobt.

„Nicht weil es schwierig ist,
wagen wir es nicht –
weil wir es nicht wagen,
ist es schwierig.“

Sokrates



Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit

weitere Informationen unter
www.gebit-ms.de