

Vom jugendpolitischen Programm zur strategischen Planung Eine Strategische Planung im Jugendamt Main-Kinzig-Kreis mit der Balanced Scorecard

von Michael Lindner, Hanau

Die Methode der Balanced Scorecard stellt Dietrich Peter in diesem Heft vor. Im Beitrag von Michael Lindner, Jugendamtsleiter im Main-Kinzig-Kreis, liegt der Schwerpunkt auf dem Prozess der Entwicklung und der Einstieg in die Umsetzung. Sein Artikel zeigt deutlich, dass dieses Verfahren kein isoliertes Managementinstrument ist, sondern in die strategische Planung wie in die Organisationsentwicklung an der Basis eingebunden werden muss.

Kontext und Hintergründe

Das Jugendamt des MKK befindet sich seit 1993 in einem Reformprozess, in dem in den ersten Jahren der Aufbau von Strukturen in den verschiedenen Bereichen vorrangige Aufgabe war. Der Prozess wurde nach der Begleitung durch ein externes Unternehmen in der anfänglichen Ist-Analyse in eigener Regie gestaltet. Die Schritte wurden, jeweils in Abstimmung mit dem Dezernenten, bis zum Jahr 2000 gemeinsam mit einem zentralen Projektteam und nun alleine entwickelt und umgesetzt.

Verwaltungen werden auch heute noch nach bürokratischen Regeln gestaltet, die auf Max Weber zurückgeführt werden können. Danach zählt nicht das Ergebnis der Leistung, sondern die Einhaltung der rechtlichen Normen des Verwaltungshandelns. Zielorientierung ist für öffentliche Verwaltungen fremd, nicht systemimmanent. Gerne werden von der Öffentlichkeit oder der Politik Leistungsforderungen erhoben. Diese bleiben ohne Wirkung, wenn es nicht gelingt, im kulturellen Kern öffentlicher Organisationen das Denken in ergebnisbezogenen Zusammenhängen, ausgerichtet an konkreten Zielen, zu verankern.

Im Jugendamt haben wir 1997 mit der Zielentwicklung zunächst im Sozialen Dienst begonnen. Stichwort Leitbild. Anfang 1999 gab dann unser Dezernent Landrat Karl Eyerkauf mit dem jugendpolitischen Programm Orientierungsziele für die Gesamtentwicklung des Jugendamts vor. In der Umsetzung dieser Ziele sind bei den vielen Einzelleistungen, die das Jugendamt zu erbringen hat, zahlreiche Faktoren zu beachten. Die große Zahl gleichzeitig laufender Prozesse und die an uns gerichteten Anforderungen sind nicht immer leicht unter einen Hut zu bringen. Vieles ist zu beachten und zu verändern, vorhandene Strukturen sind zu hinterfragen.

Der Einstieg

Im Jahr 2000 wurde die Führungsebene des Jugendamtes neu strukturiert. Mit der Trennung der Bereiche Entscheidung und Umsetzung und der Zusammenfassung der Planungsstabstellen als Entscheidungsvorbereitung sahen wir uns für den Einstieg in die strategische Planung vorbereitet, mit der wir im Sommer begannen.

Amtsleiter, Stellvertreter und der Planungsbereich bilden zusammen eine Gruppe mit den Namen AI-Plus. Die Gruppe erstellte über eine Planungsmethode mit der Bezeichnung "SOFT" zunächst eine Analyse der Stärken und Schwächen in der Gegenwart und der Chancen und Risiken in der Zukunft. Darauf aufbauend wurde in einem Sofortprogramm die Umsetzung dringender Änderungsbedarfe terminiert. Danach stiegen wir in die Planung mit der Balanced Scorecard ein. Gleichlaufend eigneten wir uns theoretische Kenntnisse an und setzten diese in Planungsschritte um.

Im Mittelpunkt jeder Planung stehen die Kernziele der Organisation. Diese konnten wir im ersten Schritt aus dem jugendpolitischen Programm und dem vereinbarten Leitbild ableiten. Wir haben uns dann die Fragen gestellt, wohin wollen wir das Jugendamt entwickeln (Vision) und wie wollen wir gesehen werden (Mission).

Die Reduzierung auf das wirklich Wichtigste war das Schwierigste im weiteren Planungsprozess, elf Scorecards der Amtsleitung war schließlich sein Ergebnis.

Am 6. Dezember 2000 konnten wir dem Dezernenten unsere Resultate vorstellen und fanden

seine Zustimmung. Ebenfalls in diesem Monat konnten sich die Führungspersonen mit der Umsetzungsverantwortung, die Sachgebietsleitungen, mit der Methode und den Scorecards der Amtsleitung vertraut machen. Im Januar arbeiteten sie schließlich zwei Tage mit Beratung durch D. Peter an der Aufstellung eigener Scorecards für ihre Sachgebiete. Die Zusammenhänge zwischen den verschiedenen beschriebenen Faktoren wurden in einer Cause-Effekt-Card dargestellt.

Die Implementierung

Damit kamen wir an einen kritischen Punkt der Entwicklung, die Implementierung in die Strukturen und Abläufe, die Übernahme dieses Steuerungssystems durch die Mitarbeiter. Schließlich ist die BSC keine Zielfindungsmethode, sondern ein Managementsystem, dessen Wirkung sich nur entfalten kann wenn es in allen Schalen der Organisation als Orientierung wahrgenommen wird und funktioniert. Es gibt Unternehmen, die mit der BSC nur auf den höheren Hierarchieebenen arbeiten. Das widerspricht unserer Philosophie der unbedingten Einbeziehung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als unserer wichtigsten Ressource. Gleichzeitig begeben wir uns auf glattes Parkett. Die Interessenslagen der hier zu beteiligenden Personen und Gremien sind divergent. Obgleich von keiner Seite offen eine strategische Zielorientierung abgelehnt wird, lassen sich unter den Bedingungen des öffentlichen Dienstes viele Fallstricke ziehen, das Vorhaben zu Fall zu bringen.

Die Ernsthaftigkeit der Umsetzungsschritte zu verdeutlichen, in einer Kultur der Unverbindlichkeit, ist Kärner-Arbeit. Offen muss ein Diskurs über die Frage des Nutzens für alle Beteiligten geführt werden, aber auch die Bedingungen der Gestaltungsmacht der oberen Hierarchieebene muss bewusst sein.

Am 6. 2. 2001 erfolgte eine Präsentation vor allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des Amtes in einer Dienstversammlung, unter Beteiligung der Personalräte und des Frauenbüros. Nach der Erläuterung des Verfahrens standen die Scorecards der Amtsleitung auf Schautafeln zur Diskussionen mit einzelnen Teams zur Verfügung.

Die strategischen Ziele sollen zwischen Amtsleitung und Sachgebietsleitungen vereinbart werden. Sie sind Grundlage für die Aufgabenerledigung in ihren Bereichen.

Vereinbarungen sind keine Diktate

Die Amtsleitung legt ihre Zielvorgaben vor. Die Sachgebietsleitungen sollen diese und ihre Vorschläge zur Umsetzung mit den beteiligten Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen erörtern. Überlegungen zur Machbarkeit und alternative Umsetzungswege werden eingebracht. Daraufhin werden die Ziele endgültig formuliert, mit dem Dezernenten abgestimmt und erst dann durch eine Vereinbarung verbindlich.

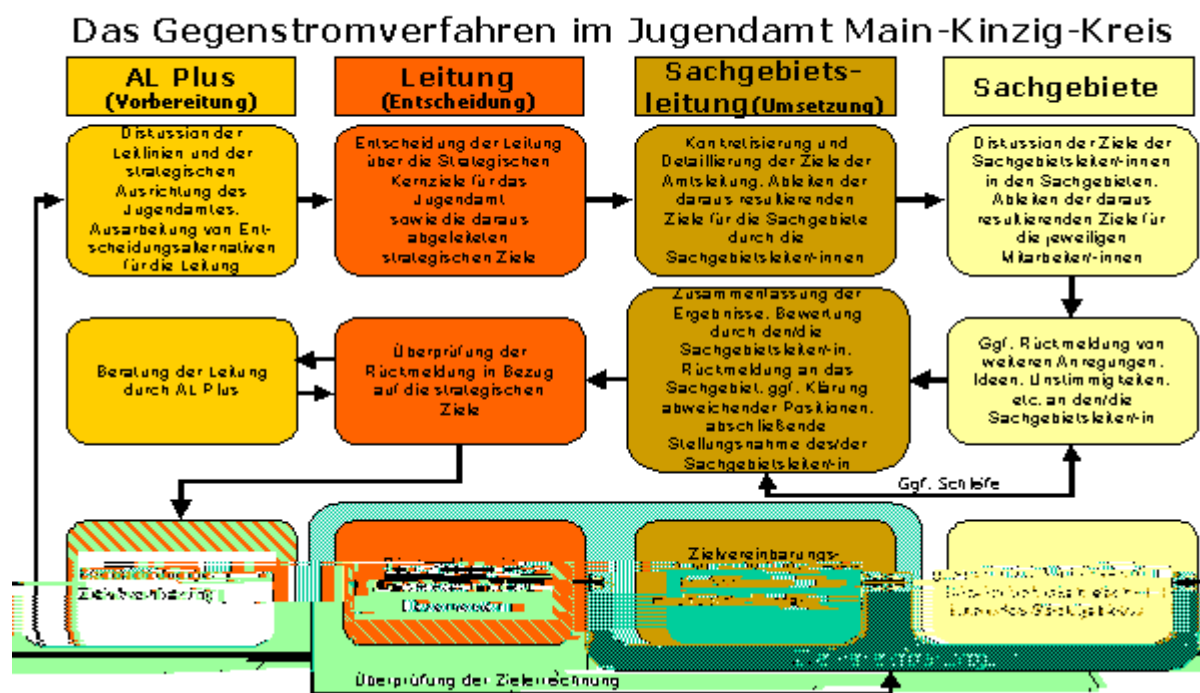
Dieses Verfahren ist weder ein autoritäres noch ein basisdemokratisches. Es wird "Gegenstromverfahren" genannt.

Das Gegenstromverfahren war ein zentraler Punkt der anschließenden Diskussion. Es wurde in einer anschließend zwischen Personalvertretung und Mitarbeiterbebene intern geführten Diskussion zum SchlüsseJ-24 -me0 Tr Ukff4.9(En zer aFragJ25200660 TD0.001 3Tc0.00216Tw[e we)-5.3

in das Mitbestimmungsverfahren eingegeben. Das Abwarten auf die Zustimmung verzögert das Verfahren.

Vorläufiges Fazit

Schon die Entwicklung einer strategischen Planung hat die Denk- und Sichtweisen positiv verändert. Zahlreiche kleinere Veränderungen haben zu spürbaren Verbesserungen geführt. Die vorgegebenen Ziele sind hoch, aber nicht unerreichbar. Der nun stattfindende Dialog mit den Leistungseinheiten schafft eine gute Grundlage für wechselseitige Verständigung und wird ein weiterer Schritt in unserer Organisationsentwicklung. Auf die Umstellung zum Produkthaushalt ab dem kommenden Jahr sehen wir uns gut vorbereitet



Beispiele für Scorecards

Scorecard für das Sachgebiet: Jugendarbeit/Jugendbildung/Jugendsozialarbeit		
Vorgabe AL		
Perspektive	Strategisches Ziel	Messgröße
Stakeholder (Kunden / Partner)	Öffentlichkeitsarbeit über Arbeitsansätze und Ergebnisse der Sozialraumarbeit ist erfolgt Alle laufenden Projekte in Schulen sind mit den Schulleitungen kontraktiert Öffentlichkeitsarbeit über Arbeitsansätze und Ergebnisse der Jugendsozialarbeit (Jugendberufshilfe) ist erfolgt	Halbjährliche Berichte über die 4 Sozialraumprojekte an den Jugenddezernenten liegen dem Amtsleiter vor und sind im Periodikum sowie in der Mitarbeiterzeitung SPOT veröffentlicht Kontrakte mit den Schulleitungen liegen vor 4 Quartalsberichte Jugendsozialarbeit an den Jugenddezernenten liegen dem Amtsleiter vor
Finanzen	Budgetvereinbarungen sind eingehalten	Haushaltsdaten
Prozesse	Vier Sozialraumprojekte (Maintal, Erlensee, Gelnhausen, Schlüchtern) sind arbeitsfähig entwickelt. Sie werden begleitet oder selbst durchgeführt	Vereinbarungen über die Sozialraumprojekte mit den Kommunen und Projektvereinbarungen mit AL und Dezernenten liegen vor 4 Quartalsberichte Jugendsozialarbeit

	Aufbau der Jugendsozialarbeit ist abgeschlossen	an den Jugenddezernenten liegen dem Amtsleiter vor
Innovationen	Ein Konzept für die Beteiligung der Jugendsozialarbeit an der Hilfeplanung ist erarbeitet Konzept über Sozialraumarbeit ist in dem Projekt PROSA entwickelt Sozialraumarbeitsansätze sind mit dem Sozialen Dienst kommuniziert	Konzept und Erfahrungsbericht liegt dem Sachgebietsleiter zum Jahresende vor Projektdokumentation PROSA liegt vor Information auf einem Sozialen Dienstag

Scorecard für das Sachgebiet: Sozialer Dienst Vorgabe AL		
Perspektive	Strategisches Ziel	Messgröße
Stakeholder	Die Amtsleitung verfügt über frühzeitige Informationen über Fallzahlentwicklung Die Leistungsempfänger sehen unsere Hilfen als bedarfsge-recht an Zusammenarbeit mit Gesundheitsamt und Sozialamt bei Fäl-len nach § 35 a läuft nach transparenten Kriterien	Laufende Falldatenerfassung liegt vor Stichprobenartige Kundenbefragung ergibt 90%-ige Zustimmung, dass Hilfe bedarfsgerecht erfolgt Kriterienkatalog für Zusammenarbeit nach § 35 a liegt vor.
Finanzen	Durchschnittliche Einzelfallkosten der ambulanten Erziehungshilfen werden im Vergleich zum Vorjahr um 10 % gesenkt Senkung der durchschnittlichen Kosten der stationären Hilfen in 2001 um 5 % gegenüber den Einzelfallkosten im Vorjahr	Haushaltszahlen, Fallzahlen, Fallkostenzahlen
Prozesse	In jedem Regionalteam ist ein/-e Qualitätsbeauftragte/-r für Hilfeplanverfahren bestellt Überprüfung der Stundenzahlen in ambulanten Hilfen ist erfolgt / Vorschlag eines "Regel-Höchst-Stundensatzes" liegt vor Hilfeplanverfahren werden den von ProQuaSt entwickelten Qualitätsstandards angepasst Vorgaben für die Bewilligungspraxis der Hilfen nach § 35 a sind entwickelt und umgesetzt	Zielvereinbarungen zwischen Sachgebietsleiter und den HP-Qualitätsbeauftragten liegen zum Jahresende vor Bericht über eingesetzte Stundenzahlen sowie Vorschlag liegt dem Sachgebietsleiter vor Bei Stichprobenprüfung 100% Anwendung der HP-Standards Bei Stichprobenprüfung 100% Anwendung der Vorgaben für die Bewilligungspraxis § 35 a
Innovationen	Ein Konzept für die Kunden/-innenbefragung im Bereich der Hilfen zur Erziehung ist entwickelt und eingesetzt. 4 Veranstaltungen zum Thema Hilfeplanverfahren und 1 Fortbildung zum Thema Hilfen nach § 35 a sind durchgeführt	Auswertung der Kundenbefragung liegt vor 4 Hilfeplanveranstaltungen sind dokumentiert 1 Fortbildung § 35a ist dokumentiert