



<b>Forum:</b>
D5: Controlling – ein modernes Managementinstrument im SGB II
<b>Moderation:</b>
Clemens Woerner
<b>Referenten:</b>
Prof. Dr. Dr. h.c. Jürgen Weber
Dr. Julia Brennecke
Dr. Klaus Schuberth
Jörg-Jens Erbe

### Protokoll

<p><b>Einstiegsreferat</b> Prof. Dr. Dr. h.c. Jürgen Weber</p>	<p><b>1) Kernaussagen</b> (in Ergänzung zu vorliegend. Skript/ Präsentation):</p> <p>Thema: Bedeutung des Controllings bei der Umsetzung des SGB II – Wie kann Erfahrung der Privatwirtschaft helfen?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Unterschiede zur Privatwirtschaft bezüglich des Controllings sind nicht gravierend (öffentliche Verwaltung vs. Privatwirtschaft).</li> <li>• Die Privatwirtschaft hatte in der Anfangszeit des Controllings die gleichen oder ähnlichen Probleme wie sie jetzt in der öffentlichen Verwaltung auftreten.</li> <li>• Controller sind immer häufiger Berater des Managements/der Führung, insbesondere erfolgreiche Controller sehen sich in dieser Rolle.</li> <li>• Es gibt eine direkte Beziehung zwischen erfolgreichen Controllern und erfolgreichen Unternehmen.</li> <li>• Controller haben deutlich mehr Aufgaben als nur die Informationsbereitstellung (Berichtswesen), sondern auch Beratung, Planung, Kontrolle.</li> <li>• Weiter spielen die Präsentation, die Aufbereitung, die Informationsvermittlung und die Interpretation eine wichtige Rolle sowie Anpassung des Controllings an den einzelnen Kunden (Manager).</li> <li>• Häufig herrscht noch die altmodische Sichtweise im öffentlichen Bereich vor, dass es die Privatwirtschaft leichter mit Controlling hat, da diese alles in Geld misst, jedoch im Bereich der öffentlichen Verwaltung meistens die Schwierigkeit besteht, die Wirkung, etc. in Geld zu messen.</li> <li>• Jedoch gibt es auch in der Privatwirtschaft eine Vielzahl von</li> </ul>
--	--



IMPULSE geben

mehr BEWEGEN

Bundeskongress SGB II

Kennzahlen, die nicht monetär hinterlegt sind – z.B. Innovationskennzahlen, Kundenzufriedenheit, etc.

- Kernaussage: „Es kommt nicht immer nur auf gute Zahlen (valide Zahlen) an – Controlling geht deutlich über die reinen Zahlen hinaus“
- Am Anfang muss deshalb auch mit unscharfen Zahlen/Daten gearbeitet werden. Controlling ist auch ein Lernprozess.
- Kernpunkt des Controllings ist der Steuerungsregelkreis (siehe Folie).
- Planungsprozesse funktionieren nicht gleich beim ersten Mal. Dieser Anspruch ist nicht erfüllbar. Es ist vielmehr ein Lernprozess, der über mehrere Perioden geht.
- Das Berichtswesen dient in erster Linie der Steuerung und der Führung (es müssen Handlungen angeknüpft werden).
- Schaffung von Transparenz mittels des Berichtswesens.
- „Controlling können Sie nie von der Stange kaufen“; es muss individuell angepasst werden.
- Controlling ist individuell (für jeden Anwender – ARGE/ Manager/ Kunde – entsprechend ihren Anforderungen, Bedürfnissen, Möglichkeiten, Vorkenntnissen, Einstellungen zum Controlling), also kundenspezifisch.
- Qualität der Aufgabenerfüllung ist wesentlich für den Controller, da hiervon die weitere Wertschöpfung mit abhängt sowie die gesamte Anerkennung des Controllingprozesses.
- Die Kundenorientierung ist die zweite wichtige Aufgabe, denn sie schafft Akzeptanz und Einfluss bei den Managern.
- Wesentlich für den Erfolg ist auch die Kooperation zwischen den Controllern auf den unterschiedlichen Ebenen (zentral vs. dezentral)
- „Geduld mit dem Controlling“ – es gibt immer noch eine dynamische Entwicklung im Controlling in der Privatwirtschaft (viele Kleinunternehmen fangen erst jetzt mit Controlling an), deshalb auch Geduld mit dem SGB II-Controlling.
- Controlling in der öffentlichen Verwaltung ist nicht so weit hinter dieser Entwicklung in der Privatwirtschaft zurück.
- Der Steuerungsregelkreis muss gelebt werden als lernendes System.
- Kein Abwarten, z.B. mit der Planung oder Steuerung, bis perfekte und validierte Daten bereitstehen. Bis dieser Zustand erreicht ist, ist ein länger Prozess über mehrere Jahre notwendig

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Controlling ist ein Gesamtsystem – alle Teile müssen gestartet werden. Ein Start mit Einzelteilen ist nicht sinnvoll. Daher gleichzeitiger Start aller Einzelkomponenten, auch wenn diese nicht „perfekt“ sind.</li> </ul> <p><b>2) Wichtige Fragen/ Antworten zum Referat selbst:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Was machen erfolgreiche Controller in der Privatwirtschaft?</li> <li>• Wie kamen sie dort hin?</li> </ul> <p><b>3) Diskussion zum Referat selbst:</b></p> <p><b>4) Ergebnisse:</b></p>
<p><b>Co-/ Impuls- referat 1</b> Dr. Julia Brennecke</p>	<p><b>1) Kernaussagen</b> (in Ergänzung zu vorliegend. Skript/ Präsentation):</p> <p>Thema: Controlling SGB II bei der Stadt Wiesbaden: Aufbau und Funktionalitäten</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Controlling ist Steuerungsunterstützung.</li> <li>• Schwerpunkt der Stadt Wiesbaden liegt auf der Analyse des SGB II-Geschehens und den Wirkungszusammenhängen. Bsp.: „Welche SGB II-Empfänger konnten in den Arbeitsmarkt integriert werden?“.</li> <li>• Möglichkeit der Optionskommunen, prozessproduzierte Daten selbständig und vor dem Hintergrund des eigenen Steuerungsbedarfs auszuwerten. Bsp.: „Wer kommt in SGB II, wer verlässt das SGB II?“ (Vor allem Alleinstehende kommen aktuell ins SGB II, der Anteil an Bedarfsgemeinschaften mit Erwerbseinkommen unter den Neuzugängen geht zurück.)</li> <li>• Unterschiede zwischen Steuerungsgrößen für ARGEn und zkt am Beispiel der Aktivierungsquote aufgezeigt. Die BA-Aktivierungsquote bildet nicht das ganze Spektrum der Aktivierung ab, es fehlen bspw. die BVB-Maßnahmen und außerbetriebliche Ausbildungen. Außerdem werden nur Aktivierungen am sog. BA-Stichtag gezählt.</li> <li>• Unterschiede in den Zielgrößen für ARGEn und zkt: Für Wiesbaden Festlegung von individuellen Zielgrößen entsprechend der Bewerbertypen bzw. der Eingliederungsstrategien.</li> <li>• Ursachenanalysen werden ab einer +/- 5% Abweichung zum Soll-Wert durchgeführt.</li> <li>• Unterschiede in den Wirkungskennzahlen für ARGEn und zkt:</li> </ul>

	<p>Die Auswertung der Integrationserfolge erfolgt in Wiesbaden auf der Grundlage der Zahlbarmachungsdaten (z.B. 3 Monate ohne Erwerbseinkommen und Abgang). Ziel des Controllings der Stadt Wiesbaden: Keine gefühlten Erfolge, sondern „wahre“ Integrationserfolge abzubilden.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Keine Bildung von Sollgrößen bei Integrationen, um unerwünschte Nebeneffekte zu verhindern (z.B. Eingliederungszuschüsse für arbeitsmarktnahe Kunden).</li> <li>• Nachhaltige Arbeitsmarkintegration ebenfalls im Fokus.</li> <li>• Forderung nach „validen“ Zahlen für das Controlling: Gefahr das falsche Schlussfolgerungen aus Vergleichszahlen gezogen werden, ein Hinterfragen der Zahlen ist notwendig.</li> <li>• Keine Wirkungs- oder Erfolgsmessung von einzelnen Maßnahmen zurzeit möglich, wäre jedoch erstrebenswert.</li> <li>• Keine neue Datenerhebung bei den Fallmanagern hierfür vorgesehen.</li> </ul> <p><b>2) Wichtige Fragen/ Antworten zum Referat:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie messe ich Integrationserfolge?</li> </ul> <p><b>3) Diskussion zum Referat selbst:</b></p> <p><b>4) Ergebnisse:</b></p>
<p><b>Co-/ Impuls- referat 2</b> Dr. Klaus Schuberth</p>	<p><b>1) Kernaussagen</b> (in Ergänzung zu vorliegend. Skript/ Präsentation): Thema: „Controlling – ein modernes Managementinstrument im SGB II“</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Controlling kann ein modernes Managementinstrument in der öffentlichen Verwaltung sein.</li> <li>• Früher war die Budgetausschöpfung das Ziel zum Jahresende.</li> <li>• Jetzt Hinwendung/Orientierung (auch zur Effektivität) zu Output und Outcome, also zur Wirkungsorientierung.</li> <li>• Controlling ist immer Zusammenspiel von Controller und Führungskraft/Manager.</li> <li>• Schaffung von Transparenz wesentliches Ziel.</li> <li>• Controller ist der Berater des Manager bzw. auch ggf. Counterpart der Führungskraft.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Entscheidungen (vor allem operativ) trifft jedoch immer der Manager. Dieser legt auch die jeweiligen Ziele fest.</li> <li>• Zurzeit wird die größte mögliche Transparenz durch S2S-Cockpit erreicht.</li> <li>• Bildung von 12 Clustern auch für Benchmarkzwecke (Vergleichszwecke).</li> <li>• S2S gute Basis/Grundlage für die Datenverfügbarkeit.</li> <li>• In den meisten Fällen reichen 70% (Datenvalidität) zur Steuerung und Führung aus.</li> <li>• Das SGB II-Controlling steht aktuell an der zweiten von vier Stufen → Aktivitäten des Steuerungsregelkreises.</li> <li>• Die Zielnachhaltung erfolgt noch sehr unterschiedlich auf den einzelnen Ebenen.</li> <li>• Ebenfalls ist das Rollenverständnis noch einheitlich bzw. wird unterschiedlich gelebt.</li> <li>• Weitere Grundlage ist, dass der Controller das operative Geschäft kennen muss (nicht nur die theoretischen Grundlagen), hier gibt es noch Bedarf.</li> </ul> <p><b>2) Wichtige Fragen/ Antworten zum Referat:</b></p> <p><b>3) Diskussion zum Referat selbst:</b></p> <p><b>4) Ergebnisse:</b></p>
<p><b>Co-/ Impulsreferat 3</b> Jörg-Jens Erbe</p>	<p><b>1) Kernaussagen</b> (in Ergänzung zu vorliegend. Skript/ Präsentation): Thema: Interne ARGE-Controllingdaten</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Blickwinkel aus Sicht der ARGE</li> <li>• Controllingdaten unterhalb von S2S-Cockpit bzw. ergänzende Controllingdaten.</li> <li>• Diese Daten sind Grundlage für die Steuerungsimpulse für die eigentlichen operativen Prozesse in der ARGE.</li> <li>• Diese Daten werden aus VerBIS und coSach (Stichproben) sowie auch durch eigene Erhebungen (Handzählung) generiert.</li> <li>• Beispielhaft: Ergänzende Datenabrufe für nicht mehr gültige Eingliederungsvereinbarungen, für die Betreuungsstufen (noch</li> </ul>

	<p>nicht eingestufte Kunden, unterschiedliche Einstufung), auch jeweils für die einzelnen Teams.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Stichprobenweise Prüfung (Fachaufsicht) von Einzeldaten sowie Abgleich auf Plausibilität.</li> </ul> <p><b>2) Wichtige Fragen/ Antworten zum Referat:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Darstellung von ARGE- internen/eigenen Daten für die Binnensteuerung</li> </ul> <p><b>3) Diskussion zum Referat selbst:</b></p> <p><b>4) Ergebnisse:</b></p>
<p><b>Gesamtdiskussion:</b></p>	<p><b>Wichtige Beiträge:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hr. Weber: Daten sollten schon von Anbeginn hinlängliche Qualität haben.</li> <li>• Hr. Weber: Schöne Berichte bringen keinen weiter (Berichte dürfen kein Selbstzweck sein).</li> <li>• Teilnehmer: Controlling sollte zeitnah sein (aktuell zu großer Zeitverzug bzw. Bereitstellung von aktuellen Daten), aktuell eines der größten Probleme vor Ort. Weiter sollten die Daten valide sein und die von der Trägerversammlung beschlossenen Ziele enthalten. Die partnerschaftliche Zusammenarbeit sollte ebenfalls höher eingeschätzt bzw. gepflegt werden (auch zwischen den einzelnen Ebenen).</li> <li>• Hr. Schubert: Änderung des Datenabgriffs ab 2008 von monatlichen (Kalendermonat) Zahlen auf die SGB III- Statistikzähltag (Monatsmitte bis Monatsmitte).</li> <li>• Hr. Schubert: Datenvalidität ist nach seiner Einschätzung vorhanden, ggf. werden notwendige Verbesserung durchgeführt – ansonsten jedoch ist er sehr zufrieden mit der Datenvalidität. In den meisten Fällen reichen 70% (Datenvalidität) zur Steuerung und Führung aus.</li> <li>• Teilnehmer: Keine Erhebung von validen Daten bezüglich des Erfolgs von Maßnahmentearten möglich, da die gleiche Maßnahmenteart unterschiedliche Bildungsrichtungen verfolgen kann (kaufmännisch vs. technisch).</li> <li>• Fr. Brennecke: Keine Sollwertsetzung im Bereich der Integrationen.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"><li>• Hr. Erbe: Abruf von Wirkungsanalysen in S2S vor allem vor dem Hintergrund des Benchmarking (Vergleichsmöglichkeiten) möglich. Die (Soll-) Ziele werden gegenüber den Mitarbeitern kommuniziert. Mit der Zentrale der BA wird über die Trägerversammlung eine Zielvereinbarung abgeschlossen. Den Mitarbeitern muss verdeutlicht werden, den Datensatz so zu pflegen, dass die entsprechenden Erfolge abgebildet werden.</li><li>• Hr. Woerner: Kommunikation der Sollwerte ist wichtig generell wichtig.</li><li>• Teilnehmer: Planungsprozess SGB II 2008 – Die Orientierung vom Abprungpunkt (Ist-Wert) fehlt aktuell – Objektive Einschätzung der Leistungsfähigkeit der ARGE wäre wichtig und hilfreich.</li><li>• Hr. Woerner: Die Steuerungshebel sind noch zu eindimensional.</li><li>• Hr. Schubert: Bezüglich der Steuerungsansätze gibt es noch Nachholbedarf z.B. gegenüber dem SGB III-Bereich. Intensiverer Austausch/Dialog im Planungsprozess nötig, jedoch schwierig angesichts der großen Anzahl von ARGen/gT.</li><li>• Wunsch nach der gleichen Anzahl von Kennzahlen im SGB III-Bereich wie im SGB II-Bereich.</li></ul>
--	--