

**30. Tübinger Sozialpädagogenstag; 24.-25. November 2006**  
**Forum 4:**  
**Kommunikative Planung versus neue Steuerungsmodelle in der Sozialen Arbeit**

**Statement: Margarete Finkel**

## **Steuerungshandeln in den Hilfen zur Erziehung in Stuttgart**

### **1. Zum Reformprozess der Hilfen zur Erziehung**

Für die Umsetzung der fachlichen Ziele des Stuttgarter Reformprozesses war eine zentrale strukturelle Veränderung konstitutiv: die Regionalisierung des sozialen Dienstes (ASD) und die Übernahme einer regionalen Schwerpunktträgerschaft durch die Träger der Erziehungshilfe. Konkret bedeutet dies, dass die Stadt in 10 Planungs- und Steuerungsbereiche eingeteilt wurde, in denen der ASD vor Ort und der zuständige Erziehungshilfeträger die gemeinsame Verantwortung für die Entwicklung und Durchführung der im Sozialraum notwendigen Hilfen zur Erziehung haben. Zur fachlichen Verantwortung kommt die gemeinsame Verantwortung für das Bereichsbudget hinzu. Diese strukturelle Veränderung ebenso wie die mit dem Reformprozess einhergehende Systematisierung der Arbeitsprozesse und Standardisierung der Abläufe eröffnet völlig neue Möglichkeiten und Formen sowohl der gesamtstädtischen als auch der bereichsspezifischen Planung und Steuerung.

### **2. Die Steuerungsstruktur der Hilfen zur Erziehung in Stuttgart**

Das im Folgenden beschriebene Steuerungsmodell (siehe Anlage) stellt einen Bestandteil des Vertragswerks des Jugendamtes und den Schwerpunktträgern der Hilfen zur Erziehung in Stuttgart dar. Die jetzige überarbeitete Form geht auf eine Untersuchung zurück, die im Rahmen der den Reformprozess begleitenden Evaluation durchgeführt wurde.

Zwei Grundsätze liegen der Steuerungsstruktur zugrunde:

- \* Jede Ebene steuert das, was nur sie und niemand anders steuern kann.
- \* Planung und Steuerung braucht eine empirische Fundierung ebenso wie kommunikativ-partizipativ ausgerichtete Formen der Auseinandersetzung.

In der graphischen Darstellung sind dementsprechend drei Ebenen farblich verdeutlicht, mit einer jeweils unterschiedlichen Steuerungsverantwortung.<sup>1</sup> Darüber hinaus sind Verfahren

---

<sup>1</sup> Die vierte Steuerungsebene, die Einzelfallsteuerung durch die Fachkräfte von ASD und Erziehungshilfeträger sowie die dazugehörigen Steuerungsinstrumente – das Stadtteilteam, die Kontraktgespräche – sind in dieser Grafik nicht aufgeführt, weil diese in einem eigenen Vertrag ausführlich beschrieben sind.

aufgeführt, mit der eine wechselseitige kommunikative Durchlässigkeit zwischen den Ebenen ermöglicht wird (linke Seite).

In der graphischen Darstellung sind dementsprechend auch Instrumente der Planung und Steuerung aufgeführt, die sowohl der empirischen Basierung als auch der Kommunikation über erhobene Daten und Entwicklungsbedarfe dienen.

### **Kurz den Instrumenten und Verfahren:**

#### **A Ebene Amtsleitung Jugendamt**

Im jährlichen Benchmarkingbericht sind sowohl Fach- als auch Finanzcontrollingdaten enthalten, die bereichsspezifisch aufbereitet sind und so den Vergleich zwischen den Bereichen ermöglichen.

Der jährliche Benchmarkingworkshop stellt ein Forum für Führungskräfte zur Diskussion der Ergebnisse des Benchmarkings dar. Darüber wird Austausch und Lernen Voneinander ermöglicht. Der Workshop bietet der Jugendamtsleitung darüber hinaus die Möglichkeit, bestimmte Themen im bereichsübergreifenden Austausch zu platzieren.

Der HZE-Datenatlas ist derzeit noch in der Konzeptionierungsphase und soll perspektivisch den Bereichen einen Überblick ermöglichen über Sozialstruktur, Infrastruktur und HZE-Daten.

Der Fachtag „Lernen von der Praxis“ stellt ein Forum für alle interessierten HZE-MitarbeiterInnen – stadtweit, sowohl ASD als auch Träger-MitarbeiterInnen – dar. Hier werden von der Amtsleitung Jugendamt Entwicklungsthemen platziert, die in enger Kooperation mit den Bereichen bspw. durch Fallpräsentation bearbeitet werden.

Zeigt sich ein gesamtstädtischer Entwicklungsbedarf, ist es die Aufgabe der Amtsleitung Jugendamt diesen aufzugreifen und an geeigneter Stelle wieder einzubringen, z.B. in der Regalgremienstruktur oder eigens dafür organisierten Treffen.

Die jährlichen Bereichsgespräche zwischen Amtsleitung Jugendamt und mittlere Steuerungsebene dienen dem Austausch über die Entwicklungserfordernisse im Bereich und münden in die Verabredung konkreter Handlungsschritte und Zielvereinbarungen. Beide Seiten bringen dafür ihre Auswertungen der Controllingdaten ein.

#### **B Ebene Abteilungsleitungen ASD und Träger der Erziehungshilfen**

Die Bereichssteuerungsrunden finden mehrmals im Jahr statt zum Austausch über Themen und Entwicklungen im Bereich sowie konkreten Absprachen.

Steuerungsvereinbarungen werden einmal jährlich – auf der Grundlage der Controllingergebnisse – abgeschlossen. Hier werden Entwicklungsthemen des Bereichs aufgegriffen und sowohl Handlungsschritte als auch konkrete Zielvereinbarungen festgelegt. Die Steuerungsvereinbarung stellt auch eine wichtige Grundlage für das Bereichsgespräch mit der Amtsleitung Jugendamt dar.

#### C Ebene Bereichsleitungen ASD und Träger der Erziehungshilfen

Die Instrumente auf der Bereichsleitungsebene sind vergleichbar mit denen der Amtsleitung Jugendamt, nur steht hier nicht die gesamtstädtische Perspektive sondern der konkrete Blick auf den Bereich im Vordergrund. Der Controllingbericht enthält bereichsspezifische Entwicklungsdaten, das Controllingplenum ist das Forum für den Austausch darüber mit den MitarbeiterInnen, das bereichsspezifische Schwerpunktthema wird in der Regel für ein Jahr festgelegt, kann aber auch länger bearbeitet werden mit ganz unterschiedlichen Formen und Herangehensweisen. Budgetgespräche finden vierteljährlich vor dem Hintergrund der aktuellen Finanzdaten statt.

### **3. Erfahrungen mit dem Steuerungsmodell in den Hilfen zur Erziehung in Stuttgart**

→ Erhöht das Wissen über das, was man tut

- das kontinuierliche Berichtswesen schafft eine nie zuvor da gewesene Transparenz über das, „was man tut“

- die Aktivitäten im Kontext der Steuerung ermöglichen sowohl Leitungskräften als auch MitarbeiterInnen der Fachbasis eine Abstraktion vom konkreten Einzelfall und eine Fokussierung auf die Gesamtentwicklung des Bereichs

- der Austausch über Zahlen und Entwicklungen regt Selbstreflexion an, stärkt fachliches Selbstbewusstsein (z.B. Präsentation Best Practice Beispiele) und führt zu einer Vertiefung von Handlungssicherheit

→ Stellt einen zentralen Beitrag zur Kulturentwicklung dar

- der transparente Umgang mit Zahlen, Entwicklungen und Entwicklungsbedarfen führt zu einer Kultur der Offenheit und des Austauschs sowohl zwischen den Bereichen als auch zwischen den Hierarchieebenen

- der Bereichsvergleich ermöglicht Motivation durch Konkurrenz und Lernen Voneinander

- es etabliert sich ein Verständnis, miteinander auf einem gemeinsamen Weg und gemeinsam Lernende zu sein

→ Stellt hohe Anforderungen insbesondere an Führungskräfte

- aktives Steuern setzt eine Vorstellung von Leitung als aktive Gestaltungsaufgabe voraus

- aktives Steuern erfordert eine Fähigkeit, aus Controllingdaten entwicklungsrelevante Probleme zu identifizieren und auf den Begriff zu bringen

- aktive Steuerung fordert Führungskräfte heraus, Controllingergebnisse lebensnah in die Praxis also den Erfahrungsraum der Fachbasis hinein zu übersetzen