

■ KGSt aktuell

Moderne Sozialplanung – Brücke zwischen Wissen und Handeln?

von



Dr. Alfred Reichwein

Stellvertreter des KGSt-Vorstands und
Leiter der KGSt®-Programmbereiche
Organisations- und Informationsmanagement
Telefon: 0221 37689-44
Alfred.Reichwein@kgst.de

Seit mehr als zehn Jahren beschäftigt sich die KGSt mit einer Übertragung der Konzepte strategischer Steuerung, wie man sie aus Unternehmen kennt, auf die Kommunen. Dabei sind erhebliche Anpassungen notwendig, da die Planungsprozesse in Kommunen eigentlich immer viele Akteure innerhalb der Verwaltung, aber auch außerhalb, aus der Stadtgesellschaft, einbeziehen, häufig mehrere politische Handlungsfelder berühren (z.B. Jugend, Bildung und Gesundheit), nicht einfach zu definierende Ziele und Erfolgsp Parameter beinhalten und auch politisch sind, d.h. sich nicht allein aus einer Verwaltungsrationalität ableiten lassen.

Dies alles macht die strategische Planung bereits komplex. Eine besondere Herausforderung liegt weiterhin darin, Aktivitäten nicht über den Ressourceneinsatz (Input) zu steuern, sondern über ihre Wirkungen (Outcome), da – wie wir wissen – die Qualität beispielsweise einer Schule nicht (allein) an der Zahl der eingesetzten Lehrerinnen und Lehrer gemessen werden kann, sondern eher an den Leistungen, dem Sozialverhalten und der Zufriedenheit der Schülerinnen und Schüler.

■ Inhalt

■ KGSt aktuell

Moderne Sozialplanung	1
KGSt®-Portal: Neue Suchfunktion	4
Bericht aus der Vergleichsarbeit: Thema IT	5
Prozessvisualisierung mit FaMoS	5
KGSt®-Innovationszirkel Open Data-Cities	6
KGSt®-Infotag für kleine Kommunen ...	6
Zukunftskongress Staat & Verwaltung	6
KGSt®-Regionalkonferenz in Köln	8
KGSt®-Kongress Haushalt & Finanzen.....	9
KGSt®-Lehrgang Organisationsmanagement	10
Führungs- und Fachkompetenz in der Rechnungsprüfung/Revision	12
Kommunen stärken durch Veranstaltungsmanagement	13
Der Weg zum perfekten Event	13
Benchmarks Grünflächenunterhaltung ..	14
Einstiegsmöglichkeit Vergleichsarbeit ..	14

■ Finanzmanagement

Einführung in IPSAS	15
Förderkredite Wärme/Wasser/Abwasser ..	16

■ Personalmanagement

Ergebnisse Krankentage-Statistik	16
Personalmarketing Kreis Soest	16
Hamburger Fachkräftestrategie	18
Salzburg: Stadt:Dialog 2013	19

■ Informationsmanagement

KITA-Portal des Kreises Lippe	19
Stadt Kronberg im Taunus: Elektronische Personalaktenführung	20
Neues Datenformat „ZUGFeRD“	21
Sicherheitsstudie CMS	21
PRISM und die Folgen	22
CeBIT 2014	22

■ Organisationsmanagement

Studie „Wissensmanagement in öffentlichen Verwaltungen	22
---	----

■ Qualitätsmanagement

Stadt Velbert erhält Gütesiegel „Effektiver CAF-Anwender“	23
Landkreis Stade: Konzept zur kontinuierlichen Verbesserung im Gesundheitsamt	23

■ Kultur, Bildung, Schule

Excel-Tool Schulentwicklungsplanung 2.0 veröffentlicht	24
---	----

■ Verwaltungsmodernisierung

dbb Innovationspreis	25
Zeitzeichen 2013	25
„Bildungsideen“ 2013	26

■ Stadt- und Regionalentwicklung

Zusammenarbeit Düsseldorf, Rhein-Kreis Neuss, Kreis Mettmann ...	26
---	----

■ Umwelt und Entsorgung

Handlungsleitfaden DUH und IfaS	27
dena-Wettbewerb	27

■ Buchtipp

28

■ KGSt®-Mitglieder

Gemeinde Heiden	29
-----------------------	----

■ KGSt®-Seminare & Kongresse

30

■ Veranstaltungen Dritter

37

■ Impressum

40



Das Handbuch „Moderne Sozialplanung“ kann unter dem Link <http://bit.ly/12XUgtm> heruntergeladen werden.

Sozialplanung als Steuerungsunterstützung in der Organisation von Kommunalverwaltungen

Ein Handlungsfeld, das gleichermaßen politisch bedeutsam und ressourcenaufwändig ist, ist die kommunale Sozialpolitik. Unterschiedliche gesetzliche Grundlagen, verschiedene Finanzierungsquellen, eine Gruppe starker „Wohlfahrtsunternehmen“ und ein scheinbar nicht zu bremsender Anstieg von Bedarfen und Fallzahlen lassen ein Steuerungs- und Planungsproblem erster Ordnung entstehen. In dieser Situation hat das Ministerium für Arbeit, Integration und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen die KGSt beauftragt, das Verfahren der Sozialplanung weiter zu entwickeln. Entstanden ist ein **Handbuch Moderne Sozialplanung** (siehe linke Spalte), das Planungsprozesse und -instrumente beschreibt und vor allem Sozialplanung als Steuerungsunterstützung in die Organisation einer Kommunalverwaltung einordnet. Damit wird Sozialplanung zu einem Verfahren, das Wissen generiert und (besseres, weil wirksameres) Handeln ermöglicht.

Zur Gliederung der Zusammenhänge hat Dr. Alfred Reichwein fünf Thesen formuliert.

These 1: *Die Steuerung der kommunalen Sozialpolitik hat sich vor dem Hintergrund knapper Ressourcen (auch Personal) und steigender Herausforderungen (auch Demografie) noch stärker an ihren Wirkungen zu orientieren.*

Über Jahrzehnte erfolgte die Steuerung auch in der Sozial- und Jugendhilfe, in kameralen Denkweisen, über die Ressourcen, die von der Politik für bestimmte Angebote und Leistungen zur Verfügung gestellt wurden. Gab es irgendwo in der Stadt Probleme, wurden zusätzliche Ressourcen, meist in der Form von Stellen, bereitgestellt, verbunden mit der Hoffnung, dass mehr Personal das Problem schon lösen würde. In der Phase der Überschuldung, die in vielen Kommunen erreicht wurde, funktioniert diese Art von „Problemlösung“ nicht mehr. Es geht vielmehr heute darum, Angebote und Leistungen an einigen Stellen einzuschränken oder zurückzubauen, um an anderen Stellen die Anstrengungen zu verstärken. Insbesondere geht es darum, präventiv wirksam zu werden und den bekanntermaßen meist erhöhten Aufwand für „Reparaturleistungen“ zu reduzieren. Um für eine derart präventiv ausgerichtete Sozialpolitik die notwendigen Mittel zu erhalten, muss man mit zu erwartenden Wirkungen argumentieren.

These 2: *Hierzu müssen mehr Erkenntnisse über Wirkungszusammenhänge im Sinne überprüfbarer Hypothesen gesammelt und in einem breiten Diskurs erörtert werden.*

In der kommunalen Praxis (wie auch in der Wissenschaft) existiert eine Vielzahl von Vermutungen darüber, dass bestimmte Leistungen oder Angebote in der Sozial- und Jugendhilfe oder im Gesundheitswesen bestimmte Wirkungen auslösen. So nimmt man beispielsweise an, dass eine Phase intensiver sozialpädagogischer Familienhilfe den Aufwand bei den Hilfen zur Erziehung deutlich reduziert. Es gibt Kommunen, die mit dieser Argumentation auch in einer schwierigen Haushaltssituation zusätzliche Stellen begründet und eingerichtet haben. Was leider bisher fehlt, ist eine systematische und wissenschaftlichen Ansprüchen genügende breite Evaluation, um damit mit mehr Sicherheit herauszufinden, „was wirkt“. Wünschbar wäre eine Datenbank, die die Ergebnisse der vielen Praxisprojekte aufbereitet und so präsentiert, dass sie interkommunal Verwendung finden könnten.

These 3: *Kommunale Sozialpolitik in der Bürgerkommune entsteht durch (Infra-) Strukturen, Produkte und Dienstleistungen unterschiedlichster Akteure innerhalb und außerhalb der Verwaltung in einer ganzen Reihe politischer Handlungsfelder (Stadtentwicklungsplanung, Gesundheit, Bildung, Arbeit, Jugend usw.).*

Diese Forderung (These 2) wird nicht leicht umzusetzen sein, da die Ermittlung von Ursache-Wirkungszusammenhängen in der kommunalen Sozialpolitik eher schwierig ist. Ein erster Einstieg in die Thematik schien für uns, systematisch nach Wirkungsindikatoren zu suchen, diese zu standardisieren, so dass sie interkommunal Vergleichbarkeit herstellen und dann über einen längeren Zeitraum zunächst einmal die Entwicklung der

Wirkungsindikatoren mit den jeweiligen Initiativen der Sozialpolitik in einen Zusammenhang zu setzen. Hierzu hat die KGSt mit kommunalen Kolleginnen und Kollegen ein Sozialmonitoring erarbeitet. Eine überschaubare Zahl von Indikatoren in unterschiedlichen Handlungsfeldern, zum Beispiel Arbeit, Wohnen, Gesundheit und Partizipation, wurden definiert und werden inzwischen von einer Vielzahl von Kommunen, teilweise ergänzt um weitere, kontinuierlich mit Werten gefüllt. Gelingt es, sie sozialräumlich zu verorten, können daraus Informationen gewonnen werden, die helfen, Angebote punktgenauer (Zeit und Raum) zu allokkieren. Eine wichtige unterstützende Maßnahme ist der Aufbau von Data Warehouses, in denen die Daten aus der Verwaltung aber auch aus den statistischen Landesämtern oder den Ministerien zusammengeführt, laufend aktualisiert und für unterschiedliche Berichtsformate aufbereitet werden.

These 4: *Das Verfahren der Modernen Sozialplanung und das Instrument Sozialmonitoring bieten die Chance, diverse Handlungsfelder und Akteursgruppen in einem strategischen Steuerungskreislauf einzubinden.*

Neben den auf die Verbesserung des Wissens orientierten Maßnahmen benötigen Kommunen Verfahren oder Prozesse, die so gestaltet und angelegt sind, dass die Qualität von Zusammenarbeit und Kollaboration mit den Akteuren der Stadtgesellschaft, den Bürgerinnen und Bürgern, den Initiativen, den Unternehmen und Vereinen und den Trägern der freien Wohlfahrtspflege den Grundsätzen von Partizipation, Inklusion und strategischer Zielplanung entspricht. Das Handbuch „Moderne Sozialplanung“ beschreibt umfassend und systematisch eine solche Vorgehensweise. Eine Vielzahl von Instrumenten steht zur Verfügung, um Partizipation praktisch umsetzbar zu machen, ohne Prozesse in unrealistischer Weise zu verkomplizieren oder aufwändig zu machen. Ein besonderes Augenmerk wurde in dem Handbuch der Verknüpfung von sozialpolitischen Planungsprozessen mit der Haushaltsplanung gewidmet. Nur wenn die Planung von Anfang an den verfügbaren oder notwendigen Ressourcenrahmen mitbehandelt, lassen sich Konflikte mit den „Finanzern“ und Frustrationserlebnisse bei den fachlich Verantwortlichen vermeiden.

These 5: *Controlling und (externe) Evaluation liefern die Informationen im Sinne von These 2.*

Wenn Sozialplanung Steuerungsunterstützung ist – so haben wir sie definiert und eingeordnet – dann ist Teil der Sozialplanung auch ein strategisches und operatives Controlling. Das strategische Controlling liefert uns immer wieder Informationen darüber, ob wir vor Ort die richtigen Produkte und Leistungen am richtigen Ort zum richtigen Zeitpunkt in der richtigen Qualität anbieten. Das operative Controlling informiert uns darüber, ob wir das, was wir tun, richtig tun, das heißt vor allem: effizient. Interkommunale Leistungsvergleiche, die die KGSt für ganz viele unterschiedliche Handlungsfelder anbietet, machen einen Quervergleich und ein Lernen von den Besten (Benchmarking) möglich. Die KGSt hat inzwischen viele Werte aus den Vergleichsringen veröffentlicht und stellt sie ihren Mitgliedern im KGSt®-Portal zur Verfügung. Wenn darüber hinaus zu besonders relevanten Fragestellungen systematische Evaluationen erfolgen und praxisgerecht aufbereitet werden, dann werden wir gemeinsam an Wissen gewinnen, um in unserem Handeln, vor allem im Sinne unserer Kundinnen und Kunden und Klientinnen und Klienten, besser zu werden.