

Controlling in der offenen Jugendarbeit

herausgegeben von
Heinz-Jürgen Dahme
und Titus Simon

Heinz-Jürgen Dahme / Titus Simon (Hg.)

Controlling in der offenen Jugendarbeit

**Grundlagen und Verfahren, dargestellt
an modellhaften Prozessen in der Praxis**



Eigenverlag des Deutschen Vereins
für öffentliche und private Fürsorge e.V.
Berlin

Jugend und Familie (J 6)

Eigenverlag des Deutschen Vereins
für öffentliche und private Fürsorge e.V.
Michaelkirchstr. 17/18
10179 Berlin

Technische Gesamtherstellung:
Druckerei Mertinkat
Eberswalder Str. 141, 16227 Eberswalde

Printed in Germany 2006
ISBN 3-89983-150-0

Veröffentlicht mit Förderung durch das Bundesministerium
für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ)

Vorwort

Soziale Arbeit bedurfte über lange Zeit hinweg keiner besonderen Legitimation. Die Zielstellung, Kinder und Jugendliche zu fördern, war als Notwendigkeit anerkannt. Dass die Leistungen Geld kosten, stand nicht in Frage. Der Output konnte vielleicht nicht immer quantifiziert und dargestellt werden. Dies hat jedoch nicht unbedingt zu Rechtfertigungszwängen geführt.

Im vergangenen Jahrzehnt hat sich einiges geändert. Die Situation öffentlicher Haushalte verlangt von allen Arbeitsfeldern eine nachvollziehbare Begründung für die Notwendigkeit beanspruchter Mittel. Soziale Arbeit steht zunehmend unter dem Zwang, den effektiven und effizienten Einsatz ihrer Mittel nachzuweisen.

Auch die Stadtverwaltung der Landeshauptstadt Magdeburg – insbesondere das Jugendamt als Träger der öffentlichen Jugendhilfe – steht vor der Aufgabe, das vorgehaltene Potenzial und Angebot an Einrichtungen der offenen Kinder- und Jugendarbeit qualitativ zu steuern und den sinnvollen Einsatz von Mitteln kontinuierlich zu prüfen.

Auf der Basis des SGB VIII unterhält die Stadt selbst eine Reihe von Freizeiteinrichtungen, die eine zentrale Rolle in der offenen Kinder- und Jugendarbeit einnehmen. Die Einrichtungen werden überwiegend von freien Trägern betrieben. Sie entsprechen mit einer Vielzahl von Angeboten den unterschiedlichen Interessen und Bedürfnissen von Kindern und Jugendlichen. Die Verantwortung der Stadt für diesen Leistungsbereich der Jugendhilfe ist sehr hoch, denn immerhin werden für die offene Kinder- und Jugendarbeit in und durch Einrichtungen jährlich ca. fünf Millionen Euro zur Verfügung gestellt.

Zur umfassenden operativen und strategischen Steuerung dieses sehr ausdifferenzierten Leistungsbereiches der Jugendhilfe sowie zur Aufbereitung komplexer Informationen benötigt die Stadt geeignete Instrumente und Unterstützung. Ein Instrument, das diesen Anforderungen gerecht wird, ist das Controlling. Angesichts der Notwendigkeit, dass Träger der offenen Kinder- und Jugendarbeit über die Effizienz ihrer Leistungssysteme und über die Effektivität und Qualität ihrer Angebote öffentlich Rede und Antwort stehen, gibt es seit 1996 Vereinbarungen zwischen dem öffentlichen Träger und den freien Trägern zur Analyse der Arbeit in Kinder- und Jugendfreizeiteinrichtungen. Gemeinsam entwickelte Qualitätsstandards sollen anhand geeigneter Untersuchungen in der Praxis auf ihre Handhabbarkeit überprüft werden.

Darüber hinaus sind für die Steuerung von Leistungen der Jugendhilfe externe Bewertungen auf wissenschaftlichem Niveau bedeutsam. Zur Unterstützung beauftragte deshalb die Landeshauptstadt Magdeburg die Hochschule Magdeburg-Stendal (FH) mit der Durchführung einer Analyse der offenen Kinder- und Jugendarbeit in Kinder- und Jugendfreizeiteinrichtungen. Die vorliegende Studie dokumentiert Ergebnisse über einen

Zeitraum von einem Jahr. Auf der Basis verschiedener qualitativer und quantitativer Erhebungsmethoden in den Zeiträumen Mai bis Juli 2003 sowie zwischen Oktober 2003 und Februar 2004 wurde die Situation der offenen Kinder- und Jugendarbeit in der Landeshauptstadt Magdeburg analysiert.

Zum Einsatz kamen standardisierte Fragebögen zur Erfassung der räumlichen und personellen Ausstattung, zur Programmgestaltung, zu Konzepten sowie zur Frequentierung der Einrichtungen. Darüber hinaus wurden ca. 1.200 Kinder und Jugendliche befragt und Fachgespräche mit verantwortlichen Sozialarbeitern und Sozialarbeiterinnen geführt sowie mehrtägige teilnehmende Beobachtungen in allen Einrichtungen absolviert. Hier wurden Daten über den Alltag, soziales Klima sowie Nutzung verschiedener Räumlichkeiten und das konzeptionsbezogene Arbeiten gesammelt.

Die Hochschule stellte in der Studie fest, dass die Landeshauptstadt Magdeburg über eine insgesamt gute Ausstattung mit Einrichtungen offener Kinder- und Jugendarbeit verfügt. Im Vergleich zu früheren Erhebungen konnte eine deutliche Qualitätsverbesserung gemessen werden. So haben beispielsweise Einrichtungen ihre über den Alltag hinausgehenden Projekte erweitert, wobei sozialräumliche, kreative und medienbezogene Innovationen besonders hervortreten. Magdeburger Einrichtungen haben ihre sozialräumlichen Bezüge und Aktivitäten deutlich ausgebaut. Die Anzahl der Kinder und Jugendlichen, die Jugendklubs bzw. Jugendfreizeiteinrichtungen besuchen, liegt weit über den in den alten Bundesländern ermittelten Werten. Aus der Untersuchung geht hervor, dass ca. 2.240 Kinder und Jugendliche pro Tag die Magdeburger Einrichtungen nutzen. Die Anzahl der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen mit qualifizierter pädagogischer Ausbildung hat sich erhöht.

Die kontinuierliche, auch hartnäckig vom Jugendamt verfolgte Zusammenarbeit trug entscheidend dazu bei, dass die Magdeburger offene Kinder- und Jugendarbeit konzeptionell und praktisch anderen ostdeutscher Großstädte in verschiedenen Bereichen als Beispiel gelten kann. Diese Ergebnisse sind sehr erfreulich und spiegeln den hohen Einsatz von freien Trägern der Jugendhilfe sowie die Arbeit in kommunalen Einrichtungen in der Landeshauptstadt Magdeburg wider.

Trotz alledem wird sich die Stadt nicht auf diesen Ergebnissen ausruhen. Die Abschlussstudie wird als Grundlage für einen weiter zu führenden Diskussionsprozess zwischen Jugendamt und freien Trägern dienen. Qualitätsstandards müssen ständig der Lebenswelt und den Bedarfen junger Menschen angepasst und dementsprechend weiterentwickelt werden. In diesem Prozess sind alle Träger aufgefordert, neben der vorliegenden Fremdbewertung und in Bezug auf gemeinsam beschlossene Leitlinien der Kinder- und Jugendarbeit eine organisationsbezogene Selbstevaluation vorzunehmen. Die bewährte Zusammenarbeit mit der Hochschule Magdeburg-Stendal, dem Jugendamt und den freien Trägern der Jugendarbeit in diesem Projekt ist ein Faktor für

die Verstetigung der Qualitätsentwicklung der Jugendarbeit in Magdeburg. Dafür sei an dieser Stelle Studentinnen, Studenten und dem Lehrkörper für das durchgeführte Projekt gedankt.

Beate Bröcker

Beigeordnete für Soziales, Jugend und Gesundheit
der Landeshauptstadt Magdeburg

Inhaltsverzeichnis

Seite

Beate Bröcker

Vorwort der Beigeordneten für Soziales, Jugend und Gesundheit der Landeshauptstadt Magdeburg	3
-------------------------------------------------------------------------------------------------------	---

Heinz-Jürgen Dahme / Titus Simon

Zur Einführung	9
----------------------	---

Titus Simon

Zum Verhältnis von Controlling und Qualitätssicherung in der offenen Jugendarbeit	13
1. Zur Implementierung des Controllings im Spektrum öffentlicher und sozialer Dienstleistungen	13
2. Probleme eines Controllings in der Jugendarbeit	16
3. Schritte zur Implementierung von Qualitätssicherung und Controlling in der offenen Jugendarbeit	18
4. Zusammenfassende Systematisierung	21

Heinz-Jürgen Dahme

Controlling und Evaluation. Neue Managementinstrumente der Jugendhilfe und ihre Bedeutung für die freien Träger	25
1. Verwaltungsreform: von der Binnen- zur Außenmodernisierung	25
2. Vom Kontraktmanagement zum strategischen Management	28
3. Controlling und Berichtswesen	31
4. Evaluation – ein steuerungsunterstützendes Instrument der Kinder- und Jugendhilfe	39
Exkurs: Evaluation und Benchmarking	43
5. Vom Fachdiskurs zum Zahlenpositivismus? Folgen des kommunalen strategischen Managements für die freien Träger der Kinder- und Jugendhilfe	44

Heinz-Jürgen Dahme / Titus Simon

*Unter Mitarbeit von Susa Flacke, Harald Fechner, Ivonne Gräßner,
Christian Haas, Caterina Meger, Ines Luther, Karina Püchner, Ines
Schneider und Katja Trautwig*

Controlling offener Jugendarbeit in Magdeburg: ein exemplarischer Prozess externen Controllings	49
1. Vorbemerkung zur Entwicklung offener Jugendarbeit in Ostdeutschland	49
2. Vorbemerkung zur Untersuchung	52
3. Methoden und zeitliche Abwicklung	53
4. Ergebnisse der Erhebungen	56
5. Bewertung der Situation offener Jugendarbeit in der Landeshauptstadt Magdeburg	84
6. Empfehlungen	93

Katja Trautwig

Entstehung und Entwicklung des Controllings „Offene Kinder- und Jugendarbeit“ in Magdeburg	99
Literatur	111
Verzeichnis der Autorinnen und Autoren	119
Anlagen F1-F4: Erhebungsinstrumente	121

Zur Einführung

Der Deutsche Verein (DV) unterstützt seit längerem mit Publikationen, Workshops sowie Fort- und Weiterbildungen den Modernisierungsprozess in der Sozialverwaltung und bei den freien Trägern. Publikationen und Materialien für die Praxis sollen helfen, eigenständige kommunale und verbandliche Lösungen bei der Erfüllung der sich wandelnden Aufgabenstellungen in der sozialen Arbeit vor dem Hintergrund neuer sozialrechtlicher Regelungen zu entwickeln. In jüngster Zeit hat der DV vor allem darauf aufmerksam gemacht, dass sich die Steuerungsanforderungen an die Sozialverwaltung aufgrund dieser Entwicklungen schon mittelfristig nachhaltig ändern werden. Er entwickelt deshalb mit Unterstützung von Fachleuten neue steuerungsunterstützende Konzepte und Instrumente, die es erlauben, den neuen fachlichen und wirtschaftlichen Steuerungsaufgaben in den Sozialverwaltungen gerecht zu werden. Diese Entwicklung bleibt nicht ohne Konsequenzen für die freien Träger, denn in dem Maß, wie sich Planungs- und Steuerungsaufgaben in der Sozialverwaltung ändern, ändern sich auch Aufgabenplanung, Aufgabenerledigung und Organisationsstrukturen der freien Träger selbst. Die noch recht kurze Geschichte der vom Sozialgesetzgeber eingeführten Leistungs- und Qualitätsvereinbarungen zeigt, dass durch diese Entwicklung in den sozialen Diensten und in der sozialen Arbeit nachhaltige Veränderungsprozesse in Richtung Markt und Wettbewerb ausgelöst wurden. Diese veränderten schon in kurzer Zeit die Arbeit in den Sozialverwaltungen und in den sozialen Einrichtungen in einem Ausmaß wie keine Reform zuvor. Kostenträger und Leistungserbringer sind dabei, ihr Verhältnis jenseits des Subsidiaritätsprinzips neu zu definieren und sich mit den neuen Regeln der Finanzierung und Leistungserbringung im Sozialsektor vertraut zu machen.

Die neuen Finanzierungsregeln in der sozialen Arbeit – Leistungsvereinbarungen statt Kostendeckungsprinzip oder wie es die Ökonomen nennen: von der retrospektiven zur prospektiven Finanzierung – und auch die Pflicht zur Qualitätssicherung bzw. Qualitätsentwicklung haben die soziale Landschaft und die alte partnerschaftliche Zusammenarbeit zwischen Kostenträgern und Leistungserbringern revolutioniert. Die sogenannte „Effizienzrevolution“ hat gerade erst begonnen und es ist absehbar, dass sich die Neugestaltung des Verhältnisses von öffentlichen und freien Trägern noch dynamischer entwickeln wird. Die Übertragung von Steuerungsaufgaben auf die kommunale Sozialplanung und Jugendhilfeplanung dürfte hierbei nur ein erster Schritt sein und deshalb geht ein Gespenst um in den sozialen Diensten und Einrichtungen: das Controlling. Der Schrecken vor dem Gespenst Controlling hat – nachdem bislang nur größere und vorausschauende Träger damit befasst waren – jetzt alle, allerdings je nach

Vorbereitung in unterschiedlichem Maße, erfasst.

Die vorliegenden, gemeinsam mit der Landeshauptstadt Magdeburg entwickelten Arbeitshilfen für die Praxis sollen dazu beitragen, das Gespenst Controlling näher kennen zu lernen und kritisch zu betrachten. Die Handreichung soll auch helfen, in den Sozialverwaltungen und in den sozialen Diensten und Einrichtungen kooperative Controllingsysteme für ein gemeinsames Arbeiten vor Ort zu entwickeln.

Ziel dieses Buches ist es, durch theoretische konzeptionelle Einführungen und die Darstellung eines Praxisbeispiels zu veranschaulichen, dass Controlling für die lokale Sozialpolitik mehr bedeutet als nur die Implementierung von Verfahren der Finanzkontrolle, des monetären Ressourcenflusses oder der Wirtschaftlichkeitsprüfung. Finanzwirtschaftliche Controllings sind nicht unwichtig in Zeiten sinkender oder stagnierender Sozialausgaben und angesichts eines allgegenwärtigen effizienz- und wirtschaftlichkeitsfokussierten Legitimationsdrucks auf die soziale Arbeit. Ein solches Controlling gibt es vielfach auch schon, weil die Verwaltungsmodernisierung trotz sonstiger konzeptioneller Ziele vielfach erst einmal eine betriebswirtschaftliche Modernisierungswelle mit dem Schwerpunkt Kostenkontrolle und Kostenmanagement in Gang gesetzt hat.

Der DV hat jedoch zu Recht darauf aufmerksam gemacht, dass die sich wandelnde Sozialstaatlichkeit mit ihren neuen Handlungsprinzipien – Kommunalisierung staatlicher Aufgaben, Neudefinition des sozialstaatlichen Prinzips der Gleichwertigkeit der Lebensverhältnisse sowie der herrschenden Gerechtigkeitsprinzipien, Aktivierung des Leistungsempfängers zur Koproduktion – auch neue Steuerungsaufgaben für die kommunalen Gebietskörperschaften mit sich bringen wird. In viel stärkerem Maße als bislang wird von den Kommunen in Zukunft erwartet, dass sie eine eigene lokale Sozialpolitik entwickeln und die Lücken füllen, die der Umbau des nationalen Sozialstaats entstehen lässt: Mehr Gestaltung als Verwaltung werden Bürger und Bürgerinnen in Zukunft von den Kommunen erwarten und fordern. Dazu müssen jedoch noch stärker als bislang auch lokale Leitbilder für die kommunale Sozialpolitik ebenso wie für die soziale Kommunalpolitik entwickelt werden. Zusammen mit den vor Ort tätigen sozialen Leistungserbringern, seien sie nun frei-gemeinnützig oder auch privat-gewerblich organisiert, wird man sich über Handlungs- und Entwicklungsziele sowie über die Mittel und Geschwindigkeit der zu erledigenden Handlungsprogramme auseinandersetzen müssen. Am Ende solcher Leitbildprozesse werden Ergebnisse stehen müssen, die gemeinsam getragen werden können. Die Tradition der bundesrepublikanischen Sozialpolitik, die durch die gegenwärtige Entwicklung hin zu einer strikten Trennung von Gewährleistungs- und Leistungsfunktion eher bestätigt als aufgehoben wird, und die Gesetzeslage verlangen gemeinsames Handeln von öffentlichen und freien Trägern. In diesem Prozess gewinnt

der lokale Sozialstaat an Bedeutung; er bedarf allerdings neuer Organisationsformen und Steuerungsinstrumente.

Das wichtigste Steuerungsinstrument – schon in der nahen Zukunft – wird das Controlling werden; ein Controlling, das jedoch neben den finanzwirtschaftlichen Instrumenten vor allem auch aus strategischen Instrumenten zur Kommunikation und Entwicklung von strategischen Zielen, zum Monitoring der Zielumsetzung und zur Evaluation der Zielerreichung besteht. Die in diesem Band versammelten Beiträge und Arbeitshilfen sollen dazu anregen, über die Entwicklung eines eigenen lokalen, kooperativen Controllingsystems die Leistungsplanung und -erbringung vor Ort so zu organisieren, dass die Jugend- und Sozialämter die auf sie zukommende Moderations- und Kooperationsfunktion besser als bislang erfüllen und sich der neuen zentralen Aufgabe des Schnittstellenmanagements fachlich kompetent annehmen können.

In dieser Arbeitshilfe werden zunächst theoretische Konzepte des Controllings und der Evaluation vorgestellt. Mögen diese etwas abstrakt anmuten, so zeigt anschließend das Magdeburger Praxisbeispiel zur Implementierung eines Controllingsystems in der offenen Kinder- und Jugendhilfe, dass der Einstieg in die Entwicklung neuer steuerungsunterstützender Konzepte und Instrumente in kleinen, aber stetigen Schritten machbar ist und mittelfristig auch Resultate zeitigen kann. Dabei wird deutlich, dass das Rad nicht immer neu erfunden werden muss: Kooperation zwischen Kostenträgern und Leistungserbringern in Arbeitsgruppen, kooperative Planungsprozesse, die Institutionalisierung von Vernetzung, Evaluation durch Dritte ebenso wie Selbstevaluation des eigenen Tuns und Lassens sind der sozialen Arbeit vertraute Instrumente. Auch in einem an Steuerung und Effizienz orientierten strategisch und operativ ausgerichteten Controllingsystem haben sie ihre Berechtigung und ihren Platz. Es muss aber anhand des Magdeburger Beispiels auch festgestellt werden, dass sich durch die Einführung neuer strategischer und steuerungsunterstützender Instrumente das lokale System der sozialen Hilfen und Dienste, das etablierte System der Arbeitsteilung – nicht sofort, aber doch schrittweise – gravierend wandelt. Der anfängliche Eindruck, es würde vielleicht nur neuer Wein in alte Schläuche gefüllt, verschwindet angesichts der Ergebnisse der verschiedenen Prozessphasen bei der Entwicklung des Controllingsystems. Die Debatte über die Qualität der Kinder- und Jugendarbeit ist zu einem permanenten Diskurs geworden, der nicht nur gelegentlich auf kommunalen Fachtagungen geführt wird. Die Qualität der Arbeit wird nun regelmäßig diskutiert und auch mit finanziellen Konsequenzen für die Träger und Einrichtungen geprüft. Werden neuerdings Resultate, Ergebnisse und Wirkungen in Zielvereinbarungen festgeschrieben, so führt auch dies zu einer nachhaltigen Veränderung im lokalen sozialen Dienstleistungssektor. Zwar wird mit Recht fachlich darüber gestritten, was eigentlich Resultate, Ergebnisse und Wirkungen in den jeweiligen Handlungsfeldern der sozialen

Arbeit sein können und wie sie zu messen seien, doch bereits das Streiten über Qualität führt zu Veränderungen. Das im Folgenden präsentierte und zur Diskussion gestellte strategisch ausgerichtete Controllingssystem führt zu mehr Transparenz in den Einrichtungen und in der lokalen sozialen Arbeit und bleibt vor allem auch nicht ohne Konsequenzen für die Träger und Einrichtungen. Die Schließung wie auch die Zusammenlegung von Einrichtungen aufgrund des Controllings machen deutlich, dass trotz mancher vertrauter Details das Ganze doch zu etwas Neuem gereift ist, denn sowohl Trägerlandschaft wie auch Kooperationsformen zwischen öffentlichen und freien Trägern wandeln sich durch die Einführung und Etablierung eines Controllingssystems. Dadurch wandeln sich auch die tradierten Verhandlungsregeln und die Regeln der Dienstleistungserbringung im lokalen Sozialstaat. Auch wenn ein solcher Wandel für alle Beteiligten vor Ort oft problematisch ist, lassen der Wandel des nationalen Sozialstaats und die sich abzeichnenden neuen sozialstaatlichen Leitprinzipien der kommunalen Ebene keine Wahl mehr: Das Festhalten am Bewährten verzögert nur den Wandlungsprozess, der sich aus Sicht der Forschung als unumkehrbar darstellt. Die Kommunalverwaltungen müssen zur Wahrnehmung ihrer neuen Planungs- und Steuerungsaufgaben zwangsläufig den Prozess der Verwaltungsmodernisierung aktiv in Richtung strategisches Management initiieren. Die freien Träger müssen sich ebenfalls – schon mit Rücksicht auf ihre arbeitsmarktpolitische Bedeutung und im Interesse der bei ihnen Beschäftigten – aktiv an diesen Umbauprozessen im lokalen Sozialstaat beteiligen, denn sie sind es schließlich, die die Folgen und Konsequenzen von Planungen und Entscheidungen zu tragen haben.

Welchem Leitbild die lokale Sozialpolitik letztlich folgt, wird maßgeblich von der lokalen Kooperationskultur zwischen öffentlichen und freien Trägern bestimmt. Ein Ausstieg aus der Kooperation wäre nur um den Preis der Selbstaufgabe möglich. Aktive Beteiligung an strategischen Kooperationen bietet dagegen die Chance, Richtung und Qualität der zukünftigen kommunalen Sozialpolitik und sozialen Kommunalpolitik mitzubestimmen und an Weichenstellungen beteiligt zu sein. Die Entwicklung eines strategischen und operativen Controllingssystems steht an und ist der Prüfstein dafür, ob die partnerschaftliche Zusammenarbeit zwischen öffentlichen und freien Trägern angesichts der sich rasant wandelnden sozialstaatlichen Rahmenbedingungen Bestand haben wird.

Zum Verhältnis von Controlling und Qualitätssicherung in der offenen Jugendarbeit

1. Zur Implementierung des Controllings im Spektrum öffentlicher und sozialer Dienstleistungen

Lange Zeit war Controlling auf Wirtschaftsunternehmen beschränkt und selbst in diesen dauerte es bis lange nach dem Zweiten Weltkrieg, ehe Controlling-Aktivitäten zu einem institutionalisierten Bestandteil deutscher Unternehmensführung wurden. Die ab den 1980er-Jahren spürbar werdende Ressourcenverknappung, gestiegene Erwartungen an eine bürgernahe und serviceorientierte Dienstleistungsfunktion öffentlicher Verwaltung sowie die Debatte um „neue Steuerungsmodelle“ führte zu zahlreichen Versuchen der Übertragung von Controlling-Funktionen auf das Verwaltungshandeln. Dabei standen von Beginn an solche Versuche im Vordergrund, die strenges betriebswirtschaftliches Denken auf Verwaltungshandeln übertrugen (hierzu exemplarisch: Brüggemeier 1991, 1997) oder die das Controlling als einen Beitrag zur „Rationalisierung der Kommunalpolitik“ (Postlep 1994, S. 9 ff) betrachteten.

Diese konzeptionelle Engführung erklärt die ablehnende Haltung, mit der zum Teil auch Leitungskräfte der sozialen Arbeit den verschiedenen „neuen Steuerungsinstrumenten“ begegneten. Die Mitte der 1990er-Jahre geführten Diskurse über Controlling in Non-Profit-Organisationen (exemplarisch hierzu: Horak 1995) waren für die meisten Felder der sozialen Arbeit noch ohne Relevanz. Der Begriff Controlling tauchte in der 4. Auflage des ansonsten sehr detailgenauen „Wörterbuchs Soziale Arbeit“ noch nicht als eigenständiger Begriff, sondern lediglich unter dem Stichwort „Sozialmanagement“ und auch hier nur im Zusammenhang mit dessen funktionalem Beitrag zur strategischen Steuerung von Non-Profit-Organisationen auf (Kreft/Mielenz 1996, S. 544). Auch in der Ende 2005 erschienenen 5. Auflage (Kreft/Mielenz 2005) wird auf eine eigenständige Definition von „Controlling“ verzichtet. Lediglich das Fachlexikon der sozialen Arbeit berücksichtigt den Begriff im Sinne einer qualitätssichernden Maßnahme (Reiss 2002, 187).

Erst mit der Mitte der 1990er-Jahre erfolgten Einführung prospektiver Pflegesätze in den stationären Einrichtungen der Sozial- und Jugendhilfe entstand ein vor allem ökonomisch begründeter Kostendruck, der öffentliche und freie Träger dazu zwang, geeignete Controllinginstrumente zu entwickeln, die zu diesem Zeitpunkt noch streng betriebswirtschaftlich ausgerichtet waren. Dass sich vor allem in der zweiten Hälfte der 1990er-Jahre ein erweitertes Verständnis von Controlling in der Jugendhilfe entwickelte,