

**Benchmarking und Controlling im SGB II  
Anforderungen an künftige Steuerungs- und Lernprozesse**

**Workshop am 12. Juni 2008**

**Controlling aus Sicht einer ARGE**

**Von Siegfried Dreckmann**

Geschäftsführer, ARGE Delmenhorst  
Sprecher der ARGE in Niedersachsen und Bremen

Im Rahmen des Dialogprojekts:  
Bund und Kommunen in der Umsetzung von „Hartz IV“:  
Die institutionelle Fortentwicklung des SGB II als politischer Lernprozess

Gefördert von der



# Controlling aus Sicht einer ARGE

## 1. Vorbemerkung

- Das Thema der Tagung „benchmarking und controlling im SGB II“ macht schon sprachlich deutlich, dass wir uns mit etwas Modernem beschäftigen.
- „controlling“ erscheint zeitgemäß zu sein, egal ob es sich um einen Produktionsbetrieb, ein Krankenhaus, ein Altenpflegeheim, einen Kindergarten oder eine Behörde handelt.
- Die Überschrift „Vergleich und Kontrolle“ über dem heutigen Tage wäre sicher undenkbar.
- Auch wenn „controlling“ anderes als „Kontrolle“ beinhaltet und meint, wird im SGB II m.E. doch eher „Kontrolle“ praktiziert. (Aufgrund der Komplexität des Themas muss ich mich im folgenden auf einige wenige, kurze Wahrnehmungen reduzieren).

## 2. Grundsätzliches und Praktisches

- „controlling“ im sozialpolitischen Kontext des SGB II ist m.E. sinnvoll und notwendig.
- Steuern über Ziele und Mindeststandards ist notwendig für das Ziel nachhaltiger Integration der Leistungsbezieher/innen von ALG II und Sozialgeld.
- Im Bericht der Innenrevision der BA zum Thema „Steuerung der ARGEen“ aus 5/2008 wird das Thema wie folgt skizziert: „Steuern über wenige globale Ziele, ohne unnötige Eingriffe in das operative Geschäft.“
- Die Praxis in den ARGEen ist überwiegend eine andere und ist geprägt durch vielfältige und vielschichtige Eingriffe in das operative Geschäft.
- Die Dominanz einer überwiegend betriebswirtschaftlichen Ausrichtung der gesamten Steuerung wird dem Gesamtauftrag des SGB II nicht gerecht.
- Vieles, was wir in den ARGEen tun, tun wir nicht mit dem Ziel zumindest mittelfristiger Nachhaltigkeit, sondern aus kurzfristigen optischen und kosmetischen Gründen. Diese Vorgehensweise hat in der Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik Tradition.
- Wirkungszusammenhänge sind weitgehend unbekannt. Dies gilt bspw. für den Einsatz der vielfältigen arbeitsmarktlichen Instrumente, den Einsatz von Personal, die Organisationsstruktur einer ARGE, den Einsatz von Finanzmitteln etc.
- Spekulationen bestimmen den Alltag, „gefühlte Werte“ haben Konjunktur.
- controlling in den ARGEen ist ein Experimentierfeld, auf dem intensiv geprobt und erprobt wird.

- Messen wir das Richtige? Wie zuverlässig und wie aussagekräftig ist die Messung, und viele **weitere Fragen grundsätzlicher Art**, erfahren stets neue, z.T. sehr widersprüchliche Antworten im Alltag einer ARGE.
- Die Bereitschaft und Fähigkeit, sich angesichts der Komplexität des Vorhabens zunächst auf **einen kleinen Kern messbarer Ziele** zu reduzieren und **diesen Schritt für Schritt**, wenn möglich sinnvoll auszuweiten, ist leider nur schwach ausgeprägt.
- Für das jeweils laufende Kalenderjahr wird eine **Zielvereinbarung** geschlossen. Deren Grundlagen unterliegen im Jahresverlauf ständigen Veränderungen.
- Um an zwei Beispielen deutlich zu machen, was ich meine:
  - Bei der vereinbarten Steigerung von Integrationen für 2008 gingen wir (beim Abschluss der Zielvereinbarung) von einer fest stehenden Zählweise aus. Wird diese aber im lfd. Geschäft geändert (z.B. im Bereich U25) hat dies Auswirkungen auf die Zielerreichung, die nicht vorhersehbar waren.
  - Die Änderung zum § 16.2 (SWL) haben Einfluss auf die Zielerreichung
  - Welchen Wert hat vor diesem Hintergrund die ursprüngliche Vereinbarung?
  - Die Bearbeitungsdauer von ALG II – Anträgen ist abhängig vom Vorliegen sämtlicher Unterlagen. Werden diese aber schleppend ein- bzw. nachgereicht, kann ein Zielwert von 14 Tagen ohne Verschulden der ARGE gar nicht erreicht werden. Die Konsequenz dieser Problematik ist, dass das vereinbarte Ziel „Bearbeitungsdauer“ 2008 nicht mehr nachgehalten und gemessen wird, obwohl eine entsprechende Zielvereinbarung getroffen wurde.
- Diese Beispiele machen deutlich, dass Anspruch und Wirklichkeit des controlling im SGB II weit auseinander klaffen.
- Der Grund hierfür liegt an falschen Erwartungen gegenüber diesem Instrument und einer daraus resultierenden deutlichen Überfrachtung. Das „**Weniger Mehr sein kann**“ gilt aus meiner Sicht auch auf dieser „Baustelle“.
- Ziele und Zielvereinbarungen bedingen die Bereitstellung der notwendigen und vereinbarten Ressourcen. Werden diese nicht im notwendigen und vereinbarten Umfang bereitgestellt, können Ziele nicht erreicht werden, macht controlling und benchmarking nur bedingt Sinn.
- Unter der nicht ausreichenden Bereitstellung insbesondere der Ressource „Personal“ leiden die ARGEen vom ersten bis zum heutigen Tag.
- Die im Gesetzeskontext kommunizierten Betreuungsschlüssel werden auch im vierten Jahr landauf landab nicht umgesetzt.
- Allein dieser Umstand dient in zahlreichen „Zielnachhalte-Dialogen“ zwischen ARGEen und Agenturen als Begründung für eine mögliche Zielabweichung.

### 3. Umsetzung und Praxis in den ARGEen

- Das Steuern über Ziele, ein controlling und benchmarking leben nicht nur von den jeweils richtigen Themen und Inhalten, sondern auch von einer Akzeptanz.

- Diese kann befördert oder aber erschwert und verhindert werden.
- Dass die verschiedenen Instanzen der BA, ausgehend von der Zentrale in Nürnberg, den Regionaldirektionen und den Geschäftsführungen vor Ort davon überzeugt sind, reicht nicht aus. Wichtig ist, dass **jede(r) Mitarbeiter/in** den grundsätzlichen Ansatz und die sich daraus ableitenden Ziele einer ARGE **kennen, verstehen, nachvollziehen können** und idealer Weise **engagiert mittragen und umsetzen**. Die zusammenfassende Aussage des schon angeführten aktuellen Berichtes der Innenrevision: „Das zur Steuerung der ARGEen vorgesehene System der Zielvereinbarungen ist auf allen Ebenen implementiert und als **wirksames Instrument der Steuerung allgemein akzeptiert**“, ist m.E. falsch.
- Eine positive Identifikation wird erschwert und z.T. verhindert, wenn:
  - Einwände aus der Praxis nicht immer angemessen oder gar nicht gewürdigt werden.
  - der Eindruck entsteht, dass sich die Ziele ausschließlich an den zur Verfügung stehenden Haushaltsmitteln an politischen Wünschen und nicht an deren Realisierbarkeit orientieren (Senkung Passive Leistungen).
  - aus einem mehrschichtigen bottom-up und top-down-Verfahren, am Ende **keine Zielvereinbarung** resultiert, **sondern eine Zielvorgabe**.
  - nicht **ambitionierte**, sondern **nicht erreichbare** Ziele **verordnet** werden (Abbau unversorgte Bewerber für eine Ausbildungsstelle)
- Dieser in Teilen falschen Praxis des controlling im SGB II – Bereich liegt u.a. der Wunsch und das Ziel einer geschäftspolitischen „Gleichschaltung“ mit dem SGB III, mit den Agenturen für Arbeit zu Grunde.
- Falsch ist dieser Ansatz deshalb, weil sich der „ALG II – Kunde“ in der Regel ganz erheblich von den „ALG I – Kunden“ unterscheidet und **ARGEn keine Agenturen sein sollen**.
- Einen sozialpolitischen Auftrag hat sowohl das SGB III als auch das SGB II. Ausgeprägter und notwendiger erscheint er mir im Bereich des SGB II.
- Auch wenn dieser Auftrag im aktuellen Referentenentwurf zur „Neuausrichtung der arbeitsmarktlichen Instrumente“ nochmals betont wird, gerät er im Alltag an den Rand und droht vergessen bzw. verdrängt zu werden.
- Die Praxis des controlling in den ARGEen wird vielerorts wahrgenommen als ein immer festeres Anziehen von „Daumenschrauben“, von stetig wachsendem Druck und höheren Erwartungen.
- Die Entwicklung der zurückliegenden Jahrzehnte in der Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik lässt sich nicht in 3, 4 oder 5 Jahren umkehren.
- **Vollbeschäftigung**, die manch einer schon wieder für möglich hält, wird es m.E. in Deutschland nicht mehr geben, unabhängig davon, wie ausgefeilt das controlling weiter entwickelt wird. **Wie wird Vollbeschäftigung definiert? Welchen Preis** zahlt die Gesellschaft u.U. für ihr Erreichen? Aufstockende ALG II-Bezüge, weil der Lohn nicht reicht? Grundsicherung im Alter als Konsequenz und logische Folge einer gesellschaftlichen Entwicklung, die **Arbeit** in

**Jobcentern** vermittelt. **Jobs**, die Teil und Teillösung eines grundlegenden Problems sind.

- Die Praxis tut m.E. gut daran, die weit verbreitete Unkenntnis der sozialen Realität in unserem Land nicht auch noch durch falsches Handeln, durch falsche Zielsetzungen zu verstärken und politische Wunschvorstellungen umstandslos umzusetzen.