

Entwicklung eines Referenzmodells für die wirtschaftliche Jugendhilfe

Alexander Beuther, Sharam Dadashnia, Peter Fettke, Oliver Gutermuth,
Constantin Houy, Peter Loos

Institut für Wirtschaftsinformatik (IWi) im Deutsches Forschungszentrum für Künstliche Intelligenz (DFKI) und Universität des Saarlandes, Saarbrücken, Deutschland
{ alexander.beuther, sharam.dadashnia, peter.fettke,
oliver.gutermuth, constantin.houy, peter.loos }
@iwi.dfki.de

Zusammenfassung. Mit dem Handbuch für Sachbearbeiter/-innen der wirtschaftlichen Jugendhilfe in Verbindung mit dem SGB VIII existiert ein nicht-formales, textuelles Referenzmodell für die in Jugendämtern angesiedelten Prozesse der wirtschaftlichen Jugendhilfe. In der vorliegenden Arbeit wird auf dieser Grundlage ein Referenzprozessmodell entwickelt. Die für die Referenzmodellentwicklung relevanten Fragestellungen wurden anhand des Handbuchs abgeleitet, die einzelnen Aufgaben kapitelweise modelliert und anschließend eine zeitlich-logische Reihenfolge entwickelt. Um ein systematisches Vorgehen sowie eine hohe Qualität zu gewährleisten, berücksichtigt die vorliegende Arbeit die neuen Grundsätze ordnungsgemäßer Referenzmodellierung und ein Vorgehensmodell zur iterativ-deduktiven Erstellung von Referenzmodellen. Da nur ein inhaltlich korrektes Referenzmodell einen Empfehlungscharakter besitzt, wurden zwei Validierungsansätze verfolgt und eine fachliche Evaluation mit Experten aus der öffentlichen Verwaltung durchgeführt. Mit dieser Arbeit und dem präsentierten Referenzprozessmodell wird eine zielgerichtete Grundlage für eine prozessorientierte wirtschaftliche Jugendhilfe geschaffen.

Keywords: Referenzmodellierung, Digital Government, prozessorientierte Leistungserbringung, öffentliche Verwaltung, wirtschaftliche Jugendhilfe

1 Einleitung und Zielsetzung

Im Zuge der Digitalisierung streben auch die öffentlichen Verwaltungen die Umsetzung der vorhandenen Potentiale einer digitalen Unterstützung von Geschäftsprozessen an. Dies ist auch dringend notwendig, da sie in Zukunft vor gravierende Herausforderungen gestellt werden. Steigende Schulden in den Kommunen [1] und das Einhalten von Schuldenbremsen schränken vorhandene Budgets und damit Ressourcen zur Erfüllung von Aufgaben ein. Insbesondere Jugendämter werden durch diverse Entwicklungen wie die gestiegene Anzahl von unbegleiteten minderjährigen Asylbewerber/-Innen [2] zusätzlich belastet. So sind bspw. die Ausgaben der Jugendhilfen in

Multikonferenz Wirtschaftsinformatik 2018,
March 06-09, 2018, Lüneburg, Germany

Baden-Württemberg von 2014 auf 2015 um 10,2% gestiegen und es wird mit weiteren Steigerungen gerechnet [17].

Föderale Strukturen und das Subsidiaritätsprinzip führen dazu, dass identische Aufgaben von diversen Behörden mit unterschiedlichem örtlichem und sachlichem Zuständigkeitsbereich ausgeführt werden. Dadurch entstehen Parallelstrukturen, die eine unterbrechungsfreie Leistungserbringung erschweren [4]. Die Prozesse der wirtschaftlichen Jugendhilfe bilden hier keine Ausnahme. Sie haben Schnittstellen zu zahlreichen anderen Behörden, externen Leistungserbringern sowie den leistungsbeziehenden Bürgern und sollten entsprechend übergreifend betrachtet werden. Die Verwendung eines geeigneten Referenzprozessmodells kann in diesem Zusammenhang die Effizienz dieser Prozesse steigern. Allerdings existiert nach Kenntnis der Autoren des vorliegenden Beitrags kein solches Referenzmodell.

Ein Referenzmodell für die wirtschaftliche Jugendhilfe könnte durch eine Nutzung in vielen Jugendämtern in Deutschland zu einer Vereinheitlichung von Strukturen im öffentlichen Dienst- und relevanter Schnittstellenbeiträgen und auf diese Weise die interne und externe Kommunikation verbessern [5]. Es kann somit eine Verbesserung der Prozesse erreicht werden, um so den steigenden Kosten und Fallzahlen zu begegnen und die Wirtschaftlichkeit der öffentlichen Verwaltung zu verbessern. Vor dem Hintergrund eines steigenden Digitalisierungsgrades der öffentlichen Verwaltung kann ein standardisiertes Referenzmodell zudem dazu beitragen, Veränderungsprozesse zu vereinfachen und Transparenz zu erzeugen.

Im vorliegenden Papier werden die Vorgehensweise zur deduktiven Erstellung eines Referenzmodells für die wirtschaftliche Jugendhilfe und zentrale Aspekte des Modells vorgestellt. Darüber hinaus wird erläutert, wie das Modell von Experten auf seine fachliche Richtigkeit geprüft wurde und auf welche Weise das Feedback in die Weiterentwicklung geflossen ist.

Der generelle Erstellungsprozess orientiert sich an dem Referenzmodelllebenszyklus nach Schütte [14], sowie an der Vorgehensweise von Thomas et al. [19]. Abb. 1 zeigt das konkrete Vorgehen zur Erstellung des Referenzmodells. Als Ausgangslage wurde das Handbuch für Sachbearbeiter/-innen zur wirtschaftlichen Jugendhilfe [13] herangezogen. Es beschreibt die Aufgaben und Abläufe innerhalb der Organisationseinheit „wirtschaftliche Jugendhilfe“ nach SGB VIII. Es wurde mit der Intention erstellt, eine praxisorientierte Beschreibung der angewandten Verfahren zu dokumentieren. Das Handbuch dient Jugendhilfen bundesweit als Referenz und Orientierungshilfe und kann somit als textuelles Referenzmodell definiert werden. Die Aufgaben und Abläufe sind jedoch nicht übergreifend in ihrer logischen Reihenfolge beschrieben. Es bedarf einer weiteren Interpretation und Transformation eines Modellierers, um daraus ein semiformales Referenzprozessmodell zu entwickeln (siehe Abb. 2).

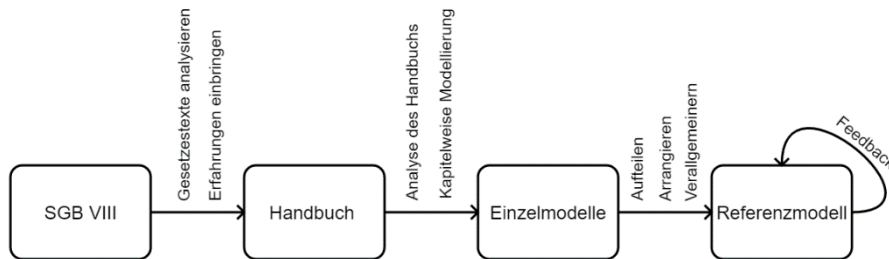


Abbildung 1: Vorgehensmodell in Anlehnung an Thomas et al. [19]

Ausgehend von der textuellen Beschreibung wurde ein semiformales Referenzprozessmodell der wirtschaftlichen Jugendhilfe mit zeitlich-logischem Ablauf erstellt. Zwecks Umsetzung wurde zunächst der Aufbau des Handbuchs analysiert und identifizierte Verfahren anschließend kapitelweise als EPK modelliert. Daraus entstanden thematisch unabhängige Teilprozesse (Tab. 1). Sie werden nach Leistungen aufgeteilt und durch die Anordnung der mit Teilprozessen hinterlegten Funktionen innerhalb der Hauptprozesse in eine zeitlich-logische Reihenfolge gebracht. Um redundante Prozesse zu vermeiden, wurden die Modelle anschließend konsolidiert und es entstanden 8 generische Hauptprozesse für 24 Leistungen der wirtschaftlichen Jugendhilfe. Im folgenden Schritt wurden die entstandenen Modelle von Fachexperten auf Basis ihrer Kenntnisse und Erfahrungen angepasst und daraufhin evaluiert. Mit der Evaluation wird weiterhin der Nutzen für den Anwender untersucht (Feedback) und darauf basierend das Referenzmodell verbessert. Die Referenzmodellierung durchläuft in diesem Zusammenhang weitere Zyklen und steigert i.d.R. mit jeder Iteration den Nutzen für den Anwender. Aktuell befinden sich noch etwa 30% der Teilprozessmodelle in einer Evaluationsphase und 70% konnten bereits finalisiert werden.

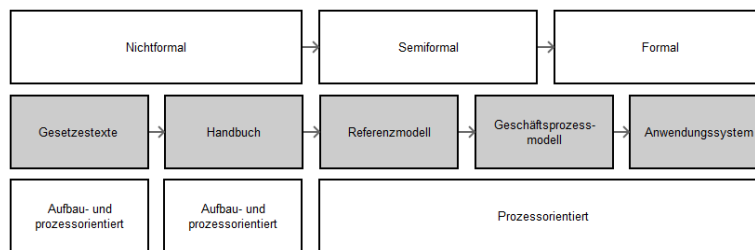


Abbildung 2: Übersicht: vom SGB VIII zur Anwendung, in Anlehnung an Daun et al. [3]

2 Konzeptionelle Grundlagen

2.1 Digital Government

Zu den Zielsetzungen des „Digital Government“ gehören zum einen die Effizienzsteigerung bestehender Leistungsprofile, zum anderen das Erschließen neuer und bislang

ungenutzter Leistungspotentiale [9]. Einschränkungen zur eigenständigen Weiterentwicklung der öffentlichen Verwaltung zeigen sich insbesondere im direkten Kontrast zur Privatwirtschaft. Externe Effekte müssen im öffentlichen Sektor überdurchschnittlich stark miteinbezogen werden [7]. Traditionell sind die Verwaltungsstrukturen organisatorisch getrennt, so dass jeder Behörde ein konkret abgegrenzter Aufgabenrahmen unterliegt. Um auf benötigte Informationen im Zuständigkeitsbereich anderer Behörden zugreifen zu können, sind Auskunftsverfahren bei diversen Stellen und aufwendige Kontrollen nötig. Daraus folgen organisatorisch getrennte, aber fachlich zusammenhängende Abläufe. Die Konsequenz daraus ist, dass mit der Umsetzung von Digital-Government-Strategien nicht nur bestehende Abläufe und Zuständigkeiten modernisiert werden müssen, sondern eine Vernetzung fachlich zusammenhängender Abläufe zu integrierten Prozessen erforderlich ist [5].

2.2 Referenzmodellierung in der öffentlichen Verwaltung

Referenzmodelle eignen sich besonders für die Anwendung in der öffentlichen Verwaltung, weil hier im Vergleich zur Privatwirtschaft kein direkter Wettbewerb herrscht, der den Informationsaustausch und die gemeinsame Nutzung von Erkenntnissen hemmt. Daneben existieren für viele Behörden und deren Aufgaben vergleichbare Rahmenbedingungen wie bspw. rechtliche Grundlagen [16]. Die Kernprozesse einer Behörde, können einmalig modelliert und dann vielfach als Referenz in anderen Behörden mit vergleichbaren Profilen oder Tätigkeiten wiederverwendet werden. Dabei ist das Referenzmodell als erweiterbare Empfehlung zu verstehen, da die Behörden unabhängig in der Gestaltung der Aktivitäten zur Umsetzung der Gesetze sind [16] und durch die föderale Organisation der Bundesrepublik Deutschland jedem Bundesland Spielräume zur Konkretisierung bundesweiter Vorgaben und Richtlinien zur Verfügung stehen. Vor diesem Hintergrund wurde im Rahmen der vorliegenden Arbeit ein Referenzprozessmodell entwickelt, um die vorgestellte Methode zur gemeinsamen Verbesserung der Ablauforganisation im Bereich der wirtschaftlichen Jugendhilfe anzustoßen. Die einzelnen Schritte der Vorgehensweise erfolgen unter Berücksichtigung der neuen Kriterien der ordnungsgemäßen Referenzmodellierung [14] (Konstruktionsadäquanz, Sprachadäquanz, Wirtschaftlichkeit, Klarheit, systematischer Aufbau und Vergleichbarkeit) und dem Vorgehensmodell zur Transformation von Gesetzen in Prozesse nach Daun et al. [3]. Das Vorgehen sieht 3 Schritte vor. Zunächst wird der gesetzliche Rahmen analysiert, danach ein rechtliches Verfahren mit zeitlichem Bezug erstellt und abschließend auf dieser Basis das Referenzmodell konstruiert.

2.3 Validierung und Evaluation von Referenzmodellen

In dieser Arbeit wird unter der Validierung und Evaluation die Prüfung auf syntaktische und semantische Fehlerfreiheit und die Bewertung des Nutzens für den Anwender verstanden. Die Einhaltung der allgemeinen Regeln des Aufbaus, des Kontrollflusses, der Konnektoren und die fehlerfreie Verwendung aller Elemente werden sichergestellt. Häufige Fehler insbesondere des Kontrollflusses können mit automati-

sierten Verfahren ermittelt werden. Weitere Verfahren beruhen auf der Erkennung fehlerhafter Muster [10] oder erzeugen die Vereinheitlichung von Beschriftungen der Ereignisse und Funktionen [11]. Des Weiteren wird der Nutzen [12] für einen spezifizierten Anwender, also der Eignung für den definierten Konstruktionszweck, überprüft. Außerdem wurde vorab recherchiert, ob für die Fachverfahren der wirtschaftlichen Jugendhilfe bereits Prozess- oder Referenzmodelle vorhanden sind. Hierbei konnten keine Hinweise auf relevante Arbeiten identifiziert werden.

3 Ergebnisse

3.1 Analyse des Handbuchs für Sachbearbeiter/-innen der wirtschaftlichen Jugendhilfe und der Gesetze des SGB VIII – Kinder und Jugendhilfe

Bei dem Handbuch für Sachbearbeiter/-innen der wirtschaftlichen Jugendhilfe [13] handelt es sich um eine Zusammenstellung von Dienstvorschriften und damit um ein nichtformales, textuelles Referenzmodell ohne Beachtung einer zeitlich-logischen Abfolge. Somit sind die ersten zwei Phasen des Referenzmodelllebenszyklus ‚Anforderungsdefinition‘ und ‚Konstruktion‘ bereits gegeben [14].

Tabelle 1: Aufbau des Handbuchs für Sachbearbeiter/-innen der wirtschaftl. Jugendhilfe [13]

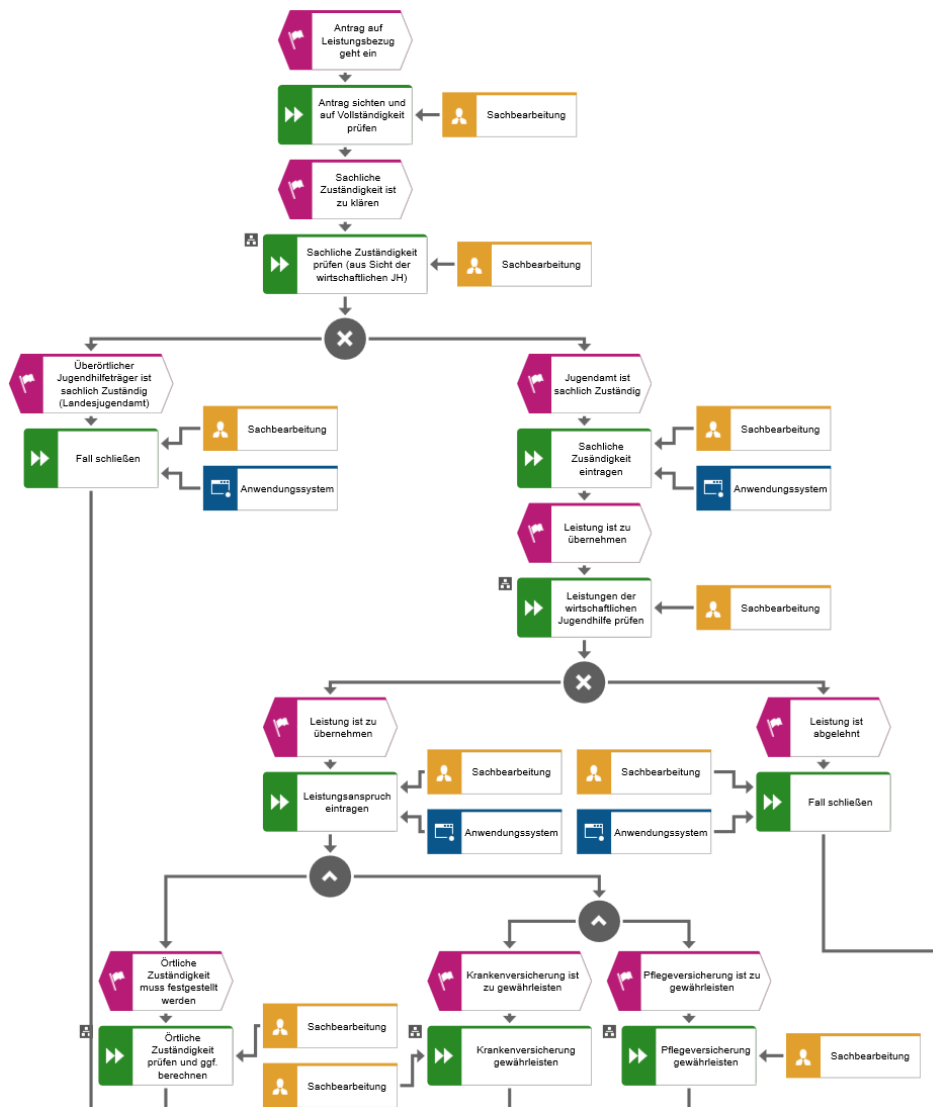
<i>Kap.</i>	<i>Bezeichnung</i>	<i>Gesetze</i>	<i>Leistungen</i>	<i>Anzahl der Modelle</i>
1	Allgemeine Vorschriften	§§ 1, 2, 5, 6, 10 SGB VIII	Grundlagen und Prinzipien	0
2	Leistungen der Jugendhilfe und (vorläufige) Inobhutnahme	§§ 13, 19-35a, 41, 42-42g SGB VIII	Leistungen und Anspruchsberechtigungen: Hilfe zur Erziehung, Inobhutnahme, ...	15
3	Leistungen zum Unterhalt	§39 SGB VIII	Sicherstellung des Lebensunterhalts, ...	2
4	Krankenhilfe	§ 40 SGB VIII	Krankenversicherung, Krankenhilfe, ...	2
5	Zuständigkeit	§ 69, 85-88 SGB VIII	Örtliche und sachliche Zuständigkeit	11
6	Kostenerstattung	§§ 89-89h SGB VIII	Kostenerstattung zwischen Trägern der Jugendhilfe	3
7	Kostenbeteiligung	§§ 90-97b SGB VIII	Elternbeiträge, Hinzurechnungen, Abzüge, ...	9
8	Sonstige Ansprüche	Diverse SGB	Vorrangige Leistungen	1
9	Pflegeversicherung	SGB XI	Anspruch, Sicherstellung, ...	1

Die Anforderungen sind durch die einzelnen Kapitel definiert und geben die Aufgaben und Ziele der wirtschaftlichen Jugendhilfe wieder. Zunächst wurde der Inhalt der Kapitel analysiert. Die verwendeten Gesetze stammen größtenteils aus dem SGB VIII – Kinder und Jugendhilfe. Zur Aufarbeitung des Handbuchs wurden die entsprechenden Gesetze zusätzlich gegengelesen. Jedes der neun Kapitel kann als in sich abgeschlossen betrachtet werden. Kapitelintern werden oftmals mehrere Leistungen eines Themengebietes in einem gewissen zeitlich-logischen Aufbau behandelt, sodass durch eine übergreifende Kombination von Leistungen ein zeitlich-logischer Prozess konstruiert werden kann. So können bspw. im Bereich der Krankenhilfe einzelne individuell zu betrachtenden Leistungen der gesetzlichen und privaten Krankenversicherung, sowie die Krankenbeihilfe unterschieden und separate Prozesse konstruiert werden. Im vorliegenden Referenzmodell wurden die Prozesse an der passenden Stelle im Gesamtprozess unabhängig voneinander hinterlegt. Um die Reihenfolge exakt zu bestimmen, wurden Schlüsselwörter und -formulierungen zum zeitlichen und zum logischen Ablauf gesucht, wie bspw. „sollte immer zuvor geprüft werden“, „neben“ und „wird dann“. Daneben konnten Rückschlüsse aus dem Aufbau des Inhaltsverzeichnis gewonnen werden. Ergänzend flossen im späteren Verlauf zusätzliche Erkenntnisse aus der fachlichen Evaluation ein. Tab. 1 zeigt die Kapitel des Handbuchs, deren Themengebiet und Inhalt, sowie die Anzahl der abgeleiteten Teilprozesse.

3.2 Konstruktion

In diesem Abschnitt wird beschrieben, wie das Referenzmodell auf deduktive Weise erstellt worden ist. Im ersten Schritt der Konstruktion wurden die Teilmodelle in Anlehnung an die Kapitel des Handbuchs und den jeweiligen Paragraphen im SGB VIII modelliert. Anschließend wurde aus dem Inhaltsverzeichnis des Handbuchs eine Modellstruktur erstellt, in der die Teilmodelle integriert und Querverbindungen geschaffen wurden. Es wird ersichtlich, dass nach Leistungen aus §§13,19-35a und 41, der Inobhutnahme, der vorläufigen Inobhutnahme und einmaligen Leistungen differenziert werden muss, da sich ihre benötigten Teilmodelle und -aufgaben klar voneinander abgrenzen. Da alle 18 Leistungen nach §§13,19-35a und 41 ähnlich abgearbeitet werden konnten, wurden diese zu einem generischen Hauptprozess zusammengefasst, während die restlichen Leistungen in separaten Prozessen dargestellt werden. Im Folgenden wird ein Beispielmodell präsentiert und exemplarische Sachverhalte aus dem Referenzprozessmodell illustriert.

Die Inhalte des gezeigten beispielhaften Prozessausschnitts (Abb. 3) werden nun beschrieben. Dieser umfasst die Leistungen nach §§13,19-35a und 41 SGB VIII und muss mit der Bestimmung der sachlichen und örtlichen Zuständigkeit (Kapitel 5) begonnen werden, da ansonsten die Gefahr besteht, zahlreiche Funktionen trotz fehlender Zuständigkeit unnötigerweise durchzuführen. Sollte keine sachliche Zuständigkeit vorliegen, wird der Fall an das Landesjugendamt weitergegeben und der Prozess für die abgebende Organisationseinheit beendet. Bei vorhandener sachlicher Zuständigkeit wird die Berechtigung zur beantragten Leistung geprüft und der Leistungsumfang bestimmt (Kapitel 2 und 3).



...

Abbildung 3: Ausschnitt „Antragstellung auf Leistungen nach §§13, 19-35a und 41 SGB VIII“

Sofern eine Leistungsberechtigung besteht, ist der Jugendhilfeträger verpflichtet, zu prüfen, ob ein Krankenversicherungsschutz vorhanden ist. Falls nicht, hat er für die Sicherstellung der Krankenhilfe zu sorgen (Kapitel 4). Gleichmaßen muss auch hinsichtlich der Pflegeversicherung vorgegangen werden (Kapitel 9). Damit stehen alle Leistungen und alle Kosten, die der Jugendhilfeträger übernehmen muss, fest. Die verursachten Kosten können auf verschiedene Arten an andere Jugendhilfeträger und Sozialbehörden weitergereicht werden. Tritt ein Jugendamt mit einer Leistung in

Vorlage und stellt zu einem späteren Zeitpunkt fest, dass es die Kosten bspw. auf Grund einer verspäteten Klarstellung der örtlichen Zuständigkeit weitergeben kann, so ist es berechtigt, einen vollständigen Ausgleich einzufordern. Der Kostenerstattungsprozess kann ebenso aus Sicht des zahlungspflichtigen Jugendamtes betrachtet werden. In diesem Fall hat das örtlich zuständige Jugendamt nicht geleistet und ein anderes Jugendamt fordert für erbrachte Leistungen eine Kostenerstattung. Beide Sachverhalte sind in Kapitel 6 beschrieben. Da ihr Ablauf aber sehr unterschiedlich ist, wurden sie getrennt modelliert. Dabei ist die Antragstellung auf Kostenerstattung in den Hauptprozess integriert, während die Erstattung von Kosten als eigenständiger Prozess modelliert wurde.

Weitere Hauptprozesse sind die Inobhutnahme, die vorläufige Inobhutnahme, die Übernahme von einmaligen Beihilfen, die Erstattung von nachrangigen Leistungen nach SGB II, die Übernahme von Zusatzbeiträgen der Krankenkassen und die Krankenhilfe. Deren Modellierung erfolgte analog zum Vorgehen bei den Leistungen nach §§13, 19-35a und 41 SGB VIII. Haupt- und Teilmodelle wurden iterativ mit den Erfahrungen der fachlichen Evaluation erweitert und ergänzt, sodass insgesamt 52 (Teil-)Modelle entwickelt wurden, 8 davon sind Hauptprozesse, die wiederum 44 hinterlegte Prozesse enthalten. Insgesamt umfassen alle Modelle 829 Ereignisse und 669 Funktionen (siehe Tab. 2). Es ist weiterhin geplant, das Modell nach Abschluss der Untersuchung zu veröffentlichen. Auf Anfrage kann es zur Verfügung gestellt werden.

Tabelle 2: Umfang des Referenzmodells

Bezeichnung	Anzahl
Modelle	52
Hauptmodelle	8
Teilmodelle	44
Ereignisse	829
Funktionen	669

3.3 Validierung und Evaluation

Zur Validierung und Evaluation wurde ein Drei-Stufen-Vorgehen angewandt. Im ersten Schritt wurde bei den Modellen von den Autoren die Verwendung von Konnektoren und damit die Komplexität des Kontrollflusses untersucht. Bei komplexeren Strukturen wurden automatisierte Verfahren zur Prüfung der Validität eingesetzt. Im zweiten Schritt der Validierung wurden die Beschriftungen der Ereignisse und Funktionen in Anlehnung an Gruhn und Laue [11] normalisiert, um eine manuelle Prüfung und ggf. Anpassung der Labels zu ermöglichen. Abschließend wurden Funktionen mit größerer Entscheidungskompetenz betrachtet und bei Bedarf umbenannt.

Der dritte Schritt beschäftigte sich mit der Evaluation des Referenzmodells. Hierbei wurden bestimmte Ergebnisse inhaltlich durch Fachexperten der wirtschaftlichen Jugendhilfe geprüft. Dieser Schritt umfasste die Evaluation von Modellen und ebenso

die Untersuchung des Anwendernutzens. Erste Ergebnisse zeigen nur minimalen Anpassungsbedarf, allerdings liegen aktuell noch nicht alle Prüfungsergebnisse vor. Darüber hinaus wurden Ausschnitte des Referenzmodells bereits in Arbeitsgruppen verwendet, um entwickelte Soll-Konzepte zu geplanten Modernisierungsmaßnahmen im Rahmen eines aktuellen Projektes zu diskutieren. Hierbei wurden die fachlichen Prozesse des Jugendamtes im Ist-Zustand und deren Verbesserungspotenziale aufgezeigt, um die Möglichkeiten einer Umsetzung zu prüfen. Das Referenzmodell kann in diesem Zusammenhang insbesondere Beteiligten, die nicht über detaillierte Kenntnisse der Fachprozesse verfügten, einen umfassenden Überblick bieten.

4 Diskussion

Die vorliegenden Ergebnisse untermauern die These, dass sich die Abläufe der öffentlichen Verwaltung in besonderem Maße zur Referenzmodellierung und der Anwendung von Referenzmodellen eignen. Gesetzliche Grundlagen und Rahmenbedingungen sind für viele Instanzen der öffentlichen Verwaltung oft vergleichbar, sodass Referenzmodelle in Behörden mit homogener Aufgabenstruktur breite Anwendung finden können. Entsprechend ist auch die Transformation in individuelle Geschäftsprozessmodelle schnell und mit wenig Aufwand möglich. Da mit dem Handbuch für Sachbearbeiter/-innen bereits die Mehrheit der erforderlichen Prozessinformationen vorlagen, konnte die Modellierung weitestgehend ohne Zuhilfenahme weiterer Quellen erfolgen.

Im Referenzmodell zur wirtschaftlichen Jugendhilfe konnte die Umsetzung der Grundsätze ordnungsgemäßer Modellierung (GoM) gewährleistet werden. Die Validierung sowie die Evaluation wurden erfolgreich durchgeführt und stellen gepaart mit der Expertise des Modellierers sowohl die semantische als auch die syntaktische Richtigkeit des Modells sicher. Die Grundsätze der Klarheit, Vergleichbarkeit und des systematischen Aufbaus ergeben sich maßgeblich aus der Wahl der Modellierungssprache. Mit der Entscheidung für die Ereignisorientierte Prozesskette wurde eine intuitiv verständliche Darstellung mit geeignetem Komplexitätsgrad zur Abbildung der Fachkonzeptebene gewählt. Dass sich diese Wahl sowohl hinsichtlich der adressatengerechten Abbildung von Sachverhalten als auch der Vergleichbarkeit unterschiedlicher Modellvarianten auszeichnete, wurde im Rahmen verschiedener Workshops zur Neuausrichtung der wirtschaftlichen Jugendhilfe belegt.

Damit der Nutzen eines Referenzmodells mit Blick auf den Anwender erhöht werden kann, sollten die Anforderungen der Adressaten eines Referenzmodells in die Entstehung einfließen [5]. Dies wurde im Rahmen der Modellvalidierung initial angestoßen. Erstrebenswert wäre in diesem Zusammenhang die bundesweite Bereitstellung des Modells, damit die Informationen allen Prozessbeteiligten zugänglich sind und damit eine breit gefächerte Validierung und Weiterentwicklung des Modells ermöglicht wird. Die universelle Verwendbarkeit ist gegeben, da alle Jugendämter in Deutschland an einen vergleichbaren gesetzlichen Rahmen gebunden sind und sich Aufgabenspektrum und Arbeitsweise nicht grundlegend unterscheiden. Ebenso ist damit eine skalierbare Wiederverwendbarkeit sichergestellt, da das Referenzmodell alle Aufga-

benbereiche der wirtschaftlichen Jugendhilfe abdeckt. Es kann somit gezielt auf einzelne Teilbereiche und ebenso großflächig auf die Gesamtheit vorhandener Prozesse angewandt werden.

Als Orientierungshilfe hält das Modell Best-Practice-Aspekte bereit, stellt durch die geeignete Darstellung und Informationsdichte ein sinnvolles Nutzenempfinden des Anwenders sicher und ist durch die hohe Anzahl potentieller Adressaten und Anwendungsszenarien vielfach einsetzbar. Entsprechend sind die drei wesentlichen Kriterien für ein Referenzmodell gegeben [15].

Dennoch bleibt zu beobachten, wie dauerhaft das Modell verwendet werden kann. Es existieren Verfahren, deren Einflussfaktoren von Veränderungen betroffen sein können. So stehen bspw. bei der vorläufigen Inobhutnahme rechtliche Neuregelungen an, die sich unter Umständen auf die Vorgehensweise der wirtschaftlichen Jugendhilfe und damit unmittelbar auf die dokumentierten Prozessdetails auswirken können [13]. Entsprechend kann in unregelmäßigen Abständen der Bedarf zur Aktualisierung von Teilprozessen des Referenzmodells erforderlich sein, um die semantische Richtigkeit zu wahren.

Derzeit bieten die Prozesse des Referenzmodells eine hohe Qualität, die einen entsprechenden Nutzen impliziert. Anwendungsorientiert bietet sich ein sog. „Conformance Checking“ bereits bestehender Geschäftsprozessmodelle von Jugendämtern an. Dazu wird das lokale Geschäftsmodell mit dem Referenzmodell verglichen, um die Gesetzeskonformität, die Prozessqualität und die Geschwindigkeit der Prozesse verbessern und evtl. vorhandene Schwachstellen finden und beseitigen zu können.

Daneben kann die Vernetzung zwischen korrespondierenden Behörden mit diesem Referenzmodell untersucht werden. Der behördenübergreifende Kontroll- und Informationsfluss wird aufgezeigt und erlaubt es, insbesondere die Interoperabilität der öffentlichen Verwaltung zu betrachten und zu verbessern. Des Weiteren wird mit Inkrafttreten des E-Government-Gesetzes 2020 (eGovG) die Prozessdokumentation und -optimierung verpflichtend für alle öffentlichen Ämter. Das Referenzmodell bietet eine Grundlage zur schnellen und qualitätsgesicherten Dokumentation, sowie einer schnellen Prozessverbesserung [15], da es als kompakte, verständliche Vorlage herangezogen werden kann. Dies ist insbesondere in jenen Behörden von Vorteil, wo angewandte Verfahren noch nicht prozessorientiert erfasst wurden.

5 Resümee

Mit dem Handbuch für Sachbearbeiter/-innen der wirtschaftlichen Jugendhilfe besteht ein akzeptiertes textuelles Referenzmodell zur wirtschaftlichen Jugendhilfe. Durch die textuelle, nichtformale Ausführung stellt sie jedoch kein geeignetes Mittel für ein effizientes, prozessorientiertes Management der Verfahren in der wirtschaftlichen Jugendhilfe dar. Aus diesem Grund wurde in dieser Arbeit ein semiformales Referenzprozessmodell entwickelt, validiert, evaluiert und iterativ weiterentwickelt.

Die für die Nutzer interessante Fragestellung wurde anhand des Handbuchs abgeleitet, die Aufgaben kapitelweise modelliert und anschließend die so entstandenen Teilprozessmodelle in eine zeitlich-logische Reihenfolge gebracht. Zwei unterschiedliche

Validationsmethoden und eine fachliche Evaluation konnten die inhaltliche Qualität zusätzlich steigern.

Das entwickelte Referenzmodell erlaubt Jugendämtern eine Orientierung, Beurteilung und Verbesserung angewandter sowie geplanter Verfahren im Zusammenhang mit der Verwaltungsmodernisierung. Entsprechend entfaltet es seinen Nutzen sowohl im Zusammenhang mit eigenverantwortlichen Veränderungsbestrebungen als auch den durch das E-Government-Gesetz bevorstehenden Herausforderungen.

Zusätzlich bietet es eine Grundlage für fortführende oder vertiefende Forschungsansätze wie bspw. der Verwendung induktiver Methoden [20]. Unter bestimmten technischen Voraussetzungen könnten bspw. durch Process-Mining-Strategien zusätzliche Erkenntnisse zu möglichen Verbesserungspotenzialen generiert werden. Gleichmaßen können aber auch Prozessinformationen, die aus Interviews entstanden sind, ähnliche Erkenntnisse bereithalten, wenn Abweichungen zum Referenzmodell identifiziert werden. Eine derart ergänzte Weiterentwicklung, Variation, Ergänzung und Verfeinerung des Modells ist in diesem Zusammenhang sinnvoll und wünschenswert. Weiterhin stellt das Modell eine geeignete Grundlage für künftige Forschungsvorhaben dar. Interessant wäre bspw. die Prüfung der Prozesse auf Konformität zu den Aspekten des Digital Governments oder den Anforderungen, die aus dem eGovG hervorgehen. Hierbei könnten neben Handlungsempfehlungen und kritischen Schwachstellen auch Muster erkannt werden, die sich unter Umständen in vergleichbaren Fachverfahren wiederfinden und damit gemeinsamen Handlungsbedarf aufzeigen. Somit kann das Referenzmodell zur wirtschaftlichen Jugendhilfe eine anerkannte Informationsbasis bereitstellen, um für Teilbereiche der öffentlichen Verwaltung insbesondere die Potentiale und Herausforderungen der Zukunft durch unterschiedliche Ansätze zielgerichtet zu diskutieren.

Literatur

1. Statistisches Bundesamt (Hrsg.): Schulden der Bundesländer in Deutschland am 30. September 2016 (in Millionen Euro). <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/157124/umfrage/schuldenstand-der-bundeslaender-2010/> (Abruf: 29.01.2017)
2. BAMF (Hrsg.): Anzahl der unbegleiteten minderjährigen Asylbewerber* in Deutschland von 2009 bis 2016. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/581550/umfrage/unbegleitete-minderjaehrige-asylbewerber-in-deutschland/> (Abruf: 08.03.2017)
3. Daun, C., Matheis, T.: Constructing A Reference Process Model for E-Government. In: Mosca, R. et al. (Hrsg.) Proceedings of the 7th International Conference on "The Modern Information Technology in the Innovation Processes of the Industrial Enterprises (MITIP)". S. 10-14. (2005)
4. Brosch, D., Mehlich, H.: E-Government und virtuelle Organisation. Bedeutung für die Neugestaltung der sozialen Sicherungssysteme und Perspektiven für die Kommunalverwaltung. Gabler, Wiesbaden (2005)
5. Hermes, B.: Prozessorientierte Leistungserbringung im E-Government. Logos, Berlin (2010)
6. Bogumil, J., Jann, W.: Verwaltung und Verwaltungswissenschaft in Deutschland – Einführung in die Verwaltungswissenschaft. Springer, Wiesbaden (2005)

7. Bieler, F., Schwarting, G.: e-Government. Perspektiven - Probleme – Lösungsansätze. Erich Schmidt Verlag, Berlin (2007)
8. Kirk, W.: Öffentliches Dienstleistungs-Management, Books on Demand, Berlin (2009)
9. Schedler, K., Summenmatter, L., Schmidt, B.: Electronic Government einführen und entwickeln: Von der Idee zur Praxis. Haupt, Bern (2006)
10. Van Dongen, B. F., Jansen-Vullers, M. H., Verbeek, H. M. W., Van der Aalst, W. M. P.: Verification of the SAP Reference Models using EPC Reduction, State Space Analysis, and Invariants. *Computers in Industry* 58, 578-201 (2007)
11. Gruhn, V., Laue, R.: Ein vereinfachtes Verfahren zur Erkennung häufiger Fehler in EPKs. In: Nüttgens, M., Rump, F. J., Mendling, J., Gehrke, N. (Hrsg.) 8. GI-Workshop „Geschäftsprozessmanagement mit Ereignisgesteuerten Prozessketten (WI-EPK)“. Berlin (2009)
12. Fettke, P., Loos, P.: Multiperspective Evaluation on Reference Models – Towards a Framework. In: Jeusfeld, M. A., Pastor, Ó. (Hrsg.) *Conceptual Modeling for Novel Application Domains – ER 2003 Workshops ECOMO, IWCMQ, AOIS, and XSDM*. Springer, Berlin (2003)
13. Degener, K. E.: *Wirtschaftliche Jugendhilfe - Handbuch für Sachbearbeiter/-innen* (Stand: 21. Ergänzungslieferung, 01.01.2016). Kommunales Bildungswerk, Berlin (2002)
14. Schütte, R.: Grundsätze ordnungsgemäßer Referenzmodellierung – Konstruktion konfigurations- und anpassungsorientierter Modelle. Gabler, Wiesbaden (1998)
15. Rehse, J.-R., Fettke, P., Loos, P.: A graph-theoretic method for the inductive development of reference process models. *Software and System Modeling* 16, 833-873 (2017)
16. Hinkelmann, K., Thönssen, B., Probst, F.: Referenzmodellierung für E-Government-Services. *Wirtschaftsinformatik* 47, 356-366 (2005)
Statistisches Landesamt Baden-Württemberg (Hrsg.): Ausgaben öffentlicher Träger für Kinder- und Jugendhilfe erreichen 5 Milliarden Euro. <https://www.statistik-bw.de/Presse/Pressemitteilungen/2017059> (Abruf: 25.09.2017)
17. Schuber, K., Bandelow, N. C.: *Lehrbuch der Politikfeldanalyse*, Oldenbourg, München (2002)
18. Thomas, O., Seel, C., Kaffai, B., Martin, G.: Referenzmodellarchitektur für E-Government (RAFEG): Konstruktion von Verwaltungsverfahrenmodellen am Beispiel der Planfeststellung. *IWi Heft* 179, Saarbrücken (2004)
19. Fettke, P.: Eine Methode zur induktiven Entwicklung von Referenzmodellen. In: Kundisch, D., Suhl, L., Beckmann, L. (Hrsg.) *Multikonferenz Wirtschaftsinformatik 2014*, S. 1034-1047 (2014)