

jugendhilfe

HERAUSGEBER

Dr. A. Dexheimer, München

Marc Rothballer, München

BEIRAT

N. Delmas, Frankfurt a. M.

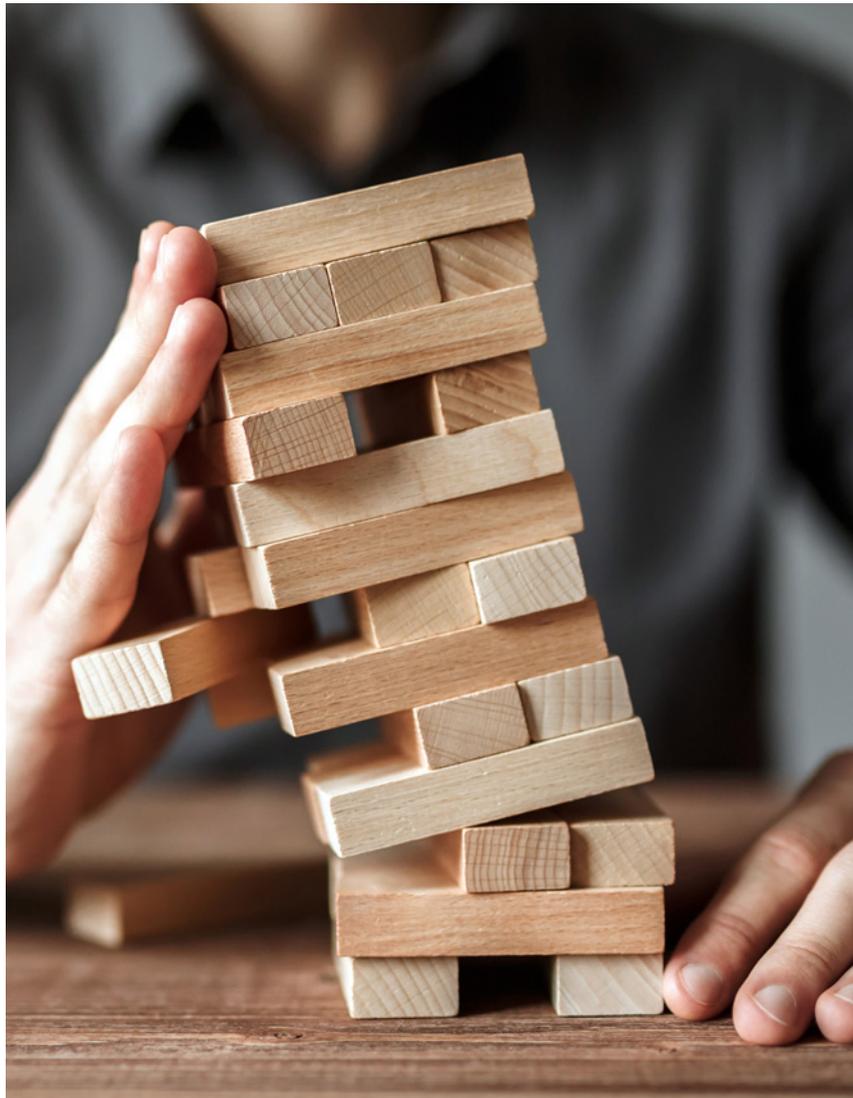
Th. Mörsberger, Lüneburg

Prof. Dr. J. Münder, Berlin

S. Scherer, Kassel

Prof. Dr. W. Thole, Kassel

Risiko und Gewinn in der Kinder- und Jugendhilfe



Heft 6
Dezember 2023
Seiten 441 – 544
61. Jahrgang
Art.-Nr. 07490306

6

Luchterhand Verlag

INHALT

441	EDITORIAL
447	JUGENDHILFE AKTUELL

THEMA

- 448 Kindheit(en) im Wandel – ein Blick auf die Phase zwischen den 1960ern und heute (JOHANNA MIERENDORFF, ANNEGRET GASSMANN UND DIANA HANDSCHKE-USCHMANN)
- 455 Ökonomisierung der Kinder- und Jugendhilfe: Wagnis, Risiko, Ertrag – ein grundlegender Überblick (MARIO SITUM)
- 462 Betriebswirtschaftliche Grundlagen von Risiko und Gewinn in der Kinder- und Jugendhilfe (FRANK PLABSMAYER)
- 468 Das mit Schiedsverfahren verbundene Sachleistungsverschaffungsprinzip im SGB (WOLFGANG EICHER)
- 485 Aufwand, Ertrag und Gewinn in der Kinder- und Jugendhilfe (CHRISTIAN BERNZEN)
- 490 Finanzierungsformen der Kinder- und Jugendhilfe und damit verbundene Risiken. (ECKART RIEHLE)
- 496 Leistungsgerechte Entgelte i.S.d. § 78c Abs. 2 Satz 1 SGB VIII unter Berücksichtigung des Risikoausgleichs (JAN KEPERT)
- 502 Die Plausibilisierung und Berechnung allgemeiner und spezifischer unternehmerischer Risiken in der Kinder- und Jugendhilfe (ANDREAS DEXHEIMER UND MARC ROTHBALLER)
- 512 Zwischen Risiko und Chance: Empirische Befunde zum Umsetzungsstand des Controllings in der Kinder- und Jugendhilfe (STEFFEN R. ARNOLD, CHRISTIAN HEITMANN, GABRIELE MOOS UND HANS-CHRISTOPH REISS)
- 519 Hilfen zur Erziehung und Eltern – (K-)eine einfache Beziehung? (JOSEF FALTERMEIER UND REINHARD WIESNER)
- 524 Eine Frage der legitimen Bevormundung? (SVEN HEUER)

531	LITERATUR UND MEDIEN
532	AKTUELLE RECHTSPRECHUNG Aktuelle Rechtsprechung zum Jugendhilferecht
544	Jugendhilferecht im Überblick
III-IV	TERMINE

Zwischen Risiko und Chance: Empirische Befunde zum Umsetzungsstand des Controllings in der Kinder- und Jugendhilfe

STEFFEN R. ARNOLD, CHRISTIAN HEITMANN, GABRIELE MOOS UND HANS-CHRISTOPH REISS

Das Controlling in der Sozialwirtschaft spielt im Vergleich zu anderen Branchen, wie zum Beispiel im Krankenhaussektor, noch eher eine untergeordnete Rolle – doch eine Dynamik ist ablesbar: Für immer größere Teile der Sozialwirtschaft wird ein differenziertes und leistungsfähiges Controlling zunehmend unverzichtbar. Die empirischen Ergebnisse zum Umsetzungsstand des Controllings in der Sozialwirtschaft zeigen eine Diskrepanz zwischen »Wunsch und Wirklichkeit« und machen deutlich, dass beim Einsatz von Controllinginstrumenten in der Sozialwirtschaft allgemein und in der Kinder- und Jugendhilfe im Speziellen, noch viel Entwicklungspotenzial besteht.

1. Studiendesign

Die Duale Hochschule Baden-Württemberg Villingen-Schwenningen, das Institut für angewandtes Management in der Sozial- und Gesundheitswirtschaft (ifams) der Hoch-

schule Mainz, die Hochschule Koblenz und die Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaft *Curacon GmbH* erheben zum zweiten Mal den aktuellen Stand zu den Entwicklungen des Controllings in der deutschen Sozialwirtschaft. Unterstützt wird die Studie

von der *Deutschen Gesellschaft für Management und Controlling in der Sozialwirtschaft e.V.* (DGCS e.V.). Das Ziel der Studie ist es, mittels einer empirischen Untersuchung den Status Quo des Controllings zu erheben und vergangene sowie zukünftige Entwicklungen zu identifizieren. Ebenfalls bietet sich den Leserinnen und Lesern der Studienreihe die Möglichkeit zum eigenen Benchmarking mit der Branche.

Die empirische Untersuchung erfolgt über einen Online-Fragebogen, zu dessen Teilnahme sozialwirtschaftliche Unternehmen und Einrichtungen eingeladen wurden. Die Befragungsrunde der zweiten Studie fand von Mitte April bis Mitte Juni 2023 statt. Der Fragebogen bestand aus insgesamt 40 Fragen, die von Vorständen, Geschäftsführungen, Einrichtungsleitungen und Controller:innen sozialwirtschaftlicher Einrichtungen aus den Bereichen Altenhilfe, Eingliederungshilfe/Werkstätten für Menschen mit Behinderung, Kinder- und Jugendhilfe sowie von Komplexträgern beantwortet wurden.

Nach Bereinigung setzt sich das diesjährige Studiensample aus 128 verwertbaren Antworten zusammen. Das Sample zeichnet sich durch einen starken Überhang an freigemeinnützigen Einrichtungen aus, da 82 % der teilnehmenden Einrichtungen in freigemeinnütziger Trägerschaft sind. Insgesamt 18 % der Studienteilnehmer:innen sind in der Kinder- und Jugendhilfe tätig – allesamt in freigemeinnütziger Trägerschaft.

2. Organisation des Controllings

Es ist interessant zu sehen, dass die Kinder- und Jugendhilfe in manchen Belangen immer noch ein wenig hinter den anderen sozialwirtschaftlichen Helfefeldern (im Durchschnitt aller Studienteilnehmer:innen) zurückliegt. So arbeiten 64,3 % der Kinder- und Jugendhilfe-

einrichtungen mit einem Controller, während im Gegensatz dazu 41,7 % der Gesamtheit der Studienteilnehmer:innen mit einer, aber weitaus öfter mit zwei bis fünf Controllerstellen das Controlling besetzen. Dies bestätigt sich auch durch die Veränderungsrate in der Stellenentwicklung: 46,2 % der befragten Kinder- und Jugendhilfeeinrichtungen sind mit der Stellenausstattung zufrieden, weitere 46,2 % möchten hingegen um eine Person das Controlling zukünftig ausbauen. Ein größerer Ausbau von Controllingstellen ist von keiner der befragten Kinder- und Jugendhilfeeinrichtungen gewünscht. Hierbei wird explizit die organisatorische Nähe zur Geschäftsleitung/dem Vorstand gesucht bzw. von diesen die Wahrnehmung von Controllingaufgaben nicht abgekoppelt. Als Trend zeigt sich im Durchschnitt aller Studienteilnehmer:innen demgegenüber die Entkopplung von Geschäftsführung und Controlling. Dies liegt vermutlich auch daran, dass die Kinder- und Jugendhilfeeinrichtungen vergleichsweise kleinere Einrichtungen sind.

Bei der Betrachtung der Aufgaben (als Controllingarten) zeigen sich keine signifikanten Unterschiede zur Gesamtbetrachtung in der Studie. Bei der Fragestellung, welche Controllingbereiche zukünftig gestärkt werden sollen, fällt auf, dass die Kinder- und Jugendhilfeeinrichtungen in besonderen Maßen das Finanz- (42,9 %) und das Projektcontrolling (42,9 %) hervorheben sowie in geringerem Maße das IT-Controlling (28,6 %). Die Sozialwirtschaft allgemein setzt zukünftig stärker auf den Ausbau des Personal- und Wirkungscontrollings (59,4 % und 41,4 %) sowie das Leistungscontrolling (35,2 %).

Unterschiede sind bei der Frage nach dem Anteil der Arbeitszeit, den die Mitarbeiter:innen im Controlling für konkrete Aufgaben verwenden, festzustellen:

Der größte Unterschied zeigt sich in der Datensammlung und -zusammenführung. Während die Studienteilnehmer:innen der Sozialwirtschaft insgesamt angeben, dass im Median 25 % der Arbeitszeit auf die Daten-

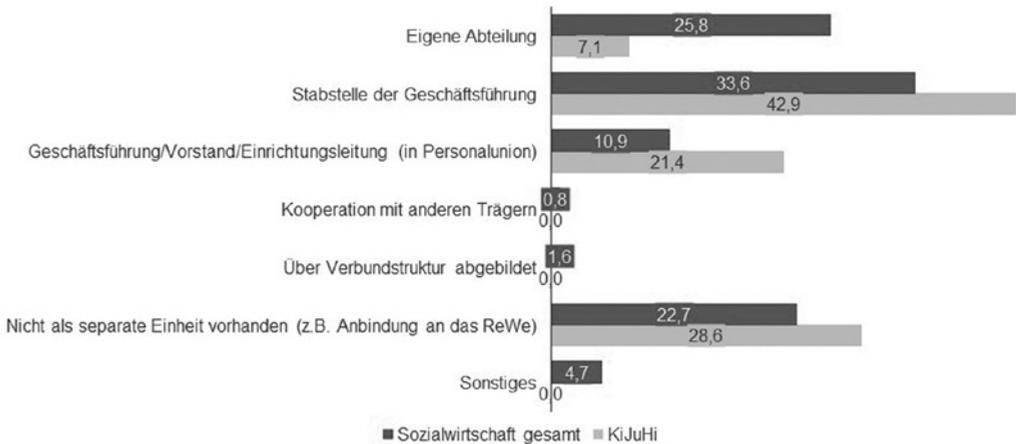


Abbildung 1: Wie ist das Controlling in Ihrer Einrichtung organisatorisch eingebettet? (Angaben in %) (Quelle: eigene Abbildung)

sammlung und -zusammenführung entfallen, sind es bei den befragten Kinder- und Jugendhilfeeinrichtungen mit 37,5 % deutlich mehr. Weitere Unterschiede werden bei der Berichtserstellung, Berichtskommentierung und der Kommunikation der Ergebnisse deutlich. Hingegen ist die Datenaufbereitung, -analyse und -auswertung bei Betrachtung des Medians ohne erkennbaren Unterschied zur Gesamtstudie. Damit verfestigt sich, auch bei nur wenigen Teilnehmerzahlen im Hilfefeld der Kinder- und Jugendhilfe, das Bild, welches sich seit Längerem bereits zeigt: Einige wenige gut kontrollte Einrichtungen und viele (oft auch kleinere) weniger professionell gemanagte und im Controlling fachlich nicht umfassend ausgestattete Einrichtungen liegen in der Entwicklung der gesamten Sozialwirtschaft ein wenig zurück.

3. Datenbasis und Berichte des operativen Controllings verbesserungsfähig

»Wie regelmäßig stehen die Daten für die folgenden Berichte im Datensystem zur Verfügung?« Auf diese Frage antworten die Kinder- und Jugendhilfeeinrichtungen vor allem mit Blick auf die im Datensystem täglich zur Verfügung zu stellenden Informationen

ähnlich zur Gesamtheit der Studienteilnehmer:innen. Lediglich im Rahmen der Ergebnisberichterstattung zeigen sich deutliche Unterschiede. In 18,9 % aller Einrichtungen wird in Echtzeit und täglich berichtet. In den Kinder- und Jugendhilfeeinrichtungen ist dies nur in 7,1 % dieser Unternehmen (täglich) der Fall. In allen Berichtsbereichen ist auffällig, dass bei einem wenigstens wöchentlichen Reporting, die Kinder- und Jugendhilfeeinrichtungen zeitnäher berichten. Im Durchschnitt aller Studienteilnehmer:innen verschwindet dieser Unterschied erst bei monatlicher Berichterstattung. Anders beim täglichen Reporting: hier betrachten die Kinder- und Jugendhilfeeinrichtungen ausschließlich die Leistungen und Kosten auch täglich. Im Durchschnitt über alle Hilfefelder der Gesamtheit der Studienteilnehmer:innen werden auch die übrigen Berichtsbereiche zumindest in einigen Betrieben (in der Spannweite von 1,6 % bis 5,5 %) täglich reportet.

Interessant ist, dass nur in 28 % der Kinder- und Jugendhilfeeinrichtungen im Vergleich zu 65,6 % aller Studienteilnehmer:innen die interne Leistungsverrechnung Anwendung findet und damit eine eher untergeordnete Rolle spielt. Anders ist es bei den klassischen Instrumenten der Kostenrechnung wie Kostenstellen- und -artenrechnung. 93 % der

Kinder- und Jugendhilfeeinrichtungen setzen Kostenstellenrechnungen ein. Bei der Kostenträgerrechnung sind es nur 57 %. Dies ist auch bei allen anderen sozialwirtschaftlichen Einrichtungen zu beobachten, bei denen nur knapp die Hälfte eine Kostenträgerrechnung zum Einsatz bringt.

Bei der Betrachtung der regelmäßigen Anwendungen im Berichtswesen gibt es nahezu keine signifikanten Unterschiede bei Plan-Ist-Vergleichen, Abweichungsanalysen, Hochrechnungen und internen Vergleichsrechnungen. Jedoch werden beim externen Benchmarking gravierende, unterschiedliche Werte vorgefunden. Die Sozialwirtschaft allgemein setzt das Benchmarking zu 31,3 % ein, die Kinder- und Jugendhilfeeinrichtungen nur zu 7 %. Generell sind externe Vergleiche noch nicht umfassend im sozialwirtschaftlichen Controlling angekommen.

Abschließend zur Betrachtung des operativen Controllings seien die Einsätze von IT-Lösungen in den Blick genommen. Aktuell setzt die Kinder- und Jugendhilfe deutlich intensiver auf einfachere Lösungen, wie Excel- und Access-Tools (50 % zu 37,5 % der Studienteilnehmer:innen insgesamt). Standardsoftware-Produkte befinden sich auf dem Weg zu intensiverer Nutzung (26,6 % der Sozialwirtschaft insgesamt zu 35,7 % in

den Kinder- und Jugendhilfeeinrichtungen). Data-Warehouse-Lösungen scheinen bislang in der Breite noch nicht eingesetzt zu sein, da nur 14,3 % der Kinder- und Jugendhilfeeinrichtungen (im Gegensatz zu 35,2 % aller Studienteilnehmer:innen) diese nutzen.

4. Strategisches Controlling hat sich noch nicht durchgesetzt

Das strategische Controlling ist neben dem operativen Controlling ein weiterer wichtiger Teilbereich des Controllings. In diesem werden mittels Analyse verschiedenster Bedingungen des Unternehmensumfelds, der Unternehmensumwelt sowie der Unternehmenssituation die Weichen für die strategische Planung eines Unternehmens zur Erreichung der strategischen Ziele gesetzt. Dadurch können Organisationen und Unternehmen der Sozialwirtschaft ihre Prozesse langfristig planen. Dabei ist von besonderer Bedeutung, dass die gesetzten strategischen Ziele regelmäßig im Controlling überprüft werden. Bezogen auf das strategische Controlling geben lediglich 57,1 % der Kinder- und Jugendhilfeeinrichtungen an, dass eine Festlegung und Überprüfung von strategi-

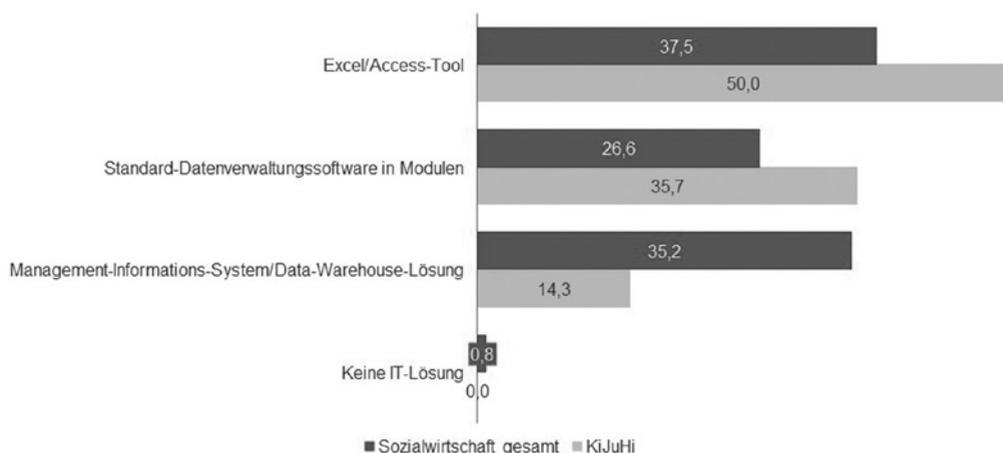


Abbildung 2: Welche IT-Lösung setzen Sie aktuell für das Controlling in Ihrem Hause um? (Angaben in %) (Quelle: eigene Abbildung)

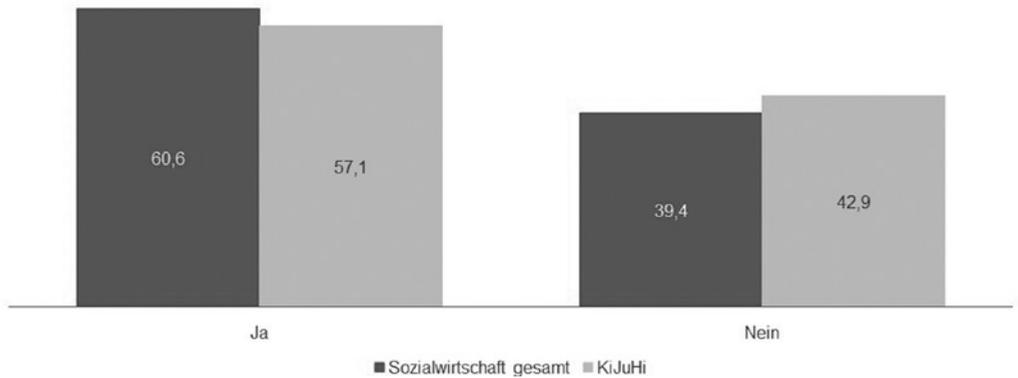


Abbildung 3: Werden in Ihrem Unternehmen strategische Ziele festgelegt und regelmäßig mit Hilfe des Controllings überprüft (Angaben in %) (Quelle: eigene Abbildung)

schen Zielen erfolgt. Die Tatsache, dass über 40 % der Studienteilnehmer:innen keine strategischen Ziele setzen, zeigt, dass die Kinder- und Jugendhilfeeinrichtungen sowie die Sozialwirtschaft insgesamt noch Nachholbedarf beim strategischen Controlling haben.

Das strategische Controlling trägt in allen sozialwirtschaftlichen Unternehmen, die bisher keine klaren strategischen Ziele formuliert haben, eine Mitverantwortung dafür, dass strategische Ziele gesetzt werden. Nur mit konsequent durchdachten strategischen Zielsystemen werden Führungskräfte in sozialwirtschaftlichen Unternehmen in der Lage sein, die Wirkungen der Management-Handlungen zu messen und langfristig erfolgreich zu steuern. Der Wandel im Umfeld sozialwirtschaftlicher Unternehmen bedingt eine laufende Überprüfung der gesetzten strategischen Ziele. Hierbei sind u.a. folgende Aspekte von Bedeutung:

- Prämissenkontrolle: Sind die grundlegenden Prämissen, auf denen die strategischen Ziele aufbauen, noch gültig?
- Durchführungskontrolle: Sind die geplanten Maßnahmen wirklich umgesetzt worden?

Die Befragung zeigt, dass die Kinder- und Jugendhilfeeinrichtungen zu 85,7 % Soll-Ist-Vergleiche der vorhandenen strategischen Ziele durchführen und zu 64,3 % einzelne qualitative bzw. quantitative Kennzahlen

im Einsatz sind, um die gesetzten Ziele im Unternehmen zu überprüfen. Zudem basiert die Zielüberprüfung bei 28,6 % der befragten Kinder- und Jugendhilfeeinrichtungen auf Maßnahmen des Projektcontrollings. Nur 7,1 % der befragten Kinder- und Jugendhilfeeinrichtungen setzen im Gegensatz zu 18,9 % aller Studienteilnehmer:innen Kennzahlensysteme ein. Dies überrascht, da Unternehmen und Organisationen mit einem ausgewogenen Kennzahlensystem eher in der Lage sind, Veränderungen erfolgreich zu erkennen und zu bewältigen. Der relativ geringe Verbreitungsgrad von Kennzahlensystemen deutet darauf hin, dass das Denken in Ursache-Wirkungsketten zwischen Zielen und Kennzahlen noch ausbaufähig ist.

Als Grund für den geringen Umsetzungsstand des strategischen Controllings nennen 78,6 % der befragten Kinder- und Jugendhilfeeinrichtungen vor allem die fehlenden Personalressourcen (vergleichbar zu 72,4 % aller Studienteilnehmer:innen). Der relativ geringe Verbreitungsgrad strategischer Analyseinstrumente macht deutlich, dass im Bereich des strategischen Controllings noch Entwicklungspotenzial vorhanden ist. Weder kommen genügend strategische und planerische Instrumente zum Einsatz, noch werden die Instrumente miteinander in Beziehung gesetzt, um die Erkenntnisse im Rahmen einer integrierten Unternehmenssteuerung einzusetzen.

5. Wirkungsmessung – Controlling jenseits von Profit und Rendite

Wissen, was wirkt – das ist auch eine zentrale Frage in der Kinder- und Jugendhilfe. Erfolg in der Sozialwirtschaft wird bei freigemeinnützigen und öffentlichen Trägern nicht nur in der betriebswirtschaftlichen Rendite, sondern vor allem in der Erzielung von Wirkungen (z.B. Verbesserung der Lebensqualität) gesehen. Beim Wirkungscontrolling geht es um die Messung und Dokumentation der Ergebnisse, die ein sozialwirtschaftliches Unternehmen bei seinen Stakeholdern erzielt.

Es fällt auf, dass in der Kinder- und Jugendhilfe sowie in der Sozialwirtschaft insgesamt Wirkungsziele nicht umfassend vorhanden sind. Die Untersuchung zeigt aber, dass bei 71,4 % der befragten Kinder- und Jugendhilfeeinrichtungen Wirkungsziele in Ansätzen vorhanden sind. Damit liegt die Kinder- und Jugendhilfe bei der Formulierung von Wirkungszielen über dem Durchschnitt der Sozialwirtschaft. Lediglich 46,4 % aller Studienteilnehmer:innen haben Wirkungsziele im Ansatz formuliert. Trotzdem lässt sich feststellen, dass sich das Wirkungscontrolling in der Kinder- und Jugendhilfe sowie in der Sozialwirtschaft insgesamt noch im Aufbau befindet. Dies zeigt sich in der Nichtexistenz von Wirkungszielen und setzt sich fort in der geringen Nutzung von Verfahren der Wirkungsmessung. Im Bereich des Wirkungscontrollings gibt es vor allem

methodischen Entwicklungsbedarf. Die Wirkung zu ermitteln und in das Berichtswesen zu integrieren, verlangt vom Controlling den Blick auf die fachliche Wirkung zu erweitern.

6. Nachhaltigkeitscontrolling und Nachhaltigkeitsberichterstattung als neues Thema

Auch Unternehmen der Sozialwirtschaft werden zukünftig von der Pflicht zur Nachhaltigkeitsberichterstattung betroffen sein. Die Regelungen der Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) erweitern den Anwenderkreis der zur Erstellung eines Nachhaltigkeitsberichts verpflichteten Unternehmen erheblich. Das Thema Nachhaltigkeit und Nachhaltigkeitsberichterstattung wird auch unabhängig von einer Berichtspflicht aufgrund der Anforderungen verschiedener Stakeholder, wie Mitarbeitende, Banken und Versicherungen weiter an Bedeutung gewinnen.

Trotz der hohen Relevanz des Themas haben lediglich 10 % der Kinder- und Jugendhilfeeinrichtungen (im Gegensatz zu 13,3 % aller Studienteilnehmer:innen) eine Nachhaltigkeitsstrategie für das Gesamtunternehmen festgelegt. Bei 50 % der befragten Kinder- und Jugendhilfeeinrichtungen ist die Nachhaltigkeitsstrategie noch in der Planung und 40 % geben an, dass keine Nachhaltigkeitsstrategie für die Einrichtung vorliegt. Dies

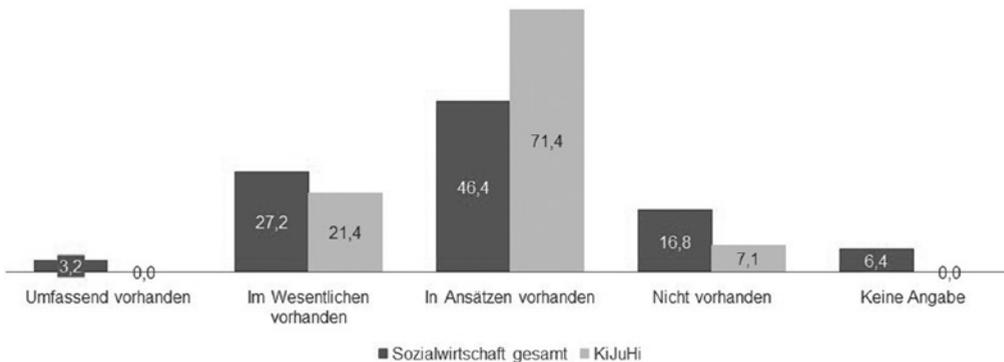


Abbildung 4: Existieren in Ihrem Unternehmen klar definierte Wirkungsziele? (Angaben in %) (Quelle: eigene Abbildung)

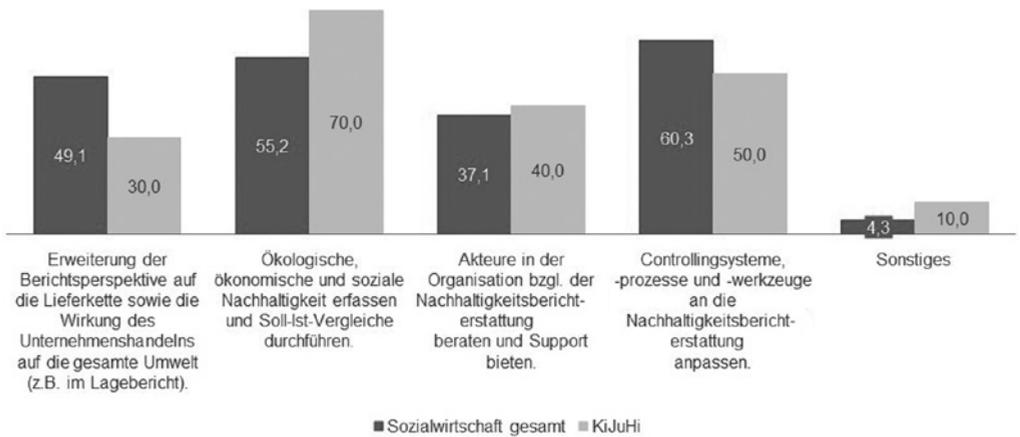


Abbildung 5: Welche Aufgaben fallen Ihnen beim Thema Nachhaltigkeitsberichterstattung ein (Angaben in %) (Quelle: eigene Abbildung)

mag auch daran liegen, dass Kinder- und Jugendhilfeeinrichtungen im Vergleich kleiner sind und damit als mittlere oder kleine Kapitalgesellschaft ggf. nicht von der Berichtspflicht betroffen sind.

Darüber hinaus wird deutlich, dass die Unternehmen eine Erweiterung der Aufgaben im Controlling für das Thema Nachhaltigkeit erwarten. Um Nachhaltigkeit steuern zu können, sehen es 70 % der Kinder- und Jugendhilfeeinrichtungen als wichtig an, dass ökologische, ökonomische und soziale Aspekte der Nachhaltigkeit im Controlling erfasst und Soll-Ist-Vergleiche durchgeführt werden. Wiederum 50 % erachten es als wichtig, dass Systeme, Prozesse und Werkzeuge im Controlling angepasst werden. Dem Controlling wird von 40 % der an der Befragung teilnehmenden Kinder- und Jugendhilfeeinrichtungen auch eine beratende und unterstützende Funktion im Rahmen der Nachhaltigkeitsberichterstattung zugeordnet. Auch eine Erweiterung der Berichtsperspektive auf die Lieferkette sowie die Wirkung des Unternehmenshandelns auf die gesamte Umwelt wird von 30 % der befragten Kinder- und Jugendhilfeeinrichtungen als wichtig genannt.

Die Studienergebnisse deuten darauf hin, dass zukünftig eine konsequente Weiterentwicklung des klassischen Controllings erfolgen muss, um eine Unternehmenssteuerung

vor dem Hintergrund der Nachhaltigkeits Herausforderungen zu ermöglichen. Das Controlling muss in Zukunft in der Lage sein, ökologische, ökonomische und soziale Aspekte der Nachhaltigkeit in das Controlling zu integrieren. Das Controlling wird zum Begleiter und strategischen Berater für die Umsetzung von Maßnahmen im Bereich Nachhaltigkeit. Daneben muss das Controlling zukünftig verstärkt Chancen und Risiken im Zusammenhang mit dem Thema Nachhaltigkeit im Risikomanagement beurteilen.

7. Fazit: Diskrepanz zwischen Wunsch und Wirklichkeit

Die Kinder- und Jugendhilfe als sozialstaatlich regulierte soziale Infrastruktur für junge Menschen und ihre Familien wird auch in den nächsten Jahren wachsen und sich weiter ausdifferenzieren. Um die knappen Ressourcen auch innerhalb der Kinder- und Jugendhilfeeinrichtungen sinnvoll zu steuern, sind Instrumente des Controllings von hoher Relevanz. Empirisch zeigt sich, dass das Controlling in den Kinder- und Jugendhilfeeinrichtungen angekommen ist, jedoch noch organisatorische und vor allem methodische Herausforderungen bestehen. Es gibt nur wenige Kinder- und Jugendhilfeeinrichtungen,

die auf ein weit entwickeltes Controlling zurückgreifen können. Es dominieren viele, oft auch kleinere Einrichtungen, die bei dem Einsatz von Controllinginstrumenten erst am Anfang stehen. Der Grundstein scheint allerdings gelegt!

Bei Interesse an den Studienergebnissen besteht die Möglichkeit die Studie über die *Curacon GmbH* Wirtschaftsprüfungsgesellschaft unter www.curacon.de/studien zu bestellen.

▶ **Prof. Dr. Steffen R. Arnold**
Prorektor und Dekan der Fakultät
Sozialwesen,
Duale Hochschule Baden-Württemberg
Villingen-Schwenningen
steffen.arnold@dhbw-vs.de

▶ **Dr. Christian Heitmann**
Partner, Leiter Geschäftsbereich
Unternehmensberatung
Curacon GmbH
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
christian.heitmann@curacon.de

▶ **Prof. Dr. Gabriele Moos**
Leiterin des Studiengangs Gesundheits-
und Sozialmanagement,
Hochschule Koblenz, RheinAhrCampus
moos@rheinahrcampus.de

▶ **Prof. Dr. Hans-Christoph Reiss**
Wissenschaftlicher Leiter IFAMS,
Hochschule Mainz
hans-christoph.reiss@hs-mainz.de