

# Prozesse steuern

## JUGEND UND SOZIALES

Qualität – Transparenz – Nachhaltigkeit

Ausgabe: Mai 2013 – [www.roedl.de](http://www.roedl.de)

### › Inhalt

- › QuARZ – Qualifizierte Abfrage relevanter Zahlen 2
- › Kosteneinsparungen durch Entgeltverhandlungen realisieren 3
- › ASD Fachkräfte spürbar entlasten 4
- › Fortschreibungsfähiger und integrativer Ansatz zur Erstellung eines grundsicherungsrelevanten Mietspiegels 5
- › Demografischer Wandel in der Verwaltung: Zwischen Fachkräftemangel und Rente 7
- › Umsetzung Bundeskinderschutzgesetz 8
- › Der richtige Ansatz im Haushaltskonsolidierungsprozess – managen oder führen? 10
- › EwoC – zwischen Bedarfen der Jugendhilfe und betriebswirtschaftlicher Steuerung 13
- › Rödl & Partner Intern 15

### Liebe Leserin, lieber Leser,

„demografischer Wandel“ oder „Familienhebammen“ sind nur zwei der vielen Punkte, die die Kinder- und Jugendhilfelandchaft beeinflusst. In unserem Newsletter versuchen wir die aktuellsten Themen für Sie zu behandeln.

So stellen wir Ihnen das neue Management-Informationssystem für die Jugendhilfe QuARZ vor. QuARZ ermöglicht Ihnen eine qualifizierte Abfrage relevanter Zahlen, zu jeder Zeit und immer aktuell. Daneben zeigen wir, wie Sie durch die richtigen Entgeltverhandlungen Kosteneinsparungen realisieren können und welches Spektrum Ihnen Rödl & Partner zu dieser Thematik bietet.

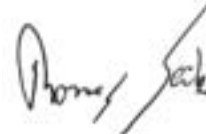
Mit unserem Jugendhilfeleistungsportal „JuHPort“ – das die Fachkräfte des Allgemeinen Sozialen Dienstes bei der Suche nach freien Heimplatzkapazitäten unterstützt – können Sie zu einer maßgeblichen Entlastung der ASD – Kräfte beitragen. Fortschreibungsfähiger und integrativer Ansatz zur Erstellung eines grundsicherungsrelevanten Mietspiegels. Rödl & Partner hat diesbezüglich ein Berechnungstool entwickelt, das Kommunen in die Lage versetzt, ihre Mietspiegeldaten eigenhändig fortzuschreiben.

Der demografische Wandel – für viele das Unwort des Jahres 2012. In unserem Newsletter zeigen wir Ihnen die Auswirkungen auf die Personalressourcen im öffentlichen Dienst. Des Weiteren geben wir Ihnen Antworten zu dem aktuellen Thema „Einsatz von Familienhebammen als Maßnahme Früher Hilfen“ und wie Sie mit einem schlüssigen Managementansatz das richtige Fundament im Haushaltskonsolidierungsprozess schaffen. Abschließend berichten wir von den ersten Ergebnissen unseres Controllinginstrumentes „EwoC“ – wie Steuerung auch in der Jugendhilfe gelingen kann.

Wir wünschen Ihnen eine spannende und erkenntnisreiche Lektüre.



Heiko Pech  
Partner



Thomas Seitz  
Associate Partner

## › QuARZ – Qualifizierte Abfrage relevanter Zahlen

Kennen Sie Ihre Fälle? QuARZ zeigt sie Ihnen.

### Von Stefan Düll

Die zielgerichtete Steuerung der Jugendhilfe ist zu jeder Zeit darauf angewiesen, Entscheidungen aufgrund von aktuellen Fallzahlen und Kosten zu treffen. QuARZ liefert Ihnen diese Information. Zu jeder Zeit und immer aktuell.

QuARZ ist ein Management-Informationssystem für die Jugendhilfe und wertet alle steuerungsrelevanten Daten aus Ihrem Fachverfahren in Echtzeit aus und stellt sie Ihnen übersichtlich dar.

Über Aggregationsstufen, Filter und Drilldown-Funktionen können Sie beliebig tief in die Auswertungen eintauchen und finden so genau die Information, die Sie benötigen. Dies reicht von der kompakten und schnellen Übersicht bis zur aufgeschlüsselten Ansicht der Einzelfälle.

Den Filtermöglichkeiten sind hierbei keine Grenzen gesetzt. Sie können den Fallbestand nach gewährter Hilfeart/Maßnahmengruppe (ambulant/teilstationär/stationär), Altersgruppen, Leistungserbringer, zeitlicher Dimension oder auch nach Sozialraum/Außenstelle separat betrachten. Auch hier haben Sie dann die Möglichkeit, bis auf Einzelfallebene zu navigieren.

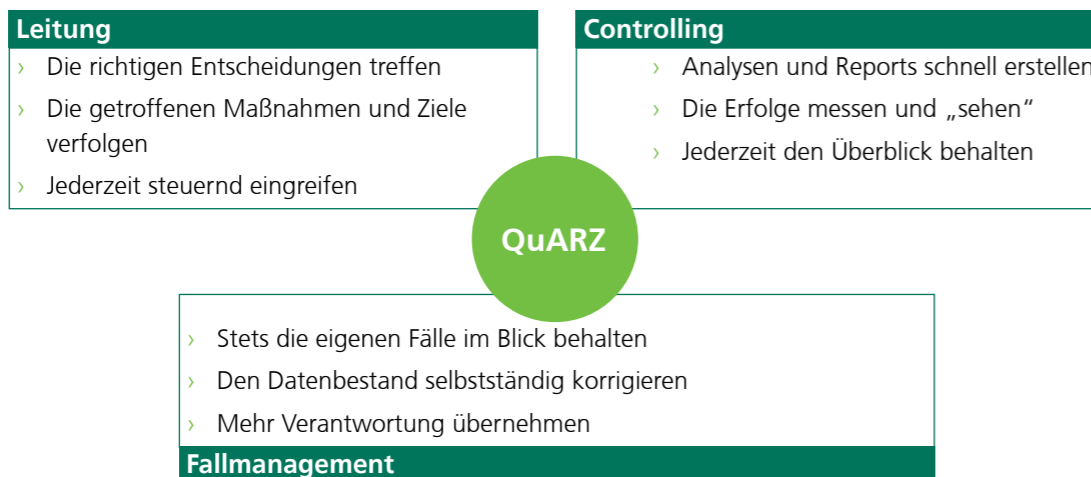
Verlaufsgrafiken zeigen Ihnen beispielsweise übersichtlich an, ob ein bestimmter Fall planmäßig verläuft oder ob es sich um einen Fall handelt, der aus dem „Ruder läuft“. Durch die Anbindung der Daten der Wirtschaftlichen Jugendhilfe werden jeweils auch die Fallkosten und Kostenverläufe mit ausgewertet. Sie behalten also stets den Überblick und können gezielt steuernd einwirken.

QuARZ ermöglicht es Ihnen zudem auf Basis des Fallbestandes und der zeitlichen Dimension Hochrechnungen nach statistischen Verfahren durchzuführen und somit z.B. Budgetplanungen gezielter durchzuführen.

Die integrierte Benutzerverwaltung von QuARZ ermöglicht es, sowohl inhaltliche als auch ortsbezogene Benutzerrechte zu vergeben. Es ist somit auch dem Sachbearbeiter möglich, QuARZ zu nutzen und ihm genau die Rechte einzurichten, die nötig sind, damit dieser seine eigenen Fälle auf dieser Ebene steuern kann. Der Sachbearbeiter kann so beispielsweise eigene Eingabefehler erkennen und korrigieren.

Mit individuell abgestimmten Kennzahlen und Warnlisten haben Sie zudem die Möglichkeit, zu erkennen, ob gesetzte Standards umgesetzt werden und die Datenerfassung vollständig erfolgt. So können Sie schnell Inkonsistenzen (z.B. ob die Hilfeart mit der geleisteten Maßnahme übereinstimmt) im Datenbestand aufdecken und korrigieren.

Über alle Ebenen hinweg, können die Ergebnisse und Reports aus QuARZ heraus in die gängigen Dateiformate zur weiteren Verarbeitung exportiert werden.



### Kontakt für weitere Informationen:



#### Stefan Düll

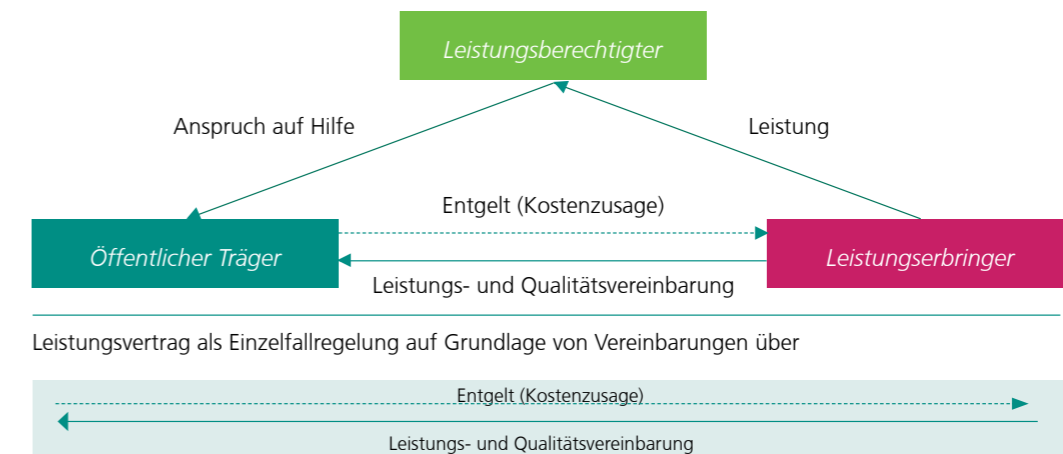
B.Sc. Wirtschaftsinformatik  
Tel.: +49 (9 11) 91 93-36 41  
E-Mail: stefan.duell@roedl.com

## › Kosteneinsparungen durch Entgeltverhandlungen realisieren

### Von Dr. Heiko Schuh

Die Ergebnisse der Entgeltverhandlungen bilden die Grundlage des wirtschaftlichen Ergebnisses im Bereich der Transferaufwendungen. Werden Stellschrauben nicht oder nicht weit genug im Verhandlungsverlauf gedreht, kann trotz bestem Fallmanagement nur ein suboptimales finanzielles Ergebnis erzielt werden. Unter den gegebenen haushalterischen Rahmenbedingungen ist es für die fachlich Verantwortlichen inzwischen unverzichtbar geworden, professionelle Verhandlungsergebnisse zu erzielen.

Die finanzielle Erstattung im Einzelfall bei einer Hilfestellung als Einzelfallregelung Geltung erlangen. Das Dreiecksverhältnis wird über Leistungsverträge geregelt, die für den konkreten Fall bei Hilfestellung wird in folgender Abbildung dargestellt<sup>1</sup>:



Die den Einzelfallregelungen zugrunde liegenden Vereinbarungen mit den Regelungsinhalten Entgelt, Leistung und Qualitätsentwicklung bieten den zuständigen Kommunen eine Möglichkeit der Kostensteuerung, die je nach Bundesland unterschiedlich intensiv wahrgenommen werden kann. Während in einigen Bundesländern die Kostensätze im Bereich der stationären Hilfen stark reglementiert oder gänzlich nicht verhandelbar sind, können im Bereich der ambulanten Hilfen größere Spielräume genutzt werden. Kostenbeeinflussende Faktoren für den Bereich der ambulanten Fachleistungsstunden stellen u.a. folgende Themen dar:

- › Anteil der direkten Arbeit mit den Klienten,
- › Einbeziehung von Telefonkontakten mit Klienten oder pädagogischen Fachkräften,
- › Anrechnung von Rufbereitschaften,
- › Abrechenbarkeit von Ausfallzeiten und
- › Einrechnung weiterer fallbezogener Tätigkeiten wie z.B. Dokumentation, Teambesprechung sowie Fahrzeiten.

Die vorhandenen Einflussfaktoren bieten für die Verwaltungen die Möglichkeit, die Kosten in den beeinflussbaren Bereichen maßgeblich mitzubestimmen. Die gelebte Praxis zeigt, dass Verhandlungen aus verschiedenen Gründen nicht der wirtschaftlichen Bedeutung der finanziellen Auswirkungen angeglichen werden:

- › Fehlende Nachvollziehbarkeit der Verhandlungsgrundlagen
- › Keine Einheitlichkeit des Zahlenmaterials
- › Politische Positionierung der Anbieter

- › Bestehende Beziehungsgeflechte der Verhandlungspartner
- › Fehlende persönliche Eignung der Verhandlungspartner

Um der wirtschaftlichen Bedeutung und Tragweite der Entgeltverhandlungen gerecht werden zu können, bietet es sich an, entweder den gesamten Ablauf oder einzelnen Teilssegmente durch externe Unterstützung optimieren zu lassen. Rödl & Partner stellt Ihnen folgendes Spektrum im Rahmen der Entgeltverhandlungen zur Verfügung:

- › Analyse des Verhandlungsprozesses
- › Weiterentwicklung der Verhandlungsroutinen
- › Coaching bei Verhandlungen
- › Durchführung von Verhandlungen

Gerne tragen wir dazu bei, dass Ihre Verhandlungen weiterentwickelt werden.

### Kontakt für weitere Informationen:



#### Dr. Heiko Schuh

Diplom-Kaufmann  
Tel.: +49 (2 21) 94 99 09-202  
E-Mail: heiko.schuh@roedl.com

<sup>1</sup> In Anlehnung an Kunkel, Jugendhilferecht, 5. Auflage 2006.

## › ASD Fachkräfte spürbar entlasten

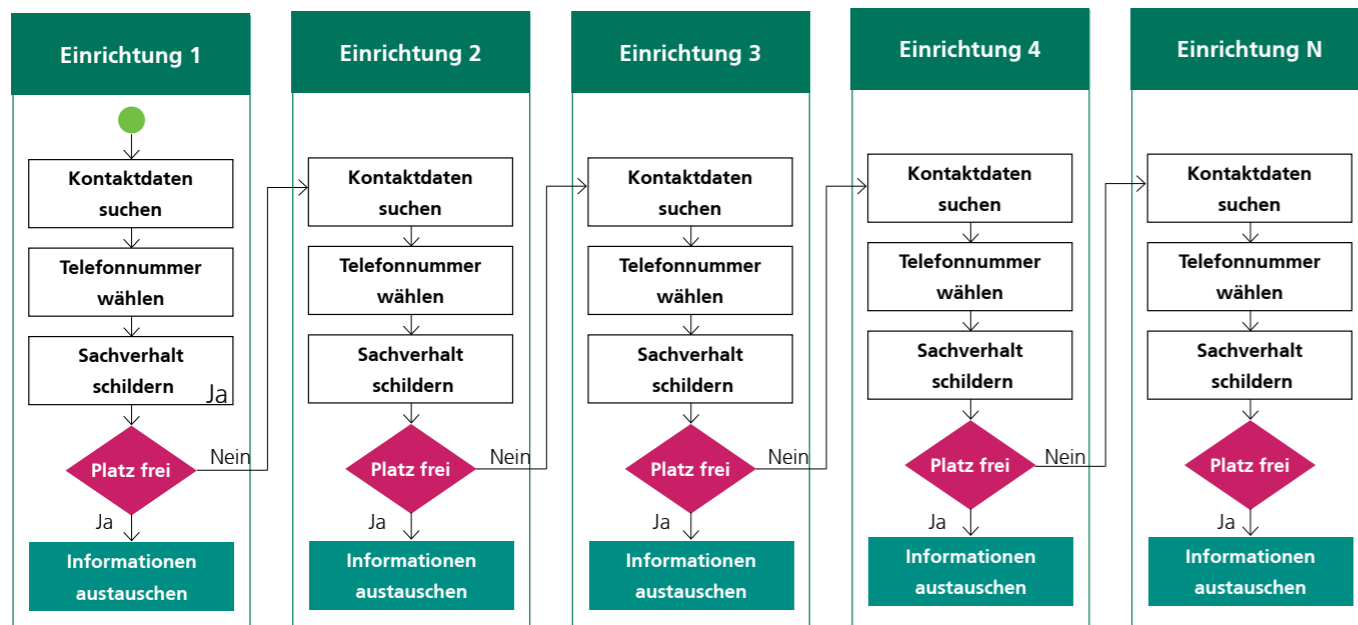
Von Thomas Seitz

Damit Entlastungen im Alltag für die sozialpädagogischen Fachkräfte der Jugendämter wahrnehmbar werden, ist es notwendig, Optimierungen in den Unterstützungsprozessen zu erarbeiten. Der JuHPort von Rödl & Partner trägt maßgeblich zu einer beschleunigten Identifikation freier Heimplätze bei.

### Bisherige Suche nach freien Kapazitäten gestaltet sich zeitintensiv

Die Ergebnisse der Organisationsuntersuchungsprojekte in Jugendhilfeverwaltungen zeigen, dass die traditionelle Suche nach freien Kapazitäten im Bereich der Heimerziehung deutliche Ineffizienzen aufweist. Während vor 20 Jahren die Identifikation der freien Kapazitäten mit Heimverzeichnis und Tele-

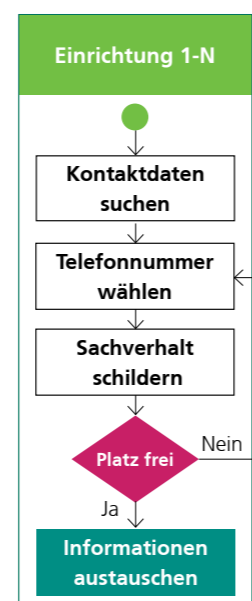
fon als zeitgemäß betrachtet werden konnte, so muss heute festgestellt werden, dass die technischen Möglichkeiten nicht vollumfänglich ausgenutzt werden. Die folgende Darstellung veranschaulicht den gegenwärtigen Ablauf der Suche nach freien Plätzen in Einrichtungen der Heimerziehung:



Wie der Abbildung zu entnehmen ist, werden im Rahmen der traditionellen Suche für jede Einrichtung die gleichen Arbeitsschritte stets wiederholt. Dies führt in der Praxis zu Zeitverlusten, die sich auf drei bis fünf Prozent der Gesamtmitarbeiterkapazitäten des Allgemeinen Sozialen Dienstes beziffern lassen.

### Prozessoptimierungspotenziale müssen realisiert werden

Die beschriebene Prozessineffizienz wurde von Rödl & Partner identifiziert und gemeinsam mit Praktikern analysiert. Teil der Analyse war es, die Wertschöpfungsintensität der einzelnen Prozessschritte zu ermitteln. Das Ergebnis der gemeinsamen Arbeit spiegelt sich im JuHPort wider. Die Plattform zur Beschleunigung der Heimplatzsuche reduziert die sich für jeden Anbieter wiederholenden Prozessschritte auf einen Vorgang für alle Anbieter.



Im Rahmen der beschleunigten Suche liegen den sozialpädagogischen Mitarbeitern nach Eingabe der Suchkriterien alle im System verfügbaren freien Plätze vor. Dabei orientiert sich die Plattform an der Maßgabe der wohnortnahen Unterbringung und listet zuerst Ergebnisse, die das Fallmanagement logistisch vereinfachen. Weiterhin besteht für die Mitarbeiter die Möglichkeit, von den Trägern hinterlegte Planungswerte zu sehen und Fälle für eine befristete Zeit inhaltlich zu überbrücken, damit eine bessere Unterbringungsmöglichkeit wahrgenommen werden kann.

Der JuHPort stellt sowohl für die Mitarbeiter der Jugendhilfeverwaltungen als auch für die Anbieter von Heimerziehungsmöglichkeiten eine Optimierung der Geschäftsprozesse dar, die durch die Einbindung moderner technischer Möglichkeiten gehoben werden können.

### Kontakt für weitere Informationen:



Thomas Seitz

Diplom-Betriebswirt (FH)

Tel.: +49 (9 11) 91 93-35 10

E-Mail: thomas.seitz@roedl.com

## › Fortschreibungsfähiger und integrativer Ansatz zur Erstellung eines grundsicherungsrelevanten Mietspiegels

Von Christian Griesbach

Die Erstellung eines grundsicherungsrelevanten Mietspiegels erfolgt immer auf Grundlage einer statischen und stichtagsbezogenen Betrachtung des Wohnungsmarktes. Das von Rödl & Partner entwickelte Berechnungstool eröffnet die Möglichkeit, dieses statische Konzept selbstständig fortzuschreiben und auf diese Weise laufend zu aktualisieren und dynamisieren.

### Statisches Konzept versus dynamische Rechtsprechung

Die Begrifflichkeiten „grundsicherungsrelevanter Mietspiegel“ oder „schlüssiges Konzept“ haben mittlerweile in der kommunalen Praxis Einzug gehalten, wenn es darum geht, die Angemessenheitsgrenzen der Kosten der Unterkunft nach § 22 SGB II und § 35 SGB XII zu ermitteln. Dabei handelt es sich jedoch immer um eine statische und stichtagsbezogene Betrachtung. Dies stellt die Kommune in der konkreten Anwendung vor folgende Herausforderungen:

- › Rechtsprechung und Kommentierung haben klar formuliert, dass das schlüssige Konzept „[...] die aktuellen Verhältnisse des örtlichen Wohnungsmarktes wiedergibt.“ und „[...] durch kontinuierliche Fortschreibung bzw. Kontrolle hinreichend aktuell sein [...]“ muss.
- › Die Rechtsprechung ist durchaus dynamisch. Dies birgt die immanente Gefahr, dass Werte, die stichtagsbezogen nach einem statisch ermittelten Verfahren erarbeitet worden sind, die bestehende Schlüssigkeit durch neue Rechtsprechung verlieren.
- › Die Gefahr der stichprobenbedingten Über- bzw. Unterschätzung der Angemessenheitsgrenzen besteht. Insbesondere beim Abgleich der allgemeinen Verfügbarkeit können die ermittelten Ergebnisse (z. B. Angebotsmieten oder Neuvertragsmieten) zu einem festen Erhebungsstichtag einen signifikanten Einfluss auf die Ableitungen für die Mietobergrenzen ausüben (z. B. nach Semesterbeginn in Städten mit hohem Studentenanteil).

### Systeminhärente Fortschreibung als wesentlicher Indikator der Schlüssigkeit

Nach Ansicht von Rödl & Partner sollten sowohl die laufende Überprüfung, als auch die Fortschreibung der Angemessenheitsgrenzen im Hinblick auf die Nachhaltigkeit und Steuerbarkeit unbedingt von den Kommunen selbst durchführbar sein.

Rödl & Partner hat diesbezüglich ein auf MS-Excel basierendes Berechnungstool entwickelt, das Kommunen in die Lage versetzt, ihre Mietspiegeldaten und ihre Mietobergrenzen eigenhändig fortzuschreiben. Ausgehend von den oben beschriebenen Herausforderungen hat das entwickelte fortschreibungsfähige Berechnungsinstrument folgende Funktionalitäten und inhaltliche Struktur:

- › **Aktualisierung und Integration der Rohdaten per Knopfdruck:** Alle Daten und Erkenntnisquellen können von der Kommune fortgeschrieben bzw. aktualisiert werden. Das Berechnungsinstrument unterstützt dies durch automatisierte und individuell angepasste Einlesefunktionen und -masken per Knopfdruck, z. B. für Sozialdaten oder Angebotsmieten. Vermieter- und Mieterbefragungsdaten können automatisiert mit dem Lebenshaltungskostenindex indiziert werden. Das System unterstützt die Aktualisierung der Vermieterdaten mit einer Import- und Exportfunktion.
- › **Vorschläge des Systems zur Bereinigung der erhobenen Daten:** Die eingelesenen Daten werden vom Programm angezeigt. Filter z. B. zur Extremwertkappung können im Prämissenkatalog gesetzt und verändert werden. Dubletten und

lückenhafte Datensätze werden vom System angezeigt und entfernt.

- › **Berechnung der MOG und Darstellung in einem Übersichtsblatt:** Die Berechnung erfolgt unter Anwendung der festgelegten Prämissen und der gewählten mathematischen Verfahren per Knopfdruck. Das Übersichtsblatt stellt die ermittelten Angemessenheitsgrenzen für die Bruttokaltmiete gegliedert nach Regionen und Wohnungsgröße dar.
- › **Laufender Abgleich der ermittelten Angemessenheitsgrenzen mit dem am Markt verfügbaren Wohnungsangebot:** Das System bietet die Möglichkeit, die Angebotsmieten (Internet und Zeitung) laufend zu aktualisieren und die allgemeine Verfügbarkeit zu den ermittelten MOG zu prüfen. Die Liste der Angebotsmieten kann weiter als Angebotsmietdatenbank in Excel geführt und genutzt werden.
- › **Automatisierte Berechnung mit veränderten Prämissen:** Der Prämissenkatalog enthält alle wesentlichen Festlegungen und Annahmen zur Berechnung. Dazu zählen beispielsweise die Definition einer Wohnung mit „einfachem Standard“, der Umfang des der Berechnung zugrundeliegenden Konfidenzintervalls, verschiedene Filtereinstellungen und die Zuordnung der kreisangehörigen Kommunen zu den gebildeten oder neuen Regionen. Das Berechnungstool führt eine Neuberechnung mit veränderten Prämissen per Knopfdruck mit den bestehenden Datensätzen durch.
- › **Vergleichende Darstellung (Preiselastizität) der aus den Prämissenveränderungen resultierenden Auswirkungen:** Die zusätzliche Funktion „Sensitivitätsanalyse“ kann parallel zum Erhebungs- bzw. Fortschreibungsprozess genutzt werden und stellt bei veränderten Prämissen unterschiedliche Varianten gegenüber (Höhe der MOG, Auswirkungen auf Regionen, Verfügbarkeit etc.).
- › **Auswerfen eines Berichts zur Darstellung von Veränderungen je nach Bedarf:** Hier wird ein Kurzbericht erzeugt. Mögliche Standardauswertungen sind z. B. der Erhebungsumfang nach Regionen, die durchschnittlichen kalten Betriebskosten oder auch der Anteil der verfügbaren Angebots- und Neuvertragsmieten.

### Benutzerdefinierte Anpassung auf bestehende schlüssige Konzepte

Grundsätzlich erfolgt die Übergabe des beschriebenen Berechnungstools zum Ende eines Projektes zur Ermittlung der Angemessenheitsgrenzen. Damit erhält die Kommune neben einem schriftlichen Bericht eine vollständige Berechnung der MOG inklusive der getroffenen Annahmen, der genutzten Erkenntnisquellen und der durchgeführten Rechenschritte zum Nachweis gegenüber der Sozialgerichtsbarkeit. Die Übergabe geht mit einer Schulung der verantwortlichen Mitarbeiter einher.

Das Berechnungstool kann auf Wunsch aber auch auf Ihr bestehendes schlüssiges Konzept benutzerdefiniert angepasst werden.

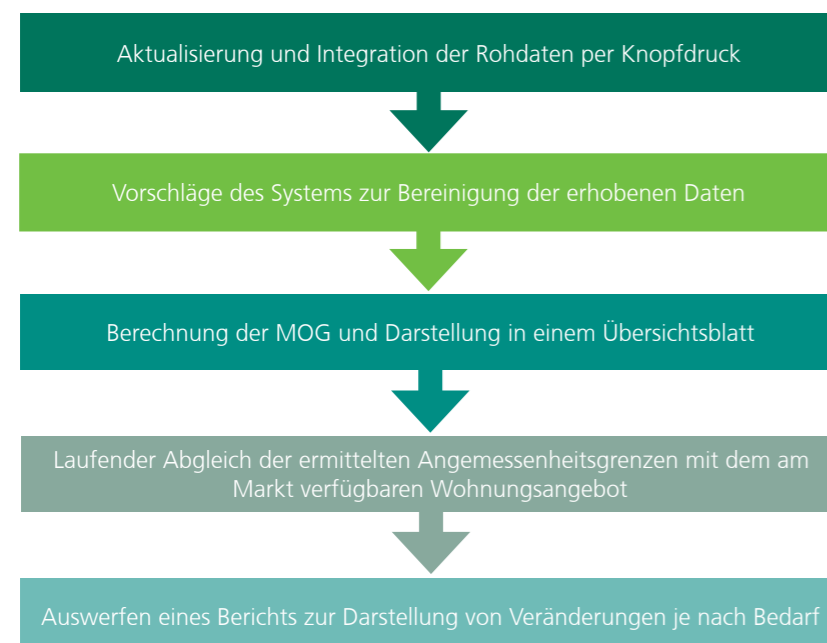
Gerne unterstützen wir auch Sie dabei, die Angemessenheitsgrenzen für die Kosten der Unterkunft in Zukunft selbstständig zu ermitteln und fortzuschreiben. Für Fragen stehen wir Ihnen jederzeit zur Verfügung!

### Kontakt für weitere Informationen:



**Christian Griesbach**

Diplom-Volkswirt  
Tel.: +49 (9 11) 91 93-36 05  
E-Mail: christian.griesbach@roedl.com



## › Demografischer Wandel in der Verwaltung: Zwischen Fachkräftemangel und Rente

Auswirkungen auf die Personalressourcen in Sozialhilfverwaltungen

Von Susanne Eymold

Der demografische Wandel – für viele das Unwort des Jahres 2012. Seine Auswirkungen auf die Personalressourcen im öffentlichen Dienst – speziell in Sozialhilfverwaltungen – sind vielerorts bereits deutlich sichtbar. Was tun, wenn „die Alten gehen“ und „die Jungen (noch) keine Ahnung haben“?

### Hintergründe

Eine rückläufige Geburtenzahlen, steigende Lebenserwartung und schrumpfende Bevölkerung sind in den vergangenen Jahren in Deutschland in den Mittelpunkt der öffentlichen Diskussion gerückt. Die sinkende Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter und die gleichzeitig steigende Zahl älterer Menschen stellen Gesellschaft, Politik, soziale Sicherungssysteme und Wirtschaft vor enorme Herausforderungen.

Der staatliche Sektor muss sich im Zuge des demografischen Wandels mit der Frage auseinandersetzen, welche Anpassungen in den öffentlichen Dienstleistungen aufgrund veränderter gesellschaftlicher Anforderungen vorgenommen werden müssen. Vor allem Sozialhilfverwaltungen sehen sich bereits den Herausforderungen zusätzlicher Aufgaben durch eine alternde Gesellschaft gegenüber. Natürlich machen die demografischen Entwicklungen auch vor der Verwaltung selbst nicht halt, sodass zügig Antworten auf die internen Alterungsprozesse gefunden werden müssen.

### Chancen und Risiken

Nach übereinstimmenden Hochrechnungen unterschiedlicher Institutionen wird schon bis zum Jahr 2020 ein signifikanter Anteil von Beschäftigten aus Altersgründen aus dem öffentlichen Dienst ausscheiden. Diese ansteigende Altersfluktuation im öffentlichen Dienst bringt einerseits große Herausforderungen und Risiken mit sich, da damit der Verlust von langjährigen Erfahrungen und oftmals nur implizitem Fachwissen einhergeht.

Andererseits birgt der Wandel jedoch die Chance, Qualifikationen durch Nachwuchsfachkräfte zu erneuern. Zudem können Personal und damit Personalkosten mit Neubesetzungssperren reduziert werden. Schließlich wird eine Neuverteilung der Personalressourcen hin zu Sektoren mit erhöhter Personalnachfrage (wie im sozialen Sektor im Zuge des zu erwartenden Verwaltungsanstiegs bei Transferleistungen, z.B. Hilfen zur Pflege usw.) möglich.

### Geänderte Rahmenbedingungen

Fiskalische Zwänge und immer enger werdende Spielräume innerhalb der Haushaltspläne führen in vielen Kommunen zu Einstellungsstopps und zur Nichtbesetzung frei werdender Stellen. Dies führt zu einer weiteren Erhöhung des Durchschnittsalters der Belegschaft. Wagt man einen Blick in die Zukunft, so werden die Auswirkungen des demografischen Wandels erstmals in fünf bis zehn Jahren spürbar werden. Dann müssen mit dem Ruhestand ganzer Alterskohorten in einer Situation, in der das Arbeitskräfteangebot an jungen Nachwuchskräften schrumpft, neue Fachkräfte rekrutiert werden. Hinzu kommt die oftmals geringe materielle Attraktivität von Berufen der Sozialen Arbeit. Die Rekrutierungschancen der Kommunen hängen daher stark von ihrer Attraktivität als Arbeitgeber ab.

Die Alterung des öffentlichen Dienstes findet in einer Situation statt, in der die fachlichen Anforderungen zunehmen. Bedingt durch den Personalabbau vergangener Jahre und einer Zunahme der Aufgaben (z.B. Einführung Schutzauftrag bei Kindeswohlgefährdung) kam es in den letzten Jahren bereits vielerorts zu Überlastungsanzeigen.

Insgesamt stehen die Organisationen des öffentlichen Sektors unter einem hohen Innovationsdruck, der mit einer älter werdenden Belegschaften zu bewältigen ist.

### Handlungswege für das Personalmanagement

Eine zentrale Aufgabe der Personalpolitik wird es sein, für eine möglichst ausgewogene Altersstruktur in der Mitarbeiterschaft zu sorgen. Ziel muss eine heterogene, demografische Mischung einerseits junger und andererseits langjährig erfahrener Mitarbeiter in der Belegschaft sein.

In der Konsequenz bedeutet dies, dass Instrumente wie Wissensmanagement immer wichtiger werden. Dieses meint den bewussten Umgang mit der Ressource Wissen sowie dessen Erhalt und ständige Weiterentwicklung in der Organisation. In Zukunft wird es einerseits nötig sein, mehr ältere Mitarbeiter in den kontinuierlichen Weiterbildungs- und Innovationsprozess zu integrieren. Andererseits müssen junge Fachkräfte rechtzeitig an die Übernahme von Verantwortung und Führungsaufgaben herangeführt werden.

Vor dem Hintergrund des demografischen Wandels gilt es, eine demografieorientierte Personalpolitik zu entwickeln. Folgende Dimensionen sollten dabei im Fokus stehen:



Obwohl sich in den vergangenen Jahren bereits eine hohe Sensibilität für die Herausforderungen der verwaltungsinternen demografischen Entwicklungen etabliert hat, haben sich erst wenige Verwaltungen und Sozialhilfeorganisationen auf den Weg gemacht, diesen zu begegnen.

Gerade jedoch öffentliche Dienstleistungen der Bereiche Gesundheit, Bildung sowie Soziales werden den gesellschaftlichen Alterungsprozess in Form von steigenden Aufgaben und Anforderungen bewältigen müssen.

Die Bewältigung dieses Prozesses erfordert einen ganzheitlichen Ansatz, der verschiedene Maßnahmen des strategischen Personalmanagements zu einer auf die spezifischen Bedürfnisse der jeweiligen Organisation ausgerichteten Personalstrategie verbindet. Bei der (Weiter-) Entwicklung einer solchen Personalstrategie stehen wir Ihnen gerne mit folgenden begleitenden Beratungsleistungen zur Seite:

- › Nachwuchskräftecoaching
- › Strukturierung und Gestaltung des Wissensmanagements
- › Entwicklung eines verwaltungsinternen Demografiekonzepts

## › Umsetzung Bundeskinderschutzgesetz

Der Einsatz von Familienhebammen als Maßnahme Früher Hilfen

Von Susanne Eymold

Der Einsatz von Familienhebammen ist eine weitere Maßnahme der Initiative ‚Frühe Hilfen‘. Wie in beinahe jeder Gesetzesinitiative stehen die Kommunen noch vor einigen offenen Fragen: Welche Rolle nimmt die Familienhebamme im Kinderschutz ein? Wie unterscheidet sich die Familienhebamme von der originären Hebamme? Was bedeutet dies für das Jugendhilfesystem? Welche Herausforderungen bringt die Umsetzung des Konzepts mit sich? Wir suchen Antworten – gemeinsam mit Ihnen.

### Frühe Hilfen gehen in die Umsetzung

Im Newsletter November 2012 haben wir bereits den Aufwandszuwachs der Frühen Hilfen mit Inkrafttreten des Bundeskinderschutzgesetzes für die kommunale Kinder- und Jugendhilfe beleuchtet. Mit der Verwaltungsvereinbarung „Bundesinitiative Netzwerke Früher Hilfen und Familienhebammen“ vom 05. November 2012 hat das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend nun gemeinsam mit den 16 Bundesländern einen verbindlichen Rahmen zur Umsetzung des Gesetzes aufgestellt.

In den Fördergrundsätzen ist festgelegt, welche Voraussetzungen die Kommunen für die Vergabe der Mittel zu erfüllen haben, um somit das bereits vorhandene Angebot vor Ort zu erweitern. Unterstützt werden die Kommunen bei Aus- und Aufbau der Netzwerke Früher Hilfe von der Bundesinitiative. Dazu gehört neben dem Einsatz von Netzwerkkoordinatoren, die Angebote der Schwangerenberatung, des Gesundheitsbereichs und der Jugendhilfe koordinieren, auch der Einsatz sowie die Förderung von Familienhebammen.

### Familienhebammen als Schlüssel zu jungen Familien

Frühe Hilfen sind nach Sann und Landua ein Instrument zur „Stärkung der Erziehungskompetenz oder Intervention zum Wohl des Kindes“. Im Sinne dieser Aussage unterstützen Familienhebammen frühzeitig alle (werdenden) Eltern ab der Schwangerschaft und besonders diejenigen in unterschiedlichen sozialen und gesundheitlich belastenden Situationen mit den Angeboten der Frühen Hilfen. In der Fachliteratur geht man davon aus, dass sieben bis zehn Prozent aller Schwangeren und jungen Mütter psychosoziale Risikofaktoren aufweisen. Kinder, die in eine solche belastete Situation hineingeboren werden, sind einer erhöhten Gefährdung ausgesetzt Opfer von Vernachlässigung oder Misshandlung zu werden.

### Was unterscheidet die Familienhebamme von der originären Hebamme?

Für den Begriff der „Familienhebamme“ gibt es keinen rechtlichen Schutz, womit auch das Fähigkeitsspektrum und die Qualifikationen nicht verpflichtend vorgeschrieben sind. Allerdings darf die Berufsbezeichnung Familienhebamme nur geführt werden, wenn zuvor eine Ausbildung zur Hebamme abgeschlossen wurde. Die Meisten Familienhebammen weisen eine qualifizierte Weiterbildung der Hebammenlandesverbände nach meist zweijähriger Berufserfahrung auf.

Die Hebamme mit einem primär präventiven Ansatz arbeitet vor allem unter gesundheitsbezogenen Aspekten während und nach der Schwangerschaft und fördert die bindungsstärkende Interaktion nach der Geburt.

Der Schwerpunkt der Familienhebammenarbeit hingegen liegt auf der psychischen und psychosozialen Beratung und Betreuung von (werdenden) Müttern und Vätern und deren Säuglingen. Dabei handelt es sich um eine aufsuchende Tätigkeit bei erhöhtem Unterstützungsbedarf. Ein wesentlicher Bestandteil der Arbeit einer Familienhebamme ist die fachübergreifende Zusammenarbeit mit anderen Institutionen und Berufsgruppen. Die Umsetzung der Verwaltungsvereinbarung sowie die professionellen Grenzen bei einem Einsatz der Familienhebamme müssen nun in jeder Kommune festgelegt werden.

Wie sinnvoll der Einsatz von Hebammen im Arbeitsbereich Frühe Hilfen ist, muss dabei nicht diskutiert werden. Die hohe Akzeptanz und das große Vertrauen, das der Hebamme in den letzten Phasen der Schwangerschaft, während und nach der Geburt entgegengebracht wird, erleichtert ihr den Zugang auch zur Zielgruppe der sogenannten Risikofamilien im Bereich der Frühen Hilfen.

### Ein neuer Akteur im Jugendhilfesystem

Mit der Implementierung von Familienhebammen bekommt das Jugendhilfesystem weiteren Nachwuchs. An der Schnittstelle zur Jugendhilfe treffen nun zwei unterschiedliche Professionen aufeinander und sollen und wollen nun zum Wohl des Kindes und der Familie gemeinsam agieren. Aber was heißt es, wenn die angestellte Sozialpädagogin auf die freiberufliche Familienhebamme trifft? Wenn zwei Systeme – Gesundheitshilfen und Jugendhilfe – aufeinander treffen?

Wie muss die Familienhebamme in das Jugendhilfesystem eingebettet sein? Welche Anforderungen an das Profil der Familienhebamme sind notwendig? Es gibt einige Möglichkeiten der Zusatzqualifizierung für Hebammen – welche erfüllt den angestrebten Qualitätsstandard?

Das Bundesfamilienministerium stellt den Ländern und Kommunen für die Umsetzung der Frühen Hilfen in den nächsten drei Jahren 177 Millionen Euro zur Verfügung.

Wir, das Kompetenz-Center Jugend- und Soziales von Rödl & Partner, arbeiten eng mit einem Netzwerk an hochqualifizierten Fachberatern aus der kommunalen Praxis der Jugend- und Sozialhilfe zusammen. Gemeinsam mit unseren Netzwerkberatern bieten wir Ihnen an, Sie bei der inhaltlichen und wirtschaftlichen Umsetzung der Bundesinitiative zu begleiten.

Wir unterstützen Sie bei:

- › der Erarbeitung von Qualitätsstandards und Kriterien für den Einsatz von Familienhebammen,
- › der Definition von wichtigen Schnittstellen,
- › der Erarbeitung von Kooperationsvereinbarungen mit relevanten Akteuren,
- › der Durchführung einer Kostenanalyse sowie
- › der Darstellung und Aufbereitung eines Präventivkostenmodells.

Ich freue mich auf Ihre Rückfragen und Ihr Interesse und stehe Ihnen jederzeit und gerne zur Verfügung.

### Kontakt für weitere Informationen:



Susanne Eymold

B.A. Wirtschaftswissenschaften  
Tel.: +49 (9 11) 91 93-35 80  
E-Mail: susanne.eymold@roedl.com

## › Der richtige Ansatz im Haushaltskonsolidierungsprozess – managen oder führen?

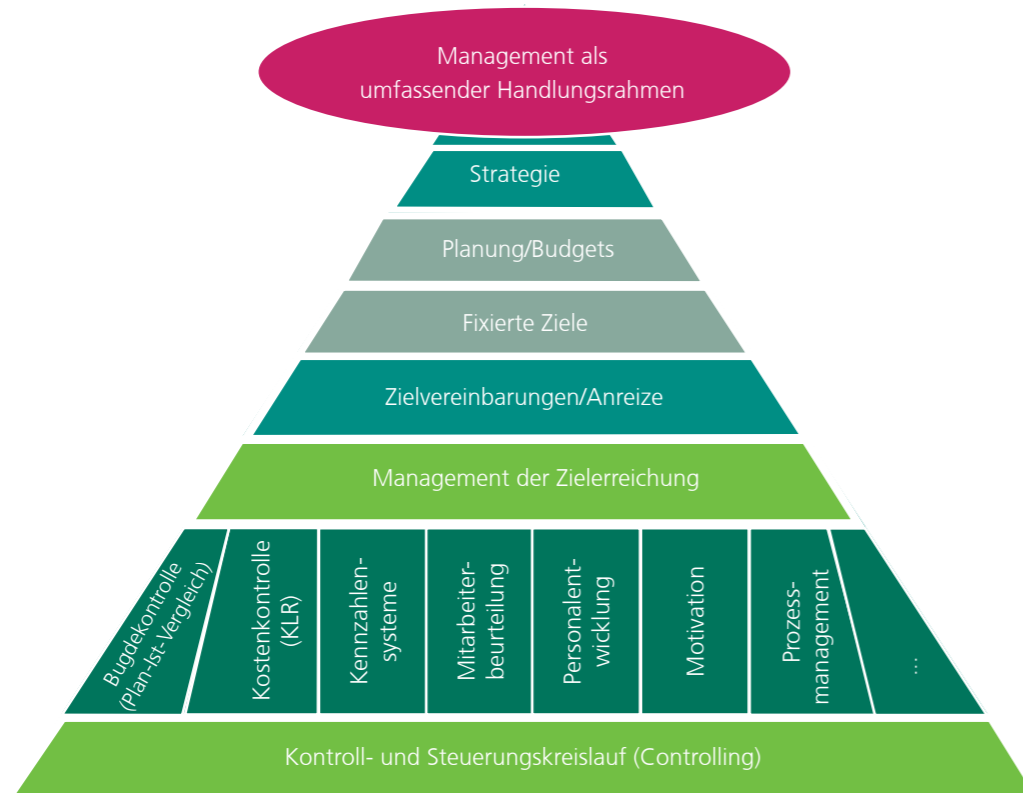
Von Heiko Pech

Managementinstrumente, so die Hoffnung, sollen einen Beitrag dazu leisten, Kostenanstiege zu reduzieren. Allerdings können diese Instrumente, und das sei vorweggenommen, kaum Wirkung entfalten, wenn sie nicht Bestandteil eines schlüssigen Managementansatzes sind. Die Umsetzung eines Managementansatzes ist ein möglicher Weg, zu dem es aber auch eine Option gibt, die da lautet: Mehr Führung weniger Management.

### Management der Erziehungshilfen

Zur kontinuierlichen Steuerung von Hilfen zur Erziehung stehen verschiedene Optionen zur Wahl. Ein insbesondere in der betriebswirtschaftlichen Literatur empfohlener Ansatz ist die

Implementierung eines Managementmodells. Führungskräften werden dabei verschiedene Verfahrensweisen und Instrumente vorgeschlagen, deren Wirkung sich allerdings nur entfaltet, wenn sie insgesamt in allen Bestandteilen umgesetzt werden. Die Elemente eines Managementmodells zeigt folgende Grafik:



Verkürzt ausgedrückt funktionieren Managementmodelle wie folgt: Als Führungskraft überlege ich fortlaufend, wo meine Organisation heute steht und wo sie in drei bis fünf Jahren stehen soll. Um diesen Veränderungsprozess in der Organisation bewirken zu können, werden Ziele und Budgets fixiert. Die Zielerreichung und Budgeteinhaltung wird mit verschiedenen Instrumenten gesteuert. Dieser Grundansatz wird auch in der öffentlichen Betriebswirtschaftslehre so geteilt. Spätestens seit dem New Public Management und dem darauf aufbauenden Neuen Steuerungsmodell wird versucht, öffentliche Verwaltungen nach diesem Prinzip zu modernisieren.

Wie ließe sich ein Managementmodell nun auf den Bereich der Erziehungshilfen anwenden?

### Strategieentwicklung

Eine wesentliche Aufgabe von Führungskräften in den örtlichen Jugendämtern ist es tatsächlich, fortlaufend die Leistungsfähigkeit von Organisationen zu hinterfragen und Entwicklungsprozesse zu initiieren. Dafür stehen verschiedene Instrumente wie eine Stärken-Schwächen-Analyse, interkommunale Vergleiche etc. zur Verfügung, die für die einzelnen Produkte eines Jugendamts angewendet werden.

Im Ergebnis können diese Instrumente produktbezogenen Handlungsbedarf in den Bereichen Kosten, Qualität und Wirkung signalisieren. In einem solchen Prozess könnte bspw. aufgefallen sein, dass die durchschnittlichen Fallkosten sowohl im Zeitreihenvergleich gestiegen und im Vergleich zu anderen Jugendämtern auffällig hoch sind.

Im Analyseprozess wurden ebenfalls die Ursachen ermittelt und das Führungsteam hielt es für realistisch, die durchschnittlichen Fallkosten in den nächsten drei bis fünf Jahren von 17 TEUR pro Fall auf preisbereinigt 13 TEUR zu senken. Dieses Globalziel wird in der Jugendhilfeplanung aufgegriffen und ein Weg beschrieben, wie es erreicht werden kann. Dabei werden Ziele jährlich konkretisiert (z. B. Senkung im Jahr 2013 auf 16,5 TEUR pro Fall) und Maßnahmen zur Zielerreichung formuliert.

### Planung / Budgets

Die formulierten Ziele werden zur Grundlage der jährlichen Planung. Die Haushaltsplanung und die formulierten Ziele sind immer konsistent.

### Beispiel:

Die Strategie sieht vor, die durchschnittlichen Fallkosten von 17 TEUR pro Jahr und Fall im Jahr 2012 auf 16,5 TEUR in 2013 zu senken. Unter Berücksichtigung der geplanten Fälle ergibt sich ein Haushaltsvolumen 2013 in Höhe von 10 Mio. EUR, reduziert von 10,5 Mio. EUR im Jahr 2012.

Der Gesamtplan (z. B. Teilergebnisplan Erziehungshilfen) wird intern in Budgets überführt, z.B. strukturiert nach ASD-Regionen:

- › Nord: 1,5 Mio. EUR
- › Süd: 3,5 Mio. EUR
- › Ost: 1,0 Mio. EUR
- › West: 4,0 Mio. EUR

Hinweis: Die Budgetaufteilung hier entspricht nicht dem in der Literatur diskutierten Modell der Sozialraumbudgets.

### Zielfixierung

Nach der Budgetaufteilung werden die Ziele mit den regionalen ASD-Leitern fixiert und im Sinne von Zielvereinbarungen/Zielvorgaben verabschiedet. Um die Zielerreichung positiv zu beeinflussen, enthalten Managementmodelle Anreizmechanismen.

### Management der Zielerreichung:

Nach der Zielentwicklung und Zielfixierung werden vom Management verschiedene Instrumente genutzt, um die Zielerreichung herbeizuführen. Zu diesen Instrumenten gehören bspw.:

- › Budgetkontrolle
- › Kosten- und Leistungsrechnung
- › Kennzahlensysteme
- › Mitarbeiterbeurteilungen
- › Personalentwicklungsmaßnahmen
- › Motivationsinstrumente
- › etc.

Die Budgetkontrolle gilt als eines der wichtigsten Managementinstrumente. So werden monatlich Budgetberichte z. B. für die oben genannten ASD Regionen erstellt. Diese Budgetberichte liefern Auskunft über die Budgetergebnisse zu einem bestimmten Zeitpunkt (in der Regel Monatswert) und über das erwartete Budgetergebnis zum Jahresende (Prognose). Die Budgetberich-

te werden von den Verantwortlichen kommentiert. Insbesondere werden Abweichungen erläutert.

Um weitere Detailinformationen zum Budget zu erhalten, werden z.B. eine Kosten- und Leistungsrechnung (Ermittlung der spezifischen Fallkosten) und Kennzahlensysteme eingesetzt. Beide Instrumente sollen dazu dienen, Fehlentwicklungen frühzeitig zu erkennen.

Die Ergebnisse der betriebswirtschaftlichen Instrumente werden als Grundlage für die jährlich stattfindenden Mitarbeitergespräche genutzt. Im obigen Beispiel würde der Jugendamtsleiter mit den jeweiligen regionalen ASD-Leitern erörtern, wie der Stand der Strategieumsetzung zu beurteilen ist. Negative Auffälligkeiten werden herangezogen, um individuelle Entwicklungsziele für das nächste Jahr zu definieren.

### Mehr führen und weniger managen

Bei Anwendung eines Managementmodells muss man sich der Gefahr bewusst sein, dass durch die Übernahme von Techniken, Standardroutinen und Instrumenten zwei wichtige Funktionen von Führungskräften in den Hintergrund gedrängt werden oder sogar vollständig auf der Strecke bleiben. Führungskräfte sollen „begeistern und fordern“ und „Vorbild sein und fördern“. Beides erreicht man nicht, indem ein perfektes Managementmodell implementiert wird.

Mittels in einem Top-down-Prozess fixierter Ziele (im Beispiel vorne: Senkung der durchschnittlichen Fallkosten pro Jahr von x auf y) entsteht keine Begeisterung in der Organisation. Aus Sicht der Zieladressaten scheinen folgende Punkte kritisch:

- › fest fixierte Ziele sind Abstraktionen und unzureichende Abbildungen von Absichten,
- › es gibt keine Technik, kein Instrument, das richtige in Zahlen gekleidete Ziele entwickelt,
- › fixierte Ziele sind immer Ergebnis von Erwartungen vom Top-Management, Kämmerei etc.,
- › fixierte Ziele führen zu einer Führungskultur, die auf Weisung und Kontrolle basiert,
- › fixierte Ziele sollen die Grundlage für die Beurteilung sein, ob eine Organisation funktioniert, Leistungen sollen beurteilbar gemacht werden, allerdings auf einer fragwürdigen Basis.

### Wie kann eine Führungskraft anstatt dessen begeistern?

Der Führende setzt auf Selbstverantwortung, Mitarbeiterengagement und freiwillige Leistungsbereitschaft. „Teams und deren Mitglieder setzen sich selbst anspruchsvolle Ziele. Dadurch wandelt sich die Rolle der Führungskraft und neue Anforderungen entstehen:

- › Teams zur Verbesserung herausfordern,
- › Zielfindung moderieren,
- › Prüfen, ob Handlungsalternativen abgewogen werden,
- › Leistungsbarrieren erkennen und abbauen oder
- › reale Vergleichsmaßstäbe setzen.

### Beispiel:

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eines Jugendamts haben sich in einem intensiven Diskussionsprozess auf wesentliche Kennzahlen verständigt, die Auskunft über die Ergebnisse ihrer Arbeit in den Bereichen Qualität, Wirkung und Kosten geben. Diese Kennzahlen werden regelmäßig ermittelt, allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zur Verfügung gestellt und kontinuierlich in Teambesprechungen erörtert.

Ein ASD-Regionalteam meint, dass ein wichtiger Indikator für die Leistung der Anteil „Beendigung der Hilfsmaßnahme aufgrund von Zielerreichung“ ist. Aus einem Vergleich mit den anderen ASD-Regionalteams des Jugendamts wissen sie, dass sie bei dieser Kennzahl unterdurchschnittlich abschneiden. In den Teambesprechungen hat das Regionalteam mit der ASD-Leitung und der Jugendamtsleitung nach den Ursachen geforscht. Dabei ist es dem Leitungsteam gelungen, das Regionalteam zur Verbesserung herauszufordern. Das Regionalteam hat es sich zur Aufgabe gemacht, ein Konzept zu entwickeln und wichtige Maßnahmen zu beschreiben, um den Anteil erfolgreicher Helfermaßnahmen zu erhöhen. Das Konzept wurde der Leitung vorgestellt und gemeinsam auf den Weg gebracht.

### Voraussetzung 1:

Dieser Prozess kann nur gelingen, wenn Führender und Geführter gleiche Wertevorstellungen haben. In der Praxis kann aber nicht davon ausgegangen werden, dass dies einfach so vorhanden ist. Deswegen müssen Führender und Geführte eine Vision entwickeln.

### Voraussetzung 2:

Für obigen Prozess werden Informationen benötigt, die aufbereitet sein müssen. In den Fachprogrammen wird eine Vielzahl von Informationen gesammelt und verwaltet, die die Jugendhilfe insgesamt und die Hilfen zur Erziehung im Besonderen betreffen. Um die Steuerung der Jugendhilfe zu unterstützen, sind leicht verfügbare Auswertungen dieser Daten notwendig. Genau an dieser Stelle zeigt sich in der Praxis, dass die hinterlegten Abfrageroutinen für Steuerungsinformationen nicht ausreichend sind.

Damit eine Win-Win-Situation entstehen kann, müssen Systeme implementiert werden, die sowohl den Führungskräften als auch den Sozialarbeitern Hinweise liefern. Folgende Inhalte sollten u.a. Bestandteil eines zeitgemäßen Führungsinformationssystems sein:

- › Taggenaue Übersicht über den Fallbestand
- › Jahresleistungstage
- › Zugänge und geplante Zugänge
- › Hilfeübergänge
- › etc.

Die vom MIS System zur Verfügung gestellten Daten müssen dabei mehrdimensional darstellbar sein. Neben den räumlichen Ebenen Jugendamt, Sozialraum und Bezirk müssen Detailebene zur Verfügung stehen.

Für eine Standortbestimmung setzen immer mehr örtliche Jugendhilfeträger auf interkommunale Vergleiche. Die dabei verwendeten Kennzahlen dürfen aber nicht nur hoch aggregiert vorliegen. So muss deutlich werden, in welchem Sozialraum bzw. Regionalteam prioritäre Herausforderungen existieren.

### Wie kann eine Führungskraft Vorbild sein und die Teams angemessen fördern?

Ein Vorbild schafft Orientierung. Damit Führungskräfte dies leisten können, sind Voraussetzungen zu erfüllen:

- › Fachliche Expertise, um Abläufe und Ergebnisse der Organisation beurteilen zu können und
- › persönliche Fähigkeiten (kommunikativ, präsent sein, Erfahrungen einbringen etc.) und Eigenschaften (konsequent sein, kreativ sein, souverän etc.) mitbringen

Sind diese Voraussetzungen vorhanden, wird die Führungskraft in der Lage sein, Teams anzuspornen, ihnen Tipps zu geben, alternative Wege aufzuzeigen etc.). Förderung entsteht quasi wie von allein, ohne Weisung und Kontrolle.

### Kontakt für weitere Informationen:



**Heiko Pech**

Diplom-Kaufmann

Tel.: +49 (9 11) 91 93-36 09

E-Mail: heiko.pech@roedl.com



## › EwoC – zwischen Bedarfen der Jugendhilfe und betriebswirtschaftlicher Steuerung

Wie Steuerung auch in der Jugendhilfe gelingen kann

Von Susanne Eymold und Thomas Seitz

Das Thema Steuerung dominiert seit längerem die Diskussion im Kontext um die Gestaltung der Jugendhilfelandchaft. Einige Verwaltungen haben bereits eine Vorreiterrolle bei der Umsetzung neuer Steuerungsmodelle übernommen. Der nachfolgende Beitrag berichtet von ersten Ergebnissen unseres Controllinginstrumentes „Externes wirkungsorientiertes Controlling“ – kurz EwoC in einem hessischen Landkreis.

### Die Bedeutung der wirkungsorientierten Steuerung

Gesamtgesellschaftliche Veränderungen wie der demografische Wandel, knapper werdende finanzielle Ressourcen und daraus resultierende politische Schwerpunktsetzungen drängen die Jugendhilfe sowie den Gesamtbereich der Sozialhilfe immer mehr in einen Legitimationszwang hinsichtlich ihrer Ausgaben. Nicht selten gelangen Jugendamtsleitungen in Argumentationsnot, wenn der Haushaltsausschuss Nachweise einer ökonomischen Mittelverwendung und der Wirksamkeit der erbrachten Leistungen einfordert.

Dennoch sind steigende Fälle bei den Erziehungshilfen, vor allem bei kinderschutzrelevanten Fällen, nicht wegzudiskutieren. Sowohl Fach- als auch Finanzsicht neigen hier zu polarisierenden Betrachtungen, die Diskussion ist oftmals geprägt von Misstrauen gegenüber der jeweils anderen Seite.

Für die Jugendhilfe besteht also die Notwendigkeit, ihre Leistungen transparent zu machen und öffentlich darzustellen. Dafür braucht sie Instrumente und Verfahren.

### EwoC als Instrument der wirkungsorientierten Steuerung

In der dargestellten Situation stehen sich Ansprüche der Jugendhilfe und kommunale Konsolidierungsstrategien gegenüber. Unter dem Aspekt steigender finanzieller Lasten ist eine wirkungsorientierte Steuerung besonders gefordert, da nur so ein effektiver Einsatz vorhandener Ressourcen gelingen kann. Genau hier setzt EwoC als externes wirkungsorientiertes Controlling an.

Die gezielte Steuerung eines Jugendamtes ist dann angemessen, wenn den Entscheidungen differenzierte Informationen aus den Bereichen Qualität, Wirkung und Finanzen zugrunde liegen. Dabei ist es wichtig, dass die Inhalte dieser Informationen aus dem Einzelfall gewonnen werden.

Aufgabe des Jugendamtes ist es, auf die Bedarfslagen der Kinder und Jugendlichen abgestimmte Hilfeangebote zu entwickeln. Um dieses Ziel zu erreichen wird gem. § 36 SGB VIII das

Verfahren der Hilfeplanung installiert. Der Hilfeplan beschreibt dabei die sozialpädagogischen Handlungsfelder, auf denen für einen längeren Zeitraum Defizitstrukturen abgebaut und Ressourcen gestärkt werden sollen. Das externe wirkungsorientierte Controlling von Rödl & Partner begleitet den Hilfeplanprozess und stellt Informationen über die Kontinuität von Hilfeplanverfahren, die Einhaltung von Qualitätsstandards sowie die Wirksamkeit und die Kosten dar. Unser Controllingansatz sieht des Weiteren vor:

- › eine Ergänzung des Hilfeplanverfahrens um controllingrelevante Daten zur Messung des Hilfeerfolges,
- › eine Verbindung der inhaltlichen Fallinformationen mit Daten aus der wirtschaftlichen Jugendhilfe und
- › die Aufbereitung inhaltlicher Informationen und Wirkzusammenhänge als Grundlage für die Jugendhilfeplanung.



### Ein regelmäßiges Berichtswesen als Grundlage eines zentralen Steuerungsinstrumentes

Ein wichtiger Schritt hin zu einer wirkungsorientierten Steuerung eines Jugendamtes besteht darin, die mithilfe des Controllings gewonnenen und aufbereiteten Daten in die Planungs- und Austauschroutinen der Führungskräfte regelmäßig zu integrieren. Die folgende Abbildung zeigt die einzelnen Steuerungsabschnitte:



Aus den einzelnen Falldokumentationen können durch EwoC grundlegende Steuerungserkenntnisse gewonnen werden, die wir in Form eines halbjährlichen Jugendhilfeberichts aufbereiten. Inhaltlich orientiert sich der Jugendhilfebericht an den drei Steuerungsebenen

- › Qualität
- › Wirkung
- › Finanzen.

Im Steuerungsbereich ‚Qualität‘ werden Informationen für die fachkonzeptionelle Arbeit gewonnen. Mit EwoC kann an dieser Stelle geprüft werden, ob implementierte Konzepte wie z.B. der Schulsozialarbeit greifen.

Mithilfe des Steuerungsbereichs ‚Wirkung‘ können die Einzelfälle auf ihre Wirkung überprüft werden. Eine zentrale Rolle spielt dabei die Bewertung der eingesetzten Träger. Nur so kann eine Steuerung der Träger erfolgen und das Jugendamt in die Lage versetzt werden, einen gezielten Dialog mit den Trägern über Umfang und Qualität der Hilfeangebote zu führen.

Der Steuerungsbereich ‚Finanzen‘ zeigt die finanzwirtschaftlichen Ergebnisse der Jugendhilfe. Besonders analysiert werden Abweichungen von Erfahrungswerten, um ein frühzeitiges Eingreifen zu ermöglichen.

Der halbjährliche Jugendhilfebericht wird von kurzen, monatlichen Reportings flankiert. In diesen bereiten wir für die Jugendamtsleitung übersichtlich den aktuellen Stand des vorhandenen Datenmaterials auf und weisen bereits auf erste Auffälligkeiten hin.

Im Rahmen der jährlichen Planungsgespräche werden von den Fachverantwortlichen die aus dem wirkungsorientierten Controlling abgeleiteten Bedarfe in die Planung konkreter Angebote durch die Jugendhilfeplanung überführt.

Die Haushaltsplanung ist die letzte Größe im Steuerungskreislauf. Die für den Prozess der Haushaltsplanaufstellung benötigten Daten und Informationen wurden zu diesem Zeitpunkt den Führungskräften bereits strukturiert und übersichtlich vorgelegt.

EwoC stellt also ein inhaltliches Fachcontrolling dar, das einen zentralen Controllingansatz einfach und schnell ergänzen kann. Weil keine langen Konzeptions- und Implementierungsphasen entstehen, ist eine schnelle Verfügbarkeit von EwoC möglich. Die Betreuung durch Rödl & Partner macht keine eigenen zusätzlichen personellen Ressourcen nötig.

#### Kontakt für weitere Informationen:



**Thomas Seitz**  
 Diplom-Betriebswirt (FH)  
 Tel.: +49 (9 11) 91 93-35 10  
 E-Mail: thomas.seitz@roedl.com

## Rödl & Partner Intern

### › Veranstaltungshinweis



## Prozesse steuern

Workstattgespräch Strategische Ausrichtung der Jugendhilfe – Nachhaltigkeit gezielt herbeiführen

Die Jugendhilfe steht vor großen Herausforderungen, die sowohl fachlich als auch finanziell bewältigt werden müssen. Diese Veränderungsprozesse müssen von Führungskräften gesteuert und überwacht werden. Damit eine solche geplante Entwicklung gelingen kann ist es notwendig, eine Strategie als nachhaltigen Kurs festzulegen.

Im Rahmen unserer diesjährigen Werkstattgespräche stellen wir Ihnen unsere neuesten Erkenntnisse zum Thema Strategieentwicklung in der kommunalen Praxis vor. Gemeinsam mit Ihnen und Vertretern anderer Kommunen möchten wir aktuelle Entwicklungen diskutieren und wertvolle Impulse geben, wie der dieser wichtige Prozess gelingen kann.

#### Impulsvortrag 1

Strategische Ausrichtung der Jugendämter – Betrachtung des Status quo

- › Sind strategische Planungen in der Fläche vorhanden?
- › Werden strategische Ziele operationalisiert?
- › Bestehen Austauschbeziehungen zwischen strategischer Planung und dem Fachcontrolling?

#### Impulsvortrag 2

Der Weg zu einer strategischen Ausrichtung in der Jugendhilfe

- › Die Erarbeitung strategischer Ziele als Basis der Planung
- › Die wichtige Verknüpfung zwischen strategischer Planung und Haushaltsplan
- › Die Messung der Zielerreichung als Garant der Nachhaltigkeit

#### Impulsvortrag 3

Strategie und Konsolidierung – Kein Ausschluss in der Jugendhilfe

- › Haushaltskonsolidierung als Daueraufgabe der Verwaltung
- › Erfolgsgaranten einer nachhaltigen Konsolidierungsstrategie
- › Einsparungsfinanzierte Strategieentwicklung als Win-Win-Situation

#### Termine und Ort

- › 28. Mai 2013 in Leipzig  
 Hotel Michaelis | Paul-Gruner-Str. 44 | 04107 Leipzig
- › 13. Juni 2013 in Köln  
 Rödl & Partner | Kranhaus 1, Im Zollhafen 18 | 50678 Köln

Uhrzeit: 09.30 bis 14.00 Uhr.

#### Kontakt für weitere Informationen:



**Peggy Kretschmer**  
 B.Sc. Wirtschaftswissenschaften  
 Tel.: +49 (9 11) 91 93-35 02  
 E-Mail: peggy.kretschmer@roedl.com





# Erfahrung einbringen

## JuHPort – Schnelle Suche nach freien Heimplätzen

Mit unserem JuHPort besteht für öffentliche Träger der Jugendhilfe die Möglichkeit, die Suche nach Heimplätzen deutlich zu beschleunigen. Diese Effizienzsteigerung wird dadurch möglich. Es handelt sich hierbei um eine webbasierte Vermittlungsplattform, die sowohl für Anbieter als auch für öffentliche Jugendhilfeträger von Interesse ist.

Stefan Düll | +49 (9 11) 91 93-36 41 | stefan.duell@roedl.com



*„Routinierte Abläufe sind dann wirklich sinnvoll, wenn man sie aufmerksam im Auge behält und scheinbar bewährte Prozesse immer wieder hinterfragt und neu ordnet“*

Rödl & Partner

*„Ja das kann ich auch für die Castellers de Barcelona unterschreiben. Sich unabdingbar auf bewährte Prozesse zu verlassen, kann fatal sein. Man muss immer mitdenken und wenn nötig, eingreifen“*

Castellers de Barcelona



„Jeder Einzelne zählt“ – bei den Castellers und bei uns.

Menschentürme symbolisieren in einzigartiger Weise die Unternehmenskultur von Rödl & Partner. Sie verkörpern unsere Philosophie von Zusammenhalt, Gleichgewicht, Mut und Mannschaftsgeist. Sie veranschaulichen das Wachstum aus eigener Kraft, das Rödl & Partner zu dem gemacht hat, was es heute ist.

„Força, Equilibri, Valor i Seny“ (Kraft, Balance, Mut und Verstand) ist der katalanische Wahlspruch aller Castellers und beschreibt deren Grundwerte sehr pointiert. Das gefällt uns und entspricht unserer Mentalität. Deshalb ist Rödl & Partner eine Kooperation mit Repräsentanten dieser langen Tradition der Menschentürme, den Castellers de Barcelona, im Mai 2011 eingegangen. Der Verein aus Barcelona verkörpert neben vielen anderen dieses immaterielle Kulturerbe.

### Impressum Jugend und Soziales

**Herausgeber:** Rödl & Partner GbR

Äußere Sulzbacher Str. 100 | 90491 Nürnberg

Tel.: +49 (9 11) 91 93-35 03 | pmc@roedl.de

Verantwortlich für den Inhalt:

**Heiko Pech** – heiko.pech@roedl.com

Äußere Sulzbacher Str. 100 | 90491 Nürnberg

**Thomas Seitz** – thomas.seitz@roedl.com

Äußere Sulzbacher Str. 100 | 90491 Nürnberg

Layout/Satz:

**Karolina Wagner** – karolina.wagner@roedl.com

Äußere Sulzbacher Str. 100 | 90491 Nürnberg

Dieser Newsletter ist ein unverbindliches Informationsangebot und dient allgemeinen Informationszwecken. Es handelt sich dabei weder um eine rechtliche, steuerrechtliche oder betriebswirtschaftliche Beratung, noch kann es eine individuelle Beratung ersetzen. Bei der Erstellung des Newsletters und der darin enthaltenen Informationen ist Rödl & Partner stets um größtmögliche Sorgfalt bemüht, jedoch haftet Rödl & Partner nicht für die Richtigkeit, Aktualität und Vollständigkeit der Informationen. Die enthaltenen Informationen sind nicht auf einen speziellen Sachverhalt einer Einzelperson oder einer juristischen Person bezogen, daher sollte im konkreten Einzelfall stets fachlicher Rat eingeholt werden. Rödl & Partner übernimmt keine Verantwortung für Entscheidungen, die der Leser aufgrund dieses Newsletters trifft. Unsere Ansprechpartner stehen gerne für Sie zur Verfügung.

Der gesamte Inhalt der Newsletter und der fachlichen Informationen im Internet ist geistiges Eigentum von Rödl & Partner und steht unter Urheberrechtsschutz. Nutzer dürfen den Inhalt der Newsletter und der fachlichen Informationen im Internet nur für den eigenen Bedarf laden, ausdrucken oder kopieren. Jegliche Veränderungen, Vervielfältigung, Verbreitung oder öffentliche Wiedergabe des Inhalts oder von Teilen hiervon, egal ob on- oder offline, bedürfen der vorherigen schriftlichen Genehmigung von Rödl & Partner.

Bildernachweis: www.fotolia.com, © Robert Kneschke - Fotolia.com | © Tombaky - Fotolia.com