

# Prozesse steuern

## JUGEND UND SOZIALES

Qualität – Transparenz – Nachhaltigkeit

Ausgabe: April 2014 – [www.roedl.de](http://www.roedl.de)

### > Inhalt

- > Die interne Revision als Steuerungsinstrument im Bereich der Kosten der Unterkunft 2
- > Haushaltskonsolidierung- wenn die Umsetzung ansteht 4
- > Langzeitevaluation der Hilfen zur Erziehung – wie misst man Nachhaltigkeit? 7
- > JuHPort – Das Jugendhilfeleistungsportal 9
- > QuARZ – Qualifizierte Abfrage relevanter Zahlen 11

### Liebe Leserin, lieber Leser,

die Steuerung steigender Transferaufwendungen ist und bleibt für die Jugend- und Sozialhilfverwaltungen eine wichtige Herausforderung in den nächsten Jahren. In diesem Newsletter möchten wir unsere Erfahrung zu Steuerungsprozessen in den Kommunen mit Ihnen teilen und Ihnen Impulse für die eigene Arbeit an die Hand geben.

Viele Kommunen haben sich bereits auf den Weg gemacht und Maßnahmen zur Haushaltskonsolidierung erarbeitet. Ab Seite vier beleuchten wir die Zeit „danach“ und schildern, welche Lösungen es für vermeintliche Umsetzungsschwierigkeiten gibt.

Wie Optimierungsansätze durch interne Revisionen im Bereich der Kosten der Unterkunft generiert werden können, lesen Sie ab Seite zwei.

Steuerung bedarf oftmals kurzfristig belastbarer und aktueller Informationen. Ab Seite elf stellen wir unser Management-Informationssystem QuARZ vor, das Ihnen eine schnelle und einfache Auswertung steuerungsrelevanter Zahlen ermöglicht. Um Aussagen über die Wirkung von Jugendhilfemaßnahmen treffen zu können, bedarf es einer Langzeitevaluation der Erziehungshilfen. Wie dies realisiert werden kann und wie Nachhaltigkeit überhaupt zu messen ist, finden Sie ab Seite sechs.

Zuletzt finden Sie einen Statusbericht zu unserem am 01. Januar 2014 online gegangenen Jugendhilfeleistungsportal – JuHPort.

Neue Erkenntnisse beim Lesen wünschen



Heiko Pech  
Partner



Thomas Seitz  
Associate Partner

## > Die interne Revision als Steuerungsinstrument im Bereich der Kosten der Unterkunft

Von Johannes Hoeft und Christian Griesbach

Trotz hoher Zuschussintensität im kommunalen Haushalt nehmen viele Träger der Kosten der Unterkunft (KdU) nach dem SGB II diesen Bereich nicht als beeinflussbaren Aufwandsfaktor wahr. Prüfungen im Rahmen der internen Revision können hier jedoch durchaus Optimierungsansätze aufdecken.

### Ausgaben für KdU nicht ausschließlich Produkt unbeeinflussbarer Faktoren

Die Analyse kommunaler Haushalte führt immer wieder zu einem eindeutigen Ergebnis. Die Aufgaben im Sozialbereich, darunter an exponierter Stelle die Kosten der Unterkunft für Transferleistungsempfänger, stellen mit deutlichem Abstand die zuschussintensivsten Posten im Ergebnishaushalt dar. Trotz dieser finanziellen Tragweite nehmen viele Kommunen diesen Zustand als gegeben und weitestgehend unbeeinflussbar hin. Soziodemographische Entwicklungen, damit verbundene Anstiege der Leistungsempfängerzahlen und die vielerorts in Deutschland zu verzeichnenden Mietpreissteigerungen führen in der Regel zu dieser Annahme.

Die finanzielle Belastung muss jedoch nicht ausschließlich Ergebnis unbeeinflussbarer Faktoren sein, sondern kann beispielsweise auch durch angewandte Fachkonzepte, Effizienzunterschiede in der Sachbearbeitung oder die Zweckmäßigkeit von Kontrollmechanismen geprägt sein.

### Rechtliche Grundlagen zur Prüfung bestehen

Mit der internen Revision durch die Rechnungsprüfungsämter steht den Kommunen ein Instrument zur Verfügung, durch das sich eben solche Einflüsse aufdecken und untersuchen lassen. In den landesrechtlichen Gemeindeordnungen findet sich in der Regel implizit oder explizit die Prüfung der Zweckmäßigkeit und Wirtschaftlichkeit der kommunalen Verwaltung als Aufgabe der Rechnungsprüfungsämter wieder. Korrespondierend dazu zeigt sich aus unserer Projekterfahrung, dass in der Regel auch in den Kooperationsvereinbarungen zur Organisation der örtlichen Jobcenter zwischen der Bundesagentur für Arbeit und der jeweiligen Kommune ein Recht zur Rechnungsprüfung eingeräumt wird. Eine rechtliche Grundlage zur Untersuchung von Jobcentern im Rahmen der internen Revision ist somit gegeben.

### Große Bandbreite an möglichen Prüfungsansätzen

Aus der Vielfalt der Einflussfaktoren im Bereich der KdU ergibt sich ein entsprechend breites Spektrum an Prüfungsansätzen unterschiedlicher Vertiefungsebenen. Die Bandbreite erstreckt sich dabei von einer reinen Prüfung des Konzepts zur Ermittlung

der Angemessenheitsgrenzen für KdU bis hin zu detaillierten Untersuchungen von Sachbearbeitungsprozessen und Kontrollsystemen. Vor diesem Hintergrund ist auch ein mehrstufiger Prüfungsansatz denkbar.

Einen möglichen Einstieg stellt die Analyse der Wirtschaftlichkeit und Rechtmäßigkeit des angewandten Konzepts zur Ermittlung der Angemessenheitsgrenzen für KdU dar. Neben der Einhaltung der Anforderungen des Bundessozialgerichts stellen sich insbesondere Fragen hinsichtlich der Zweckmäßigkeit des Verfahrens zur Ermittlung der Richtwerte, des Umfangs und der Qualität der zugrundeliegenden Daten und der Validität der gewonnenen Werte. Liegen die Angemessenheitsgrenzen aufgrund einer unzureichenden Ermittlungsbasis auf zu hohem Niveau, kann dies deutliche Auswirkungen auf den Ergebnishaushalt haben und zudem ungewollte Signale an den örtlichen Wohnungsmarkt senden.

Weitere Steuerungspotenziale können durch die Prüfung der operativen Anwendung der geltenden KdU-Richtlinien identifiziert werden. Durch stichprobenartige Aktenprüfungen werden häufige Fehlerquellen in der Sachbearbeitung oder auch Lücken im internen Kontrollsystem aufgedeckt. Als Beispiele aus der Praxis sind unter anderem zeitliche Versäumnisse bei Kostensenkungsaufforderungen, unbegründete bzw. ungeprüfte Übernahmen erhöhter KdU oder auch fehlende Prüfungen des Anspruchs auf vorrangige Leistungen wie Wohngeld zu nennen. All diese Faktoren können mangels Kenntnis und Gegenmaßnahmen ebenfalls zu einer erhöhten Belastung des kommunalen Haushalts führen.

Die interne Revision stellt somit ein Instrument zur Identifizierung von Optimierungspotenzialen im Bereich der KdU dar, das allen Kommunen im Rahmen des Aufgabenspektrums der Rechnungsprüfungsämter zur Verfügung steht. Um den Prüfungsumfang und den damit verbundenen Aufwand dabei im Rahmen zu halten, kann auf Mechanismen des risikoorientierten Prüfungsansatzes aus der Wirtschaftsprüfungspraxis zurückgegriffen werden.

Gerne unterstützen wir Sie bei der Optimierung der kommunalen Aufgaben im Bereich der Kosten der Unterkunft. Darüber hinaus bieten wir auch Schulungen im Bereich der Rechnungs-

prüfung von Jobcentern an. Der Führungsebene von Rechnungsprüfungsämtern oder auch Sozialämtern können hier z.B. fundierte Kenntnisse über die rechtlichen und methodischen Anforderungen an KdU-Konzepte oder auch Vorgehensmodelle für die Überprüfung von Sachbearbeitungs- und Kontrollmechanismen von Jobcentern vermittelt werden.

Bei Interesse oder anderen Fragen zum Thema stehen wir Ihnen jederzeit gerne zur Verfügung.

## **Kontakt für weitere Informationen:**



### **Christian Griesbach**

Diplom-Volkswirt

Tel.: +49 (9 11) 91 93-36 05

E-Mail: [christian.griesbach@roedl.com](mailto:christian.griesbach@roedl.com)

## > Haushaltskonsolidierung – wenn die Umsetzung ansteht

Von Thomas Seitz und Susanne Eymold

Die Konsolidierung der kommunalen Haushalte ist und bleibt Hauptaufgabe der nächsten Jahre. Ob die geplanten Sparmaßnahmen tatsächlich die gewünschten Effekte zeigen, ist maßgeblich von deren zügiger und konsequenter Umsetzung abhängig. Jetzt hilft ein Umsetzungsfahrplan Tücken und Fallstricke zu vermeiden.

### Das Ziel: schwarze Null

Der Gemeindefinanzbericht 2013 des deutschen Städtetages macht es deutlich: Für die kommunalen Haushalte kann keine Entwarnung gegeben werden. Im Gegenteil: Steigende Sozialausgaben und steigende Kassenkredite (aktuell bei rund 47,5 Milliarden Euro<sup>1</sup>) machen Sparmaßnahmen, auch unpopuläre, weiterhin notwendig, um das Ziel Haushaltsausgleich zu erreichen. Dennoch: Die von einigen Ländern initiierten Entschuldungs- und Konsolidierungsprogramme zur Haushaltssicherung der Kommunen befinden sich inzwischen kurz vor oder bereits in der Umsetzung.

Während die Vorgehensweise zur Erarbeitung von Konsolidierungsmaßnahmen hinreichend aufgearbeitet ist (siehe dazu auch Fokus Public Sector Ausgabe Januar 2014, Heiko Pech: Haushaltskonsolidierung als Führungsaufgabe) stehen die Kommunen bei deren Umsetzung noch vor entscheidenden Herausforderungen. Doch was sind die Erfolgsfaktoren bei der Umsetzung?

### In Kürze: die Erfolgsfaktoren auf einen Blick

**Ziele:** Konkrete Zielvorstellungen kanalisieren Veränderungen. Verantwortung: Das Fachamt ist verantwortlich für die Maßnahmenumsetzung. Die Finanzaufsicht wird durch einen Querschnittsbereich (Organisation der Kämmerei) wahrgenommen bzw. in Kooperation mit diesem organisiert.

**Befähigung:** Mitarbeiter müssen befähigt werden, neue Aufgaben wahrnehmen zu können.

**Ressourcen:** Für die Durchführung der Maßnahmen sind die geeigneten Personal- und Sachressourcen zur Verfügung zu stellen.

**Akzeptanz:** Der Projekterfolg ist maßgeblich von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und ihrer Akzeptanz für die bevorstehenden Veränderungen abhängig.

**Transparenz:** Durch ein regelmäßiges Berichtswesen (wenigstens einmal halbjährlich) werden Politik und Verwaltungsleitung über den aktuellen Umsetzungsstand informiert.

### Weg zum Ziel: der Umsetzungsfahrplan

Mit dem Beschluss der Konsolidierungsmaßnahmen durch die Politik ist die Voraussetzung zur Umsetzung geschaffen. Mit diesem steht meist ein monetäres Konsolidierungsziel fest, das in einem definierten Zeitraum erreicht werden muss.

Damit das Sparen gelingt, gilt es jetzt „Nägel mit Köpfen“ zu machen und die Umsetzungsaktivitäten zu planen, im sogenannten Umsetzungsfahrplan. Wesentliche Bestandteile eines solchen Umsetzungsfahrplans sind die in der nachstehenden Abbildung festgehaltenen Schritte:

### Maßnahmen priorisieren

Um eine strukturierte Umsetzung sicherzustellen, empfiehlt es sich, die Maßnahmen zu priorisieren. Als hilfreich haben sich in der Praxis folgende Prioritätenkategorien erwiesen:

**A-Maßnahme:** Umsetzungsbeginn im nächsten halben Jahr. Dies ist bei Maßnahmen angezeigt, die ein besonders hohes Konsolidierungspotenzial aufweisen oder auch den sog. Quick-Wins.

**B-Maßnahme:** Umsetzungsbeginn im nächsten Jahr. Meist Maßnahmen mit einem mittleren Konsolidierungspotenzial.

**C-Maßnahme:** Umsetzungsbeginn im Folgejahr. C-Maßnahmen sind meist solche, für deren Erreichung zunächst A- oder B-Maßnahmen umgesetzt werden müssen oder die einen eher niedrigen Konsolidierungsbeitrag aufweisen.

Was macht eine Maßnahme noch zur A-, B- oder C- Maßnahme? Folgende Kriterien können bei der Priorisierung hilfreich sein:

- > Strategische Bedeutsamkeit für die Konsolidierung
- > Konsolidierungs-Anteil am Gesamtpotenzial
- > Umsetzungsvoraussetzungen (technische Voraussetzungen wie Softwareanschaffung, Bereitstellen von Personalkapazitäten etc.)

<sup>1</sup>Vgl. Dt. Städtetag: Mindestfinanzausstattung statt Nothaushalt-Schlaglichter aus dem Gemeindefinanzbericht 2013 des Deutschen Städtetages; S.8



Abb. 1: Umsetzungsfahrplan bei Konsolidierungsmaßnahmen

Generell empfiehlt es sich, zunächst mit der Umsetzung solcher Maßnahmen zu beginnen, für die kurzfristig Erfolge aufgezeigt werden können. Dies kann ein wichtiges Signal an die Politik sein, darf aber auch als Motivation für die Umsetzungsverantwortlichen gesehen werden.

## Maßnahmen mit Umsetzungsrisiko identifizieren

Bei der Umsetzungsplanung sollten Maßnahmen, für die ein latentes Umsetzungsrisiko besteht, besondere Berücksichtigung finden. In der Praxis begegnen uns typischerweise folgende Umsetzungsrisiken:

### > Unklare Zielformulierung der Maßnahmen

Das Ziel der Maßnahme ist nicht nach SMART-En Kriterien definiert (Spezifisch, Messbar, Akzeptiert, Realistisch, Terminiert).

### > Unklare Verantwortlichkeiten und Verbindlichkeiten

Es ist nicht klar, wer für die Maßnahmenumsetzung verantwortlich ist.

### > Mangelnde Kompetenz handelnder Akteure

Den verantwortlichen Akteuren fehlen (noch) wichtige Kompetenzen, die für die Umsetzung der Maßnahme relevant sind.

Den identifizierten Risiko-Maßnahmen gilt es nun, mit einer entsprechenden Risikostrategie zu begegnen.

- > Maßnahmen auf SMARTe Formulierung überprüfen
- > Verantwortlichkeiten festlegen
- > Kompetenzen aufbauen durch kurzfristige Schulungen oder durch externe Begleitung absichern lassen

## Verantwortlichkeiten definieren

Die Verbindlichkeit einer Maßnahme gewinnt mit der Benennung von konkreten Verantwortlichkeiten enorm an Bedeutung. Es gilt dabei, für jede Maßnahme einen umsetzungsver-

antwortlichen Akteur zu benennen. Dieser ist bei der Planung der konkreten Umsetzungsaktivitäten zu beteiligen.

In der Praxis hat sich hier das Modell der geteilten Zuständigkeit bewährt: Für die fachliche Umsetzung einer Maßnahme (bspw. bei der Einnahmesteigerung durch die Bearbeitung von Rückständen in der WJH-Sachbearbeitung) ist die erste oder zweite Führungsebene des Fachamtes zuständig, für die Kontrolle der Zielerreichung ein Akteur aus dem Querschnittsbereich, z.B. aus den Bereichen Organisation und Personal oder der Kämmerei.

## Zeit- und Kapazitätsplanung durchführen

Die personen- und ressourcenorientierte Zeitplanung stellt die Grundlage des Umsetzungspfades dar. Ändert sich die Zeitplanung der Umsetzungsaktivitäten, so hat dies unmittelbaren Einfluss auf die Konsolidierungspotenziale und damit in der Konsequenz auch auf die Haushaltsplanung.

Es ist kein Geheimnis, dass mit der Umsetzung zusätzliche Aufgabenstellungen von den Mitarbeitern der untersuchten Ämter bewältigt werden müssen. Gleichzeitig muss sichergestellt werden, dass die Arbeitsfähigkeit der Organisation erhalten bleibt und die operative Alltagsarbeit weiterhin erfüllt werden kann. Ein wesentlicher Erfolgsfaktor der Umsetzung liegt deshalb darin, die zusätzlich zu bewältigenden Aufgaben angemessen auf die Mitarbeiter zu verteilen. Ziel dabei muss es sein, die zusätzliche Belastung der Mitarbeiter nachvollziehbar und realistisch in einem Zeit- und Kapazitätsplan festzuhalten.

Die Einsatzplanung der Schlüsselpositionen (Fachentscheider, Controllingverantwortliche) verdient besondere Aufmerksamkeit, sind es doch gerade die wesentlichen Akteure bei der Umsetzungssteuerung. Bestimmen Sie in der Umsetzungsphase für diese Akteure Stellvertreter. So können Personalausfälle (etwa durch Krankheit, Urlaub, Elternzeit etc.) und damit die Gefahr von Projektunterbrechungen kompensiert werden.

## Kommunikationsstrategie erarbeiten

Der Beginn der Umsetzung markiert den Einstieg in einen mehrjährigen, oftmals sehr intensiven Veränderungsprozess. Die Weichenstellung zu Beginn der Umsetzungsphase ist wesentlich für den Erfolg insgesamt. Um späteren – sich dann potenzierenden – Abstimmungsbedarf zu minimieren, empfehlen wir ein gemeinsames Verständnis hinsichtlich der Kommunikationsstrategie in der Umsetzungsphase zu schaffen. Grundsätzlich empfiehlt sich die Implementierung einer Arbeitsgruppe, die sich aus Vertretern des Fachamtes oder der Fachämter sowie Vertretern aus den Querschnittsbereichen, z. B. Organisation und Kämmerei zusammensetzen sollte.

Folgende Fragestellungen haben sich als hilfreich erwiesen:

- › Verantwortlichkeiten für das Umsetzungscontrolling: Wer bedient und pflegt das Instrument?
- › Berichtswesen: In welchen Routinen erhält wer wann welche Informationen zu welchem Zweck?
- › Steuerung: Welche Maßnahmen werden ergriffen, wenn geplante Ziele nicht erreicht wurden?

## Regelmäßiges Berichtswesen initiieren

Mithilfe eines regelmäßigen Berichtswesens kann einerseits Zielerreichung überprüft werden. Andererseits dient es Verwaltungsspitze und Politik als Einblick in den aktuellen Stand der Umsetzungsaktivitäten.

Folgende Sachverhalte gilt es zu definieren:

- › In welchen Routinen wird berichtet?
- › Wer ist verantwortlich für die Erstellung der Berichte aus dem Umsetzungscontrolling?
- › Akzeptanzmanagement: Wie erfolgt die Kommunikation des Umsetzungsstandes an die Mitarbeiter/Politik? Was wird kommuniziert?

Damit die entwickelten Maßnahmenziele gesteuert werden können, gilt es entsprechende Kennzahlen zu entwickeln, die die Zielerreichung messbar machen. Bei der Entwicklung der Kennzahlen sind die entsprechenden Fachämter zu beteiligen.

Erst mit der Verknüpfung der Planungs- und Kontrollsysteme kann ein Berichtswesen entstehen, mit dem gewährleistet wird, dass steuerungsrelevante Informationen transparent aufbereitet werden und für die Evaluation der Maßnahmenumsetzung bereitstehen.

Mit einem regelmäßigen Berichtswesen ist der Grundstein für eine fortlaufende Evaluation gelegt. Am Ende eines jeden Umsetzungsjahres muss eine Evaluation der realisierten Maßnahmen erfolgen. Im Ergebnis der Erfolgskontrolle wird es erfolgskritisch sein, inwieweit eine Nachsteuerung der weiteren Entwicklung angestoßen wird, um Zielvorgaben vollständig zu erreichen, neue Probleme zu beheben oder auch wie auf veränderte Bedingungen reagiert wird. Dafür werden Ziele eventuell neu zu definieren und ggfs. Maßnahmen zur Nachsteuerung abzuleiten sein. Auf diese Weise mündet die Umsetzung in einen Evaluierungskreislauf, der auch als Bestandteil des KVP<sup>2</sup> zu verstehen ist.

## Kontakt für weitere Informationen:



**Susanne Eymold**

B.A. Wirtschaftswissenschaften

Tel.: +49 (9 11) 91 93-35 80

E-Mail: susanne.eymold@roedl.com

<sup>2</sup>Hinweis: KVP= Kontinuierlicher Verbesserungsprozess

## > Langzeitevaluation der Hilfen zur Erziehung – wie misst man Nachhaltigkeit?

Von Thomas Seitz und Susanne Eymold

Noch werden steigende Jugendhilfeausgaben hingenommen. In einigen Jahren wird man aber Antwort geben müssen auf die Frage, was die initiierten präventiven Maßnahmen bewirkt haben?

### Nachhaltigkeit als Schlüsselaufgabe der Jugendhilfe

Spätestens mit der Haushaltsplanung ist es soweit: Die Jugendhilfeausgaben kommen auf den Prüfstand. Bei stets knapper werdenden Spielräumen in den kommunalen Haushalten sorgen steigende Jugendhilfeausgaben für Diskussionen zwischen Fach- und Finanzverwaltung. Erklärt werden diese oft mit steigenden Fallzahlen in den Erziehungshilfen und einem Besorgnis erregenden Zuwachs von multidimensionalen Problemfällen. Aber auch die Implementierung zahlreicher präventiver Instrumente schlägt zu Buche. Nach dem Grundsatz „Prävention vor Reparatur“ verspricht sich die Jugendhilfe langfristig die Vermeidung von Fällen und damit auch die Senkung der Ausgaben.

Meist ist es die Finanzverwaltung, die skeptisch bleibt. Aber nicht nur die. In einigen Jahren werden sich die Jugendhilfeverwaltungen die Frage nach der Wirkung der erbrachten Leistungen, dem „Was hat es denn gebracht“? stellen müssen. Um dabei den fachlichen Überblick zu behalten und das Verwaltungshandeln an den gewünschten Wirkungen auszurichten, bedarf es der kontinuierlichen Erhebung und Evaluation von Informationen aus dem Einzelfall.

### Voraussetzung: Ziele smart formulieren

Traditionell funktionierte die Steuerung in der Jugendhilfe, genauso wie im Rest der Verwaltung, über die Ressourcen Finanzausstattung und Personal. Mit diesem Steuerungsgedanken kann effiziente und wirtschaftliche Aufgabenerfüllung nicht honoriert werden. Im Zuge der Wirkungsorientierung prägen nicht mehr die zur Verfügung stehenden Ressourcen, sondern die angestrebten Wirkungen der erbrachten Leistungen für Familien, Kinder und Jugendliche die Ausgestaltung des Verwaltungshandelns.

Die meisten Jugendhilfeverwaltungen haben mittlerweile verstanden, dass die Überprüfung der von ihnen erbrachten Leistungen auf ihre Nachhaltigkeit hin wichtige Steuerungsinformationen beinhaltet. Doch kann man Nachhaltigkeit überhaupt messen?

Die gute Nachricht: Ja, kann man. Einige Anstrengungen sind dafür jedoch vonnöten. Das Messen von „Wirkung“ setzt voraus, dass es für Angebote, Hilfen und Leistungen der Jugendhilfe definierte Wirkungsziele gibt. Setzt man Wirkung mit der Er-

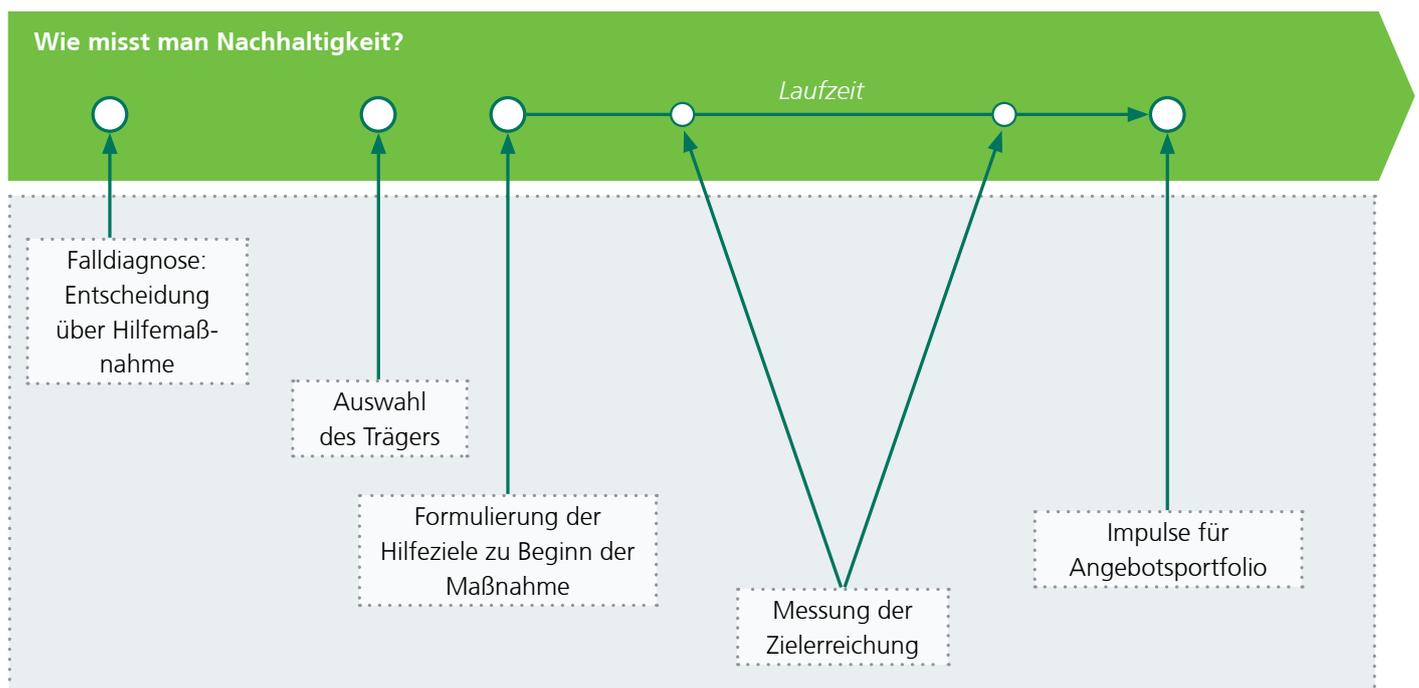


Abb. 1: Schritte zur nachhaltigen Hilfestaltung

reichung der Hilfeplanziele gleich (vgl. Schröder/ Ziegler 2002), entstehen für die Formulierung von Hilfeplanziele wichtige Ansprüche. In der Abbildung auf Seite sechs sehen Sie einen typischen Hilfeplanprozess.

Im Hilfeplanprozess ist die Formulierung von Zielen eines der wesentlichen operativen Steuerungsinstrumente. Im Rahmen eines Modellprojektes zum Thema „Operative Steuerungsinstrumente im ASD“ fanden wir heraus, dass die Hilfepläne von nur zwei von zehn Jugendämtern den Kriterien von SMART<sup>1</sup> formulierten Zielen genügten. Ohne konkret formulierte Ziele kann keine Überprüfung der Zielerreichung stattfinden. Um es ganz deutlich zu machen:

### Ohne Ziele keine Steuerung!

Oftmals sind hier wesentliche Unterschiede zwischen den Mitarbeitern zu finden, von bspw.

- > sehr unspezifischen („Maie zieht aus“),
- > wenig ambitionierten („hilft gelegentlich im Haushalt mit“),
- > wenig realistischen („übernimmt immer die volle Verantwortung“) bis hin zu
- > kaum terminierten („Sie geht wieder öfter zur Schule“) Formulierungen.

Mit einer einheitlichen Vorgehensweise stellen Sie die Belastbarkeit der Auswertungen aus den Einzelfällen sicher.

Folgende Fragestellungen können die Praxis der Zielformulierung in Ihrer Organisation offenlegen und ggfs. Hinweise für Änderungsbedarfe geben:

- > Erfolgt eine Trägerbewertung? Wenn ja, nach welchem System?
- > Wie wird die Ausgangssituation bei Fallaufnahmen dokumentiert? Gibt es hierfür einheitliche, standardisierte Vorgehensweisen?
- > Wie wird die geplante Zielsituation dokumentiert?
- > Woran lässt sich die Zielerreichung erkennen?
- > Wie werden die Maßnahmen zur Zielerreichung dokumentiert?
- > Wie lange läuft ein Fall durchschnittlich bis zur Zielerreichung?

### Wissen, was wo wirkt

Die Auswertung der Ziele ist eine wichtige Säule im Rahmen der Wirkungsorientierung.

**Unser Tipp:** Überprüfen Sie Ihr Hilfeplanverfahren mindestens auf die genannten Aspekte. Eine einheitliche Vorgehensweise

### Was ist der Quick-Check Hilfeplanverfahren?

Analyse der steuerungsrelevanten Momente im Hilfeplanprozess hinsichtlich Wirkungsorientierung

- > Ablauf Bedarfsfeststellung
- > Hilfestellung
- > Zielentwicklung- und formulierung
- > Steuerung im Einzelfall/  
Zielüberprüfung und -messung
- > Beendungsverfahren
- > Ableitung von Impulsen für  
Planungsprozesse
- > und Angebotsportfolio



bei der Zielformulierung ist die Basis für jede Ihrer Steuerungsbemühungen in den Erziehungshilfen.

Mit unserem Quick-Check Hilfeplanverfahren stehen wir Ihnen auch gerne zur Seite.

### Kontakt für weitere Informationen:



#### Susanne Eymold

B.A. Wirtschaftswissenschaften

Tel.: +49 (9 11) 91 93-35 80

E-Mail: susanne.eymold@roedl.com

<sup>1</sup>Vgl. SMART: Spezifisch, Messbar, Ambitioniert, Realistisch, Terminiert

## > JuHPort – Das Jugendhilfeleistungsportal



Von Stefan Düll

In vergangenen Newslettern berichteten wir bereits über JuHPort – unser Jugendhilfeleistungsportal, in dem sich Angebot und Nachfrage nach freien Heimplatzkapazitäten treffen. Seit 01. Januar 2014 ist das Portal nun online. Hier noch einmal die Idee und wie Sie teilnehmen können – sowohl als Suchender als auch als Anbieter von Jugendhilfeleistungen.

### Die Auswahl des Leistungserbringers als Erfolgsfaktor

Die Hilfeplanung ist das wesentliche Steuerungsinstrument im Rahmen der Gewährung von Hilfen zur Erziehung. Nachdem eine Hilfe zur Erziehung formell beantragt und positiv beschieden ist, beginnt für den fallführenden ASD-Mitarbeiter die Suche nach einem geeigneten Leistungserbringer. Die Auswahl des freien Trägers ist einer der kostenrelevanten Aspekte im Fallmanagement einer HZE-Maßnahme.

Unsere Ergebnisse aus Organisationuntersuchungen in deutschen Jugendämtern belegen, dass die Suche nach freien Heimplätzen für die MitarbeiterInnen des Allgemeinen Sozialen Dienstes (ASD) immer noch ein wesentlicher zeitkritischer Faktor ist. Durchschnittlich sind fünf Prozent der Mitarbeiterkapazität im Jahresverlauf im Prozess der Heimplatzsuche gebunden. Die Gründe hierfür sind vielfältig:

- > Keine systematische Suche (oftmals „Abtelefonieren“ individueller Trägerübersichten oder langwierige Recherchen im Internet)
- > Zum Hilfebedarf existiert kein passendes Angebot
- > Keine Meldung zu freien Kapazitäten
- > Überörtliche Suche besonders schwierig

Im JuHPort dagegen treffen sich Angebot und Nachfrage.

### Genau hier setzt JuHPort an

Diese Ineffizienzen können mit der Nutzung des JuHPort behoben werden. Die sonst oft aufwändige Suche wird anhand spezifischer Kriterien nur einmal durchgeführt.

Die Ergebnisliste (nächste Seite) listet alle Einrichtungen/Gruppen auf, die den bei der Suche angegebenen Kriterien entsprechen. Die Liste kann hier sowohl alphabetisch, als auch auf- oder absteigend bezüglich der freien Plätze selbstständig sortiert werden.

Falls eine wohnortnahe Unterbringung angezeigt ist, kann die Suche nach Entfernung der Einrichtung zum fallführenden Jugendamt ausgerichtet werden.

### Aus der Praxis für die Praxis

Genauso wie bei allen unseren Produkten waren auch bei der Entwicklung von JuHPort Praktiker aus der kommunalen Jugendhilfelandchaft beteiligt. Durch ihren Einfluss ist ein an den Bedürfnissen des Tagesgeschäftes in den Sozialen Diensten ausgerichtetes Portal entstanden, bei dem großer Wert auf eine einfache Bedienung sowie eine übersichtliche Gestaltung der Angebotslisten gelegt wird.

### Einfach einfach

Nach der Anmeldung am System kann der suchende Sozialpädagoge mit nur ein paar Mausklicks eine individuelle Ergebnisliste generieren und mit den Einrichtungen Kontakt aufnehmen. Soweit nicht anders in den Suchkriterien angegeben, listet der JuHPort Einrichtungen/Gruppen aus ganz Deutschland auf der Ergebnisliste auf.

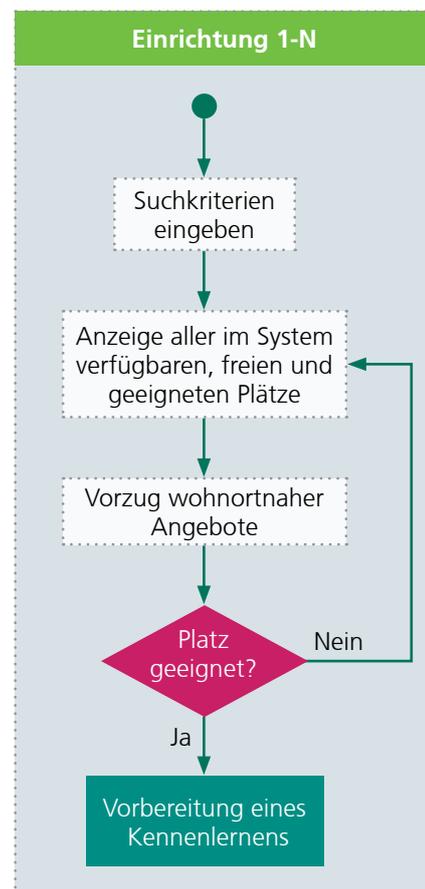


Abb. 1: Nutzung des Jugendhilfeleistungsportals

<table border="1"> <tr><td colspan="2">Sachsen:</td></tr> <tr><td>Bundesland</td><td>Sachsen</td></tr> <tr><td>Geschlecht</td><td>weiblich</td></tr> <tr><td>Kategorie</td><td>Gruppenbetreuung vollstationär</td></tr> <tr><td>Spezielle Angebote</td><td>&gt; Eisströmung</td></tr> </table>									Sachsen:		Bundesland	Sachsen	Geschlecht	weiblich	Kategorie	Gruppenbetreuung vollstationär	Spezielle Angebote	> Eisströmung
Sachsen:																		
Bundesland	Sachsen																	
Geschlecht	weiblich																	
Kategorie	Gruppenbetreuung vollstationär																	
Spezielle Angebote	> Eisströmung																	
<sup>®</sup> Name der Einrichtung	Name der Gruppe	<sup>®</sup> Freie Plätze	Plätze gesamt	Geplante freie Plätze	Frei ab	Postleitzahl	Bundesland	<sup>®</sup> Entfernung										
Wilde Blume e.V.	Gänseblümchen	3	12	0		04103	Sachsen	233										
Kinderhilfe	Gruppe 1	2	6	2	05.03.2014	02625	Sachsen	307										

Abb. 2: JuHPort Ergebnisliste

Einrichtungen bzw. Gruppen können ihr Nutzungsprofil selbst erstellen und verwalten. Sollte eine Einrichtung/Gruppe aktuell keine freien Plätze zur Verfügung haben, so kann im Profil angegeben werden, ab welchem Zeitpunkt wieder freie Kapazitäten vorliegen. Diese Information erscheint ebenfalls an zentraler Stelle in der Ergebnisliste. Die ASD-MitarbeiterInnen und die Leistungserbringer gewinnen so Planungssicherheit.

Rödl & Partner bietet ab sofort die Nutzung des JuHPort für die MitarbeiterInnen der öffentlichen Träger der Jugendhilfe kostenfrei an.

Weitere Informationen erhalten Sie unter [www.juhport.de](http://www.juhport.de) oder unter [stefan.duell@roedl.com](mailto:stefan.duell@roedl.com)

## > QuARZ – Qualifizierte Abfrage relevanter Zahlen

Von Stefan Düll

Mit QuARZ werten Sie schnell und einfach steuerungsrelevante Zahlen aus Ihrem Fachverfahren aus. Diese Zahlen bieten sogar Ansätze zur Konsolidierung.

QuARZ ist ein Management-Informationssystem (MIS), das im Bereich der Jugendhilfe aus dem vorhandenen Fachverfahren übersichtlich und in Echtzeit steuerungsrelevante Informationen und Zahlen ohne SQL-Kenntnisse auswertet. QuARZ wurde aus der Notwendigkeit zum Auf- und Ausbau eines effizienten Controllingkonzeptes aus der Praxis für die Praxis heraus entwickelt. Eingeflossen in die Entwicklung und Weiterentwicklung sind Bedarfe aus vielen Controllingbesprechungen und Wünsche von Verwaltungen, die QuARZ bereits einsetzen.

Konsolidierungsansätze mit wenigen Mausklicks: QuARZ ist ein modular aufgebautes MIS. Schon im „Grundmodul“ können Sie Auswertungen bis in die kleinste Detaillierung (Drill-Down), den Einzelfall, erstellen. QuARZ beinhaltet auch ein Modul „Hochrechnung“, mit dem Sie frühzeitig und zuverlässig erkennen, ob Budgetplanungen eingehalten werden. Nahezu alle Auswertungen lassen sich auch graphisch im Modul „Graphik“ übersichtlich und dem Trend folgend darstellen. Ein besonders für kostenrelevante Steuerungsmöglichkeiten entwickeltes Modul ist das Modul „TF – Teure Fälle“ (siehe Abb. unten). Hier können Sie einzelne Hilfefälle anzeigen lassen, die den Median der Kosten aller Fälle um einen auswählbaren Faktor überschreiten. Mit der Auswertung lassen sich Fälle identifizieren, die deutlich von der Referenz abweichen, um gezielt zu prüfen, ob sich diese besonders teuren Fälle, die den Haushalt belasten, umsteuern lassen.

Die Ausgabe der Abfrage stellt Folgendes dar (siehe Abbildung):

- > Beginn des Vorgangs,
- > Name,
- > Alter,
- > Sozialraum,
- > Hilfeart,
- > Ausgaben,
- > Ausgaben/Tag,
- > Median,
- > Faktor über dem Median und
- > Jahreskosten über dem Median

Die angezeigte Namensliste kann durch Auswahl der Hilfeart gefiltert werden und mit einem Klick ist es möglich, den Einzelfall (Drill-Down) übersichtlich darzustellen.

Sie haben also mit einigen wenigen Mausklicks und ohne Spezialkenntnisse in SQL die Möglichkeit, eventuell steuerungsrelevante Fälle zu identifizieren und ganz konkret Einsparpotenziale zu verwirklichen.

### Kontakt für weitere Informationen:



#### Stefan Düll

B.Sc. Wirtschaftsinformatik

Tel.: +49 (9 11) 91 93-36 41

E-Mail: stefan.duell@roedl.com

Id	Beginn Vorgang	Ende Zahlung an Jahresabschluss	Sozialraum	Nachname Vorname	Alter	Regime/Kost Art/Art	Hilfeart	Regime	je Tag	Median	Faktor über Median	Jahres Kosten über Median
1	27.09.2012			Mo 170803 Hannah	2		5 19 Gens. Wohnf. für Väter/Mütter und Kinder	69.026,52 €	286,42 €	164,28 €	1,7	44.581,25 €
2	18.02.2013			Ro 182183 Kathrin	21		5 19 Gens. Wohnf. für Väter/Mütter und Kinder	70.611,73 €	248,89 €	164,28 €	1,5	30.155,39 €
3	03.08.2013			Bo 64775 Vanessa	16		5 34 HzE im Heim vollstationär [M]	43.618,30 €	285,09 €	130,06 €	2,2	56.984,23 €
4	01.09.2003			Oe 61185 Michael Tima	13		5 34 HzE im Heim vollstationär [M]	47.648,42 €	220,60 €	130,06 €	1,7	33.048,22 €
5	03.04.2004			Er 56282 Ricardo-Pedro	12		5 34 HzE im Heim vollstationär [M]	82.051,00 €	268,14 €	130,06 €	2,1	50.398,84 €
6	01.12.2011			Ev 55253 Justin Joel Özgenc	16		5 34 HzE im Heim vollstationär [M]	98.586,33 €	295,17 €	130,06 €	2,3	60.284,09 €
7	21.10.2009			Fy 55288 Nicolas	13		5 34 HzE im Heim vollstationär [M]	11.823,03 €	218,41 €	130,06 €	1,7	32.247,81 €
8	29.04.2009			Kr 65994 Justin-Mario	16		5 34 HzE im Heim vollstationär [M]	63.544,90 €	216,88 €	130,06 €	1,7	31.687,44 €

Abb.: Auswertung TF

## Rödl & Partner intern

### > Veranstaltungshinweise

<b>Thema</b>	<b>Werkstattgespräch: Haushalte strategisch steuern! – Kommunale Beispiele einer wirkungsorientierten Steuerung</b>
<b>Termine / Orte</b>	30. April 2014 in Eschborn 08. Mai 2014 in Berlin 13. Mai 2014 in Stuttgart 03. Juni 2014 in Nürnberg 05. Juni 2014 in Köln
<b>Thema</b>	<b>QuARZ – Auswertung steuerungsrelevanter Daten aus dem Fachverfahren</b>
<b>Termine / Orte</b>	15. Mai 2014 in Leipzig 22. Mai 2014 in Berlin 28. Mai 2014 in Nürnberg
<b>Thema</b>	<b>Werkstattgespräch: Angemessenheitsgrenzen nach SGB II und XII ermitteln und selbständig fort- schreiben – Praxisberichte</b>
<b>Termine / Orte</b>	18. Juni 2014 in Hamburg 24. Juni 2014 in Augsburg 25. Juni 2014 in Eschborn 26. Juni 2014 in Leipzig

Alle Informationen zu unseren Seminaren finden Sie direkt im Internet unter: [www.roedl.de/seminare](http://www.roedl.de/seminare).

#### Kontakt für weitere Informationen:



#### Peggy Kretschmer

B.Sc. Wirtschaftswissenschaften

Tel.: +49 (9 11) 91 93-35 02

E-Mail: [peggy.kretschmer@roedl.com](mailto:peggy.kretschmer@roedl.com)

#### Prozesse steuern

*„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](mailto:pmc@roedl.de)

Verantwortlich  
für den Inhalt: **Heiko Pech** – [heiko.pech@roedl.com](mailto:heiko.pech@roedl.com)  
Kranhaus 1, Im Zollhafen 18 | 50678 Köln  
**Thomas Seitz** – [thomas.seitz@roedl.com](mailto:thomas.seitz@roedl.com)  
Äußere Sulzbacher Str. 100 | 90491 Nürnberg

Layout/Satz: **Stefanie Fugmann** – [stefanie.fugmann@roedl.com](mailto:stefanie.fugmann@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.