

# Prozesse steuern

## JUGEND UND SOZIALES

Qualität – Transparenz – Nachhaltigkeit

Ausgabe: April 2016 – [www.roedl.de](http://www.roedl.de)

### > Inhalt

- > QuARZ – qualifizierte Abfrage relevanter Zahlen 2
- > Entgeltverhandlungen – die Basis für wirtschaftliches Handeln 4
- > Schlüssige Konzepte von Rödl & Partner mehrfach gerichtlich bestätigt 6
- > Chancen eines integrierten Qualitätsmanagement- und Compliancesystems in der Jugendhilfe – Folgen des Falls „Tayler“ in Hamburg 7
- > Personalbedarfsbemessung in Zeiten von UMA und Fachkräftemangel 10
- > Rödl & Partner intern 12

### Liebe Leserin, lieber Leser,

das Jahr 2016 ist schon wieder drei Monate alt. Ein guter Zeitpunkt für eine Bestandsaufnahme: Wie steht es mit der Umsetzung der geplanten Vorhaben für das neue Jahr?

Mehrere unserer Praxispartner hatten sich beispielsweise für das neue Jahr vorgenommen, ein Controlling-Instrument für die Jugendhilfe aufzubauen. Eine angespannte Haushaltslage und andere thematische Schwerpunkte hatten diese Maßnahme in der Vergangenheit immer wieder vertagt. Im Beitrag „QuARZ – qualifizierte Abfrage relevanter Zahlen“ lesen Sie, was wir unter einem funktionierenden Controlling-Tool verstehen.

Wie die Aufgaben rund um UmA mit vorhandenen Ressourcen organisiert werden können, ist für viele Verwaltungen eine wesentliche Aufgabenstellung für das Jahr 2016. Welche Möglichkeiten es für eine nachhaltige Personalplanung gibt, thematisiert der Beitrag „Personalbedarfsbemessung in Zeiten von UmA und Fachkräftemangel“.

Die Ergebnisse aus der Untersuchung des Falles „Tayler“ aus Hamburg werfen dagegen alte und neue Fragen auf: Wie kann es gelingen, ein Amt vor dem Organisationsverschulden zu bewahren? Welche Rolle spielen dabei Führungskräfte? Diese und weitere Fragen diskutieren wir mit Ihnen in unserer Werkstattgesprächsreihe „Qualitätsmanagement und Compliance in der Jugendhilfe“. Wir freuen uns auf Sie.

Und nun ehrlich: Wie weit sind Sie mit Ihren Vorhaben für das Jahr 2016? Woran können Sie schon einen Haken setzen?

Viel Freude beim Lesen und neue Denkansätze wünschen



Heiko Pech  
Partner



Thomas Seitz  
Associate Partner

## > QuARZ – qualifizierte Abfrage relevanter Zahlen

Von Stefan Düll

Mit den Fachverfahren der Jugendhilfe wird eine Vielzahl von Informationen gesammelt und verwaltet. Zur Unterstützung der Steuerung der Jugendhilfe sind valide Daten und leicht verfügbare Auswertungen nötig, die sich ohne spezielle und umfassende Schulungen sofort nutzen lassen.

QuARZ ist ein Informationssystem, das für die Jugendhilfe aus dem vorhandenen Fachverfahren<sup>1</sup> übersichtlich und in Echtzeit steuerungsrelevante Informationen und Zahlen auswertet. 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.

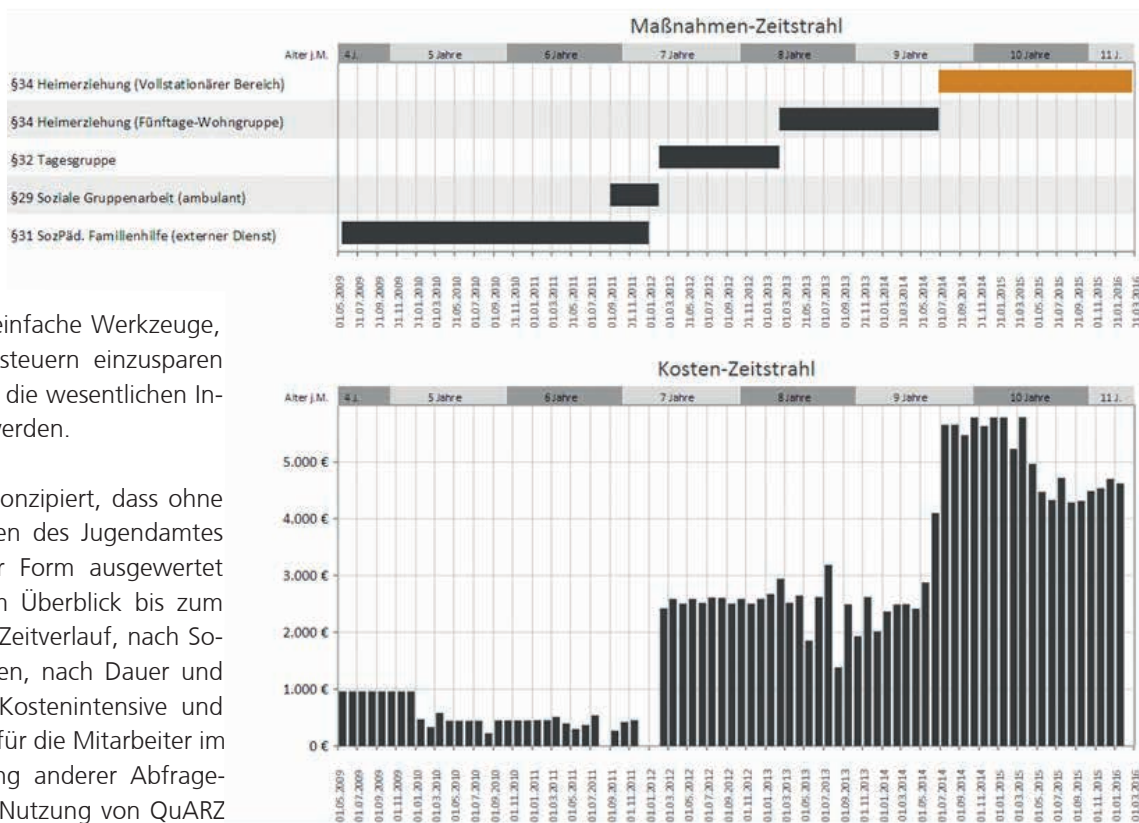
QuARZ wurde aus der Notwendigkeit zum Auf- und Ausbau eines effizienten Controllingkonzeptes aus der Praxis für die Praxis heraus entwickelt. QuARZ spart Arbeitszeit für das Berichtswesen und die Budgetplanung, Kosten für weitere Lizenzen des Fachverfahrens und teure Schulungen. Es verbessert die Datenqualität und Transparenz im Jugendamt signifikant, kann Sozialräume vergleichen und bietet gezielt vielfältige und einfache Werkzeuge, um Kosten durch Umsteuern einzusparen und im Controlling auf die wesentlichen Inhalte aufmerksam zu werden.

Die Bedienung ist so konzipiert, dass ohne Schulung aktuelle Daten des Jugendamtes in leicht verständlicher Form ausgewertet werden können – vom Überblick bis zum Detail im Einzelfall, im Zeitverlauf, nach Sozialräumen, nach Kosten, nach Dauer und Ursachen von Hilfen. Kostenintensive und tagelange Schulungen für die Mitarbeiter im Jugendamt zur Nutzung anderer Abfragesysteme entfallen. Die Nutzung von QuARZ

ist browsergestützt und es ist keine Installation der Software auf den Einzelplatz-Rechnern der Mitarbeiter im Jugendamt nötig.

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.

Gerne unterbreiten wir Ihnen Ihr individuelles Angebot.



<sup>1</sup> QuARZ setzt auf die Fachverfahren PROSOZ 14plus und OK.JUG auf.



**Interview** mit Janus Malecki:  
Controlling Jugendamt, Kreis Soest  
(QuARZ-Anwender seit 2013)

## 1. Was war Ihre Motivation für die Einführung einer Steuerungssoftware in der Jugendhilfe?

Der heute zeitgemäße Einsatz einer Fachsoftware in der Jugendhilfe verschafft uns den Zugriff auf eine Vielzahl von Daten, die für eine wirkungsorientierte Steuerung der Jugendhilfeleistungen unerlässlich sind. In der Vergangenheit wurden diese Datensätze über einen Export in diversen Excel-Tabellen ausgewertet. Unser Bestreben war es, die fehleranfällige Schnittstelle des Datenexportes auszumerzen und einen stetigen und zuverlässigen Zugriff auf unsere Datenbank zu erhalten. Zudem bieten Steuerungssysteme in der Tiefe als auch in der Breite viel mehr Auswertemöglichkeiten. Die Auswertungen erfolgen gleichzeitig schneller und zuverlässiger. Somit liegen die Vorteile einer Einführung auf der Hand.

## 2. Wie lange hat die Einführung und Installation in Ihrer Verwaltung gedauert?

Die Einführung erstreckte sich über wenige Wochen. Zunächst wurde die Datenbank analysiert und das Auswertemodul an diese angepasst. Die Implementierung vor Ort dauerte zwei Tage. Der Arbeitsaufwand für uns vor Ort war dabei gering. Nach erfolgter Installation fand eine eintägige Vorortweisung statt.

## 3. Wie viele Personen und Abteilungen waren an der Einführung beteiligt?

Beteiligt waren die Abteilungen Datenschutz, EDV, Jugendamt und der Personalrat. Insgesamt wurde die Einführung von schätzungsweise 10 Personen begleitet.

## 4. Warum haben Sie sich gerade für QuARZ entschieden?

QuARZ war zu diesem Zeitpunkt, mit dem vorhandenen Leistungsumfang, das kostengünstigste uns bekannte Produkt am Markt. Insbesondere weil auch keine Folgekosten anfallen. Das war ein wichtiges, aber natürlich nicht das entscheidende Argument. Ich glaube, im Endeffekt war entscheidend, dass QuARZ von direkt in der Jugendhilfe tätigen Personen entwickelt wurde. Man erkannte sofort, dass die eigenen Problemlagen in der Datenerhebung und Auswertung den „Machern“ bei der Entwicklung bekannt waren. Dadurch erhielt man ein Produkt, das sich auf das Notwendige und Wichtige beschränkt und dabei sehr „aufgeräumt“ und überschaubar wirkt. Die einfache Bedienung, der schnelle und unkomplizierte Kontakt zum Entwicklerteam und das modulare, flexible System, das den Kauf und Einsatz einzelner notwendiger Bausteine ermöglicht, waren weitere positive Entscheidungskriterien

## 5. Wer arbeitet in Ihrer Verwaltung mit QuARZ?

In erster Linie wird QuARZ im Bereich des Controllings genutzt. Hier werden monatlich steuerungsrelevante Daten wie

Fallzahlen, Laufzeiten und Kosten mittels QuARZ ermittelt und bewertet. Kritische Abweichungen werden an die zuständigen Fachabteilungen kommuniziert. Zudem werden nahezu täglich Daten für diverse Anfragen seitens der Fachabteilungen, der Führungsebene sowie der Politik im Controlling erhoben. Auch bei der Aufstellung des Haushaltes sind diese Daten inzwischen unerlässlich. Zudem haben die Führungskräfte im regionalen Sozialdienst sowie die Abteilungsleitung Zugriff auf die tagesaktuellen Zahlen.

## 6. Gibt es konkrete Dienstanweisungen für Ihre Mitarbeiter mit QuARZ zu arbeiten?

Nein, QuARZ wird in unserem Hause als ein Instrument zur Führungsunterstützung verstanden. Notwendige Auswertungen sowie Anfragen werden aus dem Controlling direkt an die Mitarbeiter gerichtet.

## 7. Seit wann nutzen Sie QuARZ im Jugendamt?

QuARZ ist bei uns nun seit dem Jahr 2013 in Betrieb.

## 8. Was hat sich seitdem konkret geändert?

Die steuerungsrelevante Datenbasis hat sich in der Qualität als auch in der Quantität erheblich verbessert. Auch die Validität der Daten hat zugenommen. Der stetige, tagesaktuelle Zugriff auf unseren Datenbestand gibt uns die Möglichkeit, Abweichungen im operativen als auch im finanziellen Bereich zeitnah zu erkennen und darauf zu reagieren. Im Bereich der Haushaltsplanung sind die Fallzahlenbetrachtung sowie die Kostenhochrechnung zu einem festen Bestandteil geworden. Hier ist QuARZ als Prognosetool eine erhebliche Hilfe. Bei allen technischen Möglichkeiten, die uns QuARZ bietet, sind wir uns aber stets der Tatsache bewusst, dass ein Auswertetool immer nur so gut ist wie die Datenbasis, auf die es zugreift. Hier helfen uns die diversen Warnlisten Abweichungen zu erkennen und diese zu beheben. Alles in allem „beherrschen“ wir unsere Daten jetzt besser als vor der Einführung und das spart Ressourcen, Zeit und Nerven.

## Kontakt für weitere Informationen:



**Stefan Düll**

B. Sc. Wirtschaftsinformatik

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

E-Mail: stefan.duell@roedl.com

## Interessiert?

Dann besuchen Sie uns auf unserer Informationsveranstaltung zum Thema QuARZ im Mai und Juni. Weitere Informationen finden Sie unter [www.roedl.de/seminare](http://www.roedl.de/seminare).

## > Entgeltverhandlungen – die Basis für wirtschaftliches Handeln

Von Constanze Falk

Der Beitrag erläutert den besonderen Stellenwert von Entgeltverhandlungen als Basis wirtschaftlichen Handelns, da sie erhebliche betriebswirtschaftliche Auswirkungen sowohl aufseiten von Einrichtungsträgern als auch von Hilfetägern für den abzuschließenden Zeitraum verursachen. Dabei fasst der Beitrag zusammen, welchen Anforderungen ein effektiver Verhandlungsprozess gerecht werden muss. Zudem wird erläutert, auf welchen Grundlagen ein leistungsgerechtes Entgelt basiert, und beschrieben, welche Vorteile das Einfließen von Leistungs- und Qualitätsstandards in die Verhandlungen mit sich bringt.

### Allgemeines

Grundsätzlich sind die zugelassenen (voll- und teil-) stationären Einrichtungen dazu angehalten, mit den jeweils öffentlichen Trägern auf örtlicher Ebene Entgeltvereinbarungen abzuschließen. Die Entgelte sollen jeweils für einen künftigen Zeitraum abgeschlossen und nicht lediglich aus der Vergangenheit in die Zukunft prolongiert werden.

Da es im Einzugsgebiet eines Hilfetägers mitunter eine Vielzahl an stationären Einrichtungen gibt, steigt dadurch auch die Zahl der möglichen Verhandlungspartner, was zu einem Anstieg des Dokumentations- und Verwaltungsaufwands führt.

Verhandlungen kommen zustande, sobald eine Partei die andere schriftlich zu Verhandlungen auffordert. Eine solche Aufforderung verpflichtet den Hilfetäger zu einer Verhandlung. Mit erfasst sind auch Nachverhandlungen, die eine Anpassung der Kostensätze fordern. Solche Nachverhandlungen können einerseits extern veranlasst, beispielsweise aufgrund von Kostensteigerungen im Energiebereich, andererseits aber auch intern veranlasst, etwa durch ein verändertes Leistungsangebot, das sich auf Platzzahlen oder Belegungen auswirkt, sein.

Zunächst ist es wichtig, sich in einem Gespräch den Standpunkt sowie die Ziele des Verhandlungspartners anzuhören und seine eigene Position klar zu kommunizieren. Hierbei ist darauf zu achten, dass auch die eigene Zielsetzung realistisch und effektiv gewählt wurde. So sollte etwa das Ziel erreichbar sein und eventuelle Alternativen sollten in Betracht gezogen werden, auf die zurückgegriffen werden kann, falls das Verhandlungsziel nicht erreichbar ist.

Zu beachten ist ferner, dass mit der schriftlichen Aufforderung zu Verhandlungen durch eine Partei die 6-Wochen-Frist (vgl. etwa § 78g Abs. 2 S. 1 SGB VIII) an dem Tag zu laufen beginnt, an dem aufgefordert wurde. Entscheidend ist dabei der



Abbildung 1 Anforderungsprofil der zu involvierenden Akteure



Abbildung 2 Verhandlungsaufbau

Tag des Zugangs dieser Aufforderung bei der anderen Partei. Es muss sich um ausdrückliche Aufforderungen zu Verhandlungen handeln; eine Übersendung von Leistungsbeschreibungen, die Überlassung von Entgeltblättern o.ä. genügen nicht, um eine Frist in Gang zu setzen, sofern damit nicht ausdrücklich eine schriftliche Aufforderung zur Verhandlung verbunden ist. Angestrebt wird mit der 6-Wochen-Frist eine raschere Konfliktlösung, soweit sich die Vertragsparteien über die Pflegesätze und die Vergütung für Unterkunft und Verpflegung in der Einrichtung nicht verständigen können.



## Anforderungen an ein leistungsgerechtes Entgelt

Bereits in einem Urteil vom 14. Dezember 2000 hat das Bundessozialgericht festgestellt, dass für die Höhe einer leistungsgerechten Vergütung der Marktpreisbildung Vorrang gegenüber einer Selbstkostenorientierung einzuräumen ist. Zudem betonte das Gericht die Würdigung der Marktsituation durch externe Vergleiche. Die Vorgehensweise zur Ermittlung von leistungsgerechten Vergütungen wurde auch durch ein jüngeres Urteil vom 13. Mai 2013 bestätigt. So werden leistungsgerechte Entgelte im Rahmen eines zweistufigen Verfahrens ermittelt: Plausibilität und wirtschaftliche Angemessenheit.

Zunächst sind als Grundlage der Verhandlung über Entgelte die voraussichtlichen Kosten der in der Einrichtung erbrachten Leistungen abzuschätzen. Im Rahmen der prospektiven Kostenentwicklung ist von den Ist-Werten des letzten Jahresabschlusses und dabei den unterschiedlichen Kostenpositionen in der Einrichtung (Leitung und Verwaltung, Pflege- und Betreuungsdienst, Hauswirtschaft und Technischer Dienst) auszugehen. Diese prospektiven Kosten sind zu begründen sowie zu plausibilisieren und sollten schlüssig und realistisch sein. Die aufgestellte prospektive Kostendarlegung ist vom Verhandlungspartner ebenfalls nachzuvollziehen und zu plausibilisieren. Als hilfreich kann sich hier ein Vergleich mit vorherigen Kalkulationen erweisen. Ist die dem Verhandlungspartner vorliegende Kostenaufstellung nicht schlüssig, kann er weitere erforderliche Unterlagen anfordern und Auskünfte einholen. Als zweiter Schritt erfolgt die Prüfung der Leistungsgerechtigkeit und Wirtschaftlichkeit. Maßgebend hierfür sind die Kostenansätze vergleichbarer Leistungen in anderen Einrichtungen (externer Vergleich). Mithin sind Entgelte dann leistungsgerecht, wenn

1. die voraussichtlichen Gestehungskosten der Einrichtung nachvollziehbar und plausibel dargelegt werden und
2. sie in einer angemessenen und nachprüfbaren Relation zu den Sätzen anderer vergleichbarer Einrichtungen stehen. Nicht angemessen sind hingegen geltend gemachte Entgelte, wenn Kostenansätze und erwartete Kostensteigerungen nicht plausibel erklärt werden können oder die begehrten Sätze im Verhältnis zu anderen Einrichtungen unangemessen sind. Dies ist der Fall, wenn Kostenansätze der zu vergleichenden Einrichtung nicht im unteren Drittel des Vergleichs liegen und hierfür keine trägerspezifischen Besonderheiten der Einrichtung, wie personalintensive Betreuungsangebote, vorliegen.

## Der Weg zur optimalen Entgeltverhandlung

Entgeltverhandlungen sind im Jugend- und Sozialhilfereich von zentraler Bedeutung, da sie Auswirkungen auf die wirtschaftliche Situation sowohl aufseiten des Einrichtungsträgers als auch aufseiten des Hilfetragers entfalten. Aus diesem Grund ist es unerlässlich, dass insbesondere für Entgeltverhandlungen Verhandlungsroutinen aufgebaut werden, denn ohne diese steigt die Gefahr von wirtschaftlich nachteiligen Verhandlungsergebnissen.

Wirtschaftlich nachteilige Verhandlungsergebnisse lassen sich jedoch mithilfe einer Professionalisierung der gegenwärtig praktizierten Entgeltverhandlung vermeiden. Hierfür ist es erforderlich, die jeweils vorgelegten Kostenansätze tatsächlich nachzuvollziehen und zu plausibilisieren. Die Kostenansätze dürfen nicht nur reine Kostenüberlegungen darstellen. Vielmehr sollten die in den Leistungs- und Qualitätsentwicklungsvereinbarungen festgelegten Leistungs- und Qualitätsmerkmale Berücksichtigung finden, da sie letztlich die Basis von Entgeltvereinbarungen darstellen. Zudem sollte auch die Möglichkeit des Preis-/Leistungsvergleichs mit anderen vergleichbaren Einrichtungen ausgeschöpft werden, um dadurch eine verbesserte eigene Verhandlungsposition zu generieren. Die Verhandlungsposition hängt auch von den involvierten Verhandlungspartnern ab: Oftmals prüfen Mitarbeiter die durch den Leistungsanbieter eingereichten Entgeltkalkulationen und stehen mit dem jeweiligen Leistungsanbieter in ihrer täglichen Arbeit in regelmäßigem Kontakt. Dies kann Verhandlungen erleichtern oder zu einer wohlwollenden Prüfung führen, um eine gute Zusammenarbeit nicht zu gefährden. In jedem Fall sollte eine solide Verhandlungsbasis durch Nachkalkulationen und Vergleiche geschaffen werden.

Vor dem Hintergrund angespannter Haushaltssituationen, d.h. im Falle einer Überschuldung oder Drohung einer solchen, sollte ein Balanceakt zwischen dem Sparzwang, dem gesetzlich garantierten Anspruch auf Leistungen aus der Jugend-/ Sozialhilfe und dem berechtigten Interesse der freien Träger an entsprechenden Entgelten gewährleistet werden. Durch eine Identifizierung von Entwicklungs- und Optimierungspotenzialen im Rahmen von Entgeltverhandlungen kann letztlich eine Kostendämpfung erreicht werden.

Gerne unterstützen wir Sie bei der Optimierung Ihrer Entgeltverhandlungen in folgenden Bereichen:

- > Im Rahmen einer materiellen Unterstützung für die Erstellung oder Prüfung der Unterlagen.
- > Durch direkte Begleitung der Entgeltverhandlungen. Mit unseren aus zahlreichen Projekten stammenden Vergleichserfahrungen aus anderen Verhandlungen und unserer Bündelung von Kompetenzen können wir zu einer erfolgreichen Entgeltverhandlung beitragen.

## Kontakt für weitere Informationen:



### Constanze Falk

M.A. Staatswissenschaften

Tel.: +49 (9 11) 91 93-35 36

E-Mail: [constanze.falk@roedl.com](mailto:constanze.falk@roedl.com)

## > Schlüssige Konzepte von Rödl & Partner mehrfach gerichtlich bestätigt

Von Christian Griesbach

Rödl & Partner war mittlerweile in über 20 Landkreisen und Kreisfreien Städten zur Ermittlung angemessener Kosten der Unterkunft tätig. Dabei werden stets schlüssige Konzepte erstellt, die definieren, bis zu welcher Höhe Kosten der Unterkunft angemessen sind. Die ersten dieser Konzepte wurden von den zuständigen Sozialgerichten bereits bestätigt. So äußern sich z. B. zwei Kammern des SG Augsburg positiv zu einem von Rödl & Partner erstellten Konzept (Aktenzeichen S 8 AS 167/15, Rz. 36 ff sowie S 3 AS 393/14, Rz. 28 f). Weiterhin bestätigen die Sozialgerichte Rostock und Chemnitz Konzepte, die von Rödl & Partner erstellt wurden (Aktenzeichen S 5 AS 1271/12, Seite 5 sowie S 25 AS 1919/15, Seite 4).

### SG Augsburg

Das Konzept der Stadt A-Stadt ist ebenfalls schlüssig. Nach den Grundsätzen der Rechtsprechung des BSG hat die Angemessenheitsprüfung unter Berücksichtigung des allgemeinen Gleichheitssatzes nach einheitlichen Kriterien zu erfolgen, wobei zur Konkretisierung der Angemessenheitsgrenze auf einer ersten Stufe eine abstrakte und auf einer zweiten Stufe eine konkret-individuelle Prüfung vorzunehmen ist ...

### SG Augsburg

Der als Grundlage für die Ermittlung der Vergleichsmiete herangezogene "Grundsicherungsrelevante Mietspiegel zur Ermittlung der angemessenen Kosten der Unterkunft für die Stadt A-Stadt" (im Folgenden kurz: Konzept) erweist sich zudem als schlüssig nach den oben dargestellten Anforderungen.

### SG Rostock

2012 beruhen und damit die Verhältnisse im streitigen Zeitraum widerspiegeln. Mit dieser Richtlinie hat der Beklagte für seinen Zuständigkeitsbereich ein schlüssiges Konzept entwickelt und die Vorgaben der Rechtsprechung der Rechtsprechung des Bundessozialgerichts (vgl. BSG SozR 4-4200 § 22 Nr. 27) beachtet. Durchgreifende Bedenken gegen die Richtlinie wurden nicht vorgetragen und sind für das Gericht auch nicht ersichtlich.

### SG Augsburg

Das Urteil des BSG vom 18. November 2014 zum Konzept der Stadt Dresden bestätigte die Vorgehensweise der Beigeladenen. Im benannten Urteil wird die Schlüssigkeit der vorliegend vorgenommenen Unterscheidung zwischen Bestands- und Angebotsmieten bestätigt. So bezieht sich auch das vom BSG als schlüssiges Konzept anerkannte Vorgehen der Stadt Dresden hinsichtlich der Erhebung von Bruttokaltmieten zunächst auf zwei zentrale Datenquellen, nämlich den „Datensatz des qualifizierten Mietspiegels der Stadt Dresden“ sowie den „Bestandsdatensatz der Dresdner Bedarfs- bzw. Einstandsgemeinschaften mit Leistungsbezug nach dem SGB II bzw. dem SGB ...

### SG Chemnitz

Die Vorgehensweise des Beklagten, der mit der Erstellung eines Konzepts zur Ermittlung der Bedarfe für Unterkunft im Landkreis Erzgebirgskreis die Firma Rödl & Partner GbR mit Sitz in Nürnberg beauftragte, erfüllt die Anforderungen an ein schlüssiges Konzept zur Ermittlung angemessener Bedarfe für Unterkunft im Sinne des § 22 Absatz 1 Satz 1 SGB II. Der Beklagte hat den Kläger wirksam zur Kostensenkung aufgefordert (Blatt 743 der Verwaltungsakte) und es war Wohnraum vorhanden, der den Anforderungen des Konzepts entsprach (Blatt 742 der Verwaltungsakte).

### Kontakt für weitere Informationen:



**Christian Griesbach**

Diplom-Volkswirt

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

E-Mail: christian.griesbach@roedl.com

## > Chancen eines integrierten Qualitätsmanagement- und Compiencesystems in der Jugendhilfe – Folgen des Falls „Tayler“ in Hamburg

Von **Susanne Schober** und **Heiko Pech**

Mit der Einführung des § 79a SGB VIII verpflichtete der Gesetzgeber die Träger der öffentlichen Jugendhilfe zur Entwicklung, Anwendung und regelmäßigen Evaluation von Qualitätskriterien im Bereich der Erziehungshilfen. Vier Jahre später hat die fortlaufende Kinderschutzdebatte in den meisten Jugendämtern zu Absicherungswellen geführt, die eine Flut an Regelwerken, Standards sowie Verfahrens- und Dienstanweisungen hervorbrachten.

### Kein rechtssicheres Vorgehen im Allgemeine Sozialen Dienst

Im Fall des im Dezember 2015 zu Tode gekommenen Tayler aus Hamburg stellte die Jugendhilfekommision in ihrem Untersuchungsbericht fest, dass Standards und Verfahrensanweisungen bei Fällen von Kindeswohlgefährdungen gem. § 8a SGB VIII ausreichend vorlagen. Allerdings konnte keine regelkonforme Anwendung durch die Mitarbeiter festgestellt werden. Offensichtlich fehlte es an einer Überprüfung der Einhaltung dieser Standards. Dies entspricht einem Verstoß gegen § 79a SGB VIII („...regelmäßig zu überprüfen“).

Gem. § 831 Abs. 1 Satz 2 BGB liegt in diesem Fall ein Organisationsverschulden vor, nämlich das des Überwachungsverschuldens: Es erfolgte gar keine oder nur eine ungenügende Kontrolle und Überwachung zur Einhaltung der gesetzten Standards durch die Führungskräfte. Trotz vorhandener Verfahrensstandards liegt damit kein rechtssicheres Vorgehen des Allgemeinen Sozialen Dienstes vor. Hamburgs Sozialsenatorin Melanie Leonhard (SPD) räumte ein, dass „die konsequente Anwendung der Regelungen (...) möglicherweise zu anderen Entscheidungen der fallverantwortlichen Sozialpädagogen geführt hätte“.<sup>1</sup> Im Fall Tayler werden Rücktrittsforderungen der verantwortlichen Akteure in Verwaltung und Politik immer lauter.

### Vermeidung von Organisationsverschulden

Wie zukünftig die Einhaltung von gesetzlichen Regeln und eigens auferlegten Qualitätsstandards überprüft werden soll, ist noch unklar. Die Sozialsenatorin kündigte jedoch an, ein Verfahren sicherstellen zu wollen, „dass diese Prozesse auch wirklich an jedem Schreibtisch ankommen“.

Zunächst sollten die bestehenden Regelwerke der Jugendhilfeverwaltung Hamburg auf die Anforderungen eines Compliance Management Systems überprüft werden. Ziel dieser Prüfung muss es sein, anhand der vom Jugendamt zugrunde gelegten Verfahrensanweisungen und Regeln eine Aussage darüber zu ermöglichen,

- > ob die dargestellten Grundsätze und Maßnahmen mit hinreichender Sicherheit sowohl Risiken für wesentliche Regelverstöße rechtzeitig erkennen als auch solche Regelverstöße verhindern und
- > dass die Grundsätze und Maßnahmen zu einem bestimmten Zeitpunkt implementiert waren und
- > regelmäßig überprüft wurden (vgl. IDW PS 980).

### Langfristige Installation eines integrierten Qualitätsmanagement- und Compiencesystems

Ein fehlendes Compiencesystem ist kein hausgemachtes Problem aus Hamburg, Fast kein deutsches Jugendamt verfügt über ein solches Managementinstrument. Zukünftig müssen die Jugendhilfeverwaltungen ein regelkonformes Verhalten garantieren, um damit ein vermeidbares Organisationsverschulden wie im Fall Tayler verhindern zu können.

### Die Lösung: Vision.iC

Vision.iC ist ein integriertes Qualitätsmanagement und Compiencesystem, das auf Fehlervermeidung ausgerichtet ist, statt ausschließlich auf Fehlerrückmeldung und -sanktionierung zu zielen.

#### Interessiert?

Dann fordern Sie gerne weiteres Informationsmaterial an und besuchen Sie uns auf unserer Informationsveranstaltung zum Thema Qualitätsmanagement & Compliance in der Jugendhilfe. Weitere Informationen finden Sie unter [www.roedl.de/seminare](http://www.roedl.de/seminare).

<sup>1</sup> <http://www.zeit.de/hamburg/aktuell/2016-02/22/kriminalitaet-leonhard-dringt-nach-fall-tayler-auf-umsetzung-der-regeln-22141003>

The screenshot shows the 'Verfahrensanweisung' (Procedure Instruction) management interface. The main content area displays the following information:

- Titel:** Fachliche Verfahrensstandards zur Wahrnehmung des Schutzauftrags bei Kindeswohlgefährdung
- Prozessbereich:** Kindeswohlgefährdung
- Kopfdaten:**
  - Revisionsnummer: 1
  - Erstellungsdatum: 27.02.2016
  - Revisionsdatum: 27.02.2016
  - letzte Prüfung: 27.02.2016
  - genehmigt am: 27.02.2016
  - Wiedervorlagdatum: 27.02.2016
- Managementsystem:** Qualitätsmanagement
- Dokumente / Links:** (Empty list)
- Berechtigungen:**
  - Verantwortlicher: Leiter Fachbereich 51
  - Prüfung: Leiter ASD 513
- Zweck der VA:** Sicherstellung des Schutzauftrags bei Kindeswohlgefährdung
- Geltungsbereich:** (Empty list)
- Begriffe und Abkürzungen:** (Empty list)

At the bottom, a list of process areas is shown:

- Prozessbereich: Baugenehmigungsprozess
- Prozessbereich: Kernprozesse
- Prozessbereich: Kindeswohlgefährdung
- Aktueller Titel:** Fachliche Verfahrensstandards zur Wahrnehmung des Schutzauftrags bei Kindeswohlgefährdung

Im Qualitätsmanagement von Vision.IC werden Verfahrensanweisungen organisiert. Die eindeutige Definition von z.B. Verfahrensverantwortlichen, Geltungsbereich und Überprüfungstermin lassen keine Dokumentationslücken zu.

The screenshot shows the 'Kennzahlen' (Key Figures) feedback list. The main content area displays the following information:

- Start:** Halten d. Ausführungsqualität Tagesgeschäft auf 100 %-Potenzial bis zum 31.12.2015
- Planwert:** 100
- Datum:** 30.04.2015
- Ist-Wert:** 70
- %-Potenzial:** Messen mit Profil
- Status - Feedback:** nicht erreicht
- Prognose - Ziel:** gefährdet
- Bemerkung / Ideen zur Verbesserung:** Die braugenehmigung konnte nicht durch zwei Fachkräfte, sondern lediglich durch eine Fachkraft und eine weitere Person durchgeführt werden. Es besteht die Gefahr, dass Sachverhalte und Details vor Ort von „nur“ zwei fachkundigen Augen übersehen worden sind.
- Gegensteuerungsmaßnahme:** (Empty text area)

Below the main content area, a feedback list table is shown:

Datum	Plan	Ist	Status	Prognose	Kommentar	Anhang	Abweichung
31.07.2015	100	100	erreicht	nach Plan	-	-	0
30.06.2015	100	100	erreicht	nach Plan	-	-	0
31.05.2015	100	100	erreicht	nach Plan	-	-	0
30.04.2015	100	70	nicht erreicht	gefährdet	-	-	-30
31.03.2015	100	100	erreicht	nach Plan	-	-	0

Mit Hilfe der Feedbackliste werden tagesaktuelle Rückmeldungen zur Zielerreichung an die Führungskräfte gegeben.



## Stellenbeschreibung

**Stelle:** Bezirkssozialarbeiter 1 Team Süd  
**besetzt von:** Diane Apri

**Unterstellt:**  
 Fach- und Disz: Leiter Team Süd 5132 | Manuela Janu

**Wird vertreten von:**  
 Bezirkssozialarbeiter 1 Team Nord | Heiko Mär

**Vertritt aktiv:**  
 Bezirkssozialarbeiter 1 Team Nord | Heiko Mär

**Qualifikation:**  
 Hochschule | Sozialpädagogin

**Befugnisse:**

**Ziele:**  
 Halten Ausführungsqualität Tagesgeschäft Konstanz

Aufgaben: (A, A')	Kapazität p.a. in %	Selbstständigkeitsgrad			
		Ist	Soll	Ist	Soll
A': Vermeiden Kindeswohlgefährdung § 8a SGB VIII / § 4 Abs. 3 KKGG	25 %	25 %	25 %	2*	2*
A': Gewähren Hilfen zur Erziehung	25 %	25 %	25 %	2*	2*
A': Durchführen Inobhutnahme von Kindern und Jugendlichen nach § 42 SGB VIII	25 %	25 %	25 %	2*	2*
A': Durchführen Allgemeine Förderung der Erziehung in der Familie	25 %	25 %	25 %	2*	2*
Summe:	100 %	100 %	100 %		
Gesamtstunden:	1.600 h	1.600 h	1.600 h		

■ kann Aufgabe unter Aufsicht ausführen  
■ kann Aufgabe selbstständig ausführen  
■ kann Teile der Aufgabe selbstständig ausführen  
■ kann andere einleiten

### Anlage zur Stellenbeschreibung Service Levels:

#### Bezirkssozialarbeiter 1 Team Süd (Diane Apri)

A': Vermeiden Kindeswohlgefährdung § 8a SGB VIII / § 4 Abs. 3 KKGG	
Bewerten Gefährdungserstschätzung	Der Hinweis ist dahingehend bewertet, ob gegenwärtig Anhaltspunkte für eine mögliche Gefährdungssituation des Kindes vorliegen.
Bewerten Mitteilung anderes Jugendamt	Die durch das andere Jugendamt aufgenommenen und weitergeleiteten Informationen zu einer Gefährdungssituation sind bekannt und bewertet.
Vornehmen Vorreinschätzung	Soweit erforderlich ist die geeignete Maßnahme zur Gefährdungsbewehr für den jungen Menschen ausgewählt.
Vereinbaren Schutzkonzept	Zum (vorläufigen) Schutz des jungen Menschen ist ein Schutzkonzept vereinbart und die Tragfähigkeit gewährleistet.
Rückmelden an anderes Jugendamt	Das leistungszuständige Jugendamt verfügt über die Informationen zur aufgenommenen Gefährdungssituation.
A': Gewähren Hilfen zur Erziehung	
Durchführen Klärung	Die örtliche und sachliche Zuständigkeit sind geklärt. Die Personensorgeberechtigten sind zum Gespräch eingeladen. Die Kontaktaufnahme zum Kind/Jugendlichen ist erfolgt. Hausbesuche in der Familie sind erfolgt. Die persönlichen, familiären und sozialen Ressourcen sind geklärt. Die Mitarbeitsbereitschaft der Familie ist geklärt. Der Sachverhalt ist mit einer anderen Fachkraft reflektiert.
Durchführen Bewilligungsteam	Die Fallvorstellung ist im Team von mindestens drei Fachkräften erfolgt. Der Hilfebedarf und die geeignete Hilfe sind festgesetzt. Die Beratung über den Leistungsumfang und den geeigneten Leistungserbringer ist erfolgt.
Kontaktieren Leistungserbringer	Der potenzielle Leistungserbringer ist kontaktiert und die anonyme Fallbeschreibung ist mitgeteilt. Hinweise zu Hilfeformen, Umfang und die Laufzeit sind dargelegt. Das Gespräch mit den Personensorgeberechtigten und jungen Menschen ist erfolgt. Vormund und Pfleger sind im Bedarfsfall benannt. Der Leistungsbeginn ist festgelegt.
Durchführen Erstes Hilfeplangespräch	Der Austausch über die Sichtweisen der Beteiligten zum Anlass der Hilfe ist erfolgt. Ziele, Aufgaben, Inhalte und Perspektiven sind vereinbart. Der Termin für die Hilfeplanfortschreibung ist erfolgt. Vereinbarungen zu Entwicklungsberichten und Zwischenberichten sind getroffen. Der Entwicklungsbericht ist gelesen. Die Hilfeplanfortschreibung ist vorbereitet. Das Hilfeplangespräch wird durchgeführt.
Durchführen Hilfeplanfortschreibung	Der Entwicklungsbericht ist gelesen. Die Hilfeplanfortschreibung ist vorbereitet. Das Hilfeplangespräch wird durchgeführt.
Beenden Hilfe	Der Austausch der Sichtweisen der Beteiligten zum Verlauf der Hilfe und zur Zielerreichung ist erfolgt. Beratungstermine mit der Familie oder einzelnen Familienmitgliedern sind vereinbart. Die wirtschaftliche Jugendhilfe ist über die Beendigung informiert. Der Fall wird im Fachverfahren eingestellt.
A': Durchführen Inobhutnahme von Kindern und Jugendlichen nach § 42 SGB VIII	

Aus Vision.IC lassen sich stets aktuelle Stellenbeschreibungen automatisch generieren.

## Zielreview | nach aktueller Prognose | rot/gelb | Beobachtungsliste

Aktuelle Prognose					Stelle	Person		
Ziel	Datum	Plan-Menge	Ist-Menge	Abweichung-Menge	Plan %	Ist %	Status	Prognose
Bemerkung / Ideen zur Verbesserung					Gegensteuerungsmaßnahmen			
<b>■ gefährdet</b>								
Halten d. Ausführungsqualität Tagesgeschäft auf 100%-Potenzial bis zum 31.12.2015					Bezirkssozialarbeiter 1 Team Süd	Diane Apri		
	30.04.2015	100	70	-30	100 %	70 %	↓ nicht erreicht	■ gefährdet
Die Inaugenscheinnahme konnte nicht durch zwei Fachkräfte, sondern lediglich durch eine Fachkraft und ein weiterer Person durchgeführt werden. Es besteht die Gefahr, dass Sachverhalte und Details vor Ort von „nur“ zwei fachkundigen Augen übersehen worden sind.								
Halten d. Budget Jugendamt auf 12.000.000 EUR bis zum 31.12.2015					Leiter Fachbereich 51	Martin Sommer		
	30.04.2015	4.000.000	4.400.000	400.000	0 %	0 %	↓ nicht erreicht	■ gefährdet
Erhöhen d. Projekterfolg 2015 (Software Fachcontrolling) auf 100 %-Potenzial bis zum 31.12.2015					Leiter Fachbereich 51	Martin Sommer		
	31.01.2015	8	8	0	8 %	8 %	✓ erreicht	■ gefährdet
Die Installation der Software ist gefährdet.								

Der Zielreview gibt einen ausführlichen Überblick über die Zielerreichung auf Mitarbeiterebene und ermöglicht eine Prognose zur erwarteten Entwicklung. Ebenso können Gegensteuerungsmaßnahmen vorgeschlagen werden.

### Kontakt für weitere Informationen:



**Susanne Schober**

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



**Heiko Pech**

Dipl.-Kaufmann  
 Tel.: +49 (9 11) 91 93-36 09  
 E-Mail: heiko.pech@roedl.com

## > Personalbedarfsbemessung in Zeiten von UMA und Fachkräftemangel

Von Thomas Seitz

Zum Stichtag 29. Februar 2016 befanden sich rund 69.000 unbegleitete minderjährige und junge volljährige Flüchtlinge in Maßnahmen der Kinder- und Jugendhilfe.<sup>1</sup> Die Betreuung dieser jungen Menschen bindet aufgabenübergreifend massiv Personal. Die Frage nach einem angemessenen Einsatz von Mitarbeiterkapazitäten erreicht aufgrund der tatsächlich fehlenden Fachkräfte eine neue Qualität. Neben der Frage, wie viele Mitarbeiter eingesetzt werden sollten, muss zwingend auch die Frage nach dem „Wofür“ genau beantwortet werden. In diesem Kontext wird neben der Fortschreibungsfähigkeit immer auch diskutiert, welche Ziele mit Intensivierung der Personalkapazitäten verbunden werden. Hier ist häufig zu sehen, dass Erfolge erzielt, jedoch nicht dargestellt werden können.

### Die Rahmenbedingungen haben sich verändert

Seit Einführung des § 8a SGB VIII sind die Meldungen, Fallzahlen und Inobhutnahmen gestiegen. Die Anforderungen an Dokumentation sind zusätzliche belastende Faktoren für die Fachkräfte. Gleichzeitig sind die Haushalte der Kommunen mit zum Teil massiven Einsparungsvorgaben belastet. Darüber hinaus müssen Aufgabenstellungen in deutlich gesteigertem Umfang bewältigt werden. Der Prozess der Personalbemessung kann in solchen Zeiten die Quadratur des Kreises ermöglichen – nämlich die Verbindung der Standardsicherung mit zu realisierenden Einsparungen. Dabei zeigt die Beratungspraxis, dass Einsparungen nicht zulasten von Personalkapazitäten erfolgen, sondern vielmehr in den meisten Fällen eine Investition in diesem Bereich als wirtschaftliche Lösung in Betracht gezogen wird, die darüber hinaus eine Antwort auf den Fachkräftemangel bieten kann.

### Arbeitsabläufe als Grundlage

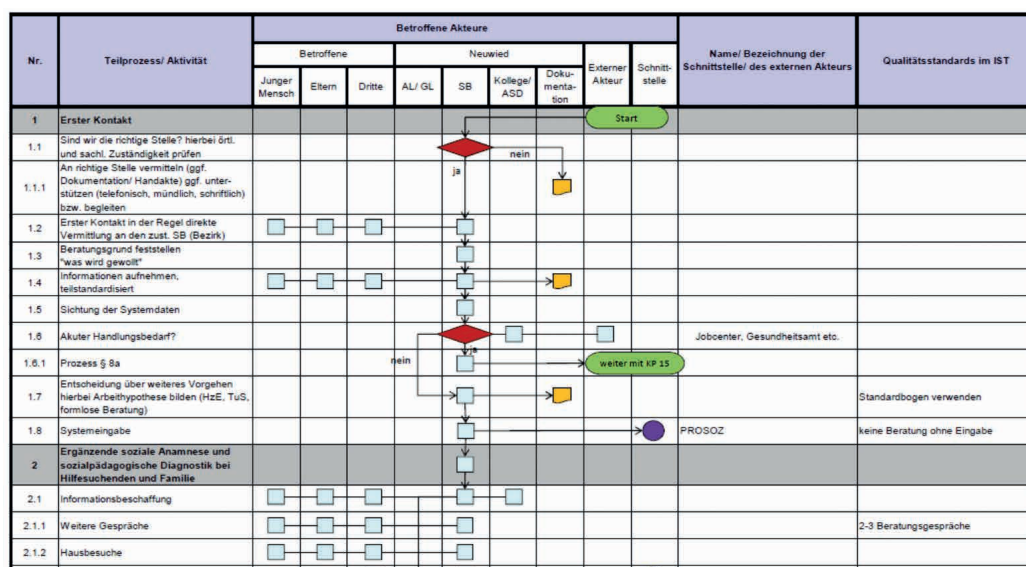
Damit eine belastbare Aussage über die notwendigen Personalkapazitäten und deren exakten Einsatz erfolgen kann, ist es notwendig, die Ausgangssituation und deren Rahmenbedingungen genau zu analysieren und transparent darzustellen. Hierzu hat sich die Erhebung der individuellen Arbeitsabläufe als wertvolle Feedbackmethode bewährt.

Die Erarbeitung der Prozesse in dieser Form bietet die Gelegenheit, dass sich die Mitarbeiter strukturiert mit ihren täglich praktizierten Abläufen kritisch auseinandersetzen. Weiterhin dienen sie als wertvolle Grundlage für ein QM-Handbuch und liefern für die Führungskräfte Hinweise, bei welchen Bereichen hybride Aufgabenwahrnehmungen möglich, sinnvoll und notwendig sind.

Nachdem die Arbeitsabläufe in der dargestellten Form erhoben worden sind, beginnen die eingebundenen Mitarbeiter damit, die Zeiten für die einzelnen Ablaufschritte in einer mehrmonatigen Zeitaufschreibung festzuhalten. Hierbei werden Zeiterhebungsinstrumente eingesetzt, die den Zeitaufwand für die Aufschreibung der Mitarbeiter minimieren.

### Ganzheitliche Betrachtung

Nachdem die Phase der Zeiterfassung beendet wurde, kann ein detailliertes Bild über das Zeit-Aufwands-Verhältnis gezeichnet werden. Dieses Verhältnis bildet die Grundlage für intensive Optimierungsdiskussionen. Diese Diskussionen müssen dergestalt organisiert werden, dass die Mitarbeiter den partizipativen Ansatz erleben können. Nach diesen Gesprächen kann transparent dargestellt werden, welche Prozessoptimierung zu welchen



zeitlichen Einsparungen führt. Neben der reinen zeitlichen Betrachtung wird von Rödl & Partner auch die Methode der Prozesskostenbetrachtung angewendet. Die Kombination mit der Zeiterfassung ermöglicht es, die Frage nach dem „Wer sollte es tun“ sowohl inhaltlich als auch wirtschaftlich zu beantworten.

<sup>1</sup> Quelle: <http://www.b-umf.de/>

## Fortschreibungsfähigkeit und Erfolg

Die Erarbeitung der Ergebnisse einer Personalbedarfsbemessung stellt eine herausfordernde Aufgabe dar. Neben der individuellen Standarddefinition gilt es, die individuellen Besonderheiten und Rahmenbedingungen eines jeweiligen örtlich zuständigen Jugendhilfeträgers abzubilden. Damit dieser Aufwand nicht für eine einmalige Ergebnisdarstellung erbracht werden muss, ist es unabdingbar, die Fortschreibungsfähigkeit sicherzustellen. Neben der Frage der richtigen Personalressourcen muss dabei aber immer wieder berücksichtigt werden, welche Ziele man mit mehr Mitarbeiterkapazitäten erreichen will. Oftmals entstehen an dieser Stelle die Forderungen nach finanziellen Einspareffekten. Die Beratungserfahrung zeigt, dass die Erfolge der veränderten Arbeitsweisen nicht unmittelbar in den Haushaltszahlen widerspiegelt werden. Vielmehr gilt es für die Verantwortlichen an dieser Stelle einen Controllingprozess zu definieren, der inhaltlichen Erfolg monetär sichtbar macht.

Wir unterstützen Sie bei der

- > Erarbeitung von Kernprozessen,
- > Dokumentation der Zeiterfassung,
- > Optimierung von Arbeitsabläufen,
- > Definition von Arbeitsstandards,
- > Entwicklung fortschreibungsfähiger Personalbemessungsinstrumente und
- > Darstellung von Einsparergebnissen.

Gemeinsam können wir die Frage beantworten, wie Sie in Zeiten des Fachkräftemangels Ihre Organisation schlagkräftig aufstellen und mit hybriden Prozessen zukunftstauglich machen.

Wir freuen uns, mit Ihnen über Ihre individuellen Ziele und Aufgabenstellungen zu sprechen.

## Kontakt für weitere Informationen:



**Thomas Seitz**

Diplom-Betriebswirt (FH)

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

E-Mail: [thomas.seitz@roedl.com](mailto:thomas.seitz@roedl.com)

## Rödl & Partner intern

### > Veranstaltungshinweise

Thema	Jugendhilfe steuern mit QuARZ
Termin / Ort	24. Mai 2016 / Leipzig 25. Mai 2016 / Berlin 1. Juni 2016 / Köln 2. Juni 2016 / Hannover 9. Juni 2016 / München 14. Juni 2016 / Stuttgart 15. Juni 2016 / Nürnberg

Thema	Qualitätsmanagement und Compliance in der Jugendhilfe
Termin / Ort	31. Mai 2016 / Hannover 7. Juni 2016 / Köln 16. Juni 2016 / Leipzig 30. Juni 2016 / Nürnberg

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)  
Äußere Sulzbacher Str. 100 | 90491 Nürnberg  
**Thomas Seitz** – [thomas.seitz@roedl.com](mailto:thomas.seitz@roedl.com)  
Äußere Sulzbacher Str. 100 | 90491 Nürnberg

Layout/Satz: **Katharina Muth** – [katharina.muth@roedl.com](mailto:katharina.muth@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.