

## Auszug aus der Niederschrift zur Sitzung des Jugendhilfeausschusses vom 19.08.2020

---

### Öffentlicher Teil

**TOP .. Einführung eines Fach- und Finanzcontrolling bei 55/6 unter externer Begleitung durch das Beratungsunternehmen Consens und die GPA**

Herr Reinke begrüßt zu diesem Tagesordnungspunkt Frau Mareczek von der Gemeindeprüfungsanstalt und Frau Kohlmeyer-Gebhard von der Firma Consens.

Frau Mareczek führt in den Sachverhalt ein.

Frau Kohlmeyer-Gebhard beschreibt das Projekt (**siehe Anlage zu TOP 3.2**).

Herr Reinke bedankt sich bei Frau Kohlmeyer-Gebhard für die ausführliche Präsentation.

Herr Sondermeyer merkt an, dass es sich hier um viele Einzelschicksale handele, bei deren Umgang eine Abwägung sicher nicht immer einfach sei. Er hadere in dem Zusammenhang mit dem Begriff „Wirtschaftlichkeit“. Diese sollte seines Erachtens hier nicht an erster Stelle stehen. Er fragt nach dem Verhältnis zwischen den Kosten der externen Beratung und der tatsächlichen Einsparung in diesen Fällen.

Herr Goldbach erwidert, dass das Verhältnis aus Sicht der Stadt Hagen sehr gut sei, weil die Stadt Hagen als Stärkungspaktkommune Anspruch auf Beratungsleistungen der Gemeindeprüfungsanstalt gehabt habe. Die Kosten für die Stadt Hagen bei diesem Projekt entstünden nur in Form der Mitarbeit der Kolleginnen und Kollegen. Die Kosten für das Beratungsunternehmen würden von der Gemeindeprüfungsanstalt getragen. In dem Zusammenhang freut er sich, Herrn Faber vorzustellen.

Herr Faber sei der stellvertretende Abteilungsleiter der Abteilung Hilfen zur Erziehung und vertrete derzeit Frau Lossau. Er könne bestätigen, dass bei diesem Projekt alles gut gelaufen sei und die Stimmung in der Abteilung nicht gelitten habe.

Das habe sicher auch an der hervorragenden Beratungsleistung von Frau Kohlmeyer-Gebhard gelegen. Sie habe die Kolleginnen und Kollegen so in den Prozess mit eingebunden, dass ein schon vorhandenes großes Engagement weiter gefördert worden sei. Er wolle sich daher ganz herzlich bei Frau Kohlmeyer-Gebhard, der Gemeindeprüfungsanstalt und den beteiligten Kolleginnen und Kollegen in der Abteilung für ihr großes Engagement bedanken. Man befindet sich noch in der Umsetzungsphase und der Prozess werde weiter fortgeführt. Man sei auf einem guten Weg, sowohl in Bezug auf die personelle Ausstattung als auch die Ziele und die Erkenntnis, wo man eigentlich hinwolle. Er beschreibt den direkten Zusammenhang zwischen Personalausstattung / Personalkosten und auf der anderen Seite der Höhe der Kosten der Hilfen zur Erziehung, der auch bei künftigen Diskussionen berücksichtigt werden müsse. Er sei der Meinung, dass sich die Kosten für die Hilfen zur Erziehung durch einen vernünftigen Personaleinsatz besser steuern ließen.

Herr Reinke weist darauf hin, dass man auch bei der Evaluation der Frühen Hilfen habe erkennen können, dass der Allgemeine Soziale Dienst durch den Einsatz der Frühen Hilfen deutlich weniger in Anspruch genommen werde.

Herr Sondermeyer bittet um die Bezifferung der Höhe der Kosten für die externen Berater.

Frau Mareczek erklärt, dass eine Offenlegung dieser Zahlen seitens der Gemeindeprüfungsanstalt aus verschiedenen Gründen nicht erfolgen werde.

Herr Meng teilt mit, dass er über das Projekt und die vorliegenden Ergebnisse sehr erfreut sei. Die Verbände seien in dem Zusammenhang ganz wichtige Partner.

Er sieht dem Dialog positiv entgegen.

Es sei vorteilhaft, dass es zukünftig handfeste Zahlen geben werde, über die man sprechen könne. Im Vordergrund stehe immer die Frage, wo und wie es dem Kind am besten gehe. Kinder sollten möglichst in der Herkunfts-familie leben. Daher sollte immer im Vordergrund stehen, eine zeitige und gut vorbereitete Rückkehr zu gestalten.

Frau Kohlmeyer-Gebhard macht deutlich, dass Kennzahlen nur so gut seien, wie man Schlußfolgerungen daraus ziehe, die das Handeln beeinflussen könnten.

In Bezug auf den Begriff Wirtschaftlichkeit stelle sich die Frage, wie dieser in diesem Zusammenhang definiert werde. Sie bevorzuge die Definition der Passgenauigkeit hin-sichtlich der Wirtschaftlichkeit bei Hilfen zur Erziehung. Sie würde als Anspruch an ein Fach- und Finanzcontrolling formulieren, dass man daraus Erkenntnisse gewinne. Das gehe nur über den Dialog. Aus dem Grund habe man auch in der Umsetzung die Kom-munikationsformate begleitet. Der entscheidende Mehrwert sei, dass man erkenne, was die Daten aussagten.

Auf die Frage von Herrn Reinke nach den zwei Vollzeitstellen, teilt Herr Goldbach mit, dass diese bereits besetzt seien.

Herr Reinke bedankt sich bei Frau Kohlmeyer-Gebhard für die Arbeit vor Ort und die heutige Präsentation.

## Beratungsleistungen im Rahmen des Stärkungspaktes Stadtfinanzen Teilprojekt 2: Aufbau und Einführung eines integrierten Fach- und Finanzcontrollings

Präsentation für den Jugendhilfeausschuss der Stadt Hagen und die  
Gemeindeprüfungsanstalt Nordrhein-Westfalen (gpaNRW)



Miriam Kohlmeyer-Gebhard

Hagen, 19. August  
2020

- 1 Zu con\_sens
- 2 Optimierungsansätze durch Fach- und Finanzcontrolling unterstützen
- 3 Beispiele für Ziele und Messgrößen
- 4 Quantifizierung der Kostendämpfungspotenziale
- 5 Erforderliche Ressourcen
- 6 Nächste Schritte zur Umsetzung
- 7 Ihre Fragen und Anmerkungen

... ist ein bundesweit tätiges, unabhängiges mittelständisches Beratungsunternehmen für den öffentlichen Sektor mit Sitz in Hamburg

... arbeitet seit zwei Jahrzehnten vertrauensvoll mit Kommunen, überörtlichen Trägern und Ministerien zusammen.

... berät öffentliche Verwaltungen strategisch und fachlich in den Feldern:

- Jugendhilfe | Bildung**

- Arbeit | Beschäftigung**

- Soziales | Teilhabe**

- Gesamtsteuerung | Haushalt**

[www.consens-info.de](http://www.consens-info.de)

- ... übersetzt politische Ziele in Strategien.
- ... berät fachlich-konzeptionell.
- ... entwickelt Steuerungs- und Controllingverfahren.
- ... begleitet organisationsbezogene Veränderungsprozesse.
- ... analysiert Wirtschaftlichkeit und Steuerung sozial- und finanzpolitisch bedeutsamer Leistungen.
- ... verbindet modernes Managementwissen mit umfassendem, sozial- und finanzpolitischem Know-how.

# Leitbild für Steuerung und soziale Entwicklung

Wirkung und Erfolg sind zentral für jede zukunftsorientierte Veränderung.

**Praxis- und Ergebnisbezug**

**Kontext-bezug**

Soziale Dienstleistungen sind getragen von Menschen. Ihre Motivation und ihr „Mitgehen“ bei Veränderungen sind Schlüssel zum Erfolg.

**Führung und Mitarbeiterbezug**

**con\_sens**

Es gibt selten „die“ richtige Lösung. „Richtig“ heißt auch: am jeweiligen Ort, im jeweiligen Kontext machbar und wirkungsvoll.

Erfahrenes, vernetztes Beraterteam mit Fachkenntnis und Verstehen der spezifischen kommunalen „Kultur“

# Projekte

## Organisationsuntersuchung / Steuerung und Controlling / Wirtschaftlichkeitsanalyse:

- Landkreise Vorpommern-Rügen, Ortenaukreis, Saalekreis, Schwarzwald-Baar-Kreis
- Städte Duisburg, Jena, Ahlen, Neuss, Kaiserslautern, Viersen, Wuppertal, Krefeld, Oberhausen, Chemnitz

## Organisationsuntersuchungen mit Personalbedarfsbestimmung:

- Landkreise Emsland, Cloppenburg, Plön, Viersen, Main-Kinzig-Kreis, Schaumburg u.a.
- Städte Ahlen, Goch, Bocholt, Salzgitter, Kaiserslautern u.a., Frankfurt/M. (WJH)

## Umsetzungsbegleitung:

- Städte Oberhausen, Freiburg, Mannheim, Krefeld, Lingen, Landkreis Schaumburg

## Gutachten / Expertise:

- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend: Modellprogramm Wirkungsorientierte Jugendhilfe
- „Kein Kind zurücklassen – Kommunen in NRW beugen vor“, Instrumentenkoffer für die kommunale Steuerung präventiver Jugendhilfe, Evaluation: Präventionsbudgets, Bertelsmann-Stiftung

## Benchmarkingkreise SGB VIII / SGB XII:

- Landkreise in Schleswig-Holstein, Hessische Landkreise, Landkreise in Sachsen-Anhalt
- Mittelgroße Großstädte in NRW, mittelgroße Großstädte bundesweit, Große Großstädte

## Strategiezirkel:

- Strategiezirkel kommunale Jugendhilfe der Großstädte

# Ausgangslage

## Gesamtvorhaben Stärkungspakt Stadtfinanzen im Auftrag der gpaNRW:

- Fortschreibung Haushaltskonsolidierungsplan (Beschluss 2012) i. R. d. Stärkungspaktes
  - Stadt Hagen: Pflichtige Teilnahme (Kommune Stufe 1) am Stärkungspaktes Stadtfinanzen
- Beauftragung der con\_sens GmbH durch gpaNRW mit den Teilprojekten
  - 1: Entwicklung eines Ziel- und Kennzahlensystems für den Fachbereich 55
  - 2: Aufbau und Einführung eines integrierten Fach- und Finanzcontrollings für die Hilfen zur Erziehung (HzE) im Fachbereich 55



**Ziel:** Effektivitäts- und Effizienzpotentiale identifizieren, Anhaltspunkte zur Verbesserung der Steuerungsmöglichkeiten im Fachbereich Soziales und Jugend gewinnen

## Ergebnisse des Teilprojektes 1:

- Das mittlerweile abgeschlossene Teilprojekt 1 umfasste die Entwicklung des **Ziel- und Kennzahlensystems** (Fach- und Finanzcontrolling) für den gesamten Fachbereich Jugend und Soziales.
  
- Die Ergebnisse sind im **Bericht zum Teilprojekt 1** vom 30. August 2019 „Controlling und Zielsystem für die Stadt Hagen – Einführung eines Ziel- und Kennzahlensystems im Fachbereich 55“ dargestellt.

## Hilfen zur Erziehung sind dann wirtschaftlich,...

- wenn das **Vorfeld** von Hilfen zur Erziehung sinnvoll genutzt wird.
- wenn die Ressourcen im **Sozialraum** so weit möglich genutzt werden.
- wenn Hilfen nur eingesetzt werden, wenn sie **erforderlich** sind.
- wenn Hilfen **passgenau** eingesetzt werden.
- wenn Hilfen zu einem **adäquaten Preis** eingekauft werden.
- wenn Hilfen **zum richtigen Zeitpunkt** und mit den richtigen Übergängen **beendet** werden.
- wenn sie **wirksam** und **nachhaltig** sind.
- wenn **Controlling** und **Qualitätsentwicklung** als Instrumente genutzt werden.

## Projektvorgehen angedockt an Entwicklungsarbeit in Abteilung 55-6

### Erziehungshilfen

- Abteilung 55/6 hat ihre Prozesse neu aufgestellt (**Qualitätshandbuch**).
- con\_sens hat **5 Kernprozesse** zur Beratung und Leistungsgewährung im Bereich Hilfen zur Erziehung ausgewertet:
- Die durch Abt. 55/6 erarbeiteten Prozesse liegen **in hoher Qualität** vor und enthalten **zahlreiche Ansätze zur Wirtschaftlichkeit**.



**Fokus im Teilprojekt 2:** Welche Optimierungsansätze ergeben sich aus diesen Stärken und wie können sie durch das Fach- und Finanzcontrolling weiter unterstützt werden?

# **Optimierungsansätze und ihre Unterstützung durch das Fach- und Finanzcontrolling**

## Stärken der Prozessmodellierung durch die Abteilung 55/6:

- Ressourcenorientierung der Beratung und Hilfeplanung.
- Hohe Zielorientierung der Beratung und Hilfeplanung.
- Positive Haltung zur Unterstützung der Rückführung bei stationären Hilfen.
- Einfordern der Mitwirkungsbereitschaft der Personensorgeberechtigten im Leistungsbereich.



Optimierungsansätze docken zum Großteil an diesen Stärken an.

Standardisierung der Überprüfung der Rückführungsoption bei stationären Hilfen.

Im Leistungsbereich nur Hilfen bei Mitwirkungsbereitschaft der Personensorgeberechtigten.

Neue Abläufe bei kostenintensiven Hilfen etablieren

Schnittstelle ASD und WJH verbessern.

Haltung im Rahmen des Schutzauftrages schärfen.

Unterstützung der Zielsteuerung in der Hilfeplanung.

Wirksamkeit steigern durch die Messung von Zielerreichungsgraden.

Strukturierung der Falleingangsphase und Beratungen.

## Faktoren für die Handlungsrelevanz von Controlling

- Fachliche Bedeutung der Kennzahlen für die operative Ebene.
- Kommunikation über die Kennzahlenergebnisse.
- Kostenziele greifbar machen.

## Zielsetzungen und Messgrößen zu den Feldern:

- Beratungsleistungen
- Hilfen zur Erziehung
- Aufwendungen
- Laufzeiten
- Zielerreichung
- Leistungen nach § 35a SGB VIII

Das Set wird sukzessive aufgebaut, Die Erhebung der Zielerreichung wird zum Beispiel erst im Zuge der Aktualisierung Fachanwendung möglich.

**Leitziel (kennen Sie zum Teil bereits aus dem Qualitätshandbuch)**

- Junge Menschen leben in ihrer Herkunfts familie.

**Messgröße:**

- "HzE+, stationär pro 1.000 Einwohner U21"

**Teilziel:**

- Teilziel erst nach 3 Auswertungszyklen quantifizieren; nach Kenntnis der aktuellen Daten wird das Teilziel eher auf das Halten der Dichte als auf die Senkung der stationären Fälle ausgerichtet sein.

**Leitziel** (kennen Sie zum Teil bereits aus dem Qualitätshandbuch)

- Junges

**Messgr**

- "HzE- Controlling-Ziel heißt nicht unbedingt:  
 höher/ niedriger, weiter , schneller....

**Teilziel:**

- Teilzie Ziel kann auch sein: Halten! Oder: „nur  
 steigen um...“

aktuell  
Senku

s der  
auf die

## Leitziel:

- Eltern Kinder und Jugendliche sind durch die Falleingangsberatung und Unterstützung wieder in der Lage, ihre Angelegenheiten selbstständig zu lösen. Eine weitergehende Hilfe ist nicht mehr erforderlich.
- Effizienter Personaleinsatz und Abbildung des erforderlichen Personaleinsatzes.

## Messgröße (Auswahl):

- Anzahl der am 31.12. des Bj. laufenden oder im Bj. Beendeten Falleingangsberatungsfälle (Abbildung absoluter Fallzahlen)
- Anteil der Falleingangsberatungsfälle des Bj., in denen die Anzahl der Beratungskontakte bei Beendigung mehr als 2 betragen hat. **Teilziel:**

Le



Oft ergibt erst die Zeitreihenbetrachtung  
fachlich relevante Erkenntnisse:

Me



Warum hat sich etwas verändert?



Wie bewerten wir das fachlich?



Effiziente Personaleinsatz und Abbildung des erforderlichen  
Personaleinsatzes.

**Teilziel:**

Nach mehreren Auswertungszyklen quantifizieren.

# Quantifizierung der Kostendämpfungspotenziale

## Wie entfaltet Fach- und Finanzcontrolling Handlungsrelevanz?

- Handlungsrelevanz entfalten Steuerungsziele dann, wenn die fallführende Fachkraft einschätzen kann, was das Kostenziel für die von ihr betreuten jungen Menschen konkret bedeutet.



Deshalb: Quantifizierung der Kostendämpfungspotenziale auf der Basis  
die Praxis relevanten und greifbaren Parametern.

## Ein Beispiel:

- Durch die Standardisierung der Prüfung der Rückführungsoption wird es gelingen, dass insgesamt pro Jahr **5 junge Menschen** in Einrichtungen nach § 34 SGB VIII **3 Monate früher** die stationäre Einrichtung verlassen als nach vorherigem Prozessstandard.

**Zusammenfassung der errechneten Kostendämpfungspotenziale:**

Kostendämpfungspotenzia l	In EUR
Kurzfristig	204.000
Mittelfristig	90.000
Langfristig	80.000
Gesamt	<b>374.000</b>

# Erforderliche Ressourcen

**IT-Ressourcen:**

- Aufwendungen für Nachfolgeanwendung OK.Jug bzw. neue Fachanwendung,
- Schulungsbedarfe fallen für beide Varianten an.

**Personelle Ressourcen:** Jeweils ca. 1 Vollzeitstelle für:

- Sachbearbeitung Controlling (Abteilung 55-0)
- Qualitätsmanagement, Qualitätsdialoge mit einzelnen Trägern und Controllingaufgaben (Abteilung 55-6)

# Die nächsten Schritte zur Umsetzung

## Schritte zur Umsetzung.

- **Datenerhebung** zur Abbildung des Kennzahlensets realisieren. Hier hat die Abteilung 55-6 gerade ihren ersten Durchlauf beendet.
- Der Datenerhebung wird **in drei Phasen** um dann jeweils neue Kennzahlen bzw. Basisdaten erweitert. Teile des Datensets werden erst mit einer nachfolgenden Fachanwendung von OK.Jug erhoben werden können.
- **Abbildung der Kennzahlen** in Grafiken, Plausibilisierung.
- Abteilung 55-6 Erziehungshilfen erprobt die **Kommunikationsformate zur Auswertung** mit Sachbearbeitungs-, Gruppen- und Abteilungsebene. Nächste Woche findet der erste Termin statt. Extern begleitet wird dies dann bis Ende November.

# Ihre Fragen und Anmerkungen!

# Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

**con\_sens**

Consulting für Steuerung und soziale Entwicklung GmbH  
Rothenbaumchaussee 11 • 20148 Hamburg  
Tel.: 040 410 32 81 • Fax: 040 41 35 01 11

[consens@consens-info.de](mailto:consens@consens-info.de)  
[www.consens-info.de](http://www.consens-info.de)