

Kontinuierliche Verbesserungsprozesse und Einspareffekte im Bereich Jugendhilfe des Landratsamtes Hohenlohekreis

Von Dietmar Striffler, Künzelsau

Auch der Hohenlohekreis kann sich der immer stärker zuspitzenden Finanzkrise der kommunalen Haushalte nicht entziehen. Zwangsläufig werden sämtliche Aufgaben und Leistungsbereiche immer wieder auf den Prüfstand gestellt werden müssen.

Mit ein Grund für die kommunale Finanzkrise liegt in den permanent steigenden Kosten im Bereich der Jugendhilfe – so auch im Hohenlohekreis. Allein der Nettoaufwand dieses Leistungsbereiches (UA 4070, UA 4500, UA 4600) hat sich beim Hohenlohekreis von 4,7 Mio. Euro im Jahr 1998 zwischenzeitlich auf 7,8 Mio. Euro im Rechnungsergebnis 2003 erhöht. Dies entspricht einer prozentualen Steigerung von über 58 %. Vor diesem Hintergrund war es nahe liegend, auch diesen Leistungsblock einer Überprüfung dahingehend zu unterziehen, inwieweit die rechtlich verankerten Ansprüche insbesondere des SGB VIII auch bei immer knapper werdenden Mitteln umgesetzt werden können.

Da im Bereich der Jugendhilfe die „klassischen Mittel der Sparpolitik“ wie pauschale Minderausgaben u. ä. und die tradierten Reformansätze aufbau- und ablauforganisatorischer Art zunehmend an ihre Grenzen stoßen, wurde ein integrierter Reformansatz, der Konsolidierung und Innovation verbindet, verfolgt. Demzufolge ging die Analyse von der Grundüberlegung aus, dass sich substantielle Verbesserungen um so nachhaltiger erzielen lassen, je besser es gelingt, Aufgabenbestand, Aufgabenverständnis, Steuerungsmechanismen und Leistungsprozesse in fachlicher wie wirtschaftlicher Hinsicht noch mehr wie bisher aufeinander abzustimmen.

Um Klarheit darüber zu bekommen, ob beim Hohenlohekreis in den o. g. Bereichen noch Verbesserungsmöglichkeiten grundsätzlicher Art bestehen und sich in der Folge Effizienzpotenziale realisieren lassen, wurde im August 2003 die IMAKA Institut für Management GmbH, Leonberg, beauftragt, auf Basis einer aufgaben- und vollzugskritischen Analyse aufzuzeigen, ob und welche Optimierungsfelder kurz- und mittelfristig vorhanden sind und wo Kosten- und Nutzeffekte realistisch erzielt werden

können. Die Entscheidung für IMAKA beruhte einerseits auf den positiven Erfahrungen des Landratsamtes Hohenlohekreis bei früheren Projekten sowie anderer Kreisverwaltungen mit diesem Beratungsunternehmen und andererseits auf der breiten fachlich-inhaltlichen wie betriebswirtschaftlichen Kompetenz der Berater.

Ergebnisse

Um das Wichtigste vorwegzunehmen: Der im Haushaltsplan 2004 ausgewiesene Zuschussbedarf für Abschnitt 45 (Kinder- und Jugendhilfe), welcher 8 Prozent unter dem Rechnungsergebnis 2003 liegt, wird wohl nicht nur eingehalten, sondern sogar unterschritten werden.

Wie ist das möglich?

Der bereits im Jahr 2000 von Seiten der Verwaltung eingeleitete Prozess einer kontinuierlichen Verbesserung der Jugendhilfe hat sich grundsätzlich als richtig erwiesen. So konnten binnen Jahresfrist die Fallzahlen bei den kostenintensiven Hilfen § 32-Erziehung in einer Tagesgruppe um 70 % und § 34-Heimerziehung um 24 % reduziert werden.

Mit Hilfe von IMAKA und der von ihr durchgeführten Potenzialanalyse war es möglich, die bisherigen Ansätze in eine strukturierte Weiterentwicklung münden zu lassen und zusätzlich ein Bündel von Maßnahmen zu schnüren, von dem sich der Hohenlohekreis kurz- und mittelfristig einen weiteren Beitrag zu einer nachhaltigen Verbesserung der Effektivität und Effizienz im Jugendhilfebereich erhofft.

Kurz skizziert handelt es sich vor allem um folgende Maßnahmen:

- Entwicklung und Umsetzung eines integrierten Fach- und Finanzberichtswesens;
- Leistungsorientierte Haushaltsplanung und Budgetierung im Bereich der Jugendhilfe
- Umsetzung der Kosten- und Leistungsrechnung im Bereich des Jugendamtes;
- Ergänzung der Hilfepläne um Kosten- und Leistungsdaten;
- Verbesserte Steuerung und Entwicklung von adäquaten Substitutionsalternativen bei einzelnen Hilfearten.

Seit dem Jahr 2000 arbeiten die Jugendhilfe-Fachdienste des Hohenlohekreises kontinuierlich an der Verbesserung der *fachlichen* Steuerung. Beispielhaft seien genannt: Sozialraumorientierung, Bildung von ASD-Regionalteams, Jugendhilfe- bzw. Zielgruppenanalysen und der Aufbau eines Qualitätsmanagements, Einführung eines modernen Fach-Informationssystemes etc. Diese Aktivitäten zur Verbesserung der *fachlich-inhaltlichen* Steuerung werden nunmehr zu einem integrierten Fach- und Finanzberichtswesen verzahnt, das dem immer enger werdenden haushaltswirtschaftlichen Gestaltungsspielraum und den

damit einhergehenden erhöhten finanziellen Steuerungserfordernissen Rechnung trägt. Hierbei steht der Aufbau einer systematischen und automatisierten Fallinventur im Vordergrund, aus der die jeweils pro Hilfeart und Fall gebundenen Mittel nach Region, Gemeinde, Mitarbeiter, Laufzeit und jeweils fallbezogenem Kostensatz ersichtlich werden. Des Weiteren trägt diese Form des Berichtswesens zu einer besseren Bindesteuerung bei den Jugendhilfe-Fachdiensten bei.

Für eine zukünftige leistungsorientierte Haushaltsplanung die Einführung dezentraler, produktbezogener Budgets im Bereich der Jugendhilfe wird künftig der Haushaltsplan Leistungsdaten (z. B. Betreuungstage bei der Heimerziehung u. ä.) strukturiert darstellen. Die Mittelbewirtschaftung durch das Jugendamt erfolgt dann ebenso über leistungsorientierte Parameter und richtet sich nach den Regeln eines spezifischen Budgetierungsmodells, das auch Anzeigenelemente für eine wirtschaftliche Mittelverwendung enthält. Der Hohenlohekreis wird damit erstmals – zunächst im Bereich der Jugendhilfe-Transferausgaben – die Grundsätze einer produktorientierten Haushaltsführung in die tägliche Verwaltungspraxis überführen.

Im Rahmen der weiteren Umsetzung der Kosten- und Leistungsrechnung können Produkt- und Leistungsdaten im Bereich des Jugendamtes nicht auf

die Kosten von Transferleistungen beschränkt werden. Zukünftig wird die verursachungsgerechte Zuordnung aller Ressourcen auf die jeweils betroffenen Produkte, Tätigkeiten und Leistungen erforderlich. Hierfür wird im Jahr 2005 ein Verfahren zur Erfassung und produkt- sowie tätigkeitsorientierten Zuordnung der Personalkosten im Jugendamt eingeführt.

Die von den Jugendhilfe-Fachdiensten bereits vollzogene Standardisierung und systematische Optimierung des Hilfeplanverfahrens wird seit einigen Monaten durch strukturierte Kosten- und Leistungsdaten ergänzt. Folglich werden in jedem Hilfeplan und jedem Teamprotokoll die zeitlichen Befristungen, die Intensität der Leistungserbringung, die erforderlichen Leistungseinheiten, die Kosten pro Leistungseinheit und die gebundenen Mittel für die jeweils zu gewährende Hilfe in standardisierter Form ausgewiesen. Diese Maßnahme folgt den Anforderungen einer integrierten Fach- und Finanzsteuerung und fördert das Kostenbewusstsein bei allen Beteiligten.

Die Potenzialanalyse hat unter anderem aufgezeigt, dass bei den Laufzeiten einzelner Hilfearten das begleitende Controlling zu systematisieren und zu intensivieren ist. Das Jugendamt hat diese Handlungsnotwendigkeiten erkannt und bereits entsprechende Maßnahmen ergriffen.

Des Weiteren kommt einem strukturierten Angebot an kreativen und individuellen Hilfeformen, die Substitutionsmöglichkeiten eröffnen, eine herausragende Bedeutung zu. Insbesondere die neu konzipierten flexiblen Hilfen haben bereits im ersten Jahr gezeigt, dass durch „maßgeschneiderte“ Angebote effektive Substitutionsmöglichkeiten geschaffen und deutliche Kostenreduzierungen realisiert werden konnten.

Ausblick

Die Erfahrungen der letzten Monate und die weitere Umsetzung der Potenzialanalyse geben Anlass für einen gewissen Optimismus. Die aktuellen Zahlen und die vorliegenden Prognosen bestätigen die Erwartungen und Einsparpotenziale. Das Landratsamt Hohenlohekreis wird daher den eingeschlagenen Weg fortsetzen und weitere Maßnahmen zur Verbesserung der Effektivität und der Effizienz im Bereich der Jugendhilfe umsetzen, um damit einen aktiven Beitrag zur Konsolidierung der Kreisfinanzen zu leisten.

Dietmar Striffler ist Kreiskämmerer im Landratsamt Hohenlohekreis. Der Artikel entstand unter Mitwirkung von IMAKA Institut für Management GmbH, Leonberg