

Rödl & Partner

STRATEGIEBERATUNG FÜR DEN JUGEND- UND
SOZIALDIENST DES KREISES RENDSBURG-ECKERNFÖRDE

ORGANISATIONSDIAGNOSE: PRÄSENTATION
ENTWICKLUNGSPOTENZIALE

Rendsburg, 26.06.2019

PROJEKT-INITIALISIERUNG

- Auftaktgespräche mit den beteiligten Gruppen („Kick-Off-Workshop“)
- Auftaktveranstaltungen

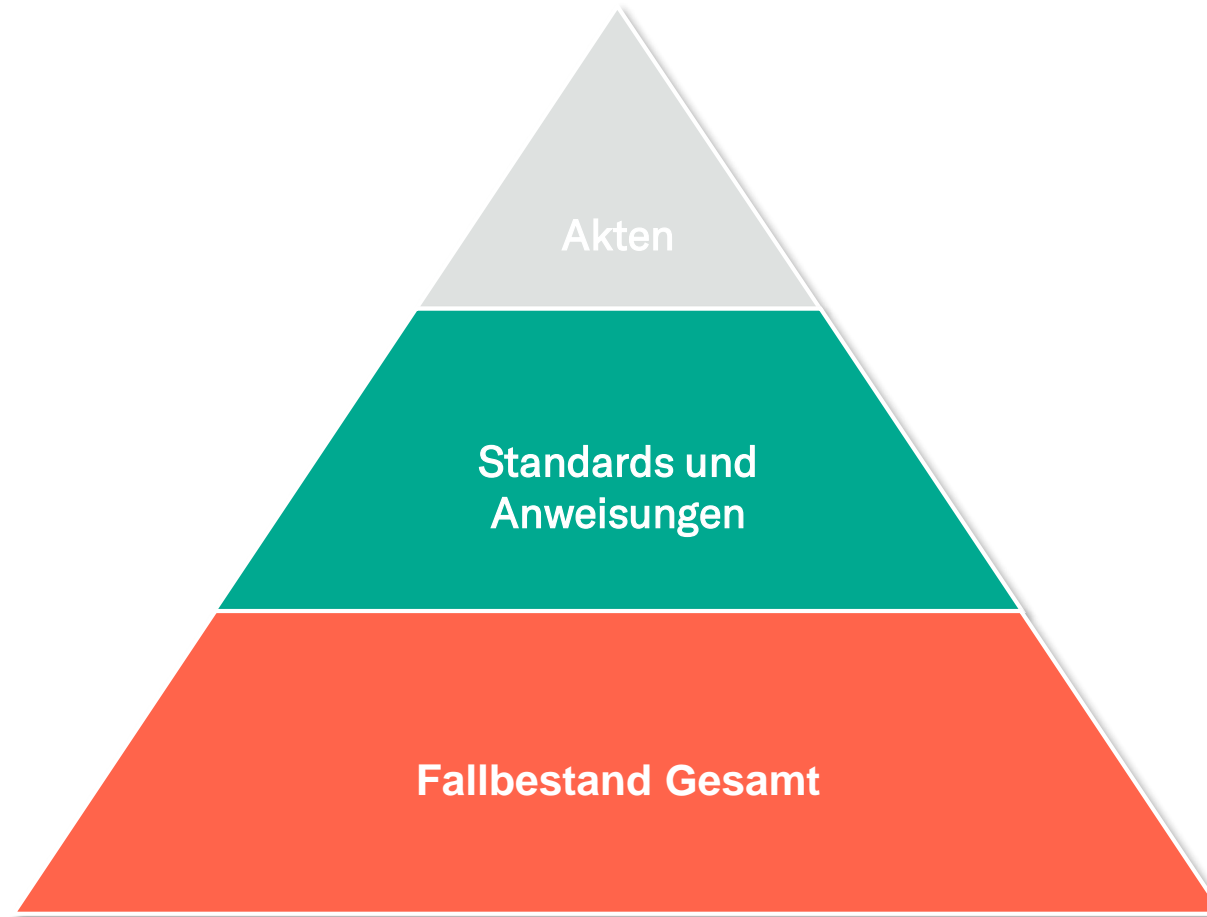
IST-AUFNAHME

- Erhebung der Fallzahlen
- Erhebung des Personaleinsatzes
- Erhebung der Aufwendungen
- Erhebung der strategischen Ausrichtung
- Erhebung der Standards

IST-ANALYSE

- Erstellen Prozesslandkarte/Selbstreflexion der Mitarbeiter in den Fachgruppen
- Analyse der einzelnen Leistungen
- Sichtung von Einzelfallakten
- Analyse der Prozesse und Standards
- Personaleinsatz ermitteln (IKV)

DIE ANALYSE FOLGT GRUNDSÄTZLICH EINEM DREISTUFIGEN VERFAHREN



PROZESSKLARHEIT: AUF BASIS EINER PROZESSVORLAGE WURDE DIE PRAXIS DER AUFGABENWAHRNEHMUNG ABGEBILDET

Auch die Spezifika und damit die tatsächliche Praxis soll abgebildet werden (z.B. Anlage Fall- Fachverfahren, Schnittstellen, Umsetzung „Blauer Ordner“ etc.)

Aufgabe 1: Bearbeiten Neufall gem. §§ 19, 27, 35a SGB VIII

Tätigkeit	Spezifikation	Anmerkungen / Notizen
Führen Erstkontaktgespräch	Der Grund und Anlass der Kontaktaufnahme durch den Beratungssuchenden ist geklärt.	
Prüfen Zuständigkeit	Die örtliche und sachliche Zuständigkeit des ASD oder einer anderen Stelle ist festgestellt.	
Einschätzen Dringlichkeit	„Gewichtige Anhaltspunkte“ gem. § 8a SGB VIII Anweisungen sind überprüft. Rücksprache mit anderen Fachkräften bzw. Kooperationspartnern ist erfolgt.	
Konkretisieren Beratungs- und Unterstützungsbedarf und erarbeiten Lösungsmöglichkeiten	Alle relevanten Fallinformationen liegen vor. Ggfs. vorausgegangene Lösungsversuche sind recherchiert. Kontakt zu ggfs. weiteren betroffenen Stellen (Kita, Schule, Ärzte) ist hergestellt. Spätestens vier Wochen (zwei Wochen bei § 35a SGB VIII) nach Erstkontakt ist das weitere Vorgehen geplant. Der Beratungssuchende ist entweder an Dritte überwiesen oder die Klärung des Hilfebedarfs benötigt weitere Beratungsmaßnahmen.	

Beispiel

Rödl & Partner

Aufgabenkatalog

Kreis Rendsburg-Eckernförde

Jugendamt

Stand: 19.03.2019

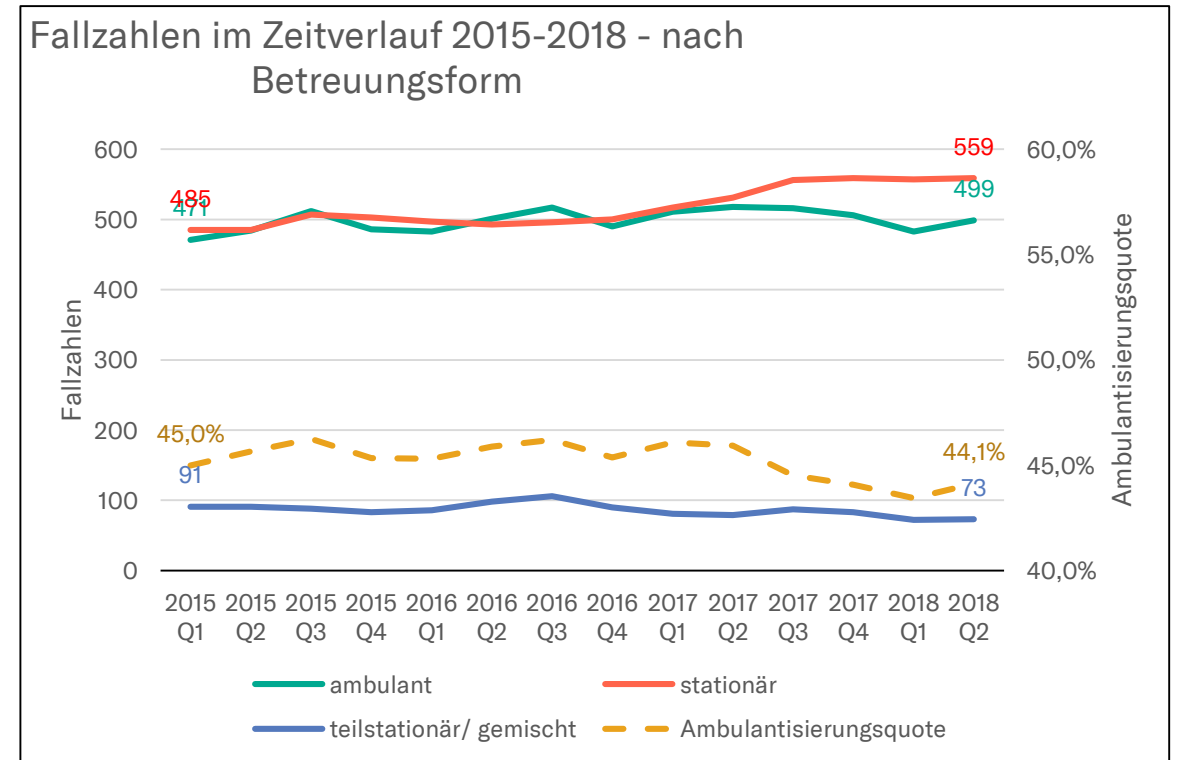
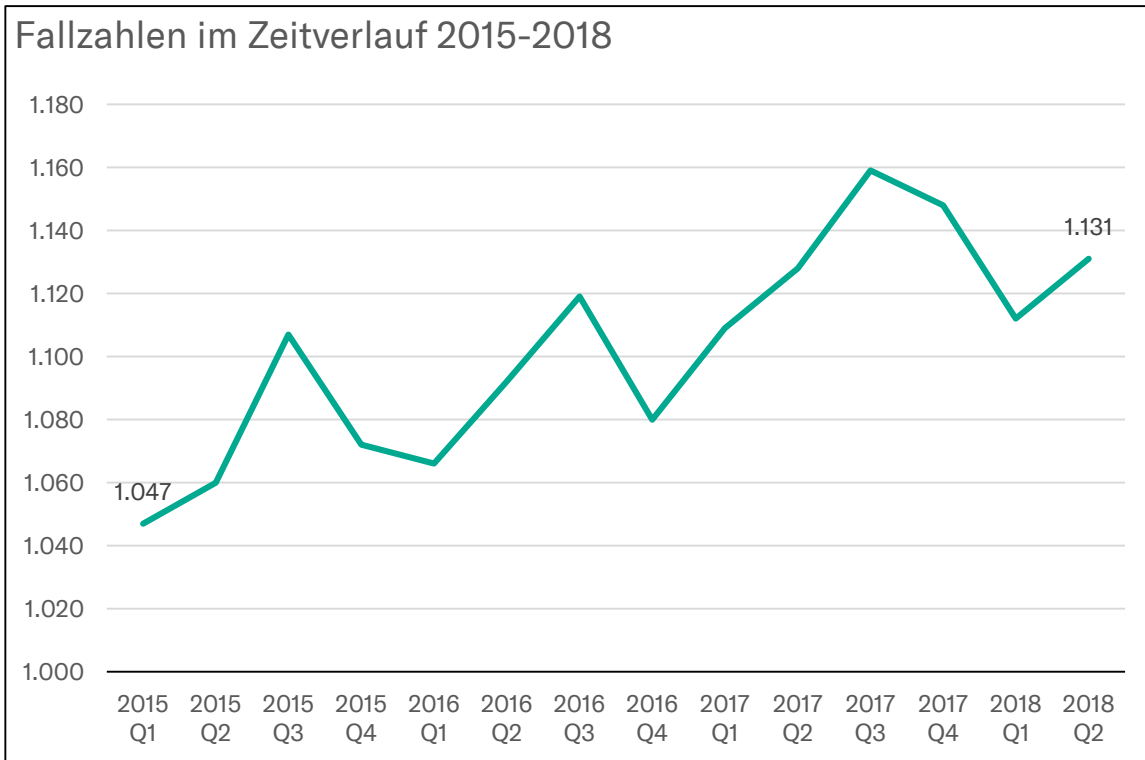
Im JSD hat die Diskussion der Abläufe erste Anhaltspunkte für Probleme (Schnittstellen, fehlende Zeitressourcen, etc.) geliefert

AUSWERTUNGEN FALLBESTAND

ZENTRALE BEFUNDE DER DATENAUSWERTUNG

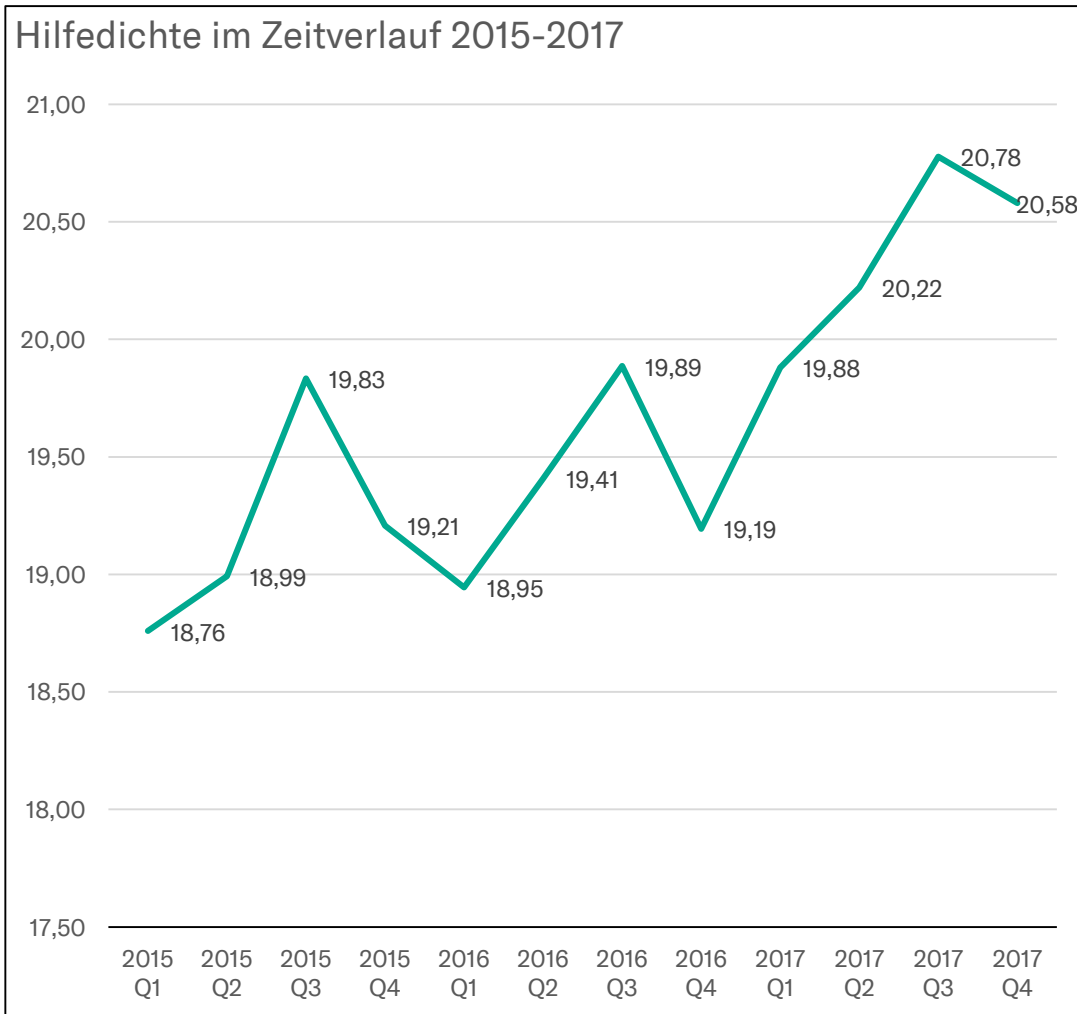
Fallbestand und -entwicklung	>	<ul style="list-style-type: none">- Die absoluten Fallzahlen im Kreis haben insbesondere im stationären Bereich seit 2015 zugenommen. → Hinsichtlich der stationären Fallarten zeigt sich ein potenzieller Umsteuerungsbedarf.
Fallverteilung	>	<ul style="list-style-type: none">- Stationäre Fälle nehmen den Großteil der Hilfearten im Fallbestand ein. Insgesamt sind Hilfen nach §§ 31, 33 und 34 SGB VIII im Fallbestand besonders prävalent.- Der Anteil von Heimerziehungsfällen an allen stationären Hilfearten ist im landesweiten Vergleich überdurchschnittlich hoch.- Im Vergleich zu anderen Kreisen ist die Pflegequote relativ gering. → Auffällig ist hier das hohe Vorkommen von Fällen nach § 34 SGB VIII.
Kostenentwicklung	>	<ul style="list-style-type: none">- In den vergangenen Jahren haben die absoluten Ausgaben zugenommen.- Sowohl im relativen als auch absoluten Bereich bilden stationäre Hilfen den höchsten Kostentreiber. → Die Kostenentwicklung zeigt sich sowohl im absoluten Bereich als auch in Bezug auf die Einzelentgelte steigend.
Laufzeiten	>	<ul style="list-style-type: none">- Insgesamt weisen aktuell beendete Hilfen im Median längere Laufzeiten auf als solche, die im Jahr 2015 beendet wurden.- Insbesondere im (teil-)stationären Bereich zeigt sich eine hohe Laufzeitenzunahme. → Längere andauernde Hilfen weisen auf nicht ausgenutzte Steuerungspotenziale im Fall hin.

FALLZAHLENENTWICKLUNG IM ZEITVERLAUF



Seit 2015 lässt sich ein leichter Anstieg der Fallzahlen verzeichnen, insbesondere im stationären Bereich. Dabei ist die Ambulantisierungsquote v.a. seit Anfang 2017 gesunken. Gezählt wurden alle Fälle, die komplett in Eigenleistung erbracht wurden, mit Ausnahme der umA-Fälle.

HILFEDICHTE IM ZEITVERLAUF

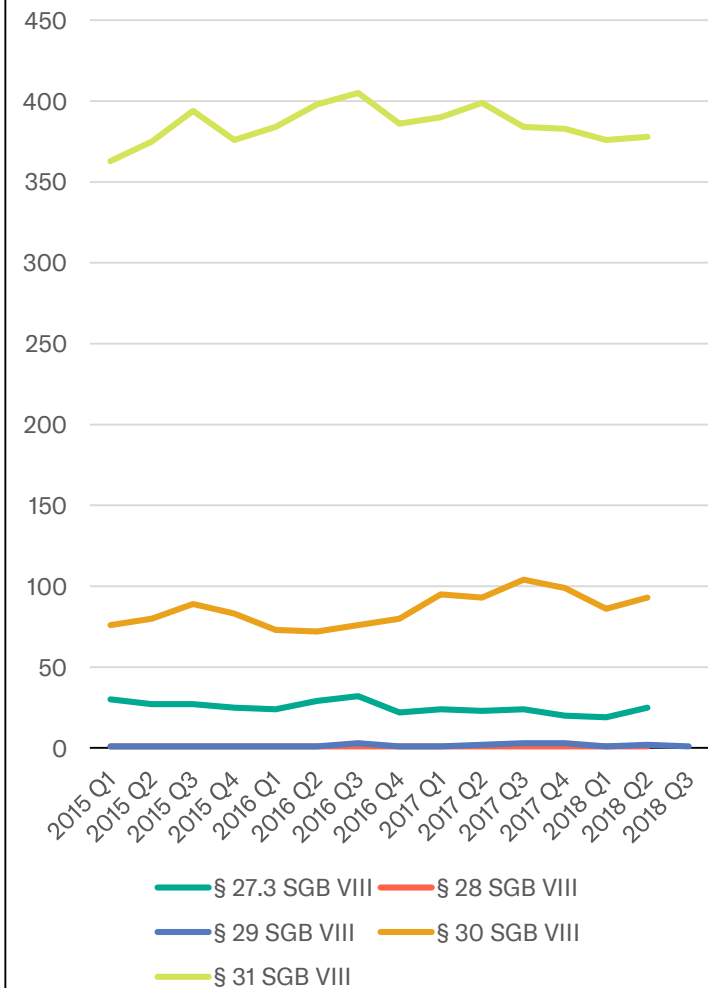


Die Hilfedichte beschreibt die Verteilung der HzE-Fälle auf Jugendeinwohner im Alter von unter 21 Jahren (Datenquelle: Statistische Ämter des Bundes und der Länder) und ermöglicht eine Aussage über die Hilfeintensität im Zuständigkeitsbereich der Kommune auch im interkommunalen Vergleich. Hohe Hilfedichten können auf eine schnelle Hilfeinleitung, aber auch bspw. auf besondere soziale Problemlagen innerhalb des Gebiets hinweisen.

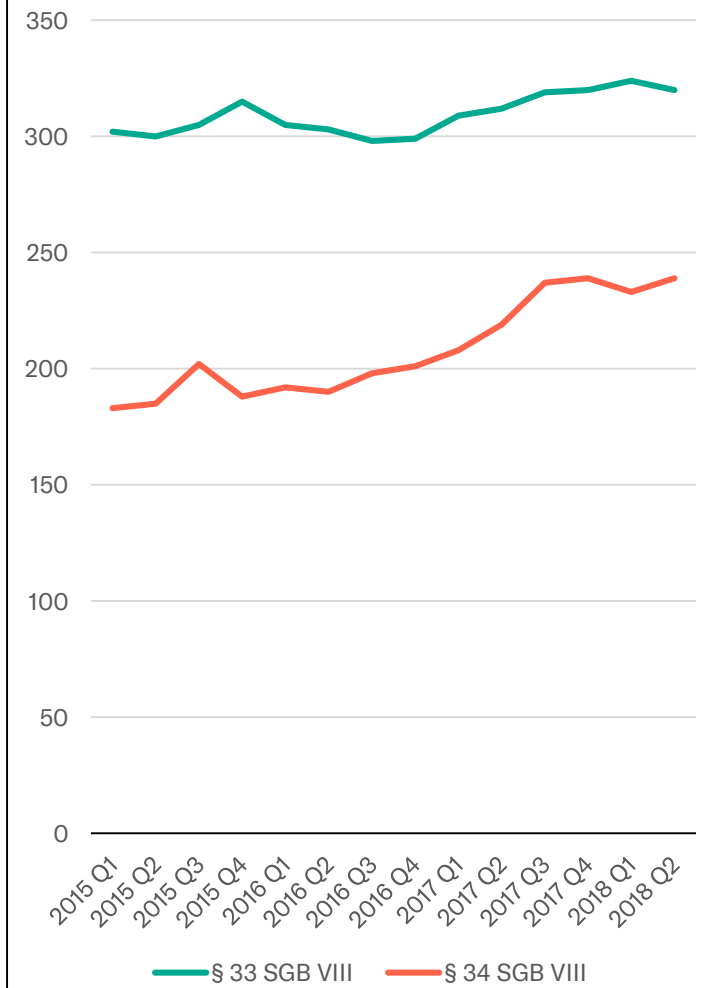
Die Hilfedichte im Kreis Rendsburg-Eckernförde betrug in den vergangenen Jahren durchschnittlich 19,64 Hilfen je 1.000 Jugendeinwohner und ist im Zeitverlauf leicht angestiegen.

FALLZAHLENENTWICKLUNG IM ZEITVERLAUF

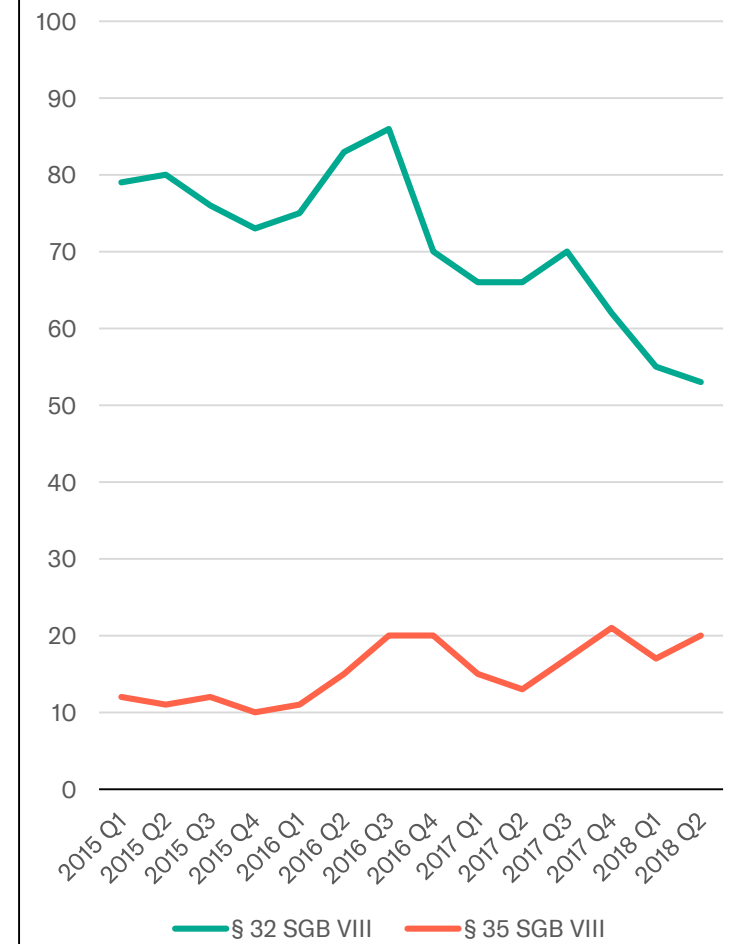
Fallzahlen im Zeitverlauf 2015-2018 - ambulante Fälle



Fallzahlen im Zeitverlauf 2015-2018 - stationäre Fälle

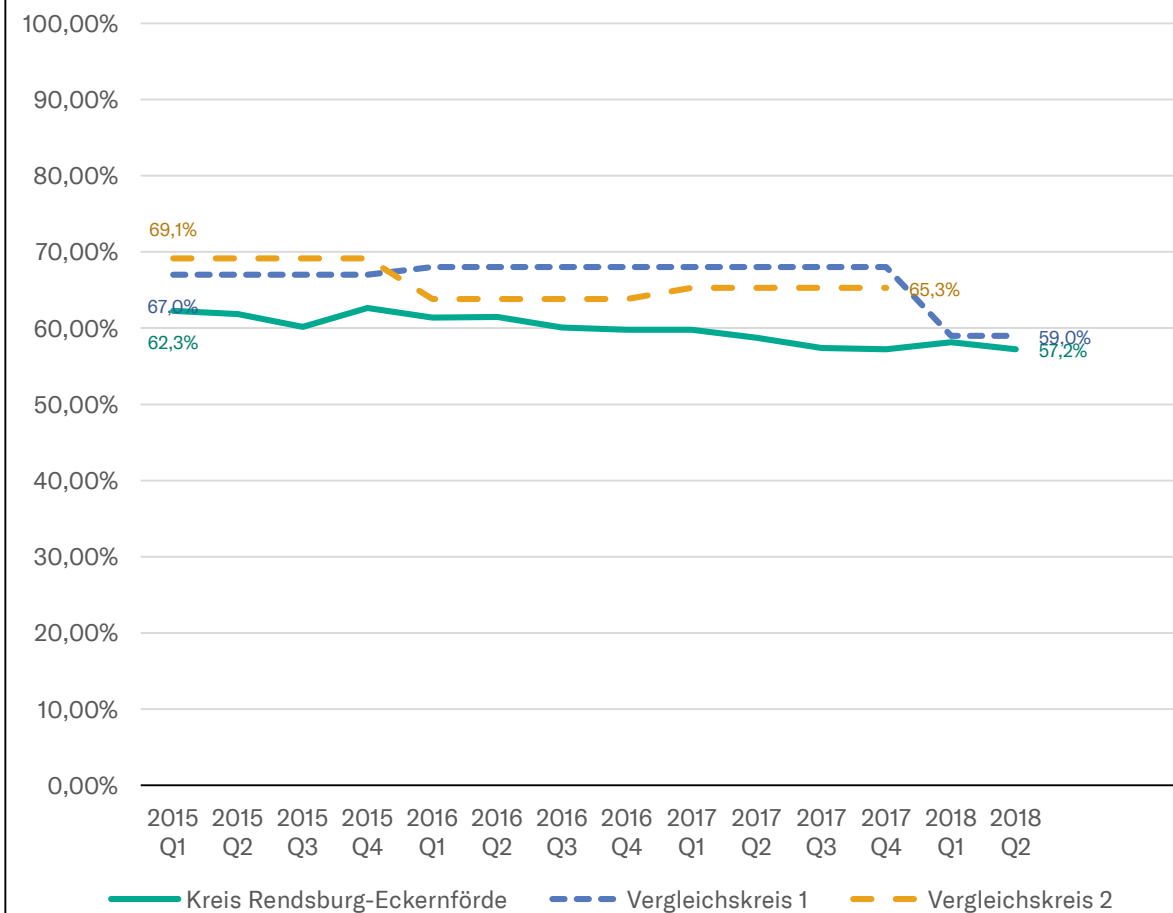


Fallzahlen im Zeitverlauf 2015-2018 - teilstationäre/ gemischte Fälle



PFLEGEQUOTE IM ZEITVERLAUF

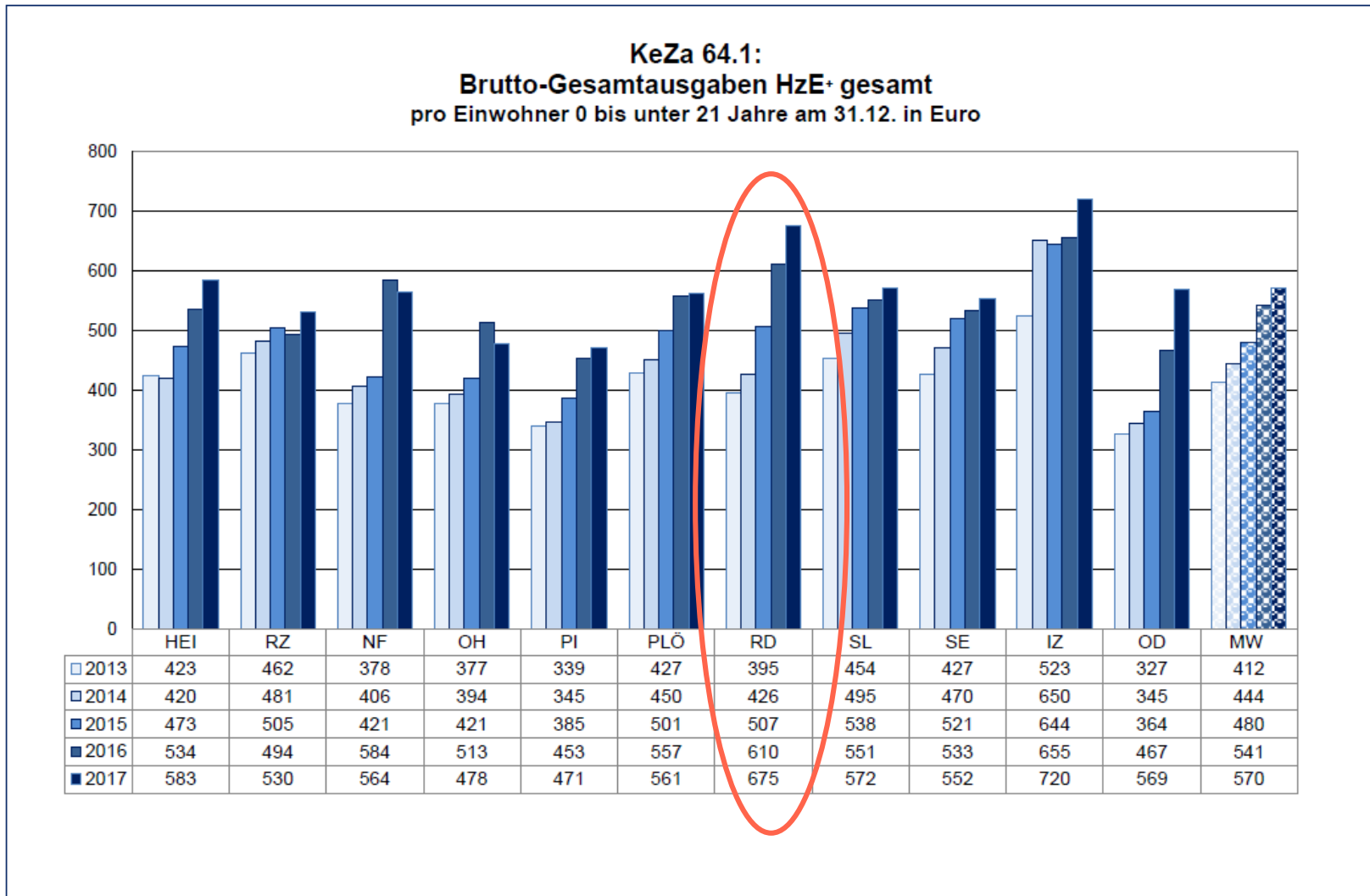
Pflegequote im Zeitverlauf 2015-2018



Die Pflegequote stellt den Anteil von Pflegeverhältnissen nach § 33 SGB VIII an allen stationären Hilfearten dar. Diese Hilfeart bietet gegenüber stationären Unterbringungen in Einrichtungen nicht nur wirtschaftliche Vorteile, sondern bringt oftmals auch einen pädagogischen Mehrwert durch die engere Betreuung des Pflegekindes mit sich.

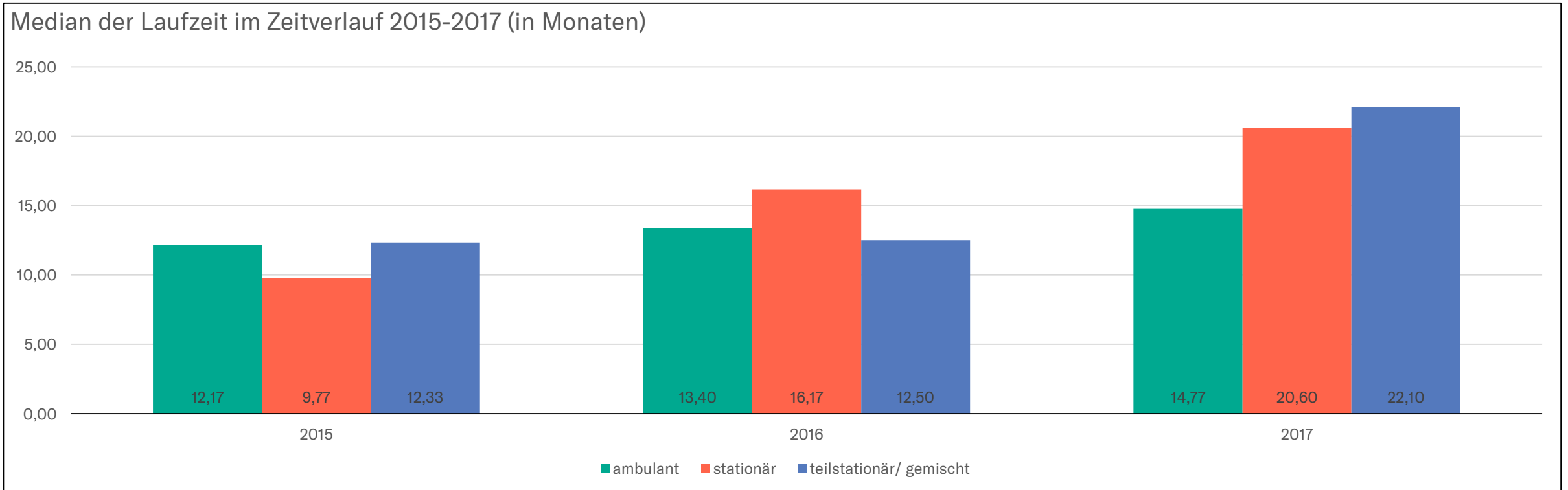
Im Kreis Rendsburg-Eckernförde lag die Pflegequote Anfang 2015 bei rund 62 Prozent. Bis Mitte 2018 ist sie auf etwa 57 Prozent gesunken. Somit sind knapp über die Hälfte aller stationären Unterbringungen Pflegeverhältnisse. Damit liegt der Kreis knapp unter dem Niveau der betrachteten Vergleichskreise.

BLICK IN DEN VERGLEICHSRING: BRUTTO-GESAMTAUSGABEN JE JUGENDEINWOHNER



Quelle: Benchmarking Jugendhilfe der Kreise in Schleswig-Holstein (2018) – Abbildung 24

LAUFZEITENTWICKLUNG IM ZEITVERLAUF

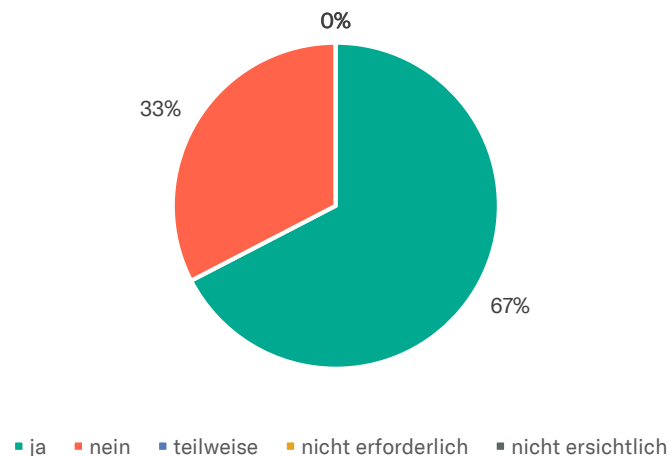


Seit 2015 ist der Median der im jeweiligen Jahr beendeten Hilfen in allen Hilfeformen angestiegen, insbesondere bei den teilstationären/ gemischten Hilfen. Dabei dauerte eine 2017 beendete Hilfe im Median 19,2 Monate.

ERGEBNISSE DER AKTENPRÜFUNG

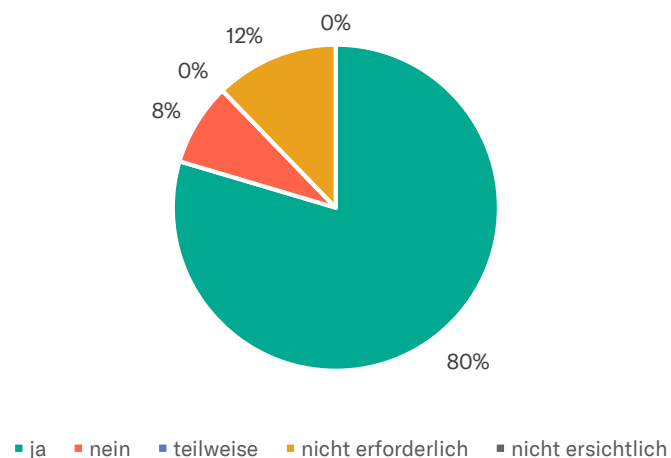
AKTENSTRUKTUR & LEISTUNGSANTRAG

Definierte Struktur vorhanden?



In rund einem Drittel aller Akten war keine definierte Struktur erkennbar, d.h., die Dokumente in den Akten waren nicht eindeutig bspw. chronologisch oder fachlich sortiert. Eine einheitliche Aktenstruktur führt zu einer besseren Übersichtlichkeit der Akte und Nachvollziehbarkeit des Fallverlaufs. Insbesondere bei der Fallübernahme durch eine andere Person erleichtert dies die Einarbeitung in den jeweiligen Fall.

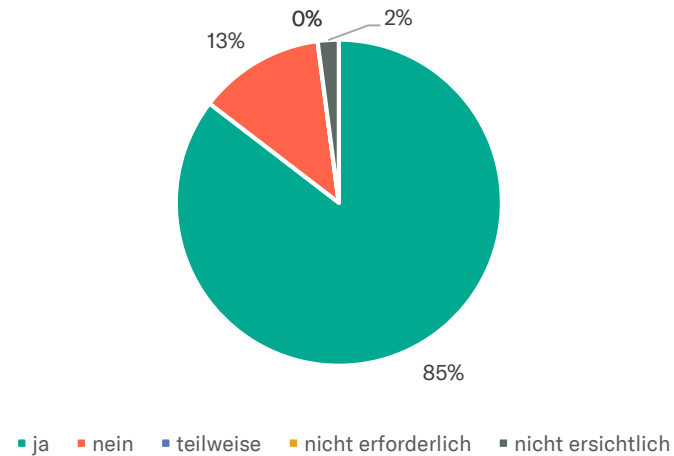
Leistungsantrag vorhanden? (Gesamt)



Zur besseren Nachvollziehbarkeit der Ausgangslage zu Fallbeginn und dessen Zeitpunkt sollte der Leistungsantrag für die jeweilige Hilfe stets in der Akte dokumentiert sein. Ausnahmen bilden hier Inobhutnahmen nach § 42 SGB VIII, welche auf Basis einer Kindeswohlgefährdungsmeldung eingeleitet werden. Auch ohne Berücksichtigung dieser Fallarten lag in ca. 8 Prozent der Fälle kein sichtbar dokumentierter Leistungsantrag vor. Die Vollständigkeit der vorliegenden Anträge wurde ebenfalls geprüft. Hier waren insgesamt 15 Prozent der Anträge nicht vollständig befüllt.

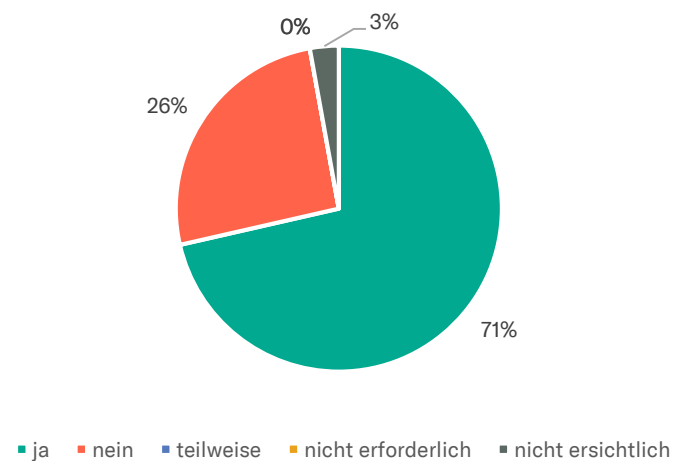
PERSÖNLICHE DATEN DES HILFEEMPFÄNGERS & DER FAMILIE

Persönliche Daten des Hilfeempfängers? (Gesamt)



Die persönlichen Daten des Hilfeempfängers (Name, Alter, Anschrift, Telefonnummer etc.) werden in der Regel auf dem Aktenstammbblatt dokumentiert. In 85 Prozent der geprüften Akten waren diese vorhanden und vollständig. In 15 Prozent der Prüffälle fehlten die Daten oder die Vollständigkeit konnte nicht nachvollzogen werden.

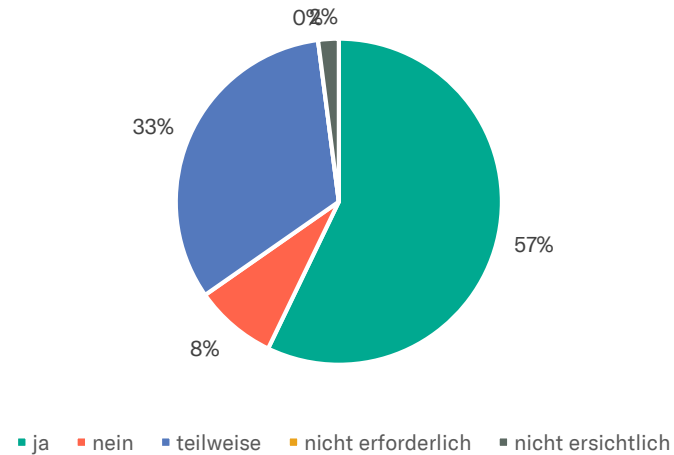
Persönliche Daten der Familie? (Gesamt)



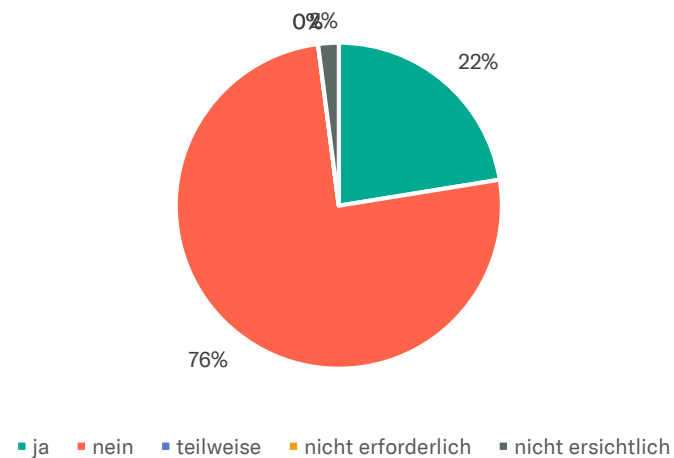
Der Dokumentationsstandard für die persönlichen Daten der Familie gleicht dem für die persönlichen Daten des Hilfeempfängers. Hier war in rund einem Drittel der Fälle eine Dokumentation der Daten nicht erfolgt oder nicht ersichtlich.

DOKUMENTATION BISHERIGER HILFEN & GENOGRAMM

Bisherige Hilfen dokumentiert? (Gesamt)



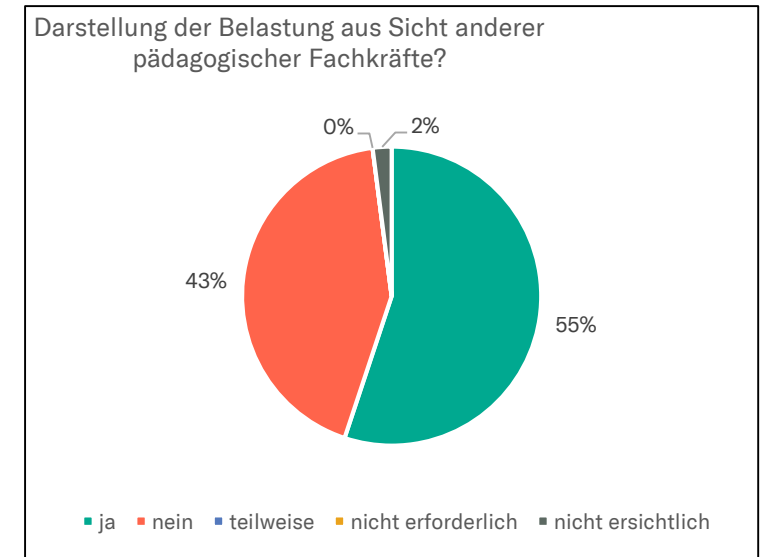
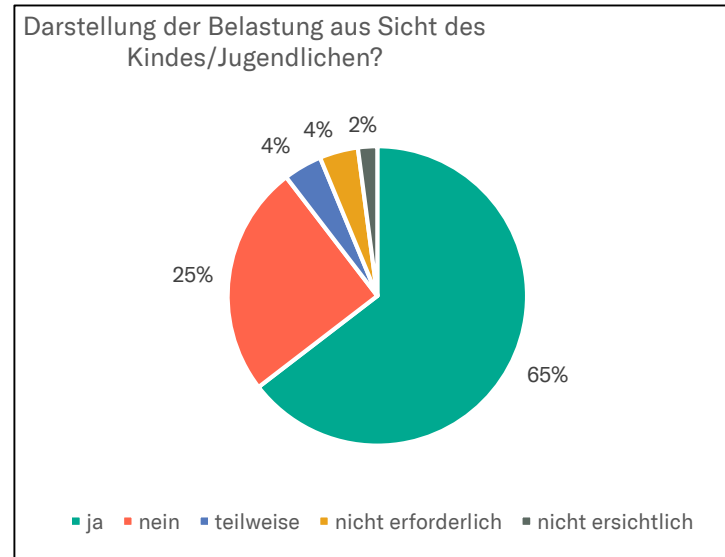
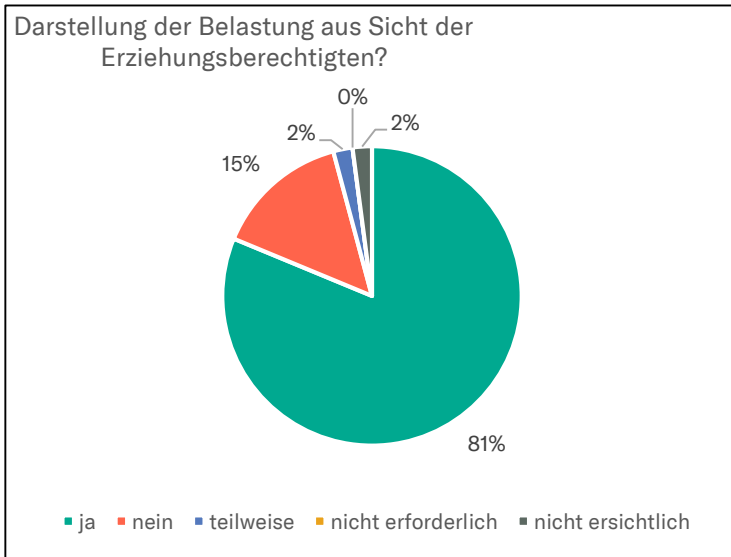
Genogramm vorhanden? (Gesamt)



Auf dem Aktenstammblatt sind neben den Grunddaten des Hilfeempfängers und der beteiligten Familie in der Regel auch die bisherigen Hilfen aus dem Hilfeverlauf dokumentiert. In 57 Prozent der Fälle waren diese vollständig aufgelistet und mit einem Zeitstempel hinterlegt, soweit dies durch die prüfende Person beurteilt werden konnte, z.B. aufgrund eigener Vertrautheit mit dem Fall. In 8 Prozent der geprüften Akten war ein Fehlen der Dokumentation zu erkennen. Auffällig ist hier der hohe Anteil unvollständiger Hilfeverläufe von rund 33 Prozent. Oftmals fehlten hier einzelne Hilfen oder bestimmte Zeitangaben.

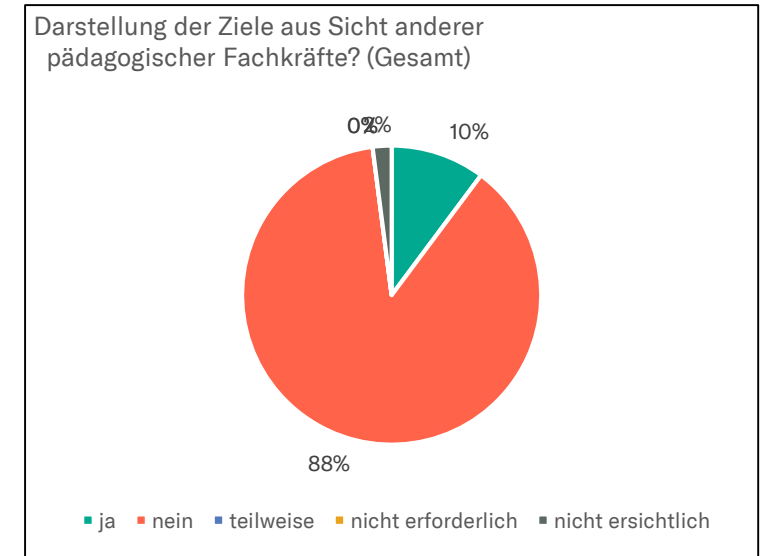
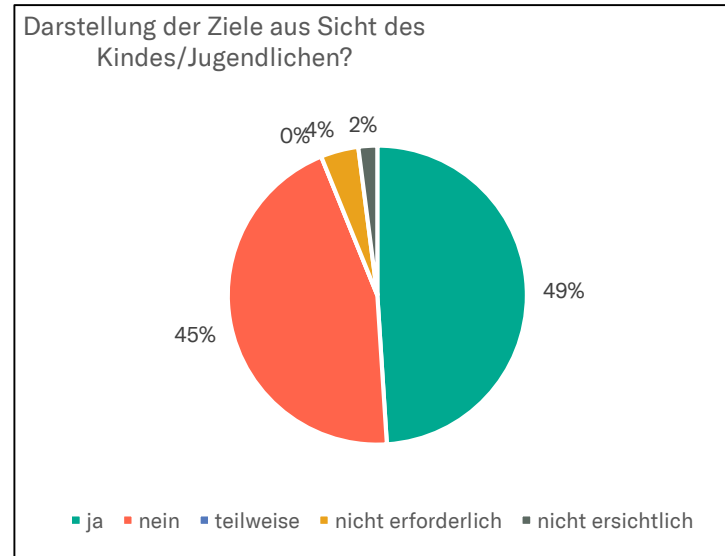
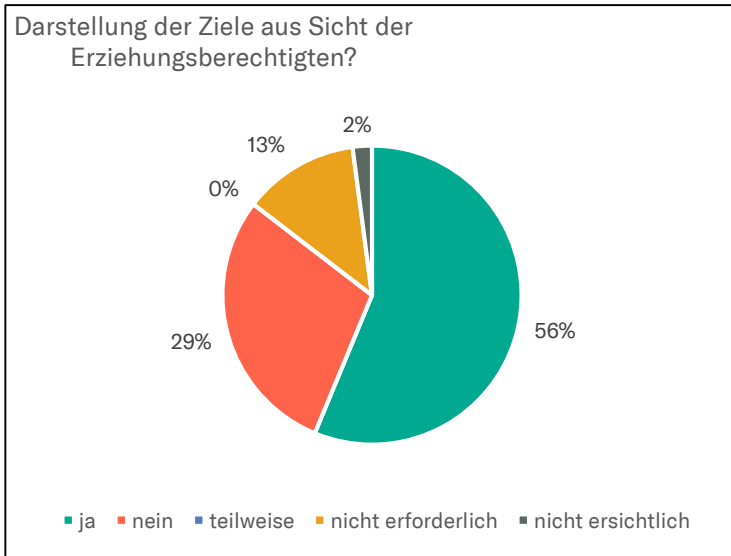
Ein Genogramm stellt eine effektive Möglichkeit dar, die Situation innerhalb der Familie übersichtlich abzubilden und somit den Einstieg in den Fall bei eventuellen Übernahmen zu erleichtern. Auch für die pädagogische Arbeit selbst kann ein Genogramm sinnvoll sein. In den geprüften Akten war in einem Großteil der Fälle kein Genogramm hinterlegt.

DARSTELLUNG DER BELASTUNG AUS VERSCHIEDENEN PERSPEKTIVEN



Die Belastungen, die zu einer Hilfeinleitung führen, können zu Fallbeginn aus verschiedenen Perspektiven beschrieben werden: Aus Sicht der Erziehungsberechtigten, des jungen Menschen sowie anderer pädagogischer Fachkräfte, z.B. aus der Schule oder der psychologischen Betreuung des potenziellen Hilfeempfängers. Eine umfassende Belastungsreflexion erhöht idealtypisch die Passgenauigkeit von Hilfen und hat damit auch Auswirkungen auf deren Umfang. In 81 Prozent der geprüften Akten war die Belastung aus Sicht der Erziehungsberechtigten dargestellt. Die Perspektive des jungen Menschen war in 20 Prozent der Prüffälle nicht oder unvollständig dokumentiert; im Fall sehr junger Hilfeempfänger (Säuglings- oder Kleinkindalter) war eine Aufnahme dieser nicht erforderlich. Eine Beteiligung anderer pädagogischer Fachkräfte war in gut der Hälfte der Fälle dokumentiert. Hier wurden vor allem Mitarbeiter von Schulen und Kitas, Träger vorheriger Hilfen sowie Therapeuten und Ärzte einbezogen.

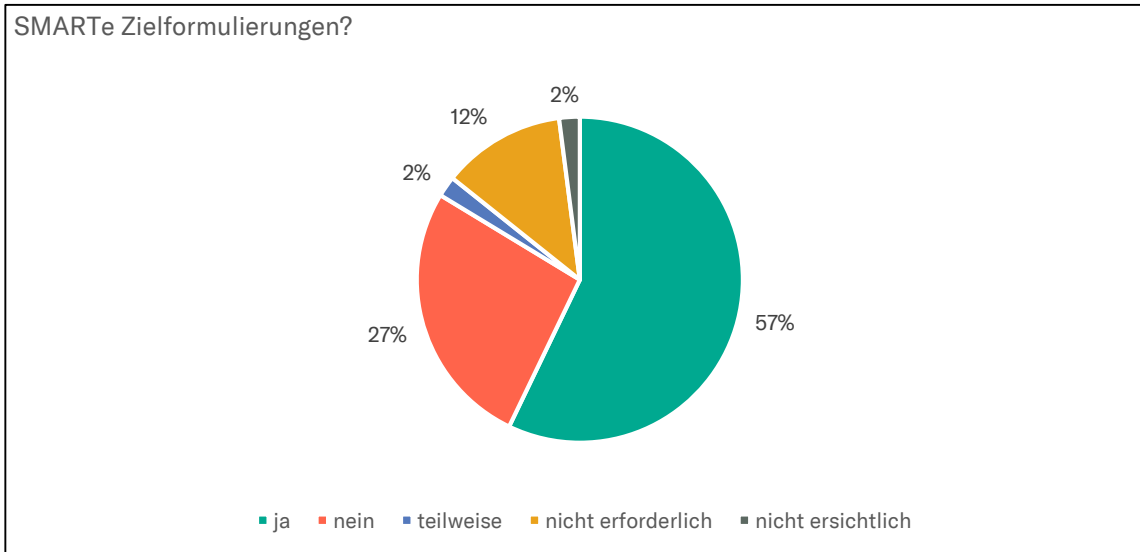
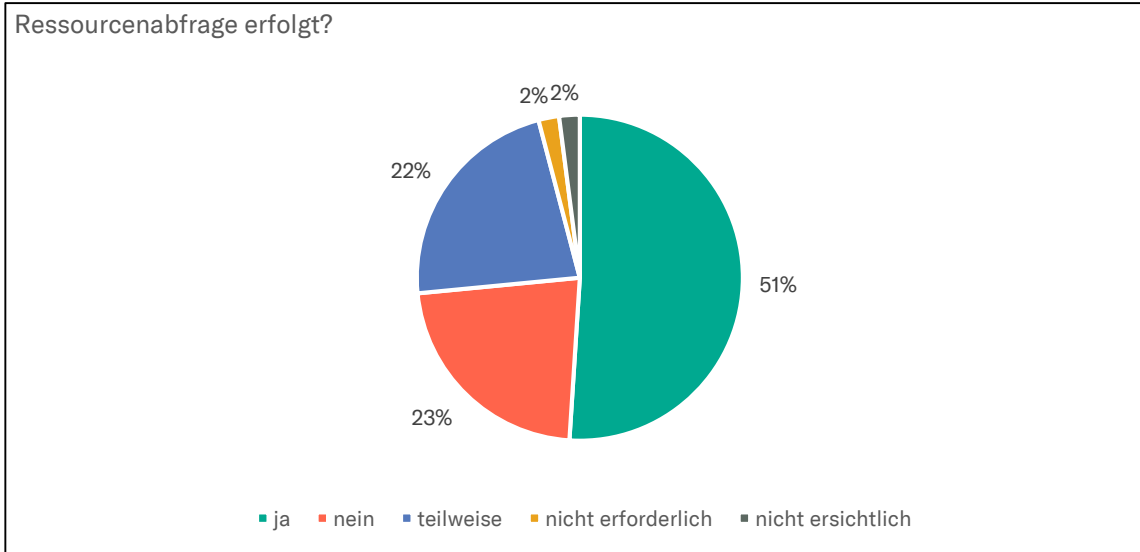
DARSTELLUNG DER ZIELE AUS VERSCHIEDENEN PERSPEKTIVEN



Bei der Zielformulierung verhält es sich ähnlich wie bei der Darstellung der Belastung. Allerdings entfällt hier häufiger die Notwendigkeit zur Einbeziehung der Erziehungsberechtigten, insbesondere bei Kindeswohlgefährdungen, bei welchen diesen Auflagen vorgeschrieben werden.

Die Beteiligung der Erziehungsberechtigten ist mit 56 Prozent der geprüften Fälle dennoch am häufigsten erfolgt. Darauf folgt die Beteiligung des jungen Menschen mit 49 Prozent der geprüften Akten. Eine Beteiligung anderer pädagogischer Fachkräfte an der Zielformulierung war lediglich in 10 Prozent der Prüffälle dokumentiert.

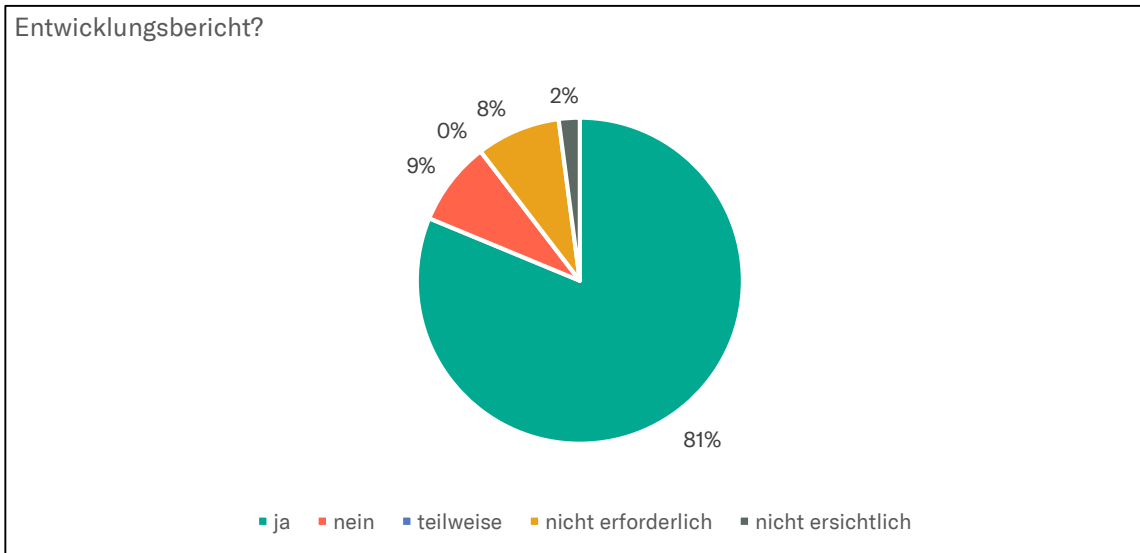
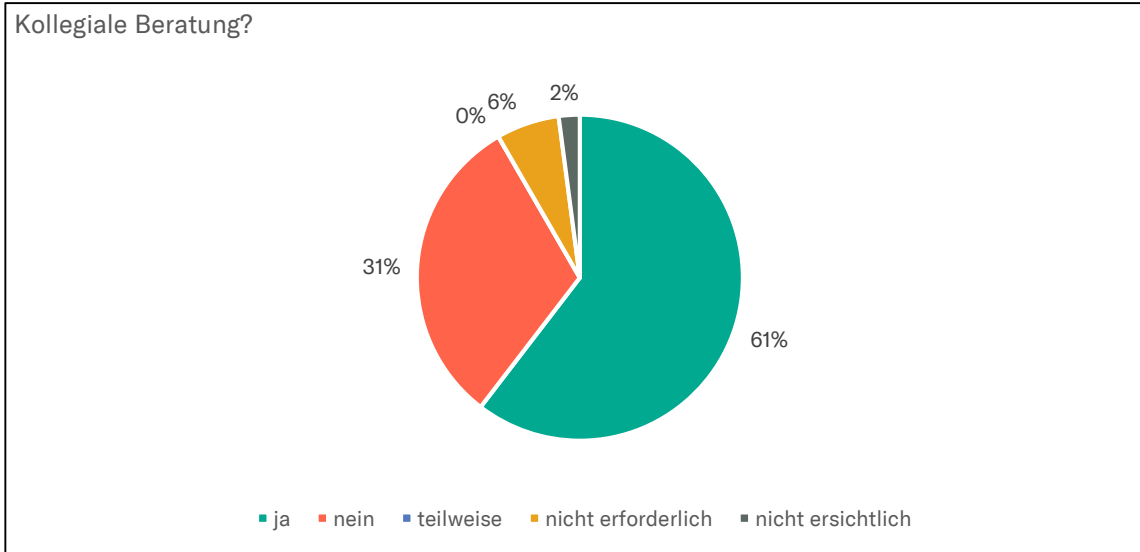
RESSOURCENABFRAGE & ZIELFORMULIERUNGEN



Das Jugendamt des Kreises Rendsburg-Eckernförde führt als Ansatz das sogenannte Ressourcenfischen durch. In 51 Prozent der Fälle war dabei eine vollständig befüllte Ressourcenkarte in der Akte abgeheftet. In 22 Prozent der geprüften Akten waren die Ressourcen nur oberflächlich oder unvollständig dokumentiert. In manchen Fällen war eine separate Ressourcenabfrage nicht notwendig.

Ziele, die nach den SMART-Kriterien (Spezifisch, Messbar, Attraktiv, Realistisch, Terminiert) formuliert sind, erleichtern eine effektive Fallsteuerung und Zielerreichung. Genereller Standard im Jugendamt des Kreises Rendsburg-Eckernförde ist eine Arbeit mit SMARTen Zielen. Lediglich bei Inobhutnahmen ist dies nicht vorgesehen. Dennoch waren in 29 Prozent der geprüften Akten die Ziele nicht SMART formuliert oder erfüllten die Kriterien nur teilweise.

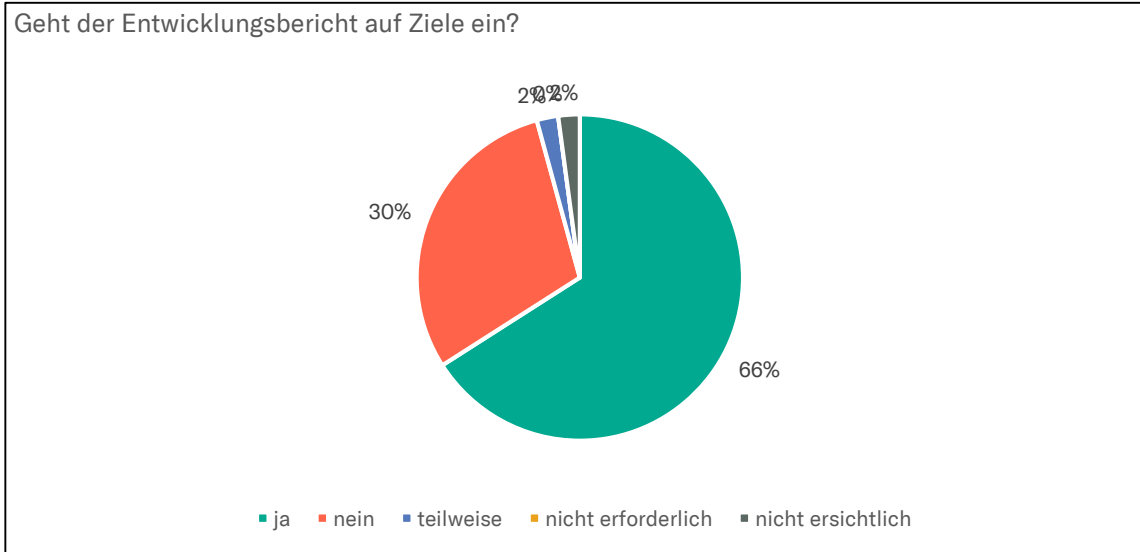
KOLLEGIALE BERATUNG & ENTWICKLUNGSBERICHT



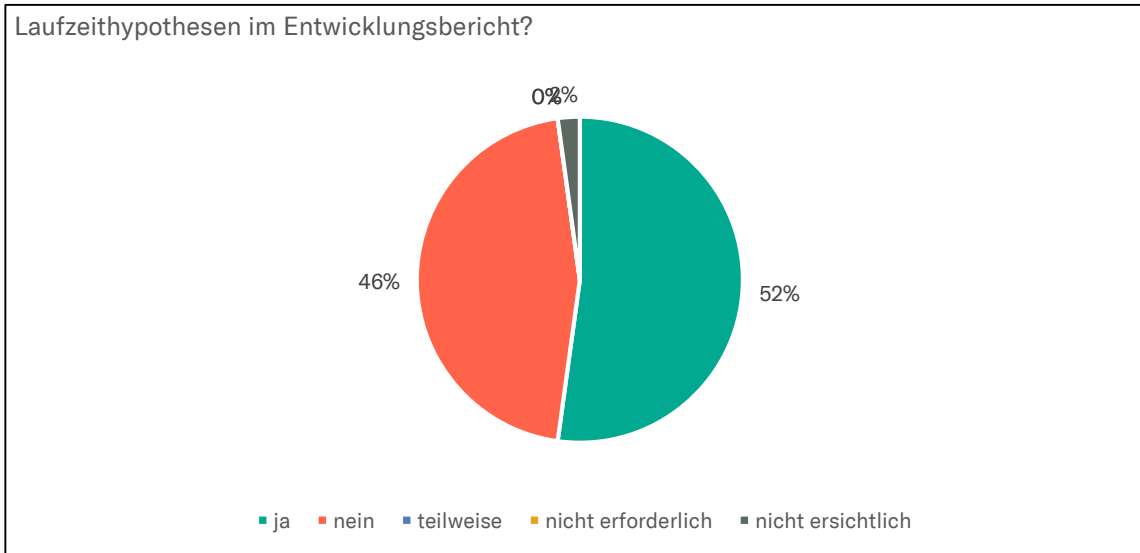
Im Jugendamt des Kreises Rendsburg-Eckernförde dient die Kollegiale Beratung als einziges Gremium zum fachlichen Austausch in Bezug auf Hilfefälle. In rund einem Drittel der geprüften Akten war keine Kollegiale Beratung dokumentiert, obwohl die Fallkonstellation eine solche Beratung vorgesehen hätte.

Außer bei Fällen nach § 33 SGB VIII ist in allen Fällen eine Dokumentation des Fallverlaufs von Seiten des Trägers in Form eines Entwicklungsberichts vorzulegen. In 11 Prozent der geprüften Akten ist dies nicht eindeutig sichtbar erfolgt.

ENTWICKLUNGSBERICHT: BEZUGNAHME AUF ZIELE & LAUFZEITHYPOTHESEN

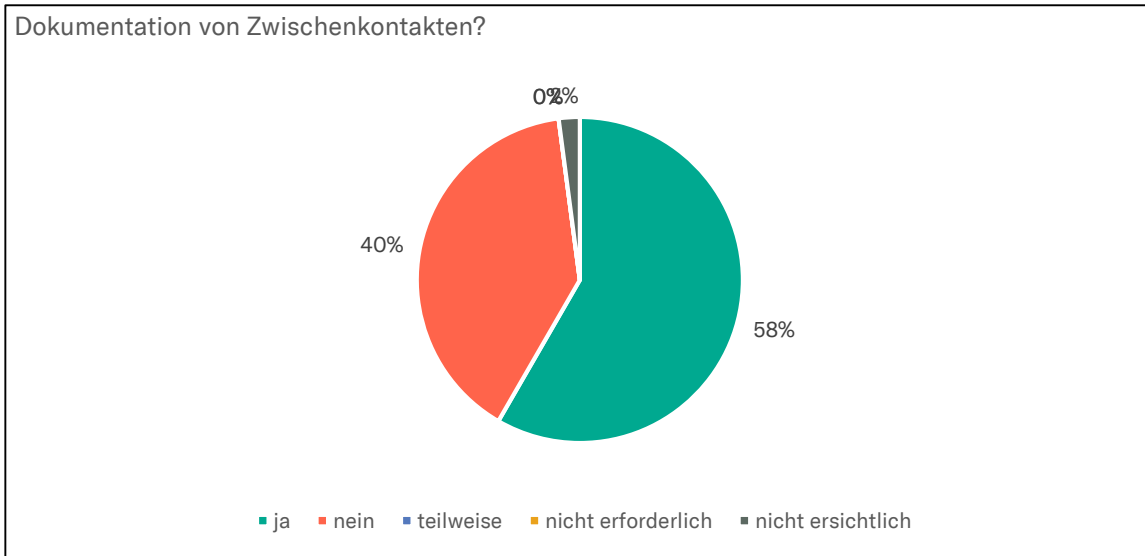


Ein stimmiger Entwicklungsbericht des Trägers nimmt Bezug auf die im Hilfeplan vereinbarten Ziele und legt die Entwicklung des Hilfeempfängers bezüglich dieser nachvollziehbar dar. Dies ist in 66 Prozent der geprüften Akten vollständig erfolgt.



Idealerweise enthält ein Entwicklungsbericht neben einer Wiedergabe der bisherigen Entwicklung auch Hypothesen zur weiteren Laufzeit der Hilfe. Im Rahmen dieser Prüfung wurde eine Laufzeithypothese als enthalten gewertet, wenn mindestens eine explizite Empfehlung zur Fortführung oder Beendigung einer Hilfe ausgesprochen wurde. Dies war insgesamt in 52 Prozent der geprüften Akten der Fall.

DOKUMENTATION VON ZWISCHENKONTAKTEN



Waren mit dem Hilfeempfänger direkte Zwischenkontakte im Laufe der Hilfe erfolgt, so war dies in 58 Prozent der geprüften Akten dokumentiert.

PERSONALBESTAND

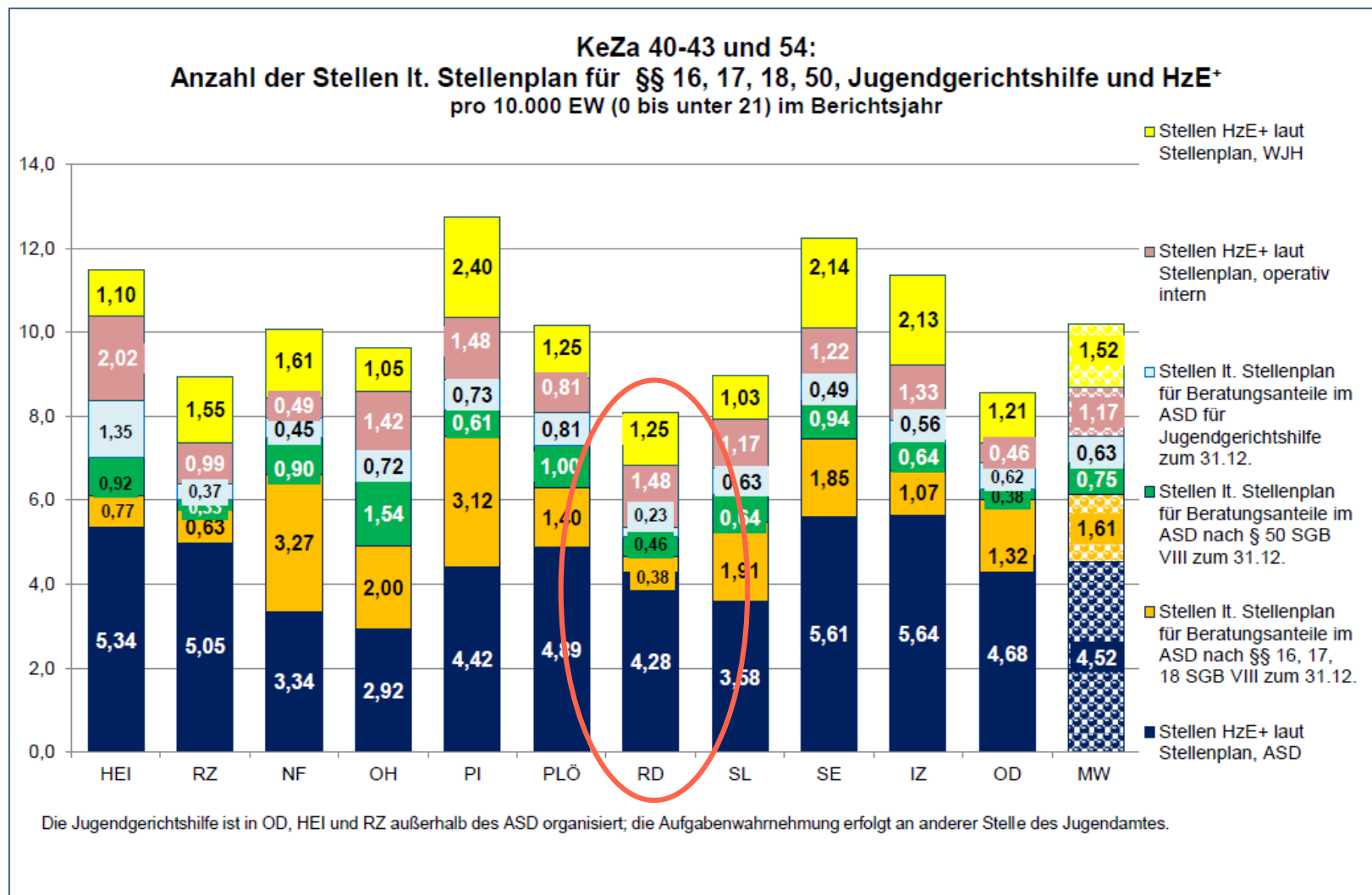
AKTUELLER PERSONALBESTAND

Aufgabe	VZÄ
Führungs- und übergeordnete Aufgaben	5,00
Hilfen zur Erziehung	21,44
Jugendgerichtshilfe	1,50
Familienrechtssachen	2,87
Kindeswohlgefährdung	2,92
Gesundheitsdienst-Gesetz	2,07
Krise	2,96
Pflegekinderdienst	3,25 (davon 1,00 für umA)
Summe	43,01

Insgesamt werden in den JSD-Bezirken 33,76 VZÄ zur operativen Arbeit sowie 3,25 VZÄ im Pflegekinderdienst, eine Leitungsstelle je Team und eine Fachdienstleitung eingesetzt. Die Verteilung auf die einzelnen Aufgabenbereiche erfolgt nach einem fallzahlenbasierten Punktesystem.

Bei 1.456 bereinigten HzE-Fällen im Jahr 2018 ergibt sich hiermit eine Fallbelastung für die JSD-Mitarbeiter in Höhe von 43,1 jährlichen Fällen je VZÄ. Damit liegt sie über dem interkommunalen Vergleichswert von Rödl & Partner in Höhe von 37 Fällen je VZÄ. Eine Reduzierung auf dieses Belastungsniveau würde einen Personalbedarf von 39,35 VZÄ und somit einen Stellenmehrbedarf von 5,59 VZÄ bedeuten.

BLICK IN DEN VERGLEICHSRING: ANZAHL DER STELLEN LAUT STELLENPLAN PRO 10.000 JUGENDEINWOHNER

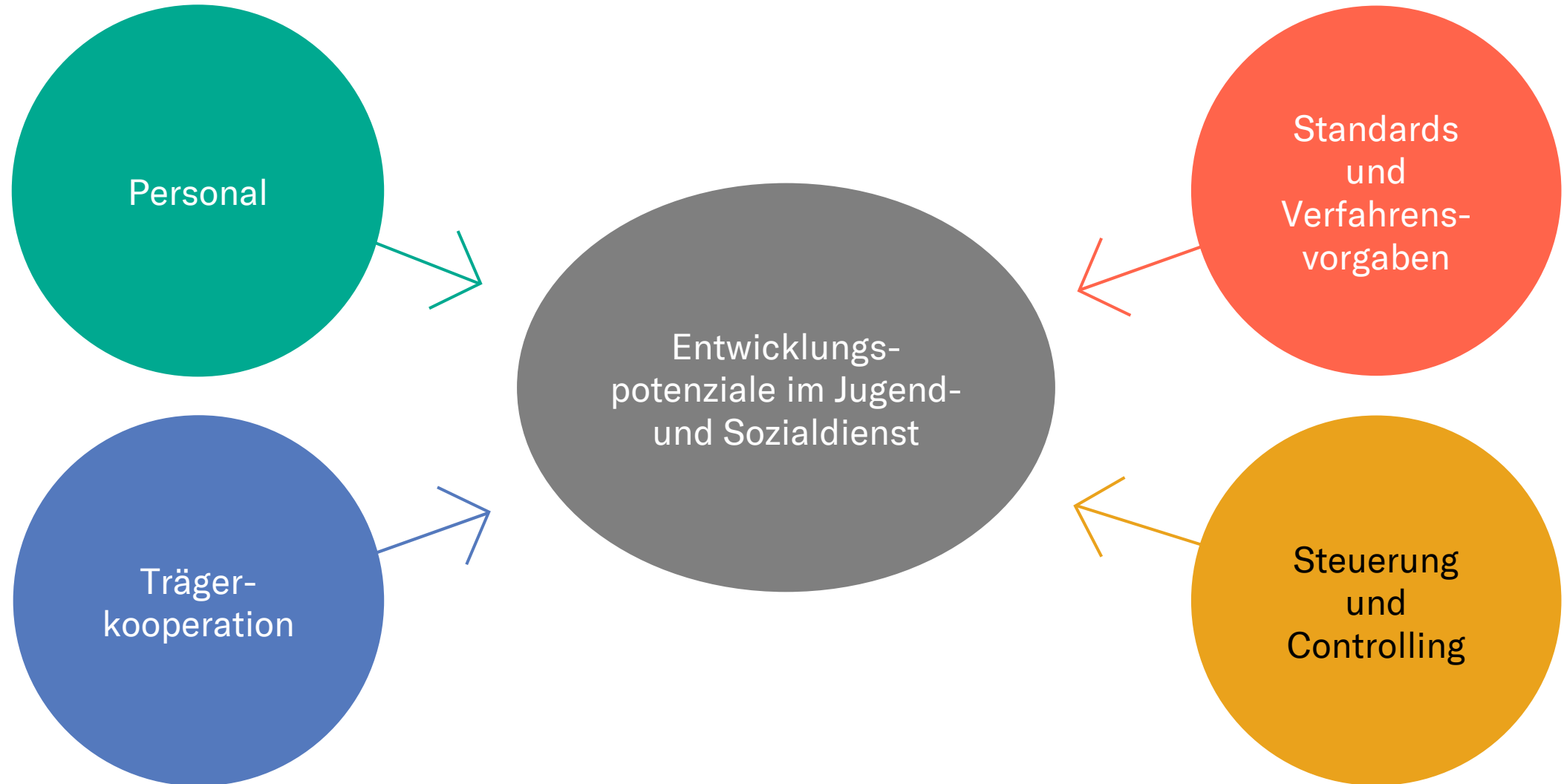


Quelle: Benchmarking Jugendhilfe der Kreise in Schleswig-Holstein (2018) – Abbildung 24

ENTWICKLUNGSPOTENZIALE

ZENTRALE THEMENKOMPLEXE

FOLGENDE ZENTRALE THEMENKOMPLEXE WURDEN IM RAHMEN DER ANALYSE IDENTIFIZIERT



Personai

- **Quantitative Personalausstattung:** Im interkommunalen Vergleich zeigt sich eine nicht auskömmliche Personalausstattung im JSD.
- **Optimierungsfähigkeit der Personalzuteilung in die Außenstellen:** Das Berechnungssystem für die Bezirksschneidung weist für einige Mitarbeiter eine geringe Transparenz auf.
- **Personalentwicklung:** Die Personalentwicklung bezüglich fachlicher Kompetenz der Mitarbeiter ist nicht systematisch etabliert.
- **Wissensmanagement:** Ein effektives Wissensmanagement ist nicht vorhanden.

Standards und Verfahrensvorgaben

- **„Blauer Ordner“:** In einem blauen Ordner sind Standards zur Sicherstellung einheitlicher Vorgehensweisen und Qualitätsstandards im SD vermerkt, welche jedoch sowohl einer Aktualisierung als auch einer vollumfänglicheren Kommunikation und Reflexion bedürfen.

Trägerkooperation

- **Generelle Trägerkooperation:** Die Kooperation mit freien Trägern gestaltet sich als ausbaufähig, z.B. hinsichtlich der Qualität der Zielarbeit, der Steuerungseignung der Entwicklungsberichte und der Pflege einer aktuellen und zugänglichen Trägerdatenbank – „Wiederbelebung“ Qualitätszirkel.
- **KIT-Einsatz:** Der Einsatz des Kriseninterventionsteams wird einerseits als hilfreiche Unterstützung im Umgang mit Kindeswohlgefährdungsmeldungen und Inobhutnahmen gesehen. Andererseits stellt sich bisweilen die Frage der Abgrenzung des konkreten Leistungsportfolios/ die Rolle des Amtes gegenüber diesem Träger und die Möglichkeiten der Steuerung. Hierbei sollte eine Balance zwischen dem Entlastungspotenzial der Kooperation und der Position des Jugendamtes als zentraler Steuerungsakteur geschaffen werden, die z.B. Standards zu den Zeitpunkten von Fallübergaben beinhaltet.

Steuerung und Controlling

- **Schnittstelle Jugendhilfeplanung:** Die Erfahrungen aus der täglichen Fallarbeit des JSD finden nicht in die Jugendhilfeplanung Eingang.
- **Strategisches Controlling:** Das Fachcontrolling ist ausbaufähig. Controllingrelevante Detaildaten wie Einzelfalllisten, Laufzeiten oder Beendigungsgründe werden nicht systematisch zur Steuerung der Fachgruppen eingesetzt (Berichtswesen).
- **Falleingangsmanagement:** Es besteht keine systematische Steuerung zu Fallbeginn, bspw. durch eine standardisierte Mindestanzahl von Beratungskontakten.
- **Ressourcenabfrage:** Eine Ressourcenabfrage findet gegenwärtig nicht konsequent statt.

NÄCHSTE SCHRITTE

NÄCHSTE SCHRITTE: WIRTSCHAFTLICHE POTENZIALE HEBEN

- Mit Blick auf die Vergleichskreise und die Befundlagen ist davon auszugehen, dass etwaigen Personalmehrungen erhebliche Einsparpotenziale gegenüberstehen.
- Etwaige Personalmehrungen müssen im Zuge der anschließenden Organisationsentwicklung vor dem Hintergrund der dann definierten Handlungsempfehlungen (z.B. Einrichtung Spezialisierung Falleingangsmanagement) klar definierter Aufgabenwahrnehmung gegenübergestellt werden.
- Zur Optimierung müssen entlang der Vertiefungsthemen Teilprojektgruppen eingerichtet werden
 - Steuerungsunterstützung
 - Trägerkooperation
 - Fall(eingangs)steuerung
 - Personalentwicklung/ Wissensmanagement
- Hin zur Organisationsentwicklung erfolgt im Juli eine Gesamtplanung der nächsten Schritte

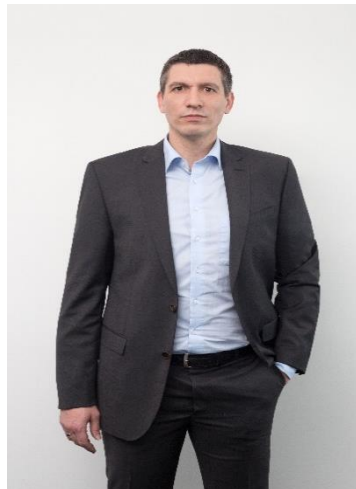
IHRE ANSPRECHPARTNER



Markus Röben

Senior Associate
M.A. Sozialwissenschaft

T +49 (911) 9193 3531
M +49 (160) 95 151 232
markus.roeben@roedl.com



Thomas Seitz

Partner
Diplom Betriebswirt (FH)
Change-Manager (Univ.)

T +49 911 9193 3510
M +49 151 1194 0139
thomas.seitz@roedl.com

**Kindertagesstättenbedarfsplan
Aufnahme- und Änderungsanträge**

**Jugendhilfeausschuss vom 26.6.2019
TOP 7**

Ort	Antragsteller	Einrichtung	geplante Veränderungen	aktuelle Platzzahl	Planung	Veränderungen im Bedarfsplan
Todenbüttel	Amt Mittelholstein		Errichtung einer Institutionellen Tagespflegestelle		5 Plätze für Kinder unter 3 Jahren am Nachmittag	Errichtung einer Institutionellen Tagespflegestelle am Nachmittag
Hanerau- Hademarschen	Amt Mittelholstein	Kommunale KiTa	Umwandlung einer Kindergartengruppe in eine altersgemischte Gruppe	66 Plätze für Kinder von 3-6 Jahren, 15 Plätze für Kinder unter 3 Jahren	56 Plätze für Kinder von 3- 6 Jahren, 20 Plätze für Kinder unter 3 Jahren	alt: 2 Kindergartengruppen, 1 Waldgruppe, 1 altersgemischte Gruppe, 1 Krippengruppe neu: 1 Kindergartengruppe, 1 Waldgruppe, 2 altersgemischte Gruppen, 1 Krippengruppe