

Für den Landkreis Gießen:

Claudia Warnat

Für die ISS Beratungs- und Entwicklungs GmbH:

Benjamin Landes

Gießen, Frankfurt am Main, im Juli 2013

**Begleitung der Haushaltskonsolidierung in den Hilfen zur Erziehung
im Landkreis Gießen**

Abschlussbericht

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung und Projektverlauf	3
2	Ergebnisse zu den Projektinhalten	6
2.1	Controlling	6
2.2	Zeitlich befristete personelle Aufstockung im ASD der Region 51.3	6
2.3	Durchführung einer Fallrevision der Hilfen nach § 34 SGB VIII in Region 51.3	7
3	Zusammenfassung und Stellungnahme aus Sicht des ISS	11

Autorenschaft

Das Kapitel 2 wurde von Mitarbeiter/innen des Landkreises Gießen erstellt.

Die Kapitel 1 und 3 wurden von Herrn Benjamin Landes, ISS erstellt.

1 Einleitung und Projektverlauf

Juni 2010 – Februar 2011

Die ISS Beratungs- und Entwicklungs GmbH wurde im Juni 2010 vom Landkreis Gießen mit der **Erstellung eines Gutachtens zur Haushaltskonsolidierung** im Bereich „Hilfen zur Erziehung“ beauftragt. Die Ergebnisse wurden im Januar 2011 vorgelegt und im Februar 2012 im Kreisausschuss und im Jugendhilfeausschuss zu Kenntnis genommen. Das Gutachten umfasst unter anderem einen konkreten und quantifizierten Ziel- und Maßnahmenplan, der vom Kreisausschuss so beschlossen wurde.

Juni 2011 – Juli 2011

Im Juni 2011 wurde die ISS Beratungs- und Entwicklungs GmbH mit der Begleitung der **Umsetzung des Ziel- und Maßnahmenplans** beauftragt. Dazu richtete der Landkreis Gießen eine Steuerungsgruppe ein, die gemeinsam mit dem ISS einen Projektplan erarbeitete, der ein hohes Maß an Aufmerksamkeit und Engagement der MitarbeiterInnen im Allgemeinen Sozialen Dienst erforderte. Das Projekt wurde bis zum 30.06.2013 befristet.

Im Juli 2011 wurde deutlich, dass der Personalbestand im Allgemeinen Sozialen Dienst durch eine Vielzahl an Erkrankungen und sonstigen Vakanzen bedrohlich niedrig wurde. Die Umsetzung des Projektplanes hätte diese Situation weiter verschärft und wäre auf wenig Motivation der MitarbeiterInnen gestoßen, die kaum die gesetzlichen Pflichtleistungen erfüllen konnten. Dieser Sachverhalt wurde zwischen dem Ersten Kreisbeigeordneten Herrn Oßwald, der Fachdienstleitung Frau Warnat und dem Projektleiter beim ISS Herrn Landes diskutiert und ein teilweises **Projektmoratorium** beschlossen: Während die Fallrevision in Region 3 und die Erstellung eines Controlling-Berichts umgesetzt werden sollten, wurden die mitarbeiterintensiveren Bestandteile bis zu einer Beruhigung der Personalsituation verschoben.

Juli 2011 – Februar 2012

Umsetzung des Projektplans im FD Jugend hinsichtlich des Aufbaus eines Controlling-Zyklus, Durchführung der Fallrevision und befristeten Stellenaufstockung im Regionalteam 3 (Grünberg, Laubach).

März 2012 – August 2012

Nach Beruhigung der Personalsituation und Rücksprache mit Herrn EKB Oßwald hob die Steuerungsgruppe am 18.03.2012 das Projektmoratorium auf und konkretisierte den Projektplan bis zu den Sommerferien 2012. Dieser trug der veränderten Ausgangslage (zeitli-

cher Abstand zur Gutachtenerstellung, prekäre Personalsituation, Informationsbedarf nach dem Projektmoratorium, verbleibende Beratungstage des ISS usw.) und dem Umstand Rechnung, dass das **Hauptziel die erneute Erstellung einer Ziel- und Maßnahmenplanung** sein sollte.

Nach einer Informationsveranstaltung für alle Mitarbeiter/innen des Allgemeinen Sozialen Dienstes, der Wirtschaftlichen Jugendhilfe sowie der Teamleitungen wurden zur Initiierung eines Controlling-Zyklus **Statusgespräche** zwischen der Fachdienstleitung und den Teamleitungen durchgeführt. Dazu sollten Daten aus den ersten Controlling-Berichten vorliegen. Der Stab Interne Dienste konnte aus unterschiedlichen Gründen das bis ins zweite Quartal 2013 hinein nicht verwirklichen (siehe Kapitel 2.1). Die ersten Statusgespräche im Mai 2012 wurden deshalb im Wesentlichen zur aktuellen Teamsituation und zur Frage durchgeführt, wie die Wirkung der Hilfen zur Erziehung in den einzelnen Teams verbessert und so der Fallbestand reduziert werden könnte. Außerdem wurden die folgenden Team-Workshops vorbereitet.

Eine der wesentlichen Erkenntnisse aus dem Gutachten zur Haushaltskonsolidierung war die unterschiedliche Situation der Teams und die jeweils unterschiedlichen Möglichkeiten und Ansatzpunkte für eine Konsolidierung des Fallbestandes. Aufgrund dieser Erkenntnis wurden in jeder Region **Teamworkshops** durchgeführt, in denen aus unterschiedlichen Perspektiven Möglichkeiten der Haushaltskonsolidierung mit den Mitarbeiter/innen erarbeitet wurden. Sie fanden mit einer Ausnahme im Mai und Juni 2012 statt. Ergebnis war jeweils eine konkrete Planung von Maßnahmen zur Zielerreichung.

Da das mit dem ISS vereinbarte Beratungstage-Budget nahezu erreicht war, wurde im Sommer 2012 ein Zwischenbericht erstellt, der am 31.07.2012 vorgelegt wurde. Der Bericht wurde im September 2012 in der interfraktionellen Arbeitsgruppe zur Haushaltskonsolidierung und im Dezember 2012 im Jugendhilfeausschuss vorgestellt.

August 2012 – Juni 2013

In einem Gespräch beauftragte der Erste Kreisbeigeordnete Herr Oswald die Steuerungsgruppe mit

- der Erstellung eines kurzfristigen Ziel- und Maßnahmenplanes bis zum Juni 2013 und
- der Umsetzung eines Controlling-Zyklus, der die Haushaltskonsolidierung als ständige Aufgabe etabliert.

Die Steuerungsgruppe setzte auf Anregung des ISS für letzteres eine Arbeitsgruppe „CO-Bericht/ Prosoz“ ein, die im September 2012 ihre Arbeit aufnahm und Maßnahmen für eine Verbesserung der Datenbasis und –auswertung entwickelte (siehe Kapitel 2.1).

Es wurden im November vier weitere Statusgespräche geführt und vom ISS begleitet. Da die notwendigen Daten aus dem Controlling nicht vorlagen, wurde insbesondere die Umsetzung der Maßnahmen aus den Teamworkshops diskutiert.

Mit dem ISS wurden für den Zeitraum ab Oktober 2012 zwei weitere Beratungstagewerke vereinbart, die im Wesentlichen zur Moderation der Statusgespräche, zur Vorstellung des Zwischenberichts im Jugendhilfeausschuss und zur Erstellung dieses Berichtes genutzt wurden.

Das Projekt war auf zwei Jahre befristet und endet am 30.06.2013.

2 Ergebnisse zu den Projektinhalten

Aus dem Abschlussbericht der Organisationsuntersuchung des ISS zur Haushaltskonsolidierung vom Januar 2011 ergaben sich bezogen auf die Kreisebene und insbesondere für die Region 51.3 (Grünberg, Laubach) folgende Maßnahmen:

2.1 Controlling

In der Zeit von Juni 2011 bis Mai 2013 wurde die bis dato uneinheitliche Datenerfassung, -pflege und -auswertung so aufgebaut und weiterentwickelt, dass der erste Controlling-Bericht dem FD Jugend am 16.05.2013 durch den Stab Interne Dienste zur Verfügung gestellt werden konnte. Zukünftig wird der Stab Interne Dienste jeweils bis zum Ende des zweiten Folgemonats nach Quartalsende einen Controlling-Bericht vorlegen können, mit dem ein stetiges, vergleichendes Controlling erfolgen wird.

Auf der Basis des Controlling-Berichtes erfolgten im Juni 2013 die ersten Statusgespräche zwischen Fachdienstleitung und den Regionalteamleitungen. In den Statusgesprächen werden die aktuelle Situation im Team sowie die Entwicklung der Fallzahlen und der Aufwände in den Hilfen zur Erziehung erörtert und entsprechende Zielvereinbarungen getroffen, die beim folgenden Statusgespräch evaluiert werden.

Damit die bereits eingesetzte Fachsoftware optimaler genutzt werden kann und als arbeitsentlastend erlebt wird, ist Folgendes vereinbart:

- a. Es wird konsequent mit dem Programm gearbeitet
- b. Die Daten werden stetig aktuell gehalten (Basis von Auswertungen)
- c. Die Handhabung/Inhalte (Aktionen) des Programms werden regelhaft auf Verbesserung überprüft.

Die hierzu als dringend notwendig erachtete Implementierung einer dauerhaften PROSOZ-AG wurde inzwischen eingerichtet, die erste Sitzung ist terminiert.

2.2 Zeitlich befristete personelle Aufstockung im ASD der Region 51.3

Zur Zeit der Gutachtenerstellung durch das ISS im Jahr 2010 war der ASD dieses Regionalteams mit vier Vollzeitstellen besetzt. Laut Untersuchungsbericht seien diese Fachkräfte so sehr arbeitsbelastet gewesen, dass andere Ansätze zur

Haushaltskonsolidierung erst realisierbar schienen, wenn eine auf 2 Jahre begrenzte zusätzliche Personalressource zur Entspannung eingesetzt würde.

Die Umsetzung der Maßnahme und Besetzung der zusätzlichen Stelle gestaltete sich schwieriger als vermutet. Obwohl die Maßnahme zum August 2011 beginnen sollte, konnte sie erst nach mehreren Bewerbungsverfahren zum 01.05.2012 realisiert werden. Die sozialpädagogische Fachkraft arbeitete tatsächlich bis Dezember 2012, fiel im Januar und Februar 2013 wegen Krankheit aus, war ab Februar mit einem krankheitsbedingten Beschäftigungsverbot im Umfang der Hälfte ihrer Wochenarbeitszeit belegt und befindet sich seit Anfang Juli 2013 im Mutterschutz. Eine vertretungsweise Besetzung wird angestrebt.

Obwohl sich in diesem Team dann noch weitere, zusätzliche personelle Vakanzen auf Mitarbeiter/innen- wie Teamleitungsebene ergaben, hat das Team mit Unterstützung der anderen Regionalteams die anfallende Fallarbeit gemeistert und Kindeswohlgefährdungen abgewendet.

2.3 Durchführung einer Fallrevision der Hilfen nach § 34 SGB VIII in Region 51.3

Ein weiteres Ergebnis des ISS-Gutachtens zur Haushaltskonsolidierung im Bereich Hilfen zur Erziehung war die Feststellung der hohen Fallbelastung der ASD-Fachkräfte im Team 51.3 mit bis zu 68 laufenden Hilfen zur Erziehung und die daraus abgeleitete Arbeitshypothese des sog. „ineffektiven Fallbestands“. Daraus leitete sich die Handlungsempfehlung ab, Hinweise auf das Bestehen von Hilfen, die nicht (mehr) notwendig oder nicht (mehr) geeignet sind, kritisch zu prüfen. Hierzu sollte eine auf 2 Jahre befristete 0,5-Stelle Fallrevision im Regionalteam 51.3 installiert werden. Die Stelle konnte nach zweimaliger Ausschreibung zum 01.11.2011 besetzt werden.

Im Zwischenbericht zum Umsetzungsprojekt zur Haushaltskonsolidierung im Bereich „Hilfen zur Erziehung“ wurde bereits auf die Ergebnisse und Erkenntnisse aus der Überprüfung der stationären Hilfen mit langer Verweildauer ausführlich eingegangen. In diesen lang laufenden Fällen waren kurzfristig neue Grundsatzentscheidungen nicht zu treffen. Keine der geprüften Hilfen konnte beendet werden, um damit einen sofortigen Effekt auf die Fallzahlen/Verweildauer und Kosten zu erzielen.

Als Konsequenz aus den gewonnenen Erkenntnissen wurden Hilfen mit erst kurzer Verweildauer untersucht und geprüft. Hierbei haben sich die bisherigen Erkenntnisse zu den fallübergreifenden Themen weitestgehend bestätigt. Ein Umsteuern erscheint bei diesen Hilfen im Gegensatz zu den lang andauernden Hilfen bei personeller Vollbesetzung jedoch möglich. Die Fallrevision arbeitet seit Anfang 2013 nach diesem veränderten Konzept.

Die Fallrevision beschreibt die Probleme, die sich aus der langen Vakanz von Stellen im Bereich der ASD-Arbeit ergeben:

Aufgrund der langen Vakanz von Stellen und den häufigen Sachbearbeiterwechseln ergeben sich erhebliche Konsequenzen für die Fallverläufe. In einem Fall waren laut Akte seit 2007 sechs ASD-Fachkräfte und eine Teamleitung aktiv. Wer zu welchem Zeitpunkt fallzuständige Fachkraft oder Vertretung war, ist nicht eindeutig ersichtlich. Von einer Kontinuität und damit verbundenen Steuerung in der Hilfe kann nicht ausgegangen werden.

Sie bestätigt somit ebenfalls, dass eine stabile Personalsituation unabdingbar ist, um qualifiziert Hilfen steuern und sie stetig auf ihre Notwendigkeit und Wirksamkeit prüfen zu können, sowie zielstrebig mit den Leistungserbringern auf die Beendigung der Hilfen hin zu arbeiten.

Die Fallrevision formuliert folgende Empfehlungen:

- Implementierung von Überprüfungsstrategien zur Einhaltung der Qualitätsstandards
- Fortführung der Qualifizierung der ASD-Fachkräfte im Hilfeplanverfahren hinsichtlich konkreter, überprüfbarer Zielvereinbarungen sowie Bewertung von Fakten als Grundlage darauf aufbauender fachlicher Entscheidungen
- Überprüfung und ggfs. Einfordern der Einhaltung der Leistungsvereinbarungen bei den Leistungserbringern
- In Bezug auf die Elternarbeit wird die Situation dadurch erschwert, dass es regional offensichtlich zu wenig Angebote gibt. Die Struktur vor Ort sollte dringend ausgebaut werden (Arbeit mit Herkunftsfamilien)
- Schaffung einer stabilen Personalsituation

2.4 Zusammenfassung und Bewertung der Projektergebnisse

Nach Abschluss des Untersuchungsprojektes zur Haushaltskonsolidierung im Bereich der Hilfen zur Erziehung im Januar 2011 schloss sich das Umsetzungsprojekt der Begleitung der Haushaltskonsolidierung in den Hilfen zur Erziehung durch das ISS vom 01.07.2011 bis 30.06.2013 an.

Die Prüfung des individuellen Rechtsanspruchs auf Hilfe für Kinder, Jugendliche und deren Familien ist wesentlicher und originärer Auftrag der ASD-Fachkräfte. Dieses

Verwaltungshandeln produziert zwangsläufig Kosten und damit stehen die Fachkräfte und Teamleitungen unter besonders kritischer Beobachtung.

Im Laufe der Projekte ist die Sensibilität der Fachkräfte gewachsen, nicht nur die Notwendigkeit und Geeignetheit einer Hilfe sondern zunehmend auch die Wirtschaftlichkeit zu prüfen.

Die im Rahmen des Projektes erfolgte Schwerpunktsetzung auf die Datenqualität war notwendig um dauerhaft valide Daten als Basis von Steuerung zu erhalten.

Die zwischenzeitlich erfolgte Implementierung der PROSOZ-AG hat einen fachdienstübergreifenden Charakter: Fachkräfte des Stabs Interne Dienste sowie des FD Familien, Inklusion und Demografie sind beteiligt, Fragen und Problemlagen des Teams Inklusion werden ebenfalls bearbeitet.

Nach dem ersten Controlling-Bericht und Start der Statusgespräche sind die Voraussetzungen für den Einstieg in den Controllingkreislauf geschaffen. Dieser ist aus dem Projektstatus in den Regelbetrieb überführt. Die auf dieser Basis stattfindenden Statusgespräche haben neben der Prüfung der Entwicklung der Kosten- und Fallzahlen die Frage der Einhaltung von Standards regelhaft zum Inhalt. Ebenso werden die teambezogenen Ergebnisse und Vereinbarungen aus den während des Umsetzungsprojektes stattgefundenen Team-Workshops aufgegriffen und weiter bearbeitet. Aus dem Controlling-Bericht kann zukünftig der Bericht über die Hilfen zur Erziehung generiert werden.

Die Ergebnisse der Fallrevision sind umzusetzen. Ein Umsteuern in den geprüften Hilfen mit langer Verweildauer ist aufgrund der mittlerweile verfestigten Strukturen und eingegangenen Bindungen der Kinder und Jugendlichen nur schwer möglich. Insofern wurde das Konzept dahingehend geändert, die seit 01.01.2012 eingeleiteten stationären Hilfen zu prüfen. Seit Juli 2013 werden entsprechende Hilfen aus den anderen fünf Regionalteams stichprobenartig bzgl. der bereits gewonnenen Erkenntnisse gesichtet, Umsteuerungsmöglichkeiten sollen zudem eruiert werden. Das Instrument der Fallrevision sollte dauerhaft implementiert werden.

Die Kommunikationsstruktur zwischen Fachdienst- und Teamleitungen wurde im Sinne eines gemeinsamen Leitungsverständnisses verändert. Es finden regelhafte Rücksprachen zur Situation im Team sowie Statusgespräche zur Entwicklung im HzE-Bereich statt. Die Sitzungen auf Leitungsebene sowie der Regionalteamleitungen sind geeignete Kommunikationswege, die sicher stellen, dass keine „Umsetzungslücken“ entstehen.

Nach Einschätzung des externen Beraters verfügt der FD Jugend über gute Konzepte in den Bereichen Hilfeplanungsverfahren, Rückführung fremd untergebrachter Kinder/Jugendlicher sowie Ressourcenorientierung in den Hilfen zur Erziehung. Über die Einhaltung der Standards mit dem Ziel, passgenaue Hilfen zu gewähren und diese im Rahmen des Hilfeplanungsprozesses zu steuern, sie so lange zu gewähren, wie sie notwendig sind und die Wirksamkeit zu prüfen, können Effekte i.S. der Haushaltskonsolidierung erreicht werden.

Mit der Erstellung und Überarbeitung der Handlungsanweisung zur Umsetzung des § 8a SGB VIII sind Standards zum Kinderschutzverfahren vorhanden, die den Fachkräften Sicherheit und Orientierung in der Bearbeitung geben.

Durch das Projekt haben wir zahlreiche Anstöße zur weiteren Qualifizierung unserer Arbeit erhalten und konnten Strukturen verbessern.

Obwohl das Umsetzungsprojekt durch Vakanzen im Personalbestand von ASD, Teamleitung und Stabstellen geprägt war, ist es dank des persönlichen Engagements und Einsatzes sowie zusätzliche Mehrstunden gelungen, gute Ergebnisse zu erzielen. Dies zeigt das große Engagement und die Einsatzbereitschaft insbesondere der Fachkräfte und Teamleitungen.

3 Zusammenfassung und Stellungnahme aus Sicht des ISS

Stellungnahme zum Projektabschluss im Juni 2013

- Auf der Ergebnisebene wurden im Sinne der Senkung von Kosten im Bereich Hilfen zur Erziehung im Projekt einige Erfolge erzielt. Zu dem Erreichten gehört:
 - Die für den Zwischenbericht (2012) erstellte Berechnung wies zwischen 2009 und 2011 eine Kostensenkung um rund 5,2 % bzw. 700.000 EURO aus. Die Gründe dafür sind sicherlich komplex und nur zum Teil auf das Gutachten- und das Umsetzungsprojekt zurückzuführen. Gleichwohl bestätigen auch andere Projekterfahrungen, dass die Präsenz des Themas „Haushaltskonsolidierung“ und die intensive Diskussion über Ursache-Wirkungszusammenhänge mit den Fachkräften bereits zu einer höheren Sensibilität im Alltag führt und zu Kosteneffekten beiträgt.
 - Die Grundlagen für einen Controlling-Kreislauf im Bereich Hilfen zur Erziehung sind gelegt.
 - Die Fallrevision in Region 3 wurde mit wichtigen Erkenntnissen durchgeführt.
- Grundsätzlich muss konstatiert werden, dass die Arbeitsphase im Projekt, die Bereiche Controlling und Fallrevision ausgenommen, nur rund sechs Monate zwischen März und November 2012 umfasste.

Das davor durchgeführte Projektmoratorium war aufgrund der dramatischen Personalsituation folgerichtig, hatte jedoch mehrere Folgen: Zum Einen musste der Ziel- und Maßnahmenplan aus dem Gutachten angepasst werden. Zum Anderen war die Lücke zum Betrachtungszeitraum des Gutachtens (2006-2009) mittlerweile so groß, dass auch inhaltlich nachgesteuert werden musste.

Eine auf die Ergebnisse der Teamworkshops und Statusgespräche aufbauende Projektplanung wurde von August 2012 (ausgefallener Steuerungsgruppentermin) auf Oktober 2012 und schließlich auf Dezember 2012 verschoben. In dieser Sitzung beschloss die Steuerungsgruppe, das Projekt im verbleibenden Zeitraum bis Juni 2013 auf den zu etablierenden Controlling-Zyklus zu konzentrieren.

Folgerichtig wurden vom ISS keine Beratungsleistungen mehr eingekauft.
- Im Zwischenbericht wurden auf Seite 11 vier nächste Projektschritte empfohlen, zu deren aktuellen Stand kurz Stellung genommen wird:

1. „Erarbeitung und Vereinbarung eines neuen Ziel- und Maßnahmenplans und Herbeiführung einer neuen Beschlusslage in den Kreisgremien.“

Der Zwischenbericht wurde im Jugendhilfeausschuss und in der interfraktionellen Arbeitsgruppe wohlwollend zu Kenntnis genommen. Je nach Weiterführung der Haushaltskonsolidierung (siehe auch Handlungsempfehlung Nr. 2) ist die Herbeiführung einer entsprechenden Beschlusslage weiterhin notwendig.

2. „Umsetzung des Controlling-Berichts und Initiierung der Controlling-Kreisläufe. Hier sollte insbesondere die Funktionalität und Nutzung der EDV hinterfragt und ggf. nachgesteuert werden.“

Die Umsetzung eines Controlling-Berichts erforderte im Projektverlauf sicherlich die meisten Bemühungen. Mit der Einrichtung einer festen Arbeitsgruppe wurde hier aus unserer Sicht die richtige Maßnahme ergriffen. Zum Zeitpunkt der Berichtsabgabe scheint das Problem der Datenvalidität hinreichend bearbeitet – die Datenauswertung und die Umsetzung in Steuerungswissen finden nun statt.

3. „Umsetzung der in den Teamworkshops erarbeiteten regionalen Maßnahmen.“

Die Ergebnisse der Teamworkshops erschienen uns gut geeignet, die Kostenentwicklung im Bereich Hilfen zur Erziehung durch Verbesserung der Wirksamkeit von Hilfen aktiv zu beeinflussen. Insbesondere für die Region Grünberg/ Laubach wurden die Maßnahmen bis November in intensiven Status-Gesprächen nachgehalten.

Für den Verlauf nach dem November 2012 können wir keine Einschätzung geben.

4. „Identifizierung jener Maßnahmen, die bisher teamspezifisch benannt worden sind, aber kreisweit diskutiert werden müssten.“

Im Zwischenbericht wurden insbesondere die Erarbeitung von Standards zum Kinderschutzverfahren und die Reflexion bzw. flächendeckende Umsetzung der vorhandenen Bearbeitungsstandards für Hilfen zur Erziehung benannt. Erstgenannte sind aktuell in der Fertigstellung.

Die Steuerungsgruppe entschied im Dezember 2012 die Umsetzung des Controlling-Zyklus gegenüber der Verfahrensqualifizierung zu priorisieren,

um mit dieser Maßnahme einen erfolgreichen Abschluss des Projekts im Sinne der Haushaltskonsolidierung zu erreichen. Die aus Sicht des ISS ebenfalls erfolgskritischen weiteren Maßnahmen sollten gegebenenfalls außerhalb des Projekts umgesetzt werden.

Insgesamt musste im Projektverlauf viel Energie auf die Erstellung einer belastbaren Datengrundlage verwendet werden. Dies, das Projektmoratorium und ggf. weitere Gründe haben dazu geführt, dass nicht sämtliche Maßnahmen zur Konsolidierung des Haushaltes im Bereich Hilfen zur Erziehung bearbeitet werden konnten. Da seit Gutachtenerstellung mittlerweile über zwei Jahre und seit Erarbeitung von teambezogenen Maßnahmen ein Jahr vergangen sind, bedürfen diese Maßnahmen zudem einer Aktualisierung.

Handlungsempfehlungen

Auf der Grundlage dieser Einschätzung zum Stand möchten wir folgende **Handlungsempfehlungen** formulieren:

1. Das Projekt war insgesamt stark von einer personellen Diskontinuität auf Fachkräfteebene und einer fast beständig kommunizierten Notsituation und **Unterbesetzung** geprägt. Dieser Zustand prägt offensichtlich das Arbeiten im ASD des Landkreis Gießen stärker als es uns aus anderen Jugendämtern bekannt ist. Auf der einen Seite produziert diese Situation potentiell Kosten im Bereich „Hilfen zur Erziehung“ beispielsweise durch eine nicht hinreichende Hilfestuerung und kompensatorisch eingesetzte Sozialpädagogische Familienhilfen. Auf der anderen Seite können erarbeitete Maßnahmen zur Haushaltskonsolidierung nicht umgesetzt werden oder werden verschoben. Dieses Grunddilemma muss gelöst werden, wenn der Landkreis Gießen Senkungen im Bereich der Leistungskosten erreichen möchte.
2. Die Beendigung des Projektes erfolgt zum 30.06.2013. Das ist aus unserer Sicht folgerichtig, obwohl nicht sämtliche Projektziele erreicht wurden. Die aktuelle Projektstruktur erscheint in ihren Möglichkeiten ausgereizt.
Die **Fortführung der Haushaltskonsolidierung** sollte in der Regelstruktur mit Zielvereinbarungen zwischen den verschiedenen Leitungsebenen fortgeführt werden. Wichtig ist aus unserer Sicht dazu ein ganzheitlicher Blick auf die Situation des Fachdienstes: Die fiskale und personelle Situation sollte in einen Controlling-Zyklus

ebenso einfließen wie die demografische Entwicklung und rechtliche Veränderungen. Der fertiggestellte Controlling-Bericht bietet dafür eine gute Voraussetzung.

3. Zum Projektende liegt der **Controlling-Bericht** in wesentlichen Bestandteilen vor. Laut Bericht der zuständigen Arbeitsgruppe sind noch einzelne Nacharbeiten zu leisten und die Validität weiterhin zu verbessern, die Entwicklungsarbeit erscheint aber grundsätzlich abgeschlossen. Um die Qualität des Berichtes weiterhin aufrecht zu erhalten ist die Beibehaltung der AG „Prosoz“ zu empfehlen.
Der Bericht enthält wesentliche Informationen zur Steuerung der Hilfen zur Erziehung auf den unterschiedlichen Ebenen: Jugendhilfeausschuss, Dezernat, Fachdienst, Team, Mitarbeiter. Dieses Wissen sollte in der Umsetzung von Steuerungszyklen zwischen den verschiedenen Ebenen zur Zielerreichung genutzt werden. Ggf. muss dazu der Bericht jeweils noch angepasst werden.
4. Aus unserer Sicht sind die Ergebnisse der **Fallrevision** für die Überarbeitung des Hilfeplanverfahrens stichhaltig, der beabsichtigte Entlastungseffekt entstand dem Bericht nach nicht. Ein Umsteuern in den geprüften Hilfen erschien aufgrund der mittlerweile verfestigten Strukturen und der eingegangenen Bindungen der Kinder/Jugendlichen nur sehr schwer möglich. Insofern wurde das Konzept der Fallrevision Ende 2012 dahingehend verändert, nach dem 01.01.2012 eingeleitete stationäre Hilfen zu prüfen. Der Beitrag dieser Maßnahme zur Haushaltskonsolidierung sollte kritisch reflektiert und auf weitere Umsetzungsmöglichkeiten geprüft werden.
5. Wir empfehlen, die im Sommer 2012 entwickelten **teambezogenen Maßnahmen** umzusetzen und weiterzuentwickeln, wenn die personelle Situation das ermöglicht.
6. Die bereits im Gutachten 2011 aufgeführten und in der Projektplanung vorgesehenen **teamübergreifenden Maßnahmen** haben nach unserem Ermessen weiterhin Bestand:
 - a. Erarbeitung eines gemeinsamen **Leitungsverständnisses** zwischen Fachdienstleitung und Teamleitungen im Sinne einer Strategieentwicklung. In diesem Zusammenhang sollten insbesondere geeignete Kommunikationswege geschaffen werden, die ein erneutes Auftreten einer „Umsetzungslücke“ verhindern.
 - b. Das **Hilfeplanverfahren** ist mit den Zielen Verbesserung von Passgenauigkeit der Hilfe, Beteiligung der KlientInnen, Steuerung der Hilfeverläufe und Wirksamkeit der Hilfen zu überarbeiten. Die Kompetenzen sind bei den Fachkräften des Kreises vorhanden und sollten genutzt werden.