

# BSL-NEWSLETTER 2010|01

**Sehr geehrte Leserin,  
sehr geehrter Leser,**

// die vorliegende Ausgabe unseres Newsletters hält wieder interessante Themen für Sie bereit. So geben die Beiträge dieser Ausgabe Informationen und Impulse zu den Bereichen Erfolgsfaktoren effizienter Beschaffungsprozesse sowie zu neuen Ansätzen in der Personalbedarfsermittlung im Bereich Kinder- und Jugendhilfe.

Des Weiteren möchte ich auf unsere diesjährige Kirchentagung hinweisen, die BSL in Kooperation mit der Evangelischen Akademie Baden am 6. und 7. Mai 2010 veranstaltet. Das Thema der Tagung lautet „Aktiv steuern statt verwalten – Zielgerichteter Einsatz kirchlicher Ressourcen“. Im Rahmen von Impulsreferaten und Workshops werden Strategien und Modelle aufgezeigt und erarbeitet, die es ermöglichen Strukturen zu schaffen, die ein aktives Steuern und einen zielgerichteten Einsatz kirchlicher Ressourcen ermöglichen. Nähere Infos zu unserer Tagung finden Sie auf unserer Website.

Unser Newsletter informiert Sie ebenfalls über aktuelle BSL-Projekte. Eine spannende und interessante Lektüre wünscht Ihnen

Ihr Reinhold Lock



**BSL**  
Managementberatung

## > ERFOLGSFAKTOREN EFFIZIENTER BESCHAFFUNGSPROZESSE

Die Beschaffung und Ausschreibung von Waren und Dienstleistungen gehört zum Alltag in deutschen Kommunen, Behörden, Eigenbetrieben und Verbänden. Aufgrund des Vergaberechtes der EU, des Bundes und der Länder unterliegt die Auftragsvergabe erhöhter Regulierung. Um auch bei einer sich häufig ändernden Rechtslage eine formal korrekte Auftragsvergabe durchführen zu können, bedarf es Spezialwissens und eines feinen Gespürs für Grenzfälle. Denn formal nicht einwandfrei durchgeführte Verfahren bedeuten Aufhebungen, Neuausschreibungen oder nachträgliche Korrekturen – im Ergebnis jedoch einen stets erhöhten, vermeidbaren Aufwand.

### 1. ERFOLGSFAKTOREN FÜR EINEN EFFIZIENTEN BESCHAFFUNGSPROZESS

// Ein gut funktionierender Beschaffungsprozess vermeidet Reibungsverluste und sollte nur so komplex sein, wie die rechtlichen Normen es verlangen. Dafür sind insbesondere folgende Erfolgsfaktoren von Bedeutung:

- > Klare und eindeutige Verantwortlichkeiten nach dem Prinzip:  
Aufgabe, Kompetenz, Verantwortung
- > Einheitliche, durchgängige und sinnvolle IT-Unterstützung
- > Einheitliche Formularbibliothek
- > Zentrale Steuerung der Beschaffungsprozesse und der verwendeten Formalien
- > Jederzeit aktuelle Prozessdokumentationen
- > Umfassende Schulung der Mitarbeiter.

### 2. ALLER ANFANG LIEGT IN DER AUFNAHME DER PROZESSE

// Eine qualitativ gute Dokumentation der Prozesse ist unverzichtbar und sollte mit einer entsprechenden Software unterstützt werden. Dies bietet folgende Vorteile:

- > Der Prozess wird bis auf die Tätigkeitsebene heruntergebrochen und dokumentiert
- > Bei akten- und vorgangsgebundenen Prozessen kann die Dokumentenebene mit abgebildet werden (Input-/Output-Betrachtung, Formularbibliothek)
- > Bei stark EDV-gebundenen Prozessen können die verwendeten EDV-Systeme zusätzlich dokumentiert werden
- > Schnittstellen der Prozesse werden offengelegt
- > Inkonsistente Teilschritte, unnötige Schleifen, nicht sinnvolle Bearbeitungsreihenfolgen und geteilte Verantwortlichkeiten werden identifiziert.

Eine solche softwaregestützte Prozesserfassung ist somit auch Arbeitsgrundlage für eine Optimierung der Prozesse und Verantwortlichkeiten. Einmal vorhanden, ist sie darüber hinaus die Basis für eine Fortschreibung der Prozesse und somit auch für einen konkret anwendbaren Prozessleitfaden im Sinne einer Prozess-Bedienungsanleitung und ist damit unverzichtbares Element für die Weitergabe von Prozess-Know-how.

### 3. PROZESSE MÜSSEN GELEBT UND ZENTRAL GESTEUERT WERDEN

// Die Erhebung und Optimierung der Prozesse kann nur ein Anfang sein, wenn auch ein wichtiger. Um langfristig von dem Aufwand der Prozesserhebung profitieren zu können, muss die Verantwortung für die Ausgestaltung der Prozesse, für ggfs. einen Prozessleitfaden und Formularbibliotheken in einer Hand liegen. Dies ist vor allem für jene Institutionen wichtig, in denen die gleichen Prozesse dezentral an unterschiedlichen Standorten durchgeführt werden.

So erhöht eine Prozesserhebung und -dokumentation in Verbindung mit einer zentralen Steuerung die Qualität der Beschaffungsprozesse, die Motivation der Beschäftigten, die Rechtssicherheit der Vergabeverfahren und reduziert die Verfahrensdauern.

Norman Bettermann, M.A. (Berater)

# BSL-NEWSLETTER 2010|01

## > HOAI IN DER KINDER- UND JUGENDHILFE? – PERSONALBEDARFSERMITTLUNG ANHAND VON LEISTUNGSPHASEN

### KONSOLIDIERUNGSBEDARF IM KOMMUNALHAUSHALT

// Die meisten kommunalen Haushalte sind seit Jahren defizitär. Gespart wird beim Personalbestand und bei den freiwilligen Aufgaben. Im Gegenzug steigen allerdings Personalausgaben durch Tarifsteigerungen; die Einnahmen bleiben stabil oder sinken. Durch die aktuelle Wirtschafts- und Finanzkrise wird die Lage direkt (weniger Einnahmen) und indirekt (mehr Sozialausgaben) noch verschärft. Unter dem Strich bleiben erhebliche Defizite. Der Konsolidierungsbedarf bleibt. Schaut man sich die Struktur der Verwaltungshaushalte an, so erreichen Sozialausgaben nicht selten einen Anteil von 50%. Ein bedeutender Anteil entfällt dabei auf die Hilfen zur Erziehung. Bei nüchterner Analyse werden Sozialausgaben meist unkritisch betrachtet, so auch die Ausgaben für die Erziehungshilfen. Dafür sind verschiedene Gründe zu nennen: Sozialpolitik (sozialer Frieden), Arbeitsmarktpolitik (Arbeitsplätze), aber auch klientelbezogene Interessenvertretung (Wohlfahrtsverbände) und die enge Verflechtung von Jugendhilfeträgern (Kommune als Leistungsbesteller, Leistungsfinanzierer und Leistungssteuerer = Auftraggeber; kommunale, gemeinnützige und private Leistungserbringer = Auftragnehmer). Damit einher gehen typische Rollenkonflikte: Wer begutachtet? Wer plant was? Wer führt aus? Wer steuert wen? Hinzu kommen undefinierte Anforderungen an die kommunalen Jugendhilfeträger (meist Allgemeiner Dienst und deren Mitarbeitende) hinsichtlich Kosten und Qualität.

### NEUE ANSÄTZE IN DER KINDER- UND JUGENDHILFE

// Seit mehr als zehn Jahren gibt es umfangreiche politische Diskussionen und fachliche Neuerungen in der Kinder- und Jugendhilfe. Wichtige Stichwörter sind Fallmanagement, Wirkungsorientierung und Kinderschutz. Allerdings geben diese Ansätze keine Auskunft über die Angemessenheit der Personalausstattung.

Alte Ansätze u.a. der KGSt sind nicht mehr geeignet, da die örtlichen Bedingungen bezogen auf Nachfrage- und Angebotsstrukturen unberücksichtigt bleiben. Zudem konnten die Richtwerte nicht als Führungsinstrument genutzt werden (Was ist gute soziale Arbeit?).

Neue Ansätze sind notwendig, um die Sozialarbeit neu zu strukturieren und anhand von qualitativ abgesicherten Zeitrichtwerten zu bewerten. Anhand zeitlicher und qualitativer Vorgaben sind Kostenvorgaben in Form von angemessenen Personalkosten (-bedarf) abzuleiten.

### HOAI IN DER KINDER- UND JUGENDHILFE?

// Die HOAI ist die Honorarordnung für Architekten und Ingenieure und unterscheidet verschiedene Phasen und Leistungen im Bauwesen. Die zu planenden Bauobjekte sind dabei Grundlage für die Honorarberechnung, um letztlich v.a. Personalkosten zu kalkulieren. Die dahinterstehende Idee ist übertragbar auf die Arbeit in der Kinder- und Jugendhilfe. Bauobjekte sind vergleichbar mit den Hilfefällen in der Kinder- und Jugendhilfe. Beide sind Projekte mit einem Anfang und einem Ende; dazwischen liegen verschiedene Leistungen, die es zu planen und zu steuern gilt. Diese Ablauflogik lässt sich gut anwenden auf die Einzelfallarbeit. Davon getrennt zu betrachten sind der Erstkontakt und die Fallaufnahme sowie die Netzwerk- und Sozialraumarbeit.

### LEISTUNGSPHASEN IN DER EINZELFALLARBEIT

// Von Prozessseite sehr ähnlich ist die Einzelfallarbeit bezogen auf Hilfen zur Erziehung, Hilfen für junge Volljährige und Eingliederungshilfen nach SGB VIII. Davon strikt zu trennen, da eine spezielle Form der Leistungserbringung, ist die Förderung der Erziehung in der Familie. Die wichtigsten Prozesse in der Einzelfallarbeit betreffen Leistungen mit Hilfeplan. Grob sind hier fünf Prozesse zu nennen.

- > Intensivberatung und Vorplanung mit Sozialanamnese 1 und 2, Einholen von Informationen, Sozialarbeiterische Bewertung, Zwischenbilanz mit Klienten und Vorabklärung mit Fachpartnern/Vormund
- > Entwurfsplanung mit Grob-Zielplanung, Kollegiale Beratung, Korrektur Grob-Ziele, Fallsupervision und Abstimmung Hilfeplan mit dem Klienten/Vormund
- > Abschlussplanung mit Suche Leistungserbringer, Vorstellung und Abstimmung Plan mit Fachpartnern/Klienten/Leistungserbringer/Vormund, Operationalisierung Hilfeplan und Grundsatzklärung
- > Leistungsentscheid und Vergabe mit Einzelvereinbarung, Erteilung Verwaltungsbescheid
- > Leistungssteuerung mit Abrechnungsprüfung, ggf. Korrektur, Evaluation und Auswertungsgespräch mit Klienten und Leistungserbringer.

Die Leistungen benötigen einen zeitlichen Aufwand. Dieser setzt sich zusammen aus dem durchschnittlichen Zeitbedarf für einzelne Prozesse und der durchschnittlichen Vorkommenshäufigkeit eines Prozesses pro Jahr und Fall. Grundlage für die zeitliche Betrachtung sind fachlich-qualitative Ansprüche an die Einzelfallarbeit und übergeordnete Ziele (u.a. Stabilisierung oder Senkung von Gesamtkosten).

In einem Projekt für die Stadt Leipzig entwickelte BSL zusammen mit Prof. Gintzel (Evangelische Hochschule für Soziale Arbeit in Dresden) ein System zur Personalbedarfsermittlung und fachliche Standards. Anhand dieser Standards sind Schwachstellen auf operativer Ebene (u.a. Qualität, Führung, Qualifikation, Wirkung) und auf Systemebene (u.a. Strategie, örtliche Angebotsstruktur) ermittelt worden. Konkreter Handlungsbedarf konnte abgeleitet werden, u.a. Fort- und Weiterbildungsbedarf und Reorganisationsbedarf.

### ÜBERTRAGBARKEIT

// Die entwickelte Personalbedarfsermittlung und die Standards sind auf jeden Jugendhilfeträger übertragbar. Es stellte sich heraus, dass es aus betriebswirtschaftlicher Sicht effizienter sein kann in Personal zu investieren (höhere Personalausgaben), um die steigenden Leistungsausgaben zu stabilisieren oder gar zu senken.

Der scheinbare Widerspruch zwischen finanziellen und fachlichen Zielen wird im Rahmen eines wirkungsorientierten Fall- und Systemmanagements aufgehoben. Notwendig dafür sind klare Ziele, klare Planungs- und Steuerungsprozesse und eine sachgerechte Ermittlung des Personalbedarfes.

Dipl.-Politikwissenschaftler, Chris Boeck (Senior-Berater)

## > DIE MODERNE VERWALTUNG

### INTERVIEW MIT HERRN UWE BRÜCKMANN LANDES-DIREKTOR DES LANDESWOHLFAHRTSVERBANDES HESSEN (LWV)



#### // WAS ZEICHNET DENN AUS IHRER SICHT EINE MODERNE VERWALTUNG AUS?

Das Selbstverständnis einer modernen Verwaltung muss zweck- und bürgerorientiertes Handeln sein. Ziel ist also, von der Aufgabe und vom Bürger her zu denken und nicht die Einhaltung von Formalien als Selbstzweck zu betrachten.

Die Verwaltung ist Dienstleister und behandelt den Klienten als Kunden und nicht als Bittsteller.

#### // UNTERSCHIEDET SICH EINE MODERNE VERWALTUNG NOCH VON WIRTSCHAFTSUNTERNEHMEN?

Ja. Dadurch, dass eine Verwaltung immer Teil des Staates bzw. des öffentlichen Rechtes ist, werden an sie und ihr Handeln höhere formale Anforderungen gestellt, um ein höchstmögliches Maß an Rechtssicherheit zu gewährleisten. Folge sind teilweise formalisiertere, aufwändigere und auch längere Abläufe. Grundsätzlich gibt es aber Hierarchien und hochstandardisierte Prozesse auch in großen Wirtschaftsunternehmen. Je größer eine Organisation, desto mehr Regelungen.

#### // SIE FÜHREN SEIT JAHREN ERFOLGREICH MODERNISIERUNGSPROJEKTE IM LWV HESSEN DURCH. WELCHES SIND DIE WICHTIGSTEN VERÄNDERUNGEN IN IHREM HAUSE GEWESEN?

Im Grunde befinden wir uns in einem ständigen Reform- und Modernisierungsprozess. Teilweise bedingt durch „äußere Einflüsse“: so haben wir den Haushaltsplan 2009 erstmals doppisch aufgestellt, was zu einem kompletten finanztechnischen Umdenken bis in alle Ebenen der Verwaltung geführt hat, außerdem wurden durch den Landesgesetzgeber unsere Zuständigkeiten im Bereich des Betreuten Wohnens erweitert, so dass viele neue Aufgaben auf uns zukamen, die es zu bewältigen galt.

Als „innere“ Reformen möchte ich nur einige exemplarisch herausgreifen:

- > die Einführung des Controlling und die damit optimierte und transparente Finanzsteuerung,
- > die Entwicklung eines eigenen DV-Verfahrens namens ANLEI, das die Effizienz der Sachbearbeitung im Bereich der sozialen Transferleistungen enorm gesteigert hat und gleichzeitig laufend Kosten einspart,
- > die Einführung eines Fallmesszahlensystems, das Grundlage für die Ermittlung des Personalbedarfs für den Stellenplan ist,
- > umfassende Organisationsuntersuchungen begleitet durch externe Gutachter, wie BSL, mit denen wir systematisch unsere Abteilungen hinsichtlich Effizienz, Personalbedarfe

- und anderer wesentlicher Kriterien untersuchen sowie
- > die formale Privatisierung der Krankenhäuser in Form einer Managementholdingstruktur und der Markenbildung als Vitos Unternehmenskonzern.

Ich denke, ich übertreibe nicht, wenn ich sage, der LWV ist gut aufgestellt und kann sich mit Fug und Recht als moderne Verwaltung bezeichnen.

#### // WAS WAREN DABEI DIE GRÖSSTEN HERAUSFORDERUNGEN DER LETZTEN 5 JAHRE?

Ganz aktuell die Herausforderung, die die weltweite Finanz- und Wirtschaftskrise an uns stellt. Dies in dem immerwährenden Spagat, auf der einen Seite unsere Aufgabe, die gesetzlich verbrieften Ansprüche der Menschen mit Behinderung hessenweit auf gutem Qualitätsstandard zu erfüllen und auf der anderen Seite, unsere Träger, die Landkreise und kreisfreien Städte, nicht über Gebühr finanziell zu belasten.

Als weitere große Herausforderungen würde ich die Umsetzung der Empfehlungen des Schlussberichts über die 107. Prüfung des Hessischen Rechnungshofs und die oben schon genannte vollständige Übernahme des Betreuten Wohnens durch den LWV Hessen bezeichnen.

Ein zentraler Punkt des Gutachtens des Rechnungshofs ist zum Beispiel, dass im sog. Querschnittsbereich der Verwaltung 122 Stellen abzubauen sind. Dieser Mammutaufgabe haben wir uns angenommen und sind hier unter Einbeziehung aller Beteiligten – Mitarbeiter, Personalräte, Politik – auf gutem Weg.

Die Neustrukturierung der Krankenhäuser des LWV mit seinen rund 9.000 Mitarbeitern.

Der Landeswohlfahrtsverband Hessen ist ein Zusammenschluss der hessischen Landkreise und kreisfreien Städte, dem soziale Aufgaben übertragen wurden. Der Sitz des Landeswohlfahrtsverbandes Hessen ist Kassel mit seiner Hauptverwaltung. Er unterhält weitere Regionalverwaltungen in Darmstadt und Wiesbaden. Der LWV versteht sich als moderner Dienstleister für Menschen mit Behinderungen, der sich den aktuellen Herausforderungen stellt.

<http://www.lwv-hessen.de>

#### // MIT WELCHEN MASSNAHMEN SIND SIE/IST DER LWV DIESEN HERAUSFORDERUNGEN BEGEGNET?

Durch sparsame Haushaltspolitik, die Durchführung von Organisationsuntersuchungen im Querschnittsbereich, den kontinuierlichen, sozialverträglichen Personalabbau und dank der Unterstützung vieler engagierter Mitarbeiter, die sich den Herausforderungen gemeinsam mit der Verwaltungsspitze stellen.

**// WAS WÜRDEN SIE IM RÜCKBLICK ANDERS MACHEN, WORAUF MEHR ODER WENIGER WERT LEGEN?**

Ehrlich gesagt glaube ich, dass wir vieles richtig und gut gemacht haben. Wir sind als Verband gut aufgestellt und können uns auch im Vergleich mit unseren Schwesterverbänden z.B. in NRW durchaus sehen lassen.

**// AUF WELCHE THEMEN MÜSSEN SICH EXTERNE DIENSTLEISTER/BERATER IHRER MEINUNG NACH FOKUSSIEREN, UM AUCH WEITERHIN EINE OPTIMALE UNTERSTÜTZUNG LEISTEN ZU KÖNNEN?**

Die Optimierung des IT-Einsatzes, das Finanzmanagement und die optimale Nutzung von Personalressourcen (Aufbau- und Prozessorganisation). Begleitend dazu auf die Fragen des Change-Managements.

**// WENN WIR JETZT EINMAL IN DIE ZUKUNFT SCHAUEN. WAS SIND FÜR SIE DIE GRÖSSTEN HERAUSFORDERUNGEN DER ZUKUNFT, DENEN SICH DER LWV – UND DER GESAMTE SOZIALBEREICH IN DEUTSCHLAND – STELLEN MUSS?**

Kurz: Die steigenden Fallzahlen verbunden mit steigenden Kosten und dies bei immer knapper werden finanziellen Ressourcen. Die besondere Herausforderung für den LWV ist hierbei die Entkopplung des Fallzahlenanstiegs von der Kostenentwicklung durch innovative Hilfeformen. Für den gesamten Sozialbereich in Deutschland ist es die Frage der finanziellen Sicherung der sozialen Daseinsvorsorge und die Frage der Breite des vom Staat noch zu gewährleistenden Leistungsspektrums in der Zukunft.

**> MELDUNGEN**

**// BSL KIRCHENTAGUNG AM 6. UND 7. MAI 2010**

In Kooperation mit der Evangelischen Akademie Baden veranstalten wir in Bad Herrenalb eine Tagung mit dem Thema „Aktiv steuern statt verwalten – Zielgerichteter Einsatz kirchlicher Ressourcen“. Anmeldung und weitere Informationen unter [www.bsl-mb.com](http://www.bsl-mb.com).

**// LANDTAG NORDRHEIN-WESTFALEN**

Reinhold Lock, Geschäftsführender Gesellschafter, wurde geladen als Sachverständiger an einer öffentlichen Anhörung des Haushalts- und Finanzausschusses des Landtages NRW zur Änderung des Bau- und Liegenschaftsbetriebsgesetzes (BLBG) teilzunehmen.

**// KASSENÄRZTL. VEREINIGUNG NIEDERSACHSEN (KVN)**

Die KVN beauftragte BSL mit der fachlichen Unterstützung bei der Zentralisierung des Rechnungswesens.

**// MINISTERIUM DES INNERN UND FÜR SPORT RHEINLAND-PFALZ (ISM)**

Das ISM Rheinland Pfalz hat uns kürzlich mit der Durchführung einer zweistufigen Organisationsuntersuchung beim Landesbetrieb Daten und Information (LDI) beauftragt.

**// EVANGELISCH-LUTH. HANNOVERSCHE LANDESKIRCHE**

Wir führen bei der Hannoverschen Landeskirche ein Seminar zu konkreten Fragestellungen bei Fusionsprozessen von Kirchenkreis-ämtern durch.

**// LANDESWOHLFAHRTSVERBAND HESSEN (LWV)**

Unser langjähriger Kunde LWV Hessen hat uns kürzlich mit der Durchführung einer Organisationsuntersuchung des Fachbereichs Finanzen beauftragt.

**// STADT NEUMÜNSTER**

Für die Stadt Neumünster steuern und koordinieren wir den aktuellen Prozess zur Haushaltskonsolidierung.

**// STADT KLEVE**

Im Auftrag der Stadt Kleve entwickeln wir ein Organisationskonzept für den Fachbereich Arbeit und Soziales.

**> ANTWORT BITTE AN BSL  
FAX : +49 (0) 2271-4930-30  
MAIL: OFFICE@BSL-MB.COM**

**// UNTERNEHMEN, BEHÖRDE, ORGANISATION**

**// NAME, POSITION**

**// ADRESSE, TELEFON**

Unser Newsletter wird auch per E-Mail versandt. Wenn Sie die weiteren Ausgaben auf diesem Weg beziehen möchten, geben Sie bitte Ihre E-Mail Adresse an:

**// E-MAIL**

**WEITERE INFORMATIONEN ZUM THEMA**

- Bitte übersenden Sie mir Informationen über die Leistungen der BSL Public Sector Managementberatung GmbH.
- Bitte rufen Sie mich

am \_\_\_\_\_

um \_\_\_\_\_ Uhr  
unter obenstehender Telefonnummer an.



**> IMPRESSUM**

**Herausgeber** BSL Public Sector Managementberatung GmbH | Hauptstraße 25 | 50126 Bergheim  
Tel: +49 (0)2271-4930-0 | Fax: +49 (0)2271-4930-30 | E-Mail: [office@bsl-mb.com](mailto:office@bsl-mb.com) | [www.bsl-mb.com](http://www.bsl-mb.com)  
**V.i.S.d.P.** Reinhold Lock | Geschäftsführender Gesellschafter der BSL Public Sector Managementberatung GmbH  
**Redaktion** Susanne Jungmann, Marketing BSL | Tel: +49 (0)2271-4930-0  
**Autoren dieser Ausgabe** Reinhold Lock | Norman Bettermann | Chris Boeck