

Prozesse steuern

JUGEND UND SOZIALES

Qualität – Transparenz – Nachhaltigkeit

Ausgabe: Februar 2013 – www.roedl.de

> Inhalt

- > **Organisationsdiagnose als Grundlage der strukturierten Weiterentwicklung** 2
 - > Ausgangslage und Status quo
 - > Verständnis der Organisationsdiagnose
 - > Vorgehensweise im Projekt
 - > Identifizierte Themen der Organisationsdiagnose
- > **Praxisbericht Landkreis Bautzen** 4
- > **Entgeltverhandlungen als Fundament der Wirtschaftlichkeit** 5
 - > Gründe für Entgeltverhandlungen
 - > Verhandlungen vorbereiten
 - > Professionalisierung der Verhandlungen
- > **Fortschreibungsfähige Personalbedarfsbemessung als Grundlage der Handlungsfähigkeit** 7
 - > Rahmenbedingungen
 - > Arbeitsabläufe als Grundlage
 - > Ganzheitliche Betrachtung
 - > Fortschreibungsfähigkeit und Erfolg
- > **Rechtsanspruch im Bereich Kindertagesbetreuung** 8
 - > Gesetzlicher Anspruch auf frühkindliche Förderung
 - > Aufwendererstattungsanspruch bei hilfsweise selbstorganisierter Kinderbetreuung
- > **Inklusion konkret: Was bedeutet sie für die Kinder- und Jugendhilfe?** 9
 - > Das Inklusionsprinzip als geltendes Recht
 - > Eine Herausforderung für die Kinder- und Jugendhilfe
 - > Ein Inklusionscheck
 - > Inklusion – Status quo

Liebe Leserin, lieber Leser,

die sich verändernden Rahmenbedingungen in der Kinder- und Jugendhilfelandtschaft bringen viel Bewegung in dieses Handlungsfeld. Wir haben einige dieser Änderungen aufgegriffen und in unseren Beiträgen für Sie zusammengestellt. Mit der aktuellen Ausgabe wollen wir Ihnen weitere Impulse geben, erfolgreiche Veränderungsprozesse zu identifizieren und durchzuführen.

Im ersten Artikel wird Ihnen am Beispiel des Landkreises Bautzen gezeigt, wie wichtig eine Organisationsdiagnose für einen nachhaltigen Entwicklungsprozess ist und welche Möglichkeiten sich daraus ergeben.

Des Weiteren veranschaulichen wir die Bedeutung der Entgeltverhandlungen im Hinblick auf die Wirtschaftlichkeit der Prozesse und stellen die betriebswirtschaftlichen Auswirkungen dar. Daneben wird erläutert, warum ein angemessener Personaleinsatz im Bereich der Jugendhilfe unverzichtbar ist.


Der zum 1. August 2013 in Kraft tretende Rechtsanspruch auf eine Kindertagesbetreuung ist derzeit in allen Medien. In unserem Newsletter erläutern wir die dazugehörige Rechtslage und ihre Auswirkungen auf örtliche Träger.

Abschließend beleuchten wir die Bedeutung der Inklusion für die Kinder- und Jugendhilfe.

Wir wünschen Ihnen eine spannende und erkenntnisreiche Lektüre.



Heiko Pech
Partner



Thomas Seitz
Associate Partner

> Organisationsdiagnose als Grundlage der strukturierten Weiterentwicklung

Praxisbeispiel Landkreis Bautzen

Von Susanne Eymold

Bevor ein Organisationsentwicklungsprozess angestoßen werden kann, gilt es zunächst den Ist-Zustand der Organisation aufzunehmen, zu bewerten und schließlich zu evaluieren. Nur so können die Stärken und Schwächen des Untersuchungsbereiches herausgearbeitet und daraus nachhaltige Ziele für die Untersuchung abgeleitet werden. Wie wir das Instrument der Organisationsdiagnose in der Praxis anwenden und welche organisatorischen Weiterentwicklungen sich daraus ergeben können, wird dieser Beitrag an dem Praxisbeispiel des Jugendamtes im Landkreis Bautzen veranschaulichen.

Ausgangslage und Status quo

Mit dem Gesetz zur Neugliederung des Gebietes der Landkreise des Freistaates Sachsen erfolgte auch die Fusion der Landkreise Kamenz und Bautzen mit der kreisfreien Stadt Hoyerswerda zum neuen Landkreis Bautzen. Ziel der Kreisneugliederung war die Bildung von Landkreisen, die nach Gebiet, Wirtschaft und Bevölkerungszahl eine ausreichende Verwaltungs-, Planungs- und Finanzkraft besitzen. Um zum sparsamen und wirtschaftlichen Einsatz öffentlicher Mittel beizutragen, sollten effektivitäts- und effizienzfördernde Kreisstrukturen geschaffen werden. Im Landkreis Bautzen wurden die drei Verwaltungsstandorte (Kamenz, Hoyerswerda, Bautzen) erhalten.

Im Rahmen von organisatorischen und finanziellen Weiterentwicklungsbestrebungen in der Jugendhilfeverwaltung beschloss der Landkreis Bautzen Ende des Jahres 2011 den Ist-Zustand seines Jugendamtes durch eine Organisationsdiagnose erheben zu lassen. Rödl & Partner wurde mit der Durchführung beauftragt.

Verständnis der Organisationsdiagnose

Wir verstehen unter einer Organisationsdiagnose einen analytischen Befund des Ist-Zustandes einer Organisation zum Zweck der Organisationsentwicklung. Im Jugendamt des Landkreises Bautzen wurde mithilfe einer Organisationsdiagnose

- > mit den verantwortlichen Akteuren ein gemeinsames Bild der Ist-Situation im Jugendamt entwickelt,
- > in den Sachgebieten, in denen ein Veränderungsprozess angestoßen werden sollte, der Ist-Zustand vor dem Soll-Zustand reflektiert und
- > Handlungsfelder für potenzielle Optimierungen identifiziert.

Ziel der Untersuchung war es, mit den gewonnenen Erkenntnissen die Basis für einen strukturierten Organisationsentwicklungsprozess anzustoßen.

Vorgehensweise im Projekt

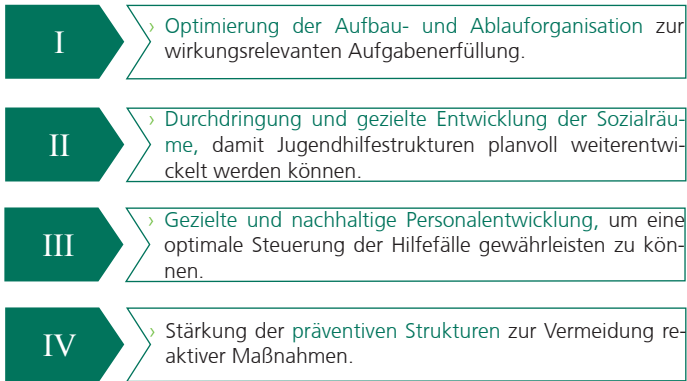
Eine zwingende Voraussetzung für ein erfolgreiches Projekt ist eine transparente und konsistente Methode. Unsere angewandte Methode gliederte sich daher in die Phasen der Ist-Erhebung, Ist-Analyse, Identifikation von Handlungsfeldern und schließlich die Diagnoseerstellung.

Im Rahmen der Ist-Erhebung wurden relevante Dokumente und Daten erhoben, die als Grundlage für die sich anschließende Phase der Ist-Analyse dienen. Gemeinsam mit den verantwortlichen Akteuren des Amtes setzten wir die Schwerpunkte der Analyse auf die drei wesentlichen Prüfkriterien:

- > Organisation (Aufbau- und Ablauforganisation),
- > Steuerung und Führung (z.B. Managementinstrumente) und
- > Personal (z.B. Personalausstattung).

Der Erfolg einer Organisation hängt maßgeblich von ihren Mitarbeitern ab. Wir glauben, dass durch ein frühzeitiges Einbinden der Mitarbeiter der Organisationsentwicklungsprozess entscheidend beeinflusst werden kann und die Möglichkeit entsteht, sich abzeichnende Blockaden und Ängste frühzeitig aufzuklären. Für die Phase der Ist-Analyse verfolgten wir daher einen partizipativen Ansatz, bei dem die Mitarbeiter des Amtes aktiv eingebunden wurden. Im Zuge sogenannter 360-Grad-Interviews war es uns möglich, zu den drei genannten Prüfkriterien Gespräche mit einem repräsentativen Mitarbeiteranteil des Jugendamtes zu führen. Ziel war es, vom Sachbearbeiter bis zur Dezernentin am Ende der Projektphase die Blickwinkel aller Hierarchiestufen abzubilden. So konnte ein ganzheitliches Bild der Ist-Situation im Jugendamt gezeichnet werden.

Die gemeinsam erarbeiteten Ansätze wurden zusammengefasst und den Führungskräften des Amtes vorgestellt. Um stetige finanzielle und organisatorische Optimierungen realisieren zu können, sind in diesem Gremium die vier wesentlichen Themen identifiziert worden:

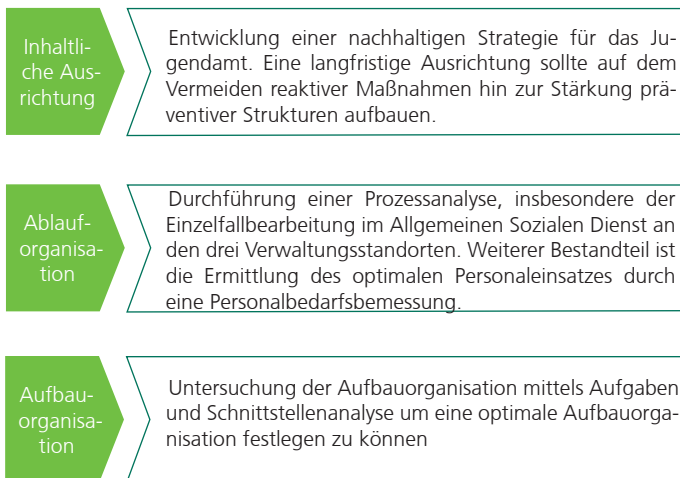


Identifizierte Themen der Organisationsdiagnose

Zur Erreichung der in der obigen Abbildung dargestellten prospektiven Themen, wurden im Zuge eines Workshops mit den verantwortlichen Leitungskräften konkrete Maßnahmen erarbeitet.

Die Maßnahmen gliedern sich in die drei Handlungsfelder

- › Inhaltliche Ausrichtung des Amtes,
- › Ablauforganisation und
- › Aufbauorganisation.



Ergebnis der Organisationsdiagnose: Handlungsfelder des Jugendamtes Bautzen

Im Ergebnis der Organisationsdiagnose lagen nun drei Handlungsfelder vor, die die Basis der weiteren Entwicklungsschritte und den Ausgangspunkt des Organisationsentwicklungsprozesses markieren.

Die Organisationsdiagnose als Ausgangspunkt des Veränderungsprozesses

Nach dem Abschluss der Organisationsdiagnose sind potenzielle Handlungsfelder identifiziert worden. An diesem Meilenstein im Projekt entscheidet der Auftraggeber üblicherweise, ob er den Organisationsentwicklungsprozess von nun an aus eigener Kraft bestreitet oder eine weitere Begleitung durch Externe anstreben möchte.

In jedem Fall konnten im Zuge der Organisationsdiagnose als Voruntersuchung die Problemstellung sowie die Zieldefinition des Untersuchungsbereiches formuliert und konkretisiert werden.

Mit Hilfe der 360-Grad-Interviews war es uns möglich, mit einer relativ geringen Personalbindung für den Auftraggeber einen schnellen Einblick in die Ausgangslage und die Rahmenbedingungen des Untersuchungsbereiches zu erlangen und einen Organisationsbefund zu erstellen.

Der Landkreis Bautzen beauftragte Rödl & Partner nach dem erfolgreichen Abschluss der Organisationsdiagnose zur weiteren Begleitung des Organisationsentwicklungsprozesses und Umsetzung der empfohlenen Maßnahmen. Die Hauptuntersuchung wird voraussichtlich Mitte des Jahres 2013 abgeschlossen sein.

Gerne bringen wir unsere Erfahrungen auch in Ihren Prozess ein.

Kontakt für weitere Informationen:



Susanne Eymold

Wirtschaftswissenschaften, B.A.

Tel.: +49 (9 11) 91 93-35 80

E-Mail: susanne.eymold@roedl.com

> Praxisbericht Landkreis Bautzen



von Hans-Jürgen Klein
Jugendamtleiter
Landkreis Bautzen

Durch veränderte Lebenswelten werden Eltern bei der Erziehung ihrer Kinder vor immer neue Herausforderungen gestellt. Nicht immer gelingt es den Sorgeberechtigten diese zu meistern. Dann ist die Jugendhilfe gefragt. Insbesondere durch die Erweiterung des gesetzlichen Auftrages ist eine zunehmende Arbeitsbelastung bei den Fachkräften im Allgemeinen Sozialen Dienst (ASD) mit einer steigenden finanziellen Belastung des Kreishaushaltes in den Hilfen zur Erziehung zu verzeichnen.

Eine zentrale Fragestellung bei den Entscheidungsträgern der Kreisverwaltung ist daher: Wo liegen die Ursachen und wie kann weiteren Kostensteigerungen bei einer sach- und fachgerechten Aufgabenerfüllung im Jugendamt entgegen gewirkt werden?

Um darauf Antworten zu finden, hat der Landkreis Bautzen beschlossen, Rödl & Partner mit der Organisationsuntersuchung des Jugendamtes zu beauftragen. Ziel der Untersuchung ist es, vor dem Hintergrund möglicher Einsparmaßnahmen, Weiterentwicklungsmaßnahmen für die Jugendhilfe im Landkreis Bautzen zu entwickeln.

In einer Auftaktveranstaltung wurde den Leitungskräften des Jugendamtes die geplante Vorgehensweise der Organisationsuntersuchung durch Herrn Seitz (Rödl & Partner) vorgestellt. Schnell wurde klar, dass nur ein Umdenken „Weg vom Fall – hin zum Prozess“ erfolgreich zum Ziel führen wird.

Ebenso wurde deutlich, dass die Aufgabe nicht allein durch die Fachkräfte des Jugendamtes geleistet werden kann. Frühzeitig mussten auch Leitungskräfte der Kreisfinanzverwaltung, des Inneren Service und des Bereichs Sozialplanung/Controlling über diesen Auftrag in Kenntnis gesetzt und aktiv in die Aufgabenerfüllung miteinbezogen werden.

Organisationsuntersuchungen rufen trotz positiver Resonanz auch Skepsis bei den Mitarbeitern hervor. Da die Mitarbeiter neben den Leitungskräften die Hauptakteure in diesem Prozess sind und sie neben der Erfüllung der Alltagsaufgaben einen wesentlichen Beitrag zu leisten haben, ist es wichtig, sie über die Prozesse, die Ziel- und Aufgabenstellungen und erreichten Teilergebnisse regelmäßig zu informieren. Änderungsvorschläge der Mitarbeiter werden aufgenommen und fließen ggf. in die Umsetzung des Projekts ein.

In einem ersten Schritt wurde der Status quo im Jugendamt Bautzen ermittelt und den Leitungsgremien des Landratsamtes, dem Jugendhilfeausschuss und den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des Jugendamtes vorgestellt. Im Ergebnis der Bestandsaufnahme wurde bereits allen Beteiligten deutlich, dass es nicht ausreicht, „nur“ den Allgemeinen Sozialen Dienst zu betrachten und eventuell die Frage zu beantworten, wie viel Personal notwendig ist, um die zu bewältigenden Aufgaben mit entsprechender Qualität zu erfüllen.

Die Jugendhilfeplanung, das Controlling, die einzelnen Bereiche der Wirtschaftlichen Jugendhilfe, die Angebote der präventiven Jugendhilfe sowie Aufgabengebiete aus dem Bereich Unterhalt/Amtsvormundschaften/Amtspflegschaften sind in die Organisationsuntersuchung eingebunden. Nur durch eine ganzheitliche Betrachtungsweise des Jugendamtes und der sich darin vollziehenden Abläufe kann es gelingen, kosteneffizient, mitarbeiter- und ressourcenorientiert die Jugendhilfe im Landkreis Bautzen weiterzuentwickeln.

Parallel wurde und wird an der Erfüllung unterschiedlicher Aufgaben gearbeitet. Gemeinsam mit den Fachkräften des Inneren Service unter Begleitung von Rödl & Partner wurde unter aktiver Mitwirkung der Mitarbeiter das Prozesshandbuch des Jugendamtes für alle Bereiche erstellt. Dieses Dokument bildet nunmehr die Grundlage für eine weitergehende Prozessanalyse.

Als eine zentrale Aufgabe wird die inhaltliche Ausrichtung des Jugendamtes beschrieben. In Workshops mit den Leitungskräften des Jugendamtes, den Fachkräften aus dem Bereich Sozialplanung/Controlling und Fachkräften des Inneren Service wurden über eine SWOT-Analyse die strategischen Ziele für das Jugendamt erarbeitet. Diese Ergebnisse bildeten die Grundlage für Workshops mit den Mitarbeitern des Jugendamtes und sind Basis für die weitere Arbeit am Projekt.

Die bisherigen Ergebnisse konnten nur durch eine konstruktive, partnerschaftliche, kooperative und offene Zusammenarbeit aller an diesem Prozess beteiligten Partner erreicht werden.

Auch wenn noch keine abschließenden Ergebnisse vorliegen, werden bereits jetzt aus den vielfältigen Gesprächen und den erreichten Teilergebnissen, Hinweise und Anregungen zur Gestaltung der täglichen Arbeitsabläufe aufgenommen.

> Entgeltverhandlungen als Fundament der Wirtschaftlichkeit

Von Dr. Heiko Schuh

Der Beitrag fasst kurz zusammen, wie Entgeltverhandlungen zustande kommen und auf welchen Informationen sie aufbauen. Er weist aber insbesondere darauf hin, in welcher Zeit sie stattfinden müssen und dass aus den Verhandlungen Chancen und Risiken entstehen. Schließlich zeigt er, welche umfassenden und diversen fachlichen und vernetzenden bzw. bündelnden Kompetenzen sie erfordern und welche betriebswirtschaftlichen Auswirkungen sie haben – jeweils auf beiden Seiten der Verhandlungspartner.

Wozu gibt es Entgeltverhandlungen?

Für jede zugelassene stationäre Einrichtung – also Pflegeheime, Jugendheime, Behindertenheime – ist ein gesonderter, individueller Pflegesatz zulässig. Es obliegt dem jeweiligen örtlich zuständigen Hilfeträger u.a. mit den Trägern der im Gebiet des Jugend- oder Sozialhilfeträgers liegenden Einrichtungen deren Entgelte für einen zukünftigen Zeitraum zu verhandeln – und damit erhebliche betriebswirtschaftliche Auswirkungen auf Einrichtungsträger und Hilfeträger für die kommende Zeit zu bestimmen. Im Einzugsgebiet eines Hilfeträgers gibt es i.d.R. einige wenige bis zu mehreren Dutzend stationäre Einrichtungen, mit denen bei Bedarf verhandelt werden muss. Die Entgelte bilden aus betriebswirtschaftlicher Sicht das „Herzstück“ der Wirtschaftlichkeit der Einrichtungen, deren Vereinbarung daher zu den wichtigsten – und gleichzeitig anspruchsvollsten – Aufgaben gehört. Dabei beinhalten die Pflegesätze verschiedene Komponenten wie Pflegevergütungen, Entgelt für Unterkunft und Verpflegung, Ausbildungszuschlag oder Investitionskostenpauschale. Teilweise gibt es dabei eine Zusammenarbeit mit Vertretern der Pflegeversicherung.

Eine Verhandlung kommt auf Anforderung der jeweiligen Einrichtung zustande. Der Hilfeträger ist bei einer solchen Verhandlungsanforderung zu einer Verhandlung verpflichtet. Ursachen für den Wunsch zu Neuverhandlungen und damit die Anpassungen von Kostensätzen können vielfältig sein und einerseits auf externe Einflüsse wie allgemeine Kostenentwicklungen nach Tarifvertrag oder im Energiebereich zurückzuführen sein. Andererseits können auch interne Einflüsse zum Verhandlungswunsch führen wie neue Angebote mit Veränderungen des Leistungsangebots, der Platzzahl, der Belegung oder der Konzeption der Einrichtung oder Umbaumaßnahmen und die damit verbundenen veränderten Investitionskosten. Auch die Drohung einer wirtschaftlichen Notlage der Einrichtung ist ein weiterer Anlass.

Was ist für die Verhandlungen vorzubereiten?

Nach der BSG-Rechtsprechung ist von den Einrichtungen die voraussichtliche Kostenentwicklung in differenzierter Form ausgehend von den Ist-Werten des letzten Jahresabschlusses und dabei den verschiedenen Kostenarten und unterschiedlichen Aufgabenbereichen innerhalb der Einrichtungen (Leitung und Verwaltung, Pflege- und Betreuungsdienst, Hauswirtschafts-

und Technischer Dienst) darzustellen, zu begründen und zu plausibilisieren. Diese sollen schlüssig, strukturiert, konkret und realistisch sein. Auch Leistungsbeschreibungen und Qualitätsbeschreibungen bzw. -vereinbarungen gehören dazu. Auf der anderen Seite – beim Träger – müssen diese Darstellungen und Begründungen in einem ersten Schritt detailliert nachvollzogen und ebenfalls plausibilisiert werden hinsichtlich der einzelnen Positionen und Kostenstrukturen, deren grundsätzlicher Ansetzbarkeit (z. B. Grundstückserwerb, Eigenkapitalverzinsung, unternehmerisches Risiko, Tilgungszahlungen) und deren Entwicklung, um zunächst hinsichtlich der Zahlen ein gleiches Grundverständnis zu haben. Ein Vergleich mit der vorherigen Kalkulation sollte in jedem Fall hilfreich sein. Sind für den Träger die Darstellungen und Begründungen nicht ausreichend schlüssig, können weitere Unterlagen angefordert und Auskünfte eingeholt werden (z. B. Angaben zum Jahresabschluss, Dienstpläne, Preis- und Arbeitskostenindizes).

Aus Sicht der Einrichtungsträger bieten Neuverhandlungen Entwicklungschancen, aber auch Risiken, weil das Verhandlungsergebnis gerade nicht vorab feststeht. Kostenerstattung ist kein Grundprinzip für die Vergütung bzw. keine alleinige Anspruchsgrundlage. Umgekehrt können aber auch nicht ausschließlich einrichtungsunabhängige Marktpreise die Vergütungssätze bestimmen und damit die individuelle Situation einer Einrichtung völlig unberücksichtigt bleiben.

An die Plausibilitätsprüfung schließt sich als zweiter Schritt aus Gründen der Einbringung wettbewerbsorientierter Anreize und Preisbildung ein externer Vergleich mit allen – ggf. vergleichbar gemachten – Einrichtungen einer kreisfreien Stadt oder eines Kreises an. Der Vergleich soll Leistungsgerechtigkeit und Wirtschaftlichkeit beinhalten. Liegen die Kostensätze der zu vergleichenden Einrichtung im unteren Drittel des Vergleichs, können sie unproblematisch abgeschlossen werden. Liegen sie höher, sollte sich – auch im Abgleich mit der Plausibilitätsprüfung in der ersten Stufe – eine Prüfung der Wirtschaftlichkeit anschließen. Dabei sind Besonderheiten der Einrichtung zu berücksichtigen, beispielsweise bei besonderen Leistungsangeboten oder besonders personalintensiven Betreuungsangeboten. Die Hilfeträger bewegen sich hier zwischen Mitwirkungspflichten und Machtfülle sowie dem Schutzbedürfnis zuzahlender Heimbewohner, die nur einzelfallabhängig und in Abhängigkeit von der angestrebten Entwicklung der Kostensätze und vom externen

Vergleich ausgestaltet werden können. Nicht unberücksichtigt bleiben darf, dass Heimbewohner – freiwillig – kommen müssen.

Anschließend findet eine mündliche Verhandlung statt, bei der die Verhandlungspositionen in Übereinstimmung gebracht werden sollen. Darüber wird eine Niederschrift bzw. ein Protokoll angefertigt. Ab der Anforderung zur Verhandlung an den Sozialhilfeträger muss die Verhandlung innerhalb einer verbindlichen Frist von sechs Wochen erfolgen. Das bedeutet, dass für die oben beschriebenen Prüfungen nur relativ wenig Zeit zur Verfügung steht bzw. die verfügbare Zeit optimal ausgenutzt werden muss, um die erforderlichen Prüfungen – mit den entsprechenden Auswirkungen auf die zukünftige Wirtschaftlichkeit – umfassend abarbeiten zu können.

Professionalisierung der Verhandlungen

In der Verhandlung soll eine Entscheidung getroffen werden, d. h. Kostensätze vereinbart werden, die dann über einen längeren Zeitraum erhebliche Auswirkungen auf die wirtschaftliche Situation sowohl beim Träger der Einrichtung als auch beim Hilfeträger haben. Das erfordert, dass die Verhandlung entsprechend gut vorbereitet und geführt wird. Oft kennen sich die handelnden Akteure, da sie längerfristig immer wieder miteinander zu tun haben. Dies kann die Verhandlungen erleichtern oder erschweren – je nach individueller Situation und Einstellung der Akteure. Gerade große Träger, die solche Verhandlungen häufiger führen, bereiten sich hochgradig professionell auf die Verhandlungen vor und führen sie mit diesen Vorbereitungen zielorientiert. Oftmals werden durch sie zudem spezialisierte Gesellschaften zur Unterstützung eingekauft. Wenn jedoch lediglich einige Einrichtungen für Verhandlungen vorhanden sind und diese Verhandlungen nicht zwingend jährlich stattfinden, ist es schwierig, intensive Verhandlungsroutinen aufzubauen. Diese fehlende Detail- und Verhandlungserfahrung führt im Zweifel zu einem wirtschaftlich nachteiligen Verhandlungsergebnis. Spezifische erforderliche Fachkompetenzen sind somit hilfefachliches, betriebswirtschaftliches und juristisches Fachwissen, um die Daten und Informationen angemessen einordnen, fundiert und umfassend bewerten zu können, aber auch, um die Einrichtungen an sich und deren Leistungsangebot in den Markt einordnen zu können. Mit Verhandlungsgeschick, Verhandlungstaktiken und dem Umgang mit schwierigen Verhandlungssituationen sind diese miteinander zu einer einheitlichen Gesamtansicht zu verknüpfen. Die Verhandlungen sind für die Hilfeträger Pflichttermine, bei denen es aber nicht darum geht, sie als leidige Pflicht hinter sich zu bekommen, sondern

bei denen das Ergebnis zählt – und erhebliche wirtschaftliche Auswirkungen für Einrichtung und Hilfeträger haben kann. Gleichzeitig sind die Anforderungen an die Verhandlungen vielfältig, wie in der unteren Abbildung noch einmal zusammenfasst.



Abbildung: Anforderungen an die handelnden Personen in Entgeltverhandlungen

Sollte keine Einigung erreicht werden, ist zwingend eine Schiedsstelle einzubinden. Allerdings nehmen sich die Verhandlungspartner damit über das Einbringen der Fakten hinaus die Möglichkeiten eigenen Agierens zum Finden einer Lösung.

Was können wir für Sie tun?

Damit in den Verhandlungen der Kostensätze ein optimales Ergebnis erzielt werden kann, ist die Art und Weise der Verhandlungen zu überprüfen, selbstkritisch zu hinterfragen und bei Bedarf zu professionalisieren. Deren Auswirkungen können erheblich sein. Dies kann neben der Weiterbildung der eigenen Mitarbeiter oder einer interkommunalen Zusammenarbeit auch durch den Einsatz von Rödl & Partner als externem Partner erfolgen.

Rödl & Partner kann neben der materiellen Unterstützung bei Erstellung oder Prüfung der Unterlagen vor allem Vergleichserfahrungen aus anderen Verhandlungen einbringen, aber insbesondere die verschiedenen Kompetenzen bündeln, die für erfolgreiche Entgeltverhandlungen erforderlich sind – siehe Abbildung. Diese Kompetenzen stellen wir sowohl im Jugend- als auch Sozialhilfebereich zur Verfügung.

Kontakt für weitere Informationen:



Dr. Heiko Schuh

Diplom-Kaufmann

Tel.: +49 (2 21) 94 99 09-202

E-Mail: heiko.schuh@roedl.com

> Fortschreibungsfähige Personalbedarfsbemessung als Grundlage der Handlungsfähigkeit

Von Thomas Seitz

Die Frage nach einem angemessenen Einsatz von Mitarbeiterkapazitäten im Bereich der Jugendhilfe wird nach wie vor häufig gestellt. In diesem Kontext wird neben der Fortschreibungsfähigkeit immer auch diskutiert, welche Ziele mit Intensivierung der Personalkapazitäten verbunden werden. Hier ist häufig zu sehen, dass Erfolge erzielt, jedoch nicht dargestellt werden können.

Die Rahmenbedingungen haben sich verändert

Seit Einführung des § 8a SGB VIII sind die Meldungen, Fallzahlen und Inobhutnahmen gestiegen, die Anforderungen an Dokumentation sind zusätzliche belastende Faktoren für die Fachkräfte. Gleichzeitig sind die Haushalte der Kommunen mit zum Teil massiven Einsparungsvorgaben belastet. Der Prozess der Personalbemessung kann in solchen Zeiten die Quadratur des Kreises ermöglichen – nämlich die Verbindung der Standardisierung mit zu realisierenden Einsparungen. Dabei zeigt die Beratungspraxis, dass Einsparungen nicht zulasten von Personalkapazitäten erfolgen, sondern vielmehr in den meisten Fällen eine Investition in diesem Bereich als wirtschaftliche Lösung in Betracht gezogen wird.

Arbeitsabläufe als Grundlage

Damit eine belastbare Aussage über die notwendigen Personalkapazitäten erfolgen kann ist es notwendig, die Ausgangssituation und deren Rahmenbedingungen genau zu analysieren und transparent darzustellen. Hierzu hat sich die Erhebung der individuellen Arbeitsabläufe als wertvolle Feedbackmethode bewährt.

Nachdem die Arbeitsabläufe in der dargestellten Form erhoben worden sind, beginnen die eingebundenen Mitarbeiter damit, die Zeiten für die einzelnen Ablaufschritte in einer mehrmonatigen Zeitaufschreibung festzuhalten. Hierbei wird ein bewährtes Zeiterhebungsinstrument eingesetzt, das den Zeitaufwand für die Aufschreibung minimiert.

Ganzheitliche Betrachtung

Nachdem die Phase der Zeiterfassung beendet wurde, kann ein detailliertes Bild über das Zeit-Aufwand-Verhältnis gezeichnet werden. Dieses Verhältnis bildet die Grundlage für intensive Optimierungsdiskussionen. Nach diesen Gesprächen kann transparent dargestellt werden, welche Prozessoptimierung zu welchen zeitlichen Einsparungen führt. Neben der reinen zeitlichen Betrachtung wird von Rödl & Partner auch die Methode der Prozesskostenbetrachtung angewendet. Die Kombination mit der Zeiterfassung ermöglicht es, die Frage nach dem „Wer sollte es tun?“ sowohl inhaltlich als auch wirtschaftlich zu beantworten.

Fortschreibungsfähigkeit und Erfolg

Die Erarbeitung der Ergebnisse einer Personalbedarfsbemessung stellt eine herausfordernde Aufgabe dar. Neben der individuellen Standarddefinition gilt es, die individuellen Besonderheiten und Rahmenbedingungen eines jeweiligen örtlich zuständigen Jugendhilfeträgers abzubilden. Damit dieser Aufwand nicht für eine einmalige Ergebnisdarstellung erbracht werden muss ist es unabdingbar, die Fortschreibungsfähigkeit sicherzustellen. Neben der Frage der richtigen Personalressourcen muss dabei aber immer wieder berücksichtigt werden, welche Ziele man mit mehr Mitarbeiterkapazitäten

erreichen will. Oftmals entstehen an dieser Stelle die Forderungen nach finanziellen Einspareffekten. Die Beratungserfahrung zeigt, dass die Erfolge der veränderten Arbeitsweisen nicht unmittelbar in den Haushaltszahlen widerspiegelt werden. Vielmehr gilt es für die Verantwortlichen an dieser Stelle einen Controllingprozess zu definieren, der den inhaltlichen Erfolg monetär sichtbar macht.

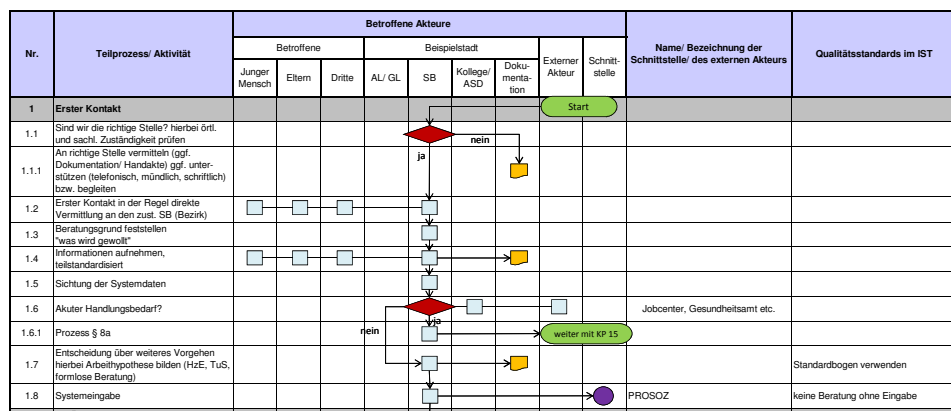


Abbildung: Strukturiertes Prozessablaufdiagramm

Die Erarbeitung der Prozesse in dieser Form bietet die Gelegenheit, dass sich die Mitarbeiter strukturiert mit ihren täglich praktizierten Abläufen kritisch auseinandersetzen. Weiterhin dienen sie als wertvolle Grundlage für ein QM-Handbuch.

Wir unterstützen Sie bei der:

- › Erarbeitung von Kernprozessen,
- › Dokumentation der Zeiterfassung,
- › Optimierung von Arbeitsabläufen,
- › Definition von Arbeitsstandards,
- › Entwicklung fortschreibungsfähiger Personalbemessungsinstrumente und
- › Darstellung von Einsparerfolgen.

Wir freuen uns, mit Ihnen über Ihre individuellen Ziele und Aufgabenstellungen zu sprechen.

Kontakt für weitere Informationen:



Thomas Seitz

Diplom-Betriebswirt (FH)

Tel.: +49 (9 11) 91 93-35 10

E-Mail: thomas.seitz@roedl.com

> Rechtsanspruch im Bereich Kindertagesbetreuung

Von Peter Lindt

Ab 1. August dieses Jahres hat jedes Kind zwischen dem vollendeten ersten und dem vollendeten dritten Lebensjahr Anspruch auf frühkindliche Förderung in einer Tageseinrichtung oder in Kindertagespflege. Kann der verpflichtete örtlich zuständige Träger der Jugendhilfe den Anspruch – gleich aus welchen Gründen – nicht erfüllen, haben die Eltern Anspruch auf Ersatz der ihnen für eine selbst organisierte Kinderbetreuung entstehenden Aufwendungen.

Gesetzlicher Anspruch auf frühkindliche Förderung

„Ein Kind, das das erste Lebensjahr vollendet hat, hat bis zur Vollendung des dritten Lebensjahres Anspruch auf frühkindliche Förderung in einer Tageseinrichtung oder in Kindertagespflege“, § 24 Abs. 2 S. 1 SGB VIII in der ab 01.08.2013 geltenden Fassung. Mit diesem schlichten Wortlaut wurde zum 01. August 2013 ein bundesweiter Rechtsanspruch auf einen Kita-Platz bzw. Platz bei einer Tagesmutter geschaffen. Die Alternativen „Kita“ bzw. „Tagesmutter“ stehen dabei nach dem Gesetz gleichrangig und nach den Wünschen und Bedürfnissen des Kindes und der Personensorgeberechtigten - i.d.R. die Eltern – nebeneinander. Sollte ein Kita-Platz nicht zur Verfügung stehen, dürfen die Eltern also nicht darauf verwiesen werden, Kindertagespflege in Anspruch zu nehmen.

Anspruchsverpflichtet sind die örtlich zuständigen Träger der öffentlichen Jugendhilfe, also i.d.R. die Landkreise und kreisfreien Städte, kreisangehörige Gemeinden nur, soweit das Landesrecht dies bestimmt (vgl. § 27 Abs. 2 SGB I). Betreiben kreisangehörige Gemeinden, die nicht örtlicher Träger der öffentlichen Jugendhilfe sind, Tageseinrichtungen, bleiben Gesamtverantwortung und Anspruchsverpflichtung gleichwohl beim Träger der öffentlichen Jugendhilfe. Mit der Ausgestaltung des § 24 Abs. 2 S. 1 SGB VIII in der ab 1. August 2013 geltenden Fassung als Rechtsanspruch ist die Verpflichtung der örtlich zuständigen Träger der öffentlichen Jugendhilfe erst dann erfüllt, wenn durch die Schaffung von Kita-Plätzen bzw. die finanzielle Förderung freier Träger so viel Kita-Infrastruktur vorhanden ist,

dass der in Anspruch genommene Bedarf an Kita-Plätzen gedeckt werden kann. Die verpflichtete Kommune muss deshalb für ihren Zuständigkeitsbereich garantieren, dass für ein Kind im relevanten Alter ein Kita-Platz zur Verfügung steht.

Aufwendungserstattungsanspruch bei hilfswise selbstorganisierter Kinderbetreuung

Wird der Betreuungsanspruch trotz gesetzlicher Garantie gleichwohl nicht erfüllt – also ein in einer Kita oder bei einer Tagesmutter beantragter Platz nicht zur Verfügung gestellt –, wird den Eltern für die Zeit, ab der sie mit dem gesetzlichen Anspruch auf Betreuung vertrauen durften, nichts anderes bleiben, als hilfswise selbst eine Kinderbetreuung zu organisieren, etwa über eine Elterninitiative. Die den Eltern hierdurch entstehenden Aufwendungen können diese bei der eigentlich verpflichteten Gebietskörperschaft einfordern, wofür unterschiedliche Rechtsgrundlagen in Betracht kommen.

Zu erstatten sind dabei alle Aufwendungen, die den Eltern erspart geblieben wären, wenn es den Kita-Platz gegeben hätte, wobei die Eltern keine Pflicht zu wirtschaftlichem Verhalten trifft, da es dafür keine gesetzliche Grundlage gibt. Allerdings können die Eltern nur das verlangen, was für die selbst organisierte Kinderbetreuung erforderlich war. Abzuziehen ist lediglich der eventuell entstehende Kostenbeitrag (§ 90 SGB VIII), soweit er auch bei Erfüllung des Rechtsanspruchs entstanden wäre.

Fazit

Schon mit dem Erlass des Gesetzes zur Förderung von Kindern unter drei Jahren in Tageseinrichtungen und in Kindertagespflege (Kinderförderungsgesetz - KiföG) vom 10. Dezember 2008 (BGBl. I., 2403), mit dem durch Änderung des § 24 SGB VIII der Rechtsanspruch ab dem 1. August 2013 geschaffen wurde, stand mithin fest, dass die verpflichteten Kommunen die finanziellen Aufwendungen für die Gewährleistung der frühkindlichen Förderung für Kinder ab dem vollendeten ersten Lebensjahr nicht werden vermeiden können. Ihnen bleibt lediglich die „Wahl“, nach der gesetzlichen Verpflichtung die finanziellen Aufwendungen zu schultern, die für die Schaffung einer dem erwarteten Bedarf entsprechenden Kita-Infrastruktur erforderlich sind oder bei der Schaffung der Kita-Infrastruktur hinter diesem erwarteten Bedarf zurückzubleiben und zu „pokern“, dass tatsächlich – etwa auch in Folge des „Betreuungsgelds“ – weniger Ansprüche geltend gemacht und verfolgt werden.

Kontakt für weitere Informationen:



Peter Lindt

Rechtsanwalt

Tel.: +49 (9 11) 91 93-35 52

E-Mail: peter.lindt@roedl.com

> Inklusion konkret: Was bedeutet sie für die Kinder- und Jugendhilfe?

Von Susanne Eymold

„Inklusion ist, wenn jeder mitmachen darf“, oder „Inklusion ist gesamtgesellschaftliche Aufgabe“ – diese oder ähnliche Leitsätze prägen gegenwärtig die Diskussion um den Inklusionsbegriff. Was aber bedeutet Inklusion nun konkret? Was sind inklusive Handlungsfelder und wer ist verantwortlich? Im folgenden Beitrag werden wir die Möglichkeiten und Pflichten der Jugendhilfe als inklusives Handlungsfeld beleuchten.

Das Inklusionsprinzip als geltendes Recht

Inklusion bestimmt die aktuelle Debatte um Menschen mit Behinderungen. Dies leitet sich nicht zuletzt aus der UN-Behindertenrechtskonvention vom 03. Mai 2008 ab, die eine umfassende Teilhabe zu geltendem Recht macht und den Abbau institutioneller Barrieren für Menschen mit Behinderungen einfordert.

Die UN-Behindertenrechtskonvention bezieht sich dabei auf „Menschen, die langfristige körperliche, seelische oder geistige Beeinträchtigungen haben, welche sie in Wechselwirkung mit verschiedenen Barrieren an der uneingeschränkten Teilhabe an der Gesellschaft behindern können“ (Artikel 1). Gerade diese Wechselwirkung zwischen individueller Beeinträchtigung und gesellschaftlichen Barrieren prägt den Inklusionsbegriff: In ihm ist die Herausforderung angelegt, rechtliche, institutionelle und organisatorische Verhältnisse so zu gestalten, dass Menschen mit einer Behinderung möglichst nicht in eigens für sie geschaffenen Sonder-Institutionen gefördert und unterstützt werden, sondern wie Menschen ohne Behinderung in gleicher Weise am gesellschaftlichen Leben teilhaben können.

Im Folgenden möchten wir die Herausforderungen an die Kinder- und Jugendhilfe durch die gegenwärtige Inklusionsdebatte genauer in den Blick nehmen.

Eine Herausforderung für die Kinder- und Jugendhilfe

Im Anschluss an die UN-Behindertenrechtskonvention wurde der Inklusionsbegriff von seinem Bezug zu Menschen mit Behinderung gelöst und zu einem umfassenden Prinzip des gesamtgesellschaftlichen Umgangs mit Vielfalt in allen gesellschaftlichen Gruppen erweitert. Dieser Beitrag geschränkt sich jedoch auf die Menschen mit Behinderung im außerschulischen Handlungsfeld der Kinder- und Jugendhilfe im Wissen über die konzeptionellen Herausforderungen, vor der die Schule mit der neuen Rechtslage steht. Bisweilen entsteht in der aktuellen öffentlichen Diskussion der Eindruck, dass mit der Inklusionsherausforderung primär eine an Schule adressierte Anforderung gerichtet sei. Bezieht man die Inklusionsperspektive jedoch auch auf die Kinder- und Jugendhilfe, so ergeben sich daraus insbesondere folgende Fragen:

- > Welchen spezifischen **inhaltlichen Beitrag** kann die Kinder- und Jugendhilfe für eine inklusive Förderung von jungen Menschen erbringen und welche jugendhilfespezifischen Ansätze lassen sich in ausgewählten Handlungsfeldern diesbezüglich einbeziehen?

- › Welche **institutionellen Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten** kommen den einzelnen Strukturen und Akteuren der Kinder- und Jugendhilfe bei der Bewältigung inklusionsbezogener Aufgaben zu?
- › Welche handlungsfeldspezifischen **Methoden** stehen zur Bewältigung dieser Aufgaben zur Verfügung.
- › Förderkonzepte die unterschiedlichen und sich verändernden Bedarfe der Kinder abbilden und
- › Alle Kinder in eine wohnortnahe Regelschule wechseln können, die die entsprechenden Konzepte der Inklusion fortführt.

Inklusive Handlungsfelder im SGB VIII – ein Inklusionscheck

Will man eine Antwort auf die Frage finden, welchen Anteil die Kinder und Jugendhilfe zur inklusiven Förderung beitragen kann, so müssen die in der nachstehenden Grafik abgebildeten, spezifischen Handlungsfelder des SGB VIII genauer untersucht werden.



Kindertageseinrichtung

Die integrative Betreuung in der Kindertagesbetreuung ist bereits wesentlich weiter fortgeschritten als in Schulen, dennoch werden auch hier bundesweit 28 Prozent der Kinder mit Behinderung in separaten Einrichtungen betreut. Am Übergang von der Kindertagesbetreuung in die Grundschule gibt es offensichtlich ein Schnittstellenproblem, da ein Anteil von 3,4 Prozent von Kindern von der Kindertageseinrichtung direkt in eine Förderschule übertritt. Bei der Gestaltung der Übergänge zwischen Kindergarten und Grundschule werden die Bedürfnisse und Lebenssituationen der Kinder demnach noch nicht ausreichend berücksichtigt. Das Übergangsmanagement ist noch nicht ausreichend inklusionstauglich.

Die wesentliche Qualität einer inklusiv ausgerichteten Kindertagesbetreuung muss also darin liegen, dass

- › Kinder mit und ohne Behinderung früh lernen, miteinander umzugehen,

Um den Beitrag der Kindertagesbetreuung zum inklusiven Fördergedanken beurteilen zu können, ist daher das Übergangsmanagement der Einrichtungen zu untersuchen und zu überprüfen, welche Maßnahmen ergriffen werden, um Kinder in ihren unterschiedlichen Fähigkeiten so auf die Schule vorzubereiten, dass sie mit Erfolgsaussichten an eine Regelschule wechseln können.

Kinder- und Jugendarbeit

Die offene Jugendarbeit ist lebensweltlich eng mit dem Schulsystem verwoben. Ein nicht inklusives Schulsystem erschwert den Zugang zu außerschulischen Bildungsangeboten, da diese wesentlich vom Lebensort Schule beeinflusst werden. Wenn Kinder und Jugendliche außerhalb ihres Sozialraumes Förderschulen besuchen, haben sie weniger Gelegenheiten, mit nicht-behinderten Kindern in Kontakt zu kommen. Es bestehen also wechselseitige Abhängigkeiten zwischen Schule und Freizeitgestaltung, die aufgegriffen und bearbeitet werden müssen. Für die Entwicklung einer inklusiven Kinder- und Jugendarbeit müssen die freien Träger und Fachkräfte sensibilisiert werden. Die Verantwortung für die Gestaltung eines inklusiven Angebotes, das für alle Kinder und Jugendlichen nutzbar ist, liegt dabei bei dem zuständigen öffentlichen Jugendhilfeträger. Dieser muss auch die notwendigen räumlichen und finanziellen Ressourcen bereitstellen sowie den notwendigen Qualifikationsbedarf der Fachkräfte sicherstellen.

Hilfen zur Erziehung

Eine inklusive Kinder- und Jugendhilfe nimmt neben den behinderten Kindern notwendigerweise auch deren Eltern mit ihren spezifischen familiären Herausforderungen in den Blick. Die Trennung von Eingliederungshilfe und Kinder- und Jugendhilfe zwingt derzeit noch dazu, bei Problemsituationen in der Familie zu entscheiden, ob diese aus der Behinderung resultieren oder, ob es sich um allgemeine familiäre Erziehungsprobleme handelt. In solchen Situationen können Zuordnungen oft nicht plausibel getroffen werden. In der Konsequenz sind sich Kostenträger wegen der Zuständigkeit uneinig, was für die betroffene Familie eine weitere Hürde in der Leistungsgewährung darstellt. Dies führt mitunter dazu, dass Eltern Hilfen erst gar nicht beanspruchen. Will man das Inklusionsprinzip bei den Hilfen zur Erziehung zur Geltung bringen, so müssen in den Einrichtungen und Diensten Fachkräfte mit spezifischen Kompetenzen vorhanden sein, die durch besondere fachliche Qualifikationen ihre KollegInnen im Umgang mit Familien mit behinderten Kindern und Jugendlichen kollegial beraten und in komplexen Fällen die Hilfen selbst fachkundig gestalten können.

Eingliederungshilfen für Menschen mit Behinderungen

Junge Menschen mit seelischer Behinderung erhalten Eingliederungshilfe nach dem SGB VIII. Die Eingliederung erfolgt auf verschiedenen Wegen: Berufsbildungswerke, Berufsförderungswerke, Werkstätten für behinderte Menschen, kooperative Ausbildungen, etc. Mit den in den sonderpädagogischen Berufsschulen erworbenen Abschlüssen ist es schwierig, eine Beschäftigung auf dem ersten Arbeitsmarkt zu erlangen. Berufe im Rahmen der unterstützten Beschäftigung ermöglichen darüber hinaus aufgrund der geringen Bezahlung keine eigenständige Lebensführung und damit keine vollständige Integration in Gesellschaft und Arbeit. Der Prozess der Exklusion, den die Jugendlichen bereits durch den Besuch einer Schule außerhalb von Regelschulen erlebt haben, setzt sich so bei der Berufsorientierung, Berufsausbildung und Einmündung in den Arbeitsmarkt trotz vielfältiger Eingliederungshilfen fort.

Die Unterstützung zur Eingliederung muss daher bereits in der Schule stattfinden. Dabei muss das System Jugendhilfe auf Kooperations- und Verzahnungsmöglichkeiten mit der Eingliederungshilfe überprüft werden (Schulen, Arbeitsagenturen, Unternehmen). Es muss geprüft werden, inwiefern Synergieeffekte zwischen den verschiedenen Systemen Schule, Arbeitsagentur, (freie) Träger der Jugendhilfe und öffentliche wie private Unternehmen genutzt werden können, um auch behinderten Kindern und Jugendlichen eine Wahlfreiheit bezogen auf ihre Berufspläne und Berufswege zugänglich zu machen, die ihnen eine eigenständige Existenzsicherung ermöglichen.

Inklusion Status quo?

Wie bereits erwähnt hat die UN-Behindertenrechtskonvention Inklusion zu geltendem Recht gemacht. Damit ist eine aktuelle und richtungsweisende Herausforderung für die Kinder- und Jugendhilfe gesetzt, die ihrer gesetzlichen Grundlegung nach für alle Kinder und Jugendlichen gleich gilt (§ 1 SGB VIII).

Gemeinsam mit unseren erfahrenen Netzwerkberatern aus Praxis und Wissenschaft beraten wir Sie als Jugendhilfeträger zu Ihren gesetzlichen Möglichkeiten und Pflichten im Rahmen der oben genannten inklusiven Handlungsfelder der Jugendhilfe. Im Zuge eines Inklusions-Checks bieten wir Ihnen an, gemeinsam mit Ihnen den aktuellen Umsetzungsstand in Ihrer Kommune zu erheben und daraus Handlungsalternativen zu erarbeiten.

Gerne bringen wir unserer Erfahrung in Ihren Prozess ein und freuen uns auf Ihre Fragen. Über Möglichkeiten einer Beratung stehen wir Ihnen auch gerne für einen persönlichen Termin zur Verfügung.

Kontakt für weitere Informationen:



Susanne Eymold

Wirtschaftswissenschaften, B.A.

Tel.: +49 (9 11) 91 93-35 80

E-Mail: susanne.eymold@roedl.com





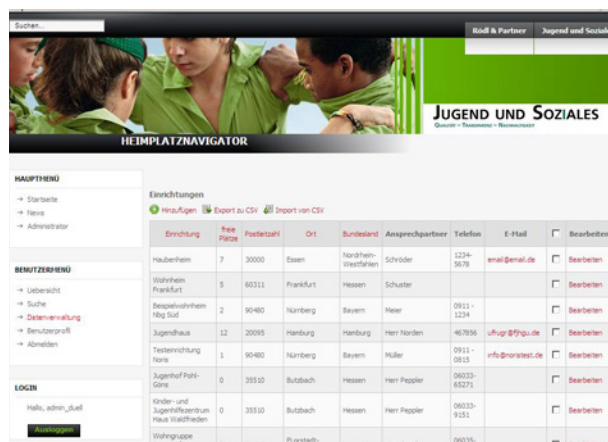
Erfahrung einbringen

JuHPort – Schnelle Suche nach freien Heimplätzen

Ab Anfang April besteht für öffentliche Träger der Jugendhilfe die Möglichkeit, die Suche nach Heimplätzen deutlich zu beschleunigen. Diese Effizienzsteigerung wird durch den JuHPort möglich. Es handelt sich hierbei um eine webbasierte Vermittlungsplattform, die sowohl für Anbieter als auch für öffentliche Jugendhilfeträger von Interesse ist.

Nutzen Sie die Möglichkeit unser Portal noch vor der Einführung aktiv mitzugestalten und an Ihre eigenen Anforderungen anzupassen. Hierzu steht Ihnen Herr Stefan Düll jederzeit gerne zur Verfügung.

Stefan Düll | +49 (9 11) 91 93–36 41 | stefan.duell@roedl.com



„Routinierte Abläufe sind dann wirklich sinnvoll, wenn man sie aufmerksam im Auge behält und scheinbar bewährte Prozesse immer wieder hinterfragt und neu ordnet“

Rödl & Partner

„Ja das kann ich auch für die Castellers de Barcelona unterschreiben. Sich unabdingbar auf bewährte Prozesse zu verlassen, kann fatal sein. Man muss immer mitdenken und wenn nötig, eingreifen“

Castellers de Barcelona



„Jeder Einzelne zählt“ – bei den Castellers und bei uns.

Menschentürme symbolisieren in einzigartiger Weise die Unternehmenskultur von Rödl & Partner. Sie verkörpern unsere Philosophie von Zusammenhalt, Gleichgewicht, Mut und Mannschaftsgeist. Sie veranschaulichen das Wachstum aus eigener Kraft, das Rödl & Partner zu dem gemacht hat, was es heute ist.

„Força, Equilibri, Valor i Seny“ (Kraft, Balance, Mut und Verstand) ist der katalanische Wahlspruch aller Castellers und beschreibt deren Grundwerte sehr pointiert. Das gefällt uns und entspricht unserer Mentalität. Deshalb ist Rödl & Partner eine Kooperation mit Repräsentanten dieser langen Tradition der Menschentürme, den Castellers de Barcelona, im Mai 2011 eingegangen. Der Verein aus Barcelona verkörpert neben vielen anderen dieses immaterielle Kulturerbe.

Impressum Jugend und Soziales

Herausgeber: Rödl & Partner GbR

Äußere Sulzbacher Str. 100 | 90491 Nürnberg

Tel.: +49 (9 11) 91 93-35 03 | pmc@roedl.de

Verantwortlich für den Inhalt:

Heiko Pech – heiko.pech@roedl.com

Thomas Seitz – thomas.seitz@roedl.com

Äußere Sulzbacher Str. 100 | 90491 Nürnberg

Layout/Satz: **Karolina Wagner** – karolina.wagner@roedl.com

Äußere Sulzbacher Str. 100 | 90491 Nürnberg

Dieser Newsletter ist ein unverbindliches Informationsangebot und dient allgemeinen Informationszwecken. Es handelt sich dabei weder um eine rechtliche, steuerrechtliche oder betriebswirtschaftliche Beratung, noch kann es eine individuelle Beratung ersetzen. Bei der Erstellung des Newsletters und der darin enthaltenen Informationen ist Rödl & Partner stets um größtmögliche Sorgfalt bemüht, jedoch haftet Rödl & Partner nicht für die Richtigkeit, Aktualität und Vollständigkeit der Informationen. Die enthaltenen Informationen sind nicht auf einen speziellen Sachverhalt einer Einzelperson oder einer juristischen Person bezogen, daher sollte im konkreten Einzelfall stets fachlicher Rat eingeholt werden. Rödl & Partner übernimmt keine Verantwortung für Entscheidungen, die der Leser aufgrund dieses Newsletters trifft. Unsere Ansprechpartner stehen gerne für Sie zur Verfügung.

Der gesamte Inhalt der Newsletter und der fachlichen Informationen im Internet ist geistiges Eigentum von Rödl & Partner und steht unter Urheberrechtsschutz. Nutzer dürfen den Inhalt der Newsletter und der fachlichen Informationen im Internet nur für den eigenen Bedarf laden, ausdrucken oder kopieren. Jegliche Veränderungen, Vervielfältigung, Verbreitung oder öffentliche Wiedergabe des Inhalts oder von Teilen hiervon, egal ob on- oder offline, bedürfen der vorherigen schriftlichen Genehmigung von Rödl & Partner.