

## 26 Fachliches Handeln und Finanzsteuerung

Von Joachim Merchel

- 
- Der ASD ist konfrontiert mit der Anforderung, mit dem Spannungsfeld umzugehen zwischen im Grundsatz budgetsprengenden Leistungsansprüchen von Adressaten einerseits und begrenzten, in Budgets gefasste Haushaltsmittel andererseits.
  - Ein Blick in die Entwicklung des Hilfebedarfs bei den Erziehungshilfen in den letzten zehn Jahren zeigt einen Anstieg, der veränderte Lebensbedingungen von Familien widerspiegelt. Auch in naher Zukunft wird nicht mit einem Rückgang, sondern eher mit einem weiteren Anstieg zu rechnen sein.
  - ASD-Leitungen und ASD-Mitarbeiter stehen bei ihren Bemühungen um Steuerung der Ausgaben vor einem Steuerungsparadoxon: Trotz des Wissens um die begrenzten Steuerungsmöglichkeiten bei den Kosten für Erziehungshilfen müssen sie Steuerungshoffnungen aufrechterhalten und mit reflektierten Aktivitäten eines bewussten Umgangs mit knappen Ressourcen solche Hoffnungen immer wieder bestätigen.
  - Ansatzpunkte für eine Steuerung mit Auswirkungen auf die Ausgabenentwicklung ergeben sich bei der Entscheidung zur Erforderlichkeit einer Hilfe, bei der Gestaltung der Hilfeplanung und bei der Überprüfung der Hilfeverläufe und der Finanzierungsentscheidungen (Controlling).
  - Die Qualifizierung der Hilfeplanung bildet den zentralen Ansatzpunkt für kostenbewusste Entscheidungen im ASD (Landes 2011; Schröder 2007). Es geht um den zielgerichteten Einsatz von Finanzmitteln durch die sorgfältige Konstituierung einer dem Einzelfall angemessenen Hilfe und durch das Herstellen von Leistungstransparenz bei der Auswahl von und in der Aushandlung mit Leistungserbringern.
  - Eine nachgehende einzelfallbezogene Überprüfung und das Controlling ermöglichen es, künftige Steuerungsoptionen herauszufinden. Solche Vorgänge müssen systematisch im Jugendamt verankert werden.
  - Die Konzepte der Finanzsteuerung über Sozialraumbudgets, wirkungsorientierte Finanzierungsmodalitäten oder die Initiierung eines verstärkten Wettbewerbs bei den Leistungsanbietern sind nur wenig Erfolg versprechend bzw. stoßen auf rechtliche Bedenken oder sind mit fachlich bedenklichen Nebenfolgen verbunden.
  - Der verantwortliche Umgang mit den fachlichen und finanzbezogenen Steuerungsanforderungen im ASD und mit dem damit einhergehenden Steuerungsparadox ist eng verknüpft mit Fragen der Strukturgestaltung („dezentrale Verantwortung einschließlich Ressourcenverantwortung“) und mit einer entsprechenden Organisationskultur im ASD (→ Kapitel 3).
- 

Der ASD hat die Aufgabe, eine fachlich angemessene Hilfestellung und eine der Hilfeplanung entsprechende Durchführung der Hilfe zu gewährleisten. Der Rechtsanspruch der Leistungsadressaten auf eine geeignete und notwendige Hilfe (§ 27, 1 SGB VIII) und auf andere, im SGB definierte Unterstützungen ist vom ASD in einer Weise einzulösen, die dem Stand der fachlichen Erkennt-

nisse („State of the Art“) entspricht. Auch wenn der individuelle Rechtsanspruch auf eine Hilfe im Grundsatz nicht an Grenzen des kommunalen Finanzhaushalts gekoppelt werden darf (Wiesner 2006, 432) und somit Rechtsansprüche immer als Budget sprengend angesehen werden müssen (Münder 2001, 30), so dürfen jedoch das Faktum begrenzter kommunaler Haushaltsmittel und der