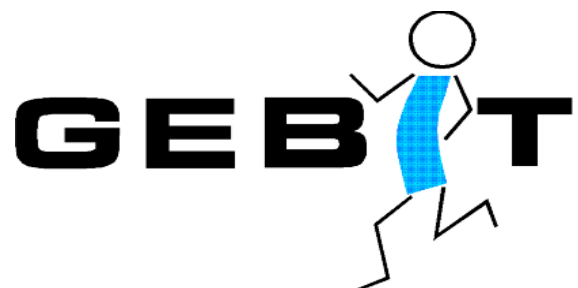


# ***IBN 2009***

**Steuerungsmöglichkeiten in der Jugendhilfe  
Jugendhilfe in Niedersachsen 2005 bis 2007**

**Elke Bruckner**

**März 2009**



# Impressum

GEBIT

Gesellschaft für Beratung sozialer Innovation und Informationstechnologie

Corrensstr. 80

48149 Münster

Telefon: 0251 / 857 11 30

Telefax: 0251 / 857 11 31

Email: [info@gebit-ms.de](mailto:info@gebit-ms.de)

<http://www.gebit-ms.de>

Dipl.-Soz. Elke Bruckner

Münster, März 2009

## **IBN 2009**

**Steuerungsmöglichkeiten in der Jugendhilfe  
Jugendhilfe in Niedersachsen 2005 bis 2007**



## Inhalt

<b>1. IBN 2009</b> .....	<b>7</b>
<b>2. Welcher Spielraum zur Steuerung besteht in der Jugendhilfe?</b> .....	<b>10</b>
2.1 Sozialstruktur und Jugendhilfe .....	11
2.1.1 Sozialstruktur und Jugendhilfeleistungen .....	12
2.1.2 Sozialstruktur und Zuschussbedarfe .....	15
2.2 Personalausstattung und Jugendhilfekosten.....	18
2.3 Fallbelastung und Mitarbeiterzufriedenheit .....	22
2.4 Größe des Jugendamtes und Mitarbeiterzufriedenheit.....	27
2.5 Fazit: Steuerung in der Jugendhilfe hat Spielraum!.....	29
<b>3. Zeitreihenanalyse</b> .....	<b>31</b>
3.1 Auftragserfüllung 2005 bis 2007 .....	31
3.2 Wirtschaftlichkeit 2005 bis 2007 .....	37
3.3 Entwicklung von Quoten und Zuschussbedarfen 2005 bis 2007 .....	39
<b>Tabellen- und Abbildungsverzeichnis</b> .....	<b>42</b>



## 1. IBN 2009

Die Integrierte Berichterstattung Niedersachsen – IBN – gibt es seit nunmehr fünf Jahren. Begann das Projekt 2004 mit 50 Jugendämtern, werden sich 2009 bereits 55 Jugendämter aus Niedersachsen an der Datenerhebung beteiligen. Weitere Jugendämter in anderen Bundesländern erheben mittlerweile ebenfalls Daten nach dem Konzept der IBN.

2008 wurde von der Niedersächsischen Kommunalprüfungsanstalt das Ergebnis der ersten Querschnittsprüfung Jugendhilfe in vier Landkreisen vorgelegt. Da sich alle vier Landkreise an der IBN beteiligen, wurde das Kennzahlenset der Integrierten Berichterstattung zur Grundlage der Prüfung. Im Abschlussbericht wird die IBN als „unverzichtbarer Bestandteil des Controllingprozesses einer Kommune“ bezeichnet und entsprechend eine regelmäßige Nutzung des Berichtswesens empfohlen. Damit wird der IBN bestätigt, dass sie ihr ursprüngliches Ziel, steuerungsrelevante Informationen zu Jugendhilfeleistungen zu liefern, erreicht hat.

Die Integrierte Berichterstattung ist jedoch nicht nur Lieferant steuerungsrelevanter Informationen für die einzelnen Jugendämter. Vielmehr liefert sie gleichzeitig strategische Informationen über den Wandel der demographischen, sozialen und jugendhilfespezifischen Situation im Land Niedersachsen insgesamt. Damit kann sie auch die Landesjugendhilfeplanung unterstützen.

Allerdings will und kann die IBN kein Ersatz für eine Jugendhilfeplanung darstellen. Für einzelne Jugendämter wie auch für das Land Niedersachsen stellt sie jedoch wichtige Informationen über vergangene Entwicklungen zur Verfügung, die als Grundlage für eine Planung dienen können.

Um solche steuerungsrelevanten Informationen liefern zu können, wurden im Konzept der Integrierten Berichterstattung verschiedene Aspekte berücksichtigt:

- Es sollte ein ziel- und wirkungsorientiertes Kennzahlensystem entwickelt werden, in dem Kennzahlen jeweils auf Ziele bezogen werden.
- Das Berichtswesen sollte nicht nur die Jugendhilfeleistungen, sondern auch deren wirtschaftliche Erbringung erfassen. Des Weiteren sollte die Sichtweise der Kunden und Mitarbeiter berücksichtigt werden. Daher wurde die Integrierte Berichterstattung auf der Grundlage einer Balanced Score Card entwickelt, die die vier Zielfelder Auftragserfüllung, Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit sowie Wirtschaftlichkeit umfasst.

*Bedarf an  
steuerungsrelevanten  
Informationen*

*Landesjugendhilfe-  
planung*

*IBN ersetzt nicht die  
Jugendhilfeplanung*

*Wirkungsorientiertes  
Kennzahlensystem*

*Balanced Score Card*

*Jugendhilfeleistungen  
im Kontext  
sozialstruktureller  
Bedingungen*

- Gesellschaftliche und sozialstrukturelle Rahmenbedingungen beeinflussen die Sozialisationsbedingungen von Kindern und Jugendlichen und können sich damit auch die Inanspruchnahme von Jugendhilfeleistungen auswirken. Das Berichtswesen sollte daher neben wirkungsorientierten Kennzahlen zur Jugendhilfe auch die sozialstrukturellen Bedingungen abbilden, unter denen Jugendhilfeleistungen erbracht werden. Hierbei wurden im Rahmen der IBN eine breite Palette von Kennzahlen aus verschiedenen Bereichen der Sozialstruktur erhoben. Neben den gängigen „Belastungsfaktoren“ wie z.B. Arbeitslosigkeit und Hartz-IV-Bezug wurden auch Aspekte der Bevölkerungs-, Beschäftigungs- und Wirtschaftsstruktur sowie der Bildungs- und Betreuungssituation mit in die Betrachtung einbezogen.

*Hilfen zur Erziehung  
Jugendgerichtshilfe  
Kita*

- Das Berichtssystem sollte verschiedene Bereiche der Jugendhilfe abbilden. Zunächst startete das Projekt mit der Entwicklung von Kennzahlen zum Bereich Hilfen zur Erziehung. Inzwischen wurden auch Kennzahlen zum Bereich Jugendgerichtshilfe entwickelt und erhoben. Kennzahlen zum Kitabereich wurden 2008 entwickelt und werden 2009 in die Erprobung gehen.

*Zeitreihenbildung*

- Das Kennzahlensystem sollte die Beobachtung einer Entwicklung ermöglichen. Um Zeitreihen zu bilden, musste ein auf Dauer gestelltes Berichtswesen entwickelt werden, das die jährliche Fortschreibung auf einer einheitlichen Erhebungsgrundlage erlaubt.

*Vergleich der Jugendämter untereinander*

- Das Berichtswesen sollte den beteiligten Jugendämtern einen Vergleich untereinander ermöglichen. Da davon ausgegangen wurde, dass die Jugendhilfe wesentlich von sozialstrukturellen Bedingungen beeinflusst ist, wurden Vergleichsrings nach dem Kriterium der Ähnlichkeit der Sozialstruktur zusammengestellt. Die Diskussion der Kennzahlenergebnisse unter den Jugendämtern eines Vergleichsrings sollte den fachlichen Austausch anregen und die Umsetzung der Erkenntnisse in steuerungsrelevante Entscheidungen unterstützen.

Die Arbeit in den Vergleichsrings hat dazu beigetragen, dass die Erhebungen nach einheitlichen Definitionen erfolgen und so die Vergleichbarkeit und Verlässlichkeit der Datengrundlage der IBN immer größer wurde. Gleichzeitig werden in den Vergleichsrings Fragen nach der Arbeitsweise und den fachlichen Standards in den Jugendämtern diskutiert. Damit wird ein Prozess der Qualitätsentwicklung initiiert.

*Statistische Analyse  
von Zusammenhängen*

- Schließlich sollte die Sammlung einer Vielzahl von Daten zu Jugendhilfe und Sozialstruktur die statistische Analyse von Zusammenhängen ermöglichen. Zum einen geht es hierbei um den Zusammenhang zwischen der sozialen Struktur im Zu-

ständigkeitsbereich der Jugendämter und den erbrachten Jugendhilfeleistungen. Zum anderen geht es aber auch um den Zusammenhang zwischen den verschiedenen, im Rahmen der Balanced Score Card erfassten Bereiche, z.B. zwischen Auftrags Erfüllung und Wirtschaftlichkeit oder zwischen Auftrags Erfüllung und Kundenzufriedenheit.

Alle hier aufgeführten Punkte wurden mittlerweile umgesetzt. Mit der Erhebung der Daten des Jahres 2007 lagen 2008 verlässliche Kennzahlenergebnisse für drei Jahre vor, so dass erstmals die Entwicklung der Jugendhilfe betrachtet werden kann. Dies ist ein Schwerpunkt dieses Berichtes.

*Stand 2009*

Tiefergehende statistische Analyse zu Fragestellungen der Jugendämter wurden 2006 durchgeführt und veröffentlicht. Einige der damals untersuchten Zusammenhänge werden unter der Fragestellung „Welche Spielraum zur Steuerung besteht in der Jugendhilfe?“ in diesem Bericht noch einmal aufgegriffen und mit den Daten des Jahres 2007 neu untersucht. Erweitert wird diese Untersuchung durch die Einbeziehung von Daten zur Personalausstattung, die seit 2008 im Rahmen der IBN ebenfalls erhoben werden.

## 2. Welcher Spielraum zur Steuerung besteht in der Jugendhilfe?

### *Leitungsverständnis in der IBN*

Die IBN ist ein Steuerungswerkzeug für die Leitung der Jugendämter. Aus dem Integrierten Berichtswesen erhält die Leitung Informationen, die als Grundlage für ihre Steuerungsentscheidungen dienen können. Damit geht die IBN von einem bestimmten Leitungsverständnis aus: Leitung hat die Aufgabe, die Jugendhilfe bewusst (weiter) zu entwickeln und zu steuern. Entsprechend ist es auch Aufgabe von Leitung, innerhalb der Vergleichsringe den fachlichen Dialog mit den anderen Jugendämtern zu führen.

### *Steuerungsmöglichkeiten in der Jugendhilfe*

Steuerung ist aber nur dort möglich, wo tatsächlich Einflussmöglichkeiten bestehen. Wird Jugendhilfe von Faktoren bestimmt, die außerhalb ihres Einflussbereiches stehen, kann auf solche Faktoren lediglich reagiert werden. Dies würde z.B. dann gelten, wenn Jugendhilfe vor allem von den sozialstrukturellen Bedingungen abhängig wäre. Diese sind von der Jugendhilfe selbst höchstens marginal zu beeinflussen. Gibt es jedoch Faktoren innerhalb der Jugendhilfe selbst, die einen wesentlichen Einfluss auf die Zahl, die Kosten und die Ausgestaltung von Jugendhilfeleistungen nehmen, bestehen durchaus Steuerungsmöglichkeiten von Leitung.

Darüber, an welchen Stellen Einflussmöglichkeiten bestehen und an welchen Stellen nicht, gibt es verschiedene Annahmen. Im folgenden sollen einige Thesen über (nicht vorhandene) Steuerungsmöglichkeiten in der Jugendhilfe mit Hilfe der IBN-Daten überprüft werden:

### *Thesen zu Steuerungsmöglichkeiten in der Jugendhilfe*

1. „Die Leistungen der Jugendhilfe sind von der sozialen Lage abhängig. Je höher die soziale Belastung, desto mehr Jugendhilfeleistungen werden erbracht“.

Hierbei geht es um Zusammenhänge zwischen Sozialstrukturdaten und Auftragserfüllung.

2. „Je mehr Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Fallbearbeitung tätig sind, desto höher sind die Kosten für Jugendhilfeleistungen“.

Diese These geht von einem Zusammenhang zwischen Personalausstattung und Wirtschaftlichkeit der Jugendhilfe aus.

3. „Große Jugendämter sind anonym. Daher sind die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dort unzufriedener als in kleineren Jugendämtern.“

Die These postuliert einen Zusammenhang zwischen Mitarbeiterzufriedenheit und Anzahl der Mitarbeiter.

4. „Die Mitarbeiterzufriedenheit sinkt mit steigender Fallbelastung.“

Auch hier geht es also um Mitarbeiterzufriedenheit und Personalausstattung.

Ein Teil dieser Thesen wurde bereits mit den IBN-Daten des Jahres 2006 im Rahmen der Auswertungen der sogen. „Phase II“ untersucht. Hier erfolgt eine Neuberechnung mit den IBN-Daten zum Jahr 2007.

*Datengrundlage:  
IBN 2007*

## 2.1 Sozialstruktur und Jugendhilfe

Eine der am häufigsten anzutreffenden Thesen in der Jugendhilfe ist es, dass die sozialstrukturellen Bedingungen die Anzahl der Jugendhilfeleistungen bestimmen. Insbesondere sogenannte „soziale Belastungsfaktoren“, zu denen z.B. Arbeitslosigkeit und Hartz-IV-Bezug gehören, werden als wichtige Determinanten für die Zahl der Jugendhilfeleistungen wie auch für die Kosten der Jugendhilfe betrachtet.

In der IBN werden sowohl Quoten von Jugendhilfeleistungen berechnet als auch Zuschussbedarfe für diese Leistungen. Daneben wird eine Vielzahl sozialstruktureller Merkmale erhoben. Hierzu gehören u.a. Daten zur Bevölkerung, zur Wirtschafts- und Beschäftigungsstruktur, zur Bildung und zur Tagesbetreuung.

*Sozialstrukturdaten  
in der IBN...*

Diese sozialstrukturellen Merkmale waren Grundlage für die Einteilung von Vergleichsringen. Damit konnten sich jeweils Jugendämter miteinander vergleichen, die unter ähnlichen sozialstrukturellen Bedingungen arbeiten. Wie sich schnell zeigte, waren die Unterschiede in den Kennzahlen zur Auftragserfüllung, Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit wie auch zur Wirtschaftlichkeit zwischen den Jugendämtern eines Vergleichsrings recht hoch, obwohl von der Ähnlichkeit der sozialstrukturellen Bedingungen ausgegangen werden konnte.

*... als Grundlage für die  
Bildung von  
Vergleichsringen*

Erste Analysen 2006 haben einen geringen Einfluss der Sozialstruktur bestätigt. Diesen ersten Auswertungen lagen Daten zur Auftragserfüllung des Jahres 2006 zugrunde. Bei den Sozialstrukturdaten musste teilweise auf Daten des Jahres 2004 zurückgegriffen werden. Ab dem 1. Januar 2005 galt das neue SGB II, nach dem Sozialhilfe und Arbeitslosenhilfe zusammengelegt wurden. In den ersten beiden Jahren fehlten verlässliche Daten über die Zahl der Empfänger von Leistungen nach dem SGB II, mithin wichtige Informationen über die soziale Lage in den Kommunen. Um diesen wichtigen Aspekt der sozialen Lage dennoch abbilden zu können, musste auf Sozialhilfedaten aus dem Jahr 2004 zurückgegriffen werden. Zwischenzeitlich liegen fast alle Kennzahlen zum SGB-II-Bezug vor und sie konnten in neuen statistischen Auswertungen berücksichtigt werden.

*Statistische Analyse:  
Schrittweise Regression*

Durchgeführt wurde eine schrittweise Regression, ein Verfahren, mit dessen Hilfe die Unterschiede in der Höhe einer abhängigen Variablen durch mehrere unabhängige Variablen erklärt werden. Als abhängige Variablen wurden hierbei die einzelnen HzE-Quoten, als unabhängige Variablen die Sozialstrukturdaten berücksichtigt. Die Frage lautet also: Welche sozialstrukturellen Merkmale können die Unterschiede bzw. die Varianz zwischen den Jugendämtern, die im Hinblick auf HzE-Quoten bestehen, erklären

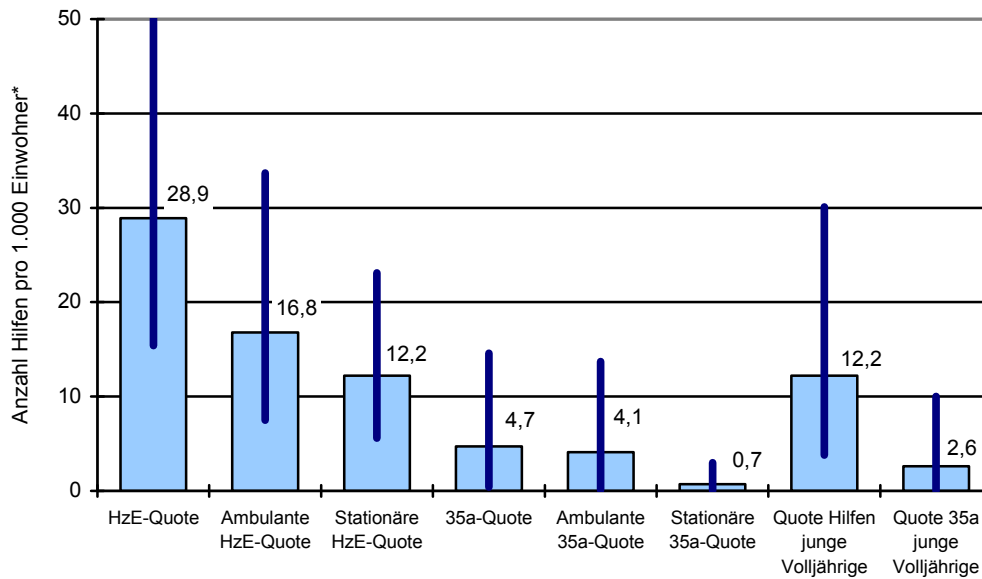
Zu den berücksichtigten Sozialstrukturkennzahlen gehören: Anzahl Einwohner, Einwohnerdichte, Anteile der Altersgruppen an der Bevölkerung, Ausländeranteil, Ausländeranteil an der Bevölkerung unter 18 Jahren, Jugend- und Altenquotient, Anteil Familien- und Ein-Personenhaushalte, Kaufkraft, Beschäftigtenanteile im Dienstleistungssektor, Entwicklung der sozialversicherungspflichtigen Beschäftigung, Anteil sozialversicherungspflichtig Beschäftigter an der Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter, Steuereinnahmen und Pro-Kopf-Verschuldung, Hartz-IV-Quoten (gesamt, unter 15-Jährige, Frauen, Männer, Ausländer), Anteil allein Erziehender an Hartz-IV-Empfängern, Arbeitslosenquote und Anteile Arbeitsloser an der Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter (Frauen, Männer, Ausländer, Jugendliche), Grundsicherungsquote, Abiturientenquote, Quote Schulabgänger ohne Hauptschulabschluss (gesamt und Ausländer).

### **2.1.1 Sozialstruktur und Jugendhilfeleistungen**

*Durchschnitt der  
HzE-Quoten*

Bevor die Ergebnisse der Regressionsanalysen dargestellt werden, zunächst ein Blick auf die Verteilung der Quoten Hilfen zur Erziehung. In der folgenden Abbildung 1 sind die Mittelwerte sowie die Spannweite der HzE-Quoten 2007 dargestellt. Im Durchschnitt wurden 2007 28,9 Hilfen zur Erziehung pro 1.000 Einwohner unter 18 erbracht. Ambulante Hilfen nehmen hiervon den größeren Teil ein. Die Quote der Eingliederungshilfen liegt im Mittel bei 4,7. Hier überwiegen noch deutlicher die ambulanten Hilfen. Schließlich wurden 2007 im Durchschnitt 12,2 Hilfen für junge Volljährige pro 1.000 Einwohner im Alter von 18 bis unter 21 Jahren erfasst.

**Abbildung 1: Mittelwerte und Spannweiten der HzE-Quoten**



Wie Abbildung 1 ebenfalls zeigt, sind die Spannweiten der Quoten erheblich. So wurden beispielsweise HzE-Quoten zwischen 15,4 und 50,8 pro 1.000 Kinder und Jugendliche unter den beteiligten Jugendämtern registriert.

*Streuung der HzE-Quoten*

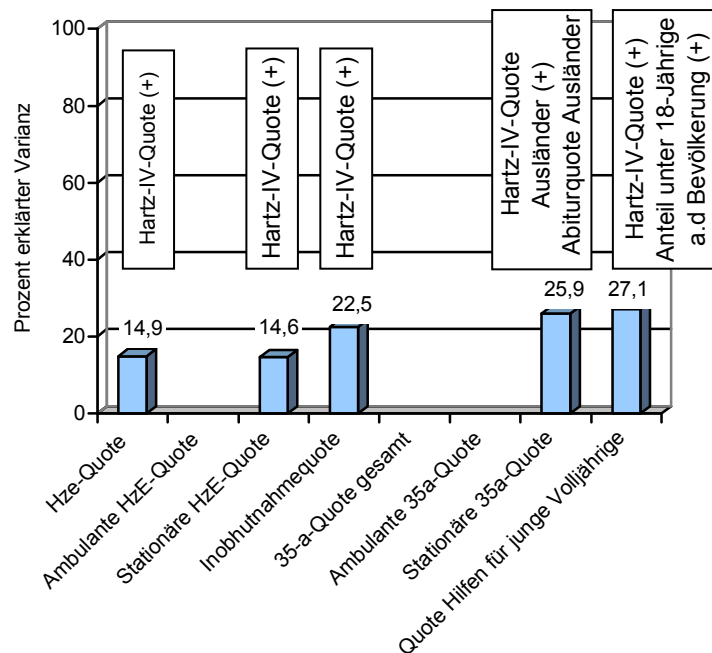
Die folgende Abbildung 2 verdeutlicht, dass diese Unterschiede nicht bzw. nur teilweise mit Hilfe sozialstruktureller Faktoren erklärt werden können. Sowohl die ambulante HzE-Quote als auch die 35a-Quote insgesamt und die ambulante 35a-Quote konnten gar nicht auf sozialstrukturelle Bedingungen zurückgeführt werden.

*Ambulante HzE-Quote und Eingliederungshilfen unabhängig von Sozialstruktur*

Bei den übrigen Quoten können sozialstrukturelle Merkmale einen geringen Teil der Unterschiede zwischen den Jugendämtern aufklären. Hierbei ist es vor allem die Hartz-IV-Quote, die eine Rolle spielt, d.h. den Anteil der Empfänger von Leistungen nach dem SGB II an der Bevölkerung unter 65 Jahren. Berücksichtigt man diesen Anteil, kann 14,9% der Varianz der HzE-Quote, 14,6% der Varianz der stationären HzE-Quote und 22,5% der Varianz der Quote der Inobhutnahmen erklärt werden. Der Einfluss der Hartz-IV-Quote ist dabei in allen Fällen positiv, d.h. mit einem steigenden Anteil Hartz-IV-Empfänger an der Bevölkerung steigt auch die Quote der Jugendhilfeleistungen.

*Zusammenhänge mit Hartz-IV-Quote*

**Abbildung 2: Ergebnisse einer schrittweisen Regression:  
Anteil erklärter Varianz von HzE-Quoten durch sozial-  
strukturelle Merkmale**



*Stationäre 35a und Hilfen für junge Volljährige: Zusammenhänge mit Hartz-IV-Quote Ausländern*

Auch die Quote der stationären Eingliederungshilfen und die Quote Hilfe für junge Volljährige stehen in Zusammenhang mit der Hartz-IV-Quote. Allerdings ist es hier der Anteil an der ausländischen Bevölkerung unter 65 Jahren, mit deren Hilfe ein Teil der Unterschiede zwischen den Jugendämtern erklärt werden kann. In beiden Fällen spielt auch ein weiteres sozialstrukturelles Merkmal eine Rolle. Bei der stationären 35a-Quote ist dies die Abiturquote ausländischer Schulabgänger. Je mehr ausländische Schulabgänger die allgemeinbildende Schule mit der allgemeinen Hochschulreife abgeschlossen haben, desto höher ist die Quote für stationäre Eingliederungshilfen. Dass hier gerade diese sozialstrukturelle Merkmale von Bedeutung sind, deutet darauf hin, dass insbesondere in größeren Städten die Zahl der stationären Eingliederungshilfen erhöht ist. Hohe Abiturquoten von Ausländern bei gleichzeitig hohen Hartz-IV-Quoten in dieser Bevölkerungsgruppe sind vorwiegend in größeren Städten anzutreffen. Der Anteil der Kinder und Jugendlichen mit Migrationshintergrund an den Empfängern von Jugendhilfeleistungen selbst spielt für die Höhe der Quote dagegen keine Rolle.

*Hilfen junge Volljährige: Zusammenhänge mit Alterszusammensetzung*

Bei den Quoten Hilfen für junge Volljährige spielt neben der Hartz-IV-Quote von Ausländern auch die Alterszusammensetzung der Bevölkerung eine Rolle: Mit steigendem Anteil unter 18-Jähriger steigt auch die Quote Hilfen für junge Volljährige.

Insgesamt sind es also tatsächlich vor allem soziale Belastungsfaktoren, die mit zur Höhe der Jugendhilfequoten beitragen. Allerdings ist der Anteil der erklärten Varianz, der mit Hilfe dieser Merkmale erklärt werden kann, relativ gering. So bleibt z.B. trotz Berücksichtigung einer Vielzahl sozialstruktureller Merkmale, die ganz unterschiedliche Aspekte aus den Bereichen Bevölkerung, Wirtschaft, soziale Lage und Bildung abdecken, 85% der Varianz der stationären HzE-Quote ungeklärt. Die Anzahl der ambulanten Hilfen zur Erziehung bzw. der Eingliederungshilfen pro 1.000 Kinder und Jugendliche kann sogar mit keinem sozialstrukturellen Merkmal erklärt werden.

*Geringer Anteil  
erklärter Varianz durch  
sozialstrukturelle  
Merkmale...*

Dies bedeutet, dass von einer vollständigen Determination der Jugendhilfeleistungen durch die sozialstrukturelle Bedingungen, insbesondere durch die „soziale Belastung“ innerhalb des Zuständigkeitsbereichs eines Jugendamtes keineswegs gesprochen werden kann. Zwar sind solche Belastungsfaktoren tatsächlich bei einigen Hilfen relevant, jedoch für die Höhe der Quoten nicht allein ausschlaggebend. Die Ergebnisse weisen vielmehr darauf hin, dass andere Faktoren wie z.B. örtliche Konzepte oder auch die Angebotsstruktur vor Ort für die Anzahl der gewährten Hilfen pro 1.000 Kinder und Jugendliche von noch größerer Bedeutung sind wie die Sozialstruktur. Damit besteht jedoch auch die Möglichkeit einer gezielten Steuerung.

*... bedeutet Spielraum  
für Steuerung*

## 2.1.2 Sozialstruktur und Zuschussbedarfe

Gibt es einen Einfluss sozialstruktureller Bedingungen auf die Zuschussbedarfe Hilfen zur Erziehung? So könnten z.B. soziale Belastungsfaktoren dazu führen, dass besonders teure Hilfen notwendig werden.

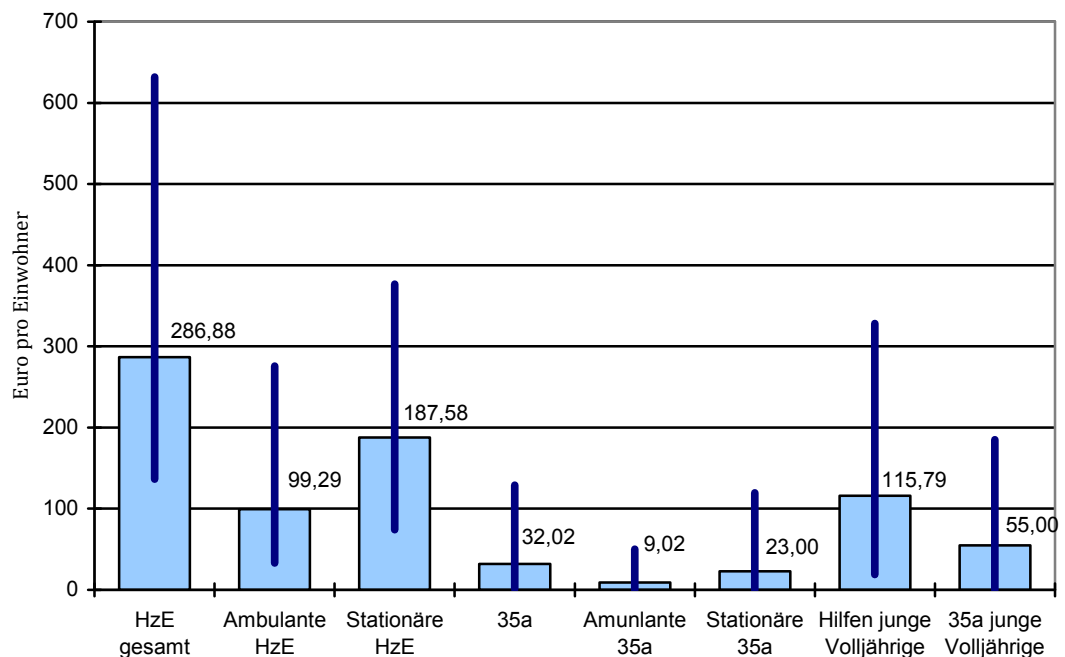
Die folgende Abbildung 3 zeigt zunächst wieder die Mittelwerte und Spannweiten der Zuschussbedarfe ohne Personalkosten. Im Durchschnitt werden 287 Euro pro Einwohner unter 18 für Hilfen zur Erziehung ausgegeben. Den weitaus größten Anteil hieran haben stationäre Hilfen, für die 2007 im Mittel 189 Euro ausgegeben wurden. Auch der durchschnittliche Zuschussbedarf für Hilfen für junge Volljährige liegt bei über 100 Euro pro 18- bis unter 21-Jährigem. Für Eingliederungshilfen werden durchschnittlich 32 Euro ausgegeben.

*Durchschnitt  
Zuschussbedarfe*

Auch bei den Zuschussbedarfen gibt es eine große Spannweite. So reicht beispielsweise der Zuschussbedarf für Hilfen zur Erziehung insgesamt von 136 Euro Minimum bis zu 632 Euro im Maximum.

*Streuung  
Zuschussbedarfe*

**Abbildung 3: Mittelwerte und Spannweiten Zuschussbedarfe ohne Personalkosten**

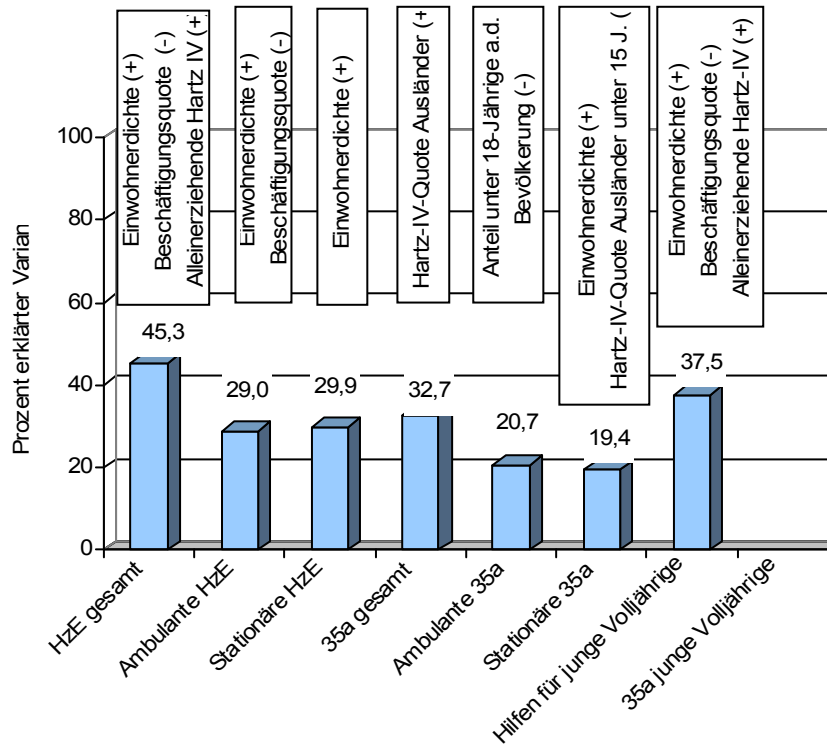


*Zusammenhang mit Einwohnerdichte*

Regressionsanalysen zeigen, dass auch die Höhe der Zuschussbedarfe (ohne Personalkosten) durch sozialstrukturelle Bedingungen nicht vollständig erklärt werden kann. Wie die folgende Abbildung 4 verdeutlicht, ist der Anteil der erklärten Varianz durch sozialstrukturelle Merkmale bei den Zuschussbedarfen im Durchschnitt aber höher als dies bei den HzE-Quoten der Fall war. Zudem konnten für alle untersuchten Zuschussbedarfe Einflüsse nachgewiesen werden.

Hierbei handelte es sich aber weniger Merkmale, die als „soziale Belastungsfaktoren“ bezeichnet werden können. Vielmehr zeigt sich ein deutlicher Zusammenhang mit der Einwohnerdichte. Bei allen Zuschussbedarfen Hilfen zur Erziehung, aber auch bei stationären Eingliederungshilfen und Hilfen für junge Volljährige wirkt sich eine hohe Einwohnerdichte „positiv“ auf den jeweiligen Zuschussbedarf aus. D.h., je mehr Einwohner auf einem Quadratmeter leben, desto höher ist der Zuschussbedarf für die jeweiligen Hilfen. Da Einwohnerdichte zwischen Städten und Landkreisen differenziert, bedeutet dies höhere Zuschussbedarfe in den Städten.

**Abbildung 4: Ergebnisse einer schrittweisen Regression: Anteil erklärter Varianz der Zuschussbedarfe durch sozialstrukturelle Merkmale**



Daneben spielen bei den Zuschussbedarfen aber auch andere sozialstrukturelle Merkmale eine Rolle. Bei stationären Hilfen zur Erziehung, bei Hilfen zur Erziehung insgesamt sowie bei Hilfen für junge Volljährige lassen hohe Beschäftigungsquoten den zuzuschießenden Eurobetrag sinken. D.h. je höher der Anteil der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten an der Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter, desto niedriger ist der Zuschussbedarf. Beschäftigungsquoten bilden dabei sozusagen die positive Seite der sozialen und wirtschaftlichen Lage ab, gehen sie doch meist einher mit niedrigen Arbeitslosen- und Hartz-IV-Quoten.

*Zusammenhang mit Beschäftigungsquoten*

Höhere Zuschussbedarfe für Hilfen zur Erziehung insgesamt wie auch für Hilfen für junge Volljährige sind bei den Jugendämtern zu verzeichnen, in deren Zuständigkeitsbereich der Anteil allein Erziehender an den Empfänger/innen von Leistungen nach SGB II hoch ist.

*Zusammenhang mit Hartz-IV-Bezug*

Auch bei stationären Eingliederungshilfen spielen soziale Belastungsfaktoren eine Rolle. Hier sind bei denjenigen Jugendämtern höhere Zuschussbedarfe zu verzeichnen, in deren Zuständigkeitsbereich der Anteil der Hartz-IV-Empfänger unter den ausländischen Kindern und Jugendlichen hoch ist. Interessanterweise spielt es auch hier keine Rolle, wie hoch der Anteil der Kinder mit

*Zusammenhang mit Alterszusammensetzung*

Migrationshintergrund an den Empfängern von Jugendhilfeleistungen ist.

Schließlich ergibt sich für den Zuschussbedarf ambulante Eingliederungshilfen ein Zusammenhang mit der Alterszusammensetzung der Bevölkerung. Interessanterweise sinkt der Zuschussbedarf, wenn der Anteil der unter 18-Jährigen an der Bevölkerung hoch ist bzw. umgekehrt ist der Zuschussbedarf für ambulante Eingliederungshilfen höher, wenn der Anteil der unter 18-Jährigen an der Bevölkerung niedriger ist.

*Steuerungsspielraum bei Zuschussbedarfen gegeben*

Auch Zuschussbedarfe sind damit nicht vollständig von sozialstrukturellen Bedingungen determiniert. Ein relevanter Faktor ist die Einwohnerdichte, die bei steigender Einwohnerzahl pro Quadratkilometer zu höheren Zuschussbedarfen führt. Die übrigen gefundenen Faktoren weisen erneut auf die wirtschaftliche und soziale Lage hin. Dennoch sind insgesamt große Teile der Varianz zwischen den Jugendämtern mit Hilfe sozialstruktureller Merkmale nicht zu erklären. Spielraum für Steuerungsmöglichkeiten ist damit auch hier gegeben. Örtliche Konzepte, örtliche Organisationsstrukturen und die örtliche Angebotsstruktur dürften Ansatzpunkte für solche Steuerungsmöglichkeiten liefern.

## **2.2 Personalausstattung und Jugendhilfekosten**

*Kennzahlen zur Personalausstattung*

Die sogenannte „Kämmererthese“, nach der mit zunehmender Anzahl von Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch die Kosten für die Jugendhilfe steigen, ist weit verbreitet. Im Rahmen der IBN wird seit 2007 auch die Personalausstattung in Form von Vollzeitäquivalenten erfasst, so dass ein Zusammenhang zwischen diesen beiden Bereichen untersucht werden kann. Um nicht nur die Größe des Jugendamtes zu betrachten, die durch die reine Anzahl der Vollzeitäquivalente abgebildet wird, wurde hierbei die Anzahl der Einwohner unter 18 Jahren pro Vollzeitäquivalent berücksichtigt. Je weniger Einwohner unter 18 Jahren auf ein Vollzeitäquivalent kommen, desto besser ist die Personalausstattung. Mit dieser Kennzahl kann die Personalausstattung von Jugendämtern verschiedener Größenordnung miteinander verglichen werden.

*Durchschnittliche Personalausstattung*

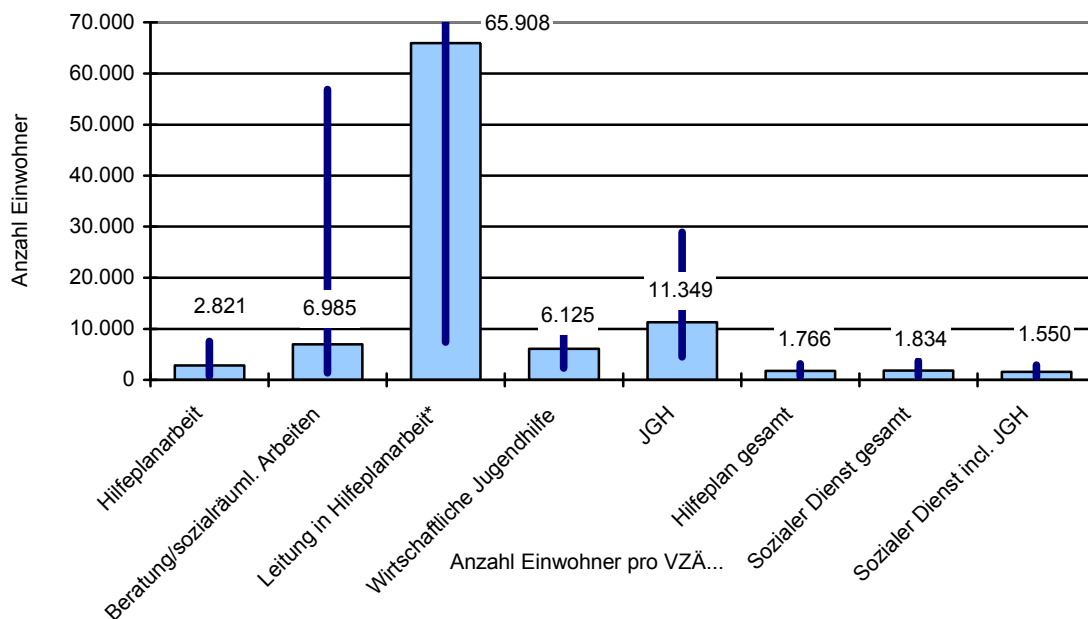
Die folgende Abbildung 5 zeigt die Mittelwerte der Personalausstattung in den verschiedenen Arbeitsbereichen des Jugendamtes. Im Durchschnitt kommen 2.821 Einwohner auf ein Vollzeitäquivalent im Bereich Hilfeplanarbeit. Damit ist dies der Einzelbereich mit der größten Personalausstattung. Diese Zahl sinkt auf 1.766 Einwohner pro Vollzeitäquivalent, wenn man neben den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Hilfeplanbereich auch den Leitungsanteil

in der Hilfeplanung und die wirtschaftliche Jugendhilfe mit berücksichtigt.

Die Spannweite der Werte ist auch hier erheblich. Insbesondere der Bereich Beratung und sozialräumliches Arbeiten ist in den Jugendämtern sehr unterschiedlich ausgestattet. Auch der Anteil von Leitung in der Hilfeplanarbeit differiert stark zwischen den Jugendämtern, die sich an der IBN beteiligen.

*Streuung  
Personalausstattung*

**Abbildung 5: Mittelwerte und Spannweiten der Anzahl Einwohner unter 18 Jahren pro Vollzeitäquivalent**



Maximalwert Leitung in Hilfeplanarbeit: 296.290

Zur Prüfung der These, dass mit zunehmender Personalausstattung der Zuschussbedarf steigt, wurden Korrelationsanalysen durchgeführt. Hierbei wurden die Zuschussbedarfe für Hilfen zur Erziehung und Eingliederungshilfen ohne Personalkosten und die Personalausstattung, also die Anzahl Einwohner unter 18 Jahren pro Vollzeitäquivalent, miteinander in Beziehung gesetzt. Da der Zuschussbedarf in einem starken Zusammenhang mit der Einwohnerdichte steht (vgl. Abbildung 4), wurden partielle Korrelationsanalysen unter Kontrolle der Einwohnerdichte durchgeführt. Damit wird der Einfluss dieser Variable kontrolliert. In Tabelle 1 sind die Ergebnisse der Korrelationsanalysen dargestellt.

*Statistische Verfahren*

Die in der Tabelle ausgewiesenen Korrelationskoeffizienten können einen Wert zwischen +1 und -1 annehmen.

*Korrelationsanalyse*

- Bei einem Wert von +1 besteht ein vollständiger positiver Zusammenhang zwischen zwei Merkmalen.
- Ein vollständig negativer Zusammenhang ( $r=-1$ ) besteht beispielsweise zwischen der Energieeffizienz eines Motors und den Energiekosten. Mit zunehmender Energieeffizienz sinken die Kosten, die für

Energie aufzubringen sind. Steigende Kosten weisen umgekehrt auf eine sinkende Energieeffizienz hin.

- Liegt der Wert des Korrelationskoeffizienten bei 0, sind zwei Merkmale vollkommen unabhängig voneinander.

Korrelationen weisen allerdings kein Ursache-Wirkungsverhältnis zwischen zwei Merkmalen aus. Dies verdeutlicht das berühmte Beispiel der Korrelation zwischen Geburtenrückgang und Rückgang der Storchpopulation. Beides ist zwar im gleichen Zeitraum zu beobachten, bedeutet aber nicht, dass die Zahl der Störche tatsächlich Einfluss auf die Geburtenrate nimmt.

*Kaum Zusammenhänge zwischen Personalausstattung und Zuschussbedarfen*

Die Korrelationsanalysen zeigen, dass lediglich ein einziger und zudem schwacher Zusammenhang zwischen Zuschussbedarfen und Personalausstattung besteht, und zwar zwischen dem Zuschussbedarf ambulante Eingliederungshilfen und der Personalausstattung im Bereich Beratung und sozialräumliches Arbeiten. Die positive Korrelation bedeutet, dass mit zunehmender Einwohnerzahl pro Vollzeitäquivalent, d.h. mit schlechterer Personalausstattung, die Quote der ambulanten Eingliederungshilfen steigt. Eventuell ist dies ein Hinweis darauf, dass das Personal zur genauen Prüfung der Gefährdung gesellschaftlicher Teilhabe, die für die Gewährung von Eingliederungshilfen notwendig ist, nicht ausreicht.

*Hohe Personalausstattung führt nicht zu Kostensteigerung*

Insgesamt kann also festgehalten werden, dass die Personalausstattung die Kosten für Hilfen zur Erziehung nicht in die Höhe treibt. Wie bereits beschrieben (vgl. Abschnitt 2.1.2, Seite 15), ist der Zuschussbedarf für Jugendhilfeleistungen auch nur partiell abhängig von sozialstrukturellen Bedingungen. Auch die Fallbelastung – gemessen als Anzahl Hilfen pro Vollzeitäquivalent – spielt im Übrigen keine Rolle für die Höhe des Zuschussbedarfs. Es kann also nicht davon ausgegangen werden, dass Mitarbeiter aufgrund hoher Fallbelastung eher teure Hilfen gewähren. Damit besteht auch für die Ausgabenseite der Jugendhilfe ein Spielraum zur Steuerung, den es zu nutzen gilt.

**Tabelle 1: Korrelation zwischen Zuschussbedarfen (ohne Personalkosten) und Personalausstattung**

Anzahl Einwohner pro Vollzeitäquivalent....	Zuschussbedarf ohne Personalkosten							
	HzE	35a	Ambu- lante HzE	Ambu- lante 35a	Stationäre HzE	Stationäre 35a	Junge Volljährige	35 a Junge Volljährige
... Hilfeplanarbeit	0,123	-0,088	0,071	-0,149	0,144	-0,043	0,225	0,179
... Beratung / sozialräumliches Arbeiten	0,032	0,173	0,075	0,336	0,002	0,065	-0,051	0,078
... Leitung in der Hilfeplanarbeit	-0,024	0,045	-0,050	0,013	-0,005	0,050	-0,043	0,030
... Wirtschaftliche Jugendhilfe / Verwaltung	-0,169	-0,099	-0,209	0,118	-0,125	-0,173	-0,054	0,081
... Jugendgerichtshilfe	-0,024	-0,111	-0,072	-0,098	0,009	-0,094	0,173	0,043
... <i>Hilfeplanung gesamt</i> Hilfeplanarbeit + Leitung in der Hilfeplanarbeit + Wirtschaftl. Jugendhilfe	-0,079	-0,148	-0,140	-0,071	-0,032	-0,150	0,073	0,163
... <i>Sozialer Dienst gesamt:</i> Hilfeplanarbeit + Beratung/sozialräuml. Arbeiten	0,164	0,069	0,120	0,109	0,176	0,037	0,061	0,211
... Sozialer Dienst gesamt incl. JGH	0,140	0,031	0,085	0,076	0,162	0,005	0,079	0,200

Partielle Korrelation unter Kontrolle der Einwohnerdichte

<b>Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) signifikant</b>
Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,05 (2-seitig) signifikant

## 2.3 Fallbelastung und Mitarbeiterzufriedenheit

Eine weitere gängige These geht von einem engen Zusammenhang zwischen Fallbelastung und Mitarbeiterzufriedenheit (nicht nur) in der Jugendhilfe aus. Mit steigender Fallbelastung, so wird vermutet, sinkt die Zufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

### *Kennzahlen zur Fallbelastung*

Auch diese These kann mit Hilfe der IBN-Daten überprüft werden. Mit der Erhebung von Vollzeitäquivalenten konnten Kennzahlen berechnet werden, die diese mit der Fallzahl in Beziehung setzen. Ausgewiesen wird jeweils die Anzahl der Fälle pro Vollzeitäquivalent.

### *Kennzahlen zur Mitarbeiterzufriedenheit*

Ein Großteil der im Bereich Mitarbeiterzufriedenheit abgebildeten Kennzahlen wird in Mitarbeiterbefragungen erhoben. Ausgewiesen wird jeweils der Anteil der Befragten, der den folgenden Aussagen voll oder überwiegend zustimmt.

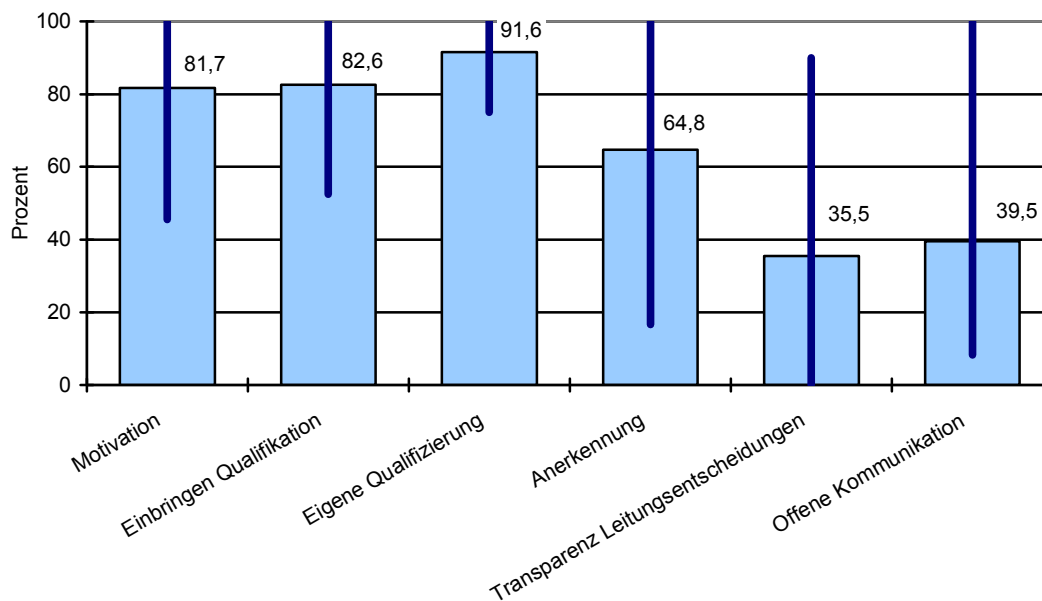
- Motivation: „Ich arbeite motiviert“
- Einbringen Qualifikation: „Ich kann meine persönliche und fachliche Qualifikation in meine Arbeit einbringen“
- Eigene Qualifizierung: „Ich fühle mich für meine Arbeit persönlich und fachlich qualifiziert“,
- Anerkennung: „Meine fachlichen Entscheidungen werden anerkannt“,
- Transparenz Leitungsentscheidungen: „Leitungsentscheidungen sind transparent und nachvollziehbar“ und
- Offene Kommunikation: „Im Jugendamt sprechen wir offen miteinander“.

### *Mittelwerte der Mitarbeiterzufriedenheit*

Betrachten wir zunächst die Ergebnisse der Kennzahlen zur Mitarbeiterzufriedenheit. In der folgenden Abbildung 6 sind die Mittelwerte und Spannweiten der Kennzahlen dargestellt, die in der Befragung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erhoben wurden. Die ersten drei Aussagen, die den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern vorgelegt wurden, betreffen die eigene Person. Es geht hier um die subjektive Einschätzung der eigenen Arbeit. Hier zeigt sich im Durchschnitt eine sehr hohe Zufriedenheit. Mehr als 80% der Befragten ist motiviert, fühlt sich für die eigene Arbeit ausreichend qualifiziert und kann diese Qualifikation auch in die Arbeit einbringen.

Die drei darauf folgenden Aussagen beziehen sich auf das Beziehungsgefüge im Jugendamt. Hier ist die Zufriedenheit deutlich geringer. Zwar sehen im Durchschnitt noch etwa zwei Drittel der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihre fachlichen Entscheidungen anerkannt, aber nur 35,5% betrachten Leitungsentscheidungen als transparent und nachvollziehbar und nur knapp 40% berichten von einer offenen Kommunikation im Jugendamt.

**Abbildung 6: Mittelwerte und Spannweiten  
der Kennzahlen zur Mitarbeiterzufriedenheit**



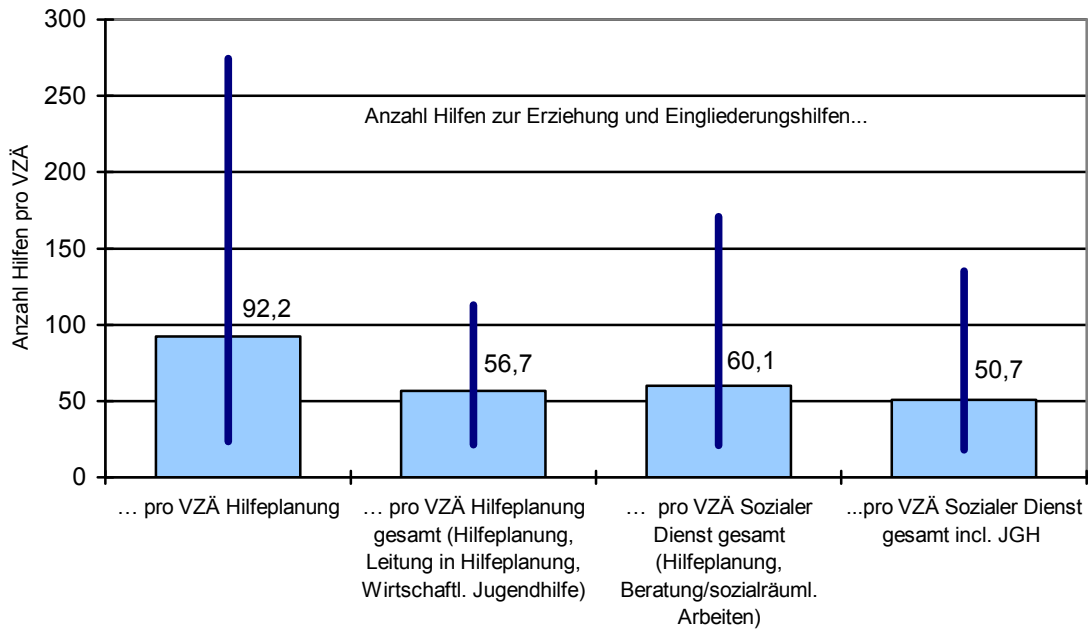
Wie die Abbildung ebenfalls deutlich macht, sind die Unterschiede zwischen den beteiligten Jugendämtern insbesondere dort sehr hoch, wo es um die Zufriedenheit mit dem Beziehungsgefüge geht. So reichen die Angaben zur Transparenz von Leitungsentscheidungen von 0 bis 90%. Die Unterschiede bei den Aussagen zur eigenen Arbeit sind dagegen deutlich geringer.

Auch im Hinblick auf die Fallbelastung bestehen deutliche Unterschiede zwischen den Jugendämtern, wie die folgende Abbildung 7 verdeutlicht, in der die durchschnittliche Anzahl der Hilfen pro Vollzeitäquivalent dargestellt ist.

*Streuung  
Mitarbeiterzufriedenheit*

*Fallbelastung*

**Abbildung 7: Mittelwerte und Spannweiten Anzahl Hilfen pro Vollzeitäquivalent**



**Durchschnittliche Fallbelastung**

Im Durchschnitt werden pro Vollzeitäquivalent im Bereich Hilfeplanung 92,2 Hilfen zur Erziehung bzw. Eingliederungshilfen bearbeitet. Berücksichtigt man neben der Hilfeplanung auch die Vollzeitäquivalente von Leitungspersonen in der Hilfeplanarbeit sowie die wirtschaftliche Jugendhilfe, sind es im Durchschnitt 56,7 Fälle. Legt man die Personalausstattung des gesamten Sozialen Dienstes zugrunde, also die Bereiche Hilfeplanung sowie Beratung und sozialräumliches Arbeiten<sup>1</sup>, kommt man auf eine durchschnittliche Fallbelastung von 60,1 Fällen.

**Streuung Fallbelastung**

Abbildung 7 zeigt ebenfalls, dass die Fallbelastung in den Jugendämtern sehr unterschiedlich ist. Am größten ist die Differenz zwischen Minimal- und Maximalwert, wenn man nur den Bereich Hilfeplanung betrachtet. Hier ist der Maximalwert der Fallbelastung dreimal so hoch wie der Durchschnitt.

Betrachten wir nun die Zusammenhänge zwischen Mitarbeiterzufriedenheit und Fallbelastung, um die These einer negativen Beeinflussung der Mitarbeiterzufriedenheit durch eine hohe Fallbelastung zu prüfen. Berechnet wurden hierzu Korrelationen zwischen diesen beiden Aspekten.

<sup>1</sup> Unter dem Begriff sozialräumlichem Arbeiten sollten alle Tätigkeitsanteile berücksichtigt werden, die auf gemeinwesenorientierte Arbeit entfallen, die also nicht fallspezifisch sind (z.B. die Teilnahme an Sozialraumkonferenzen). Unter dem Punkt Beratung sollten alle Tätigkeitsanteile berücksichtigt werden, die auf Beratung nach den §§16f.SGB VIII sowie Familiengerichtshilfe entfallen.

In der folgenden Tabelle 2 (Seite 26) sind die Korrelationen zwischen Mitarbeiterzufriedenheit und Fallbelastung ausgewiesen. Zunächst wird deutlich, dass die einzelnen Aspekte der Mitarbeiterzufriedenheit selbst eng miteinander zusammenhängen. So sind motivierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beispielsweise auch stärker von ihrer eigenen Qualifikation überzeugt. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, für die Leitungsentscheidungen transparent sind, sind motivierter. Aber es gilt auch umgekehrt: Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, für die Leitungsentscheidungen nicht transparent sind, sind auch weniger motiviert. Ebenso sinkt die Motivation, wenn die Kommunikation im Jugendamt nicht als offen erlebt wird.

*Korrelation zwischen  
verschiedenen  
Aspekten der  
Mitarbeiterzufriedenheit*

Ein besonders starker Zusammenhang besteht zwischen der Transparenz von Leitungsentscheidungen und der Wahrnehmung einer offenen Kommunikation im Jugendamt. Hohe Transparenz geht also auch mit einem offenen Kommunikationsklima einher bzw. umgekehrt: geringe Transparenz und Nachvollziehbarkeit bedeutet auch ein schlechtes Kommunikationsklima. Gleichzeitig fühlen sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in dieser Situation auch weniger in ihrer Fachlichkeit anerkannt.

Tabelle 2 auf der folgenden Seite weist auch die Korrelationen zwischen Mitarbeiterzufriedenheit und Fallbelastung aus. Hier gibt es einige, wenn auch durchweg schwache Zusammenhänge. Überraschend ist auf den ersten Blick das durchweg positive Vorzeichen der Korrelationskoeffizienten, bedeutet dies doch, dass die Mitarbeiterzufriedenheit mit zunehmender Fallbelastung steigt.

*Korrelation zwischen  
Fallbelastung und  
Mitarbeiterzufriedenheit*

Mit steigender Fallbelastung des Sozialen Dienstes nimmt auch der Anteil der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu, die angeben, motiviert zu arbeiten, ihre persönliche und fachliche Qualifikation in die Arbeit einbringen zu können und die sich für ihre Tätigkeit ausreichend qualifiziert fühlen. Die vorgefundenen Korrelationen betreffen allerdings lediglich die Zufriedenheit mit der eigenen Tätigkeit, nicht jedoch die Zufriedenheit mit den Beziehungen im Jugendamt.

Zudem bestehen die Zusammenhänge nur im Hinblick auf die Fallbelastung des Sozialen Dienstes, zu dem die Bereiche Hilfeplanung und Beratung/sozialräumliches Arbeiten zusammengefasst wurden. Betrachtet man die Fallbelastung des Bereichs Hilfeplanung insgesamt, also die Bereiche Hilfeplanung, Leitung in der Hilfeplanung und wirtschaftliche Jugendhilfe, sind keine signifikanten Korrelationen zu finden.

**Tabelle 2: Korrelation zwischen Mitarbeiterzufriedenheit und Fallbelastung**

	Motivation	Einbringen eigener Qualifikation	Eigene Qualifizierung	Anerkennung	Transparenz Leitungsentscheidungen	Offene Kommunikation
<b>Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) signifikant</b>						
Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,05 (2-seitig) signifikant						
Motivation	1					
Einbringen eigener Qualifikation	<b>,823</b>	1				
Eigene Qualifizierung	<b>,654</b>	<b>,628</b>	1			
Anerkennung	<b>,644</b>	<b>,529</b>	<b>,665</b>	1		
Transparenz von Leitungsentscheidungen	<b>,509</b>	<b>,513</b>	<b>,397</b>	<b>,718</b>	1	
Offene Kommunikation	<b>,621</b>	<b>,672</b>	<b>,597</b>	<b>,773</b>	<b>,807</b>	1
Anzahl HzE und Eingliederungshilfen pro VZÄ Hilfeplanung gesamt *	0,090	0,155	0,257	0,120	0,117	0,029
Anzahl HzE und Eingliederungshilfen pro VZÄ Sozialer Dienst gesamt**	0,400	<b>0,454</b>	0,431	0,332	0,177	0,252
Anzahl HzE und Eingliederungshilfen pro VZÄ Sozialer Dienst gesamt incl. JGH	0,363	0,432	0,382	0,311	0,213	0,254
Anzahl HzE gesamt pro VZÄ Hilfeplanung insgesamt *	0,203	0,221	0,316	0,183	0,175	0,011
Anzahl HzE gesamt pro VZÄ Sozialer Dienst gesamt **	0,439	<b>0,472</b>	<b>0,487</b>	0,365	0,217	0,210
Anzahl HzE gesamt pro VZÄ Sozialer Dienst gesamt incl. JGH	0,399	<b>0,441</b>	0,431	0,341	0,246	0,205
Anzahl ambulante HzE pro VZÄ Hilfeplanung gesamt *	0,270	0,267	0,313	0,231	0,192	0,041
Anzahl ambulante HzE pro VZÄ Sozialer Dienst gesamt **	0,427	0,428	0,432	0,363	0,208	0,179
Anzahl ambulante HzE pro VZÄ Sozialer Dienst gesamt incl. JGH	0,393	0,404	0,385	0,343	0,231	0,175
Anzahl stationäre HzE pro VZÄ Hilfeplanung insgesamt *	-0,019	0,034	0,191	0,010	0,067	-0,056
Anzahl stationäre HzE pro VZÄ Sozialer Dienst insgesamt **	0,308	0,398	0,432	0,239	0,159	0,201
Anzahl stationäre HzE pro VZÄ Sozialer Dienst gesamt incl. JGH	0,264	0,360	0,373	0,210	0,188	0,197

\* Hilfeplanung insgesamt: VZÄ Hilfeplanung + VZÄ Leitung in der Hilfeplanung + VZÄ Wirtschaftliche Jugendhilfe

\*\* Sozialer Dienst gesamt: VZÄ Hilfeplanung + VZÄ Beratung und sozialräumliches Arbeiten



Die These, dass mit steigender Fallbelastung die Mitarbeiterzufriedenheit sinkt, kann damit keinesfalls aufrechterhalten werden. Allerdings sollte umgekehrt aus den Ergebnissen auch nicht geschlossen werden, dass man nur die Fallbelastung steigern muss, um die Mitarbeiterzufriedenheit zu erhöhen. Die Bewältigung vieler Fälle mag die Möglichkeit der Erfahrung eigener Kompetenz eröffnen, insgesamt dürfte sich die Zufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dadurch jedoch nicht erhöhen, zeigen die Ergebnisse doch, dass die Zufriedenheit mit den Beziehungen im Jugendamt nicht mit der Fallbelastung zusammenhängen.

Zudem sei hier noch einmal darauf hingewiesen, dass Korrelationen keine Ursache-Wirkungsbeziehungen darstellen, sondern lediglich die Wahrscheinlichkeit dafür angeben, dass zwei Tatbestände gleichzeitig auftreten. Es ist z.B. auch möglich, dass besonders motivierte und von ihrer Qualifikation überzeugte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter häufiger Fälle beginnen und damit die Fallbelastung steigt. Oder aber es gibt dritte Faktoren, die sowohl die Zufriedenheit als auch die Fallbelastung beeinflussen.

## 2.4 Größe des Jugendamtes und Mitarbeiterzufriedenheit

Beeinflusst die Größe eines Jugendamtes die Zufriedenheit der dort arbeitenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter? Aufgrund der Anonymität in größeren Organisationen, so die These, ist die Mitarbeiterzufriedenheit dort geringer als in kleineren, besser überschaubaren Jugendämtern. Als Maß für die Größe des Jugendamtes wurde die Anzahl der Vollzeitäquivalente herangezogen.

Die folgende Tabelle 3 weist die Korrelationen zwischen den Kennzahlen zur Mitarbeiterzufriedenheit und der Anzahl der Vollzeitäquivalente in den verschiedenen Arbeitsbereichen der Jugendämter aus. Da die Zahl der Vollzeitäquivalente auch mit der Einwohnerdichte zusammenhängt, wurde hier wieder eine partielle Korrelation unter Kontrolle dieses Merkmals berechnet.

*Korrelationen weisen  
kein Ursache-  
Wirkungs-Verhältnis  
aus!*

*Geringere Mitarbeiter-  
zufriedenheit in  
größeren  
Jugendämtern?*

**Tabelle 3: Korrelation zwischen Mitarbeiterzufriedenheit und Anzahl der Vollzeitäquivalente**

	Motivation	Einbringen eigener Qualifikation	Eigene Qualifizierung	Anerkennung	Transparenz von Leitungsentscheidungen	Offene Kommunikation
<b>Vollzeitäquivalente</b>						
Hilfeplanarbeit	-0,178	-0,141	-0,307	-0,430	-0,414	-0,380
Beratung / sozialräumliches Arbeiten	-0,275	-0,334	-0,356	-0,540	-0,435	-0,453
Leitung in der Hilfeplanarbeit	0,157	0,161	0,085	-0,098	0,022	0,065
Wirtschaftliche Jugendhilfe / Verwaltung	0,044	0,085	-0,076	-0,184	-0,325	-0,134
Jugendgerichtshilfe	0,042	0,062	-0,032	-0,178	-0,359	-0,229
<i>Hilfeplanung gesamt</i> Hilfeplanarbeit + Leitung in der Hilfeplanarbeit + Wirtschaftl. Jugendhilfe	-0,082	-0,044	-0,212	-0,344	-0,373	-0,280
<i>Sozialer Dienst gesamt:</i> Hilfeplanarbeit + Beratung/sozialräuml. Arbeiten	-0,226	-0,226	-0,343	-0,496	-0,444	-0,429
Sozialer Dienst gesamt incl. JGH	-0,190	-0,187	-0,305	-0,464	-0,449	-0,413

Unter Kontrolle der Einwohnerdichte

<b>Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) signifikant</b>
Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,05 (2-seitig) signifikant



Wie sich zeigt, besteht tatsächlich ein Zusammenhang zwischen Mitarbeiterzufriedenheit und Größe des Jugendamtes. Allerdings gilt dies nur für die Beziehungsaspekte. Zusammenhänge zwischen der Zufriedenheit mit dem eigenen Tun und der Größe der Organisation bestehen dagegen nicht.

*Zusammenhänge  
zwischen Anzahl der  
Vollzeitäquivalente und  
Zufriedenheit mit  
Beziehungen*

Alle gefundenen Korrelationen sind negativ. D.h., die Mitarbeiterzufriedenheit sinkt mit steigender Anzahl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bzw. der Vollzeitäquivalente. Insbesondere eine große Mitarbeiterzahl im Sozialen Dienst – im Bereich Hilfeplanung und Beratung/sozialräumliches Arbeiten – geht damit einher, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihr fachliches Handeln seltener anerkannt sehen, dass sie Leitungsentscheidungen seltener als transparent und nachvollziehbar bewerten und die Kommunikation im Jugendamt seltener als offen bezeichnen.

Tatsächlich scheint also die Größe der Organisation mit einer Art der Gestaltung von Beziehungen einherzugehen, die von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern tendenziell schlechter bewertet wird. Dies beeinflusst jedoch nicht die eigene Motivation oder die Wahrnehmung der eigenen Qualifikation.

*Organisations-  
gestaltung*

Die gefundenen Zusammenhänge zeigen klare Steuerungsmöglichkeiten auf, gilt es doch, auch größere Organisationen so zu strukturieren, dass Anerkennung, Transparenz und Offenheit von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ebenso wahrgenommen werden können wie in kleineren Organisationen.

## **2.5 Fazit: Steuerung in der Jugendhilfe hat Spielraum!**

Trotz der weiten Verbreitung verschiedener Thesen, die von einem stark eingeschränkten Spielraum der Steuerung in der Jugendhilfe ausgehen, zeigen die statistischen Analysen, dass in zentralen Punkten doch erhebliche Steuerungsmöglichkeiten bestehen. So mag sich zwar die soziale Belastung im Zuständigkeitsbereich eines Jugendamtes durchaus auf die Zahl der Jugendhilfeleistungen auswirken, wie viele Hilfen gewährt werden und wie hoch die Kosten der Jugendhilfe sind, ist jedoch vor allem von ganz anderen als unbeeinflussbaren Sozialstrukturbedingungen abhängig. Organisationsstrukturen und Standards in der Hilfeplanung, aber auch Angebotsstrukturen vor Ort geraten damit in den Blick.

*Bedeutung von  
Organisationsstruktur  
und Standards*

Die Diskussion um Steuerungsmöglichkeiten in diesen Bereichen ist in den Vergleichsringen angesiedelt. Der Vergleich von Kennzahlenergebnissen aus Jugendämtern, die unter ähnlichen sozialstrukturellen Bedingungen arbeiten und die Feststellung, dass trotzdem große Unterschiede existieren, hat dazu beigetragen, gemeinsam nach Wegen zur Qualitätsentwicklung in den Jugendäm-

*Vergleichsringe auf  
dem Weg zur  
Qualitätsentwicklung*

*Evaluationskonzept für  
Qualitätsentwicklungs-  
maßnahmen liegt mit  
IBN vor*

tern zu suchen. Die Umsetzung der erkannten Steuerungsmöglichkeiten setzt in den einzelnen Jugendämtern eine Rollen- und Erwartungsklä rung der beteiligten Akteure voraus. Dies betrifft insbesondere die Funktionen der Jugendamtsleitung, der Jugendhilfeplanung und des Controlling.

Das Modellprojekt „Personalbemessung“, das im Rahmen der IBN 2008 initiiert wurde und 2009 abgeschlossen sein wird, hat den Aspekt der Qualitätsentwicklung aufgenommen. Es soll mit dazu beitragen, dass in Niedersachsen Mindeststandards für die Fallarbeit des Sozialen Dienstes zu entwickeln. Inwieweit die Etablierung solcher gemeinsamen Standards zu einer Angleichung von Jugendhilfequoten oder Jugendhilfekosten führen wird, bleibt abzuwarten. Das Datenkonzept für eine Überprüfung einer solchen Wirkung liegt mit der IBN jedenfalls vor.

### 3. Zeitreihenanalyse

Zwischenzeitlich liegt das Integrierte Berichtswesen Niedersachsen für drei Jahre mit verlässlichen Daten vor. Damit ist es erstmals möglich, die Entwicklung der Jugendhilfe in Niedersachsen über mehrere Jahre zu betrachten.

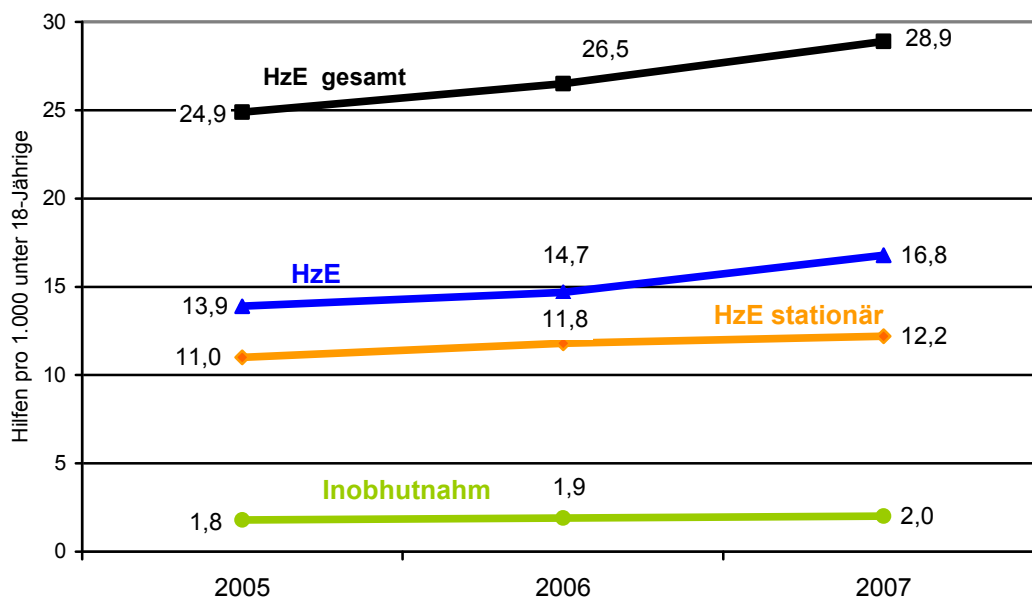
#### 3.1 Auftragserfüllung 2005 bis 2007

Betrachten wir zunächst die einzelnen Quoten Hilfen zur Erziehung in den drei vorliegenden Erhebungsjahren. Wie die folgende Abbildung 8 zeigt, sind alle erhobenen Quoten in den drei Jahren gestiegen. Pro 1.000 Kinder und Jugendliche unter 18 Jahren wurden 2007 mehr Hilfen zur Erziehung erbracht als noch 2005. Die Quote für ambulante Hilfen ist dabei am stärksten angestiegen. Von 13,9 im Jahr 2005 stieg sie auf 16,8 2007. Dies entspricht einer Steigerung um ein Fünftel (vgl. Abbildung 19, Seite 40). Der Anstieg der stationären HzE-Quote von 11 auf 12,2 pro 1.000 unter 18-Jährige ist mit 10% nur halb so hoch.

*HzE-Quoten  
2005 bis 2007*

Auch die Steigerungsrate der Inobhutnahmen liegt mit 11% kaum höher. Die entsprechenden bundesweiten Quoten der Jahre 2005 bis 2007 weichen kaum von den IBN-Ergebnissen ab. So wurden 2005 in Deutschland 1,7 Inobhutnahmen pro 1.000 unter 18-Jährige registriert, 2006 1,8 und 2007 2,0.

**Abbildung 8: Mittelwerte HzE-Quoten und Inobhutnahmen 2005 bis 2007**



Die Zunahme von Jugendhilfeleistungen ist bundesweit zu beobachten und wird auf die erhöhte Aufmerksamkeit der Öffentlichkeit wie der Sozialen Dienste für Kindesmisshandlung und -vernach-

*Bundesweite  
Entwicklung*

lässigung zurückgeführt. Auch wenn nicht von einer tatsächlichen Zunahme solcher Fälle ausgegangen werden kann, führt die erhöhte Sensibilität dazu, dass Jugendämter frühzeitiger und mehr Hilfen in Belastungs- und Krisensituationen anbieten, um gerade solche Fälle von Kindesmisshandlung und –vernachlässigung zu verhindern.

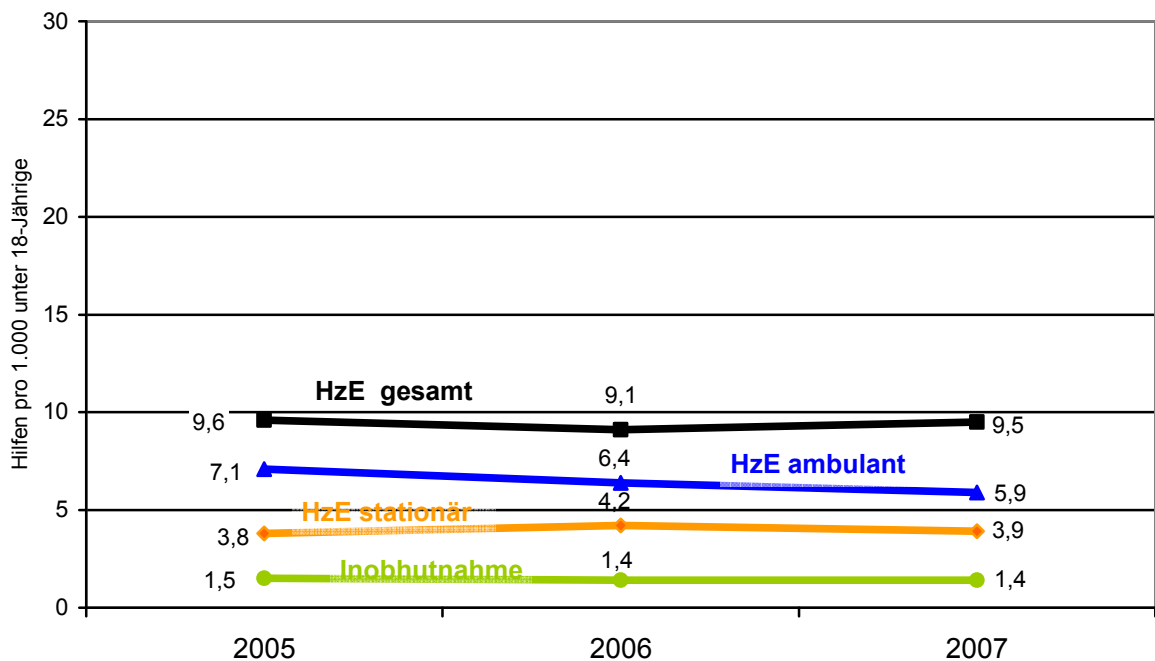
**Standardabweichung**

In der folgenden Abbildung 9 ist die Standardabweichung der HzE-Quoten im betrachteten Zeitraum ausgewiesen. Die Standardabweichung ist das Maß für die Streubreite der Werte um den Mittelwert. Sie gibt die durchschnittliche Entfernung aller gemessenen Ausprägungen eines Merkmals vom Durchschnitt wieder. Eine niedrige Standardabweichung gibt an, dass die gemessenen Ausprägungen eines Merkmals nahe um den Mittelwert liegen; eine hohe Standardabweichung weist auf eine stärkere Streuung hin.

**Standardabweichung HzE-Quoten 2005 – 2007**

Mit Ausnahme der stationären HzE-Quote ist bei allen Quoten die Standardabweichung gesunken. Dies deutet darauf hin, dass sich die Jugendämter in der Erhebung der Daten zunehmend angenähert haben. Die Diskussion über die Erhebungsgrundlagen in den Vergleichsringen hat zu dieser Vereinheitlichung sicherlich erheblich beigetragen.

**Abbildung 9: Standardabweichungen HzE-Quoten und Inobhutnahmen 2005 bis 2007**



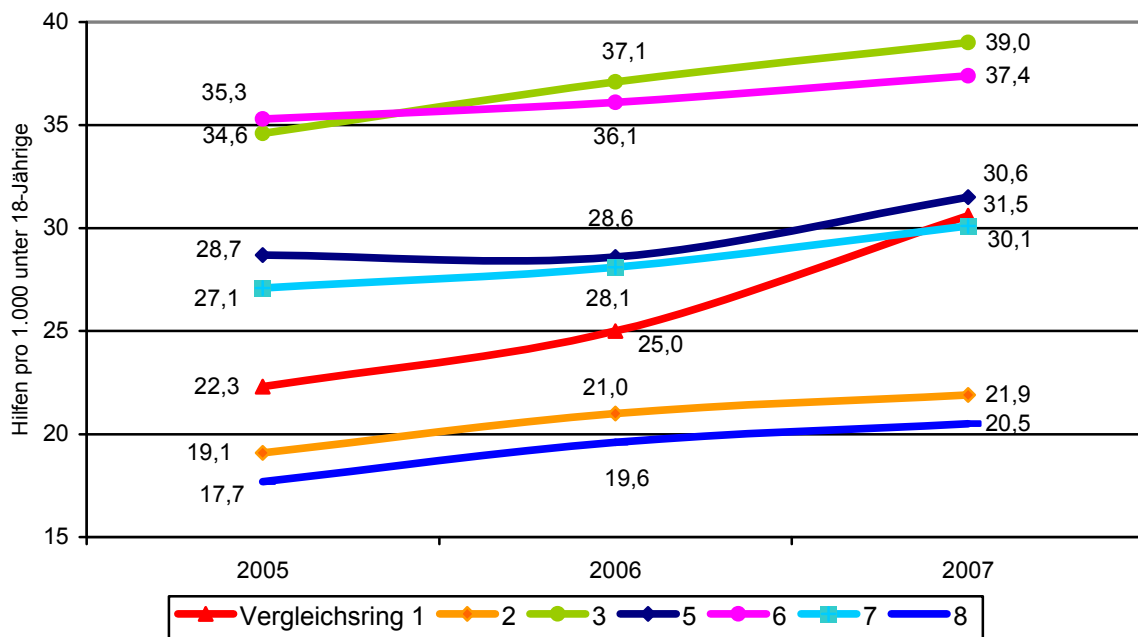
**HzE-Quoten 2005 – 2007 in den Vergleichsringen**

Betrachtet man die Entwicklung der Quoten in den einzelnen Vergleichsringen, zeigt sich zum einen, dass zwischen ihnen deutliche Unterschiede bestehen. In den Vergleichsringen 3 und 6 liegen die Mittelwerte der HzE-Quoten zu allen drei Zeitpunkten über dem

Mittelwert der IBN insgesamt. In den Vergleichsringen 2 und 8 sind die Mittelwerte dagegen zu allen Zeitpunkten unterdurchschnittlich.

In allen Vergleichsringen sind die Quoten von 2005 bis 2007 jedoch gestiegen. Allerdings fallen die Steigerungsraten sehr unterschiedlich aus. Die höchste Steigerungsrate ist in Vergleichsring 1 festzustellen. Hier ist die HzE-Quote von 22,3 Hilfen zur Erziehung pro 1.000 Kinder und Jugendliche im Jahr 2005 auf 31,5 Hilfen im Jahr 2007 gestiegen.

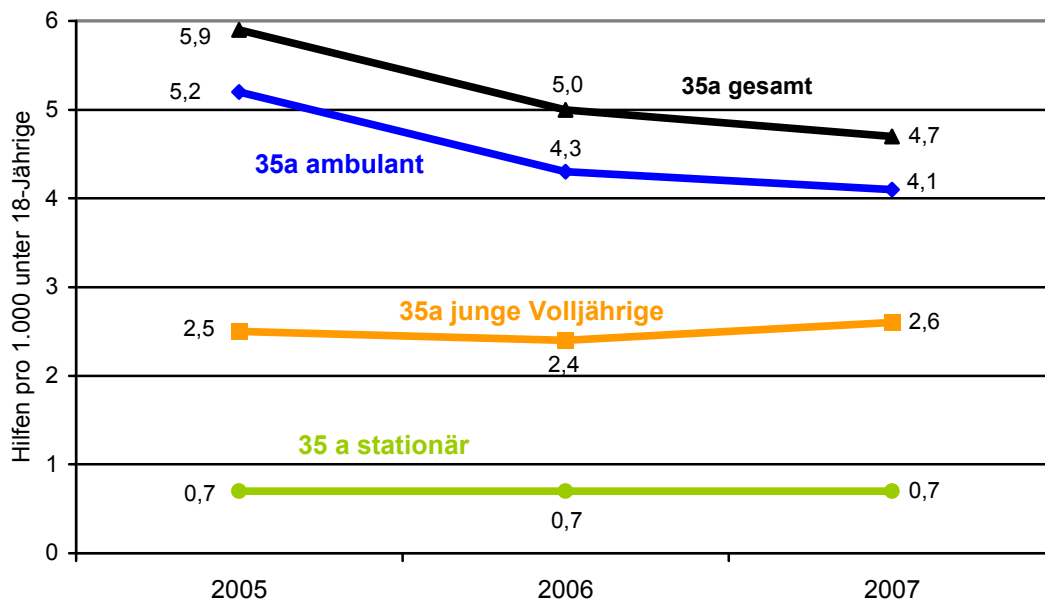
**Abbildung 10: Mittelwert HzE-Quote in den Vergleichsringen 2005 bis 2007**



Anders als bei den Hilfen zur Erziehung ist bei den Eingliederungshilfen ein Sinken der Quoten festzustellen. So ist die 35a-Quote insgesamt von 5,9 pro 1.000 Kinder und Jugendliche 2005 auf 4,7 Eingliederungshilfen im Jahr 2007 gesunken. Da es sich beim größten Teil der Eingliederungshilfen um ambulante Hilfen handelt, folgt die Kurve der ambulanten 35a-Quote der der Gesamtquote. Sie ist von 5,2 pro 1.000 Kinder und Jugendliche 2005 auf 4,1 im Jahr 2007 gesunken. Die Quote der stationären Eingliederungshilfen ist dagegen gleich geblieben. Bei der Quote der Eingliederungshilfen für junge Volljährige ist ein – wenn auch geringfügiger – Anstieg zu verzeichnen.

*Eingliederungshilfen  
2005 – 2007*

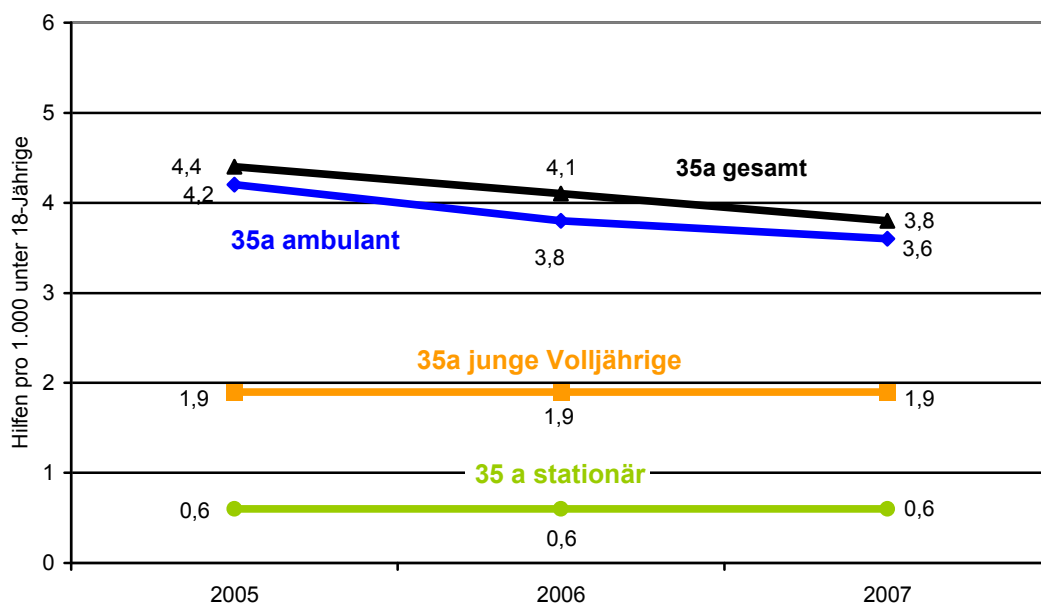
Abbildung 11: Mittelwert Eingliederungshilfen 2005 bis 2007



Standardabweichungen  
Eingliederungshilfen  
2005 – 2007

Auch bei den Quoten der Eingliederungshilfen ist die Standardabweichung im Zeitverlauf gesunken. Dies gilt zumindest für die Quote insgesamt sowie für die Quote der ambulanten Eingliederungshilfen. Allerdings ist die Höhe der Standardabweichungen auffällig. Sie nehmen einen Wert an, der viel näher am Mittelwert liegt als dies bei den HzE-Quoten der Fall war. Dies bedeutet, dass bei den Eingliederungshilfen eine viel größere Streuung zwischen den Jugendämtern vorliegt als bei Hilfen zur Erziehung.

Abbildung 12: Standardabweichung Eingliederungshilfen 2005 bis 2007

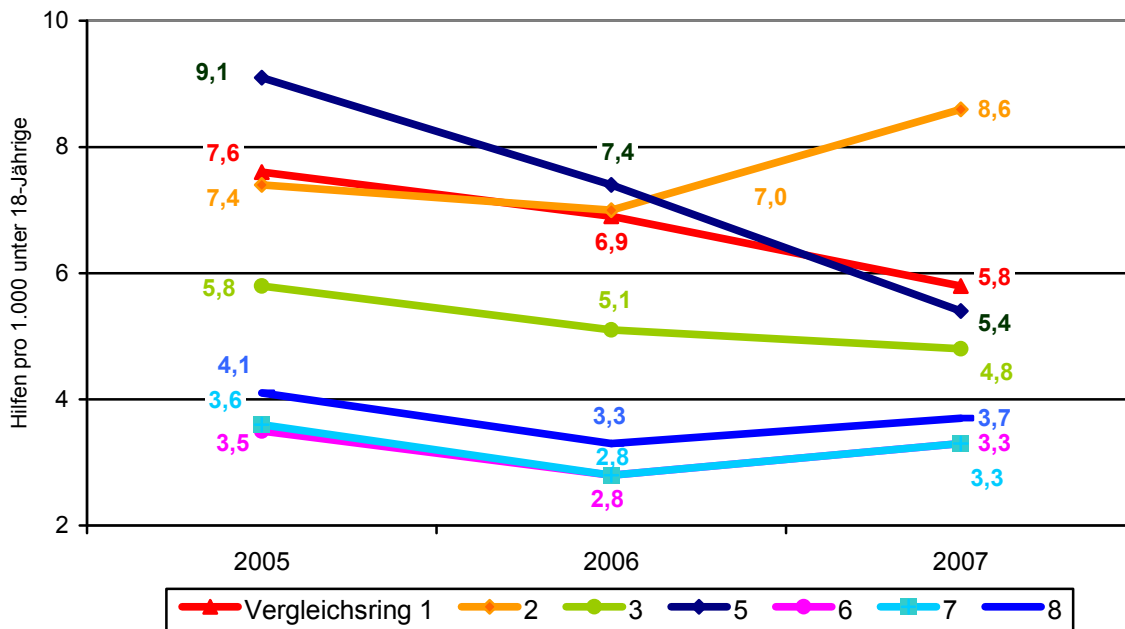


Der Blick auf die Entwicklung in den einzelnen Vergleichsringen (Abbildung 13) verdeutlicht noch einmal die großen Unterschiede, die zwischen den Jugendämtern im Hinblick auf die Eingliederungshilfen bestehen. Dies gilt zum einen für die Höhe der Quote. Während beispielsweise die Quote im Vergleichsring 1 und 2 über dem Durchschnitt der IBN liegt, ist sie in den Vergleichsringen 6 und 7 unterdurchschnittlich.

*Eingliederungshilfen in den Vergleichsringen 2005 – 2007*

Zudem ist nicht in allen Vergleichsringen ein Rückgang der Quote festzustellen. So ist in den Vergleichsringen 2, 6, 7 und 8 von 2005 auf 2006 zwar ein Rückgang zu verzeichnen. Danach ist die Quote jedoch wieder angestiegen. Ein besonders starker Rückgang von 2005 bis 2007 hat in Vergleichsring 5 stattgefunden. Lag die 35a-Quote 2005 hier noch bei 9,1, ist sie bis 2007 auf 5,4 gesunken.

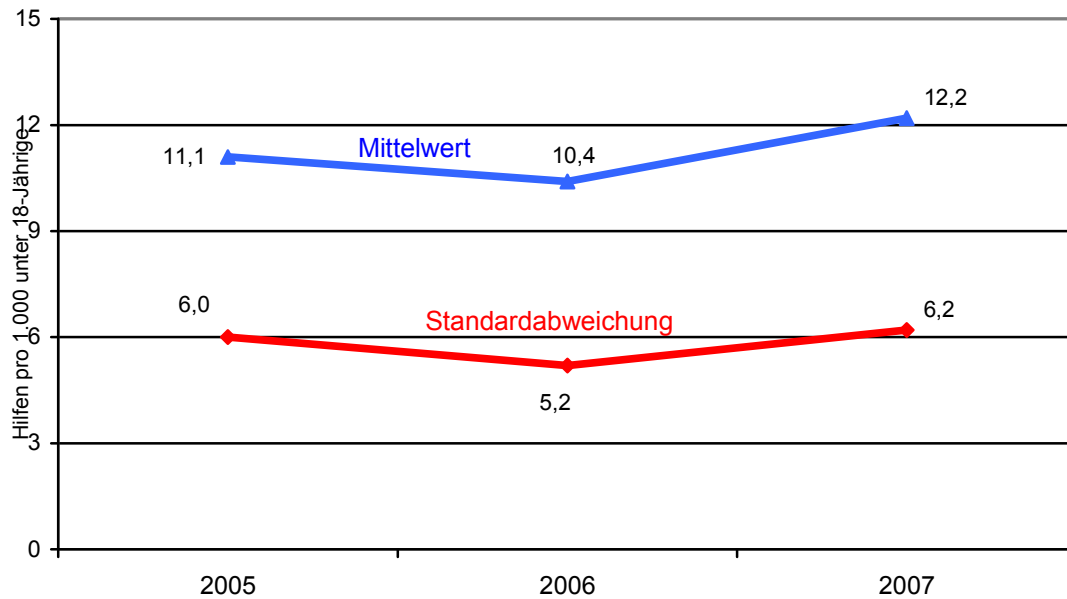
**Abbildung 13: Mittelwert Eingliederungshilfen insgesamt in den Vergleichsringen 2005 bis 2007**



Betrachtet man die Hilfen für junge Volljährige (Abbildung 14), zeigt sich keine einheitliche Entwicklung von 2005 bis 2007. Von 2005 auf 2006 ist die Zahl der Hilfen pro 1.000 18- bis unter 21-Jährige von 11,1 auf 10,4 gesunken, von 2006 bis 2007 aber auf 12,2 gestiegen. Auch die Standardabweichung ist zunächst zurückgegangen und liegt aber 2007 höher als noch 2005.

*Hilfen für junge Volljährige 2005 – 2007*

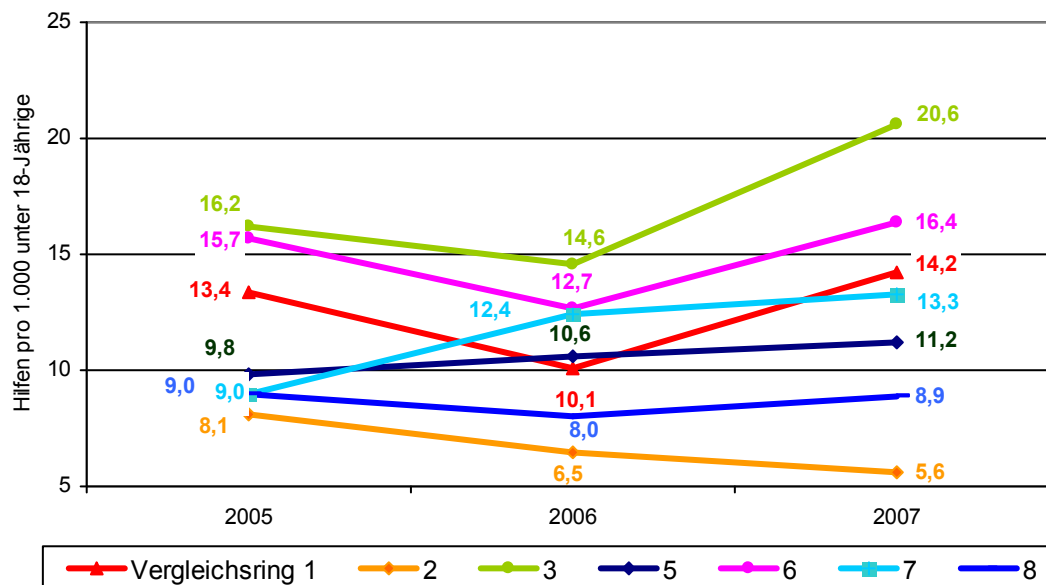
**Abbildung 14: Mittelwert und Standardabweichung Hilfen für junge Volljährige 2005 bis 2007**



*Hilfen für junge Volljährige in den Vergleichsringen 2005 – 2007*

In den Vergleichsringen zeigt sich auch im Fall der Hilfen für junge Volljährige ein unterschiedliches Bild. In Vergleichsring 1, 3 und 6 folgt die Kurve der allgemeinen Entwicklung, d.h. es findet zunächst ein Rückgang von 2005 auf 2006 statt und anschließend ein Anstieg der Quote auf ein Niveau, das über dem von 2005 liegt. In Vergleichsring 5 und 7 ist zwischen beiden Zeitpunkten ein Anstieg festzustellen und in Vergleichsring 2 ist die Quote sowohl von 2005 auf 2006 als auch von 2006 auf 2007 zurückgegangen.

**Abbildung 15: Mittelwert Hilfen für junge Volljährige in den Vergleichsringen 2005 bis 2007**



### 3.2 Wirtschaftlichkeit 2005 bis 2007

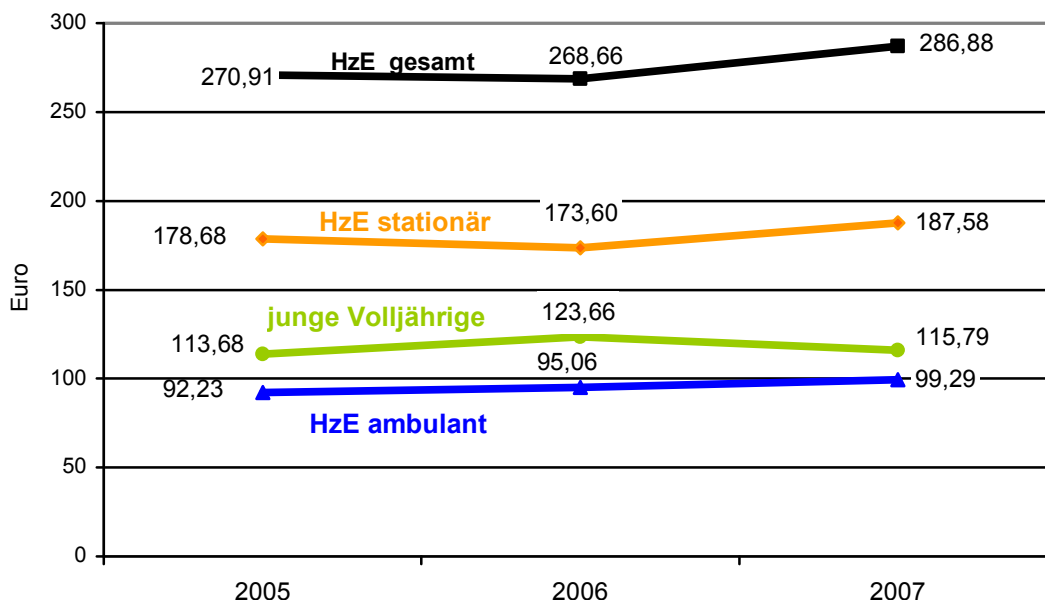
Findet die Entwicklung der Jugendhilfequoten eine Entsprechung in der Entwicklung der Zuschussbedarfe?

Die folgende Abbildung 16 zeigt die Entwicklung der Zuschussbedarfe für Hilfen zur Erziehung sowie für Hilfen für junge Volljährige von 2005 bis 2007. Tatsächlich liegen die Werte im Jahr 2007 über denen des Jahres 2005. Allerdings ist sowohl beim Zuschussbedarf für Hilfen zur Erziehung insgesamt als auch bei stationären Hilfen zwischen den ersten beiden Jahren zunächst einmal ein – wenn auch geringfügiger – Rückgang der Ausgaben festzustellen. Von 2006 bis 2007 erfolgt dann ein Anstieg auf ein Niveau, das höher liegt als 2005.

Bei ambulanten Hilfen ist ein durchgehender Anstieg des Zuschussbedarfes festzustellen. Bei Hilfen für junge Volljährige wiederum erfolgt von 2005 auf 2006 ein Anstieg des Zuschussbedarfs, danach sinken die Kosten jedoch wieder. Die Kurve nimmt damit den umgekehrten Verlauf wie die für die entsprechende Quote. Hier hatte zunächst ein Rückgang und dann ein Anstieg stattgefunden (vgl. Abbildung 14).

*Zuschussbedarfe HzE  
2005 – 2007*

**Abbildung 16: Mittelwert Zuschussbedarfe Hilfen zur Erziehung (ohne Personalkosten) 2005 bis 2007**

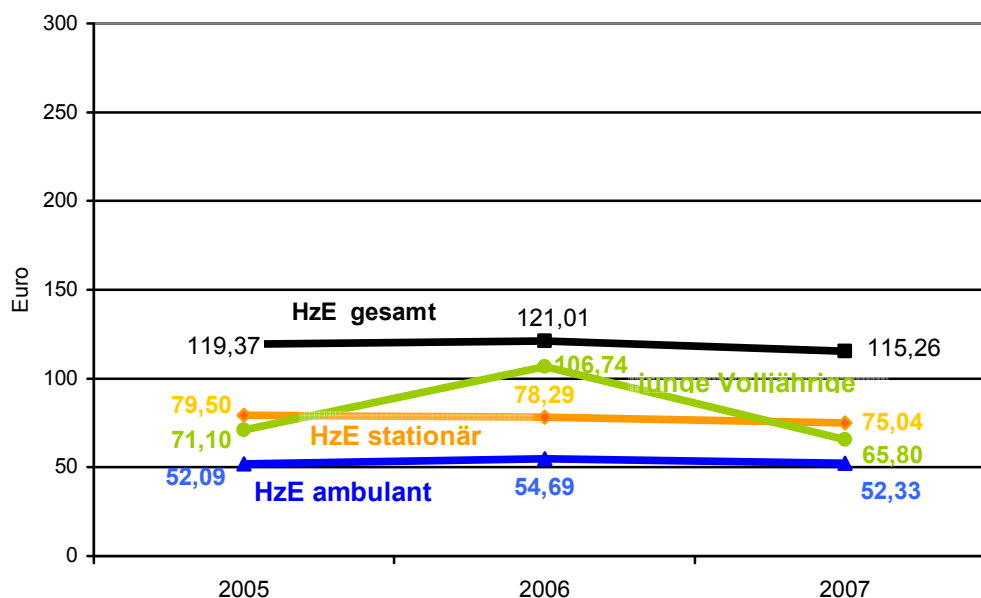


Einen anderen Verlauf nehmen die Kurven für die Standardabweichungen der Zuschussbedarfe. So ist die Standardabweichung z.B. beim Zuschussbedarf für Hilfen zur Erziehung insgesamt von 2005 auf 2006 zunächst gestiegen, danach aber auf ein Niveau gesunken, das unter dem von 2005 liegt. Bei den Mittelwerten kam es zunächst zu einem Rückgang und danach zu einem Anstieg

*Standardabweichungen  
Zuschussbedarfe HzE  
2005 – 2007*

über das Niveau von 2005. Lediglich beim Zuschussbedarf für stationäre Hilfen zur Erziehung ist ein durchgängiger Rückgang der Standardabweichung zu verzeichnen. Dieser ist jedoch gering.

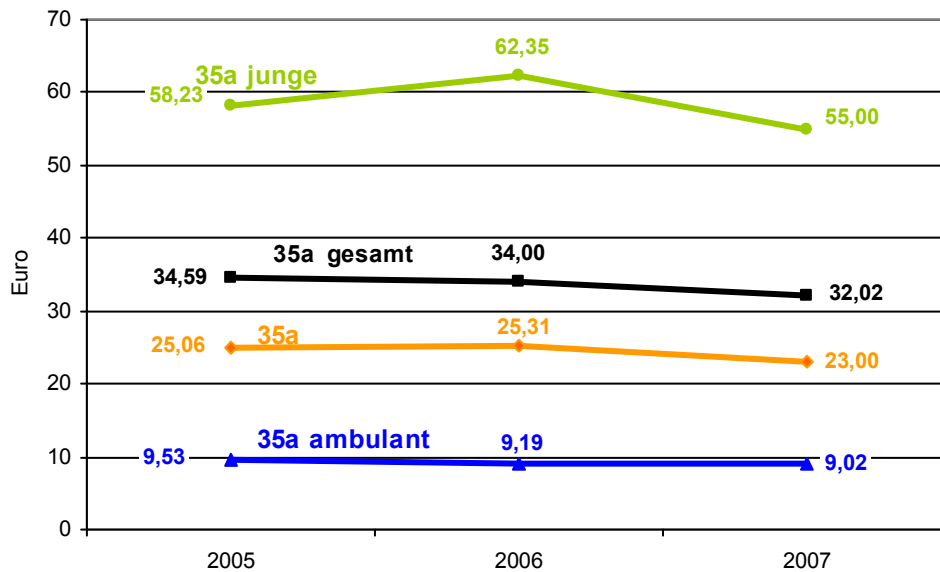
**Abbildung 17: Standardabweichung Zuschussbedarfe Hilfen zur Erziehung (ohne Personalkosten) 2005 bis 2007**



*Zuschussbedarfe  
Eingliederungshilfen  
2005 – 2007*

Im Gegensatz zu den Hilfen zur Erziehung ist bei den Eingliederungshilfen zwischen 2005 und 2007 durchgängig ein Rückgang der Zuschussbedarfe festzustellen (Abbildung 18). Allerdings erfolgt bei stationären Eingliederungshilfen wie auch bei Eingliederungshilfen für junge Volljährige von 2005 auf 2006 zunächst ein Anstieg des Zuschussbedarfs. Von 2006 auf 2007 sinkt der Zuschussbedarf dann wieder auf ein Niveau, das unter dem von 2005 liegt.

**Abbildung 18: Mittelwert Zuschussbedarf Eingliederungshilfen  
(ohne Personalkosten) 2005 bis 2007**



### 3.3 Entwicklung von Quoten und Zuschussbedarfen 2005 bis 2007

Wie die beiden folgenden Abbildungen verdeutlichen, haben sich die Quoten für Hilfen zur Erziehung bzw. Eingliederungshilfen sowie die Zuschussbedarfe nicht parallel entwickelt. Betrachtet man die HZE-Quoten bzw. die Quote der Hilfen für junge Volljährige, stellt man durchgängig einen Anstieg zwischen 2005 bis 2007 fest. Am stärksten ist die Quote ambulanter Hilfen gestiegen. Von 2005 bis 2007 hat diese Quote um 21% zugenommen. Die Steigerungsrate der stationären HZE-Quote sowie der Quote Hilfen für junge Volljährige ist lediglich halb so hoch.

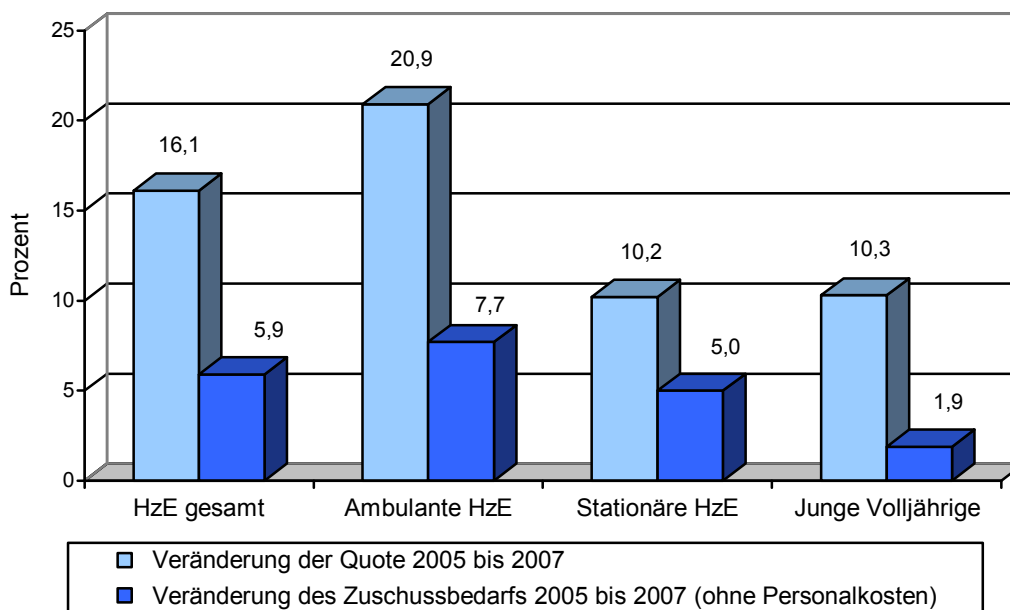
*Steigerungsraten  
Hze-Quoten*

Zuschussbedarfe (ohne Personalkosten) sind im Vergleich dazu viel geringer angestiegen. Der Zuschussbedarf für ambulante Hilfen zur Erziehung hat mit 7,7% noch die größte Steigerung zu verzeichnen, der Zuschussbedarf für stationäre Hilfen ist um 5% gestiegen. Die geringste Kostensteigerung findet sich bei den Hilfen für junge Volljährige mit 1,9%.

*Steigerungsraten  
Zuschussbedarfe HZE*

Die geringeren Steigerungsraten der Zuschussbedarfe im Vergleich zu den Quoten deuten darauf hin, dass die einzelnen Leistungen kostengünstiger erbracht wurden.

**Abbildung 19: Entwicklung der HzE-Quoten sowie des Zuschussbedarfs 2005 bis 2007 in Prozent**



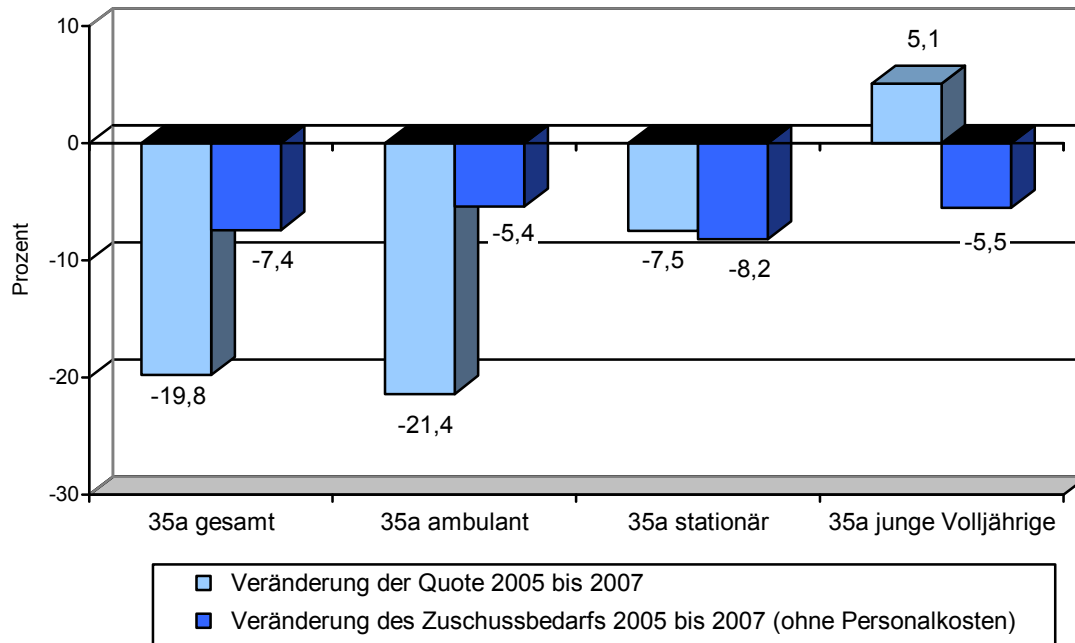
*Steigerungsraten  
Eingliederungshilfen*

Bei den Eingliederungshilfen zeigt sich ein anderes Bild. Sieht man von den Eingliederungshilfen für junge Volljährige ab, ist durchweg ein Rückgang der Hilfen von 2005 bis 2007 festzustellen. Die Quote ambulante Eingliederungshilfen lag 2007 um mehr als ein Fünftel niedriger als 2005. Stationäre Eingliederungshilfen haben um 8,2% abgenommen und Eingliederungshilfen für junge Volljährige um 5,5%.

*Steigerungsraten  
Zuschussbedarf  
Eingliederungshilfen*

Im Hinblick auf den Zuschussbedarf zeigt sich eine andere Entwicklung. So findet der starke Rückgang der ambulanten Leistungen nach §35a nur eine vergleichsweise geringe Entsprechung im Rückgang der Kosten. Diese sind lediglich um 5,4% zurückgegangen. Bei den stationären Eingliederungshilfen ist dagegen sogar ein etwas stärkerer Rückgang der Kosten als der Quote festzustellen. Bei den Eingliederungshilfen für junge Volljährige wiederum steht einem Rückgang der Hilfezahl eine Steigerung der Kosten gegenüber. Dies bedeutet, dass für die einzelne Hilfe 2007 mehr ausgegeben wurde als 2005.

**Abbildung 20: Entwicklung der Quote-Eingliederungshilfen sowie des Zuschussbedarfs 205 bis 2007 in Prozent**



## Tabellen- und Abbildungsverzeichnis

### Tabellen

Tabelle 1: Korrelation zwischen Zuschussbedarfen (ohne Personalkosten) und Personalausstattung .....	21
Tabelle 2: Korrelation zwischen verschiedenen Aspekten der Mitarbeiterzufriedenheit.....	26
Tabelle 3: Korrelation zwischen Mitarbeiterzufriedenheit und Anzahl der Vollzeitäquivalente .....	28

### Abbildungen

Abbildung 1: Mittelwerte und Spannweiten der HzE-Quoten .....	13
Abbildung 2: Ergebnisse einer schrittweisen Regression: Anteil erklärter Varianz von HzE-Quoten durch sozialstrukturelle Merkmale.....	14
Abbildung 3: Mittelwerte und Spannweiten Zuschussbedarfe ohne Personalkosten.....	16
Abbildung 4: Ergebnisse einer schrittweisen Regression: Anteil erklärter Varianz der Zuschussbedarfe durch sozialstrukturelle Merkmale.....	17
Abbildung 5: Mittelwerte und Spannweiten der Anzahl Einwohner unter 18 Jahren pro Vollzeitäquivalent .....	19
Abbildung 6: Mittelwerte und Spannweiten der Kennzahlen zur Mitarbeiterzufriedenheit .....	23
Abbildung 7: Mittelwerte und Spannweiten Anzahl Hilfen pro Vollzeitäquivalent.....	24
Abbildung 8: Mittelwerte HzE-Quoten und Inobhutnahmen 2005 bis 2007.....	31
Abbildung 9: Standardabweichungen HzE-Quoten und Inobhutnahmen 2005 bis 2007 .....	32
Abbildung 10: Mittelwert HzE-Quote in den Vergleichsringen 2005 bis 2007 .....	33
Abbildung 11: Mittelwert Eingliederungshilfen 2005 bis 2007 .....	34
Abbildung 12: Standardabweichung Eingliederungshilfen 2005 bis 2007.....	34
Abbildung 13: Mittelwert Eingliederungshilfen insgesamt in den Vergleichsringen 2005 bis 2007 .....	35
Abbildung 14: Mittelwert und Standardabweichung Hilfen für junge Volljährige 2005 bis 2007 .....	36
Abbildung 15: Mittelwert Hilfen für junge Volljährige in den Vergleichsringen 2005 bis 2007.....	36
Abbildung 16: Mittelwert Zuschussbedarfe Hilfen zur Erziehung (ohne Personalkosten) 2005 bis 2007 .....	37
Abbildung 17: Standardabweichung Zuschussbedarfe Hilfen zur Erziehung (ohne Personalkosten) 2005 bis 2007 .....	38
Abbildung 18: Mittelwert Zuschussbedarf Eingliederungshilfen (ohne Personalkosten) 2005 bis 2007 .....	39
Abbildung 19: Entwicklung der HzE-Quoten sowie des Zuschussbedarfs 2005 bis 2007 in Prozent.....	40
Abbildung 20: Entwicklung der Quote-Eingliederungshilfen sowie des Zuschussbedarfs 2005 bis 2007 in Prozent .....	41