

Empfehlung

Empfehlung zur Personalbemessung
im (Allgemeinen) Sozialen Dienst

Empfehlung für Jugendämter

Empfehlung zur Personalbemessung
im (Allgemeinen) Sozialen Dienst

Empfehlung für Jugendämter

Diese Empfehlung wurde in einer Arbeitsgruppe der beiden nordrhein-westfälischen Landesjugendämter mit Fach- und Leitungskräften aus zwölf Jugendämtern unterschiedlicher Strukturtypen und Größen erarbeitet. Sie wurde von den Landesjugendhilfeausschüssen Rheinland und Westfalen als Empfehlung gemäß § 85 Abs. 2 Nr. 1 SGB VIII beschlossen und soll den örtlichen Jugendämtern als fachliche Orientierung zur Personalbemessung gemäß § 79 Abs. 3 SGB VIII dienen. Den örtlichen Jugendhilfeausschüssen wurde eine Befassung empfohlen.

Leitung:

Sandra ESCHWEILER, LVR-Landesjugendamt Rheinland

Dr. Hildegard PAMME, LWL-Landesjugendamt Westfalen

Mitwirkende der Arbeitsgruppe:

Doris Christ, Jugendamt Kreis Wesel

Manuel Freynik, Jugendamt Stadt Voerde

Petra Hillmer, Jugendamt Stadt Paderborn

Monika Kaiser, Jugendamt Stadt Krefeld

Nathalie Kompernaß, Jugendamt Stadt Lüdenscheid

Sven Krain, Jugendamt Kreis Höxter

Sandra Piccinno, Jugendamt Kreis Unna

Stefan Pietsch, Jugendamt Stadt Eschweiler

Britta Dahm, Jugendamt Stadt Köln

Hilke Schmidts, Jugendamt Stadt Dortmund

Thomas Weber, Jugendamt Kreis Düren

Sven Werk, Jugendamt Stadt Münster

Vorwort

Nach einem mehrjährigen Diskussionsprozess über die Notwendigkeit einer gesetzlichen Fallzahlobergrenze für die Allgemeinen Sozialen Dienste wurde einer solchen mit dem Kinder- und Jugendstärkungsgesetz (KJSG) eine Absage erteilt. Stattdessen wurde in § 79 Abs. 3 SGB VIII die Verpflichtung aufgenommen, dass die Träger der öffentlichen Jugendhilfe zur Planung und Bereitstellung einer bedarfsgerechten Personalausstattung ein Verfahren zur Personalbemessung nutzen.

Mit dem Grundlagenpapier »Wie viel Personal braucht das Jugendamt?« der beiden nordrhein-westfälischen Landesjugendämter wurde den Jugendämtern ein erster Überblick über die Methoden der Personalbemessung vorgelegt. Aufbauend auf dieser Grundlage haben die beiden NRW-Landesjugendämter gemeinsam mit mehreren Jugendämtern in einem nächsten Schritt diese Empfehlung zur Personalbemessung in den (Allgemeinen) Sozialen Diensten ((A)SD) erarbeitet. Die Empfehlung beschreibt konkret, wie das Personal im ASD in einem analytischen Verfahren «bemessen» werden kann. Die Entscheidung, ob ein analytisches Personalbemessungsverfahren zur Anwendung kommen soll oder ob andere Verfahren gewählt werden, ist vor Ort zu treffen.

Die gemeinsam mit Fach- und Leitungskräften aus zwölf Jugendämtern unterschiedlicher Strukturtypen und Größen in NRW entwickelten Ergebnisse wurden in einem Workshop mit Expertinnen und Experten aus Jugendämtern, aus Personalämtern, von Instituten, die im Bereich der Personalbemessung tätig sind, und Anbietern von jugendamtsspezifischer Fachsoftware sowie Vertreterinnen und Vertretern der Gemeindeprüfungsanstalt NRW (gpaNRW) und der Kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt) am 16.3.2023 im Wissenschaftspark Gelsenkirchen vorgestellt und diskutiert (vgl. Anlage 1). Die Rückmeldungen aus diesem Workshop sind in die Empfehlung eingeflossen.

Wir bedanken uns bei den Vertreterinnen und Vertretern der zwölf nordrhein-westfälischen Jugendämter, die ihr Wissen und ihre Erfahrungen engagiert in die Arbeitsgruppe eingebracht haben. Ebenso gilt unser Dank den Teilnehmerinnen und Teilnehmern des Workshops, die der Arbeitsgruppe ihre Einschätzungen und Anregungen zur Verfügung gestellt haben.

Mit dieser Empfehlung möchten wir den Jugendämtern zunächst ein geeignetes Konzept der Personalbemessung im (A)SD für Fach- und Leitungskräfte zur Verfügung zu stellen. Angesichts der Heterogenität der Allgemeinen Sozialen Dienste bedarf es einer Übertragung auf die Strukturen vor Ort. Um diese zu erleichtern, werden als nächste Schritte die Beschreibungen der Kernprozesse und Berechnungstools in Excel zur Verfügung gestellt.



Ursula HOLTSMANN-SCHNIEDER
Vorsitzende des
Landesjugendhilfeausschusses Rheinland



Joachim HOOD
Vorsitzender des
Landesjugendhilfeausschusses Westfalen



Knut DANNAT
Landesrat
LVR-Dezernat Kinder, Jugend und Familie



Birgit WESTERS
Landesrätin
LWL-Dezernat Jugend und Schule

Impressum

Herausgeber:

Landschaftsverband Rheinland, LVR-Landesjugendamt, 50679 Köln, jugend.lvr.de

Landschaftsverband Westfalen-Lippe, LWL-Landesjugendamt, 48133 Münster, lwl-landesjugendamt.de

Verantwortlich:

Knut DANNAT, Landesrat LVR-Landesjugendamt Rheinland

Birgit WESTERS, Landesrätin LWL-Landesjugendamt Westfalen

Redaktion:

Sandra ESCHWEILER, LVR-Landesjugendamt Rheinland, Telefon 0221 809-6723, sandra.eschweiler@lvr.de

Dr. Hildegard PAMME, LWL-Landesjugendamt Westfalen, Telefon 0251 591-4588, dr.hildegard.pamme@lwl.org

Gestaltung:

Thomas NOWAKOWSKI, LVR-Landesjugendamt Rheinland

Andreas GLEIS, LWL-Landesjugendamt Westfalen (Umschlag)

Druck:

Hausdruckerei des LVR, Köln

LUC GmbH, Selm

Köln/Münster, im März 2024

Inhalt

Vorwort	3
1. Personalbemessung im (A)SD und die Empfehlungen der NRW-Landesjugendämter	7
2. Personalbemessung für Fachkräfte – die konzeptionelle Herangehensweise	9
2.1 Auswahl und Beschreibung der Kernprozesse	10
2.2 Ermittlung des Zeitbedarfes anhand von mittleren Bearbeitungszeiten	13
2.3 Ermittlung der Häufigkeiten der Kernprozesse	16
2.4 Ermittlung des Zeitbedarfes für System-, Rüst- und Verteilzeiten	17
2.4.1 Systemzeiten	17
2.4.2 Rüstzeiten	19
2.4.3 Verteilzeiten	20
2.4.4 Kalkulation von System-, Rüst- und Verteilzeiten	20
2.5 Ermittlung der Nettojahresarbeitszeit pro Vollzeitäquivalent	25
2.6 Ermittlung des Personalbedarfes	28
2.7 Vom Konzept zur Planung und Durchführung im (A)SD	31
2.7.1 Geltungsbereich und Durchführungsmodus	31
2.7.2 Beteiligte und Projektstruktur	32
2.7.3 Vorgehensweise der örtlichen Personalbemessung	33
3. Personalbemessung für Leitungskräfte: die Leitungsspanne	35
3.1 Beschreibung der Leitungsaufgaben	38
3.1.1 Mitarbeiterbezogene Führungsaufgaben	38
3.1.2 Fachliche Leitungsaufgaben	39
3.1.3 Weitere mögliche Aufgaben von Leitungskräften	40
3.2 Ermittlung des Zeitbedarfs und der Häufigkeiten	42
3.3 Ermittlung der Nettojahresarbeitszeit	43
3.4 Ermittlung des Zeitbedarfs für Verteilzeiten	44
3.5 Berechnung der Leitungsspanne	45
4. Literatur	47
5. Anhang	52
Anlage 1: Beteiligte des Expert:innenworkshop am 16.03.2023, Gelsenkirchen	52
Anlage 2: Kernprozessbeschreibung Hilfeplanverfahren	54
Anlage 3: Hinweise zur analytischen Kalkulation der Systemzeiten	66

1. Personalbemessung im (A)SD und die Empfehlungen der NRW-Landesjugendämter

Die herausfordernde Arbeit der Allgemeinen Sozialen Diensten kann nur angemessen erfüllt werden, wenn es genug und angemessen qualifizierte Fachkräfte im (A)SD gibt. Die vorliegende Empfehlung stellt ein Konzept zur Verfügung, wie vor Ort eingeschätzt werden kann, wie viele Fachkräfte für die Aufgabenerfüllung gebraucht werden. Konzeptionelle Hinweise, wie für eine angemessene Weiterqualifizierung nach der Ausbildung auch vor Ort gesorgt werden kann, liegen seit einigen Jahren vor (vgl. Pamme/Merchel 2014). Dabei besteht für die Personalbemessung in den Allgemeinen Sozialen Diensten in der Fachöffentlichkeit Übereinstimmung, dass insbesondere analytische Verfahren geeignet sind, der Komplexität des Arbeitsbereichs gerecht zu werden (vgl. LVR/LWL 2022a, S. 18; BAG ASD 2021, S. 1 f.; Berkemeyer/Pietsch 2022, S. 3 f.; Schön in Wiesner/Wapler, § 79 Rn. 17).

Diese analytischen Verfahren beschreiben die Kernprozesse, hinterlegen sie mit durchschnittlichen Bearbeitungszeiten und Häufigkeiten und bilden zudem die Zeiten ab, die unabhängig von den Kernprozessen anfallen.

Dabei ist zu berücksichtigen, dass es »den« Allgemeinen Sozialen Dienst nicht gibt. Es gibt zwar in jedem Jugendamt einen solchen Basissozialdienst, aber die Bezeichnungen und die Aufgabenzuordnungen sind heterogen. Insbesondere unterscheiden sich die Dienste darin, ob und welche Aufgaben spezialisierten Diensten zugeordnet werden. In NRW sind dies häufig die Jugendhilfe im Strafverfahren, die Pflegekinderhilfe und zunehmend auch die Eingliederungshilfe nach § 35a SGB VIII (vgl. LVR-Landesjugendamt 2013, S. 4). Zum Teil gibt es auch spezialisierte Dienste, die den Schutzauftrag bei Kindeswohlgefährdung wahrnehmen oder die Trennungs- und Scheidungsberatung oder andere Kernprozesse. Eine aktuelle bundesweite Umfrage zeigt: Der Pflegekinderdienst ist zu 76,8 %, die Jugendhilfe im Strafverfahren zu 72,1%, die Eingliederungshilfe nach § 35a SGB VIII zu 23,5% und die Trennungs- und Scheidungsberatung zu 14,3% als eigene Organisationseinheit angelegt. Darüber hinaus ist bundesweit die Begleitung von unbegleiteten minderjährigen Ausländer:innen zu 24,3% spezialisiert, während für die Bearbeitung von Kinderschutzfällen nach § 8a SGB VIII hier nur ein Wert von 1% angegeben ist (vgl. Merchel/Berghaus/Khalaf 2023, S. 106). Um diese vor Ort unterschiedliche Organisationsweise begrifflich angemessen wiederzugeben und auf unterschiedliche Organisationszuschnitte für Personalbemessung zu verweisen, wird **nachfolgend die Begrifflichkeit »(Allgemeine) Soziale Dienste«** verwendet.

Gleichzeitig verdeutlicht diese Unterschiedlichkeit die Herausforderungen in der Personalbemessung: durch die fehlende Vergleichbarkeit kann es keine allgemein gültige Empfehlung zu einer adäquaten Fallzahl geben. Auch die Abbildung von Kernprozessen ist nicht auf alle (Allgemeinen) Sozialen Dienste übertragbar, da die Zuordnung dieser immer vom Grad der Spezialisierung vor Ort abhängt. Teilweise sind zudem einzelne Kernprozesse auf verschiedene Dienste aufgeteilt (etwa beim Schutzauftrag zwischen Spezialdienst und (A)SD oder bei der Gewährung von Hilfen in Pflegefamilien zwischen (A)SD und Pflegekinderdienst). Dies zieht die Notwendigkeit nach sich, die Prozesse vor Ort der dortigen Struktur (in der Aufbau- und Ablauforganisation) zuzuordnen.

Auch die Abbildung durchschnittlicher Bearbeitungszeiten über ein Jugendamt hinaus ist deshalb kaum möglich, zu sehr unterscheiden sich die Zuordnungen und auch die einzelnen Teilprozesse.

Aus diesem Grund wird nachfolgend ein Konzept der Personalbemessung in den (Allgemeinen) Sozialen Diensten beschrieben, das der individuellen Übertragung auf die Strukturen vor Ort bedarf. Jedes Jugendamt kann auf dieser Grundlage die Kernprozesse den Diensten zuordnen, ggf. örtlich vorhandene Abweichungen berücksichtigen und die durchschnittlichen Bearbeitungszeiten sowie Häufigkeiten erheben.

Neben einer angemessenen Ausstattung mit Fachkräften, benötigen die (Allgemeinen) Sozialen Dienste auch eine entsprechende Ausstattung mit Leitungskräften. Die Aufgaben von Leitungskräften in den verschiedenen (Allgemeinen) Sozialen Diensten sind ähnlich heterogen wie die Aufgaben der Fachkräfte. Sie sind unter anderem abhängig von der generellen Aufbauorganisation (Hierarchieebenen), von der Zahl und den Aufgaben der zugeordneten Fachkräfte, von den der Leitungskraft zugewiesenen fachlichen Aufgaben und von deren Entscheidungsbefugnissen. Zur Ermittlung der Leitungsspanne bietet sich angesichts der Heterogenität ebenfalls ein analytisches Verfahren an, das analog der Übertragung auf die Strukturen vor Ort bedarf.

Ziel dieser Empfehlung ist es in einem ersten Schritt,

- den Jugendämtern in NRW zunächst ein Konzept für die Personalbemessung in den (Allgemeinen) Sozialen Diensten zur Verfügung zu stellen;
- dies sowohl zur Ermittlung des Bedarfs an Fachkräften,
- als auch zur Ermittlung der Leitungsspanne.

In einem zweiten Schritt werden die

- Kernprozesse auf der Basis der bereits bestehenden Empfehlungen und Arbeitshilfen für die Personalbemessung zur Verfügung gestellt,
- um damit gleichermaßen die dort beschriebene Qualität in der Personalbemessung zu verankern.

Dazu wird den Jugendämtern

- mit einem Berechnungstool das Instrumentarium für eine transparente Personalbemessung zur Verfügung gestellt, in dem sie ihre durchschnittlichen Bearbeitungszeiten und Häufigkeiten individuell hinterlegen können,
- so dass sie die Berechnungsgrundlage für eine bedarfsgerechte Personalausstattung erhalten, die in regelmäßigen Abständen fortgeschrieben werden kann.

Dieser Empfehlung liegt eine analytische Personalbemessung zugrunde (vgl. LVR/LWL 2022a, S. 11 ff.). Dabei wird der Personalbedarf für die Tätigkeiten im (A)SD prozessbezogen und für die Leitungskräfte im (A)SD aufgabenbezogen ermittelt.

Die Empfehlung beschreibt im zweiten Kapitel die Vorgehensweise der analytischen prozessbezogenen Personalbemessung im (A)SD, chronologisch von der Auswahl und Beschreibung der Kernprozesse über die Ermittlung des Zeitbedarfs für die fallabhängigen und -unabhängigen Tätigkeiten bis hin zur konkreten Berechnung des Personalbedarfs. Dabei wird für die Einschätzung der fallunabhängigen Arbeitszeiten auch auf summarische Kalkulationsansätze zurückgegriffen. Das Kapitel schließt mit Überlegungen ab, wie die Personalbemessung in Kommunalverwaltung und -politik zu planen und durchzuführen ist.

Das dritte Kapitel widmet sich der Ermittlung der Leitungsspanne durch ein analytisches aufgabenbezogenes Verfahren. Auch in diesem Kapitel wird das Vorgehen in Analogie zum zweiten Kapitel chronologisch beschrieben.

2. Personalbemessung für Fachkräfte – die konzeptionelle Herangehensweise

In diesem Kapitel werden die konzeptionellen Grundlagen für die Berechnung des Personalbedarfes im (A)SD vorgestellt und begründet. Abbildung 1 zeigt die Logik auf, nach der der Personalbedarf für die Fachkräfte im (A)SD zu berechnen ist: Nach der Auswahl und Beschreibung der Kernprozesse (vgl. Kapitel 2.1) werden die Kernprozesse mit mittleren Bearbeitungszeiten hinterlegt (vgl. Kapitel 2.2). Die zeitlich hinterlegten Kernprozesse sind mit den Häufigkeiten der Prozesse zu multiplizieren (vgl. Kapitel 2.3) und mit den nicht-einzelfallbezogenen System-, Rüst- und Verteilzeiten zu addieren (vgl. Kapitel 2.4). Diese Summe des gesamten Arbeitsaufwandes im (A)SD ist durch die Nettojahresarbeitszeit (vgl. Kapitel 2.5) zu teilen, um den Personalbedarf in Vollzeitstellenäquivalenten pro Jahr zu erhalten. In Kapitel 2.6 wird der konkrete Rechenweg dazu beschrieben.

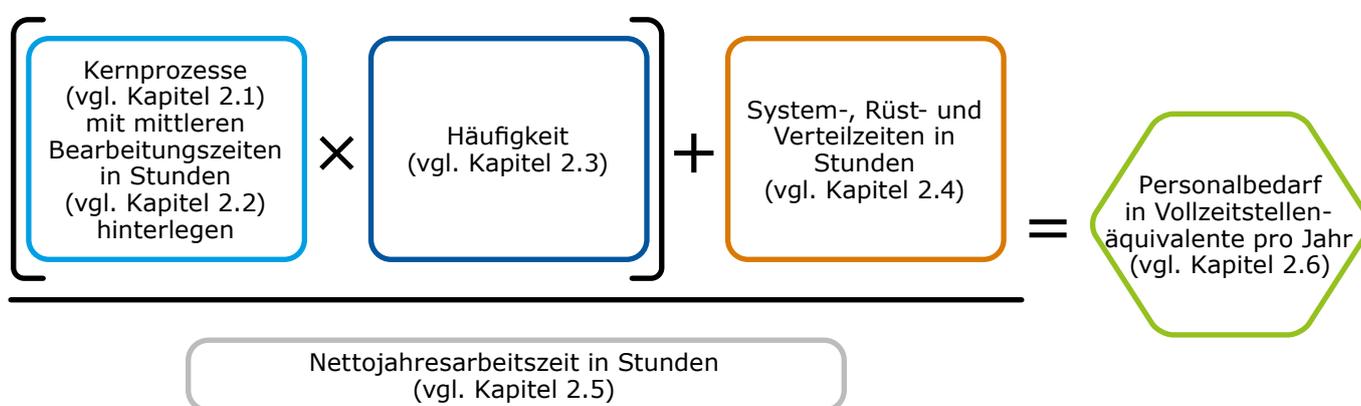


Abbildung 1: Vorgehensweise der prozessbezogenen, analytischen Personalbemessung im (A)SD mit Kapitelübersicht

Das so beschriebene **Konzept für die Personalbemessung** im (A)SD zeigt damit die grundlegende Vorgehensweise und notwendige örtliche Entscheidungen bei der Umsetzung einer Personalbemessung im (A)SD auf. Zusammen mit den Kernprozessen, deren Qualität nach § 79a SGB VIII bereits in verschiedenen Empfehlungen und Arbeitshilfen in enger Abstimmung mit Vertreter:innen aus der Praxis beschrieben worden sind, wird eine Personalbemessung auf der Basis der dort beschriebenen Qualität möglich.

Zudem sind **vorbereitende Kalkulationen, Recherchen und Berechnungen** notwendig. So muss z. B. entschieden werden,

- ob die mittleren Bearbeitungszeiten (vgl. Kapitel 2.2) als Arbeitsplatzaufzeichnung erhoben, diskursiv ermittelt, auf Basis von Erfahrungswerten oder durch eine Kombination dieser Erhebungsarten (hybride Vorgehensweise) erfasst werden,
- ob die System-, Rüst- und Verteilzeiten (vgl. Kapitel 2.4) analytisch oder summarisch kalkuliert werden,
- wie genau die Nettojahresarbeitszeit (vgl. Kapitel 2.5) kalkuliert wird.

Diese Entscheidungen dürften auch von den personellen und organisatorischen Ressourcen in den jeweiligen Jugendämtern abhängig sein. So wird es einen Angleichungsprozess geben müssen, je nachdem wie vor Ort die Kernprozesse bislang ausgewählt und beschrieben worden sind (vgl. Kapitel 2.1) und wie sie schließlich in das im Kontext dieses Konzeptes vorgelegte Personalbemessungstool einzugeben sind. Die Form der Auswertung

von Häufigkeiten der Kernprozesse (vgl. Kapitel 2.3) wird vor Ort von der jeweils verwendeten Fachsoftware abhängen.

Damit gibt diese Empfehlung einen Rahmen für die Personalbemessung vor, in dem auch Platz ist, örtliche Besonderheiten zu berücksichtigen.

Alle weiteren Details zu den einzelnen Punkten werden in den folgenden Kapiteln ausgeführt.

2.1 Auswahl und Beschreibung der Kernprozesse

Auswahl: Für eine prozessbezogene, analytische Personalbemessung im (A)SD sind alle einzelfallbezogenen Tätigkeiten als Kernprozesse zusammen zu stellen. Idealtypisch lassen sich im (A)SD die folgenden Kernprozesse identifizieren:

- 1) Falleingang nach § 10a SGB VIII
- 2) Allgemeine Beratung und Unterstützung nach § 10a i. V. m. § 16 SGB VIII
- 3) Hilfeplanung nach § 36 SGB VIII
- 4) Nachbetreuung junge Volljährige nach § 41a SGB VIII
- 5) Wahrnehmung des Schutzauftrages nach § 8a SGB VIII
- 6) Inobhutnahme auf Bitte des Kindes oder Jugendlichen nach § 42 Abs. 1 Nr. 1 SGB VIII
- 7) Trennungs- und Scheidungsberatung nach § 17 SGB VIII
- 8) Mitwirkung im familiengerichtlichen Verfahren nach § 50 SGB VIII
- 9) Eingliederungshilfe nach § 35a SGB VIII

Weitere Kernprozesse, die häufig in den Jugendämtern von Spezialdiensten wahrgenommen werden, sind die Jugendhilfe im Strafverfahren, die Pflegekinderhilfe sowie die Inobhutnahme und das Verteilverfahren unbegleiteter ausländischer Kinder und Jugendlicher.

Die idealtypische Zusammenstellung der Kernprozesse 1-9 orientiert sich an den rechtlichen Gegebenheiten im Sommer 2023. Insbesondere ist das Kinder- und Jugendstärkungsgesetz (in Kraft getreten am 10.06.2021), das Landeskinderschutzgesetz NRW (01.05.2022) sowie die Vormundschaftsrechtsreform (01.01.2023) berücksichtigt. Diese gesetzlichen Neuerungen sind auch bei der Kalkulation der System- und Rüstzeiten zu Grunde zu legen (vgl. Kapitel 2.4). Nach der Verabschiedung der Empfehlung als konzeptionelle Grundlage werden die weiteren Kernprozesse sukzessive zur Verfügung gestellt (»Baukastenprinzip«). Anlage 2 zeigt am Beispiel des Kernprozesses Hilfeplanung wie die personalbemessungsfähige Beschreibung der Kernprozesse aussehen wird. Vorab wird jeweils kurz in grundlegende Aspekte der jeweiligen Kernprozesse eingeführt.

Im Rahmen der Arbeitsgruppe wurden Kernprozesse personalbemessungsfähig beschrieben. Dabei konnte zum Teil auf bestehende Empfehlungen und Arbeitshilfen der beiden NRW-Landesjugendämter zurückgegriffen werden, z. T. wurde eine personalbemessungsfähige Beschreibung der Prozesse im Rahmen der Arbeitsgruppe erarbeitet. Weitere Kernprozesse werden folgen. Die folgende Übersicht zeigt auf, auf welcher Basis die o.g. Kernprozesse beschrieben worden sind bzw. beschrieben werden.

Kernprozess	Basis für die Qualitätskriterien
1. Falleingang (§ 10a SGB VIII)	im Rahmen des Projektes erarbeitet
2. Allgemeine Beratung und Unterstützung (§ 10a i. V. m. § 16 SGB VIII)	LVR/LWL im Erscheinen 2024b
3. Hilfeplanung gemäß § 36 SGB VIII	BAG LJÄ 2023, KJSG-aktualisierte Empfehlung
4. Nachbetreuung für junge Volljährige (§ 41a SGB VIII)	im Rahmen des Projektes erarbeitet
5. Wahrnehmung des Schutzauftrags (§ 8a SGB VIII)	LVR/LWL 2020b, Empfehlung, Aktualisierung über Einlegeblätter
6. Inobhutnahme auf Bitte (§ 42 Abs. 1 Nr. 1 SGB VIII)	im Rahmen des Projektes erarbeitet
7. Trennungs- und Scheidungsberatung (§ 17 SGB VIII)	LVR/LWL im Erscheinen 2024a, aktualisierte Arbeitshilfe - eigenes Projekt
8. Mitwirkung im familiengerichtlichen Verfahren (§ 50 SGB VIII)	LVR/LWL im Erscheinen 2024a, KJSG-aktualisierte Arbeitshilfe - eigenes Projekt
9. Eingliederungshilfe (§ 35a SGB VIII)	LVR/LWL 2020a, Arbeitshilfe

Abbildung 2: Überblick über die qualitätsorientierten Grundlagen der Kernprozessbeschreibungen

Ziel für eine personalbemessungsfähige Beschreibung der Kernprozesse ist es, die typischen Abläufe in den Kernprozessen so darzustellen, dass die mittleren Bearbeitungszeiten (vgl. Kapitel 2.2) eingeschätzt werden können. Dabei ist immer wieder abzuwägen, wie genau Einzelheiten, Details und Abweichungen berücksichtigt werden. Ihre Berücksichtigung macht in der Regel die Kalkulation aufwändiger und fehleranfälliger. Da die vorliegende Empfehlung und das dazugehörige Berechnungstool auf Excel-Basis eine Anleitung und Orientierung für die insgesamt 186 Jugendämter unterschiedlicher Größe und Struktur in NRW gibt, haben wir uns im Projekt für die Formel »so differenziert wie nötig und so einfach wie möglich« entschieden. Abweichungen auf Ebene der Einzelfälle, alle Entscheidungsvarianten und Besonderheiten oder seltene Konstellationen werden hier nicht berücksichtigt. Was das im Einzelnen für die Kernprozesse heißt, wird jeweils dort unter dem Punkt »Einführung« erörtert.

Hinweise für die Umsetzung auf örtlicher Ebene:

- **Einige Kernprozesse wurden bewusst außen vorgelassen.** Hierzu zählen die Unterbringung in gemeinsamen Wohnformen für Mütter/Väter und Kinder nach § 19 SGB VIII bzw. die Betreuung und Versorgung von Kindern in Notsituationen nach § 20 SGB VIII. Diese kommen – so die überwiegende Meinung in der Arbeitsgruppe – eher selten vor und werden – zumindest, wenn sie länger andauern – häufig über die Hilfeplanung (vgl. Kapitel 3.3.) gesteuert. Die Projektgruppe zur Aktualisierung der Arbeitshilfe zur Trennungs- und Scheidungsberatung hat sich dazu entschlossen, den begleitenden Umgang nicht besonders abzubilden. Dieser Prozess ist in den 186 Jugendämtern in NRW sehr unterschiedlich organisiert und zum Teil an freie Träger delegiert, so dass eine regelhafte Beschreibung nicht sinnvoll erscheint.

- **Umgang mit spezialisierten Diensten:** Grundlegend für die weitere Benutzung der Empfehlung und des Berechnungstools ist die Frage, für welche Kernprozesse in welchen Organisationseinheiten Personal bemessen werden soll. Dies kann nur nach der örtlichen Organisationslogik entschieden werden. **Spezialisierte Dienste**, die nicht Teil der Organisationseinheit des (A)SD sind, dürfen bei der Berechnung **nicht berücksichtigt** werden, wenn sie nicht ausdrücklich – über die Organisationseinheit des (A)SD hinaus - im Fokus der Personalbemessung liegen (vgl. Begriffsverständnis Kapitel 1).
- **Amtshilfe** für andere Jugendämter wird regelmäßig für einzelne Kernprozesse erbracht und ist in diesen mit zu berücksichtigen.
- **Angleichungsprozesse vor Ort:** Vor Ort können sich Abläufe in den Kernprozessen etabliert haben, die markante Unterschiede zu den auf Basis der Empfehlungen der NRW-Landesjugendämter entwickelten, qualitätsbezogenen Beschreibungen und Zuschnitten der Kernprozesse bzw. Teilprozesse aufweisen. Hier ist zu entscheiden, inwiefern der Rahmen dieser Empfehlung einfach übernommen werden kann und wo dieser anzupassen ist, weil es ausgeprägte örtliche Besonderheiten gibt, die wesentliche Konsequenzen für die Quantität des eingesetzten Personals haben. Umgekehrt kann die Personalbemessung hier auch Impulse für die Qualitätsentwicklung geben.
- Liegen vor Ort **keine Beschreibungen der Kernprozesse** vor, können die Kernprozessbeschreibungen dieser Empfehlung benutzt werden. Soll der Impuls für die Qualitätsentwicklung genutzt werden, sind vor Ort Maßnahmen der Qualitätsentwicklung notwendig, die dafür sorgen, dass die verschriftlichen Beschreibungen auch zur Grundlage für das praktische Handeln gemacht werden. Dies sind eigene Organisationsentwicklungsprojekte vor Ort, die einen größeren Umfang haben.

2.2 Ermittlung des Zeitbedarfes anhand von mittleren Bearbeitungszeiten

Die Auswahl und Beschreibung der Kernprozesse (vgl. Kapitel 2.1.) sowie ihre Darstellung in Flussdiagrammen und Teilprozessschritttabellen bietet das inhaltliche Gerüst, in dem alle Tätigkeiten beschrieben sind, für die zu ermitteln ist, wie viel Zeit ihre durchschnittliche Durchführung beansprucht. Diese sogenannte mittlere Bearbeitungszeit (mBZ) pro Tätigkeit, Teilprozess und letztlich Kernprozess kann unterschiedlich ermittelt werden:

1. Die Fachkräfte erheben den Zeitbedarf in Minuten über einen definierten Zeitraum (z. B. drei Monate) parallel zu der Durchführung ihrer Tätigkeit im Rahmen einer **Arbeitszeitaufzeichnung**. Die erhobenen Zeiten aller Fachkräfte werden addiert und durch die Anzahl der Fachkräfte, die sich an der Erhebung beteiligt haben, dividiert (arithmetischer Mittelwert). An der empirischen Erhebung können alle Fachkräfte teilnehmen (**Vollerhebung**). Die Erhebung kann für ausgewählte Kernprozesse zu denen z. B. noch nicht so viele Erfahrungen vorliegen durchgeführt werden (**Teilerhebung**) oder es werden zwar Erhebungen für alle Kernprozesse durchgeführt, aber nicht alle Fallkräfte neben an der Arbeitsplatzaufzeichnung teil (**Stichprobenerhebung**). Unter Hinzuziehung der Teilprozessschritttabellen und der Übersichten zu den System-, Rüst- und Verteilzeiten können entsprechende Erhebungsbögen entwickelt werden. Dabei kann ggf. die Fachsoftware unterstützen. (vgl. ausführlich: BMI/BVA 2021, S. 130 ff.).
2. Die mittleren Bearbeitungszeiten werden **in einem diskursiven Verfahren** eingeschätzt. Dazu wird eine **Arbeitsgruppe** gebildet, in der der Zeitbedarf für die Kernprozesse und Teilprozesse auf der Basis von Erfahrungswerten geschätzt wird. Dazu ist die Arbeitsgruppe **repräsentativ** zu besetzen: Neben Leitungskräften gehören sowohl neue als auch erfahrene Fachkräfte aus dem (A)SD in die Arbeitsgruppe. Neue Fachkräfte werden im Zuge der Einarbeitung und der weiteren Berufseinmündungsphase für einige Tätigkeiten eher länger brauchen als erfahrene Fachkräfte. Offen ist, inwiefern sie diesen durch die fehlende Fachpraxis höheren zeitlichen Aufwand vielleicht – um einen weiteren, verbreiteten Erfahrungswert zu bemühen – dadurch ausgleichen können, dass sie schneller und selbstverständlicher mit digitalen Praktiken im (A)SD umgehen können. Eine repräsentativ besetzte Arbeitsgruppe kann solche Aspekte unter Einbeziehung der örtlichen Rahmenbedingungen beobachten, analysieren und als Schätzwert in die Personalbemessung einbringen. Sinnvoll ist es darüber hinaus, die Arbeitsgruppe mit Vertreter:innen aus den personalverantwortlichen Organisationseinheiten – die jeweiligen Personalabteilungen und/oder Vertreter:innen von Querschnittsaufgaben im Jugendamt selbst – zu besetzen (vgl. ähnlich und ausführlich: BMI/BVA 2021, S. 154 ff.). Unabhängig vom diskursiven Verfahren braucht es eine Planungs- und Durchführungsstruktur für das gesamte Personalbemessungsprojekt (vgl. Kapitel 2.7).
3. Da die Personalbemessung im (A)SD inzwischen eine gewisse Tradition hat, gibt es bereits **Erfahrungswerte aus anderen Jugendämtern und/oder anderen Personalbemessungsprojekten**. Mittlere Bearbeitungszeiten können auch mit diese erhobenen oder geschätzten Werte, die sich in der Praxis der Personalbemessung bereits bewährt, verglichen oder sogar als Grundlage herangezogen werden.
4. **Hybride Ermittlung der mBZ**: Schließlich können natürlich diese drei unterschiedlichen Verfahren zur Ermittlung der mittleren Bearbeitungszeiten auch so kombiniert werden, dass örtliche Zeitbedarfe in einer für alle Beteiligten, Betroffene und Entscheider akzeptierten Art und Weise abgebildet werden: Die richtige Abwägung zwischen Genauigkeit und Arbeitsaufwand ist häufig auch eine Frage eines differenzierten, eben hybriden Zugangs.

Die **Vor- und Nachteile der unterschiedlichen Erhebungsformen** deuten sich bereits an. Die Fachkräfte im (A)SD haben eine anspruchsvolle und herausfordernde Tätigkeit: Sie unterstützen Kinder, Jugendlichen und ihre Familien sowie junge Volljährige in schwierigen (Erziehungs-)Situation und behalten im Blick, ob das Kindeswohl in der Herkunftsfamilie gewährleistet ist. Im Zweifel entscheiden sie auch über die Herausnahme eines jungen Menschen aus dem familiären Umfeld. Alle diese Tätigkeiten gehen einher mit umfangreiche Dokumentationspflichten.

1. Eine **Arbeitszeitaufzeichnung der mittleren Bearbeitungszeiten** ist ein zusätzlicher Aufwand, der vor dem Hintergrund der anspruchsvollen und herausfordernden Tätigkeit der Fachkräfte im (A)SD angemessen abzuwägen ist. Einer empirischen Erhebung des Zeitbedarfes eilt gleichzeitig der Ruf einer hohen Objektivität voraus: Viele oder sogar alle Fachkräfte haben entlang der entwickelten Erhebungsbögen ihre Zeit »gemessen«: Sie haben im Rahmen des Falleingangs Kontakt mit allen Angehörigen aufgenommen, haben in der Hilfeplanung durch einen Hausbesuch alle Familienmitglieder kennen gelernt und haben bei der Wahrnehmung des Schutzauftrages im Zusammenwirken mehrerer Fachkräfte fachlich bewertet, wie die Gefährdungssituation einzuschätzen ist, um nur drei exemplarische Tätigkeiten aus den Teilprozessschritttabellen zur Veranschaulichung herauszugreifen. Für alle Tätigkeiten wird im Rahmen einer Erhebung parallel zur Aufgabenerfüllung der Zeitbedarf mit Hilfe einer Uhr gemessen. Die unmittelbare »Messung« sorgt häufig für eine hohe Akzeptanz bei Entscheidern innerhalb von Kommunalverwaltung und -politik. Dabei ist allerdings nicht zu vergessen, dass anders als bei Produktionsprozessen an Maschinen die individuelle Einschätzung von Zeit einer Tätigkeit trotz Uhr einen subjektiven Faktor hat: Fachkräfte subsumieren die konkreten Verrichtungen, die sie einer Tätigkeit zuordnen, womöglich unterschiedlich. Vereinheitlichungsprozesse über die Art und Weise wie Tätigkeiten und Verrichtungen erhoben werden sollen, machen in der vorbereitenden Phase ein Briefing der Fachkräfte notwendig, bei dem es schwerfallen dürfte, genau zu definieren, was in die Aufzeichnung mit einzubeziehen ist und was nicht.
2. Der **Aufwand des diskursiven Verfahrens** betrifft immer nur die Fach- und Leitungskräfte, die in der repräsentativen Arbeitsgruppe vertreten sind. Die Arbeitsgruppe arbeitet einen Projektplan ab, bei dem für alle Tätigkeiten auf Basis der Teilprozessschritttabelle einzeln Zeiten einzuschätzen sind. Der mittlere Zeitbedarf entsteht hier aus den verschiedenen Schätzungen von Leitungskräften, neuen und erfahrenen Fachkräften. Ziel ist also nicht unbedingt eine konsensuale Einschätzung, auch hier ist die Bildung eines Durchschnitts möglich und sinnvoll. Im Vergleich zu einer Vollerhebung des Zeitbedarfes dürfte der Aufwand deutlich geringer sein. Die im diskursiven Verfahren stattfindende Interessenabwägung z. B. entlang der in der Regel existierenden Gegensätze zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern sind Vor- und Nachteil zugleich: Ziel der Arbeitsgruppe ist es, sie durch Aushandlung zu neutralisieren. Dabei kann es auch zu intensiven und langwierigen Diskussionen über das »Ob« und »Wie« einzelner Tätigkeiten kommen. Die stattfindende Interessenabwägung kann zu einer geringeren Akzeptanz in Kommunalverwaltung und -politik führen. Neben den möglichen Interessengegensätzen zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern können auch vor Ort praktizierte Sparpolitiken die Einschätzung der Ermittlung der Arbeitszeiten beeinflussen.
3. Die Nutzung von **Erfahrungswerte aus anderen Jugendämtern und/oder anderen Personalbemessungsprojekten** kann den Arbeitsaufwand für die Ermittlung des Zeitbedarfes erheblich reduzieren. Voraussetzung ist, dass Ähnliches mit Ähnlichem verglichen wird. Die festgelegten Arbeitsprozesse sollten in dem Personalprojekt, das als Referenz benutzt wird, also möglichst vergleichbar zu den Kernprozessen und Teilprozessschritten sein, die im (A)SD, der die Personalbemessung durchführt, zugrunde gelegt werden. Hier könnte einer der markanten Vorteile einer analytischen Personalbemessung aufgezeigt werden: Ziel einer analytischen Personalbemessung ist es ja gerade, die vorherrschenden Qualitätsansprüche und die damit verbundenen anvisierten Vorgehensweisen angesichts der vielen Unterschiede der (A)SD möglichst genau für einen konkreten (A)SD abzubilden. Die Verwendung von Erfahrungswerten nutzt aber andere Kontexte. Sie dürfte damit vor allem als ergänzende Methode für die Ermittlung des Zeitbedarfes im Rahmen von diskursiven Vorgehensweisen (zu 2) oder hybriden Verfahren (zu 4) von Vorteil sein.
4. Bei der **Verwendung hybrider Verfahren** können zur Ermittlung der Zeitbedarfe der Kernprozesse die örtlichen Bedingungen und die jeweiligen Vor- und Nachteile möglichst passgenau aufeinander abgestimmt werden. Nachteilig ist hier, dass Passgenauigkeit natürlich keine Automatik ist, sondern z. B. eines differenzierten Überblicks über zeitliche Erfahrungswerte und ihre Lücken in einzelnen Kernprozessen bedarf. Für das hybride Verfahren braucht es zudem mehr Koordinationskapazitäten zur Steuerung der Ermittlung des Zeitbedarfes als bei der Entscheidung für ein einheitliches Verfahren.

Schließlich braucht es verwaltungsintern eine gewisse Entscheidungsfreude unter den Beteiligten, um sich für eines der hier vorgestellten Verfahren zu entscheiden.

»Maßeinheit« für die mittleren Bearbeitungszeiten können auf der Basis der Kalkulation Minuten, Stunden und/oder Tage sein, je nach dem, in welcher Zeiteinheit sich der Bedarf am leichtesten abschätzen bzw. messen lässt. Für die abschließende Eintragung in das Berechnungstool sollte die Zeiteinheit gleichnamig gemacht werden, d.h. alle Zeiten sind auf einen Nenner, also entweder in Minuten-, Stunden- oder Tagewerten zu berechnen. Als Basis für die Berechnung des Personalbedarfs bieten sich Stunden an.

Hinweise für die Umsetzung auf örtlicher Ebene:

- In der Arbeitsgruppe wurde immer wieder darauf hingewiesen, dass neue, unerfahrene Fachkräfte i. d. R. mehr Zeit für die Durchführung der Tätigkeiten innerhalb der Kernprozesse benötigen, weil sie über weniger Routine verfügen als erfahrene Fachkräfte. Da für die Personalbemessung **mittlere** Bearbeitungszeiten, also Durchschnittswerte, benötigt werden, sind diese Effekte systematisch zu berücksichtigen – z. B. in der Arbeitsplatzaufzeichnung oder in der Besetzung der Arbeitsgruppe repräsentativ mit neuen Fachkräften, wenn ein diskursives Verfahren angewendet wird. Gleichzeitig sind auf Seiten der Fachkräfte, die an der Einarbeitung beteiligt sind, die Zeiten der Einarbeitung als flexible Systemzeiten mit zu kalkulieren (vgl. Kapitel 2.4). Überall dort, wo es dauerhaft eine hohe Personalfluktuatation gibt, sind diese beide Zeitanteile kontinuierlich in der Bemessung zu berücksichtigen.
- Für die Ermittlung der mittleren Bearbeitungszeiten sind auch die **Fahrzeiten** von großer Bedeutung, insbesondere in großen Flächenkreisen. Diese werden im vorliegenden Konzept zusammen mit den Kernprozessen kalkuliert. Fahrzeiten für Tätigkeit außerhalb der Kernprozesse werden als flexible Systemzeit berücksichtigt (vgl. Kapitel 2.4.1)

2.3 Ermittlung der Häufigkeiten der Kernprozesse

Für die Ermittlung von Häufigkeiten der Kernprozesse liegen in der Regel zahlreiche Informationen aus dem (Fach-)Controlling und den Fachanwendungen auf Basis von Jahreswerten vor. In den 186 Jugendämtern in NRW werden unterschiedliche Fachanwendungen wie z. B. Gedok, LogoData, PROSOZ, SoPart mit ihren jeweils eigenen Erhebungs- und Auswertungslogiken genutzt, so dass es im Rahmen dieser Empfehlung nicht möglich ist, Hinweise dazu zu geben, wie im Einzelnen die Häufigkeiten aus der Erhebungs- und Verwertungslogik vor Ort in das Berechnungstool zu übertragen sind.

Je nach Art und Weise der Beschreibung der Kernprozesse (vgl. Kapitel 2.1) in der Fachsoftware und den spezifischen Erhebungs- und Auswertungslogiken der einzelnen Programme, sind Anpassungsprozesse in die eine oder andere Richtung notwendig:

- Werden die örtlich beschriebenen Kernprozesse für die Personalbemessung zugrunde gelegt – die eine Richtung – sind die Qualitätsvorstellungen der fachlichen Empfehlungen und Arbeitshilfen im Blick zu behalten.
- Werden die im Rahmen dieser Empfehlung beschriebenen Kernprozesse verwendet – die andere Richtung – sind ggf. weitere Impulse der Qualitätsentwicklung zu beachten.

2.4 Ermittlung des Zeitbedarfes für System-, Rüst- und Verteilzeiten

Neben Arbeitszeiten, die mit Einzelfallbezug über die Kernprozesse abgebildet werden, fließen in die Kalkulation des Personalbedarfes auch alle Zeiten für Tätigkeiten ein, die **nicht unmittelbar mit den Kernprozessen in einem Zusammenhang stehen**. Für diese Zeiten werden in der Literatur unterschiedliche Begriffe und Abgrenzungen verwendet. Im Folgenden werden System-, und Rüstzeiten und Verteilzeiten unterschieden (vgl. BMI/BVA2021, S. 60; KGSt 2015, S. 19; ZBFS 2013, S. 145 ff.).

Zunächst werden die System-, Rüst- und Verteilzeiten für die vorliegende Empfehlung definiert. Die Definitionen werden um eine Sammlung von Tätigkeiten ergänzt (Kapitel 2.4.1 – 2.4.3). In einem zweiten Schritt wird aufgezeigt, welche Möglichkeiten der Kalkulation von System-, Rüst- und Verteilzeiten es gibt. Schließlich werden auch summarische Richtwerte empfohlen (vgl. Kapitel 2.4.4).

2.4.1 Systemzeiten

Systemzeiten sind die Zeiten, die einen Bezug zur fachlichen Aufgabe aufweisen, aber unabhängig von den Kernprozessen anfallen und daher einer eigenen Kalkulation bedürfen. Grundsätzlich ist zwischen Systemzeiten zu unterscheiden, die von allen Fachkräften gleichermaßen ausgeführt werden (feste Systemzeiten), und solchen, die nur von einem Teil der Fachkräfte erbracht werden (flexible Systemzeiten) (vgl. ZBFS 2013, S. 149). Alle Fachkräfte sind z.B. an der Erstellung der Statistiken beteiligt. Ob alle oder nur ein Teil der Fachkräfte an Kooperationstreffen beteiligt sind, ist vor Ort unterschiedlich geregelt.

Zu den Systemzeiten im (A)SD werden in dieser Empfehlung folgende Tätigkeiten gerechnet:

eher flexible Systemzeiten für ausgewählte Fachkräfte	eher feste Systemzeiten für alle Fachkräfte
freiwillige Formen kollegialer Beratung	fallunabhängige Arbeit im Sozialraum
Beteiligung an Netzwerken, z. B. Frühe Hilfen, Kinderschutz	Fort- und Weiterbildung von Fachkräften
Kooperationstreffen z. B. mit Schule, Polizei, Familiengerichten, Kinder- und Jugendpsychiatrie	Supervision
Teilnahme an Arbeitsgruppen zu Fachthemen der Qualitäts- und Organisationsentwicklung	Fallunabhängige Dokumentation und Statistik
Einarbeitung von neuen Fachkräften	Literaturrecherche und Lektüre bzw. sonstige Informationsaufnahme
Anleitung von Praktikant:innen	Mitwirkung für die Jugendhilfeplanung und das Controlling
Mitwirkung an Projekten	
Öffentlichkeitsarbeit	

Abbildung 3: Eher feste und eher flexible Systemzeiten im (A)SD

Fahrzeiten, die im (A)SD z. B. bei Hausbesuchen, zu Kitas, Schulen und/oder anderen Unterstützungsstrukturen der Leistungsberechtigten vorkommen, werden nicht zu den Systemzeiten gerechnet. **Fahrzeiten stehen mit Kernprozessen in einem engen Zusammenhang** und werden dort jeweils mit Bezug zu den konkreten Tätigkeiten aus der Teilprozessschritttabelle kalkuliert (vgl. beispielhaft Anlage 2 für die Hilfeplanung). Hier sind auch verlängerte Fahrzeiten durch unvorhergesehene Ereignisse (Stau, Verkehrsunfälle, ...) mit zu kalkulieren. Allein **Fahrzeiten, die im Kontext zu den hier definierten Systemzeiten entstehen** und die z. B. in Flächenkreisen in erheblichem Umfang anfallen können, sind hier zusammen mit der jeweiligen Systemzeit zu kalkulieren (also: Zeitaufwand, inklusive durchschnittliche Fahrzeit).

Durch die gesetzlichen Neuerungen vor allem im KJSG und Landeskinderschutzgesetz NRW werden an zahlreichen Stellen mehr fallunabhängige Arbeit im Sozialraum und eine verstärkte Mitwirkung an Vernetzungen und Kooperationen durch die Fachkräfte im (A)SD notwendig. Die folgende Abbildung 4 führt beispielhaft Zeiten auf, die auch für Fachkräfte im (A)SD in der Regel Bedeutung als flexible Systemzeiten besitzen.

Neuregelung	Begründung
§ 10a Abs. 2 Nr. 6 SGB VIII fest	Jenseits des Einzelfalls setzt die Beratung auch voraus, dass die Fachkräfte fallunabhängig ihren Sozialraum und die Leistungen anderer Leistungsträger genau kennen.
§ 16 Abs. 2 S. 2 SGB VIII flexibel	Mitwirkung bei der Entwicklung vernetzter, kooperativer, niedrighschwelliger, partizipativer und sozialraumorientierter Angebotsstrukturen
§ 36b SGB VIII flexibel	Mitwirkung bei fallunabhängigen Aushandlungsprozessen zur Organisation des Zuständigkeitsübergangs
§ 47 Abs. 3 SGB VIII flexibel	Gegenseitige Informationspflichten zwischen Jugendamt und überörtlicher, betriebserlaubniserteilender Stelle
§ 80 Abs. 2 Nr. 3 SGB VIII flexibel	Mitwirkung bei der sozialräumlichen Planung für das Zusammenwirken der Einrichtungen und Dienste
§ 5 Abs. 1 u. 2 Landeskinderschutzgesetz NRW flexibel	Mitwirkung an der Umsetzung des Mindeststandards (Empfehlung der NRW-LJÄ zum Schutzauftrag nach § 8a SGB VIII)
§ 7 Landeskinderschutzgesetz NRW flexibel	Inanspruchnahme von Qualitätsberatung nach einem noch zu entwickelnden Konzept auf überörtlicher Ebene
§ 8 Landeskinderschutzgesetz NRW flexibel	Qualitätsentwicklungsverfahren im Rahmen des Landeskinderschutzgesetzes (alle 5 Jahre)
§ 9 Abs. 4 Nr. 1 Landeskinderschutzgesetz NRW flexibel	Beteiligung an den Netzwerken Kinderschutz
§ 9 Abs. 5 Landeskinderschutzgesetz NRW flexibel	Teilnahme an den Fortbildung des Netzwerkes Kinderschutz, bedarfsgerecht, mindestens drei Tage pro Jahr
§§ 10, 11 Landeskinderschutzgesetz NRW flexibel	Beteiligung bei der Entwicklung von Schutzkonzepten

Abbildung 4: Beispielhafte Systemzeiten aufgrund von gesetzlichen Neuregelungen

Die Übersicht ist nicht abschließend. Es sind dort auch Kooperationsaufgaben aufgeführt, die im Schwerpunkt einzelfallabhängig anfallen und bei den Kernprozessen mit kalkuliert werden. Die Weiterentwicklung der Praxis vor Ort auf Grundlage dieser Neuregelungen dürfte im Wesentlichen in Verantwortung der Leitung (vgl. Kapitel 3) liegen. Den teilnehmenden Jugendämtern im Projekt war allerdings wichtig hervorzuheben, dass TROTZDEM auch flexible Systemzeiten für Fachkräfte zu berücksichtigen sind, weil ausgewählte Fachkräfte sowohl fallübergreifende Vernetzungs- und Kooperationsaktivitäten mit entwickeln und es mehr Zeit bedarf, neue Umsetzungserfordernisse an Fachkräfte zu vermitteln und ihre Geltung kontinuierlich aktiv aufrecht zu halten. Auch wenn die aktuellen Neuregelungen irgendwann etabliert sind, ist davon auszugehen, dass die (Allgemeinen) Sozialen Dienste weiterhin mit großen Reformprojekten z. B. im Zusammenhang mit einer inklusiven Kinder- und Jugendhilfe konfrontiert sein werden.

2.4.2 Rüstzeiten

Der Begriff »Rüstzeit« stammt aus Produktionsbetrieben. Rüstzeiten sind in der Produktion die Zeiten, die notwendig sind, um eine Maschine für den eigentlichen Arbeitsvorgang vor- bzw. nachzubereiten (»auf- bzw. abzurüsten«). Übertragen auf die Tätigkeit im (A)SD umfassen Rüstzeiten alle Tätigkeiten, die Fachkräfte brauchen, um nicht-fallbezogene Arbeit vor- und nachzubereiten, sich also in der Organisation für ihre Aufgabenerledigung zu »rüsten«. Zu den Rüstzeiten im (A)SD werden in dieser Empfehlung folgende Tätigkeiten gerechnet:

Rüstzeiten im (A)SD

1. Dienstbesprechungen im Team

2. Dienstbesprechungen im gesamten (A)SD

3. Dienstbesprechungen im Jugendamt

4. Teambezogene Zeiten (Betriebsausflug¹, Teamentwicklungsmaßnahmen)

5. (A)SD-eigene Rufbereitschaft (Ruhezeit wirkt sich auf Arbeitszeit aus)

6. Organisation des eigenen Arbeitsplatzes (z. B. Computer hochfahren, Arbeitszeiterfassung »verwalten«; Videokonferenzen vorbereiten; rollierende Büroräume und Raumbuchungen/Raumreservierungen; Buchung von Dienstfahrzeugen; ggf. »Hausmeistertätigkeiten« in Außenstellen)

7. Maßnahmen des Gesundheitsmanagements: Stressbewältigung, gesunde Ernährung, die innerhalb der Arbeitszeit liegen

8. Arbeits- und Gesundheitsschutz (Ersthelferausbildung, Brandschutzhelfer:innen/ Evakuierungshelfer:innen)

9. Fortbildungen zum Arbeitsschutz

Abbildung 5: Rüstzeiten im (A)SD

¹ Ein Betriebsausflug ist rechtlich gesehen eine freiwillige Leistung des Arbeitgebers. Üblicherweise zählt die Dauer des Betriebsausflugs als Arbeitszeit. Ob jedoch Arbeitszeit nachzuholen ist und wie viel Zeit des Ausflugs als Arbeitszeit angerechnet wird, wird **vor Ort** in der Regel mit dem Personalrat abgestimmt.

2.4.3 Verteilzeiten

Verteilzeiten sind die Zeiten, die während der Arbeitszeit anfallen, aber nicht unmittelbar zur Aufgabenerfüllung im (A)SD gehören und auch keine Rüstzeiten sind. Sachliche Verteilzeiten sind störungsbedingte Unterbrechungen der Tätigkeit, die nicht planbar sind. Zu den persönlichen Verteilzeiten gehören z. B. die Kommunikation innerhalb der Verwaltung zur Klärung persönlicher Angelegenheiten (BMI/BVA 2021, S. 60).

Verteilzeiten im (A)SD

1. Unterbrechungen der Arbeitszeit (IT-Störungen, Telefongespräche, Besuche – außerhalb der Fachaufgabe)

2. Persönliche Erholungs- und Entspannungszeiten (Kaffeepausen, Gang zum WC, sonstige persönliche Verrichtung)

3. Gespräche im Rahmen von LOB nach TVöD

4. Mitarbeiter:innenentwicklungs- bzw. Zielvereinbarungsgespräche)

5. Regelbeurteilungen und anlassbezogene Beurteilungen

6. Besprechungen und Rücksprachen in persönlichen Belangen (Personalabteilung/-rat)

7. Mitarbeiter:innenversammlung/Personalvertretung

Abbildung 6: Verteilzeiten im (A)SD in Anlehnung an KGSt 2015, S. 19

2.4.4 Kalkulation von System-, Rüst- und Verteilzeiten

Genau wie bei der grundsätzlichen Unterscheidung zwischen analytischen und summarischen Verfahren der Personalbemessung (vgl. LVR/LWL 2022a, S. 11 ff. und S. 15 ff.) kann auch für die System-, Rüst- und Verteilzeiten entschieden werden, ob sie auf Basis von

- a) konkreten Zeitbedarfen für einzelne Prozesse und/oder Aufgaben (analytische Vorgehensweise) oder
- b) Orientierungsgrößen, Vergleichs- und/oder Pauschalwerten oder anderen Richtwerten (summarische Vorgehensweise)

eingeschätzt werden.

Die Vor- und Nachteile bei der Verwendung der einen oder anderen Kalkulationsgrundlage wiederholen sich: Eine **summarische Vorgehensweise** erfordert immer dort, wo Bezugswerte vorliegen, wenig Aufwand. Sie nivelliert und pauschalisiert die Vielfältigkeit und örtlichen Besonderheiten. Die **analytische Vorgehensweise** bedarf eines zum Teil weitaus höheren Aufwands, der voraussetzt, dass im (A)SD Zeiten für konkrete Prozesse und/oder Aufgaben (verschriftlichte) Konzepte vorliegen. Insbesondere in kleinen (A)SD mit wenig Unterstützungsmöglichkeiten ist der Aufwand einer analytischen Personalbemessung eine große Herausforderung. Aufgaben- und/oder prozessanalytische Vorgehensweisen sind dafür eher in der Lage, Vielfältigkeit und örtliche Besonderheiten differenziert abzubilden (vgl. z. B. ZBFS 2013, S. 146 ff.). Und ähnlich wie bereits in Kapitel 2.2 für die Ermittlung des Zeitbedarfes der Kernprozesse geschildert, können bei der Kalkulation der System-, Rüst- und Verteilzeiten die Ansätze nach Bedarf miteinander kombiniert werden (**hybride Vorgehensweise**).

Mit Blick auf die Kalkulation dieser in diesem Kapitel dargestellten Zeiten ist also immer wieder zu fragen, welche der Zeitelemente VOR ORT analytisch bzw. summarisch kalkuliert werden können und sollen. Die folgende Abbildung 7 zeigt exemplarisch drei Möglichkeiten eines hybriden Vorgehens.

Richtwerte	Nur Verteilzeiten	Rüst- und Verteilzeiten	System-, Rüst-, Verteilzeiten
Systemzeiten			
Rüstzeiten			
Verteilzeiten			

Abbildung 7: Exemplarische Möglichkeiten eines hybriden Vorgehens

Es können nur die Verteilzeiten summarisch bemessen werden, die Rüst- und Verteilzeiten können summarisch bemessen werden oder alle fallunabhängigen Zeiten können summarisch bemessen werden. Die vorliegende Empfehlung spricht sich für folgende Vorgehensweise aus:

Empfehlung zur Personalbemessung der NRW-Landesjugendämter

1. Vor Ort ist zu entscheiden, ob Systemzeiten summarisch oder analytisch erhoben werden.
2. Rüstzeiten sind in der Regel analytisch zu berücksichtigen.
3. Verteilzeiten sind in Anlehnung an die KGSt (vgl. 2015, S.19) zu fassen und generell summarisch in die Personalbemessung einfließen zu lassen.

Systemzeiten: summarisch oder analytisch – eine Entscheidung vor Ort

In Jugendämtern, in denen die Systemzeiten umfangreich mit fachlichen Konzeptionen hinterlegt sind, die von ihren Qualitätsansprüchen her vermutlich über Durchschnittswerten liegt, bietet es sich an, diese Konzeptionen auch für eine **analytische Personalbemessung** zu nutzen. Aufgrund der Vielzahl unterschiedlicher Konzeptionen hinsichtlich kollegialer Beratung, fallabhängiger Arbeit im Sozialraum, Beteiligung an Netzwerken usw. macht es keinen Sinn, dass die vorliegende Empfehlung hierzu durchgängig Berechnungsgrundlagen für eine analytische Vorgehensweise anbietet. Um die analytische Vorgehensweise exemplarisch aufzuzeigen, wird mit der Veröffentlichung der Kernprozesse eine Kalkulationsgrundlage für die Einarbeitung auf Basis einer aufgabenbezogenen Personalbemessung zur Verfügung gestellt.

Die Systemzeiten **summarisch einzuschätzen** ist nicht ganz einfach. Die am Projekt teilnehmenden Jugendämter haben immer wieder auf die große Bedeutung der Systemzeiten auch für die fachliche Profilierung des (A)SD hingewiesen (vgl. ausführlich: Merchel/Berghaus/Khalaf, 2023). Gleichzeitig haben sich insbesondere die kleineren Jugendämter trotz aller »Grobheit« dafür ausgesprochen, auch einen summarischen Richtwert vorzugeben.

Die grobe Schätzung des summarischen Richtwerts der Systemzeiten beruht auf folgenden Überlegungen:

1. In Anlage 3 sind Hinweise zur analytischen Kalkulation der Systemzeiten zusammengestellt. In der Projektgruppe gab es den Wunsch, Hinweise und Überlegungen, die aus fachlicher Sicht eine Einschätzung der Systemzeiten bieten, zusammenzustellen. In der Anlage werden gesetzliche Grundlagen, Empfehlungen/Arbeitshilfen der NRW-Landesjugendämter, sonstige Empfehlungen und Anhaltspunkte zur Darstellung dieser Hinweise und Überlegungen unterschieden. Dieser Gliederung liegt die Logik zugrunde, dass nicht alle Hinweise und Überlegungen die gleiche Verbindlichkeit für die Jugendämter in NRW haben.

2. Auch die gesetzlichen Neuerungen insbesondere durch das KJSG und das Landeskinderschutzgesetz NRW verlangen an zahlreichen Stellen mehr fallunabhängige Arbeit im Sozialraum und eine verstärkte Mitwirkung an Vernetzungen und Kooperationen durch die Fachkräfte im (A)SD (vgl. Abbildung 4).

Empfehlung zur Personalbemessung der NRW-Landesjugendämter

Aufgrund der Gesetzesänderungen sollten die bis 2021 in verschiedenen Personalbemessungsverfahren genutzten Richtwerte daher überprüft und ggf. angepasst werden.

Rüstzeiten – in der Regel analytisch

In jedem (A)SD gibt es die in Abbildung 5 aufgeführten Rüstzeiten. Mit Hilfe der Übersicht können sie analytisch bemessen werden. Das Berechnungstool wird dazu eine Kalkulationsgrundlage erhalten.

Ein summarischer Richtwert hat einzubeziehen, dass mit der Corona-Pandemie im (A)SD ausgeweitete Möglichkeiten, mobil, flexibel und häufig genug auch verstärkt aus dem Homeoffice heraus zu arbeiten eingeführt bzw. weiterentwickelt worden sind. Damit fallen auch neue und andere Rüstzeiten an. Sie müssen in eine Personalbemessung stärker einfließen als noch vor 10 Jahren. Diese neuen Formen einer deutlich flexibilisierten Arbeitsorganisation führen oft weiterhin dazu, dass in den Verwaltungsgebäuden Raumkapazitäten zusammengelegt und mit mehr Fachkräften besetzt werden. Die beteiligten Jugendämter im Projekt haben häufig davon berichtet, dass es außerdem einen Mangel an Besprechungsräumen gibt, die für Gespräche und Beratungen mit Familien erst gebucht werden müssen und weiterer Rüstzeiten bedürfen.

Verteilzeiten – immer summarisch

Da sich Verteilzeiten (vgl. Abbildung 6) insgesamt aus vielen kurzen, einzelnen und häufig auch unvorhersehbaren Zeiten zusammensetzen, ist hier der Erhebungsaufwand auch aus Wirtschaftlichkeitsgründen zu pauschalisieren. Es sind also Richtwerte zu verwenden.

Empfehlung zur Personalbemessung der NRW-Landesjugendämter

Aufgrund der großen Verbreitung und Akzeptanz von Berichten und Empfehlungen der KGSt wird hier der Berechnungsgrundlage der KGSt gefolgt: Die KGSt empfiehlt hier einen Abzug von 10 % von der Normalarbeitszeit/Nettojahresarbeitszeit.

Hinweise für die Umsetzung auf örtlicher Ebene

- Die Verteilzeiten können genauso für die Fachkräfte im (A)SD (vgl. Kapitel 2) wie für die Leitungskräfte (vgl. Kapitel 3) im (A)SD herangezogen werden.
- Die Verteilzeiten aus Zeile 3-5 in Abbildung 6 fallen für die Fachkräfte im (A)SD mit der eigenen (A)SD-Leitung an und für die Leitungskräfte mit der Jugendamtsleitung.

Summarische Richtwerte für System- und Rüstzeiten

Die analytische Kalkulationstabelle für die System- und Rüstzeiten ist von den im Projekt beteiligten Jugendämtern erprobt worden. Sie haben ihre System- und Rüstzeiten eingeschätzt. Anhand einer idealtypischen Woche wurde eingeschätzt, wieviel System- und Rüstzeiten vor Ort anfallen. Das gewählte Schätzverfahren war vor Ort frei wählbar: Zum Teil wurde die Kalkulationstabelle mit in die Teamsitzung genommen, zum Teil wurden eigene kleine Arbeitsgruppen gebildet. Wenige der teilnehmenden Jugendämter konnten bereits auf erhobene Daten zurückgreifen. Ein Jugendamt hat eine einzelne Fachkraft exemplarisch interviewt. Von den zwölf teilnehmenden Jugendämtern haben sich neun an der Erprobung beteiligt.

Durch diese Erprobung stehen exemplarische, nicht repräsentative Zeiten als Berechnungsgrundlage für einen summarischen Richtwert bei den System- und Rüstzeiten zur Verfügung. Die nachfolgende Tabelle zeigt die Ergebnisse. Bei den flexiblen Systemzeiten, die nicht von allen Fachkräften gleichermaßen wahrgenommen werden, liegt die Annahme zugrunde, dass 20% aller Fachkräfte die flexiblen Systemzeiten ausführen.

Jugendamt	Anteil der Systemzeiten an der Nettojahresarbeitszeit in Prozent	Anteil der Rüstzeiten an der Nettojahresarbeitszeit in Prozent
A	23,85	9,22
B	7,26	7,39
C	28,68	5,89
D	24,98	17,35
E	25,81	10,77
F	17,69	16,67
G	20,60	12,28
H	14,43	17,72
I	10,96	11,82
Durchschnitt	19,36	12,12

Abbildung 8: Geschätzte System- und Rüstzeiten der beteiligten Jugendämter als prozentualer Anteil der Nettojahresarbeitszeit

Empfehlung zur Personalbemessung der NRW-Landesjugendämter

Auf der Grundlage der oben abgebildeten Ergebnisse der Arbeitsgruppe empfiehlt es sich bei einer summarischen Kalkulation

- für die Systemzeiten mindestens 15% der Nettojahresarbeitszeit,
- für die Rüstzeiten mindestens 10% der Nettojahresarbeitszeit zu veranschlagen.

Unter Berücksichtigung der Verteilzeiten in Höhe von 10% ergibt sich damit ein summarischer Richtwert für die fallunabhängigen Tätigkeiten in Höhe von mindestens 35%.

Hinweise für die Umsetzung auf örtlicher Ebene

Bei der Kalkulation der System- und Rüstzeiten ist auch immer zu hinterfragen, inwiefern die praktizierten Zeiten effektiv für die Aufgabenerfüllung sind. Ohne hier mit einem Richtwert argumentieren zu können, verringert ein sehr hoher Anteil von System- und Rüstzeiten auch immer die Arbeitskapazität der Fachkräfte für die Einzelfallarbeit. Mit Blick auf Teilzeitkräfte (vgl. Kapitel 2.6) ist das Verhältnis von Einzelfall- und fallunabhängiger Tätigkeit noch kleiner. Es macht daher Sinn, regelmäßig einzuschätzen, inwiefern die Tätigkeiten, die zu den System- und Rüstzeiten zählen, mit Blick auf die Arbeitsabläufe (noch) effektiv sind. Für Teilzeitkräfte mit geringen Stundenanteilen sollte auch definiert werden, welche fallunabhängigen Zeiten bei Bedarf reduziert werden können.

2.5 Ermittlung der Nettojahresarbeitszeit pro Vollzeitäquivalent

Die Nettojahresarbeitszeit oder Normalarbeitszeit ist die Zeit, die eine fiktive Leitungs- und oder Fachkraft durchschnittlich unter Berücksichtigung der regelmäßigen wöchentlichen Arbeitszeit zur Verfügung hat: Ausgehend von 365 Kalendertagen im Jahr werden dazu alle Zeiten abgezogen, die eine fiktive Arbeitskraft im Jahr durchschnittlich für die Aufgabenerfüllung nicht einsetzen kann. Dazu werden im **ersten Schritt** von den 365 Kalendertagen zunächst die Wochenenden sowie die örtlichen und überörtlichen Feiertage abgezogen, um die **Bruttoarbeitstage** zu berechnen. Im **zweiten Schritt** werden die durchschnittlichen Krankheits- und Urlaubstage subtrahiert, um als Ergebnis die **Normal- bzw. Nettoarbeitszeit** zu erhalten. Für die kommunale Ebene ist die Berechnung der KGSt (2015) relevant (vgl. alternativ für Bayern: ZBFS 2013, S. 146).

Empfehlung zur Personalbemessung der NRW-Landesjugendämter

Für die Ermittlung der Nettojahresarbeitszeit wird die Berechnungsgrundlage der KGSt genutzt (vgl. KGSt 2015, S. 24). Die Nettojahresarbeitszeit unterscheidet sich nach den unterschiedlichen Wochenarbeitszeiten und Urlaubs- bzw. Regenerationstagen² für Beschäftigte aus dem TVöD-V, TVöD-SuE und den kommunalen Beamten in NRW. Die folgende Übersicht zeigt die unterschiedlichen Zeiten (vgl. KGSt 2015, S. 23). Die zugrunde zulegenden Nettoarbeitstage sind je nach Zusammensetzung der Beschäftigten vor Ort zu wählen:

	Vollzeit TVöD-V	Vollzeit TVöD-SuE	Beamte
Nettoarbeitstage	203,83	201,07	203,83
Nettojahresarbeitszeit in Stunden pro Jahr	1590	1568	1671
Nettojahresarbeitszeit in Minuten pro Jahr	95.392	94.101	100.284

Abbildung 9: Umrechnungstabelle Nettojahresarbeitszeit nach KGSt 2015³

Diese Berechnungsgrundlage der KGSt macht vor Ort möglich, bei Feiertagen, Urlaubs- und Krankheitstagen den KGSt-Richtwert zu nutzen oder sich alternativ für eine eigene vor Ort Berechnung zu entscheiden. Wieder sind auch Mischformen möglich.

Zu überlegen ist, ob auch die Werte der KGSt zur Nettojahresarbeitszeit für die Personalbemessung im (A)SD Berücksichtigung finden sollen. Die KGSt empfiehlt, die von ihr berechnete Nettojahresarbeitszeit bzw. Normalarbeitszeit in Städten, Gemeinden und Kreisen in den meisten Fällen ohne weitere Prüfung zugrunde zu legen. Dabei sind sowohl mit Blick auf die Berücksichtigung von Krankheits- als auch Urlaubstagen folgende Aspekte zu berücksichtigen:

² Seit dem Tarifabschluss TVöD SuE 2022 gibt es eine monatliche SuE-Zulage. Diese kann in bis zu zwei weitere freie Tage umgewandelt werden. Beschäftigte können jährlich individuell entscheiden, ob sie die Zulage oder Umwandlungstage nutzen. Durch diese Wahlmöglichkeit können die Umwandlungstage nicht in die Berechnung der Nettojahresarbeitszeit einbezogen werden. Im (A)SD braucht es eine Übersicht, wie die Fachkräfte sich entscheiden. Der Anteil der Fachkräfte, der von seinen Umwandlungstagen Gebrauch macht, kann bei der Kalkulation der Fluktuationsreserve (vgl. Seite 27) berücksichtigt werden.

³ Diese Werte weichen geringfügig von den veröffentlichten Werten der KGSt ab. Vgl. KGSt 2015, Anhang 7.1

- **Krankheitstage:** Die KGSt berücksichtigt durchschnittliche Krankheitstage eines Jahres für die Bereiche Kita/Soziales insgesamt. Sie bietet ihren Mitgliedskommunen an, ihre krankheitsbedingten Ausfallzeiten kostenfrei zu erfassen und jährlich auszuwerten (KGSt 2015, S. 11).⁴ Die Erfassungsdatei für krankheitsbedingte Ausfalltage der KGSt-Krankentagestatistik (vgl. 2015, S. 28) zeigt auf, wie die Berechnung der Krankheitstage vorgenommen werden kann. Nach der KGSt (2013) werden nur Arbeitstage, nicht Kalendertage berücksichtigt (vgl. ebd., S. 6). Dienstbefreiungen aufgrund der Erkrankung von Kindern werden nicht als Krankheitstage gerechnet (vgl. ebd., S. 9). Im Projekt haben die beteiligten Jugendämter die Berücksichtigung der Durchschnittswerte der KGSt aus dem Bereich Kita/Soziales infrage gestellt. Im Folgenden geben wir eine Übersicht, wie wir uns im Einzelnen positioniert haben:
 - Aufgrund der herausfordernden Tätigkeit im (A)SD sprachen sich die beteiligten Jugendämter dafür aus, eine eigene Krankenstatistik für den Organisationsbereich (A)SD zu entwickeln. Diesem Votum liegt die Hypothese zugrunde, dass dieser Krankheitswert höher ist, als der aktuelle Vergleichswert der KGSt. Es wird ein pragmatischer Weg empfohlen:

Empfehlung zur Personalbemessung der NRW-Landesjugendämter

Überall dort, wo die Krankheitszahlen auf Ebene des (A)SD ausgewertet werden können oder eine solche Auswertung ohne zu großen Aufwand möglich ist, sollen (A)SD-spezifische Krankheitstage in die Berechnung der Nettojahresarbeitszeit einfließen.

- Unter den projektbeteiligten Jugendämtern war die Forderung, die Tage der Dienstbefreiung aufgrund der Erkrankung von Kindern bei der Nettojahresarbeitszeit zu berücksichtigen, einhellig. Während der weiteren Abstimmungsprozesse hat sich diese Empfehlung trotzdem dagegen entschieden. Für diese Empfehlung werden diese Zahlen nicht zugrunde gelegt, um der Heterogenität statistischer Bezugswerte auf kommunaler Ebene nicht weiter Vorschub zu leisten.

Empfehlung zur Personalbemessung der NRW-Landesjugendämter

Um besondere Vorkommnisse in einzelnen Jahren (z. B. starke Grippewelle, Pandemie) in ihren Auswirkungen zu nivellieren, sollte ein Durchschnittswert aus den letzten fünf Jahren ermittelt werden.

- **Urlaubstage:** Die KGSt (2015) berücksichtigt bei den Urlaubstagen den Erholungsurlaub, Sonderurlaub, Mutterschutzzeiten und Zusatzurlaub wie z. B. Bildungsurlaub⁵ (vgl. detailliert: KGSt 2015, S. 14). Elternzeiten finden keine Berücksichtigung. De jure können Elternzeiten nachbesetzt werden. Kürzere Elternzeiten von ein bis zwei Monaten werden aber eher vertreten werden müssen als dass eine Nachbesetzung möglich ist. Ob dies angesichts des Fachkräftemangels faktisch möglich ist, sei dahingestellt. Die im Projekt beteiligten Jugendämter haben sich dafür ausgesprochen, die Elternzeit bei der Bemessung der Normalarbeitszeit zu berücksichtigen.

4 Vgl. Krankentage-Statistik der KGSt <https://kgst.de/krankentage-statistik> (06.07.2023); Link [Excel-Tabelle Krankentagestatistik KGSt](#)

5 Vgl. KGSt-Urlaubstagestatistik, jeweils Erläuterung zu Zusatzurlaub, Sonstiges in den verschiedenen Beschäftigungsgruppen; Link: [Excel-Tabelle Urlaubsstatistik KGSt](#)

Empfehlung Personalbemessung der NRW-Landesjugendämter

Ähnlich wie bei der Berücksichtigung der Dienstbefreiung für die Erkrankung der Kinder haben wir uns in den weiteren Beratungen dafür ausgesprochen, trotzdem weiter mit der Bemessungsgrundlage der KGSt zu arbeiten, um nicht zu viele unterschiedliche Kalkulationsgrundlagen auf kommunaler Ebene einzuführen. Die Ausfallzeiten über Elternzeiten können über einen Ausgleich von Vakanzen ausgeglichen werden.

Empfehlung Personalbemessung der NRW-Landesjugendämter

Eine Strategie bei steigender Personalfuktuation – sowohl was die Personalgewinnung als auch was die Personaleinsatzplanung angeht – ist mehr als 100% des Stellensolls zu besetzen. **Das in der Personalbemessung festgestellte Stellensoll kann um einen Faktor X für einen aktiven Umgang mit Fluktuation erhöht werden.** Nur die Berücksichtigung der steigenden Personalfuktuation spiegelt realistisch den Personalbedarf wider, der einen angemessenen Personaleinsatz garantiert (»100% plus X sind die neuen 100%«). Werden z. B. für 110%-120% des Personalbedarfs Fachkräfte gewonnen, können Vakanzen über Elternzeiten im Rahmen der Personaleinsatzplanung ausgeglichen werden (vgl. AGJ 2017, S. 18/19; Deutscher Verein 2021, S. 9). Für die Kalkulation des »plus X« ermitteln manche Jugendämter die durchschnittlichen Vakanzen der letzten Jahre und berücksichtigen diesen Erfahrungswert als zusätzlichen Ausgleich (Stadt Köln 2020, S. 4; Hamburgische Bürgerschaft 2018, S. 17). Andere setzen auf eine feste Fluktuationsreserve, die in Abhängigkeit von der Größe der (A)SD bis zu einer zusätzlichen Stelle umfasst und auf diese Weise eine rechnerische Größe bis zu 115 % bildet, z.B. die Stadt Dortmund.

Hinweise für die Umsetzung auf örtlicher Ebene

Vor Ort ist zu entscheiden, ob individuelle Gegebenheiten wie örtliche Feiertage, Dienstbefreiung aufgrund der Erkrankung von Kindern bzw. Elternzeiten bei der Berechnung der Nettojahresarbeitszeit berücksichtigt werden.

2.6 Ermittlung des Personalbedarfs

Die Kapitel 2.1 bis 2.5 haben konzeptionell aufgezeigt, wie die einzelnen Bestandteile für die Berechnung des Personalbedarfes im (A)SD zu ermitteln sind. Das **Konzept** dazu wurde in Abbildung 1 (vgl. Kapitel 2) dargestellt. Für die **konkrete Berechnung** ist eine Umstellung der Formel notwendig, die in der folgenden Abbildung 10 veranschaulicht wird.

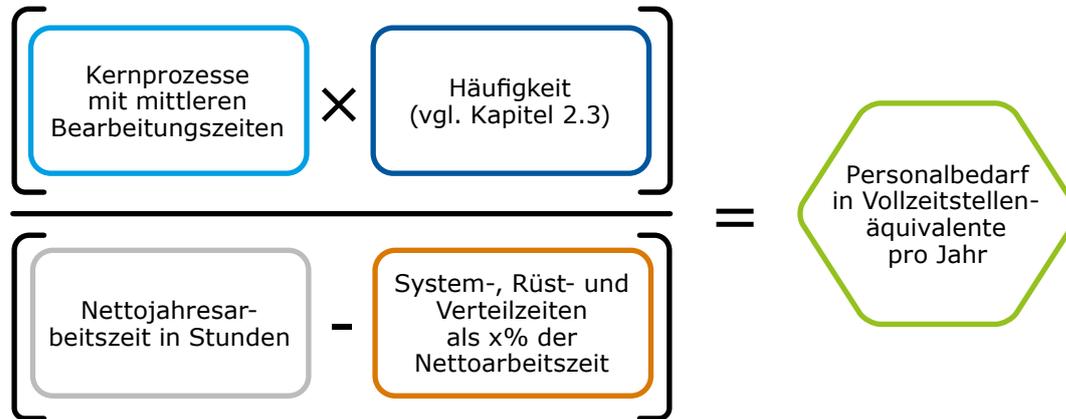


Abbildung 10: Personalbedarf ermitteln - die konkrete Berechnung

Die Umstellung von Abbildung 1 wird notwendig, weil im Konzept zur Personalbemessung für den (A)SD die Möglichkeit existiert, die System-, Rüst-, und Verteilzeiten (vgl. Kapitel 2.4) nicht nur analytisch (also mit einem konkreten Stundenwert), sondern auch summarisch als Anteil der Nettojahresarbeit zu kalkulieren. Da die Nettojahresarbeitszeit jedoch nur für EIN VOLLZEITÄQUIVALENT vorliegt, kann der Prozentanteil der System-, Rüst- und Verteilzeiten auch nur auf Basis EINES VOLLZEITÄQUIVALENTES berechnet werden. Daher ist die fallbezogene Zeit in Form von Kernprozessen und mittleren Bearbeitungszeiten (vgl. Kapitel 2.2) durch die Nettojahresarbeitszeit pro Vollzeitäquivalent minus des gewählten prozentualen Anteil für System- und Rüstzeiten zu berechnen. Das folgende Berechnungsbeispiel zeigt eine FIKTIVE Berechnung zur Veranschaulichung:

Kernprozesse mit der insgesamt benötigten Arbeitszeit in Stunden:	
Falleingang	1.015,5
Beratung und Unterstützung	1.143,5
Hilfegewährung und Hilfeplanung	8.467,0
Nachbetreuung	114,0
Wahrnehmung des Schutzauftrags	2.969,0
Inobhutnahme auf Bitte des Kindes/Jugendlichen	214,0
Trennungs- und Scheidungsberatung	360,0
Mitwirkung im familiengerichtlichen Verfahren	823,0
Ergebnis 1: Summe: Arbeitszeitbedarf aller Kernprozesse	15.106,0
Ermittlung der für Fallarbeit zur Verfügung stehenden Nettojahresarbeitszeit je VZÄ	
Nettojahresarbeitszeit in Stunden (nach KGSt-Bericht 15/2015) für TVöD-SuE Beschäftigte	1.568,0
abzüglich System-, Rüst-, Verteilzeiten (35 %)	548,8
Ergebnis 2: Verbleibende Nettojahresarbeitszeit je VZÄ	1.019,2
Personalbedarf in VZÄ (Ergebnis 1/Ergebnis 2)	14,8

Abbildung 11: FIKTIVES Berechnungsbeispiel zur Veranschaulichung des Rechenweges

Durch einen Vergleich mit dem aktuellen Stellenplan und den errechneten Vollzeitäquivalenten (VZÄ) ergibt sich der Personalmehr- bzw. Personalminderbedarf. Die Rückmeldungen aus der Praxis zeigen, dass in der Regel ein Personalmehrbedarf festgestellt wird, vor allen Dingen dann, wenn vor Ort lange keine Personalbemessung durchgeführt worden ist.

Und schließlich ist der Teilzeitfaktor zu berücksichtigen: Da es im (A)SD viele Fachkräfte gibt, die in Teilzeit arbeiten, ist es bedeutsam, dies im Rahmen der Personalbemessung angemessen zu berücksichtigen. Auch im erfolgten Expertenworkshop wurde mehrfach auf diese Notwendigkeit hingewiesen. Hintergrund ist, dass fallunabhängige Tätigkeiten auch von Teilzeitkräften geleistet werden und dadurch vergleichsweise weniger fallbezogene Arbeit erfolgen kann: Es macht eben einen Unterschied, ob eine Vollzeitkraft an allen Dienstbesprechungen, Supervisionen, Vernetzungstreffen teilnimmt etc. oder eine Person mit einer halben Stelle. Dabei weist die Praxis immer wieder darauf hin, dass es in Sachen Teilzeit nichts gibt, was es nicht gibt: Die faktischen Arbeitsanteile reichen von wenigen Stunden pro Woche über die klassische halbe Stelle bis zu verschiedenen Varianten zwischen 20 und 30 Stunden pro Woche über weitere Variationen über 30 Stunden pro Woche.

Als Teilzeitfaktor wird in der Personalwirtschaft das Verhältnis der Anzahl der Personen zu den Vollzeitstellenäquivalenten bezeichnet. Stimmt das Verhältnis 1:1 überein, ist der Teilzeitfaktor 1,0.

Die Ermittlung des Teilzeitfaktors im (A)SD erfolgt über eine Auflistung der vorhandenen Wochenstundenarbeitszeiten, die mit den Häufigkeiten multipliziert werden. Die Gesamtstundenzahl pro Woche wird durch die Wochenarbeitszeit einer Vollzeitstelle geteilt (bei Beschäftigten 39 Stunden), um so die Gesamtzahl der Vollzeitäquivalente zu erhalten. Die Zahl der Fachkräfte im (A)SD wird durch die errechneten Vollzeitstellenäquivalente geteilt, das Ergebnis ist der Teilzeitfaktor.

Das Ergebnis der Personalbemessung ist die Zahl der benötigten Vollzeitstellenäquivalente. Der Teilzeitfaktor ist gesondert zu berücksichtigen, indem die benötigten Vollzeitstellenäquivalente mit dem Teilzeitfaktor multipliziert werden.

Im untenstehenden fiktiven Berechnungsbeispiel arbeiten 15 Fachkräfte in einem Dienst, davon drei in Vollzeit und die 12 anderen in Teilzeit, entweder 19,5 oder 30 Stunden. Werden die Gesamtstunden pro Woche durch die Wochenarbeitszeit einer Vollzeitstelle geteilt, ergeben sich 10,35 Vollzeitstellenäquivalente. Wird die Gesamtzahl der Fachkräfte durch die Vollzeitstellenäquivalente geteilt, ergibt sich ein Teilzeitfaktor von 1,45. Hat nun die Personalbemessung einen Bedarf an 19 Vollzeitstellenäquivalenten ergeben, bedeutet dies bei einem gleichbleibenden Teilzeitfaktor einen Bedarf von 27,55 VZÄ.

Wochenstunden im ASD	Zahl der Fachkräfte	Gesamtstunden	
39,00	3	117,00	
30,00	5	150,00	
19,50	7	136,50	
Summe	15	403,50	
geteilt durch die Wochenarbeitszeit eines VZÄ			39,00
Ergebnis: IST-VZÄ			10,35
Teilzeitfaktor IST (Zahl der Fachkräfte/VZÄ)			1,45
Ergebnis Personalbemessung in VZÄ			19,00
VZÄ unter Berücksichtigung des IST-Teilzeitfaktors			27,55

Abbildung 12: FIKTIVES Berechnungsbeispiel zur Berücksichtigung des Teilzeitfaktors

Verändern sich die Arbeitszeiten der Teilzeitbeschäftigten im größeren Umfang, ist eine Überprüfung des Teilzeitfaktors sinnvoll.

2.7 Vom Konzept zur Planung und Durchführung im (A)SD

Bis hierhin ist ausführlich dargestellt, wie eine prozessbezogene, analytische Personalbemessung im (A)SD vom Grundsatz her, kalkulatorisch erfolgt. Die Bemessung ist jedoch nicht nur eine »Rechenaufgabe«. Sie ist vielmehr in die Willensbildungs- und Entscheidungsprozesse in Kommunalpolitik und -verwaltung zu integrieren und ihre Durchführung ist als Projekt zu organisieren (vgl. LVR/LWL 2022a, S. 19 ff.). Bei der Planung und Durchführung der Personalbemessung im (A)SD sind typischerweise folgende Schritte zu berücksichtigen:

1. Geltungsbereich und Durchführungsmodus der Personalbemessung festlegen,
2. Beteiligte identifizieren und Projektstruktur entwickeln,
3. über die Vorgehensweise der örtlichen Personalbemessung entscheiden, sie durchführen und regelmäßig fortschreiben

2.7.1 Geltungsbereich und Durchführungsmodus

Durch die unterschiedliche Aufbau- und Ablauforganisation in den 186 Jugendämtern in NRW ist in einem ersten Schritt vor Ort zu entscheiden, für welche konkreten Aufgaben- und Tätigkeitsbereiche in welchen Organisationseinheiten das Personal bemessen werden soll. Die vorliegende Empfehlung geht hier von einem idealtypischen (A)SD aus, mit den in Kapitel 2.1 ausgewählten Kernprozessen. Zu prüfen ist, inwieweit diese idealtypische Logik vor Ort wieder zu finden ist und ob und wo ggf. Anpassungsprozesse zu initiieren sind (vgl. auch: Kapitel 2.1, 2.3). Je nach dem Stand der Qualitätsentwicklung im (A)SD ist auch zu entscheiden, wie die Prozesse der Personalbemessung und/oder Qualitätsentwicklung für die Dauer der Durchführung der Personalbemessung zu gestalten sind. Diese Entscheidungen sind regelmäßig jugendamtsintern vorzubereiten und zu treffen. Es ist sinnvoll, den Jugendhilfeausschuss bereits in diese Vorbereitungen zu involvieren.

Ist der Geltungsbereich abgesteckt, ist zu entscheiden, inwiefern die Personalbemessung verwaltungsintern mit Eigenmitteln bzw. extern durch ein zu beauftragendes Institut durchzuführen ist. Die folgende Abbildung 13 zeigt auf, welche Aspekte hier zu berücksichtigen sind.

INTERNE Personalbemessung

Direkte und unmittelbare Verknüpfung von internen Qualitätsansprüchen an die Tätigkeit im (A)SD und den Qualitätsansprüchen der Empfehlungen/Arbeitshilfen der beiden NRW-LJÄ ist möglich.

Der Aufwand der Personalbemessung hängt davon ab, inwiefern vor Ort die Qualität bereits in Form von Kernprozessen beschrieben ist: Liegen Kernprozesse vor, kann daran angeknüpft werden. Müssen sie entwickelt werden, ist ein arbeitsaufwendiger QE-Prozess vorzuschalten. Der Aufwand steigt.

Interne analytische Personalbemessungsprojekte setzen selbst personelle Kapazitäten insbesondere bei Leitungskräften des Amtes und des Dienstes und bei Stabstellen wie z. B. der Jugendhilfeplanung und/oder dem Controlling voraus.

EXTERNE Personalbemessung

Verknüpfung der Qualitätsansprüche vor Ort, den Empfehlungen/Arbeitshilfen der beiden NRW-LJÄ und des Institutes ist notwendig. Hierzu sind Vereinbarungen in der Auftragsklärung zu treffen.

Die Beteiligung des Institutes kann – je nach konkreter Auftragsklärung – den Aufwand erheblich reduzieren. Gerade dort, wo Kernprozesse noch nicht beschrieben sind, bedeutet diese eine Entlastung, u.a. auch, weil auf Erfahrungswerte des Institutes zurückzugreifen ist.

Auch hier erfolgt die Steuerung des gesamten Prozesses über interne Leitungs- und Stabstellen. Operationale Aufgaben sind zwischen Jugendamt und Institut auszuhandeln. In der Tendenz dürften weniger personelle Kapazitäten vor Ort nötig sein.

Die Nutzung des von den beiden NRW-LJÄ zur Verfügung gestellten Excel-Tools bietet die Souveränität über die kontinuierliche Nutzung: Veränderungen im Zeitbedarf und bei den Häufigkeiten können in einem vor Ort zu entscheidenden Turnus erfolgen.

Über die nachfolgende eigenständige Nutzung des institutseigenen Berechnungstools durch das Jugendamt nach Beendigung des Personalbemessungsprojektes sind konkrete Vereinbarungen in der Auftragsklärung zu treffen.

Die vorliegende Empfehlung gibt keine landesweiten mittleren Bearbeitungszeiten (mBZ) vor. Dies ist von Vorteil, denn es ist fraglich, ob eine landesweite Kalkulation bei der heterogenen Struktur der JÄ in NRW überhaupt möglich ist. Dies ist von Nachteil, weil örtliche Aushandlungsprozesse zeitintensiv sind.

Da externe Institute häufig und zum Teil bundesweit Personalbemessungsprojekte durchführen, verfügen sie über Erfahrungen und ggf. auch über empirische Daten zu den mittleren Bearbeitungszeiten der einzelnen Teilprozesse.

Aktuell kann diese Empfehlung noch nicht auf alle für die Personalbemessung im (A)SD relevanten Kernprozesse, auf Basis einer personalbemessungsfähigen Beschreibung, zurückgreifen. Die Vervollständigung wird hoch priorisiert in Angriff genommen (vgl. Kapitel 2.1.).

Externe Institute sollten über ein umfassendes Set von Kernprozessen verfügen, das die Tätigkeit im (A)SD abbildet. Inwiefern dabei alle aus der Sicht des eigenen (A)SD relevanten Prozesse adäquat erfasst sind, ist zu prüfen. Weiterentwicklungen sind mit dem Institut auszuhandeln.

Abbildung 13: Vergleich interne und externe Personalbemessung

Für die Auswahl von Instituten für die Personalbemessung im (A)SD sollte auf Institute zurückgegriffen werden, die Erfahrung in der Kinder- und Jugendhilfe haben. Im Gegensatz zu anderen Teilen der Kommunalverwaltung sind für die Personalbemessung im (A)SD die Besonderheiten der Sozialen Arbeit zu berücksichtigen. Erfahrungen von projektteilnehmenden Jugendämtern haben gezeigt, dass Institute ohne kinder- und jugendhilfespezifische Erfahrung Gefahr laufen, Bemessungsgrundlagen zu konzipieren, die fachlich kontraproduktiv sind.

2.7.2 Beteiligte und Projektstruktur

Je nachdem, ob die Personalbemessung im (A)SD intern oder extern durchgeführt wird, sind die jeweils Beteiligten und ihre Aufgaben im Verlauf des Projektes zu identifizieren. Dazu ist eine Struktur zu entwickeln, wie sie aus der Projektorganisation bekannt ist. Es sprengt den Rahmen dieser Empfehlung die beiden Projektvarianten hier konkreter zu entwickeln. Grundsätzlich dürften bei einem internen Vorgehen alle operationalen und steuernden Aufgaben intern zu verteilen sein. Bei der Zusammenarbeit mit einem Institut ist jeweils zu prüfen, welche Aufgaben von wem wahrgenommen werden.

Zur Planung und Durchführung der Personalbemessung ist ein Steuerungsgremium einzurichten mit Teilnehmenden, die für die zu treffenden Fragen auch entscheidungsbefugt sind. Je nach Aufwand, aber unabhängig von der externen oder internen Durchführung der Personalbemessung, sind verwaltungsintern ein oder mehrere Personen für die operative Ausgestaltung/Umsetzung im Projekt zu benennen.

Potentiell Beteiligte in dieser grob umrissenen Projektarchitektur sind in Abbildung 14 benannt. Vor Ort ist jeweils zu prüfen, ob und inwieweit die hier aufgeführten Akteure bei der Planung und Durchführung des Personalbemessungsprojektes zu berücksichtigen sind.

Akteur	Gründe für mögliche Beteiligung
1. Rat oder Kreistag bzw. Haupt- und Finanzausschuss	PBM ist über den Stellenplan relevant für die Haushaltsplanung
2. Jugendhilfeausschuss	Strategische Steuerung der Kinder- und Jugendhilfe vor Ort; ggf. delegierte Befugnisse zur Haushaltsplanung
3. Verwaltungsleitung	PBM ist über den Stellenplan relevant für die Haushaltsplanung – die administrative Leitung ist die Schnittstelle zu den jeweiligen Gremien (vgl. 1.)
4. Haupt- und Personalverwaltung	Organisatorische Zuständigkeiten bei Stellenplanung
5. Mitarbeiter:innen aus Haupt- und Personalverwaltung	Kapazitäten für operationale Durchführung der Personalbemessung
6. Personalvertretung, Gleichstellungs-/Datenschutzbeauftragte; Schwerbehindertenvertretung	Personalbemessung ist verwaltungsintern ein sensibles Thema – die vor Ort geltenden Informations- und Transparenzregeln sind zu beachten
7. Jugendamtsleitung	Steuerungsverantwortung in der Kinder- und Jugendhilfe des öffentlichen Trägers
8. Jugendhilfeplanung/Controlling	Mögliche Stabstellen mit Kapazitäten für operationale Durchführung der Personalbemessung; ggf. Daten, die für die Durchführung der Personalbemessung relevant sind
9. (A)SD-Leitungen	Dienst- und Fachaufsicht für die Aufgabenbereiche, in denen Personal bemessen wird
10. Fachkräfte aus dem (A)SD	Wissen über praktische Abläufe; nicht alle und nicht immer, aber repräsentativ beteiligen

Abbildung 14: Mögliche Beteiligte bei der Planung und Durchführung eines Personalbemessungsprojektes

2.7.3 Vorgehensweise der örtlichen Personalbemessung

In den Kapiteln 2.1 – 2.5 ist immer wieder darauf hingewiesen worden, wo Entscheidungen zu treffen sind, um diese überörtliche Empfehlung zur Personalbemessung im (A)SD an den jeweiligen Kontext vor Ort anzupassen (vgl. Einführung unter 2). Das Steuerungsgremium hat hier frühzeitig die entsprechenden Entscheidungen zu treffen und danach die Bemessung durchzuführen. Nachdem die »rechnerische« Personalbemessung durchgeführt ist, ist wieder zu identifizieren, wer vor Ort dazu nötig ist, damit der ermittelte Personalbedarf zukünftig berücksichtigt wird (vgl. auch: Abbildung 14). Nach der erstmaligen Durchführung der Personalbemessung ist

zu entscheiden, in welcher Struktur, in welchem Rhythmus die Bemessung zu wiederholen ist. Bei Bedarf wie z. B. gesetzlichen Neuregelungen sind die Grundlagen der Personalbemessung an die neuen Vorgaben anzugleichen.

Eine analytische Personalbemessung im (A)SD will also organisiert sein und geht - ob intern oder extern durchgeführt - mit einigem Aufwand einher. Gleichzeitig hat sich die Personalsituation im (A)SD aktuell deutlich verändert: Die Auswirkungen des Fachkräftemangels (Pamme 2023/2018) werden in den Diensten massiv sichtbar und spürbar: Unbesetzte Stellen können nicht nachbesetzt werden oder die Zeit, in der eine unbesetzte Stelle vakant bleibt, hat sich deutlich erhöht. Fachkräfte, die im (A)SD anfangen, wechseln wieder. Sei es, weil sie die herausfordernde Tätigkeit im (A)SD langfristig überfordert. Sei es, weil sie durch die veränderten Arbeitsmarktbedingungen leicht eine Stelle finden, die besser bezahlt wird. Dadurch, dass immer weniger Arbeitskräfte gesamtgesellschaftlich zur Verfügung stehen, wird das System der Kinder- und Jugendhilfe insgesamt und auch der (A)SD in seiner Fähigkeit, die in § 1 SGB VIII gesetzten Ziele und Aufgaben zu erfüllen, massiv an seine Grenzen geführt (vgl. z. B. IGfH 2022; BAG ASD 2022; Hollenberg 2023).⁶

Bevor daher eine analytische Personalbemessung vor Ort durchgeführt wird, kann in einem ersten Schritt grob ermittelt werden, wie der summarisch eingeschätzte Personalbedarf mit Hilfe eine Fallzahl-Fachkraft-Relation einzuschätzen ist. Dazu hat die Gemeindeprüfungsanstalt NRW (gpaNRW) eine weit verbreitete Orientierungsgröße seit langem von 1:30 im Umlauf. Die gpaNRW legt folgende Falldefinition zugrunde:

Empfehlungen anderer Einrichtungen/Stellen

Falldefinition der gpaNRW: Alle HzE-Fälle mit Hilfen nach §§ 27 ff., 35a und 41 SGB VIII mit Hilfeplanverfahren nach § 36 SGB VIII. Gezählt wird zum Ende eines jeden Monats des Kalenderjahres. Die Anzahl der zum jeweiligen Monatsende gezählten Fälle wird aufaddiert und durch 12 geteilt. Hieraus errechnet sich der Jahresdurchschnittswert der HzE-Fallzahlen, die von der gpaNRW im Rahmen der überörtlichen Prüfungen und dem Kennzahlenset Hilfen zur Erziehung berücksichtigt werden. Die SPFH wird grundsätzlich als ein Fall gezählt, auch wenn mehrere Kinder in der Familie sind (LVR/LWL 2020, S. 60).

Bei aller Kritik der Fokussierung auf Hilfeplanfälle hat sich diese Größe als erster, grober Einschätzungswert etabliert.

Empfehlung zur Personalbemessung der NRW-Landesjugendämter

Die vorliegende Empfehlung spricht sich für ein analytisches Personalbemessungsverfahren aus. Nur für den Fall, dass dies aufgrund der angespannten Personalsituation aktuell aufgrund des damit verbundenen Aufwands nicht in absehbarer Zeit umsetzbar erscheint, kann vorrübergehend bzw. als Näherungsgröße auf eine Fallzahl-Fachkraft-Relation zurückgegriffen werden. Dabei ist darauf hinzuweisen, dass diese Relation noch nicht die gesetzlichen Neuregelungen aus dem KJSG, dem Landeskinderschutzgesetz NRW und der Vormundschaftsrechtsreform enthält. Gleichwohl kann sich so jedes Jugendamt schnell eine ganz grobe Einschätzung zum eigenen Personalbedarf verschaffen. Liegt die so ermittelte Fallzahl vor Ort wesentlich ÜBER der Relation der gpaNRW, kann das Personalsoll umgehend angepasst werden.

⁶ Auf der Internetseite der BAG Landesjugendämter <https://www.personal-gewinnen-und-binden.de/de/> sind umfassend Strategien im Umgang zur Fachkräftegewinnung und -bindung in der Kinder- und Jugendhilfe vorgestellt.

3. Personalbemessung für Führungskräfte: die Leitungsspanne

Die Größe für die Personalbedarfsbemessung bei Führungskräften ist die Leitungsspanne. Als Leitungsspanne wird die Zahl der unmittelbar unterstellten Personen (nicht die Zahl der Vollzeitstellenäquivalente) bezeichnet.

Angesichts der unterschiedlichen Aufgaben und Rahmenbedingungen von Leitung besteht in der Fachliteratur Übereinstimmung, dass pauschale Leitungsspannen nur eine Annäherung sein können und die Leitungsspanne für jede Organisationseinheit individuell bestimmt werden sollte. Trotzdem können Empfehlungen zur Leitungsspanne eine Orientierung geben.

Empfehlungen anderer Einrichtungen/Stellen

So empfehlen etwa die Rechnungshöfe des Bundes und des Landes eine Leitungsspanne von 1:12 insgesamt für Behörden der Ortsinstanz (vgl. BMI/BVA 2021, S. 50), ohne dass diese Empfehlung die Besonderheiten von Fachämtern berücksichtigt.

Welche Aufgaben die Führungskräfte in den (Allgemeinen) Sozialen Diensten wahrnehmen, ist insbesondere von der Aufbauorganisation der Kommune abhängig. So gibt es in kleineren Diensten häufig ausschließlich eine Abteilungsleitung, während in größeren mehrere Teamleitungen die unterste Führungsebene bilden und zudem eine oder mehrere Abteilungsleitungen eingesetzt sind. Letzteres bedeutet, dass die eher fallbezogenen Leitungsaufgaben (Beratung und Unterstützung der Fachkräfte, Fachaufsicht) auf der Ebene der Teamleitung angesiedelt sind und die weniger fallbezogenen Aufgaben (etwa Erarbeitung von Verfahren, Standards etc.) eher auf der Ebene von Abteilungsleitung.

Exkurs: Aufgaben und (zunehmende) Bedeutung der Führungskräfte im (Allgemeinen) Sozialen Dienst

Leiten im (Allgemeinen) Sozialen Dienst bedeutet einen hochkomplexen Dienst zu steuern. Die dort tätigen Fachkräfte arbeiten überwiegend mit Menschen in belasteten oder krisenhaften Situationen und sollen sie bei der Bewältigung unterstützen. Gleichzeitig haben sie die Verantwortung für die Wahrnehmung des Schutzauftrags und eine damit verbundene strafrechtliche Garantenstellung. Die Arbeit im (Allgemeinen) Sozialen Dienst wird durch Krisen und Mitteilungen über Kindeswohlgefährdung in einem hohen Maß fremdgesteuert und ist nur begrenzt planbar. Häufig ist für die Fachkräfte – neben den steigenden Hilfezahlen – ein Belastungsfaktor, dass sie auf der Basis nicht gesicherter Prognosen weitreichende Entscheidungen treffen müssen, die die Biographien von Kindern, Jugendlichen und Familien nachhaltig beeinflussen.

Zu den Aufgaben der direkt vorgesetzten Führungskraft (Team- oder Abteilungsleitung, je nach örtlicher Struktur) gehört insbesondere die Beratung und Unterstützung bei der Wahrnehmung des Schutzauftrags⁷ und die Unterstützung in komplexen, für die Fachkräfte belastenden Einzelfällen. Untrennbar damit verbunden ist auch der Umgang mit Überlastung und die »Pflege« des Teams, das für (A)SD-Fachkräfte eine große Bedeutung als Ort der Unterstützung und Entlastung hat.

⁷ Eine ausführliche Übersicht über die Leitungsaufgaben im Kontext des Kinderschutzes findet sich in Leitner 2017, S. 6 f.

Für eine angemessene Wahrnehmung dieser Aufgaben muss Leitung präsent sein. Bei Abwesenheit muss diese Präsenz durch eine adäquate (präsen)te Vertretung sichergestellt werden.

Angesichts der veränderten Personalsituation in den (Allgemeinen) Sozialen Diensten mit einem Generationenwechsel, zum Teil im erheblichen Umfang vakanten Stellen, hoher Personalfuktuation und aufwändigen Einarbeitungsbedarfen von Berufseinsteiger:innen (vgl. Kapitel 2.7), werden die Leitungskräfte immer bedeutender für die Aufrechterhaltung des Dienstes.

Die Anforderungen an Leitungskräfte in der Führung von Mitarbeiter:innen nehmen deutlich zu, sie müssen insbesondere

- (durch kreatives Vorgehen) versuchen, Fachkräfte zu gewinnen,
- wiederkehrend Auswahl- und Stellenbesetzungsverfahren durchführen,
- eine umfassende Einarbeitung von Berufseinsteiger:innen sicherstellen, begleiten oder auch selbst übernehmen,
- gleichzeitig die Aufgabenerfüllung mit weniger Fachkräften sicherstellen (»Mangelverwaltung«, Entscheidungen über Standardsenkungen),
- die vorhandenen, häufig überlasteten Fachkräfte unterstützen und
- zudem versuchen, sie an den Dienst zu binden.

Auch der Umfang der fachlichen Leitungsaufgaben ist durch verschiedene Gesetzesänderungen gestiegen, beispielsweise durch zunehmende Kooperationserfordernisse, wie sie im Landeskinderschutzgesetz und im neuen Vormundschaftsrecht verankert sind.

Empfehlungen anderer Einrichtungen/Stellen

Die Enquetekommission der Hamburgischen Bürgerschaft betont die Bedeutung der ASD-Leitung für die Arbeitsfähigkeit des Dienstes und empfiehlt u.a. ein klares Stellenprofil zu erarbeiten und für eine auskömmliche Personalausstattung zu sorgen (2018, S. 75).

Für die Berechnung der Leitungsspanne stehen ebenfalls summarische und analytische Verfahren zur Verfügung.

Bei den **summarischen Verfahren** werden pauschale, die Leitungsspanne beeinflussende Indikatoren zu Grunde gelegt und im Hinblick auf ihre Ausprägung in der Organisationseinheit gewichtet. Kriterien, die dafür herangezogen werden sind etwa:

- die Gleichartigkeit der Aufgaben der Beschäftigten,
- die Komplexität der Aufgaben der Beschäftigten,
- die Planungsaufgaben der Führungskraft,
- die Neuartigkeit, das Veränderungspotential der Aufgaben der Beschäftigten,
- der Delegationsgrad/Entscheidungsspielraum der Beschäftigten,
- schlanke, standardisierte Prozesse (vgl. BMI/BVA 2021, S. 217).

Auf die (Allgemeinen) Sozialen Dienste übertragen bedeutet dies, dass eher von einer geringeren Leitungsspanne auszugehen ist, da die Aufgaben der Fachkräfte wie beschrieben sehr komplex sind und die Anforderungen an Leitung hoch sind. Kommt dann noch hinzu, dass die Führungskraft für verschiedene Arbeitsbereiche wie (A)SD, Pflegekinderhilfe, andere Spezialdienste, Wirtschaftliche Jugendhilfe etc. zuständig ist, muss dies entsprechend der o.g. Kriterien in einer geringeren Leitungsspanne berücksichtigt werden.

Empfehlungen anderer Einrichtungen/Stellen

Die Expertise des DJI zur Fachaufsicht im Kinderschutz kommt zu folgendem Schluss: »Wenn Fachaufsicht wesentlicher Teil der Leitungsverantwortung ist, ist zuerst die ausreichende Qualifikation der Leitungskräfte sowie eine Leitungsspanne zu gewährleisten, die die skizzierten Aufgaben realistisch ermöglicht (z. B. eine Leitungsspanne für ASD-Teams max. 1:10); hierzu gehört auch eine geregelte Stellvertretung, nicht nur bei Abwesenheit;« (Biesel/Messmer/Schrappner 2023, S. 42).

Die Stadt Köln arbeitet mit einer Leitungsspanne für die Gruppenleitung im ASD von 1:9.

Für eine aussagekräftige Bemessung auf Leitungsebene bietet sich ebenfalls ein **analytisches Verfahren** an. Da es sich bei den Leitungsaufgaben weniger um prozessbezogene Tätigkeiten handelt, wird ein aufgabenbezogenes Verfahren genutzt. Das nachfolgend vorgestellte Konzept einer analytischen Personalbemessung eignet sich sowohl für die Einschätzung des Personalbedarfs auf Abteilungsleitungsebene, als auch auf Teamleitungsebene, da die Aufgaben individuell beschrieben werden müssen.

Voraussetzungen hierfür sind, dass die Aufgaben bekannt sind und der Zeitaufwand ermittelt werden kann.

Im Rahmen der Durchführung eines solchen Verfahrens werden die Aufgaben zusammengetragen, mit dem durchschnittlichen Zeitaufwand eines Jahres hinterlegt und die Leitungsspanne auf dieser Grundlage berechnet. Die einzelnen notwendigen Schritte werden nachfolgend beschrieben.

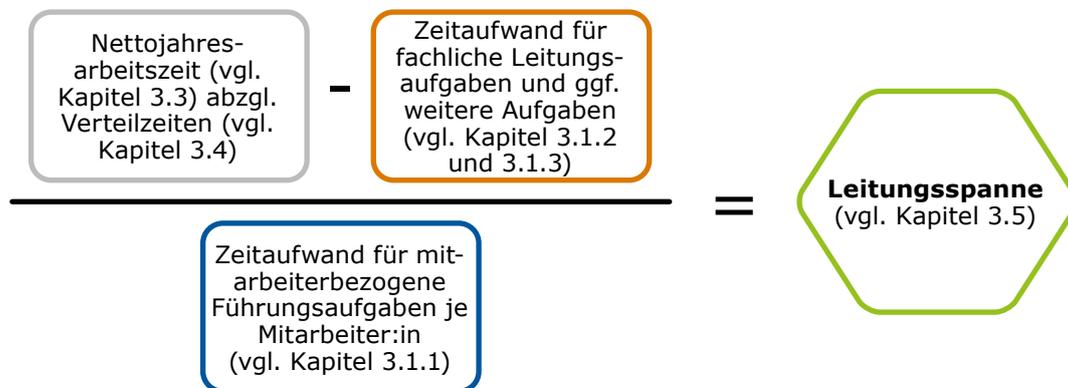


Abbildung 15: Formel zur Berechnung der Leitungsspanne mit Kapitelübersicht

3.1 Beschreibung der Leitungsaufgaben

Die Aufgaben von Leitungskräften in den verschiedenen (Allgemeinen) Sozialen Diensten sind ähnlich heterogen wie die Aufgaben der Fachkräfte. Welche Aufgaben die Leitungskräfte in den (Allgemeinen) Sozialen Diensten wahrnehmen, ist insbesondere abhängig von der Aufbauorganisation der Kommune, d.h. der Frage, ob es eine Hierarchieebene oder sowohl eine Teamleitungs- als auch eine Abteilungsleitungsebene gibt. Entscheidend beeinflusst werden die Aufgaben auch von der Zuordnung der Arbeitsbereiche (nur (A)SD bzw. ein Sozialer Dienst oder verschiedene Dienste/Bereiche) und von den der Leitungskraft zugewiesenen fachlichen Aufgaben sowie Entscheidungsbefugnissen. Deshalb ist eine individuelle Aufgabenbeschreibung vor Ort notwendig, die sich an dem von der Arbeitsgruppe erstellten Aufgabenkatalog orientieren kann.

Bei den Leitungsaufgaben kann grundsätzlich unterschieden werden in mitarbeiterbezogene Führungsaufgaben, deren Umfang abhängig von der Zahl der unterstellten Stellen ist, und fachliche Leitungsaufgaben, die unabhängig von der Zahl der unterstellten Fachkräfte wahrgenommen werden (vgl. BMI/BVA 2021, S. 224).

Zudem ist zu differenzieren, ob die Leitungskräfte ausschließlich Leitungsaufgaben oder auch weitere Aufgaben wahrnehmen.

3.1.1 Mitarbeiterbezogene Führungsaufgaben

Mitarbeiterbezogene Führungsaufgaben sind Aufgaben der Personalführung und ihr Umfang ist abhängig von der Zahl der unterstellten Fachkräfte.

Dazu gehören etwa:

Mitarbeiterbezogene Führungsaufgaben

Mitarbeiter:innengespräche (Regel-MAG und anlassbezogene)

allgemeine Zielvereinbarungsgespräche

Beurteilungsgespräche

LOB-Gespräche/-vereinbarungen

Einarbeitung(sgespräche)

Rückkehrgespräche und Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM)

Führungsfeedback

Weitere Personal- und Organisationsentwicklungs-Aktivitäten koordinieren

Arbeitssicherheit

Organisation des Dienstbetriebs (Abwesenheiten, Vertretungen, Genehmigungen von Dienstreisen, Urlaub, Vereinbarungen zu Home-Office etc.)

Ausstattung, Materialbestellungen, ggf. Raumverteilung/Desk-Sharing

...

Diese Aufgaben sind vor Ort zu erfassen und bei Bedarf weiter zu differenzieren. Dies mit dem Ziel alle Aufgaben, die im Rahmen der Führung von Mitarbeiter:innen (pro Mitarbeiter:in) anfallen, entsprechend abzubilden. Beim Vorhandensein mehrerer Hierarchieebenen im (Allgemein) Sozialen Dienst sind diese entweder bei beiden Ebenen zu verorten oder ggf. aufzuteilen.

Empfehlungen anderer Einrichtungen/Stellen

Für die oben aufgeführten mitarbeiterbezogenen Führungsaufgaben (für Mitarbeitergespräche, Zielvereinbarungsgespräche, Beurteilungsgespräche, LOB etc.) empfiehlt die KGSt beispielsweise im Bereich Bürgerdienstleistungen mindestens 48 Stunden pro Jahr und Mitarbeiter:in zu berücksichtigen (KGSt-Bericht 10/2014, S. 18).⁸

3.1.2 Fachliche Leitungsaufgaben

Die Aufgaben der fachlichen Leitung werden unabhängig von der Zahl der unterstellten Fachkräfte wahrgenommen.

Neben den »klassischen« Leitungsaufgaben nehmen die Anforderungen an Kooperation und Repräsentation deutlich zu, so dass diese als gesonderte Kategorie neben den allgemeinen fachlichen Leitungsaufgaben erfasst wurden.

Ein weiterer Bestandteil der fachlichen Leitungstätigkeit können interne Projekte sein, etwa die Erstellung eines Einarbeitungskonzeptes.⁹

Ein Bereich, der in letzten Jahren erheblich an Bedeutung und Häufigkeit zugenommen hat und deshalb ebenfalls in den Aufgabenkatalog aufgenommen wurde, ist das Krisenmanagement. Es erfolgt bei Krisen wie Naturkatastrophen, Fluchtbewegungen, Kriegen, Pandemien. Diese Krisen ziehen umfangreiche Arbeiten in allen Bereichen nach sich und führen dazu, dass die eigentlichen Aufgaben zurückgestellt werden müssen. Aus diesem Grund sollte eine Berücksichtigung in der Berechnung erfolgen – sofern in dem zu Grunde zu legenden Jahr ein Krisenmanagement erfolgte.

Beispiele für fachliche Leitungsaufgaben in den (Allgemeinen) Sozialen Diensten sind:

Fachliche Leitungsaufgaben

Allgemeine fachliche Leitungsaufgaben

- Postsichtung und -verteilung
- Ggf. Fallverteilung
- Durchführung von Dienstbesprechungen
- Teilnahme an Dienstbesprechungen
- Fachliche Rücksprachen mit Mitarbeiter:innen
- Rücksprachen mit Vorgesetzten
- Maßnahmen der Teamentwicklung
- Mitwirkung im § 8a-Verfahren
- Mitwirkung im Hilfeplanverfahren
- Unterstützung in »schwierigen Fällen«
- Teilnahme an Fallkonferenzen
- Sichtung, Bewertung, Aufbereitung von Informationen, Rechtsprechung/Fachliteratur etc. und ggf. Umsetzung

⁸ Das würde bedeuten, dass eine vollzeitbeschäftigte Leitungskraft eine Leitungsspanne von 1:30 hat, wenn keinerlei Aufgaben neben der Mitarbeiterführung bestehen. Wenn allerdings neben der Mitarbeiterführung nur die Hälfte der wöchentlichen Arbeitszeit für fachliche Leitungsaufgaben benötigt wird, reduziert sich die Leitungsspanne auf dieser Grundlage bereits auf 1:13.

⁹ Ämterübergreifende Projekte werden unter weiteren Aufgaben erfasst, siehe Kapitel 3.1.3.

- Interne Verfahren weiterentwickeln
- Planung, Durchführung und Evaluation von Qualitätsentwicklungsverfahren
- Ziele ableiten, entwickeln, überwachen, koordinieren und kommunizieren
- Beschwerdemanagement
- Mitwirkung/Bearbeitung von Widersprüchen/Klageverfahren
- Vorlagen für Jugendhilfeausschuss
- Statistik
- Fachcontrolling
- Budgetplanung und -kontrolle
- Aufgaben im Bereich Fachsoftware/Digitalisierung
- Prüfungen (Rechnungsprüfungsamt, Gemeindeprüfungsanstalt)
- Durchführung von internen Fortbildungen
- Teilnahme an Fachfortbildungen (extern, Inhouse)
- Supervision

Kooperation und Repräsentation

- Interne Kooperationsgespräche (andere Abteilungen oder Ämter)
- Interne Arbeitsgruppen
- Externe Arbeitskreise
- Externe Kooperationsgespräche
- Abschluss von Kooperationsvereinbarungen, § 8a-Vereinbarungen
- Teilnahme an Netzwerken
- Teilnahme an Jugendhilfeausschusssitzungen
- Fortbildungen mit Kooperationspartnern
- Entgelt-/Leistungs-/Qualitätsentwicklungsvereinbarungen & Dialoge
- Arbeit im Sozialraum/Sozialraumtreffen
- Öffentlichkeitsarbeit
- Pressearbeit
- Internetauftritt
- Aktivitäten zur Personalgewinnung

ggf. Projektmanagement und Projektbeteiligung (innerhalb des Dienstes/Jugendamtes)

ggf. Krisenmanagement (Krisen, die umfangreiche Arbeiten in allen Bereichen nach sich ziehen)

Dieser Katalog kann als Grundlage genutzt werden, um die Aufgaben vor Ort zu erfassen. Bei mehreren Hierarchieebenen im Dienst sind die Aufgaben entsprechend auf diese aufzuteilen.

Bei der Erfassung der Aufgaben kann eine weitere Untergliederung (etwa zu den unterschiedlichen Kooperationsgesprächen, Arbeitskreisen etc.) sinnvoll sein.

3.1.3 Weitere mögliche Aufgaben von Leitungskräften

Neben den Leitungsaufgaben können ggf. noch weitere Aufgaben anfallen:

- **Wahrnehmung von Projektaufgaben:** Projekte können innerhalb oder außerhalb der Linienorganisation eingerichtet werden. Aktuelles Beispiele für ämterübergreifende behördenweite Projekte sind die Einführung von E-Akten oder die Umsetzung des Onlinezugangsgesetzes (OZG). Projekte, die innerhalb der Organisationseinheit verbleiben, wie etwa die Erstellung eines Einarbeitungskonzeptes, sollten den fachlichen Leitungsaufgaben zugeordnet werden.
- **Beauftragungen/Bestellungen:** Beauftragungen/Bestellungen sind Aufgaben, die übertragen werden, wie IT-Beauftragte, Mitglieder des Personalrats, Brandschutzbeauftragte o.ä. Dies kann mit einer teilweisen oder ohne Freistellung von den vorherigen Aufgaben erfolgen.

Erfolgt die Beauftragung/Bestellung zusätzlich zu den bisherigen Aufgaben, werden diese als eigenständige Aufgabe erhoben. Soweit ein Freistellungsanspruch für die Erledigung der Aufgaben in der besonderen Funktion besteht, werden die Zeiten in Höhe des Freistellungsanspruchs berücksichtigt.

- Sachbearbeitungsaufgaben: Selten besteht in den (Allgemeinen) Sozialen Diensten noch eine Kombination von Leitungs- und Sachbearbeitungsaufgaben. Diese birgt – wie auch andere Aufgabenkombinationen auf einer Stelle – zum einen die Gefahr, dass eine der Aufgaben dominiert und die andere »hintenüber fällt«. Zum anderen kann die Kombination von Leitungs- mit Fallarbeit aber auch zu »einer strukturellen Überforderung der Leitungskraft« führen (Schrapper 2013, S. 5). Rollenkonflikte sind fast unabdingbar. Zudem wird dadurch die notwendige Präsenz von Leitung gemindert.

Empfehlungen anderer Einrichtungen/Stellen

Wie oben beschrieben und wie auch der Abschlussbericht der Lügde-Kommission Niedersachsen aufzeigt, ist die Fachaufsicht durch Leitung für die Qualitätssicherung und -entwicklung im (Allgemeinen) Sozialen Dienst essentiell.

Die Kommission erachtet deshalb als Standard eine grundsätzliche Freistellung der Leitung im Allgemeinen Sozialen Dienst von Einzelfallarbeit für notwendig, ebenso ein angemessenes Verhältnis von Leitung zu Mitarbeitenden (2020, S. 9).

Empfehlung zur Personalbemessung der NRW-Landesjugendämter

Leitungskräfte in den (Allgemeinen) Sozialen Diensten sollen grundsätzlich nur mit Leitungsaufgaben betraut werden. Ist dies nicht möglich, sollte aus den oben dargelegten Gründen keine Kombination mit Aufgaben aus dem Bereich der Fallbearbeitung erfolgen. Eher bieten sich für eine Kombination mit Fachaufgaben ohne leistungsgewährende, beratende oder betreuende Funktionen (etwa Aufgaben aus den Bereichen Planung, Steuerung, Controlling o.ä.) an, da diese zum einen weniger fremdgesteuert und damit besser planbar sind und zum anderen Rollenkonflikte ausschließen.

Werden weitere Aufgaben von Leitungskräften wahrgenommen, ist es sinnvoll, diese analog zu den fachlichen Leitungsaufgaben zu erfassen und zu berücksichtigen.¹⁰

¹⁰ Bestehen prozentuale Freistellungen für die weiteren Aufgaben können diese alternativ von der um die Verteilzeiten bereinigten Nettojahresarbeitszeit abgezogen werden.

3.2 Ermittlung des Zeitbedarfs und der Häufigkeiten

Bei der Ermittlung des Zeitbedarfs bietet sich grundsätzlich die Erfassung in Stunden an, um nicht zu kleinteilig zu rechnen. Die Häufigkeit der Tätigkeiten und des Umfangs in einem Jahr kann in unterschiedlichen Kategorien (etwa wöchentlich oder monatlich) abgebildet und dann auf das Jahr hochgerechnet werden.

Dabei ist zu beachten:

- Für die **mitarbeiterbezogenen Führungsaufgaben** ist der durchschnittliche Zeitbedarf für eine:n Mitarbeiter:in zu erfassen.
- Bei den **fachlichen Leitungsaufgaben und ggf. weitere Aufgaben ist der Zeitbedarf insgesamt** abzubilden.

Folgende Möglichkeiten zur Ermittlung des Zeitbedarfs bieten sich an:

- **Arbeitszeitaufzeichnung**

Die Arbeitszeitaufzeichnung ist eine Methode zur systematischen Datengewinnung von Zeiten und Häufigkeiten einzelner Aufgaben. Die Leitungskraft erfasst während ihrer Tätigkeit die für die Personalbemessung erforderlichen Informationen (Aufgaben, Bearbeitungszeiten und Häufigkeiten) über einen festgelegten Erfassungszeitraum (etwa 6 Wochen oder drei Monate). Der Vorteil ist die relativ genaue Erfassung. Der Nachteil ist, dass Aufgaben, die in dem festgelegten Zeitraum nicht anfallen, nicht mit Zeiten und Häufigkeiten hinterlegt werden. Damit ist die Arbeitsaufzeichnung insbesondere für wöchentlich (oder bei einem längeren Erhebungszeitraum monatlich) wiederkehrende Aufgaben geeignet.

- **Analytisches Schätzen**

Die Bearbeitungszeiten und Häufigkeiten werden durch die Leitungskraft oder sofern möglich von mehreren Leitungskräften geschätzt. Dabei greifen sie auf Erfahrungswerte aus der Aufgabenerledigung der Vergangenheit zurück. Diese Methode ist weniger präzise als die Aufzeichnung, bietet sich aber insbesondere für Aufgaben an, die unregelmäßig bzw. in größeren Abständen auftreten oder erst zukünftig anfallen werden.

- **Heranziehen von Erfahrungswerten aus anderen Personalbemessungsprojekten**

Daten, die andere Leitungskräfte, andere Jugendämter oder in anderen Personalbemessungsprojekten erhoben wurden, sind insbesondere geeignet, um diese mit der eigenen Schätzung oder Erhebung abzugleichen.

Empfehlung zur Personalbemessung der NRW-Landesjugendämter

Um den Arbeitsaufwand für die Personalbemessung möglichst gering zu halten und gleichzeitig möglichst valide Ergebnisse zu erhalten, empfiehlt sich ein Mix der dargestellten Methoden. Nach der Aufgabenbeschreibung sollte zunächst entschieden werden, für welche Aufgaben der Zeitaufwand pro Jahr über analytisches Schätzen erfolgen kann und für welche Aufgaben eine Arbeitszeitaufzeichnung sinnvoll ist. In einem letzten Schritt kann es sinnvoll sein, diese Ergebnisse mit anderen Erfahrungswerten abzugleichen.

3.3 Ermittlung der Nettojahresarbeitszeit

Die Nettojahresarbeitszeit oder Normalarbeitszeit ist die zentrale Größe der Personalbemessung. Sie bildet die Zeit ab, die eine Leitungskraft durchschnittlich unter Berücksichtigung der regelmäßigen wöchentlichen Arbeitszeit in einem Jahr zur Verfügung hat: Von den 365 Kalendertagen werden die Wochenenden, der durchschnittliche Erholungsurlaub sowie die örtlichen und überörtlichen Feiertage abgezogen, um die Bruttoarbeitstage zu berechnen. Dann werden die durchschnittlichen Urlaubs- und Krankheitstage subtrahiert, um als Ergebnis die Nettoarbeitszeit zu erhalten.

Die KGSt stellt den Kommunen ein Berechnungsschema zur Verfügung und gibt Richtwerte der Normalarbeitszeit heraus. Dabei ist zu differenzieren, ob es sich um Stellen handelt, die mit Beamten oder mit Beschäftigten besetzt sind, da sich die Wochenarbeitszeit unterscheidet. Bei den Beschäftigten ist zu berücksichtigen, ob es sich Beschäftigte im TVöD-V oder TVÖD-SuE (Sozial- und Erziehungsdienst) handelt, da bei letzteren die zwei zusätzlichen Regenerationstage pro Jahr von der Nettojahresarbeitszeit abgezogen werden müssen.

Beruhend auf dem KGSt-Bericht 2015 (S. 17) und unter Berücksichtigung der Regenerationstage sind – je nach Beschäftigtenstruktur – folgende KGSt-Richtwerte von Bedeutung:

	Vollzeit TVöD-V	Vollzeit TVöD-SuE	Beamte
Nettoarbeitstage	203,83	201,07	203,83
Wochenarbeitsstunden	39	39	41
Nettojahresarbeitszeit in Minuten am Tag	468	468	492
Nettojahresarbeitszeit in Minuten pro Jahr	95.392	94.101	100.284
Nettojahresarbeitszeit in Stunden	1.590	1.568	1.671

Abbildung 16: KGSt-Richtwerte zur Normalarbeitszeit, ergänzt um eigene Berechnung¹¹

In Analogie zur Zeiterfassung bei den Leitungsaufgaben wird die Nettojahresarbeitszeit in der Berechnung in Stunden berücksichtigt. Bei teilzeitbeschäftigten Leitungskräften ist die Berechnung entsprechend der jeweiligen Arbeitszeit anzupassen.

Empfehlung zur Personalbemessung der NRW-Landesjugendämter

Auch für die Personalbemessung für Leitungskräfte ist das Berechnungsschema der KGSt (2015, S. 24) heranzuziehen.

Dabei ist vor Ort zu entscheiden, ob die oben abgebildeten KGSt-Richtwerte genutzt werden, oder ob das Berechnungsschema ganz oder teilweise mit vorhandenen eigenen Daten gefüllt wird. Sind bedeutsame Abweichungen (bei den Krankheitstagen, o.ä.) ersichtlich oder bestehen vor Ort Brauchtumstage etc., ist es sinnvoll diese zu berücksichtigen (vgl. Kapitel 2.5).

¹¹ Die berechneten Werte weichen geringfügig von den veröffentlichten Werten der KGSt ab. Vgl. KGSt 2015, Anhang 7.1

3.4 Ermittlung des Zeitbedarfs für Verteilzeiten

Anders als bei den Tätigkeiten der Fachkräfte, bei denen alle nicht einzelfallbezogenen Tätigkeiten in System- und Rüstzeiten abgebildet werden, erübrigt sich dies bei den Leitungskräften, da nicht zwischen einzelfallbezogenen und -unabhängigen Aufgaben differenziert wird.

Bei den Leitungskräften fallen allerdings auch Zeiten an, die nicht unmittelbar zur Aufgabenerfüllung gehören, die sogenannten Verteilzeiten.

Empfehlungen anderer Einrichtungen/Stellen

Der Leitfaden zur Personalbedarfsermittlung des Bundesministeriums des Inneren, für Bau und Heimat und des Bundesverwaltungsamts empfiehlt eine pauschale Berücksichtigung von 5 % sachlichen und 5 % persönlichen Verteilzeiten, also insgesamt 10 % (2021, S. 60). Die KGSt empfiehlt, personenbezogene Verlust- und Erholungszeiten mit 10 % von der Normalarbeitszeit abzuziehen (2015, S. 19).

Mit diesen Verteilzeiten sind nach der KGSt (2015, S. 19) folgende Tätigkeiten abdeckt:

- Allgemeine Rüstzeiten (z. B. PC hochfahren)
- Erholungs- und Entspannungszeiten (z. B. Kaffeepausen, Toilettengänge und sonstige persönliche Verrichtungen)
- Unterbrechungen des Arbeitsablaufes (Telefongespräche, Besuche, etc., soweit nicht in unmittelbarem und ausschließlichem Zusammenhang mit der Fachaufgabe)
- Mitarbeiter:innengespräche mit Vorgesetzten
- Beurteilungsgespräche/Gespräche mit Vorgesetzten zur leistungsorientierten Bezahlung (LOB)
- Teilnahme an Personalversammlungen, ggf. mit Vor- und Nachbereitungszeiten
- Besprechungen und Rücksprachen in persönlichen Angelegenheiten (z. B. mit Personalservice, Personalrat)

Abbildung 17: Verlust- und Erholungszeiten nach KGSt

Nicht abgedeckt, sondern bei den mitarbeiterbezogenen Führungsaufgaben zu berücksichtigen, sind die Gespräche und Beurteilungsgespräche mit den unterstellten Mitarbeiter:innen.

Empfehlung zur Personalbemessung der NRW-Landesjugendämter

Eine Erfassung dieser (eher geringen) Zeiten ist aufwändig, so dass empfohlen wird, diese analog zu der Personalbemessung für Fachkräfte im zweiten Kapitel ebenfalls pauschal zu berücksichtigen und auch hier auf die Empfehlung der KGSt zurückzugreifen, diese pauschal im Umfang von 10 % von der Nettojahresarbeitszeit abzuziehen.

3.5 Berechnung der Leitungsspanne

Für die Durchführung der Berechnung ist es zunächst notwendig, die beschriebenen Aufgaben in der Unterteilung zwischen von der Zahl der Fachkräfte abhängigen Führungsaufgaben und nicht von der Zahl der Fachkräfte abhängigen Leitungsaufgaben (und ggf. weitere Aufgaben) mit durchschnittlichen Arbeitszeiten (und Häufigkeiten) zu hinterlegen und so zwei Summen zu erfassen: a) die Summe in Stunden der von der Zahl der Fachkräfte abhängigen Führungsaufgaben und b) die Summe in Stunden der von der Zahl der Fachkräfte unabhängigen Leitungsaufgaben sowie der ggf. weiteren Aufgaben:

- Bei den mitarbeiterbezogenen Führungsaufgaben erfolgt die Berechnung des durchschnittlichen Zeitaufwands für eine:n Mitarbeiter:in in Stunden pro Jahr und unter Berücksichtigung der Vor- und Nachbereitungszeiten sowie etwaig anfallender Fahrtzeiten.
- Bei den fachlichen Leitungsaufgaben und anderen Aufgaben ist der durchschnittliche Zeitaufwand für die Aufgabe insgesamt in Stunden pro Jahr, inklusive Vor- und Nachbereitungszeiten sowie möglicherweise anfallender Fahrtzeiten zu erfassen.

Zur Berechnung der Leitungsspanne werden zunächst von der ermittelten Nettojahresarbeitszeit die Verteilzeiten abgezogen. Von der bereinigten Nettojahresarbeitszeit wird der ermittelte Zeitaufwand für die von der Anzahl der Fachkräfte unabhängigen fachlichen Leitungsaufgaben und ggf. weitere Aufgaben abgezogen. Das Ergebnis wird durch den Zeitaufwand für mitarbeiterbezogene Führungsaufgaben je Mitarbeiter:in dividiert (Formel in Anlehnung an Brokranz, vgl. Leitner 2017, S. 10). Daraus ergibt sich die Leitungsspanne.

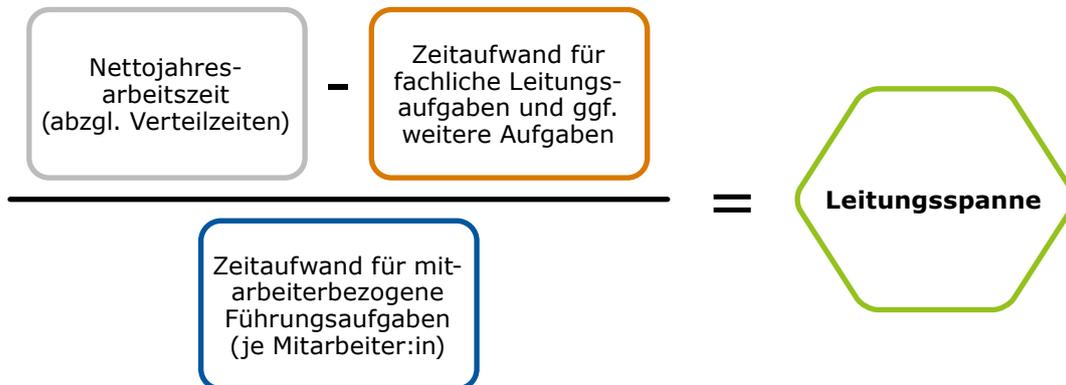


Abbildung 18: Formel zur Berechnung der Leitungsspanne

Die Leitungsspanne bezieht sich auf die Zahl der unterstellten Fachkräfte (nicht Vollzeitstellenäquivalente).

Eine Berechnung kann beispielsweise wie folgt aussehen:

In einem (A)SD wurde für die (A)SD-Leitungskraft folgender Zeitaufwand bemessen: Für mitarbeiterbezogene Führungsaufgaben wurde ein durchschnittlicher Zeitbedarf von 71 Stunden für eine:n Mitarbeiter:in pro Jahr ermittelt. Für die fachlichen Leitungsaufgaben wurde ein Zeitaufwand von 880 Stunden festgestellt.

Nettojahresarbeitszeit in Stunden (nach KGSt-Bericht 15/2015)	1590
(abzüglich) Verteilzeit (pauschal 10 %)	159
Bereinigte Nettojahresarbeitszeit:	1431
(abzüglich) Zeitaufwand für fachliche Leitungsaufgaben und ggf. weitere Aufgaben	880,0
Ergebnis	551,0
dividiert durch Zeitaufwand für mitarbeiterbezogene Führungsaufgaben (je Mitarbeiter:in)	71,0
Leitungsspanne	7,8

Abbildung 19: Beispielberechnung der Leitungsspanne einer vollzeitbeschäftigten Leitungskraft im Tarif TVöD-V

Die Leitungsspanne beträgt nach der Berechnung 7,8. Das heißt, dass diese Leitungskraft aufgerundet acht Mitarbeiter:innen leiten kann.

4. Literatur

AGJ – ARBEITSGEMEINSCHAFT FÜR KINDER- UND JUGENDHILFE (2017): *Fachkräftegewinnung und -bindung im (A)SD und in den Hilfen zur Erziehung zukunftsfest gestalten – Ausgangslage, Perspektiven, Instrumente. Positionspapier*. Online unter: https://www.agj.de/fileadmin/files/positionen/2017/Fachkr%C3%A4ftegewinnung_und_-bindung_im_ASD.pdf (Stand: 02.05.2024)

BAG ASD, BUNDESARBEITSGEMEINSCHAFT ALLGEMEINER SOZIALER DIENST (2022): *Positionspapier zur Situation in den Allgemeinen Sozialen Diensten*. 22. November.

BAG ASD, BUNDESARBEITSGEMEINSCHAFT ALLGEMEINER SOZIALER DIENST (2021): *Empfehlung der BAG ASD zur Personalbemessung gem. § 79 Abs. 3 SGB VIII*. 12. November. Online: https://cdn.prod.website-files.com/64b7d779a973a0c983e01ee0/64baad45f3dda84d782732cc_Empfehlung-der-BAG-ASD-zur-Personalbemessung-gem-%C2%A7-79-Abs-3-SGB-VIII.pdf (Stand: 02.05.2024)

BAG ASD: BUNDESARBEITSGEMEINSCHAFT ALLGEMEINER SOZIALER DIENST (2012): *Fallzahlbegrenzung für die Fachkräfte (Bezirkssozialarbeit in den Allgemeinen Sozialen Diensten/Kommunalen Sozialen Diensten)*. In: Sozialmagazin; 35 (2012); Nr. 3; S. 42-43

BAG LJÄ – BUNDESARBEITSGEMEINSCHAFT DER LANDESJUGENDÄMTER (HRSG.) (2023): *Qualitätsmaßstäbe und Gelingensfaktoren für die Hilfeplanung gemäß § 36 SGB VIII*. Online: <https://cloud.lwl.org/s/RwJqqB eAz8SrWM?path=%2FEmpfehlungen> (Stand: 02.05.2024)

BIESEL, KAY/MESSMER, HEINZ/SCHRAPPER, CHRISTIAN (2023): *Fachaufsicht im Kinderschutz. Expertise des Deutschen Jugendinstituts. Band 3: Fachkonzepte und Qualitätssicherung*. München. Online unter: <https://www.dji.de/veroeffentlichungen/literatursuche/detailansicht/literatur/34299-fachaufsicht-im-kinderschutz.html> (Stand: 02.05.2024)

BUNDESTAGS-DRUCKSACHE 19/26107: *Entwurf eines Gesetzes zur Stärkung von Kindern und Jugendlichen. Gesetzentwurf der Bundesregierung*. 25.01.2021. Vgl. <https://dsserver.bundestag.de/btd/19/261/1926107.pdf> (Stand: 02.05.2024)

BMI/BVA – BUNDESMINISTERIUM DES INNEREN, FÜR BAU UND HEIMAT/BUNDESVERWALTUNGSAMT (HRSG.) (2021): *Leitfaden zur Personalbedarfsermittlung*. Berlin. Online: https://www.orghandbuch.de/SharedDocs/downloads/Webs/OHB/DE/2_4_3_Leitfaden_PBE.html;jsessionid=53B1123D23DD0744DB4B91A9C27AD4C0.live871 (Stand: 02.05.2024)

DEUTSCHER BUNDESTAG (2022): *Gesetz zur Abschaffung der Kostenheranziehung von jungen Menschen in der Kinder- und Jugendhilfe*. Online: <https://dip.bundestag.de/vorgang/gesetz-zur-abschaffung-der-kostenheranziehung-von-jungen-menschen-in-der/290304?term=Gesetz%20zur%20Abschaffung%20der%20Kostenheranziehung%20von%20jungen%20Menschen%20in%20der%20Kinder-%20und%20Jugendhilfe&rows=25&pos=1> (Stand: 02.05.2024)

DEUTSCHER VEREIN (2021): *Empfehlungen des Deutschen Vereins zur Personalgewinnung, -einarbeitung und -bindung im ASD*. DV 4/21.

ESCHELBACH, DIANA (2022): *Synopse Gesetz zur Abschaffung der Kostenheranziehung von jungen Menschen in der Kinder- und Jugendhilfe zum 01.01.2023*. Online: https://dijuf.de/fileadmin/Redaktion/Hinweise/Eschelbach__Synopse_Abschaffung_Kostenheranziehung_junge_Menschen_zum_01.01.2023_final.pdf (Stand: 02.05.2024)

FACHSTELLE LEAVING CARE (HRSG.) (2021): *Kurzexpertise Careleaver. Übergang in die Volljährigkeit. Änderungen durch das KJSG*. Autor:innen: Achterfeld, Susanne/Knörzer, Friederike/Seltmann, David. Hildesheim. Vgl. https://igfh.de/sites/default/files/2021-09/Achterfeld_Careleaver%20%28002%29.pdf (Stand: 02.05.2024)

GALLEP, SABINE (2021): *SGB VIII-Reform: Das Kinder- und Jugendstärkungsgesetz ist da*. In: Nachrichten des Deutschen Vereins. 8/2021, S. 392-396

HAMBURGISCHE BÜRGERSCHAFT – BERICHT DER ENQUETE KOMMISSION (2018): *Kinderschutz und Kinderrechte weiter stärken: Überprüfung, Weiterentwicklung, Umsetzung und Einhaltung gesetzlicher Grundlagen, fachlicher Standards und Regeln in der Kinder- und Jugendhilfe – Verbesserung der Interaktion der verschiedenen Systeme und Akteurinnen und Akteure*. Online: https://www.buergerschaft-hh.de/parldok/dokument/65251/bericht_der_enquete_kommission_kinderschutz_und_kinderrechte_weiter_staerken_ueberpruefung_weiterentwicklung_umsetzung_und_einhaltung_gesetzlicher_gru.pdf (Stand: 02.05.2024)

HOLLENBERG, JANA (2023): *Kinder- und JugendHILFE(!) in Not – Fachkräftemangel impliziert Systemkollaps. Prognostische Auswirkungen und deren Bedeutung für den inklusiven Kinderschutz*. In: Zeitschrift für Kinderschutzrecht und Jugendhilfe. Juni, S. 205-210

IGFH – INTERNATIONALE GESELLSCHAFT FÜR ERZIEHERISCHE HILFEN, FACHGRUPPE INOBHUTNAHME (2022): *Mangel an Fachkräften in der Kinder- und Jugendhilfe wirkt sich dramatisch aus! Das Inobhutnahme-System steht vor dem Kollaps. Die öffentliche Kinder- und Jugendhilfe kann dringende Hilfebedarfe kaum bis gar nicht mehr bedienen. Positionspapier*. Online: https://igfh.de/sites/default/files/2022-12/Positionspapier_Fachkr%C3%A4ftemangel%20und%20aktuelle%20Auswirkungen_FG-Inobhutnahme_IGfH_0.pdf (Stand: 02.05.2024)

KGST – KOMMUNALE GEMEINSCHAFTSSTELLE FÜR VERWALTUNGSMANAGEMENT (2013A): *Krankentage-Statistik*. Köln

KGST – KOMMUNALE GEMEINSCHAFTSSTELLE FÜR VERWALTUNGSMANAGEMENT (2013B): *Organisationsentwicklungsprozess in Teilbereichen des Fachbereichs 2 Kreis Ahrweiler*. Köln

KGST – KOMMUNALE GEMEINSCHAFTSSTELLE FÜR VERWALTUNGSMANAGEMENT (2014): *Organisationsmodell für Kommunen der Größenklassen 5&6 (Teil 3). Bürgerdienstleistungen. Bericht 10/2014*. Köln

KGST – KOMMUNALE GEMEINSCHAFTSSTELLE FÜR VERWALTUNGSMANAGEMENT (2015): *KGSt-Normalarbeitszeit. Bericht 15/2015*. Köln

KGST – KOMMUNALE GEMEINSCHAFTSSTELLE FÜR VERWALTUNGSMANAGEMENT (2016): *Krankentagestatistik – Erhebungszeitraum 2016*. Köln

KOPPFELDS-SPIESS, KATHARINA (2021): *§ 41 SGB VIII*. In: Schlegel, Rainer/Voelzke, Thomas (HRSG.) *juris PraxisKommentar SGB VIII*. Saarbrücken (Online-Portal JURIS)

KUNKEL, CHRISTIAN/KEPERT, JAN/PATTAR ANDREAS KURT (HRSG.) (2022): *Sozialgesetzbuch VIII. Kinder- und Jugendhilfe. Lehr- und Praxiskommentar*. 8. Aktualisierte Auflage. Baden-Baden

LANDSCHAFTSVERBAND RHEINLAND (2013): *Ergebnisse der Online-Befragung der Allgemeinen Sozialen Dienste im Rheinland*. Köln

LANDSCHAFTSVERBAND RHEINLAND/LANDSCHAFTSVERBAND WESTFALEN-LIPPE (HRSG.) (IM ERSCHEINEN A): *Trennungs- und Scheidungsberatung – eine Arbeitshilfe für die Praxis*. Köln Münster

LANDSCHAFTSVERBAND RHEINLAND/LANDSCHAFTSVERBAND WESTFALEN-LIPPE (HRSG.) (IM ERSCHEINEN B): *Qualitätskriterien für die Allgemeine Beratung und Unterstützung im (A)SD*. Arbeitstitel. Köln Münster

LANDSCHAFTSVERBAND RHEINLAND/LANDSCHAFTSVERBAND WESTFALEN-LIPPE (HRSG.) (2020A): *§ 35a SGB VIII Eingliederungshilfe für Kinder und Jugendhilfe mit einer seelischen Behinderung. Eine Arbeitshilfe für Jugendämter. Teil I: Verfahren*. Online: https://www.lvr.de/media/wwwlvrde/jugend/service/arbeitshilfen/dokumente_94/jugend_mter_1/allgemeiner_sozialer_dienst/eingliederungshilfe_35a_sgb_viii/Arbeitshilfe__35a_SGB_VIII_ab_2020_LVR-LWL-Onlinefassung.pdf (Stand: 02.05.2024)

LANDSCHAFTSVERBAND RHEINLAND/LANDSCHAFTSVERBAND WESTFALEN-LIPPE (HRSG.) (2020B): *Gelingensfaktoren bei der Wahrnehmung des Schutzauftrags gem. § 8a SGB VIII. Empfehlung*. Köln/Münster Dezember. Online: https://www.lvr.de/media/wwwlvrde/jugend/service/arbeitshilfen/dokumente_94/jugend_mter_1/allgemeiner_sozialer_dienst/pflegekinderdienst/vorlagenpflegekinderwesen/Empfehlung-Gelingensfaktoren_Schutzauftrag-2024_barrierefrei.pdf (Stand: 02.05.2024)

LANDSCHAFTSVERBAND RHEINLAND/LANDSCHAFTSVERBAND WESTFALEN-LIPPE (HRSG.) (2022A): *Wieviel Personal braucht das Landesjugendamt? Personalbemessung des öffentlichen Trägers der Kinder- und Jugendhilfe nach § 79 Abs. 3 SGB VIII – Grundlagen*. Köln/Münster. Online: https://www.lvr.de/media/wwwlvrde/jugend/jugendmter/dokumente_85/2022_Wie_viel_Personal_braucht_das_Jugendamt.pdf (Stand: 02.05.2024)

LANDSCHAFTSVERBAND WESTFALEN-LIPPE (2019) (HRSG.): *Hilfe zur Selbständigkeit – gelingende Übergänge gestalten. Abschlussbericht des Modellprojektes. Reihe Ideen und Konzepte Nr. 56*. Autoren: Nüsken, Dirk/Lukasczyk Peter: Münster. Online: https://www.gelingende-uebergaenge.lwl.org/media/filer_public/fb/e5/fbe5568f-ccf1-4e33-a4d4-c89bab637d80/ideen_und_konzepte_gelingendeuebergaenge.pdf (Stand: 02.05.2024)

LANDSCHAFTSVERBAND RHEINLAND/LANDSCHAFTSVERBAND WESTFALEN-LIPPE: *Qualitätsentwicklung in der örtlichen Kinder- und Jugendhilfe. Orientierungshilfe zur Umsetzung der Regelungen in § 79, 79a SGB VIII*. Münster, Köln 2013 Download: https://www.lwl-landesjugendamt.de/media/filer_public/c2/6e/c26e60ce-3a31-489e-b16b-b21370d77c1f/umsetzung__79und79asgbviii.pdf (Stand: 02.05.2024)

LEITNER, HANS, START GGMBH, FACHSTELLE KINDERSCHUTZ (2017): *Die Leitungsspanne für eine angemessene Aufgabenerfüllung im Sinne der Sicherung des Kindeswohl in den Sozialen Diensten der Jugendämter*. o.O.

LOHWASSER, CHRISTIAN/MATERLA, KARL/SCHRAPPER, CHRISTIAN (2020): *Personalausstattung Sozialer Dienste der Kinder- und Jugendhilfe – Problemaufriss und Vorschläge für eine Regelung im SGB VIII*.

LÜDGE-KOMMISSION BEIM LANDESPRÄVENTIONS-RAT NIEDERSACHSEN (2020): *Abschlussbericht der Lügde-Kommission beim Landespräventionsrat Niedersachsen vom 3. Dezember 2020*. Hannover. Online: <https://www.luegdekommission-nds.de/html/download.cms?id=11&datei=Abschlussbericht-Luegdekommission.pdf> (Stand: 02.05.2024)

LUTHE, ERNST-WILHELM/NELLISSEN, GABRIELE (2022): *Juris Praxiskommentar SGB VIII, Kinder- und Jugendhilfe*. 3. Aktualisierte Auflage. Saarbrücken

MERCHEL, JOACHIM/BERGHAUS MICHAELA/KHALAF, ADAM (2023): *Profil und Profilentwicklung im Allgemeinen Sozialen Dienst (ASD)*. München 2023

MERCHEL, JOACHIM/PAMME, HILDEGARD/KHALAF, ADAM (2012): *Personalmanagement im Allgemeinen Sozialen Dienst. Standortbestimmung und Perspektiven für Leitung*. Weinheim und Basel 2012.

MÜNDER, JOHANNES, THOMAS MEYSEN UND THOMAS TRENCZEK (HRSG.) (2022): *Frankfurter Kommentar SGB VIII. Kinder- und Jugendhilfe*. Baden-Baden.

NÜSKEN, DIRK MICHAEL/BERG, ANNETTE (2022): *Fort- und Weiterbildung im ASD. Stiefkind oder elementarer Bestandteil der Personalentwicklung*. In: *Das Jugendamt*. 6/2022, S. 307-312

OVERBECK, MELANIE: *Die Hilfe für junge Volljährige nach der SGB VIII-Reform. Konsequenzen der Neuregelung des § 41 SGB VIII für die Jugendamtspraxis*. In: *Das Jugendamt*, 4/2021, S. 426-430

PAMME, HILDEGARD (2018): *Fachkräftemangel im Allgemeinen Sozialen Dienst? Herausforderungen und Gestaltungsmöglichkeiten*. In: *Unsere Jugend*. Heft 10, S. 410-418

PAMME, HILDEGARD (2023): *Personalentwicklung*. In: Merchel, Joachim (HRSG.): *Handbuch Allgemeiner Sozialer Dienst*. 3. Auflage. München, S. 414-422

PAMME, HILDEGARD; MERCHEL, JOACHIM (2014): *Personalentwicklung im Allgemeinen Sozialen Dienst (ASD). Konzeptionelle Herangehensweisen und Arbeitshilfen*. Freiburg im Breisgau

SCHNURR, JOHANNES/LEITNER, HANS (2008): *Standards für die Arbeit im ASD des Jugendamtes unter Berücksichtigung von Aussagen über vertretbare Fallzahlbearbeitung. Arbeitsmaterial. Drittes Update. Fachstelle Kinderschutz im Land Brandenburg, Start gGmbH. Oranienburg*. Online: https://www.fachstelle-kinderschutz.de/files/01_Fachstelle_Kinderschutz/Publikationen/Studien/ASD-Personalstandards-Bericht-08-08-12.pdf (Stand: 02.05.2024)

SCHRAPPER, CHRISTIAN (2013): *Betreuung des Kindes Anna. Rekonstruktion und Analyse der fachlichen Arbeitsweisen und organisatorischen Bedingungen des Jugendamts der Stadt Königswinter im Fall »Anna«*. In: *Das Jugendamt* 1/2013, S. 2-16.

SECKINGER, MIKE/GRAGERT, NICOLA/PEUCKER, CHRISTIAN/PLUTO, LIANE (2008): *Arbeitssituation und Personalbemessung im ASD. Ergebnisse einer bundesweiten Online-Befragung*. DJI Jugendhilfeb@rometer 2008. Online: https://www.dji.de/fileadmin/user_upload/bibs/64_9515_ASD_Bericht.pdf (Stand: 02.05.2024)

STADT KÖLN, AMT FÜR KINDER, JUGEND UND FAMILIE (2020): *Stellungnahme anlässlich der Anhörung der Kinderschutzkommission des Landtages NRW am 2. März 2020*.

STIFTUNG SPI (HRSG.) (2021): *Gutachten zu Organisation, Struktur, Größe, Standards, Qualität, Fortbildung und Weiterbildung in nordrhein-westfälischen Jugendämtern – Abschlussbericht*. Autor:innen: Berg, Annette; Biele, Marius; Dr. Gregersen, Jan; Dr. Meier, Sarah; Prof. Dr. Nüsken, Dirk. Berlin. Online: https://www.stiftung-spi.de/fileadmin/user_upload/Dokumente/veroeffentlichungen/nrw_gutachten_jugendamt_2021-07-07.pdf (Stand 02.05.2024)

WIESNER, REINHARD UND FRIEDERIKE WAPLER (2022): *SGB VIII – Kinder- und Jugendhilfe. Kommentar.* München.

ZBFS, ZENTRUM BAYERN FAMILIE UND SOZIALES - BAYERISCHES LANDESJUGENDAMT (2013): *Personalbemessung der örtlichen Träger der öffentlichen Jugendhilfe in Bayern (PeB). Evaluiertes Handbuch. In Kooperation mit dem Bayerischen Landkreistag und dem Institut für Sozialplanung und Organisationsentwicklung INSO.* Online: https://www.blja.bayern.de/imperia/md/content/blvf/bayerlandesjugendamt/evaluiertes_handbuch_personalbemessung_der_ortlichen_trager_der_offentlichen_jugendhilfe_in_bayern__peb_.pdf (Stand: 02.05.2024)

5. Anhang

Anlage 1: Beteiligte des Expert:innenworkshops am 16.03.2023, Gelsenkirchen

Beim Expert:innenworkshop waren in den einzelnen Gruppen folgende Expert:innen beteiligt:

1. Vertreter:innen von Jugendämtern, die sich für eine Teilnahme am Projekt interessiert hatten, jedoch aus Kapazitätsgründen nicht teilnehmen konnten

- Christian Goebels, Jugendamt Menden
- Anja Lehmann, Jugendamt Niederkassel
- Birgit Scheffer, Jugendamt Sundern
- Maïke Steglich, Jugendamt Schwerte
- Karin Unverhau, Jugendamt Grevenbroich
- Stefan Jüttner-von der Gathen, Jugendamt Rheine
- Dirk Wermelskirchen, Jugendamt Ratingen

2. Vertreter:innen der Organisations- bzw. Personalabteilungen der am Projekt beteiligten Jugendämter

- Claudia Fuchsgruber, Stadt Münster
- Thorsten Funck, Stadt Dortmund
- Sarah Hundt-Möllerherm, Stadt Dortmund
- Katrin Jemen, Stadt Krefeld
- Andre Kirch, Kreis Düren
- Maïke Meyer, Kreis Düren
- Jutta Pogacs, Stadt Krefeld
- Matthias Reuver, Stadt Lüdenscheid
- Gabriele Rossa, Stadt Krefeld
- Susanne Scheunemann, Stadt Münster
- Stephanie Schwarz, Stadt Eschweiler
- Melanie Struck, Stadt Paderborn
- Michael Wellmann, Kreis Unna
- Michaela Werner, Kreis Höxter
- Tanja Witthaus, Kreis Wesel

3. Vertreter:innen von Instituten, die im Kontext Personalbemessung beraten

- Katharina Knüttel, Institut für soziale Arbeit e.V. (ISA)
- Nina Lukasczyk, JHC Jugendhilfe Consulting
- Julia Pudelko, Institut für soziale Arbeit e.V. (ISA)
- Johannes Nostadt, con_sens Hamburg

4. Vertreter:innen von Softwareherstellern

- Hans Gossen, Firma GAUSS-LVS mbH, SoPart
- Robert Jung, Firma GAUSS-LVS mbH, SoPart
- Corinna Prasse, PROSOZ Hertel GmbH
- Steve Purrotat, LogoData ERFURT GmbH
- Andrea Voss, LogoData ERFURT GmbH

5. Vertreterin der Gemeindeprüfungsanstalt NRW (gpaNRW): Petra Knabe

6. Vertreter der Kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt): Marcel Gredeler

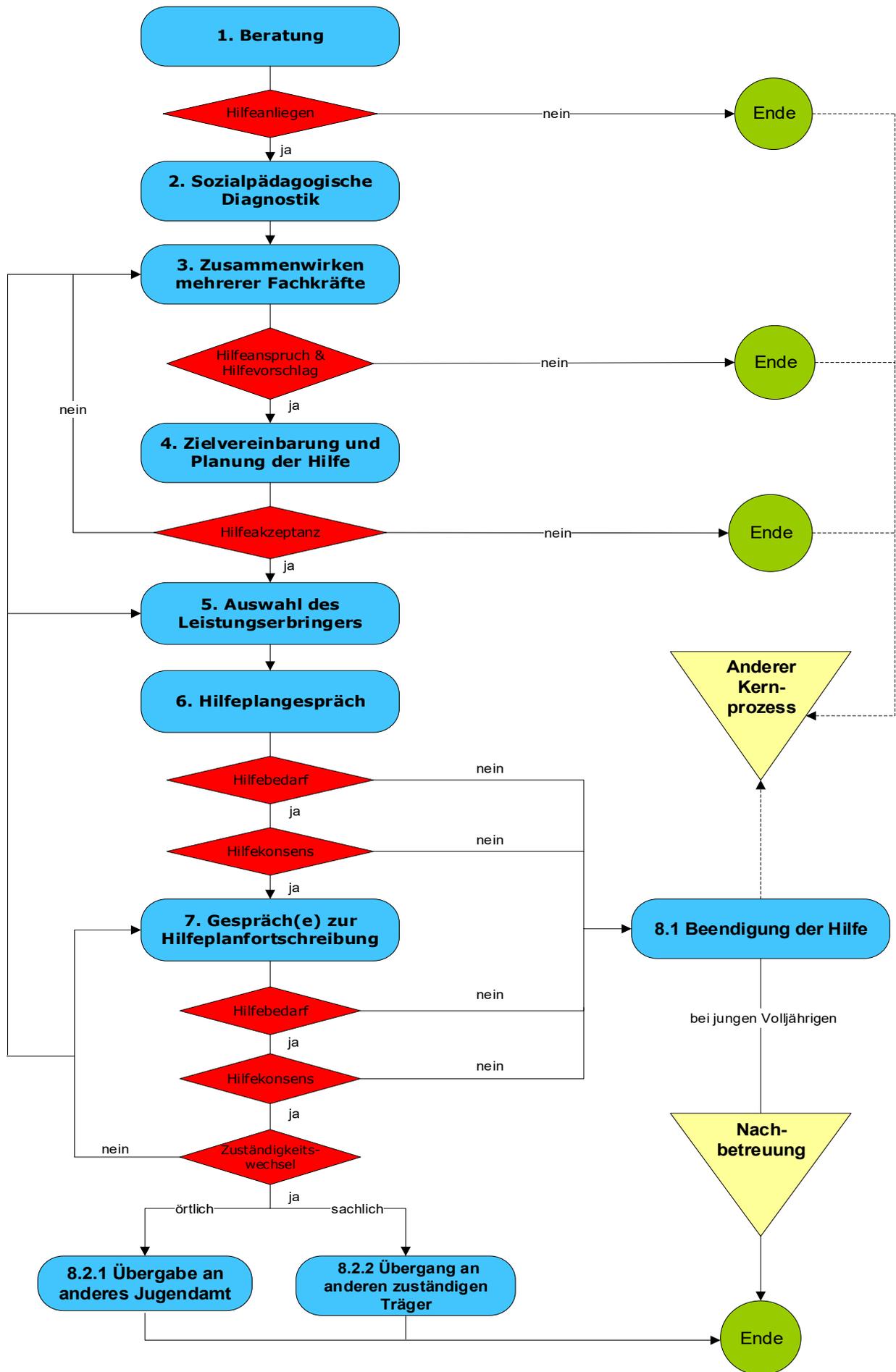
Anlage 2: Kernprozessbeschreibung Hilfeplanverfahren

Beispielhaft wird nachfolgend der Kernprozess Hilfeplanverfahren beschrieben. Das Flussdiagramm und die Teilprozesse sind in den aktualisierten »Empfehlungen Qualitätsmaßstäbe und Gelingensfaktoren für die Hilfeplanung gemäß § 36 SGB VIII« der BAG Landesjugendämter (2023) beschrieben. Es berücksichtigt die durch das Kinder- und Jugendstärkungsgesetz erfolgten gesetzlichen Änderungen. Aus diesen Empfehlungen stammt das Flussdiagramm und die von der Arbeitsgruppe leicht modifizierten Teilprozessbeschreibungen.

Das Hilfeplanverfahren findet Anwendung bei allen längerfristigen Hilfen nach §§ 27 ff., 35a und 41 SGB VIII. In der Praxis findet es mitunter Anwendung bei der längerfristigen Gewährung von Hilfen nach §§ 13 (3), 19, 20 (1) SGB VIII.

Die abgebildeten Teilprozesse von der Beratung bis zum ersten Hilfeplangespräch (Teilprozesse 1 bis 6) verlaufen in der Regel linear in der dargestellten Reihenfolge. Wie häufig der Teilprozess 7 (Hilfeplanfortschreibung) erfolgt, ist abhängig vom Einzelfall. Auch das Ende der Hilfe kann unterschiedlich sein: es kann entweder eine Beendigung der Hilfe etwa aufgrund von Zielerreichung erfolgen (8.1) oder aber ein Zuständigkeitswechsel, dieser entweder durch einen Wechsel der örtlichen Zuständigkeit an ein anderes Jugendamt (Teilprozess 8.2.1) oder durch einen Zuständigkeitsübergang an einen anderen Träger nach § 36b SGB VIII (Teilprozess 8.2.2).

Schließt sich an das Ende der Hilfestellung für junge Volljährige eine Nachbetreuung nach § 41a SGB VIII an, ist dies ein gesonderter Kernprozess.



Teilprozess 1	Beratung
Ziel(e)	Die Adressatinnen und Adressaten sind in einer für sie verständlichen, nachvollziehbaren und wahrnehmbaren Form über Leistungen, mögliche Auswirkungen und Folgen von Hilfen, Unterstützungsangebote sowie das Hilfeplanverfahren und ihre Rechte und Pflichten informiert.
Verantwortliche Person	Zuständige Fachkraft
Zu beteiligende interne Personen	<ul style="list-style-type: none"> • Junger Mensch • Mütter, Väter, Personensorge- und Erziehungsberechtigte¹²
Tätigkeiten	<ul style="list-style-type: none"> • Gewinnung einer ersten Einschätzung zur Lebens- oder Familiensituation, Bedarfe und zu vorhandenen Ressourcen • Beratung insbesondere über: <ul style="list-style-type: none"> - Leistungen der Jugendhilfe und ihre Zugangswege, Leistungsvoraussetzungen - Leistungen anderer Leistungsträger - mögliche Auswirkungen und Folgen von Hilfen - das Verwaltungs- und Hilfeplanverfahren (§ 36 SGB VIII) - die Beteiligungsrechte sowie das Wunsch- und Wahlrecht (§§ 5, 8, 9, 36 SGB VIII), - die Mitwirkungspflichten (§ 21 Abs. 2 SGB X, §§ 60 ff. SGB I) - die Kostenbeteiligung bei (teil-)stationären Leistungen (§ 91 ff. SGB VIII) - Leistungsanbieter - andere Unterstützungsmöglichkeiten im Sozialraum • Prüfung der örtlichen und sachlichen Zuständigkeit • Bei Bedarf Hilfe bei der Antragstellung, bei der Klärung weiterer zuständiger Leistungsträger, bei der Inanspruchnahme von Leistungen sowie bei der Erfüllung von Mitwirkungspflichten • Klärung des Einverständnisses der potentiell Leistungsberechtigten, ob sie Leistungen beantragen und sich auf das Hilfeplanverfahren einlassen wollen • Dokumentation
Frist	Spätestens bei der Antragstellung
Information	Wirtschaftliche Jugendhilfe (ggf. zur Klärung der örtlichen und sachlichen Zuständigkeit)
Dokumente und Fachverfahren	<ul style="list-style-type: none"> • Informationsangebote, z.B. Flyer oder Infoblätter • Antrag
<p>Mittlere Bearbeitungszeiten für alle genannten Tätigkeiten: Fahrzeiten: Gesamtzeitbedarf:</p>	

¹² Die beteiligten Personen können sich in jedem der beschriebenen Prozessschritte von einer Vertrauensperson/einem Beistand oder einer Beistandin begleiten lassen (§ 13 SGB X).

Teilprozess 2	Sozialpädagogische Diagnostik
Ziel(e)	Es gibt eine möglichst gemeinsam getragene Situationsanalyse. Mit den potentiell Leistungsberechtigten sind der konkrete Hilfebedarf, die Perspektive der Hilfe sowie das Ziel, das am Ende des Hilfeprozesses erreicht sein soll, dialogisch erarbeitet.
Verantwortliche Person	Zuständige Fachkraft
Zu beteiligende interne Personen	<ul style="list-style-type: none"> • Junger Mensch • ggf. gesetzliche Vertretung/Eltern • ggf. Geschwister • ggf. nicht-sorgeberechtigte Eltern(teile) • ggf. Dritte, insbesondere betreuende Personen
Tätigkeiten	<ul style="list-style-type: none"> • Sozialpädagogische Diagnostik: <ul style="list-style-type: none"> - Kennenlernen aller Familienmitglieder (Hausbesuch) - Erfassen der Problemlagen und Ressourcen aus Sicht aller Familienmitglieder und aus Sicht des Umfeldes - Erhebender bisherigen Familien- und Hilfesgeschichte - Erkunden der Motive und Motivation der Familienmitglieder (Was möchten/können sie wirklich verändern? Was kann/darf sich aus Sicht der Familienmitglieder nicht verändern?) - Anwendung verschiedener sozialpädagogischer Diagnosemethoden mit den Adressaten und Adressatinnen zur Erkundung der unterschiedlichen Problembereiche und Ressourcen, Individuum und Familie, Lebenswelt, materielle Situation, Normen/Werte etc. - Wahrnehmen von Übertragungen, Widerständen, Erkennen des (Eigen-)Sinns auf Ebene der Familie und der Fachkräfte - Einbezug von Schule, Kindertagesbetreuung, anderen Sozialleistungs- oder Rehabilitationsträgern, u. a. unter Beteiligung der Adressaten und Adressatinnen (Einverständnis erforderlich) - Einholen von Befunden Dritter, z.B. ärztliche Stellungnahme, Befund, Testung (Einverständnis erforderlich) - Ggf. zur Unterstützung des Fallverstehens zusätzliche kollegiale Beratung • Zielfindung: <ul style="list-style-type: none"> - Erfassen der Wünsche und Erwartungen der Familienmitglieder, Erkennen und Kommunizieren von Unterschieden zwischen Wünschen und Wollen (Wofür sind sie bereit sich aktiv zu engagieren?) - Motivation und Unterstützung der Familienmitglieder bei der Formulierung erster Ziele, die mit der Hilfe erreicht werden sollen (Was soll sich aus Sicht der Adressaten durch eine Hilfe verändern? Woran erkennen sie die Veränderung? Bis wann soll es erreicht sein? Worauf können sich die Familienmitglieder verständigen und worauf nicht?) - Erste Klärung der Perspektive der Hilfe - Herausarbeiten erster Handlungsschritte (Handlungsziele) mit den Familienmitgliedern (Was muss/soll aus ihrer Sicht zuerst geschehen, was danach?)
Frist	Je nach Regelung im Jugendamt
Dokumente und Fachverfahren	<ul style="list-style-type: none"> • Schweigepflichtentbindungen • Instrumente (z.B. Netzwerkkarte, Genogramm, Ressourcenkarte) • Erfassung der Ergebnisse der sozialpädagogischen Diagnostik in Vordrucken oder im Fachverfahren
<p>Mittlere Bearbeitungszeiten für alle genannten Tätigkeiten: Fahrzeiten: Gesamtzeitbedarf:</p>	

Teilprozess 3	Zusammenwirken mehrerer Fachkräfte
Ziel(e)	Im Zusammenwirken mehrerer Fachkräfte ist die Feststellung erfolgt, ob ein Leistungsanspruch besteht. Wenn er besteht, ist die notwendige und geeignete Hilfeart ausgewählt.
Verantwortliche Person	Zuständige Fachkraft
Zu beteiligende interne Personen	Andere Fachkräfte
Tätigkeiten	<ul style="list-style-type: none"> • Vorbereitung der Beratungsfrage • Zusammenstellung und Aufbereitung der für die Erörterung der Frage relevanten Informationen • Beratung auf der Grundlage einer kollegialen Beratungsmethode • Entscheidung über den Leistungsanspruch • Erarbeitung eines Hilfevorschlags und einer Hilfperspektive <ul style="list-style-type: none"> - beim Vorhandensein nicht personensorgeberechtigter Elternteile mit einer Entscheidung zu deren Beteiligung an der Hilfeplanung (unter Berücksichtigung der Willensäußerung und Interessen des Kindes oder Jugendlichen) und/oder - beim Vorhandensein von Geschwistern unter Berücksichtigung der Geschwisterbeziehung und/oder - bei Hilfen außerhalb der Familie mit Klärung der weiteren Beratung und Unterstützung der Eltern und deren Zusammenarbeit mit den Pflege- bzw. Erziehungspersonen • Dokumentation
Frist	Sobald alle entscheidungsrelevanten Informationen vorliegen
Information	Je nach Regelung im Jugendamt ggf. Leitung, Wirtschaftliche Jugendhilfe
Dokumente und Fachverfahren	Erfassung der Ergebnisse des Zusammenwirkens der Fachkräfte
<p>Mittlere Bearbeitungszeiten für alle genannten Tätigkeiten: Fahrzeiten: Gesamtzeitbedarf:</p>	

Teilprozess 4	Zielvereinbarung und Planung der Hilfe
Ziel(e)	Es besteht eine Akzeptanz des Hilfevorschlages seitens der Leistungsberechtigten. Die Zielsetzung und Ausgestaltung der Hilfe sind gemeinsam konkretisiert.
Verantwortliche Person	Zuständige Fachkraft
Zu beteiligende interne Personen	<ul style="list-style-type: none"> • Junger Mensch • ggf. gesetzliche Vertretung/Eltern • ggf. Geschwister • ggf. nicht-sorgeberechtigte Eltern(teile) • ggf. Dritte, insbesondere betreuende Personen
Tätigkeiten	<ul style="list-style-type: none"> • Erörterung des Hilfeangebots mit den Familienmitgliedern (Was ist Sinn und Zweck? Was ist der Inhalt? Wie lange kann erfahrungsgemäß so eine Hilfe dauern, bis die Ziele erreicht sind? Welche ungeplanten/ungewollten Effekte könnten durch die Hilfe auftreten?) • Verständigung herbeiführen, ob sie die Hilfe in Anspruch nehmen, wie sie daran mitwirken können und wollen sowie mit welcher Perspektive und wie lange die Hilfe voraussichtlich dauern soll • Vereinbarung des/der mit der Hilfe zu erreichenden Ziels/Ziele sowie erste Handlungsschritte bzw. Handlungsziele mit den jeweiligen Indikatoren (Wie soll die Situation am Ende der Hilfe sein? Was ist auf diesem Weg das erste Ziel?) • Information der Leistungsberechtigten über Angebote verschiedener Leistungserbringer (§§ 5, 37c Abs. 3 SGB VIII) • Abstimmung der Kontaktaufnahme zu den Leistungserbringern • Dokumentation <p>Falls keine Akzeptanz des Hilfevorschlages erreicht werden kann, wird geprüft, ob neue Fakten zu einem anderen Hilfevorschlag führen könnten.</p>
Frist	Je nach Regelung im Jugendamt
Information	
Dokumente und Fachverfahren	Erfassung der Ergebnisse in Vordrucken bzw. im Fachverfahren
Mittlere Bearbeitungszeiten für alle genannten Tätigkeiten:	
Fahrzeiten:	
Gesamtzeitbedarf:	

Teilprozess 5	Auswahl des Leistungserbringers
Ziel(e)	Ein geeigneter Leistungserbringer ist im Einvernehmen mit den Leistungsberechtigten und jungen Menschen ausgewählt und der Hilfebeginn vereinbart.
Verantwortliche Person	Zuständige Fachkraft
Zu beteiligende interne Personen	<ul style="list-style-type: none"> • Junger Mensch • ggf. gesetzliche Vertretung/Eltern • ggf. Geschwister • ggf. nicht-sorgeberechtigte Eltern(teile) • ggf. Dritte, insbesondere betreuende Personen • Leistungserbringer
Tätigkeiten	<ul style="list-style-type: none"> • Kontaktaufnahme mit in Betracht kommenden Leistungserbringern, Weitergabe von (anonymisierten) Informationen • Informationsgespräch mit den Leistungsberechtigten und der Fachkraft des Leistungserbringers (bei stationären Hilfen Kennenlernen der Einrichtung/Pflegefamilie) zum gegenseitigen Kennenlernen und zur Prüfung einer gemeinsamen Arbeitsgrundlage • Einverständnis der Leistungsberechtigten mit Hilfeangebot klären (Bedenkzeit ermöglichen), evtl. weitere Angebote vorstellen <ul style="list-style-type: none"> - Bei einer Entscheidung für eine Zusammenarbeit: Vereinbarung über Hilfebeginn, Umfang sowie erste Aufträge und Ziele - Bei einer Entscheidung gegen eine Zusammenarbeit: Anfrage weiterer Leistungserbringer • Dokumentation
Frist	Sobald wie möglich
Information	Wirtschaftliche Jugendhilfe
Dokumente und Fachverfahren	ggf. Fragebogen, Vordruck zur Erfassung der Ergebnisse des Zusammenwirkens der Fachkräfte o.ä.
Mittlere Bearbeitungszeiten für alle genannten Tätigkeiten:	
Fahrzeiten:	
Gesamtzeitbedarf:	

Teilprozess 6	Hilfeplangespräch(e)
Ziel(e)	Die Ziele der Hilfe und ein Arbeitsbündnis sind gemeinsam entwickelt und vereinbart.
Verantwortliche Person	Zuständige Fachkraft
Zu beteiligende interne Personen	<ul style="list-style-type: none"> • Junger Mensch • ggf. gesetzliche Vertretung/Eltern • ggf. Geschwister • ggf. nicht-sorgeberechtigte Eltern(teile) • ggf. Dritte, insbesondere betreuende Personen • Leistungserbringer
Tätigkeiten	<ul style="list-style-type: none"> • Vorbereitung: <ul style="list-style-type: none"> - Organisation der Gespräche nach fachlichen Erfordernissen (Moderation, Beteiligte, Ort und Zeit) - Beteiligung der Familienmitglieder, vor allem der Kinder und Jugendlichen, sicherstellen • Moderation des Hilfeplangesprächs: <ul style="list-style-type: none"> - Beteiligung der Leistungsberechtigten durch das Setting und die Moderation sicherstellen, insbesondere angemessene Beteiligungsmöglichkeiten für Kinder/Jugendliche unter Berücksichtigung des Machtgefälles zwischen Fachkräften und Leistungsberechtigten sowie zwischen Erwachsenen und Kindern - Tagesordnung der Besprechungspunkte erörtern und ergänzen - Situationsbeschreibung seitens der Familienmitglieder, Ergänzungen durch die Leistungserbringer - Hilfeziel/e festlegen und terminieren, Indikatoren beschreiben (bis wann soll die Hilfe voraussichtlich erfolgreich abgeschlossen werden?) - Erste Handlungsziele, bzw. -schritte vereinbaren und terminieren, Indikatoren festlegen - Vereinbarungen mit den Familienmitgliedern und den Leistungserbringern über Kommunikationsanlässe außerhalb der Hilfeplangespräche treffen (z. B. bei Beschwerden, bei Abweichung vom Hilfeplan durch unvorhersehbare Ereignisse, die Auswirkungen auf die vereinbarten Ziele, deren Terminierung und den Leistungsumfang haben, bei Hinweisen auf Kindeswohlgefährdung) - Schriftliche Berichterstattung (Formular) über Zielerreichung und Hilfeverlauf für das nächste Hilfeplangespräch mit den Leistungsberechtigten und dem Leistungserbringer terminieren - Vereinbarung des nächsten Hilfeplangesprächs (Ort, Zeit, ggf. weitere (punktuell) beteiligte Personen) • Nachbereitung: <ul style="list-style-type: none"> - Dokumentation im Hilfeplanprotokoll - Weitergabe des Hilfeplanprotokolls an die Beteiligten
Frist	Die Intervalle der Fortschreibungsgespräche sollen dem individuellen Bedarf entsprechend vereinbart werden, mindestens jedoch halbjährlich erfolgen.
Information	Wirtschaftliche Jugendhilfe
Dokumente und Fachverfahren	<ul style="list-style-type: none"> • Bericht des Leistungserbringers • Hilfeplanprotokoll • Mitteilung Wirtschaftliche Jugendhilfe
<p>Mittlere Bearbeitungszeiten für alle genannten Tätigkeiten: Fahrzeiten: Gesamtzeitbedarf:</p>	

Teilprozess 7	Gespräch(e) zur Hilfeplanfortschreibung
Ziel(e)	Der bisherige Hilfeverlauf ist reflektiert und die Inhalte, Ziele und der Umfang der weiteren Hilfe gemeinsam vereinbart.
Verantwortliche Person	Zuständige Fachkraft
Zu beteiligende interne Personen	<ul style="list-style-type: none"> • Junger Mensch • ggf. gesetzliche Vertretung/Eltern • ggf. Geschwister • ggf. nicht-sorgeberechtigte Eltern(teile) • ggf. Dritte, insbesondere betreuende Personen • Leistungserbringer
Tätigkeiten	<ul style="list-style-type: none"> • Vorbereitung: <ul style="list-style-type: none"> - Gemeinsam erstellter Bericht (Formular) des Leistungserbringers und der Leistungsberechtigten über Zielerreichung und Hilfeverlauf lesen, evtl. Vorgespräch zur Klärung der Inhalte führen (separat mit Kindern, Jugendlichen, Eltern u. Leistungserbringer) - Sich abzeichnende Veränderungen der Hilfe ggf. kollegial beraten und Entscheidung vorbereiten (Leitung, Entscheidungskonferenz etc.) - Planung des Settings - Auswahl des fachlich sinnvollen Ortes und Einladung der Gesprächsteilnehmer:innen, bei stationären Hilfen Kinder/Jugendliche an ihrem Lebensort besuchen • Moderation des Hilfeplangesprächs: <ul style="list-style-type: none"> - Beteiligung der Leistungsberechtigten durch das Setting und die Moderation sicherstellen, insbesondere angemessene Beteiligungsmöglichkeiten für Kinder/Jugendliche unter Berücksichtigung des Gefälles zwischen Fachkräften und Leistungsberechtigten sowie zwischen Erwachsenen und Kindern - Weitere ggf. notwendige Personen mit Zustimmung der Leistungsberechtigten punktuell beteiligen - Verlauf der Hilfe erörtern, Inhalte, Zufriedenheit - Prüfung und Analyse der Zielerreichung und Erörterung, ob die Hilfe für die Zielerreichung weiterhin geeignet und notwendig ist oder ob Änderungen (Hilfeart, Umfang) notwendig sind - Vereinbarung bzgl. weiterer Teilziele und Handlungsschritte - Vereinbarungen zum weiteren Verlauf mit allem Beteiligten treffen. - Vereinbarung des nächsten Hilfeplan- bzw. Abschlussgesprächs (Ort, Zeit, ggf. weitere (punktuell) beteiligte Personen) • Nachbereitung: <ul style="list-style-type: none"> - Dokumentation im Hilfeplanprotokoll - Weitergabe des Hilfeplanprotokolls an die Beteiligten
Frist	Die Intervalle der Fortschreibungsgespräche sollen dem individuellen Bedarf entsprechend vereinbart werden, mindestens jedoch halbjährlich erfolgen.jährlich erfolgen.
Information	Wirtschaftliche Jugendhilfe
Dokumente und Fachverfahren	<ul style="list-style-type: none"> • Bericht des Leistungserbringers • Hilfeplanprotokoll • Mitteilung Wirtschaftliche Jugendhilfe
<p>Mittlere Bearbeitungszeiten für alle genannten Tätigkeiten: Fahrzeiten: Gesamtzeitbedarf:</p>	

Teilprozess 8.1	Beendigung der Hilfe
Ziel(e)	<p>Die Ziele der Hilfe sind erreicht und/oder die Hilfe ist nicht länger notwendig oder geeignet. Der Hilfeverlauf ist mit allen Beteiligten reflektiert.</p> <p>Erfolgt ein Abbruch der Hilfe, werden die Gründe und der Hilfeverlauf möglichst mit den Beteiligten reflektiert sowie weitere Unterstützungsmöglichkeiten benannt.</p>
Verantwortliche Person	Zuständige Fachkraft
Zu beteiligende interne Personen	<ul style="list-style-type: none"> • Junger Mensch • ggf. gesetzliche Vertretung/Eltern • ggf. Geschwister • ggf. nicht-sorgeberechtigte Eltern(teile) • ggf. Dritte, insbesondere betreuende Personen • Leistungserbringer
Tätigkeiten	<ul style="list-style-type: none"> • Durchführung eines Abschlussgesprächs zur Reflexion und Auswertung der Hilfe (sofern möglich): <ul style="list-style-type: none"> - Zufriedenheit mit dem gesamten Hilfeverlauf; was war gut – was war kritisch? - Welche positiven und negativen Wirkungen sind entstanden? - Unterschiedliche Sichtweisen berücksichtigen: junge Menschen, Leistungsberechtigte, Leistungserbringer, Jugendamt - Auswertung der Zielerreichung und Nachhaltigkeit des Erreichten - Auswertung des zeitlichen Verlaufes - Klärung, ob weiterer Unterstützungsbedarf besteht, wer Ansprechperson für künftige Fragen/Bedarfe ist - Bei Beendigung einer Hilfe für junge Volljährige: Festlegung des angemessenen Zeitraums und des notwendigen Umfangs der Nachbetreuung sowie der Abstände der Kontaktaufnahme • Ist ein gemeinsames Hilfeplangespräch nicht möglich, Dokumentation der Gründe für die Beendigung und Auswertung der Hilfe soweit möglich • Ggf. nachfolgende Evaluation oder Wirkungsmessung
Frist	
Information	Wirtschaftliche Jugendhilfe
Dokumente und Fachverfahren	<ul style="list-style-type: none"> • Hilfeplan oder Vermerk • Mitteilung Wirtschaftliche Jugendhilfe
Mittlere Bearbeitungszeiten für alle genannten Tätigkeiten:	
Fahrzeiten:	
Gesamtzeitbedarf:	

Teilprozess 8.2.1	Zuständigkeitswechsel: Übergabe an anderes Jugendamt
Ziel(e)	Das zuständige Jugendamt erhält alle relevanten Informationen und die weitere Leistungsgewährung ist ohne Unterbrechungen sichergestellt.
Verantwortliche Person	Zuständige Fachkraft
Zu beteiligende interne Personen	<ul style="list-style-type: none"> • Neu zuständiges Jugendamt • Junger Mensch • ggf. gesetzliche Vertretung/Eltern • Leistungserbringer
Tätigkeiten	<ul style="list-style-type: none"> • Information und Abstimmung mit der Wirtschaftlichen Jugendhilfe • Telefonische Kontaktaufnahme und Information des übernehmenden Jugendamtes • Ggf. schriftliche Beantragung der Übernahme • Fortsetzung der Hilfestellung, bis das zuständige Jugendamt übernimmt • Nach Möglichkeit Durchführung eines persönlichen Übergabegesprächs (etwa im Rahmen eines Hilfeplangesprächs) unter Beteiligung der jungen Menschen, der Leistungsberechtigten und des Leistungserbringers, Inhalte sind <ul style="list-style-type: none"> - die bisherige Hilfestellung, Anlass, Ziele und Verlauf aus der Sicht der unterschiedlichen Beteiligten - der künftige Hilfebedarf, Ziele und die weitere Hilfestellung, - Vereinbarungen zum Zeitpunkt des Zuständigkeitswechsels. • Dokumentation
Frist	Unverzüglich nach Bekanntwerden/Eintritt des Zuständigkeitswechsels
Information	Wirtschaftliche Jugendhilfe
Dokumente und Fachverfahren	<ul style="list-style-type: none"> • Hilfeplan oder Vermerk • Mitteilung Wirtschaftliche Jugendhilfe
<p>Mittlere Bearbeitungszeiten für alle genannten Tätigkeiten: Fahrzeiten: Gesamtzeitbedarf:</p>	

Teilprozess 8.2.2	Zuständigkeitswechsel: Übergang an anderen zuständigen Träger
Ziel(e)	Der zuständige oder die zuständigen Träger erhalten alle relevanten Informationen und die weitere Leistungsgewährung ist ohne Unterbrechungen sichergestellt.
Verantwortliche Person	Zuständige Fachkraft
Zu beteiligende interne Personen	<ul style="list-style-type: none"> • Neu zuständiger Träger • Junger Mensch • ggf. gesetzliche Vertretung/Eltern • Leistungserbringer
Tätigkeiten	<ul style="list-style-type: none"> • Klärung der voraussichtlich künftig zuständigen Träger • Information der voraussichtlich künftig zuständigen Träger (etwa ein Jahr vor voraussichtlichem Zuständigkeitsübergang) • Beratung mit den künftig zuständigen Trägern • Vereinbarung, <ul style="list-style-type: none"> - welche Leistungen nach dem Zuständigkeitsübergang gewährt wird, - welche Zielsetzungen damit verbunden sind und - zu welchem Zeitpunkt die Zuständigkeit wechselt • im Hilfeplan oder, wenn der künftig zuständige Träger ein Träger der Eingliederungshilfe ist, im Teilhabeplan, ggf. Durchführung einer Teilhabeplankonferenz • Dokumentation
Frist	Unverzüglich nach Bekanntwerden des bevorstehenden Zuständigkeitswechsels
Information	Wirtschaftliche Jugendhilfe
Dokumente und Fachverfahren	<ul style="list-style-type: none"> • Hilfeplan oder Teilhabeplan • Mitteilung Wirtschaftliche Jugendhilfe
Mittlere Bearbeitungszeiten für alle genannten Tätigkeiten: Fahrzeiten: Gesamtzeitbedarf:	

Anlage 3: Hinweise zur analytischen Kalkulation der Systemzeiten

Im Folgenden werden gesetzliche Grundlagen, Empfehlungen/Arbeitshilfen der NRW-Landesjugendämter, sonstige Empfehlungen und Anhaltspunkte dargestellt, die aus fachlicher Sicht Hinweise zur Kalkulation der Systemzeiten geben. Die Übersicht wird mit Veröffentlichung der Kernprozesse und des Berechnungstools nach und nach erweitert.

Feste Systemzeiten im (A)SD

Systemzeit	Hinweise zur Kalkulationsart
Fallunabhängige Arbeit im Sozialraum	<p>Gesetzliche Grundlagen</p> <p>Nach § 80 Abs. 2 Nr. 3 SGB VIII sind Einrichtungen und Dienste so zu planen, dass ein Zusammenwirken der Angebote von Jugendhilfeleistungen in den Lebens- und Wohnbereichen von jungen Menschen und Familien sichergestellt ist. Dem ASD kommt eine wesentliche Funktion dabei zu, dass diese Einrichtungen und Dienste auch in Anspruch genommen werden (vgl. § 10a Abs. 2 SGB VIII). Bei der weiteren Entwicklung vernetzter, kooperativer, niedrighschwelliger, partizipativer und sozialraumorientierter Angebotsstrukturen nach § 16 Abs. 2 S. 2 SGB VIII kommt den Fachkräften des ASD die Funktion zu, Bedarfe im Einzelfall an die Jugendhilfeplanung weiterzugeben. Nach § 36a Abs. 2 SGB VIII können niedrighschwellige ambulanten Hilfen unmittelbar in Anspruch genommen werden. Da setzt voraus, dass die Fachkräfte im ASD sie auch kennen.</p> <p>Sonstige Empfehlungen:</p> <p>»Für die Bemessung dieses Budgets gibt es nur wenige objektive Vorgaben. Im Grunde muss hier von der Leitung bzw. von der Politik eine fachlich-strategische Entscheidung hinsichtlich der Bedeutung dieser Art von ASD-Tätigkeit getroffen werden. Dies muss sicherlich auch vor dem Hintergrund der gegebenen sozialen Infrastruktur und der regionalen Bedarfslagen geschehen. Trotzdem sollen noch folgende konkreten Hinweise zur Quantifizierung gegeben werden: Der ASD kann nicht auf diese Art der Tätigkeit verzichten. Die Aussagen der Wissenschaft und Praxisforschung (vgl. Schrapper und Merchel) sind hier eindeutig. Die oben erwähnten Befunde aus Rheinland-Pfalz zeigen außerdem deutlich, dass der Verzicht auf diese Art der Tätigkeit sich negativ auf die Erfolge in der Einzelfallhilfe auswirken würde. Wenn der ASD sich dieser Aufgabe widmet, dann muss er dies auch in einer wirksamen Größenordnung tun. Aus eigener Erkenntnis heraus muss jede Fachkraft mindestens einen Arbeitstag pro Woche für diese Aufgaben zur Verfügung haben, um hier spürbare Ergebnisse erzielen zu können. Dies entspricht einer Größenordnung von 20 % der Gesamtarbeitszeit.« (Schnurr/Leitner 2007, S. 23)</p> <p>Lt. DJI-Jugendhilfebarometer 2008 erfolgen durchschnittlich 8 % der Zeitkontingente für Vernetzung, 10 % sind im Durchschnitt für Vernetzung empfohlen (Seckinger/Gragert/Peucker/Pluto 2008, S. 25)</p>
Fort- und Weiterbildung von Fachkräften Bildungsurlaub ist bei der Jahresnettoarbeitszeit kalkuliert: Vgl. KGSt Urlaubstagestatistik, jeweils	<p>Gesetzliche Grundlage:</p> <p>§ 9 Abs. 5 Landeskinderschutzgesetz NRW: Teilnahme an bedarfsgerechten, mindestens jedoch dreimal jährlich stattfindenden, interdisziplinären Qualifizierungsangeboten zum Kinderschutz</p> <p>Sonstige Empfehlungen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Jedes Jugendamt soll ein verbindliches Fortbildungskonzept entwickeln oder vorhalten. Dieses soll vorsehen, dass <ul style="list-style-type: none"> - alle Fachkräfte in den Sozialen Diensten verlässlich und ohne Ausnahme zum Kinderschutz fortgebildet werden,

Erläuterung zu
Zusatzurlaub,
Sonstiges in den
verschiedenen
Beschäftigungs-
gruppen (vgl.
Kapitel 2.5).

- die Kenntnisse regelmäßig durch Fortbildung aufgefrischt werden. (...)« (Lügde-Kommission 2020, S. 20)
- Forderung einer Fortbildungspflicht im Vergleich zu Professionen wie z.B. Rechtsanwältl:innen, Ärzt:innen, Psychotherapeut:innen und Lehrer:innen für Fachkräfte im ASD von 30 Stunden pro Jahr pro VZÄ (Nüsken/Berg 2022, S. 311).

Anhaltspunkte:

- Höhe des Fortbildungsbudgets für Fachkräfte im ASD: Der Durchschnitt in NRW 2021 lag bei 652€ pro VZÄ (Nüsken/Berg 2022, S. 309).¹³
- Die Erhebung des SPI von 2020 hat gezeigt, dass in den 11 untersuchten JÄ in NRW 3-5 Fortbildungstag pro VZÄ pro Jahr zur Verfügung stehen (Lügde-Kommission 2020, S. 5).

Supervision

Sonstige Empfehlung:

»Für Fachkräfte in den Sozialen Diensten soll in jedem Jugendamt Supervision vorgehalten werden. Die Wahrnehmung sollte für die Fachkräfte verbindlich sein.« (Lügde-Kommission 2020, S. 20)

Anhaltspunkte:

- Der Durchschnittswert für Supervisionen pro VZÄ liegt bei 240€ (Stiftung SPI 2021, S. 6).

**Fallunabhängige
Dokumentation-
und Statistik**

-

**Literatur-
recherche und
Lektüre bzw.
sonstige
Informations-
aufnahme**

-

**Mitwirkung für
die Jugendhilfe-
planung und das
Controlling**

-

¹³ Die Fortbildungsmittel pro VZÄ können in Zeit umgerechnet werden, indem die Fortbildungskosten im ASD im Vorjahr durch die Anzahl der Fortbildungstage dividiert werden (Rechnung1). Der gewählte Richtwert, also z. B. 742€ ist dann mit der Anzahl der VZÄ im ASD zu multiplizieren und durch die Kosten pro Fortbildungstag (vgl. Ergebnis Rechnung 1) zu dividieren, um herauszufinden, wieviel Fortbildungstage bei einem entsprechenden Fortbildungsetat von 742 € pro VZÄ als Zeitbedarf zu kalkulieren sind.

Flexible Systemzeiten im (A)SD

Systemzeit	Hinweise zur Kalkulation
Freiwillige Formen kollegialer Beratung	<p>Die beiden NRW-LJÄ erarbeiten aktuell eine Arbeitshilfe mit dem Arbeitstitel »Kollegiale Beratung im ASD – Qualität, Organisation und Anwendung« (voraussichtliches Erscheinen 2024), deren fachliche Empfehlungen zur Grundlage einer Personalbemessung gemacht werden können.</p> <p>Das gesetzlich vorgegebene Zusammenwirken der Fachkräfte nach § 36 Abs. 2 SGB VIII, § 8a Abs. 1 SGB VIII wird für alle Fachkräfte in den jeweiligen Kernprozessen kalkuliert.</p>
Beteiligung an Netzwerken z. B. Frühe Hilfe, Kinderschutz	<p>Gesetzliche Grundlagen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Netzwerke Frühe Hilfen, § 3 KKG • Netzwerke Kinderschutz, § 9 Landeskinderschutzgesetz NRW
Kooperations-treffen z. B. mit Schule, Polizei, Familiengerichten, Kinder- und Jugendpsychiatrie, Träger der EGH und andere Sozialleistungsträger	<p>Gesetzliche Grundlagen</p> <ul style="list-style-type: none"> • § 81 SGB VIII • § 36b SGB VIII
Teilnahme an Arbeitsgruppen zu Fachthemen der Qualitäts- und Organisationsentwicklung	<p>Gesetzliche Grundlagen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Konzepte nach § 79a SGB VIII für den ASD ggf. unter Berücksichtigung der Orientierungshilfe LVR/LWL 2013. • Qualitätsentwicklungsverfahren gemäß § 8 Landeskinderschutzgesetz NRW
Einarbeitung von neuen Fachkräften	<p>Örtliches Konzept und fachliche Empfehlung der NRW-LJÄ in Pamme/Merchel 2014, S.117 ff.</p> <p>Anhaltspunkte:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Verpflichtende Teilnahme an der Fortbildung »Neu im ASD« mit sechs mal zwei Tagen Fortbildung, zuzüglich Vor- und Nachbereitung mit Mentor:innen vor Ort (Stiftung SPI 2021, S. 33/34; Nüsken/Berg 2022, S. 312 und: https://www.neu-im-asd.de/konzept.html).
Anleitung von Praktikant:innen	<p>Fortbildung zur Entwicklung örtlicher Konzepte: »Praxisanleitung mit Konzept! – Basisqualifikation für Praxisanleiter:innen in der Jugendhilfe, regelmäßig, 2 mal 2 Fortbildungstage, LWL-Bildungszentrum Jugendhof Vlotho, Start: regelmäßig</p> <p>Anhaltspunkte:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Differenziert nach Art der Praktikant:innen (Schüler:innen/Studierende) und Dauer des Praktikums als prozentualer Anteil des für eine Einarbeitung neuer Fachkräfte benötigten Zeitbedarfes • Grundlegende Logik: Je länger das Praktikum und je höher die Qualifizierung, desto mehr investiert der ASD in die Praxisanleitung
Mitwirkung an Projekten	–
Öffentlichkeitsarbeit	–

Diese Empfehlung wurde in einer Arbeitsgruppe der beiden nordrhein-westfälischen Landesjugendämter mit Fach- und Leitungskräften aus zwölf Jugendämtern unterschiedlicher Strukturtypen und Größen erarbeitet. Sie wurde von den Landesjugendhilfeausschüssen Rheinland und Westfalen als Empfehlung gemäß § 85 Abs. 2 Nr. 1 SGB VIII beschlossen und soll den örtlichen Jugendämtern als fachliche Orientierung zur Personalbemessung gemäß § 79 Abs. 3 SGB VIII dienen. Den örtlichen Jugendhilfeausschüssen wurde eine Befassung empfohlen.