



## Bericht -öffentlich-

Verantwortliche Bereiche:  
4.510 - Familienhilfen/Jugendamt

Bearbeitung: Olga Bender (E-Mail: [olga.bender@luebeck.de](mailto:olga.bender@luebeck.de) Telefon: 122-4567)

## Bericht des Bereiches Familienhilfen / Jugendamt zum Qualitäts- entwicklungs- und Personalbemessungsprozess 2024/2025

### Beratungsfolge:

| Datum      | Gremium                            | Status          | Zuständigkeit      |
|------------|------------------------------------|-----------------|--------------------|
| 21.07.2025 | Senat                              | Nichtöffentlich | zur Senatsberatung |
| 11.09.2025 | Jugendhilfeausschuss               | Öffentlich      | zur Kenntnisnahme  |
| 23.09.2025 | Hauptausschuss                     | Öffentlich      | zur Kenntnisnahme  |
| 25.09.2025 | Bürgerschaft der Hansestadt Lübeck | Öffentlich      | zur Kenntnisnahme  |

### **Anlass:**

Das Jugendamt der Hansestadt Lübeck ist als örtlicher Träger der öffentlichen Jugendhilfe verpflichtet, „zur Planung und Bereitstellung einer bedarfsgerechten Personalausstattung (...) ein Verfahren zur Personalbemessung zu nutzen“ (§ 79 Abs. 3 SGB VIII). Diese gesetzliche Normierung ist besonders wichtig in Zeiten, in denen Jugendämter mit erheblichen Herausforderungen wie Armut und Migration konfrontiert sind. Sie müssen eine inklusive Kinder- und Jugendhilfe entwickeln und gleichzeitig Aufgaben wie den Kinderschutz sicherstellen.

Der quantitativen Bemessung des Personalbedarfs liegt eine qualitative Auseinandersetzung mit den Qualitätsstandards zugrunde, insbesondere in Bezug auf das Kinder- und Jugendstärkungsgesetz (KJSG). Die Verbindung von Personalbemessung mit Qualitätsentwicklung entspricht den Anforderungen des § 79 SGB VIII.

Bereits im vergangenen Jahr wurde mit externer Unterstützung des Instituts für Sozialplanung und Organisationsentwicklung (IN/S/O) ein Prozess zur Qualitätsentwicklung und Personalbemessung initiiert. Das Institut hat den Bereich Familienhilfen / Jugendamt umfassend analysiert. Dem Jugendhilfeausschuss wurde am 03.07.2025 mündlich berichtet.

Der Abschlussbericht des IN/S/O (Anlage IV) wird mit diesem Bericht übergeben und enthält zahlreiche Empfehlungen für die Umsetzung. Der Bereich geht im vorliegenden Bericht auf die durchgeführten Prozesse und die geplante Umsetzung ein.

### **Bericht:**

#### **1. Ausgangslage**

Der Bereich Familienhilfen / Jugendamt der Hansestadt Lübeck hat die Aufgabe, Familien, Kinder, Jugendliche und junge Erwachsene durch Beratung, Unterstützung, Krisenintervention und präventive Hilfen zu stärken, das Kindeswohl zu schützen und chancengerechte, kinder- und familienfreundliche Lebensbedingungen zu sichern. Dabei nimmt der Bereich

gesetzlich vorgeschriebene Pflichtaufgaben gemäß dem Achten Buch Sozialgesetzbuch (SGB VIII) wahr, die zuverlässig und umfassend zu erfüllen sind.

Auf Grundlage des Beschlusses der Bürgerschaft der Hansestadt Lübeck (VO/2020/08926-06) aus dem Jahr 2020 hat der Bereich in Erwartung der bundesgesetzlichen Regelung (IKJHG) zum 01.01.2024 die Eingliederungshilfe für Kinder und Jugendliche mit geistigen oder körperlichen Behinderungen nach dem Neunten Buch Sozialgesetzbuch (SGB IX) übernommen. Damit wurde ein entscheidender Schritt hin zu einer „inkluisiven Jugendhilfe“ eingeleitet. Die damit verbundene Verantwortung umfasst die Gewährleistung, dass die spezifischen Bedürfnisse von Kindern mit Behinderungen oder besonderen Förderbedarfen angemessen berücksichtigt und in die bestehenden Hilfesysteme integriert werden.

Im Bereich Familienhilfen / Jugendamt sind - Stand 07/2025 - rund 200 Fachkräfte beschäftigt. Die aktuelle Organisationsstruktur ist in Form eines Organigramms in der Anlage I abgebildet.

Die komplexen Hilfebedarfe in der Kinder- und Jugendhilfe sowie in der Eingliederungshilfe unterliegen vielfältigen, oft nicht beeinflussbaren gesellschaftlichen, demografischen und wirtschaftlichen Faktoren, sodass der Bereich nur begrenzt auf deren Entwicklung Einfluss nehmen kann. Gleichzeitig setzt der Bereich Familienhilfen / Jugendamt aktiv auf Qualitätssicherungs- und Entwicklungsverfahren, um den steigenden fachlichen wie auch finanziellen Herausforderungen verantwortungsvoll zu begegnen und dem Steuerungsauftrag gerecht zu werden. Festzuhalten ist, dass die Verantwortung der Mitarbeitenden hoch ist und mit einer erheblichen Arbeitsbelastung einhergeht. Vor diesem Hintergrund gewinnen Maßnahmen zur strukturellen Unterstützung und zur Sicherstellung arbeitsfähiger Rahmenbedingungen zunehmend an Bedeutung.

## **2. Gesetzliche Verpflichtung zur Personalbemessung**

Gemäß § 79 Abs. 3 SGB VIII sind Jugendämter verpflichtet für eine ausreichende Ausstattung – insbesondere einer bedarfsgerechten Personalausstattung – zu sorgen. Dazu ist verpflichtend ein Verfahren zur Personalbemessung zu nutzen. Dies umfasst sowohl die quantitative Ermittlung des Personalbedarfs wie auch die qualitative Sicherstellung der Aufgabewahrnehmung sowie die regelmäßige Überprüfung der Standards.

Das Deutsche Institut für Jugendhilfe und Familienrecht betont, dass trotz der starken Krisenwahrnehmung in der Kinder- und Jugendhilfe gerade jetzt, Investitionen in die organisationale Handlungsfähigkeit der öffentlichen Jugendhilfe notwendig sind, um gegenwärtige und bevorstehende Aufgaben zu bewältigen (DIJuF Themengutachten in JAmt 2025, 181).

Mit Unterstützung des Instituts für Sozialplanung und Organisationsentwicklung e.V. (IN/S/O) hat der Bereich Familienhilfen / Jugendamt eine umfassende Analyse der Strukturen und Prozesse durchgeführt. IN/S/O gilt bundesweit als eines der führenden Institute auf diesem Gebiet und bringt durch die Begleitung von über 180 Jugendämtern fundierte Benchmarking-Erfahrungen in die Analyse ein. Die Personalbemessung wurde nicht isoliert betrachtet, sondern in Verbindung mit einer qualitativen Betrachtung der Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität. Der Abschlussbericht enthält umfangreiche fachliche Empfehlungen, die bei der weiteren Entwicklung des Stufenplans berücksichtigt werden.

## **3. Prozess der durchgeführten Organisationsuntersuchung und Personalbemessung**

Im Fokus der im Zeitraum 04/2024 bis 05/2025 durchgeführten Organisationsuntersuchung standen die sozialpädagogischen Dienste, die mit dieser Aufgabenerfüllung unmittelbar verbundenen Verwaltungsdienste sowie die Abteilung Beistandschaften und Unterhaltsvorschuss. Bei der Entwicklung des Leitbildes sowie der Erarbeitung einer zukünftigen Auf-

baustruktur und strategischer Ausrichtung wurde ganzheitlich der gesamte Bereich in den Blick genommen.

Der Prozess der Organisationsentwicklung durch das Institut IN/S/O wurde umfassend geplant und beinhaltet mehrere Stufen, insbesondere die Analyse in Workshops mit Mitarbeitenden, die Berechnung des Personalbedarfes sowie die Fortsetzung und Begleitung im Rahmen der Umsetzungsplanung.

In den einzelnen Fachworkshops wurden spezifische Themen bearbeitet, die sich auf die Aufgabenwahrnehmung innerhalb der o.g. Organisationseinheiten beziehen. Die Personalbemessung und die Qualitätsentwicklung wurden als integrierter Prozess betrachtet, wobei auch Fragen der Organisationsstruktur, Leitungsspannen und Steuerungspotentiale berücksichtigt wurden. Die vorangegangene Leitbildentwicklung (Anlage II) rahmte diesen Prozess.

Eine Übersicht der einzelnen Fachworkshops und der weiteren Termine im Rahmen des Prozesses ist in der Anlage III abgebildet.

#### **4. Strategische Ausrichtung und Zielbild**

Den handlungsleitenden Rahmen bildet der Prozess „Aufwachsen in Lübeck“, in dem bereits 2008 Leitlinien zur strategischen Ausrichtung der Bildungs-, Betreuungs- und Erziehungsinfrastruktur erarbeitet wurden, um die Lebensbedingungen von Kindern und Jugendlichen in der Hansestadt zu verbessern. Die Ergebnisse werden kontinuierlich fortgeschrieben und weiterentwickelt, unter anderem im Jahr 2019 mit dem Fachtag „Aufwachsen in Lübeck 2.0“ sowie im Jahr 2022 im Rahmen des Fachtags zur Weiterentwicklung der Sozialraumorientierung.

Die mit IN/S/O erarbeiteten Standards und Qualitätsaspekte bauen auf diesen gesamtstädtischen Prämissen auf. Die strategische Ausrichtung des Bereichs Familienhilfen / Jugendamt der Hansestadt Lübeck sieht eine konsequente Bündelung von Leistungen im Allgemeinen Sozialen Dienst (ASD) vor. Dadurch wird die Fallverantwortung gestärkt und eine ganzheitliche Familienarbeit ermöglicht. Dieses Vorgehen orientiert sich insbesondere am Konzept „Hilfen aus einer Hand“ im Bereich der Inklusion und zielt auf eine koordinierte sowie integrierte Bereitstellung von Unterstützungsleistungen ab. Dadurch wird der Zugang zu Hilfen für Familien erleichtert und die Effizienz der Betreuung erhöht.

Prinzipiell ist es wichtig, die Balance zwischen Generalisierung und Spezialisierung in den Diensten und Einrichtungen zu wahren. Spezialisierte Aufgabenwahrnehmung wird dort vorgehalten, wo sie zwingend erforderlich ist. So kann einerseits eine koordinierte und sozialraumorientierte Hilfe angeboten werden, während gleichzeitig fachliche Expertise für spezifische Bedarfe erhalten bleibt. Dieses Vorgehen wird durch regelmäßige Qualitätsdialoge begleitet, die sicherstellen, dass notwendige Hilfen weiterhin bedarfsgerecht gewährt werden. Dabei wird auch berücksichtigt, dass aufgrund der verfügbaren Ressourcen nicht immer eine vollständige Aufteilung der Hilfen in die Sozialräume möglich ist.

Unter Berücksichtigung dieser handlungsleitenden Rahmenbedingungen und der strategischen Ausrichtung wurde für den Bereich Familienhilfen / Jugendamt ein Zielbild definiert und zukünftige Strukturen zur besseren Bewältigung der Herausforderungen beschrieben. Demnach ist vorgesehen, in zeitlichen Stufen die Integration von Hilfeplanung, Fallsteuerung und staatlichem Wächteramt im Allgemeinen Sozialen Dienst zu erreichen. Eine stärkere Sozialraumorientierung soll Doppelstrukturen vermeiden und die Hilfen noch enger an den Bedarfen der Familien ausrichten. Übergänge und Schnittstellen zwischen den Leistungen für junge Menschen und Familien sollen aktiv und passgenau gestaltet werden. Die Steuerungspotenziale in den Hilfen zur Erziehung werden auf diese Weise künftig stärker genutzt, sodass Hilfen proaktiv passgenau gesteuert werden können – ohne Einschränkung der Gewährung notwendiger Hilfen. Die Steuerung erfolgt über fachliche Qualitätsdialoge und Evaluationen, um Ressourcen bedarfsgerecht einzusetzen und die Wirksamkeit der Hilfen zu

erhöhen. Folgende Aspekte sind hierbei für die fachlich-konzeptionelle Weiterentwicklung im Bereich Familienhilfen zentral:

- Spezialisierte Fachkräfte sollen als Teil des ASD mit Blick auf die kostenintensiven **stationären Hilfen** ein intensives Clearing vor Einleitung neuer Hilfen, Perspektivklärungen und die Begleitung junger Menschen mit hohem Unterstützungsbedarf sicherstellen. Wenn durch gezielte Interventionen eine stationäre Unterbringung vermieden oder verkürzt werden kann, bedeutet dies nicht nur eine fachlich geeignete Lösung im Sinne der Familien, sondern entlastet auch den städtischen Haushalt erheblich. Vor diesem Hintergrund gewinnt auch die strategische Weiterentwicklung der stationären Hilfen an Bedeutung: Der anhaltend steigende Bedarf an stationären Unterbringungen bei zugleich rückläufigem Leistungsangebot stellt die Kinder- und Jugendhilfe vor erhebliche Herausforderungen. Über diese Entwicklung wurde der Jugendhilfeausschuss bereits im Jahr 2023 informiert (VO/2023/12807).
- Der **Pflegekinderdienst** war bisher sowohl für die Steuerung der Vollzeitpflegen durch die Hilfeplanung als auch für die pädagogische Unterstützung der Pflegefamilien zuständig. Zukünftig wird er als spezialisierter Fachdienst ohne eigene Hilfeplanung etabliert. Er übernimmt die sozialpädagogische Begleitung und Beratung von Pflegestellen und deren Familien, während die Hilfeplanung für die Pflegekinder im ASD erfolgen wird, der die Hilfen in der Regel eingeleitet hat. Dies ermöglicht eine intensivere sozialpädagogische Begleitung und Beratung, die auf die individuellen Bedürfnisse der Pflegestellen abgestimmt ist. Die klare Aufgabenteilung im Sinne des jugendhilferechtlichen Dreiecks nach dem SGB VIII führt zu einer höheren Betreuungsqualität und trägt dazu bei, dass Pflegekinder in einem stabilen und unterstützenden Umfeld aufwachsen können.
- Im Zuge der bundesrechtlich vorgesehenen vollständigen Zusammenführung der Leistungen der **Eingliederungshilfe für junge Menschen mit (drohender) Behinderung** unter dem Dach der Kinder- und Jugendhilfe, die zum 1. Januar 2028 in Kraft treten soll, hat der Bereich Familienhilfen / Jugendamt die Zuständigkeit für Leistungen nach dem SGB IX für Minderjährige bereits zum 01.01.2024 übernommen. Grundlage hierfür ist ein Beschluss der Bürgerschaft der Hansestadt Lübeck (VO/2020/08926-06) aus dem Jahr 2020, mit dem die frühzeitige Übernahme dieser Aufgaben politisch befürwortet und ermöglicht wurde. Damit geht Lübeck einen wichtigen Schritt in Richtung frühzeitiger struktureller Anpassung und leistet aktive Vorarbeit zur Umsetzung der künftigen gesetzlichen Vorgaben. Die Übernahme dieser Aufgaben bedeutet nicht nur eine formale Zuständigkeitsverlagerung, sondern erfordert auch eine inhaltliche Weiterentwicklung der konzeptionellen Grundlagen und fachlichen Prozesse. Entscheidend ist dabei, dass die Leistungen der Eingliederungshilfe im Kontext der Kinder- und Jugendhilfe ganzheitlich gedacht werden. Sie orientieren sich nicht allein an der Bewilligung einzelner Leistungen, sondern an der umfassenden Lebenssituation junger Menschen mit Behinderung – unter Berücksichtigung ihrer individuellen Entwicklung, familiärer Rahmenbedingungen und sozialräumlichen Bezüge. Die Entwicklung eines Kindes mit Behinderung verläuft nicht immer linear, sondern ist häufig durch wechselnde Entwicklungsverläufe geprägt. Dem muss sowohl im pädagogischen Handeln als auch in der administrativen Umsetzung Rechnung getragen werden – durch flexible, ressourcensensible und fachlich fundierte Verfahren. In der Praxis bedeutet dies regelmäßig einen erhöhten zeitlichen und fachlichen Aufwand in der Fallarbeit sowie in der rechtskonformen Leistungsgewährung. Die inklusive Ausgestaltung des Leistungsangebots erfordert darüber hinaus ein hohes Maß an Qualifizierung, Haltung und interdisziplinärer Zusammenarbeit. Damit dies gelingen kann, müssen notwendige strukturelle Voraussetzungen geschaffen und dauerhaft ausreichend personelle Ressourcen vorgehalten werden. Ziel ist es, jungen Menschen mit Behinderung eine verlässliche, passgenaue Unterstützung zu bieten – eingebettet in die Strukturen einer integrierten und sozialraumorientierten Kinder- und Jugendhilfe.

## 5. Stufenplan zur Umsetzung

Der Stufenplan zur Umsetzung der strategischen Ziele sieht eine schrittweise Übertragung der Hilfeplanung aus den Spezialdiensten in den Allgemeinen Sozialen Dienst (ASD) vor, um eine kontinuierliche Anpassung der Arbeitsabläufe und eine praxisnahe Einführung der neuen Strukturen sicherzustellen. Zentral ist dabei die Entwicklung und regelmäßige Fortschreibung einer Empfehlung zur sozialräumlichen Zuordnung der Fallzuständigkeiten, die Erfahrungen und Einschätzungen der Mitarbeitenden berücksichtigt. Die im Beteiligungsprozess definierten Qualitätsziele können zudem auch aufgrund des Fachkräftemangels nur schrittweise umgesetzt werden.

Auf Basis der fachlichen Empfehlungen aus dem Abschlussbericht des IN/S/O werden begleitend Maßnahmen ergriffen, die unter anderem die Anpassung der Fachsoftware, die Förderung fachlicher Spezialisierung sowie Schulungen der Mitarbeitenden umfassen. Darüber hinaus werden die stationären Hilfen durch intensives Clearing, Perspektivklärungen und Qualitätsdialoge mit freien Trägern weiterentwickelt. Eine stärkere Sozialraumorientierung wird durch die Einführung sozialräumlicher Fallzuständigkeiten und die Weiterentwicklung der fachlichen Arbeit im Sozialraum angestrebt. Zur Verbesserung der Bürger:innen-freundlichkeit und Klient:innenzentrierung werden einheitliche Familienzuständigkeiten eingeführt, die klarere Ansprechpartner und effizientere Abläufe ermöglichen. Parallel erfolgt die Prüfung von Prozessoptimierungen, insbesondere im Hinblick auf die weitere Digitalisierung administrativer Arbeitsvorgänge.

Die inklusive Kinder- und Jugendhilfe wird durch den Ausbau von Unterstützungsnetzwerken und die Integration der Eingliederungshilfe im ASD nachhaltig gestärkt. Zur effizienten Fallsteuerung werden geeignete Steuerungsinstrumente implementiert und fortlaufend weiterentwickelt. Schließlich gewährleistet der Stufenplan eine flexible Anpassung an neue rechtliche Rahmenbedingungen und die kontinuierliche Fortschreibung der Personalbedarfe.

Diese strukturierte und umfassende Vorgehensweise schafft die Voraussetzung für eine bedarfsgerechte, sozialraumorientierte Kinder- und Jugendhilfe, die den Anforderungen der Praxis und des KJSG gerecht wird sowie die Hilfen für junge Menschen und Familien nachhaltig verbessert.

Die einzelnen Zielsetzungen und Maßnahmen (Umsetzungsschritte) werden in der folgenden Übersicht dargestellt. Die Darstellung ist dynamisch und dient einer groben Übersicht. Im 4. Quartal 2025 erfolgt eine detaillierte Ausarbeitung des Stufenplans und Feinjustierung der zeitlichen Umsetzungsschritte.

Tabelle 1: Zielsetzungen und Maßnahmen

| Zielsetzung  | Maßnahme   | vorläufiger Zeitrahmen |
|--|--|------------------------|
| <b>Übereinstimmung der Personalressourcen mit den Qualitätsstandards</b> | Orientierung der Leistungserbringung an den aktuellen personellen Ressourcen (Leistungseinschränkungen)  | 2025 / 2026            |
| <b>Anpassung der Fachsoftware</b>  | Änderungen/Umstellungen in PROSOZ für Erfassung der Teilprozesse, Verbesserung der Dokumentation, Steuerungszwecke                                     | 2026 - 2028            |
| <b>Integration von Hilfeplanung im ASD</b>                               | Schulung der Mitarbeitenden im ASD   | Fortlaufend ab 2026    |
| <b>Förderung der fachlichen Spezialisierung</b>                          | Fortbildung der Fachkräfte in den Vertiefungs- und Spezialdiensten; Entwicklung einer entsprechenden Stütz- und Steuerungsstruktur                     | 2026 / 2027            |
| <b>Weiterentwicklung der stationären Hilfen</b>                          | Intensives Clearing und Perspektivklärung vor Neueinleitungen, Qualitätsdialoge mit freien Trägern der Jugendhilfe                                     | 2026 / 2027            |
| <b>Effiziente Fallsteuerung</b>  | Implementierung bzw. Weiterentwicklung von Steuerungsinstrumenten, u.a. bei der Bedarfsermittlung vor Hilfeeinleitung (Clearing/sozialpäd. Diagnostik) | Fortlaufend ab 2027    |
| <b>Anpassung an neue rechtli-</b>  | Kontinuierliche Überprüfung und Fortschreibung der   | Fortlaufend ab         |

|   |  |             |
|---|--|-------------|
| <b>che Rahmenbedingungen</b>  | Personalbemessung  | 2027        |
| <b>Stärkere Sozialraumorientierung</b>                                      | Einführung von sozialräumlichen Fallzuständigkeiten in allen Organisationseinheiten im Bereich Familienhilfen / Jugendamt; (Weiter-) Entwicklung der fachlichen Arbeit im Sozialraum | 2027 / 2028 |
| <b>Verbesserung der Bürger:innenfreundlichkeit/ Klient:innenzentrierung</b> | Einführung einheitlicher Familienzuständigkeiten für klarere Ansprechpartner und effizientere Abläufe  | 2027 / 2028 |
| <b>Förderung einer inklusiven Kinder- und Jugendhilfe</b>                   | Integration und Weiterentwicklung der Eingliederungshilfe durch Ausbau von Unterstützungsnetzwerken und Verortung im ASD   | 2027 /2028  |

Die stufenweise Umsetzung der Empfehlungen ermöglicht es, die dargestellten Qualitätsentwicklungsschritte sukzessive zu entwickeln und in der Praxis einzusetzen. Die Verbesserungen auf Struktur- und Prozessebene bedingen sich gegenseitig, um den Bedarfen von jungen Menschen und ihren Familien in Lübeck noch besser zu begegnen und die Ergebnisqualität (Wirksamkeit) der Hilfen zu erhöhen. Die entwickelten Maßnahmen zur Verbesserung der Struktur- und Prozessqualität werden durch das hier skizzierte nachhaltige *Change Management* wirksam.

Voraussetzung hierfür bildet die politische Zustimmung zur Umsetzung der Ergebnisse der Personalbemessung. Der benötigte Stellenmehrbedarf ist auf die Jahre bis 2030 zu verteilen, sodass bei Zustimmung eine Besetzung dieser Stellen und die Anpassung der Organisationsstrukturen realistisch umsetzbar sind. Der in Teilen festgestellte Stellenminderbedarf ist bereits zur Deckung der festgestellten Mehrbedarfe berücksichtigt.

Tabelle 2: Stufenplan ab 2026

| Stufenplan Stellenplan INSO  | 2026     | 2027     | 2028     | 2029     | 2030     | Gesamt    |
|--|----------|----------|----------|----------|----------|-----------|
| <b>Amtsvormundschaften (AV)</b>  |          | 0,75 VZÄ |          |          |          | 0,75 VZÄ  |
| <b>Allgemeiner Sozialer Dienst (ASD), inkl. umA und § 35a SGB VIII</b> | 4,00 VZÄ | 4,00 VZÄ | 5,00 VZÄ | 5,00 VZÄ | 4,50 VZÄ | 22,50 VZÄ |
| <b>Eingliederungshilfe SGB IX - päd.</b>                               | 3,00 VZÄ | 2,00 VZÄ | 1,00 VZÄ |          |          | 6,00 VZÄ  |
| <b>Eingliederungshilfe SGB IX - wirtsch.</b>                           | 1,00 VZÄ | 1,00 VZÄ | 1,00 VZÄ | 1,00 VZÄ |          | 4,00 VZÄ  |
| <b>Gesamt</b>  | 8,00 VZÄ | 7,75 VZÄ | 7,00 VZÄ | 6,00 VZÄ | 4,50 VZÄ | 33,25 VZÄ |

Der für die fortlaufenden Jahre benötigte Stellenmehrbedarf wird in den kommenden Haushaltsentwürfen enthalten sein. Durch die jährliche Fortschreibung des Ergebnisses der Personalbemessung mit dem durch das Institut zur Verfügung gestellten Tool wird der Stellenbedarf entsprechend konkretisiert und angepasst werden.

## 6. Schlussbetrachtung

Im Rahmen der Organisationsuntersuchung wurden die bestehenden Strukturen und Prozesse im Bereich Familienhilfen / Jugendamt umfassend analysiert, um darauf aufbauend passgenaue Qualitätsstandards und Verbesserungsmaßnahmen zu entwickeln. Auf Grundlage einer systematischen, beteiligungsorientierten Erfassung und Bewertung der Prozesse

sowie der Aufbauorganisation konnten Optimierungspotenziale in Bezug auf Struktur- und Prozessqualität identifiziert werden. Die Untersuchung konzentrierte sich ausschließlich auf die gesetzlich vorgeschriebenen Leistungen und Aufgaben. Dabei wurde deutlich, dass die aktuellen Personalressourcen bei Weitem nicht ausreichen, um die derzeitigen Herausforderungen und anstehenden Aufgaben in der erforderlichen fachlichen und qualitativen Tiefe zu erfüllen. Eine bedarfsgerechte Ausweitung der personellen Ausstattung ist deshalb erforderlich, um sowohl den gesetzlichen Verpflichtungen nachzukommen als auch den individuellen Bedarfen von Kindern, Jugendlichen und Familien den gebotenen fachlichen Standards entsprechend zu begegnen. Die geplanten Maßnahmen schaffen darüber hinaus die Grundlage, Steuerungspotenziale im Hilfeprozess effektiver zu nutzen, um Fallverläufe zu verbessern und Hilfen zielgerichteter und effizienter zu gestalten – ohne dabei die notwendige Gewährung von Hilfen einzuschränken.

Ein zentraler Fokus liegt zudem auf der gezielten Steuerung besonders kostenintensiver stationärer Hilfen. Hier sollen spezialisierte Fachkräfte im Allgemeinen Sozialen Dienst eine wichtige Rolle einnehmen: durch intensives Clearing vor Neueinleitung von Hilfen, fundierte Perspektivklärungen und die Begleitung junger Menschen mit besonders hohem Unterstützungsbedarf (den sogenannten „Systemsprengern“). Ziel ist es, dem Grundsatz „ambulant vor stationär“ verstärkt zu folgen und stationäre Unterbringungen soweit möglich zu vermeiden oder deren Dauer zu verkürzen, ohne dabei die fachlich gebotene Inanspruchnahme stationärer Maßnahmen außer Acht zu lassen. Dieses Vorgehen stellt nicht nur eine fachlich geeignete und familienorientierte Lösung dar, sondern kann auch zur finanziellen Entlastung des städtischen Haushalts beitragen.

Der Bereich Familienhilfen / Jugendamt bewegt alleine im Rahmen der klassischen Jugendhilfe ein jährliches Haushaltsvolumen von rund 60 Millionen Euro. Ein erheblicher Teil dieser Mittel entfällt auf kostenintensive stationäre Hilfemaßnahmen für junge Menschen. Die durchschnittlichen Kosten für eine stationäre Unterbringung in Einrichtungen belaufen sich auf etwa 80.000 Euro pro Kind bzw. Jugendlichen – in Einzelfällen können die Kosten sogar deutlich über 100.000 Euro jährlich liegen.

Zum Vergleich: Die Personalkosten für eine vollzeitbeschäftigte sozialpädagogische Fachkraft betragen im Durchschnitt ebenfalls über 80.000 Euro pro Jahr. Diese Gegenüberstellung verdeutlicht, dass ein angemessener personeller Ressourceneinsatz, insbesondere im ASD, nicht nur fachlich sinnvoll, sondern auch aus haushälterischer Sicht wirtschaftlich sein kann. Investitionen in Prävention und frühzeitige, niedrighschwellige Hilfen durch ausreichend qualifiziertes Personal können dazu beitragen, kostenintensive stationäre Maßnahmen zu vermeiden oder zu verkürzen – und gleichzeitig die Qualität der Hilfen für Kinder, Jugendliche und Familien nachhaltig zu verbessern.

Auch im Bereich der ambulanten Hilfen zur Erziehung bestehen nachweislich relevante Steuerungspotenziale. Zwar sind diese Leistungen pro Fall weniger kostenintensiv als stationäre Hilfen, doch summieren sie sich aufgrund ihrer Vielzahl zu einem erheblichen Anteil an den Gesamtausgaben. Eine gezieltere Steuerung kann somit auch in diesem Bereich spürbare haushaltsentlastende Effekte erzielen. In der Fachliteratur (DIJuF Aufsatz in JAmt 2011, 238) wird in diesem Zusammenhang schon länger vom sogenannten „Bugwellen-Effekt“ gesprochen: Kurzfristige, unkoordinierte Reaktionen auf Belastungssituationen führen mittel- bis langfristig zu zusätzlicher Arbeit und steigenden Fallzahlen – ein Effekt, dem durch vorausschauende Steuerung gezielt entgegengewirkt werden kann.

Das begleitende Institut betont in seinem Bericht das hohe Engagement der Fach- und Führungskräfte und bestätigt, dass trotz der beschriebenen Weiterentwicklungspotentiale der Bereich Familienhilfen / Jugendamt in der Ausübung des staatlichen Wächteramtes handlungsfähig ist und der Kinderschutz in Lübeck auch unter den aktuellen Bedingungen nach bundesweiten Standards erfüllt wird. Akute Gefährdungsmeldungen werden prioritär bearbeitet. Die Fokussierung auf Schutzaufgaben führt jedoch zu Verzögerungen bei nachgelagerten Hilfeverfahren, was die Bearbeitungszeiten insgesamt verlängert. Oftmals führt dies wiederum zu einem steigenden Unterstützungsbedarf, da Beratung und Begleitung nicht frühzei-

tig genug geleistet werden können. Ziel ist es hingegen, durch eine verbesserte präventive und proaktive Arbeit, Familien frühzeitig und passgenau zu unterstützen, um – im Sinne der Hilfe zur Selbsthilfe – intensive pädagogische Hilfebedarfe zu vermeiden.

Das ständige Erfordernis zur Priorisierung von Fällen sowie die damit verbundene hohe Arbeitsbelastung der Fachkräfte im Kinderschutz erhöhen zudem die Wahrscheinlichkeit für Fehler im Arbeitsalltag. Unter Zeitdruck und bei begrenzten personellen Ressourcen steigt das Risiko deutlich, dass Hinweise auf eine mögliche Kindeswohlgefährdung nicht immer mit der gebotenen Aufmerksamkeit bearbeitet werden können. Dies kann die Umsetzung des Schutzauftrags nach § 8a SGB VIII erschweren.

Darüber hinaus führt die hohe Belastung häufig zu einer erhöhten Fluktuation, welche die Qualität der fachlichen Arbeit erheblich beeinträchtigt. Der häufige Personalwechsel erschwert eine kontinuierliche Fallbearbeitung und führt zu einem Verlust von Erfahrungswissen und fachlicher Kontinuität. Diese Faktoren beeinträchtigen nachhaltig die Qualität der Hilfeplanung und der Schutzmaßnahmen, was insbesondere in sensiblen Bereichen wie dem Kinderschutz gravierende Folgen haben kann.

Insgesamt bilden die Ergebnisse der Organisationsuntersuchung und die darauf basierenden Empfehlungen den Grundstein für eine bedarfsgerechte, wirksame und wirtschaftliche Kinder- und Jugendhilfe, die den Herausforderungen der Gegenwart und Zukunft Stand halten kann und zugleich die Lebenssituation der Kinder, Jugendlichen und Familien in Lübeck nachhaltig verbessert.

**Anlagen:**

Anlage I – Organigramm

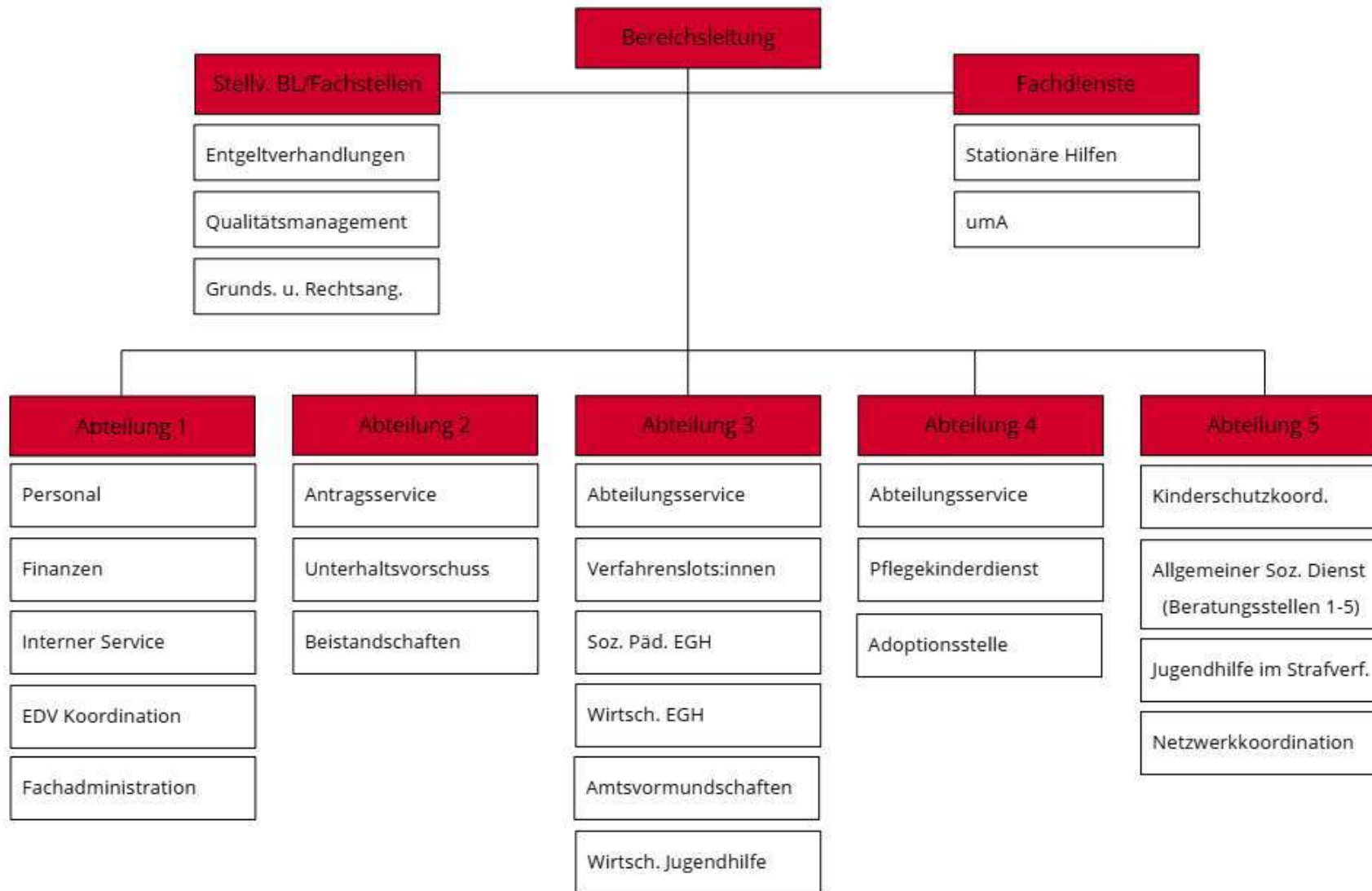
Anlage II – Leitbild

Anlage III – Workshops

Anlage IV – Bericht des Instituts für Sozialplanung und Organisationsentwicklung (IN/S/O)

Senatorin Monika Frank

## Anhang 1 - Organigramm



## **Anhang 2 - Leitbild**

### **BEREICH FAMILIENHILFEN / JUGENDAMT - LEITBILD**

#### **Wir für STARKE FAMILIEN & KINDERSCHUTZ**

Eine starke Stadt braucht starke Kinder. Wir geben Kindern eine Stimme und stehen für ihre Rechte ein. Wir stehen durch unsere professionelle Unterstützung an der Seite der Kinder und gewähren bedarfsgerechte Hilfen.

Eine starke Stadt braucht starke Familien. Für uns steht die Stärkung der Familie im Mittelpunkt. Wir bieten individuelle und verlässliche Beratung, unterstützen und helfen jungen Menschen und ihren Eltern und leisten Hilfe zur Selbsthilfe.

#### **Wir für HALTUNG & ENGAGEMENT**

Wir arbeiten mit Engagement und aus Überzeugung für Lübecker Kinder und Familien. Wir begegnen Bürger: innen fachlich kompetent und handeln verantwortungsbewusst und lösungsorientiert.

Wir setzen auf die bereichsübergreifende, sozialraumorientierte Kooperation und stehen für ein offenes Miteinander.

Wir unterstützen uns im Team und stehen füreinander ein. Unsere Führungskräfte unterstützen wertschätzend unsere Mitarbeitenden und setzen sich für gelingende Arbeitsbedingungen ein.

#### **Wir für VIELFALT, TOLERANZ UND PARTIZIPATION**

Wir begegnen allen Menschen mit Toleranz und schätzen ihre Vielfalt.

Wir gestalten eine inklusive Jugendhilfelandchaft, die die Bedürfnisse und Potentiale jedes Einzelnen in den Mittelpunkt stellt.

Wir stellen Transparenz sicher. Wir streben Teilhabe und Mitbestimmung an.

## Anhang 3 - Workshops

| Thema / Facheinheit   | Umfang   | Anzahl Teilnehmende | Wichtige Ergebnisse   |
|---|--|---------------------|---|
| MA-Veranstaltungen  |  |                     |   |
| Auftaktveranstaltung + Entwicklung des Leitbildes             | 7 Stunden (13.06.2024)                           | 100                 | Kick-Off mit Präsentation des Verfahrens; Entwicklung gemeinsamer Haltung von Verwaltung und Pädagogik zu Kernaufgaben, Teamgefühl  |
| Online-Befragung  | August/September 2024                            | alle MA             | Erkenntnisse über die MA-Zufriedenheit zu Klima, Innovation, Informationsfluss, Stärken und Veränderungsbedarfe im Bereich  |
| Leitbild-Workshop   | 3 Stunden (29.09.2024)                           | 100                 | Fortsetzung Entwicklung des Leitbildes, Erarbeitung von Leitsätzen  |
| Info-Veranstaltung Ergebnis                                   | 2 Stunden (03.07.2025)                           | 140                 | Information der Mitarbeitenden über die Ergebnisse der Organisationsuntersuchung/Personalbemessung  |
| Steuerungsgruppe / Workshops Führungskräfte                   |  |                     |   |
| Einzelinterviews der Führungskräfte                           | 13 Stunden (10.-12.06.2024)                      | 23                  | Befragung durch IN/S/O zu: akt. Situation, Handlungsbedarfe, Herausforderungen, Stärken des Jugendamtes, Status Öffentlichkeit, Verantwortungsbereiche, Gestaltungsmöglichkeiten, Erwartungen |
| Steuerungsgruppe  | 9,5 Stunden (11.06.2024, 11.03.2025, 23.05.2025) | 15                  | Information der Beteiligten über die erreichten Meilensteine, Abstimmungen zum weiteren Vorgehen  |
| Workshop Führungskräfte: Leitbild & Führungsverständnis       | 6 Stunden (04.12.2024)                           | 21                  | Abgleich der erarbeiteten Leitsätze mit der aktuellen Aufgabewahrnehmung pro Team/Abteilung; Stärkung gemeinsames Führungsverständnis, Motivation   |
| Abgleich Qualitätsstandards und Fachsoftware                  | 7 Stunden (05.02.2025)                           | 10                  | Erläuterung der Datenbedarfe für die Erhebung aus der Fachsoftware, Abstimmung bzgl. der aktuellen Datengrundlage und Nachsteuerungsoptionen  |
| Workshops Führungskräfte: Leitungsaufgaben und Aufbaustruktur | 28 Stunden (24.+25.03, 28.+29.04.2025)           | 22                  | Definition Leitungsaufgaben, Rahmenbedingungen und Handlungsbedarfe; Erarbeitung strategischer Weiterentwicklungsimpulse und der künftigen Aufbaustruktur, Konzept „Hilfen aus einer Hand“    |

|   |   |        |   |
|---|---|--------|---|
| Umsetzungsplanung                               | 19 Stunden (19.06.,<br>02.+04.07.2025)                    | 25     | Entwicklung eines detaillierten Stufenplans zur Umsetzung der Ergebnisse bzgl. Qualitätsstandards + Aufbaustruktur unter Berücksichtigung einer sukzessiven Ausweitung der Personalressourcen |
| Datenerhebung EGH SGB IX                        | 4 Stunden (20.06.2025)                                    | 9      | Abstimmung zum weiteren Vorgehen bzgl. der Fachsoftware-Nutzung OpenProsoz, Sichtung der Arbeitsplatz-Statistiken und Prüfung möglicher Datenauswertungen                                     |
| Workshops Qualitätsstandards / Prozesse         |   |        |   |
| Workshop WJH                                    | 14 Stunden<br>(09.+24.09.2024)                            | 14     | Abgleich Ist- und Sollstandards, Vorschläge zur Prozessoptimierung, Erfassung der Kernprozesse mit Häufigkeit/Zeitbedarf in Form eines Qualitätshandbuches                                    |
| Workshop Stat. Team                             | 14 Stunden<br>(11.+16.09.2024)                            | 13     |   |
| Workshop päd. EGH                               | 14 Stunden<br>(17.+23.09.2024)                            | 9      |   |
| Workshop ASD                                    | 35 Stunden (19.,20.09.,<br>07.10., 04.11., 03.12.2024)    | 26     |   |
| Workshop Amtsvormundschaften                    | 7 Stunden (25.09.2024)                                    | 8      |   |
| Workshop PKD (inkl. Adoption)                   | 24 Stunden (27.09.,<br>05.11.2024, 29.01.,<br>11.03.2025) | 17 (6) |   |
| Workshop Jugendhilfe in Strafverfahren          | 7 Stunden (14.10.2025)                                    | 5      |   |
| Workshop Beistandschaften (inkl. Antragservice) | 18 Stunden (08.10.,<br>02.12.2024+03.02.2025)             | 8 (+4) |   |
| Workshop Unterhaltsvorschuss                    | 18 Stunden (28.+31.01.+<br>03.02.2025)                    | 22     |   |
| Workshop Fachadministration                     | 13 Stunden<br>(30.01.+04.02.2025)                         | 5      |   |
| Workshop Entgelte                               | 14 Stunden<br>(10.+12.03.2025)                            | 3      |   |

**Abschlussbericht  
zum Projekt**

**Qualitätsstandards und  
Personalbedarfsberechnung  
für den Bereich Familienhilfen /  
Jugendamt  
der Hansestadt Lübeck**

02. Juli 2025

## Management Summary

Der Bereich Familienhilfen/Jugendamt erbringt zentrale Sozialisationsleistungen für das Aufwachsen und die Unterhaltssicherung junger Menschen in der Hansestadt Lübeck.

Durch zahlreiche Gesetzesänderungen in den letzten 10 Jahren sind die Aufgaben der Jugendämter deutlich erweitert worden – für die untersuchten Dienste insbesondere durch das Kinder- und Jugendstärkungsgesetz (Juni 2021) und die Vormundschaftsrechtsreform (Januar 2023). Weitere Reformschritte (ab 1.8.2026 sukzessive Umsetzung Ganztagsbetreuung für Grundschüler, 1.1.2028 Zusammenführung der Eingliederungshilfe für junge Menschen im SGB VIII) sind bereits auf den Weg gebracht. Zugleich ist die Inanspruchnahme der Leistungen durch gesellschaftliche Entwicklungen stetig gestiegen. Weitere Herausforderungen sind die Personalfuktuation in der Mitarbeiterschaft und der Fachkräftemangel.

Mit der Organisationsuntersuchung wurden die Grundlagen der Leistungen an die aktuelle Gesetzeslage und die Anforderungen junger Menschen und ihrer Erziehungsberechtigten angepasst. Die Entwicklungsbedarfe bei der Leistungserbringung und die Optimierungsbedarfe an den Schnittstellen zwischen den Diensten sind identifiziert. Soweit möglich wurde die Umsetzung von Optimierungen bereits initiiert. Zur vollständigen Realisierung der gesetzlichen Leistungsverpflichtungen werden die ermittelten Personalbedarfe benötigt. Soweit bzw. solange die Bereitstellung des Personals nicht vollumfänglich möglich ist, sind die befristet erforderlichen Leistungseinschränkungen gegenüber dem fachlich gebotenen Standard zu definieren. Zur Sicherung der unverzüglichen Reaktion bei Mitteilungen zu (möglichen) Kindeswohlgefährdungen wurden und werden die Aufgaben priorisiert, so dass andere Leistungen zusätzlich eingeschränkt erbracht werden (können). Dies hat auch erhebliche fiskalische Folgen, weil die Klärung der geeigneten Hilfen und die Steuerung der gewährten Hilfen deutlich unter dem fachlich gebotenen Standard erfolgen, so dass diese schlechter wirken (latente Kindeswohlgefährdung und länger dauern (hohe Transferkosten). Dringend geboten ist die Anpassung der Fachsoftware, damit die Entwicklung der Inanspruchnahme der Leistungen und des Personalbedarfs auf Basis der definierten Qualitätsstandards kontinuierlich beobachtet werden kann, so dass die gleichmäßige Leistungserbringung für die Leistungsberechtigten gesichert und einer Überforderung der Fachkräfte rechtzeitig entgegengewirkt werden kann.

Die Aufbaustruktur und der Beschäftigungsumfang des Leitungspersonals muss an die gestiegene Beschäftigtenanzahl und die Erfordernisse der Steuerung der Dienste angepasst werden. Ebenso sind die Zuordnung von Leitungsaufgaben und die Steuerungsunterstützung weiter zu entwickeln.

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Management Summary</b> .....   | <b>2</b>  |
| <b>Inhaltsverzeichnis</b> .....   | <b>3</b>  |
| <b>I. Untersuchungsauftrag</b> .....  | <b>4</b>  |
| <b>II. Ausgangslage</b> .....   | <b>5</b>  |
| <b>III. Projektverlauf</b> .....  | <b>6</b>  |
| <b>IV. Befund und Empfehlungen zu den untersuchten Diensten</b> .....   | <b>8</b>  |
| IV.1 Aufgabenkritik .....   | 9         |
| IV.2 Abteilung 4.510.2 .....  | 11        |
| IV.2.1 Unterhaltsvorschuss (UVK) .....  | 11        |
| IV.2.2 Beistandschaften (BS) .....  | 12        |
| IV.2.3 Antrags- und Abteilungsservice (AuA) .....   | 13        |
| IV.3 Abteilung 4.510.3 Fachdienste der Jugendhilfe .....  | 14        |
| IV.3.1 Wirtschaftliche Jugendhilfe (WJH) .....  | 14        |
| IV.3.2 Vormundschaften .....  | 15        |
| IV.3.3 Eingliederungshilfe SGB IX .....   | 17        |
| <b>IV.4 Abteilung 4.510.4 Pflegekinder- und Adoptionsstelle</b> .....   | <b>18</b> |
| IV.5 Abteilung 4.510.5 Allgemeiner Sozialer Dienst (ASD) .....  | 22        |
| IV.5.1 Beratungsstellen .....   | 22        |
| IV.5.2 Jugendhilfe im Strafverfahren (JuHiS) .....  | 29        |
| <b>IV.6 weitere Dienste</b> .....   | <b>30</b> |
| IV.6.1 Fachadministration .....   | 30        |
| IV.6.2 Leistungs-, Qualitätsentwicklungs- und Entgeltvereinbarungen (LQE) .....   | 31        |
| <b>IV.7 Zusammenfassung Personalbedarfsberechnung</b> .....   | <b>32</b> |
| <b>V. Aufbau und Steuerung</b> .....  | <b>33</b> |
| <b>Schlusswort</b> .....  | <b>35</b> |
| <b>Anhang</b> .....   | <b>36</b> |
| <b>Anlagen</b> .....  | <b>36</b> |
| <b>Anhang 1: Zusammenfassung der Ergebnisse aus der online-Befragung</b> .....  | <b>37</b> |
| <b>Anhang 2: Leitbild des Bereiches Familienhilfen / Jugendamt</b> .....  | <b>40</b> |
| <b>Anhang 3: Verzeichnis der Tabellen</b> .....   | <b>42</b> |
| <b>Anhang 4: Übersicht der Empfehlungen</b> .....   | <b>43</b> |
| <b>Anlage 1: Beschreibung des INSO -Referenzrahmens zur Qualitätsentwicklung und Personalbemessung in der Kinder- und Jugendhilfe</b> ..... | <b>45</b> |
| <b>Anlage 2 Beispiel einer Prozessbeschreibung (Auszug aus KP ASD-1)</b> .....  | <b>49</b> |
| <b>Anlage 3 Erläuterung der Tabelle „Berechnung des Personalbedarfs“</b> .....  | <b>52</b> |

## I. Untersuchungsauftrag

Die Hansestadt Lübeck hat auf dem Hintergrund der SGB VIII-Reform (Kinder- und Jugendstärkungsgesetz = KJSG) und dem damit verbundenen erheblichen Aufgabenzuwachs in der Kinder- und Jugendhilfe im Januar 2024 das Institut für Sozialplanung und Organisationsentwicklung (*INSO*<sup>1</sup> GmbH) beauftragt, für den Bereich Familienhilfen / Jugendamt orientiert an einem zu erarbeitenden Leitbild und auf der Basis fachlich gebotener Standards eine Personalbemessung zu erstellen. Die externe Begleitung soll die bisherigen Leistungsstandards bei der Aufgabenerfüllung und die Leitungsspannen kritisch überprüfen und den Personalbedarf für die wirtschaftliche Erbringung der definierten Qualitätsstandards ermitteln. Aufbauend auf die Projektergebnisse soll die Hansestadt Lübeck die Personalbemessung eigenständig fortschreiben können.

Als Ergebnis des Projektes sollen vorliegen:

- die bisherige Leistungserbringung ist rechtlich, fachlich und wirtschaftlich bewertet, so dass eine sach- und bedarfsgerechte Erfüllung der übertragenen Aufgaben ermöglicht wird,
- das Leitbild für den Bereich Familienhilfen wurde beteiligungsorientiert entwickelt,
- der erforderliche Personalbedarf ist für die vollständige Erfüllung der qualitativen und quantitativen Anforderungen beziffert, der erforderliche Bedarf an Führungskräften ist ermittelt und die Grundlagen für eine selbständige Fortschreibung sind erstellt,
- für die Optimierungspotenziale sind geeignete Maßnahmen zur Realisierung umgesetzt, eingeleitet oder empfohlen,
- für die selbständige Fortschreibung der Personalbemessung auf Basis von Daten zur Inanspruchnahme steht die Applikation PeB-Tool zur Verfügung.

Grundlage unseres Angebotes und des Auftrages ist der Referenzrahmen für die Qualitätsentwicklung der kommunalen Jugendämter (s. *Anlage 1*), den *INSO* in den Jahren 2008 bis 2010 im Auftrag des Bayerischen Landesjugendamtes (zusammen mit den kommunalen Spitzenverbänden und dem Bayerischen Kommunalen Prüfungsverband) entwickelt hat. Durch die Untersuchung von mehr als 180 Jugendämtern wurde unser Referenzrahmen validiert und weiterentwickelt. Der Referenzrahmen verknüpft fachliche, rechtliche, organisatorische und personal-/wirtschaftliche Perspektiven und ermöglicht so die verschiedenen kommunalen Verantwortungsbereiche (Wirtschaftlichkeit, Gewährleistung der Rechtsansprüche, Qualitätsentwicklung, Personal) zu verknüpfen. Damit werden die Steuerungsmöglichkeiten des Bereiches Familienhilfen/Jugendamt erweitert, so dass die Leistungsverpflichtungen des örtlichen Trägers der öffentlichen Jugendhilfe wirksam und wirtschaftlich sowie fachgerecht und zeitgemäß erfüllt werden können.

---

<sup>1</sup> Das Institut für Sozialplanung und Organisationsentwicklung wurde 1995 von Lehrenden der Arbeitsgruppe Jugendhilfeplanung am Lehrstuhl für Sozialplanung der Universität Essen zusammen mit Führungskräften aus der freien und öffentlichen Wohlfahrtspflege als Verein gegründet. Mit dem Netzwerk wurde der Bedarf an Beratung und Forschung zur Jugendhilfeplanung aufgegriffen. Schnell weiteten sich die Anfragen und Aufträge in das gesamte Feld der öffentlichen und freien Wohlfahrt/Sozialen Arbeit/Sozialplanung aus. Außerdem kamen die vielfältigen Aufgaben der Organisationsentwicklung und Politikberatung hinzu. 2013 wurde die operative Tätigkeit des Instituts in die *INSO* GmbH ausgelagert. Seit 2017 hat das Institut seinen Sitz in Köln.

## II. Ausgangslage

Die Hansestadt Lübeck hat ihre gesetzlichen Aufgaben als örtlicher Träger der öffentlichen Jugendhilfe (Achstes Buch des Sozialgesetzbuches – Kinder- und Jugendhilfe = SGB VIII) mehreren Organisationseinheiten übertragen. Die Leistungsgewährung individueller Hilfen (Kap. 2 Abschnitt 2 und 4 SGB VIII), das staatliche Wächteramt (§ 8a Abs. 1 bis 3 SGB VIII), andere Aufgaben (§ 2 Abs. 3 SGB VIII) und die Leistungen nach dem Unterhaltsvorschussgesetz sind dem Bereich Familienhilfen/Jugendamt übertragen. In Zusammenarbeit mit den freien Trägern der Jugendhilfe sorgen die Fachkräfte des Jugendamtes für eine bedarfsgerechte Angebotsstruktur für die jungen Menschen und deren Personensorge- bzw. Erziehungsberechtigten – unter Einbeziehung der sozialen Ressourcen im Lebensraum der Familien. Damit muss der Bereich wesentliche Teile der Leistungsverpflichtungen der Verwaltung des Jugendamtes erfüllen.

Im Rahmen seiner Gesamtverantwortung hat der örtliche Träger der öffentlichen Jugendhilfe für eine „ausreichende Ausstattung“ des Jugendamtes zu sorgen; „hierzu gehört auch eine **dem Bedarf entsprechende Zahl von Fachkräften** ... Zur Planung und Bereitstellung einer bedarfsgerechten Personalausstattung ist ein Verfahren zur Personalbemessung zu nutzen“ (§ 79 Abs. 3 SGB VIII). Ebenso ist die „Fortbildung und Praxisberatung der Mitarbeiter des Jugendamtes ... sicherzustellen“ (§ 72 Abs. 3 SGB VIII).

Jugendhilfe ist gekennzeichnet von einem stetigen Anstieg der Inanspruchnahme, dem Ausbau der gesetzlichen Leistungsverpflichtungen bzw. individuellen Rechtsansprüche (insb. Kindertagesbetreuung, Kinderschutz, Beteiligungsrechte der jungen Menschen, Careleaver) und einer besonderen öffentlichen Aufmerksamkeit für das Kindeswohl. Durch das Kinder- und Jugendstärkungsgesetz (in Kraft getreten am 10.6.2021) wurde das SGB VIII reformiert. Die Selbstbestimmung und Partizipation der jungen Menschen sowie die inklusive Ausrichtung der Kinder- und Jugendhilfe wurden gestärkt. Die Leistungen zur Unterstützung von jungen Menschen und Erziehungsberechtigten wurden ausgestaltet.

Entsprechend dynamisch entwickeln sich die Aufwendungen für die Kinder- und Jugendhilfe sowie die Anzahl der Beschäftigten (innerhalb des Jugendamtes und bei den freien Trägern) zur Erfüllung der gesetzlichen Aufgaben. Der massive Anstieg der Ausgaben und des Personals betrifft auch die Hilfen zum Gelingen von Erziehung, Persönlichkeitsentwicklung und Teilhabe junger Menschen.

Am 31.12.2023 lebten in der Hansestadt Lübeck 219.044 Menschen, davon waren 15,2% = 33.295 Personen (in Schleswig-Holstein: 16,5%) unter 18 Jahre alt. Laut der demographischen Prognose der Bertelsmann-Stiftung steigt der Anteil und die absolute Anzahl bis 2030 auf 15,6% = 34.031 Personen (in Schleswig-Holstein: 17%) und sinkt danach bis 2040 auf 15,0% = 32.331 Personen (in Schleswig-Holstein: 16,5%) (Quelle: Bertelsmann-Stiftung, [Daten - Wegweiser Kommune \(wegweiser-kommune.de\)](https://www.wegweiser-kommune.de) letzter Abruf: 25.6.2025).

Das Jugendamt arbeitet mit verschiedenen Softwaremodulen der Firma PROSOZ.

### III. Projektverlauf

Die Organisationsuntersuchung wurde gestartet mit einer KICK-OFF-Veranstaltung am 13.06.2024 unter einer breiten Mitarbeitenden-Beteiligung, in der diese ihre Sicht auf die Handlungsbedarfe und ihre Ideen für Optimierungen benennen konnten. Im zweiten Teil der Veranstaltung wurden zentrale Aspekte für das Leitbild erarbeitet. Zudem stellte **INSO** sein geplantes Vorgehen für die Organisationsuntersuchung vor.

Zwischen dem 02.08. und 06.09.2024 konnten sich die Beschäftigten des Bereiches an einer online-Befragung beteiligen, die einerseits der weiteren Meinungsbildung zum Leitbild diente und andererseits individuelle Rückmeldungen zur Einschätzung des Zustandes des Bereiches ermöglichte (Anhang 1: Zusammenfassung der Ergebnisse). Die Erkenntnisse aus der Befragung wurden in einem weiteren Workshop-Tag mit den Beschäftigten am 26.09.2024 präsentiert und zu einem Entwurf des Leitbildes verdichtet. *[Auf Basis dieser Ergebnisse hat eine Redaktionsgruppe bereichsintern das Leitbild ausformuliert (Anhang 2).]*

Mit dem **INSO**-Referenzrahmen (s. *Anlage 1*), der im Rahmen eines Praxisforschungsprojektes im Auftrag des Bayerischen Landesjugendamtes entwickelt und in der Beratung von über 180 Jugendämtern genutzt und validiert wurde, verfügen wir über Prozessbeschreibungen (als Beispiel siehe *Anlage 2*: Kernprozess ASD-1 Eingang und Klärung) für alle gesetzlichen Aufgaben der Jugendämter, die das fachlich gebotene Handeln und den erforderlichen Personalbedarf beschreiben – abstrahiert von den jeweiligen infrastrukturellen und sozio-demographischen Bedingungen in den Kommunen. In Projektgruppen mit den jeweiligen Führungs- und Fachkräften der verschiedenen Dienste wurden die derzeit praktizierten Arbeitsabläufe (IST-Prozesse) mit dem aktuell fachlich gebotenen Standard abgeglichen und die SOLL-Prozesse definiert (= Qualitäts-Handbücher). Dabei wurden die Optimierungspotenziale identifiziert. Zugleich wurden innerhalb des Leistungsauftrages der jeweiligen Dienste die Aufgabenkritik (Erbringen wir die richtigen Leistungen? Erbringen wir die Leistungen fachlich und wirtschaftlich in angemessener Form?) vollzogen und ggf. nachjustiert. Im Abgleich mit den rechtlichen Verpflichtungen und dem Stand der Fachdiskussion wurden so in den Projektgruppen die Grundlagen für ein einheitliches Vorgehen in den Diensten geschaffen oder abgesichert. In den Prozessbeschreibungen wurden die Zielsetzungen der jeweiligen Teilschritte, die regelmäßig erforderlichen Aufgaben, die Schnittstellen, die zu benutzenden Dokumente sowie die Anzahl der durchschnittlichen Aktivitätsformen sowie deren mittlere Bearbeitungszeiten ausführlich beschrieben. Der zeitliche Aufwand für die einzelnen Teilschritte wurde mit den Vergleichsdaten des **INSO** abgeglichen. Neben den Arbeitsleistungen, die unmittelbar für einzelne Bürger/innen bzw. Familien erbracht werden (**Kernprozesse**), wurden auch die Leistungen erörtert und erfasst, die von den Fachkräften fallübergreifend oder fallunabhängig zur Kooperation mit dem Netzwerk, zur Unterstützung von sozialen Ressourcen im Sozialraum und zur Zusammenarbeit im Team bzw. im Bereich/Jugendamt zu erbringen sind (**Systemzeit**). Die jeweilige Häufigkeit und Dauer sowie die Anzahl der beteiligten Fachkräfte wurden festgelegt und der Ressourcenbedarf ermittelt.

Aktuelle Qualitäts-Handbücher liegen nun für alle untersuchten Aufgabenfelder vor. Die Erstellung der Handbücher wurde im Wesentlichen im März 2025 abgeschlossen. Den Fachkräften können die erarbeiteten Handbücher digital zur Verfügung gestellt werden. Sie bilden die Basis für die weitere Qualitätsentwicklung in den Diensten. Die fehlenden oder zu bearbeitenden Dokumente wurden gekennzeichnet, so dass entsprechende Vorlagen verwaltungsintern mit den Fachkräften abgestimmt werden können.

Durch die fachliche Verständigung bzw. Vergewisserung unter den Fachkräften und mit den Führungskräften sowie eine entsprechende Veränderung der Arbeitspraxis hatte

die Untersuchung bereits unmittelbar Nutzen für das Jugendamt bzw. für die Leistungsberechtigten.

Im nächsten Schritt wurden die Häufigkeiten von Arbeitsvorgängen/Teilprozessen durch Auswertung der im Jugendamt genutzten Fachsoftware (PROSOZ) ermittelt. Dies war sehr aufwändig, insbesondere weil die Daten bisher nicht entsprechend den definierten Qualitätsstandards differenziert erfasst wurden. Ergänzend haben die Fachkräfte mit händischer Zählung nachträglich Teilprozess-Häufigkeiten erfasst. Da die Aufgabenstellungen teilweise (noch) nicht in der definierten Qualität ausgeführt wurden, mussten die bearbeiteten Vorgänge gedanklich neu strukturiert und entsprechend den definierten Qualitätsstandards ausgezählt werden. Abgeglichen und verknüpft mit Vergleichswerten des **INSO** konnten die Leistungsdaten so im II. Quartal 2025 in die Personalbedarfsberechnung (für den SOLL-Standard mit der Inanspruchnahme im Jahr 2024) übersetzt werden. *(Naturgemäß führen die nachträglichen Erfassungen zu Näherungswerten, die aber in Verbindung mit den interkommunalen Vergleichswerten und gezielter Plausibilitätsprüfungen ein belastbares Abbild der Realität darstellen. Diese Umstände treffen wir regelmäßig bei Erstuntersuchungen von Jugendämtern an.)*

Die Anforderungen an die Fachsoftware zur Unterstützung der Fachkräfte bei der Umsetzung der Prozessdefinitionen und zur Erhebung der Daten für die Fortschreibung der Personalbedarfsberechnung wurden mit den Fachadministratoren erörtert. Die Verwaltung will diese mit dem Software-Hersteller klären.

Im Anschluss an die Erarbeitung der Prozessstandards mit den Fachkräften haben wir in zwei Workshops mit den Führungskräften (24./25.03.2025 und 28./29.04.2025) die Strukturen und Steuerung des Bereiches analysiert, die Entwicklungsbedarfe identifiziert und ein Zielbild für die organisatorische Weiterentwicklung erarbeitet.

Die (Zwischen-)Ergebnisse und der Projektverlauf wurden mit der Steuerungsgruppe (Senatorin, Bereichsleitung, stv. Bereichsleitung, Abteilungsleitungen, Qualitätsmanagement, Jugendhilfeplanung, Fachbereichscontrolling, Bereich Digitalisierung, Organisation und Strategie, Personalrat) erörtert und hinsichtlich des strukturellen Entwicklungsbedarfes ausgewertet.

Für die weitere Umsetzung der Untersuchungsergebnisse liegen Empfehlungen vor. Damit sind die Voraussetzungen geschaffen, dass der Bereich, wenn ihm der ermittelte Personalbedarf zur Verfügung steht und die Empfehlungen umgesetzt werden, die untersuchten Aufgaben rechtssicher, fachgerecht und wirtschaftlich erfüllen kann.

Ergänzend zu den Handbüchern wird die Applikation PeB-Tool mit den Berechnungsdaten und Qualitätsstandards befüllt und für die eigenständige Fortschreibung der Personalbedarfsberechnung zur Verfügung gestellt, sobald die Auswertung der Inanspruchnahme aus der Fachsoftware geklärt ist.

#### IV. Befund und Empfehlungen zu den untersuchten Diensten

Dank engagierter Arbeit der Fach- und Führungskräfte werden trotz der hohen Belastung auf Grund der Ausweitung der Aufgaben durch den Gesetzgeber und die verstärkte Inanspruchnahme der Jugendhilfe-Leistungen durch die Leistungsberechtigten bzw. Adressat\*innen die gesetzlichen Leistungsverpflichtungen weitgehend erfüllt bei Priorisierung des Kinderschutzes. Zusätzlich belastend – insbesondere für die Fachkräfte in den sozialpädagogischen Diensten – sind die hohen – zum Teil unrealistischen – externen Erwartungen an die Fachkräfte, Kindeswohlgefährdungen zu vermeiden bzw. abzuwenden.

Durch das breite Aufgabenspektrum, die Vielzahl von Anspruchsberechtigten, die verschiedenen Berufsgruppen und externen Kooperationspartner bei der Leistungserbringung ist der Bereich Familienhilfen/Jugendamt ein komplexes System. Die Funktionalitäten der Fachsoftware und die verfügbaren Steuerungsinformationen bilden die sich hieraus ergebenden Anforderungen unzureichend ab.

Trotz der Fachlichkeit und des eingangs erwähnten Engagements der Fachkräfte kommt es zu grenzwertigen Belastungssituationen, verstärkt durch die Personalfluktuations- und die dadurch verursachten Vakanzen und Einarbeitungszeiten. Die ständige Priorisierung nach Dringlichkeit fokussiert die Fachkräfte auf das jeweils aktuelle Anliegen. Eine offensiv niedrigschwellig ausgerichtete Unterstützung der Familien zur Vermeidung weiteren Hilfebedarfs, bspw. durch umsichtiges Einbinden anderer Dienste und Angebote, findet unter diesen Bedingungen im Allgemeinen Sozialen Dienst nur eingeschränkt statt. Die Fachkräfte unterlaufen bzw. strecken eigentlich akzeptierte notwendige fachliche Standards, um die Anforderungen des Kindeswohls, den Erwartungsdruck Dritter (z.B. Schule) und die Arbeitsfülle zu bewältigen.

## IV.1 Aufgabenkritik

Als örtlicher Träger der öffentlichen Jugendhilfe ist die Hansestadt Lübeck verpflichtet, rechtzeitig ein bedarfsgerechtes Angebot in allen Feldern der Kinder- und Jugendhilfe vorzuhalten bzw. sicherzustellen (§§ 79 ff SGB VIII). Wie diese Verantwortung wahrgenommen und die einzelne Leistung/Aufgabe ausgeführt wird, ist kommunal auszugestalten – unter Berücksichtigung der fachlichen Empfehlungen des Landesjugendamtes und der fachwissenschaftlichen Erkenntnisse. Wesentliche Grundlage für eine sachgerechte und gesetzeskonforme Wahrnehmung der Gesamtverantwortung ist eine qualifizierte Jugendhilfeplanung (§ 80 SGB VIII). Hinzukommt die Garantenpflicht im Rahmen des staatlichen Wächteramtes (§ 8a Abs. 1 bis 3 SGB VIII) und die umfassenden Beratungsaufgaben (§§ 8 und 10 bis 10b SGB VIII).

Für die Leistungen der Jugendhilfe (§ 2 Abs. 2 SGB VIII) gilt ein bedingter Vorrang für die freien Träger der Jugendhilfe. Dies bedeutet, dass der öffentliche Träger von der Schaffung eines eigenen Angebotes absehen soll, sofern ein freier Träger rechtzeitig ein bedarfsgerechtes Angebot vorhält (§§ 3 und 4 SGB VIII). Dies verpflichtet den öffentlichen Träger aber nicht dazu, dass er sein Angebot aufgeben muss, weil nunmehr ein freier Träger ein solches Angebot vorhalten möchte.

Für die durch den Bereich erbrachten Leistungen und Aufgaben realisiert der Untersuchungsansatz von **INSO** die Aufgabenkritik, in dem die bisherige Aufgabenwahrnehmung mit dem fachlich gebotenen Standard abgeglichen wird, den das Institut unter Berücksichtigung der rechtlichen Vorgaben, der Erkenntnisse der Fachwissenschaften sowie aus Vergleichswerten von über 180 untersuchten Jugendämtern (ca. 30% der deutschen Jugendämter) für die wirksame und wirtschaftliche Aufgabenerfüllung entwickelt hat. Der sogenannte **INSO**-Standard wird kontinuierlich fortgeschrieben. Mit den Führungsverantwortlichen und den Fachkräften der untersuchten Organisationseinheiten wurden die Standards mit den Handlungstraditionen, der Jugendhilfe-Infrastruktur und der Bedarfslage in der Hansestadt Lübeck abgeglichen. Von der Steuerungsgruppe wurden die definierten Prozesse freigegeben und waren Grundlage der Personalbedarfsberechnung.

Die eingesetzte Fachsoftware bedarf der Anpassung, damit die Fachkräfte bei der Erfüllung ihrer Aufgaben zeitgemäß unterstützt werden und die Dokumentation der Fallinformationen entlang der Prozessstrukturen erfolgen kann. Zudem müssen in der Software die Voraussetzungen geschaffen werden, dass die Anzahl der erledigten Teilprozesse als Nebenprodukt der Falldokumentation erfasst werden. Erst dann ist die gesetzlich geforderte, kontinuierliche Fortschreibung der Personalbemessung mit überschaubarem Aufwand möglich. Dies würde auch die Bedingungen für die Fallsteuerung und die Steuerung des Bereiches Familienhilfen/Jugendamt verbessern.

Im Folgenden werden die Ergebnisse und Empfehlungen geordnet nach Diensten dargestellt.

Einer knappen Skizzierung der jeweiligen Aufgaben folgt die Personalbedarfsberechnung auf der Basis der Inanspruchnahme im Jahr 2024 und der definierten Leistungsqualität. Dem wird die verfügbare Netto-Jahresarbeitszeit auf der Basis der im Stellenplan 2025 abgesicherten Beschäftigungsumfänge für das jeweilige Aufgabengebiet gegenübergestellt. Bei der Netto-Jahresarbeitszeit orientiert sich die Stadtverwaltung an den Empfehlungen der Kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt). Vom Brutto-Beschäftigungsumfang (Wochenarbeitszeit geteilt durch 5 multipliziert mit Arbeitstagen im Jahr) sind die Stunden bzw. Tage für die gesetzlichen und tariflichen Freistellungen (z.B. Urlaub), durchschnittliche Ausfallzeiten (z. B. wegen Krankheit) sowie die persönlichen und sächlichen Verteilzeiten (Zeit für Tätigkeiten aller Beschäftigten, die auf Grund der Zugehörigkeit zur Stadtverwaltung unabhängig von den

jeweiligen Fachaufgaben anfallen; Arbeitszeitpuffer für Störungen, Arbeitsbeeinträchtigungen oder außerplanmäßige Aufgaben) abgezogen. Der Netto-Jahresarbeitszeit der Beschäftigten eines Teams stehen die Zeitbedarfe für die fachlichen Aufgaben (Klienten- bzw. Prozesszeiten und Systemzeiten) gegenüber.

Die Qualitätsstandards bilden die Aufgabenerfüllung im Rahmen der gesetzlichen Leistungsverpflichtungen und der anerkannten fachlichen Standards ab. Der ermittelte Personalbedarf weist aus, welcher Beschäftigungsumfang durchgängig qualifiziert besetzt sein muss, damit alle Aufgaben fach- und sachgerecht ausgeführt werden können.

Soweit Optimierungspotentiale nicht bereits unmittelbar im Laufe des Projektes umgesetzt wurden, folgen der Darstellung des Berechnungsergebnisses entsprechende Empfehlungen.

Vorweg eine Empfehlung die für alle untersuchten Dienste relevant ist:

➤ **Empfehlung BF-1: Ausstattung an die Anforderungen anpassen**

Die technische und sonstige sächliche Ausstattung sollte in den Diensten an die spezifischen Bedarfe orientiert angepasst werden (z. B. mobile Endgeräte mit Internet-Zugang, Spracherkennungssoftware zum Diktieren [auch unterwegs], Umwandlung von Dokumenten in PDF – mit Unterschriftsfunktion, Live-Protokollierung der Ergebnisse/Absprachen in Fallkonferenzen oder Hilfeplangesprächen). Nach der Ausstattung der Arbeitsplätze ist zu prüfen, in welchen Teilprozessen Bearbeitungszeiten angepasst werden können.

Entsprechende Arbeitsplatzprofile sind zu erstellen und regelmäßig zu aktualisieren. Zudem ist zu dokumentieren, wer für die Bereitstellung vor Dienstbeginn einer neuen Fachkraft zu sorgen hat.

Aufbau und Inhalt der Berechnungstabellen für den Personalbedarf ist in *Anlage 3* erläutert.

Eine Gesamtliste der Empfehlungen ist als Anhang 4 dem Bericht beigefügt.

## IV.2 Abteilung 4.510.2

In dieser Abteilung sind die unterhaltssichernden Leistungen für junge Menschen zusammengefasst. Zur Entlastung der leistungsgewährenden bzw. den Unterhaltspflichtigen heranziehenden Fachkräfte ist ein Antrags- und Abteilungsservice eingerichtet.

### IV.2.1 Unterhaltsvorschuss (UVK)

In diesem Team werden den Leistungsberechtigten (Unterhaltszahlungen für junge Menschen bis zur Vollendung des 18. Lebensjahres, die allein mit einem unterhaltspflichtigen Elternteil leben) die Leistungen nach dem Unterhaltsvorschussgesetz (UVG) gewährt und entsprechende Rückforderungen gegen Unterhaltspflichtige (Heranziehung des anderen barunterhaltspflichtigen Elternteils) geltend gemacht. Die Leistungen sind in 3 Kernprozessen mit 34 Teilprozessen beschrieben.

Zum Erhebungsstichtag wurden die Aufgaben von 17 Fachkräften mit 14,24 VZÄ (von den im Stellenplan ausgewiesenen 15,85 VZÄ waren 1,61 VZÄ vakant) wahrgenommen. Auf der Basis der Inanspruchnahme 2024 und der definierten Qualitätsstandards wurden 19.961,82 Jahres-Arbeitsstunden bzw. 15,05 VZÄ benötigt.

**Tab. 1: Personalbedarfsberechnung Unterhaltsvorschuss auf Basis Inanspruchnahme in 2024**

| Stundenbedarf im Berichtsjahr |  |        |   |
|-------------------------------|--|--------|---|
|                               | Fachkräfte (mit aktueller Teilzeitquote) | %      | wenn nur Vollzeitkräfte im Team tätig wären |
| Klientenzeit                  | 17.319,98                                | 86,8%  | 17.319,98                                   |
| Systemzeit                    | 2.641,84                                 | 13,2%  | 2.608,84                                    |
| Verteilzeit*                  | 0,00                                     | 0,0%   | 0,00  |
| Rüstzeit*                     | 0,00                                     | 0,0%   | 0,00  |
| Summe                         | 19.961,82                                | 100,0% | 19.928,82                                   |

| Derzeitiges Stellentableau |                     |
|----------------------------|---------------------|
| Anzahl der Fachkräfte      | Vollzeitäquivalente |
| 19                         | 15,85               |

| Derzeit zur Verfügung stehende Jahresarbeitszeit |           |
|--|-----------|
| Stunden  |           |
|  | 21.024,43 |

| Differenz (Soll-Ist)                     |   |
|--|---|
| Fachkräfte (mit aktueller Teilzeitquote) | wenn nur Vollzeitkräfte im Team tätig wären |
| 1.062,60 Stunden                         | 1.095,60 Stunden                            |
| 0,80 VZÄ                                 | 0,83 VZÄ                                    |

-" entspricht einem Stellenmehrbedarf (in VZÄ)

unter Berücksichtigung der flexiblen Systemzeiten für die zusätzlichen Fachkräfte

|   |     |   |     |
|---|-----|---|-----|
| - | VZÄ | - | VZÄ |
|---|-----|---|-----|

-" entspricht einem Stellenmehrbedarf (in VZÄ)

Anmerkungen: \* Verteil- und Rüstzeiten sind bereits bei der Ermittlung der Netto-Jahres-Arbeitszeit berücksichtigt  
 Am Erhebungsstichtag waren 1,61 VZÄ der 15,85 VZÄ (Stellenplan) nicht besetzt.

Nicht berücksichtigt sind bei der Personalbedarfsberechnung die bestehenden Rückstände bei der Unterhaltsheranziehung, die durch diverse Personalausfälle entstanden sind. Aus wirtschaftlichen Erwägungen und zur Gleichbehandlung der Unterhaltspflichtigen empfiehlt sich ein befristeter zusätzlicher Personaleinsatz, um die offenen Forderungen in der Unterhaltsheranziehung möglichst zeitnah zu realisieren.

Für die Umsetzung der gewünschten Standards besteht ein Personalbedarf von 15,05 VZÄ, so dass nach Aufarbeitung der Rückstände 0,8 VZÄ für andere Aufgaben eingesetzt werden könnten, falls sich die Inanspruchnahme der Leistungen nicht verändert.

#### ➤ Empfehlung UV-1: Software optimieren

Die Nutzungsmöglichkeiten IT-technischer Unterstützung sollten vollständig ausgeschöpft werden. Die manuellen Berechnungsvorgänge sollten weitestgehend automatisiert und eine digitalisierte Antragsbearbeitung (einschl. der online-Antragsstellung, die bereits vom Bund bereitgestellt ist) ermöglicht werden.

Auch bei der Abwicklung von Mahnverfahren sollte die Software weiterentwickelt werden. Ebenso wäre die automatisierte Mitteilung von Zahlungseingängen durch das Kassenverfahren zeitgemäß. Derzeit müssen alle Zahlungseingänge regelmäßig in jedem Einzelfall manuell überprüft werden, wodurch ein hoher Zeitaufwand entsteht.

### IV.2.2 Beistandschaften (BS)

Die Beistandschaften (§§ 18, 52a, 55 und 56 SGB VIII) beraten getrennt-lebende Unterhaltspflichtige wie der Unterhalt gemeinsamer Kinder/Jugendlicher gesichert werden kann. Sofern eine einvernehmliche Lösung nicht zu erreichen ist, unterstützen sie auf Antrag die alleinerziehende Person bei der Durchsetzung der Unterhaltsansprüche gegen das andere barunterhaltspflichtige Elternteil. Sofern die Vaterschaft noch nicht anerkannt/festgestellt ist, unterstützen sie den entsprechenden Klärungsprozess. Sie beraten junge Volljährige bis zur Vollendung des 21. Lebensjahres hinsichtlich ihres Unterhaltsanspruches (§ 18 Abs. 4 SGB VIII). Zudem beurkunden (§ 59 SGB VIII) sie Erklärungen zur Elternschaft, zu Unterhaltsansprüchen, zu Sorgerechten und im Adoptionsverfahren. Außerdem führen sie das Sorgerechtsregister für nicht-ehelich geborene Kinder und erteilen die entsprechenden Auskünfte (§ 58 SGB VIII).

Die Aufgaben sind in 6 Kernprozessen mit 25 Teilprozessen beschreiben.

Für die Beistandschaften waren zum Untersuchungszeitpunkt 6 Fachkräfte mit 5 VZÄ tätig. Auf der Basis der definierten Qualitätsstandards werden 5.339,99 Jahresarbeitsstunden benötigt.

**Tab. 2: Personalbedarfsberechnung Beistandschaften auf Basis Inanspruchnahme in 2024**

| Stundenbedarf im Berichtsjahr |  |        |   |
|-------------------------------|--|--------|---|
|                               | Fachkräfte (mit aktueller Teilzeitquote) | %      | wenn nur Vollzeitkräfte im Team tätig wären |
| Klientenzeit                  | 4.700,04                                 | 88,0%  | 4.700,04                                    |
| Systemzeit                    | 639,95                                   | 12,0%  | 614,12                                      |
| Verteilzeit*                  | 0,00                                     | 0,0%   | 0,00  |
| Rüstzeit*                     | 0,00                                     | 0,0%   | 0,00  |
| Summe                         | 5.339,99                                 | 100,0% | 5.314,16                                    |

| Derzeitiges Stellentableau |                     |
|----------------------------|---------------------|
| Anzahl der Fachkräfte      | Vollzeitäquivalente |
| 6                          | 5,00                |

| Derzeit zur Verfügung stehende Jahresarbeitszeit |          |
|--|----------|
| Stunden  |          |
|  | 6.629,23 |

| Differenz (Soll-Ist)   |   |
|--|---|
| Fachkräfte (mit aktueller Teilzeitquote)   | wenn nur Vollzeitkräfte im Team tätig wären |
| 1.289,24 Stunden   | 1.315,07 Stunden                            |
| 0,97 vZÄ   | 0,99 vZÄ                                    |
| "- " entspricht einem Stellenmehrbedarf (in VZÄ)   |   |
| <b>unter Berücksichtigung der flexiblen Systemzeiten für die zusätzlichen Fachkräfte</b> |   |
| - vZÄ  | - vZÄ                                       |
| "- " entspricht einem Stellenmehrbedarf (in VZÄ)   |   |

Anmerkungen:  
\* Verteil- und Rüstzeiten sind bereits bei der Ermittlung der Netto-Jahres-Arbeitszeit

Damit alle Aufgaben entsprechend den gewünschten Standards ausgeführt werden können werden 4,03 VZÄ benötigt.

#### ☛ Empfehlung B-1: Software optimieren und konsequent nutzen

Die Nutzungsmöglichkeiten IT-technischer Unterstützung sollten vollständig ausgeschöpft werden. Die Aufgabenerledigung leidet unter der mangelhaften Nutzung und/oder Anwendung der Software. Nach Angaben der Mitarbeitenden erfolgt die Unterhaltsberechnung oder die Aktualisierung von Unterhaltsansprüchen sowie die Rückstandsrechnung händisch und wird nicht über die Software abgewickelt. Dadurch ergibt sich ein erhöhter Nachfragebedarf bei den Klient\*innen oder deren Rechtsbeiständen.

Generell muss die Textanbindung den Ausdruck von Serienbriefen, z.B. bei der Aktualisierung der Unterhaltsansprüche realisieren können.

Auch bei der Abwicklung von Mahnverfahren sollte die Software weiterentwickelt werden. Ebenso wäre die automatisierte Mitteilung von Zahlungseingängen durch das Kassenverfahren zeitgemäß. Derzeit müssen alle Zahlungseingänge regelmäßig in jedem Einzelfall manuell überprüft werden, wodurch ein hoher Zeitaufwand entsteht.

### IV.2.3 Antrags- und Abteilungsservice (AuA)

Die Mitarbeiterinnen nehmen die Anträge entgegen, prüfen die Vollständigkeit der Unterlagen und fordern fehlende Unterlagen nach. Sie erledigen die Eintragungen ins Sorgerechtsregister und erteilen entsprechende Auskünfte. Sie unterstützen bei den Beurkundungen.

Die Aufgaben sind in 6 Kernprozessen mit 12 Teilprozessen beschrieben. Die übrigen Serviceleistungen sind als Systemzeiten erfasst.

Für den Antrags- und Abteilungsservice waren zum Untersuchungszeitpunkt 3 Fachkräfte mit 2,59 VZÄ (0,41 VZÄ der 3,0 VZÄ laut Stellenplan waren vakant) tätig. Auf der Basis der definierten Qualitätsstandards werden 4.903,25 Jahresarbeitsstunden benötigt.

**Tab. 3: Personalbedarfsberechnung Antrags- und Abteilungsservice auf Basis Inanspruchnahme in 2024**

| Stundenbedarf im Berichtsjahr |  |        |   |        |
|-------------------------------|--|--------|---|--------|
|                               | Fachkräfte (mit aktueller Teilzeitquote) | %      | wenn nur Vollzeitkräfte im Team tätig wären | %      |
| Klientenzeit                  | 2.603,75                                 | 53,1%  | 2.603,75                                    | 53,2%  |
| Systemzeit                    | 2.299,50                                 | 46,9%  | 2.289,17                                    | 46,8%  |
| Verteilzeit*                  | 0,00                                     | 0,0%   | 0,00  | 0,0%   |
| Rüstzeit*                     | 0,00                                     | 0,0%   | 0,00  | 0,0%   |
| Summe                         | 4.903,25                                 | 100,0% | 4.892,92                                    | 100,0% |

| Derzeitiges Stellentableau |                     |
|----------------------------|---------------------|
| Anzahl der Fachkräfte      | Vollzeitäquivalente |
| 4                          | 3,00                |

| Derzeit zur Verfügung stehende Jahresarbeitszeit |          |
|--|----------|
| Stunden  |          |
|  | 3.980,21 |

| Differenz (Soll-Ist)  |   |
|---|---|
| Fachkräfte (mit aktueller Teilzeitquote)  | wenn nur Vollzeitkräfte im Team tätig wären |
| -923,04 Stunden   | -912,71 Stunden                             |
| -0,70 VZÄ   | -0,69 VZÄ                                   |
| "- " entspricht einem Stellenmehrbedarf (in VZÄ)                                  |   |
| unter Berücksichtigung der flexiblen Systemzeiten für die zusätzlichen Fachkräfte |   |
| -0,70 VZÄ   | -0,70 VZÄ                                   |
| "- " entspricht einem Stellenmehrbedarf (in VZÄ)                                  |   |

Anmerkungen:  
 \* Verteil- und Rüstzeiten sind bereits bei der Ermittlung der Netto-Jahres-Arbeitszeit berücksichtigt  
 0,41 VZÄ waren am Erhebungsstichtag nicht besetzt.

Damit alle Aufgaben entsprechend den gewünschten Standards ausgeführt werden können werden 3,7 VZÄ benötigt.

### IV.3 Abteilung 4.510.3 Fachdienste der Jugendhilfe

#### IV.3.1 Wirtschaftliche Jugendhilfe (WJH)

Die Wirtschaftliche Jugendhilfe (**WJH**) bearbeitet materiell-rechtlich die durch den ASD (und den Pflegekinderdienst) zu klärenden sozialpädagogischen Leistungen (insb. Hilfen gemäß §§ 19, 20, 27, 35a, 41, 42 und 42a SGB VIII; *siehe Abschnitte IV.4 und IV.5.*). In diesem Zusammenhang sind die Zuständigkeitsprüfung (§§ 86 ff SGB VIII), Leistungsbescheide, Kostenzusage und Abrechnung mit den Leistungserbringern, Heranziehung der Kostenbeitragspflichtigen (Unterhaltungspflichtigen) und Kostenerstattungen mit anderen Sozialleistungsträgern/Jugendämtern zu bearbeiten.

Die Aufgaben der WJH sind in 7 Kernprozessen mit 23 Teilprozessen beschrieben. Im Stellenplan sind 11,85 Vollzeitäquivalente (VZÄ) ausgewiesen, von denen am Stichtag 10,65 VZÄ mit 11 Fachkräften besetzt waren.

Der Aufgabenbereich wurde ganz zu Beginn des Projektes untersucht. Die Arbeitsverteilung in der WJH erfolgt derzeit nicht nach den im Rahmen der Untersuchung für die sozialpädagogischen Dienste festgelegten Kriterien. Wenn eine Familie mehrere Hilfen in Anspruch nimmt, können unterschiedliche Fachkräfte zuständig sein. Im Rahmen der Leitungskräfte-Workshops wurde entschieden, dass diese Strukturen überprüft und besser mit dem ASD synchronisiert werden sollen. Damit die Personalbedarfsberechnung die künftigen Abläufe abbildet, wurde die Berechnung für dieses Team zurückgestellt.

#### ☛ **Empfehlung WJH-1: Strukturelle Anpassungen mit den Fachkräften erarbeiten**

Die Zuständigkeiten in WJH und ASD soll sich künftig an vergleichbaren Kriterien orientieren, um die Kooperation zwischen den WJH- und ASD-Fachkräften zu erleichtern. Zudem soll die Fachkraft die Hilfe ganzheitlich bearbeiten, damit die Anzahl der Fachkräfte, die an einer Hilfe mitwirken, reduziert wird und an den Schnittstellen keine Informationen verloren gehen.

#### ☛ **Empfehlung WJH-2: Zusammenwirken mit dem ASD optimieren**

Die WJH-Fachkräfte sollten konstruktiv und lösungsorientiert den Entscheidungsprozess der ASD-Fachkräfte unterstützen, damit eine frühzeitige Hilfe für die Personensorgeberechtigten gewährleistet wird. Zur Qualitätssicherung und zur effektiven Steuerung von Hilfen sollte das Zusammenwirken der Wirtschaftlichen Jugendhilfe (WJH) mit den Fachkräften des Allgemeinen Sozialen Dienstes (ASD) im Rahmen der Zuständigkeitsklärung und den Fallkonferenzen gestärkt werden.

Ein abgestimmtes Verfahren bringt wesentliche fachliche und strukturelle Vorteile:

- Frühzeitige Einbindung der WJH verhindert nachträgliche Korrekturschleifen, Kostenkonflikte oder Unklarheiten über Zuständigkeiten.
- Ein integriertes Vorgehen fördert das gemeinsame Verständnis für Fallverläufe und die daraus resultierenden Handlungsbedarfe.

Empfohlen wird daher, die Beteiligung der WJH an Fallkonferenzen verbindlich zu regeln, insbesondere bei kostenträchtigen oder komplexen Hilfen.

Wichtige Voraussetzungen für eine gelingende Zusammenarbeit von ASD und WJH sind eine gemeinsame Haltung zum Auftrag der Kinder- und Jugendhilfe sowie zur Gewährung von Hilfen, Verständnis für die Rolle des jeweils Anderen und wechselseitige Wertschätzung für deren Expertise, klare Kommunikationsstrukturen und Transparenz. (siehe ► Empfehlung ASD-7)

#### ☛ **Empfehlung WJH-3: Aktualisierung der Beihilferichtlinien**

Die bestehenden Beihilferichtlinien sollten einer umfassenden Aktualisierung unterzogen werden. Ein Abgleich mit aktuellen gesetzlichen Vorgaben und fachlichen Standards berücksichtigt aktuelle Lebensrealitäten der Zielgruppen, stärkt die Zusammenarbeit mit freien Trägern sowie verbessert die wirtschaftliche Verwaltungshandeln und die Handlungssicherheit der eigenen Fachkräfte.

### IV.3.2 Vormundschaften

Im Team Amtsvormundschaften/-pflegschaften werden die gesetzlichen Vormundschaften (für Kinder deren minderjährige Mutter bei der Geburt nicht verheiratet war) und die durch familiengerichtliche Entscheidungen übertragenen Vormundschaften/Pflegschaften geführt. Die Vormund-/Pflegschaften werden als Teil der Angelegenheiten laufender Verwaltung einzelnen Beamtinnen/Beamten bzw. tariflich Beschäftigten übertragen, die im Rahmen der Übertragung gesetzliche Vertreter des Kindes oder Jugendlichen sind (§ 55 SGB VIII). Während die Vormundschaft die volle elterliche Sorge (Personen- und Vermögenssorge) umfasst, ist die Pflegschaft auf bestimmte Angelegenheiten der elterlichen Sorge (z.B. Gesundheitsfürsorge, Aufenthaltsbestimmungsrecht) beschränkt. § 1790 BGB verpflichtet die Vormundin/den Vormund persönlichen Kontakt zu seinem Mündel zu halten und ihn in der Regel einmal im Monat in dessen üblicher Umgebung aufzusuchen.

Für die unbegleitet eingereisten minderjährigen Ausländer\*innen (UMA) wird nach der Zuweisung im Rahmen des bundesweiten Verteilverfahrens in der Regel eine Vormundschaft eingerichtet. Die Zuständigkeit verbleibt beim zu erst bestellten Jugendamt, auch dann wenn sich der gewöhnliche Aufenthalt des jungen UMA verändert (§ 88a SGB VIII). Im Qualitäts-Handbuch ist ein Kernprozess mit 15 Teilprozessen beschrieben. Die Teilprozesse 3 „Personensorge, gesetzliche Vertretung und persönlicher Kontakt mit dem Mündel“ (monatlich), 4 „Kontakt mit der betreuenden ASD-/PKD-Fachkraft“ (in der Regel halbjährlich) und 6 „Bericht an das Familiengericht“ (jährlich) sind regelmäßig wiederkehrend zu bearbeiten.

Die Verteilung im Team erfolgt entsprechend der aktuellen Auslastung bei Zugang eines neuen Falls.

Die jungen Menschen, für die eine Vormundschaft oder Pflegschaft eingerichtet wird, kommen zunehmend aus schwierigeren Lebensverhältnissen und weisen einen erhöhten Unterstützungsbedarf auf.

Mit der Vormundschafts- und Betreuungsrechtreform zum 1.1.2023 wurden die Vorschriften für die Führung von Vormund-/Pflegschaften weiter ausgestaltet. U. a. sind die Jugendämter nun verpflichtet, die Vormund-/Pflegschaften von den übrigen Aufgaben des Jugendamtes „funktionell, organisatorisch und personell“ (§ 55 Abs. 5 SGB VIII) zu trennen.

Nicht erfasst wurden die Aufgaben zur Gewinnung und Qualifizierung von Einzelvormündern, deren Beratung und Beaufsichtigung sowie die Sicherstellung eines qualifizierten Vorschlages für das Familiengericht, wem die Vormund-/Pflegschaft übertragen werden soll. Auch diese Aufgaben dürfen nicht von den Amtsvormündern wahrgenommen werden.

Am Erhebungsstichtag waren 6 Fachkräfte mit zusammen 5,05 VZÄ für die Aufgaben der Amtsvormund-/Amtspflegschaften tätig. Auf der Basis der definierten Qualitätsstandards und der Inanspruchnahme im Jahr 2024 wären 8.658,13 Jahresarbeitsstunden benötigt worden.

**Tab. 4: Personalbedarfsberechnung Amtsvormundschaften auf Basis Inanspruchnahme in 2024**

| Stundenbedarf im Berichtsjahr |  |        |   | Differenz (Soll-Ist)                             |   |
|-------------------------------|--|--------|---|--|---|
|                               | Fachkräfte (mit aktueller Teilzeitquote) | %      | wenn nur Vollzeitkräfte im Team tätig wären | Fachkräfte (mit aktueller Teilzeitquote)         | wenn nur Vollzeitkräfte im Team tätig wären |
| Klientenzeit                  | 8.050,73                                 | 93,0%  | 8.050,73                                    | -1.955,84 Stunden                                | -1.874,84 Stunden                           |
| Systemzeit                    | 607,40                                   | 7,0%   | 526,40                                      | -1,47 vZÄ  | -1,41 vZÄ                                   |
| Verteilzeit*                  | 0,00                                     | 0,0%   | 0,00  | "- " entspricht einem Stellenmehrbedarf (in vZÄ) |   |
| Rüstzeit*                     | 0,00                                     | 0,0%   | 0,00  | "- " entspricht einem Stellenmehrbedarf (in vZÄ) |   |
| Summe                         | 8.658,13                                 | 100,0% | 8.577,13                                    | "- " entspricht einem Stellenmehrbedarf (in vZÄ) |   |

| Derzeitiges Stellentableau |                     |
|----------------------------|---------------------|
| Anzahl der Fachkräfte      | Vollzeitäquivalente |
| 6                          | 5,05                |

| Derzeit zur Verfügung stehende Jahresarbeitszeit |          |
|--|----------|
| Stunden  |          |
|  | 6.702,29 |

| Differenz (Soll-Ist)                             |   |
|--|---|
| Fachkräfte (mit aktueller Teilzeitquote)         | wenn nur Vollzeitkräfte im Team tätig wären |
| -1,60 vZÄ  | -1,54 vZÄ                                   |
| "- " entspricht einem Stellenmehrbedarf (in vZÄ) |   |

Anmerkungen:  
\* Verteil- und Rüstzeiten sind bereits bei der Ermittlung der Netto-Jahres-Arbeitszeit berücksichtigt

Für die sachgerechte Erledigung aller Aufgaben werden ganzjährig 6,65 VZÄ benötigt.

☛ **Empfehlung AV-1: Stellenplan aufstocken auf 6,65 VZÄ**

Für die gesetzeskonforme Aufgabenwahrnehmung, insbesondere für den regelmäßigen Mündelkontakt an dessen üblichen Lebensort, ist die Aufstockung dringend erforderlich.

☛ **Empfehlung AV-2: Optimierung Softwareeinsatz**

Die elektronische Aktenführung, die Nutzung standardisierter Dokumente, die jährliche Berichterstattung an das Familiengericht und die Erfassung der bearbeiteten Teilprozesse sollte stärker softwaremäßig unterstützt werden, um die Dokumentationszeiten zu reduzieren. Hierfür ist auch die verstärkte Nutzung von Diktier- bzw. Spracherkennungssoftware sinnvoll.

☛ **Empfehlung AV-3: Dokumente weiterentwickeln und einführen**

Im Qualitäts-Handbuch sind die Dokumente blau markiert, die noch nicht existieren oder überarbeitet werden müssen. Zur Sicherstellung der Nachvollziehbarkeit der Dokumentation aber auch zur Gewährleistung, dass in Vertretungsfällen oder nach Ausscheiden einer Fachkraft die wesentlichen Informationen schnell gefunden werden, sind die Dokumente zu erarbeiten, abzustimmen und in der Software zu hinterlegen.

### IV.3.3 Eingliederungshilfe SGB IX

Der Bereich Familienhilfen hat zum 1.1.2024 die Zuständigkeit für die Eingliederungshilfe SGB IX für junge Menschen übernommen. Dies bereitet die gesetzlich vorgesehene Zusammenführung der Eingliederungshilfe in der Kinder- und Jugendhilfe vor und fördert die Weiterentwicklung zur inklusiven Kinder- und Jugendhilfe. So soll die bedarfsgerechte Unterstützung dieser jungen Menschen und ihrer Sorgeberechtigten optimiert werden.

Nach der Übernahme mussten wir bei unserer Untersuchung feststellen, dass sowohl die sozialpädagogische Teilhabeprüfung/-planung als auch die wirtschaftliche/verwaltungsmäßige Abwicklung der gewährten Leistungen auf Grund der personellen Situation deutlich unter den gesetzlichen Anforderungen liegen. Leistungen wurden unzureichend geprüft bewilligt und nur sporadisch fortgeschrieben. Aktuell können Anträge nur schleppend bearbeitet werden. Zudem fehlt es an Qualifikation, um das Bedarfsermittlungsinstrument SHIP zur umfassenden und altersgerechten Prüfung der Teilhabebeeinträchtigung anzuwenden. In einer vorgezogenen Stellungnahme haben wir auf die äußerst kritische Situation hingewiesen und eine kurzfristige Personalaufstockung empfohlen, um eine schrittweise Annäherung an die gesetzlich und fachlich gebotenen Standards zu ermöglichen.

Auf Grund der Datenlage ist eine belastbare Personalbedarfsberechnung auf Basis der Inanspruchnahme und einheitlicher Qualitätsstandards nicht möglich. Stattdessen wurde auf Basis der Fallzahlen mittels Vergleichswerte eine Überschlagsrechnung erstellt, um den Mindestbedarf für die beiden Arbeitsgruppen zu ermitteln.

- ☛ **Empfehlung EGH-1: Neuanträge entsprechend den fachlich gebotenen Standards bearbeiten**

Durch die Personalaufstockung und die Qualifizierung der Fachkräfte soll die Teilhabeprüfung und Leistungsgewährung – zunächst für neue Anträge – entsprechend den gesetzlich geforderten Standards erfolgen. Dabei ist zunächst hinzunehmen, dass die schulbegleitenden Hilfen – insbesondere im Rahmen der Pool-Lösungen – in einem vereinfachten Verfahren bearbeitet werden.
- ☛ **Empfehlung EGH-2: regelmäßige Überprüfung und Fortschreibung der Teilhabeplanung entwickeln**

Bedarfsorientierte Kriterien sollten die Fachkräfte unterstützen in differenzierten Fristen die gewährten Eingliederungshilfen zu überprüfen und die entsprechende Teilhabeplanung fortzuschreiben.
- ☛ **Empfehlung EGH-3: langlaufende und teure Eingliederungshilfen bedarfsgerecht fortschreiben**

Wenn alle Fachkräfte eingearbeitet sind, ist durch (Teil-)Freistellungen die systematische Überprüfung und Fortschreibung der langjährigen oder besonders teuren Eingliederungshilfen vorzunehmen. Ein besonderes Augenmerk ist dabei auf die älteren Jugendlichen (bspw. ab Vollendung des 16. Lebensjahres) zu richten, um die frühzeitige Kontaktaufnahme mit dem nachfolgend zuständigen Reha-Träger vorzubereiten und die abgestimmte Teilhabeplanung zu gewährleisten, so dass Reibungsverluste an dieser Stelle vermieden werden.
- ☛ **Empfehlung EGH-4: Organisatorische Einbindung der sozialpädagogischen Fachkräfte in den ASD**

Um die Eingliederungshilfe und die Erzieherischen Hilfen im gleichen Haushalt gut aufeinander abzustimmen und sozialräumlich auszurichten, sollten die sozialpädagogischen Fachkräfte zunächst als Schwerpunktteam in den ASD eingegliedert werden. Bei der konzeptionellen Weiterentwicklung der Beratungsstellen ist zu prüfen, wie die Unterstützung und Hilfeplanung für einen Haushalt „aus einer Hand“ gestaltet und möglichst durch eine Fachkraft umgesetzt werden kann.

## IV.4 Abteilung 4.510.4 Pflegekinder- und Adoptionsstelle

Die Aufgaben des Pflegekinderdienstes (**PKD**) umfassen die Sicherstellung des Platzangebotes und der Leistungsgewährung in der Vollzeitpflege (§§ 33 i.V. m. 27 SGB VIII) und in der Bereitschaftspflege (§§ 42 i.V.m. 33 SGB VIII) sowie die Erlaubniserteilung nach § 44 SGB VIII. Sie sind in 6 Kernprozesse mit 23 Teilprozessen beschrieben:

- Gewinnung, Qualifizierung von Pflegepersonen (§§ 37a und 44 SGB VIII)  
Der PKD wirbt für die Übernahme der Aufgabe als Pflegeperson, qualifiziert die interessierten Personen und steht ihnen beratend zur Verfügung. Soweit die Aufnahme des Minderjährigen außerhalb der Hilfe zur Erziehung für länger als 8 Wochen erfolgt (weitere Ausnahmen sind in § 44 Abs. 1 SGB VIII geregelt), prüft der PKD die Voraussetzungen und erteilt die Erlaubnis oder lehnt diese ab. Die Erlaubnis ist auch erforderlich, wenn eine Vollzeitpflege für einen Menschen mit Behinderungen im Rahmen von § 80 SGB IX beabsichtigt ist.
- Vollzeitpflege (als gewährte Hilfe gemäß §§ 27 i.V.m. 33 SGB VIII)  
Wenn der ASD – ggf. auch der eines anderen Jugendamtes – Vollzeitpflege als geeignete und notwendige Hilfe für ein Kind oder einen Jugendlichen festgestellt hat, prüft der PKD, ob eine für diesen jungen Menschen geeignete Pflegeperson verfügbar ist, bahnt Kontakte zwischen den Beteiligten an, begleitet die Unterbringung des jungen Menschen, stellt mit den jungen Menschen und den Pflegepersonen ein Schutzkonzept auf.

Mit Einleitung der Vollzeitpflege übernimmt der PKD bisher die Hilfeplanverantwortung vom ASD, im Bedarfsfall auch die Mitwirkung im familiengerichtlichen Verfahren (§ 50 SGB VIII). Endet die Vollzeitpflege und besteht weiterhin Hilfebedarf wird der ASD wieder zuständig. Die entsprechenden Kernprozesse aus dem ASD-Handbuch wurden nicht übernommen, weil entsprechend unserer fachlichen Empfehlung künftig die Hilfeplanverantwortung beim ASD verbleiben soll – wie bei allen anderen Hilfen zur Erziehung. Damit soll das jugendhilferechtliche Dreieck (Leistungsberechtigte – Leistungserbringer [Pflegepersonen mit Unterstützung/Beratung durch den PKD] – Leistungsgewährer [ASD]) wieder hergestellt werden. Damit wird dem durch das KJSG gestärkten Unterstützungsanspruch für die Personensorgeberechtigten und für die Pflegepersonen Rechnung getragen sowie der Aushandlungscharakter der Hilfeplanung (§ 36 SGB VIII) gestärkt. Entsprechend wurde die Hilfeplanverantwortung bei der Berechnung nicht berücksichtigt, auch wenn diese Aufgabe aktuell noch im PKD erfolgt.

Im Pflegekinderdienst erfolgt auch die Beratung der Eltern, die ihr Kind zur Adoption freigeben wollen, die Eignungsprüfung der adoptionswilligen Erwachsenen und die Perspektivklärung mit dem Minderjährigen – sowohl bei Fremd-, Verwandten- als auch Stiefkindadoptionen. Im und nach dem Adoptionsverfahren werden die abgebenden und annehmenden Eltern beraten und begleitet. Zudem stehen die Fachkräfte den Adoptierten zur Biographiearbeit zur Verfügung.

Die Adoptionsvermittlung ist in 3 Kernprozessen mit 19 Teilprozessen beschrieben.

Hinzukommen die Systemzeiten für die fallübergreifenden und fallunabhängigen Tätigkeiten sowie die interne Koordination und fachliche Weiterentwicklung.

Nach der Erarbeitung des Qualitäts-Handbuches wurde auf Basis der Auswertung der Fachsoftware PROSOZ der Personalbedarf ermittelt. Dabei zeigte sich, dass die Daten in PROSOZ Ungenauigkeiten aufweisen bzw. nicht alle Leistungen sachgerecht getrennt erfasst werden (können). Nur mittels zusätzlicher händischer Erhebungen war die Personalbedarfsberechnung möglich. Im Abgleich mit den Vergleichsdaten von **INSO** wurde die Plausibilität der Berechnung überprüft.

Im Stellenplan sind 14,75 Vollzeitäquivalente (VZÄ) ausgewiesen, von denen am Stichtag 11,41 VZÄ mit 14 Fachkräften besetzt waren. Auf der Basis der definierten Qualitätsstandards (ohne Hilfeplanverantwortung) und der Inanspruchnahme im Jahr 2024 sind 19.846,37 Jahresarbeitsstunden bzw. 15,54 VZÄ erforderlich, um die im Handbuch hinterlegten Standards vollständig umzusetzen.

**Tab. 5: Personalbedarfsberechnung PKD auf Basis Inanspruchnahme im Jahr 2024**

| Stundenbedarf im Berichtsjahr |            |        |   | Differenz (Soll-Ist)                |  |
|-------------------------------|------------|--------|---|-------------------------------------|--|
|                               | Fachkräfte | %      | wenn ausschließlich<br>Vollzeitäquivalente<br>tätig wären | Fachkräfte                          | wenn ausschließlich<br>Vollzeitäquivalente tätig wären |
| Klientenzeit                  | 15.192,08  | 76,5%  | 15.192,08   | -864,26 Stunden                     | -408,20 Stunden  |
| Systemzeit                    | 4.654,29   | 23,5%  | 4.198,23  | -0,67 Stellen                       | -0,32 Stellen  |
| Verteilzeit                   | 0,00       | 0,0%   | 0,00  | "- " entspricht einem Stellenbedarf |  |
| Rüstzeit                      | 0,00       | 0,0%   | 0,00  | "- " entspricht einem Stellenbedarf |  |
| Summe                         | 19.846,37  | 100,0% | 19.390,31   | "- " entspricht einem Stellenbedarf |  |

| Derzeitiges Stellentableau |                     |
|----------------------------|---------------------|
| Anzahl der Fachkräfte      | Vollzeitäquivalente |
| 18                         | 14,75               |

| Derzeit zur Verfügung stehende Jahresarbeitszeit |           |
|--|-----------|
| Stunden  |           |
|  | 18.982,10 |

| unter Berücksichtigung der zusätzlichen flexiblen System- und Rüstzeiten für die neuen Stellen |               |
|--|---------------|
| -0,79 Stellen  | -0,32 Stellen |
| "- " entspricht einem Stellenbedarf  |               |

Anmerkungen:  
\* Verteilzeit und Rüstzeiten wurden bereits bei der Netto-Jahres-Arbeitszeit berücksichtigt.  
3,34 VZÄ waren am Stichtag nicht besetzt.

Für die vollständige Erfüllung der definierten Qualitätsstandards (inkl. Adoptionsvermittlung, aber ohne die Hilfeplanverantwortung für die Vollzeitpflege) und auf Basis der Inanspruchnahme 2024 sind 0,79 VZÄ zusätzlich im Stellenplan erforderlich.

- ☛ **Empfehlung PKD-1: Stellenplan um 0,75 VZÄ auf 15,5 VZÄ aufstocken**  
Um die qualifizierte Beratung und Begleitung der Pflegepersonen (§ 37a SGB VIII) kontinuierlich sicherzustellen, ist auch nach Abgabe der Hilfeplanung an die ASD-Fachkräfte eine Personalaufstockung erforderlich. Durch den regelmäßigen Kontakt zwischen Pflegepersonen und PKD-Fachkräften soll die Vertrauensbasis gestärkt und die frühzeitige Inanspruchnahme von Unterstützung zum Gelingen der Vollzeitpflege gefördert werden. Zudem haben die Fachkräfte für die individuelle Entwicklung eines Konzeptes zur Sicherung der Rechte des Kindes/Jugendlichen sowie dessen Schutz vor Gewalt (§ 37b Abs. 1 SGB VIII) und deren Umsetzung zu sorgen.
- ☛ **Empfehlung PKD-2: Rollentrennung zwischen Hilfeplanverantwortung (ASD) und Qualifizierung Leistungserbringung (PKD) sicherstellen**  
Die Gewährung von Leistungen auf Grund individueller Rechtsansprüche (hier §§ 27 oder 41 i.V.m. 33 SGB VIII) und deren Umsetzung sind strukturell zu trennen. Der PKD, der die Qualifizierung und Beratung der Pflegepersonen sicherstellt, ist entsprechend dem Bereich der Leistungserbringung zu zuordnen. Daher sollte er nicht zugleich die Leistungsgewährung im Rahmen der Hilfeplanverantwortung steuern. Erfahrungsgemäß leidet unser diesem Doppelmandat entweder die Beratung der Pflegepersonen oder der Leistungsberechtigten (Eltern). Die notwendigen Entscheidungen sollten in Kenntnis aller Fallinformationen durch die hilfeplanverantwortliche Fachkraft entschieden werden (im ungünstigsten Fall die Beendigung der Hilfe in dieser Vollzeitpflegestelle). Dabei ist die Leistungsgewährung (und das staatliche Wächteramt) von der Leistungserbringung zu trennen. (► *Empfehlung ASD-3*)

- **Empfehlung PKD-3: Adoption bei zwei Fachkräften zusammenführen**  
 Die gesetzlichen Vorgaben fordern, dass für eine Adoptionsvermittlungsstelle zwei Vollzeitkräfte (oder eine entsprechende Anzahl Teilzeitkräfte), die überwiegend Aufgaben der Adoptionsvermittlung wahrnehmen, tätig sind (§ 3 Abs. 2 Adoptionsvermittlungsgesetz). Die Vorschrift zielt darauf ab, dass die Fachkräfte ihren Fokus auf die besonderen Anforderungen der vermittelnden Tätigkeiten richten können und die sensiblen Aufgaben regelmäßig ausüben, so dass sie entsprechende Erfahrungen und vertiefte Kenntnisse erlangen.
- **Empfehlung PKD-4: veränderte Prozess-Standards umsetzen**  
 Orientiert an der veränderten konzeptionellen Ausrichtung wurden neue fachliche Standards und Abläufe definiert. Diese müssen mit den Pflegepersonen kommuniziert und sachgerecht und einzelfallbezogen auf die laufenden Vollzeitpflegen umgesetzt werden. Besonderes Augenmerk ist auf den regelmäßigen Kontakt mit den Pflegepersonen und die Reflexion ihres erzieherischen Handelns und die Entwicklungsschritte und Bedarfe des jungen Menschen zu setzen.
- **Empfehlung PKD-5: insoweit erfahrene Fachkraft**  
 Bei der derzeitigen Aufgabenteilung zwischen PKD und ASD (auch bei Umsetzung der Empfehlung PKD-2) ist für die PKD-Fachkräfte sicherzustellen, dass sie bei Prüfung einer Kindeswohlgefährdung im Rahmen ihrer Zuständigkeiten (§ 8a Abs. 4 SGB VIII) die Beratung durch eine insoweit erfahrene Fachkraft in Anspruch nehmen können.
- **Empfehlung PKD-6: Ablehnungsbescheid bei fehlender Eignung**  
 Wenn der PKD zur Überzeugung gelangt ist, dass eine Person/ein Paar entgegen ihrem Antrag nicht für die Tätigkeit als Pflegeperson geeignet ist, sollte dies in einem Ablehnungsbescheid den Antragstellenden begründet dargelegt werden.
- **Empfehlung PKD-7: Fachsoftware verbessern**  
 Die Fachsoftware sollte die definierten Prozesse abbilden und die jeweils im Arbeitsschritt benötigten Daten erfassen bzw. bereitstellen. Ressourcen der Familie, Beziehungsgeflecht (Genogramm), Entwicklungsschritte, beendete und laufende Hilfen, Hilfepläne, Hilfeverläufe und zu bearbeitende Dokumente müssen den Fachkräften übersichtlich und leicht zugänglich zur Verfügung stehen. Im Bedarfsfall muss sich eine Vertretungskraft einen schnellen Überblick verschaffen können. Der Datenaustausch mit Fallbeteiligten muss (unter Beachtung des Datenschutzes) ohne Medienbrüche ermöglicht werden.  
 Solange die Software die definierten Teilprozesse nicht abbildet, sollten die Fachkräfte angehalten werden, bei Start einer Leistung das entsprechende Flowchart des Kernprozesses in die Fallakte aufzunehmen. So wird das strukturierte Vorgehen unterstützt.
- **Empfehlung PKD-8: Dokumentation verbessern**  
 Bei der Erarbeitung der Qualitätsstandards wurde deutlich, dass die Aktenführung im Allgemeinen und die Nutzung von Dokumenten eine breite Varianz aufweist. Zur Sicherstellung der fachlichen und rechtlichen Anforderungen sollte durch entsprechende Vorgaben (s. Dokumente im Qualitäts-Handbuch) zeitnah eine Angleichung herbeigeführt werden. Dies wird entscheidend unterstützt, wenn die Dokumente in der Fachsoftware hinterlegt sind.  
 Die technische Ausstattung der Fachkräfte sollte die Dokumentation erleichtern und entsprechend verbessert werden (z.B.: Diktiersoftware, Mikrofon, mobile Endgeräte).
- **Empfehlung PKD-9: Teilprozess-Häufigkeit arbeitssynchron erheben**  
 Im Rahmen der Falldokumentation (siehe Empfehlung PKD-8) sollten die bearbeiteten Teilprozesse erfasst werden. Dies ist die Grundlage dafür die Entwicklung der Inanspruchnahme und des Personalbedarfs nachhaltig zu beobachten, und

das mit der Untersuchung entwickelte Verfahren zur kontinuierlichen Fortschreibung der Personalbedarfsberechnung zu nutzen sowie bei Bedarf zeitnah nachzusteuern (§ 79 Abs. 3 SGB VIII).

☛ **Empfehlung PKD-10: Umsetzung der verbindlichen Prozess-Standards strukturiert und terminiert überprüfen**

Im Rahmen der Gespräche mit der einzelnen Fachkraft bei der Begleitung der Fallarbeit, in den Teambesprechungen und -beratungen, an dem jährlichen Prozess-Tag und bei der systematischen Aktenprüfung (5%-Stichprobe) ist die Umsetzung der veränderten Arbeitsvorgaben durch die unmittelbare Führungskraft kontinuierlich zu prüfen und ggf. nachzusteuern.

☛ **Empfehlung PKD-11: Personalbedarfsberechnung fortschreiben**

Sobald die Voraussetzungen in PROSOZ für die Prozesszählung geschaffen wurden, sind die Daten regelmäßig auszuwerten (immer für 12 zurückliegende Monate). Sobald die Erhebung der Teilprozess-Häufigkeiten geklärt ist, kann **INSO** die Applikation PeB-Tool bereitstellen, die die Daten unter Berücksichtigung der definierten Qualitätsstandards in Personalbedarfe verrechnet.

## IV.5 Abteilung 4.510.5 Allgemeiner Sozialer Dienst (ASD)

### IV.5.1 Beratungsstellen

Der ASD fördert die Erziehung in der Familie und die Persönlichkeitsentwicklung junger Menschen durch vielfältige Beratungs- und Unterstützungsleistungen, die Gewährung von Hilfen und die Sicherstellung des Schutzauftrages bei Kindeswohlgefährdungen. Die Aufgaben des ASD sind in 12 Kernprozessen mit 61 Teilprozessen beschrieben und umfassen:

- Klärung von Unterstützungsbedarfen von Personensorge-/Erziehungsberechtigten und jungen Menschen bei Erziehung und Persönlichkeitsentwicklung
- Kindeswohl bezogene Interventionen gemäß §§ 8a und 42 SGB VIII, einschließlich der Einbeziehung des Familiengerichts  
 Damit diese Aufgabe jederzeit sichergestellt werden kann, leisten die Fachkräfte an 7 Tagen in der Woche auch außerhalb der üblichen Geschäftszeiten Rufbereitschaft.
- Beratungsleistungen  
 (§ 8 für junge Menschen ohne ihre Personensorgeberechtigten, § 10a umfassende Aufklärung über Leistungsansprüche und Verfahrenswege, § 16 für die allgemeine Förderung der Erziehung in der Familie),
- Leistungsgewährung und -steuerung  
 (§ 19 Gemeinsame Wohnformen für Mutter/Vater und Kind[er], § 20 Betreuung und Versorgung des Kindes in Notsituationen, § 27 Hilfe zur Erziehung, § 41 Hilfe für junge Volljährige, § 41a Nachbetreuung, §§ 42a, 42 [vorläufige] Inobhutnahme, auch für unbegleitet eingereiste minderjährige Ausländer\*innen)  
 Die Leistungen der Eingliederungshilfe § 35a werden auch für junge Volljährige bis zum Übergang an den nachfolgend zuständigen Leistungsträger erbracht.
- Mitwirkung im familiengerichtlichen Verfahren  
 (§ 50 SGB VIII – Der ASD unterstützt das Familiengericht bei allen Maßnahmen, die die elterliche Sorge für Kinder und Jugendliche sowie Kindschaftssachen betreffen. Er unterrichtet insbesondere über angebotene und erbrachte Leistungen, bringt erzieherische und soziale Gesichtspunkte zur Entwicklung des Kindes oder des Jugendlichen ein und weist auf weitere Möglichkeiten der Hilfe hin.)

Für die fremdplatzierenden erzieherischen Hilfen (Vollzeitpflege und stationäre Einrichtungen) und für die Zielgruppe der unbegleitet eingereisten minderjährigen Ausländer\*innen (UMA) sind Teile der ASD-Aufgaben aktuell in Spezialteams ausgegliedert. Soweit die Fachkräfte ausschließlich ASD-Aufgaben wahrnehmen (also nicht der Pflegekinderdienst mit den derzeitigen Mischaufgaben) sollen diese mit ihren Aufgaben reintegriert werden. Für die UMA sollen wegen der speziellen Anforderungen, insbesondere in der Einstiegsphase, weiterhin Schwerpunkt-Fachkräfte tätig bleiben. Damit Kooperation und Vertretung der Schwerpunkt-Fachkräfte gewährleistet bleiben, werden sie in einer Beratungsstelle (max. zwei) angesiedelt. Zudem können durch die Zuordnung in die Beratungsstelle die Schwankungen in der Zuwanderung von UMA besser ausgeglichen werden.

Für alle anderen jungen Menschen und deren Personensorge-/Erziehungsberechtigten werden künftig alle ASD-Leistungen durch die sozialräumlich zuständige ASD-Fachkraft (möglichst ohne Wechsel bis die Unterstützung erfolgreich beendet werden kann) erbracht.

Die Schwerpunkt-Fachkräfte, die sich bisher um die Vermittlung in und die Hilfeplanung mit den stationären Einrichtungen gekümmert haben, werden ihren Fokus wieder dahin verlagern, dass sie vor der Entscheidung für eine Fremdunterbringung des jungen Menschen und bei länger andauernden Inobhutnahmen ein intensiviertes Clearing durchfüh-

ren, um mit den Familien deren Selbsthilfekräfte und sozialen Ressourcen zu (re-)aktivieren und partizipativ alternative Unterstützungskonzepte zu entwickeln oder eine dauerhafte Perspektive für die Entwicklung und Erziehung des jungen Menschen, aber auch seiner Beziehung zu seinen Eltern, unter Einbeziehung (temporärer) Fremdunterbringung zu erarbeiten. Zusätzlich steigen die Schwerpunkt-Fachkräfte mit ihrer besonderen Expertise in krisenhaft verlaufende stationäre Erziehungshilfen ein, um mit der Einrichtung und dem jungen Menschen eine tragfähige Lösung innerhalb der Kinder- und Jugendhilfe zu erarbeiten. Einerseits geht also um die Qualifizierung der Hilfen und deren Wirksamkeit, die nur durch verstärkten Personaleinsatz an den kritischen Nahtstellen erreicht werden kann. Der dafür erforderliche hohe zeitliche Einsatz in kurzer Frist ist angesichts der hohen Falldichte durch die einzelne ASD-Fachkraft nicht zu leisten. Andererseits muss die gemeinsame Familienarbeit in Verantwortung des ASD gelebt werden, die zu beim ASD zu Entlastung führt, ohne dass der Fall/die Familie abgegeben wird. Deshalb sind die Schwerpunktkräfte künftig als Teammitglieder in den Beratungsstellen einzusetzen. Ergänzend sollte für die konzeptionelle Entwicklung und zum fachlichen Austausch ein Besprechungsformat auf Bereichsebene – unter Einbeziehung des Qualitätsmanagements, der ASD-Leitung und der Jugendhilfeplanung – entwickelt werden. Für die Umsetzung dieser Neuausrichtung wird das ASD-Qualitäts-Handbuch um 4 Kernprozesse mit 15 Teilprozessen erweitert.

Hinzukommen die Systemzeiten für die fallübergreifenden und fallunabhängigen Tätigkeiten, insbesondere zur Kooperation mit anderen Institutionen/Organisationen und für die Zusammenarbeit mit den Jugendämtern in den kreisangehörigen Gemeinden, die sozialräumliche Arbeit sowie die interne Koordination und fachliche Weiterentwicklung.

In intensiven Diskussionen haben die Leitungs- und Fachkräfte bzw. die Schwerpunktfachkräfte die bisherige Leistungserbringung selbstkritisch hinterfragt und sich auf gemeinsame Standards für die künftige Aufgabenerledigung verständigt.

Die Klärung des Hilfebedarfs und die Abgrenzung vorrangiger Unterstützungsmöglichkeiten sind weiter auszugestalten. Im Rahmen der Vorgaben (Qualitäts-Handbuch und Dienstanweisungen) sollen die ASD-Fachkräfte die Fallarbeit weitgehend eigenverantwortlich gestalten. Dieser Grundausrichtung entsprechend wurden die Verfahren zur Entscheidung über die geeignete und notwendige Hilfe gemäß §§ 27 ff und 41 SGB VIII dahingehend konkretisiert, dass die Beratungsfunktion von Teamkolleg\*innen und Leitung bei der Auswahlentscheidung für die notwendige und geeignete Hilfe betont wurde (selbstverständlich innerhalb genereller Vorgaben des Jugendamtes, die zu beachten sind). Die Bearbeitung einer (möglichen) Kindeswohlgefährdung entspricht den Anforderungen der gesetzlichen Vorgaben. Die Fachkräfte nutzen die Möglichkeiten innerhalb des 8a-Verfahrens den Erziehungs- und/oder Personensorgeberechtigten befristete Leistungen zu gewähren, um sie bei der Abwendung oder Beseitigung von einer bestehenden oder drohenden Kindeswohlgefährdung in ihrer Verantwortung zu unterstützen. Diese Unterstützung erfolgt im Rahmen einer Vereinbarung zum Schutzkonzept – also der Selbstverpflichtung der Erziehungs-/Personensorgeberechtigten zur Umsetzung ihrer Verantwortung zur Abwendung einer drohenden oder bestehenden Kindeswohlgefährdung – unverzüglich und ohne, dass die Fachkräfte ein Antragsverfahren abarbeiten müssen. Diese unterliegt der engmaschigen Überprüfung.

Nach der Erarbeitung des Qualitäts-Handbuches wurde auf Basis der Auswertung der Fachsoftware PROSOZ der Personalbedarf ermittelt. Dabei zeigte sich, dass die Daten in PROSOZ Ungenauigkeiten aufweisen bzw. nicht alle Leistungen sachgerecht getrennt erfasst werden (können). Nur mittels zusätzlicher händischer Erhebungen war die Personalbedarfsberechnung möglich. Im Abgleich mit den Vergleichsdaten von **INSO** wurde die Plausibilität der Berechnung überprüft.

Für den ASD sind im Stellenplan 46,75 Vollzeitäquivalente (VZÄ) ausgewiesen, die am Erhebungsstichtag mit 54 Fachkräften und 46,68 VZÄ (0,07 VZÄ vakant) besetzt waren. Auf der Basis der definierten Qualitätsstandards und der Inanspruchnahme im Jahr 2024 waren 84.630,90 Jahresarbeitsstunden bzw. 68,69 VZÄ erforderlich, um den fachlich gebotenen Standard in allen Aufgabenbereichen vollständig umzusetzen.

**Tab. 6: Personalbedarfsberechnung ASD auf Basis Inanspruchnahme in 2024**

| Stundenbedarf im Berichtsjahr |  |        |   |
|-------------------------------|--|--------|---|
|                               | Fachkräfte (mit aktueller Teilzeitquote) | %      | wenn nur Vollzeitkräfte im Team tätig wären |
|                               |  |        | %   |
| Prozesszeit                   | 68.522,35                                | 81,0%  | 68.522,35                                   |
| Systemzeit                    | 14.044,39                                | 16,6%  | 13.174,15                                   |
| Verteilzeit*                  | 2.064,17                                 | 2,4%   | 2.042,41                                    |
| Rüstzeit*                     | 0,00                                     | 0,0%   | 0,00  |
| Summe                         | 84.630,90                                | 100,0% | 83.738,91                                   |

| Derzeitiges Stellentableau |                     |
|----------------------------|---------------------|
| Anzahl der Fachkräfte      | Vollzeitäquivalente |
| 54                         | 46,68               |

| Derzeit zur Verfügung stehende Netto-Jahresarbeitszeit |           |
|--|-----------|
| Stunden  |           |
|  | 60.071,83 |

| Differenz (IST zu SOLL)  |   |
|--|---|
| Fachkräfte (mit aktueller Teilzeitquote)   | wenn nur Vollzeitkräfte im Team tätig wären |
| -24.559,07 Stunden   | -23.667,08 Stunden                          |
| -19,08 VZÄ   | -18,39 VZÄ                                  |
| "-" entspricht einem Stellenmehrbedarf (in VZÄ)  |   |
| <b>Mehrbedarf in VZÄ unter Berücksichtigung der flexiblen Systemzeiten für die zusätzlichen Fachkräfte</b> |   |
| -22,01 VZÄ   | -20,76 VZÄ                                  |

Anmerkung: \* Verteilzeit (teilweise) und Rüstzeit bereits bei Netto-Jahres-Arbeitszeit berücksichtigt. 0,07 VZÄ waren am Erhebungsstichtag vakant.

Unter Berücksichtigung der derzeitigen Teilzeitquote der Fachkräfte im ASD besteht ein Personalmehrbedarf gegenüber dem Stellenplan von 21,94 VZÄ (Stellenplan 2025: 46,75 VZÄ, Personalbedarf: 68,69 VZÄ).

Zudem empfehlen wir wegen der zwingend erforderlichen ständigen Verfügbarkeit (Kinderschutz!), der Personalfluktuation und der notwendigen Einarbeitung bis neue ASD-Fachkräfte alle Fachaufgaben selbständig ausführen können, die personalwirtschaftlichen Voraussetzungen zu schaffen, dass temporär bis zu 10% mehr Personalkapazität beschäftigt werden kann, damit die fachlich gebotene Personalstärke ganzjährig durchgängig und qualifiziert zur Verfügung steht.

Eine bedarfsgerechte Personalausstattung des ASD ist ein wichtiger Beitrag für die Personalgewinnung und -bindung und wirkt so auch dämpfend auf die Personalfluktuation. Verbunden mit einer guten Präsenz der und Unterstützung durch die Führungskräfte schafft sie die Voraussetzungen für eine stärkere ressourcen- und sozialraumorientierte Arbeit mit den Familien sowie den Leistungserbringern. Mittelfristig sind dadurch – zumindest dämpfende – Wirkungen auf die Entwicklung der Jugendhilfekosten im städtischen Haushalt erwartbar – wie die entsprechenden Controlling-Erkenntnisse von Jugendämtern zeigen, die bereits seit mehreren Jahren die Untersuchungsergebnisse und unsere Empfehlungen konsequent umsetzen.

➤ **Empfehlung ASD-1a: Stellenplan schrittweise auf 68,75 VZÄ aufstocken**

Damit die im Handbuch hinterlegten SOLL-Standards stetig umgesetzt werden können, ist der Stellenplan entsprechend aufzustocken, damit jahresdurchschnittlich durch die zusätzlichen Stellen der Personalbedarf durch eingearbeitete Fachkräfte gedeckt wird. Das Sozialpädagogische Institut (SPI) hat im Rahmen des Gutachtens für die Kommission des nordrhein-westfälischen Landtages zur Aufarbeitung der Vorkommnisse in Lügde empfohlen das Stellenplanvolumen für den ASD um bis zu 15% (orientiert an der Personalfluktuation im jeweiligen Jugendamt) gegenüber dem rechnerisch durchschnittlichen Personalbedarf aufzustocken. Damit sollen für die Personalwirtschaft die Möglichkeit geschaffen werden, bei der Stellenbesetzung die Personalfluktuation, die lange Einarbeitungszeit in die komplexen Aufgaben und die notwendig kurzen Reaktionszeiten des ASD zu berücksichtigen. Die Personalbedarfsberechnung bildet ab, mit welchen

Fachkraftstunden die Aufgaben sachgerecht erledigt werden könnten, wenn die Stellen ganzjährig mit vollständig eingearbeiteten Fachkräften besetzt wären. Stellenvakanzen müssen im Rahmen des Kinderschutzes durch Arbeitsverdichtung an anderer Stelle ausgeglichen werden. Dies führt auch zur Streckung der Hilfeplanung und verlängerten Laufzeiten der Hilfen mit entsprechenden Auswirkungen auf den städtischen Haushalt. Eine schrittweise Aufstockung des Stellenplanvolumens berücksichtigt, die Situation auf dem Fachkräftemarkt, die notwendige Einarbeitung neuer Fachkräfte, die erforderlichen Anpassungen in der Fallbearbeitung und die Haushaltssituation der Stadt.

☛ **Empfehlung ASD-1b: Leitungskapazität mit wachsen lassen**

Die Team-/Beratungsstellenleitungen sind in besonderer Weise in das Tagesgeschäft ihrer Fachkräfte eingebunden. Sie müssen in allen Entscheidungen bei Kindeswohlgefährdungen und der Hilfestellung die organisatorische Verantwortung einbringen und die fachliche Entscheidungsqualität sichern. Zudem müssen sie täglich die psycho-soziale Verfassung ihrer Mitarbeitenden beobachten, damit nicht durch die persönliche Verfassung der Fachkraft Fehlwahrnehmungen und -entscheidungen begünstigt werden. Mit Blick auf die Gesamtaufgaben einer ASD-Teamleitung ist nach unseren Berechnungen eine von eigener Fallzuständigkeit freigestellte Leitungskraft für 8 (max. 10) ASD-Fachkräfte erforderlich.

☛ **Empfehlung ASD-1c: stellvertretende ASD-Leitungskraft erhalten**

Wegen dem Umfang der Aufgaben die Beratungsstellen übergreifenden Steuerung und der Koordination mit den Leistungsanbietern ist es geboten, für die ASD-Leitung eine Stellvertretung im Umfang einer vollen VZÄ einzurichten. Die Aufgabe der Kinderschutzkoordination (aktuell auf einer Planstelle bei der stellv. Leitungskraft angesiedelt) sollte mit entsprechender Stellenkapazität bei der Bereichsleitung angebonden werden.

☛ **Empfehlung ASD-2: schrittweise Umsetzung der verbindlichen Prozess-Standards**

So lange der Personalbedarf nicht durch den (eingearbeiteten) Personalbestand abgedeckt ist, sind durch Vorgaben der Leitung entsprechende Abstriche an der Qualität festzulegen. Dies dürfte wegen des notwendigen Zeitraumes für die Beschlussfassung zum Stellenplan, der Personalbeschaffung und der Einarbeitung voraussichtlich bis ins Jahr 2028 erforderlich sein. Dabei sollten die Standardeinschränkungen schriftlich festgelegt und regelmäßig – zusammen mit den Fachkräften und der Jugendamtsleitung – überprüft werden.

*Auf Basis der Fortschreibung der Personalbedarfsberechnung sind die Entscheidungen zur zeitlichen Streckung der Umsetzung der definierten Qualitätsstandards zu überprüfen, um die Verantwortung für die Differenz zwischen Qualitätsziel und Personalbestand nicht den Mitarbeitenden zu überantworten, gegenüber den Leistungsberechtigten eine einheitliche Aufgabenwahrnehmung zu gewährleisten und das angestrebte Qualitätsziel möglichst zeitnah zu erreichen.*

☛ **Empfehlung ASD-3: alle Hilfen zur Erziehung durch den ASD steuern**

Derzeit wird die Hilfeplanung für die Hilfe zur Erziehung in Form von Vollzeitpflege durch den Pflegekinderdienst übernommen, der zugleich für die fachliche Beratung und Aufsicht über die Pflegepersonen zuständig ist. Damit müssen sich die Leistungsberechtigten bei der Hilfeplanung an die Fachkräfte wenden, die zugleich auch die Leistungserbringung verantworten. Diese Rollenvermischung entspricht nicht dem im SGB VIII hinterlegten jugendhilferechtlichen Dreieck (Leistungsberechtigte/Eltern – Gewährleistungsträger/Hilfeplaner/ASD – Leistungserbringer).

☛ **Empfehlung ASD-4: Handlungs-Leitfaden für die Beratung nach § 16 SGB VIII „Allgemeine Förderung der Erziehung in der Familie“ (Kernprozess ASD-4)**

Mit den ASD-Fachkräften ist ergänzend zur Prozessdefinition weiterhin ein Handlungsleitfaden zu erarbeiten, wie die Beratung nach § 16 SGB VIII genutzt und gestaltet werden kann. In der Fallvorstellung für die Kollegiale Beratung vor Gewährung einer neuen

(ambulanten) Hilfe sollte dokumentiert werden, warum eine Beratung oder die Vermittlung niedrigschwelliger Hilfen nach § 16 SGB VIII nicht zur Unterstützung der Familie geeignet bzw. ausreichend ist. Die Teamleitung muss die Fachkräfte darin unterstützen, diese Handlungsoption zu Beginn der Fallarbeit konsequent auszuschöpfen.

▣ **Empfehlung ASD-5: Eltern unterstützen**

Mit dem KJSG wurde den Personensorgeberechtigten/Eltern ein gesonderter Leistungsanspruch zur Beratung und Unterstützung bei fremdplatzierenden Hilfen zugesprochen, der ihre Fähigkeit zur Förderung der Entwicklung, Teilhabe und Erziehung so weit verbessert, dass das Kind oder der Jugendliche wieder in den Herkunftshaushalt zurückkehren kann. Gelingt dies in einem für das Kind / den Jugendlichen angemessenen Zeitraum nicht, soll die Beratung und Unterstützung der Eltern der Sicherung einer förderlichen und auf Dauer angelegten Lebensperspektive für den jungen an anderem Ort und der förderlichen Beziehung der Eltern zum jungen Menschen dienen. Hierfür sind mit den freien Trägern angemessene Hilfeangebote zu entwickeln. Der ASD muss diese dann im Rahmen der Hilfeplanung konsequent nutzen.

Dieser Bedarf muss in der Jugendhilfeplanung und im Austausch mit den freien Trägern (Arbeitsgemeinschaft gemäß § 78 SGB VIII) aufgegriffen werden.

▣ **Empfehlung ASD-6: Hilfeentscheidungen effizienter beraten**

Vor der Leistungsgewährung gemäß §§ 27, 41 und 19 SGB VIII wird die hilfepflanverantwortliche Fachkraft bei ihrer Entscheidungsfindung im Team unter Beteiligung der Beratungsstellenleitung beraten. Die Handlungssicherheit der Fachkräfte sollte durch klar definierte Entscheidungsspielräume – soweit noch nicht geschehen – gestärkt werden. Die Beratungsstellen-/Teamleitungen sollten zeitlich so ausgestattet sein, dass sie unerfahrene oder unsichere Fachkräfte im Entscheidungsfindungsprozess begleiten können, so dass die Fachkräfte ihre Fallverantwortung verantwortlich wahrnehmen (siehe auch ► Empfehlung ASD-1b). *(Das Zutrauen in die Handlungskompetenz und Verantwortung der Fachkräfte dient zugleich als Lernfeld für die Fachkräfte, wie diese die Personensorgeberechtigten und jungen Menschen zur Übernahme von Verantwortung für ihre Lebenssituation und Entwicklung von Kompetenzen wertschätzend begleiten können.)*

▣ **Empfehlung ASD-7: zeitnahe Information der Wirtschaftliche Jugendhilfe (WJH)**

Damit die Kooperation zwischen ASD und WJH gut gelingt, ist die Beteiligung der WJH an der Fallberatung im ASD und die rechtzeitige Übermittlung (vor Hilfebeginn) entscheidungsrelevanter Unterlagen (Zuständigkeitsprüfung!) wesentlich. Dies ist Grundlage, um die gemeinsame Verantwortung unter Beachtung der unterschiedlichen Qualifikationen und Aufgaben sachgerecht wahrzunehmen. So lange die unmittelbare Beteiligung der WJH nicht (immer) personell gewährleistet werden kann, sollte die Information der WJH durch das Ergebnisprotokoll der Teamberatung zeitnah sichergestellt werden. Perspektivisch sollten in der Fachsoftware die Voraussetzungen geschaffen werden, dass beide Dienste auf die relevanten Informationen zugreifen können.

Wichtige Voraussetzung für eine gelingende Zusammenarbeit von ASD und WJH ist eine gemeinsame Haltung zum Auftrag der Kinder- und Jugendhilfe sowie zur Gewährung von Hilfen, Verständnis für die Rolle des jeweils Anderen und wechselseitige Wertschätzung für deren Expertise, klare Kommunikationsstrukturen und Transparenz. (siehe ► Empfehlung WJH-2)

▣ **Empfehlung ASD-8: Care Leaving**

Eine weiterer Reformansatz des KJSG liegt beim Care Leaving. Jungen Menschen, die die Jugendhilfe verlassen (haben), sollen stärker in ihrer Verselbständigung unterstützt werden. Der entsprechende Teilprozess der Nachbetreuung (§ 41a SGB VIII) wurde im Kernprozess für die Leistungen für junge Volljährige hinterlegt. Im Alltag ist die Nachbetreuung noch verstärkt im Beendigungsgespräch von Hilfen zu berücksichtigen. Die Verselbständigung und gesellschaftliche Teilhabe benötigt bereits eine verstärkte

Berücksichtigung bei der Hilfeplanung und Hilfestaltung mit und für ältere Jugendliche/junge Volljährige. Dieser Bedarf muss in der Jugendhilfeplanung und im Austausch mit den freien Trägern (Arbeitsgemeinschaft gemäß § 78 SGB VIII) aufgegriffen werden.

- ☛ **Empfehlung ASD-9: Hilfeinfrastruktur bedarfsgerecht weiterentwickeln**  
 Die verfügbaren Platzkapazitäten für Hilfen außerhalb der Familie und Inobhutnahmen sind bereits heute unzureichend. Entsprechend aufwändig ist die Platzsuche für die ASD-Fachkräfte, um zeitnah einen bedarfsgerechten Platz zu finden. Der ansteigende Fachkräftemangel in den sozialen Berufen wird diese Situation erwartbar verschärfen. Im Rahmen der Jugendhilfeplanung sind mit den freien Trägern geeignete Lösungen zu entwickeln. Dabei müssen auch im Zusammenwirken mit dem Landesjugendamt bisher übliche Standards überprüft werden.
- ☛ **Empfehlung ASD-10: Dokumentation verbessern**  
 Bei der Erarbeitung der Qualitätsstandards wurde deutlich, dass die Aktenführung im Allgemeinen und die Nutzung von Dokumenten eine breite Varianz aufweist. Zur Sicherstellung der fachlichen und rechtlichen Anforderungen sollte durch entsprechende Vorgaben (s. Dokumente im Qualitäts-Handbuch) zeitnah eine Angleichung herbeigeführt werden. Dies wird entscheidend unterstützt, wenn die Dokumente in der Fachsoftware hinterlegt sind.
- ☛ **Empfehlung ASD-11: Auswertung und Reflexion der Fallarbeit**  
 Das Erfahrungswissen aus Fallverläufen sollte kontinuierlich in Fall-Revisionen und/oder Fallwerkstätten gehoben werden. (Was hat sich bewährt? Sind Gründe zu erkennen, warum etwas nicht so gut gelungen ist? Erkenne ich im Rückblick Gelegenheiten, die ungenutzt verstrichen sind, weil ich Hinweise übersehen oder nicht richtig gedeutet/bewertet habe?) Die Erkenntnisse sollten in Handlungsempfehlungen und Leitfragen übersetzt werden, damit die Fachkräfte künftig in ähnlichen Situationen entsprechend aufmerksam werden bzw. im Team entsprechende Aufmerksamkeit erzeugt wird. Neben der Stärkung der gemeinsamen fachlichen Einschätzungen und Handlungsoptionen dient dieser Diskurs auch der Evaluation von Hilfen.
- ☛ **Empfehlung ASD-12: Fachsoftware verbessern**  
 Die Fachsoftware sollte die definierten Prozesse abbilden und die jeweils im Arbeitsschritt benötigten Daten erfassen bzw. bereitstellen. Ressourcen der Familie, Beziehungsgeflecht (Genogramm), Entwicklungsschritte, beendete und laufende Hilfen, Hilfepläne, Hilfeverläufe und zu bearbeitende Dokumente müssen den Fachkräften übersichtlich und leicht zugänglich zur Verfügung stehen. Im Bedarfsfalle muss sich eine Vertretungskraft einen schnellen Überblick verschaffen können. Solange die Software die definierten Teilprozesse nicht abbildet, sollten die Fachkräfte angehalten werden, bei Start einer Leistung das entsprechende Flowchart des Kernprozesses in die Fallakte aufzunehmen. So wird das strukturierte Vorgehen unterstützt.
- ☛ **Empfehlung ASD-13: technische Ausstattung und Arbeitsorganisation**  
 Durch die technische Ausstattung der Fachkräfte und deren Nutzung sollte die Dokumentation erleichtert und entsprechend verbessert werden sowie zeitnah erfolgen (z.B.: Diktiersoftware, Mikrofon, mobile Endgeräte). Die Fachkräfte sollten dabei unterstützt werden, ihre Arbeitsabläufe im Rahmen der Möglichkeiten so zu gestalten, dass die in den Qualitätsstandards hinterlegte Zeit für eine zeitnahe Dokumentation effizient genutzt wird.
- ☛ **Empfehlung ASD-14: Besprechungsformate überprüfen**  
 Erhebliche Zeitanteile werden für die internen Besprechungsformate benötigt. Inhalte, Anzahl der Beteiligten, Gestaltung des Verlaufs und der Rahmenbedingungen sowie die Abgrenzung bedürfen einer Überprüfung und Weiterentwicklung.

- ☛ **Empfehlung ASD-15: Teilprozess-Häufigkeit arbeitssynchron erheben**  
Im Rahmen der Falldokumentation (siehe ► Empfehlungen ASD-10 und ASD-12) sollten die bearbeiteten Teilprozesse erfasst werden. Dies ist die Grundlage, um die Entwicklung der Inanspruchnahme und des Personalbedarfs nachhaltig zu beobachten, das mit der Untersuchung entwickelte Verfahren zur kontinuierlichen Fortschreibung der Personalbedarfsberechnung zu nutzen und bei Bedarf zeitnah nachzusteuern (§ 79 Abs. 3 SGB VIII).
- ☛ **Empfehlung ASD-16: Umsetzung der verbindlichen Prozess-Standards strukturiert und terminiert überprüfen**  
Im Rahmen der Gespräche mit der einzelnen Fachkraft bei der Begleitung der Fallarbeit, in den Teambesprechungen und -beratungen, an dem jährlichen Prozess-Tag und bei der systematischen Aktenprüfung (5%-Stichprobe) ist die Umsetzung der veränderten Arbeitsvorgaben kontinuierlich zu prüfen und ggf. nachzusteuern.
- ☛ **Empfehlung ASD-17: Personalbedarfsberechnung fortschreiben**  
Sobald die Voraussetzungen in der Fachsoftware für die Teilprozesszählung geschaffen wurden, sind die Daten regelmäßig auszuwerten (immer für 12 zurückliegende Monate). Wenn die Erhebung der Teilprozess-Häufigkeiten geklärt ist, kann **INSO** die Applikation PeB-Tool bereitstellen, die die Daten unter Berücksichtigung der definierten Qualitätsstandards in Personalbedarfe verrechnet.

## IV.5.2 Jugendhilfe im Strafverfahren (JuhiS)

Mitwirkung in Verfahren nach dem Jugendgerichtsgesetz (§ 52 SGB VIII) - Die Fachkräfte in der Jugendhilfe im Strafverfahren (früher: Jugendgerichtshilfe) beraten und begleiten Jugendliche und Heranwachsende, die einer Straftat beschuldigt werden, um mit ihnen zu prüfen, ob Jugendhilfe-Leistungen eine geeignete bzw. bessere Entwicklungsperspektive bieten könnten (statt Strafe). Soweit im jugendgerichtlichen Verfahren Auflagen (z. B. Sozialstunden, Anti-Gewalt-Training) erteilt werden, sind diese zu begleiten oder zu steuern und das Ergebnis dem Jugendgericht zu berichten. Die Aufgaben sind in 2 Kernprozessen mit 18 Teilprozessen beschrieben.

Für die JuhiS sind im Stellenplan 3 VZÄ ausgewiesen, von denen am Erhebungstichtag 2,77 VZÄ mit 3 Fachkräften besetzt waren. 2.888,69 Jahresarbeitsstunden bzw. 2,25 VZÄ wären erforderlich, um den fachlich gebotenen Standard vollständig umzusetzen.

**Tab. 7: Personalbedarfsberechnung JuhiS auf Basis Inanspruchnahme in 2024**

| Stundenbedarf im Berichtsjahr |            |        |                     | Differenz (Soll-Ist)                    |                     |
|-------------------------------|------------|--------|---------------------|---|---------------------|
|                               | Fachkräfte | %      | Vollzeitäquivalente | Fachkräfte                              | Vollzeitäquivalente |
| Prozesszeit                   | 2.154,57   | 74,6%  | 2.154,57            | 971,03 Stunden                          | 1.113,53 Stunden    |
| Systemzeit                    | 734,12     | 25,4%  | 591,62              | 0,75 VZÄ                                | 0,87 VZÄ            |
| Verteilzeit                   | 0,00       | 0,0%   | 0,00                | "- " entspricht einem Stellenmehrbedarf |                     |
| Rüstzeit                      | 0,00       | 0,0%   | 0,00                | "- " entspricht einem Stellenmehrbedarf |                     |
| Summe                         | 2.888,68   | 100,0% | 2.746,18            | "- " entspricht einem Stellenmehrbedarf |                     |

| Derzeitiges Stellentableau |                     |
|----------------------------|---------------------|
| Anzahl der Fachkräfte      | Vollzeitäquivalente |
| 4                          | 3,00                |

| Derzeit zur Verfügung stehende Jahresarbeitszeit |          |
|--|----------|
| Stunden  |          |
|  | 3.859,71 |

| unter Berücksichtigung der flexiblen Systemzeiten für die zusätzlichen Fachkräfte |     |
|---|-----|
| VZÄ   | VZÄ |
| -   | -   |
| "- " entspricht einem Stellenmehrbedarf   |     |

Anmerkung:  
\* Verteilzeit und Rüstzeit bereits bei Netto-Jahres-Arbeitszeit berücksichtigt.  
0,23 VZÄ waren am Erhebungstichtag nicht besetzt.

Zur Erfüllung der definierten Qualitätsstandards wären 2,26 VZÄ (gegenüber dem Stellenplan: -0,75 VZÄ) auskömmlich.

- ☛ **Empfehlung JuhiS-1: Erfassung der Inanspruchnahme validieren**  
Der Personalbedarf bei gleichem Qualitätsstandard liegt deutlich unter dem Niveau vergleichbarer Jugendämter. Eine plausible Erklärung für diesen Umstand ist nicht zu erkennen. Deshalb empfehlen wir, zunächst die Personalstärke beizubehalten und die Inanspruchnahme weiterhin zu erfassen, um entsprechend der Ergebnisse im Rahmen der Umsetzung der übrigen Personalbedarfe zu reagieren.
- ☛ **Empfehlung JuhiS-2: Teilnahme an Untersuchungshandlungen § 67 Abs 3 JGG**  
Mit Polizei und Staatsanwaltschaft sollte besprochen werden, dass wenn die Erziehungs-/Personensorgeberechtigten eines beschuldigten jungen Menschen nicht an der Untersuchung beteiligen können, die JuhiS-Fachkräfte einbezogen werden sollten.
- ☛ **Empfehlung JuhiS-3: Organisatorische Anbindung der JuhiS**  
Mehrheitlich haben sich die Jugendämter – wie Lübeck – entschieden die JuhiS als Spezialdienst zu organisieren. Dies spiegelt die eigenständige Rolle der JuhiS mit ihrem Fokus auf die Person des beschuldigten jungen Menschen. Im Unterschied zu den ASD-Leistungen, die zumindest auch die Verantwortung des Personensorge-/Erziehungsberechtigten adressieren. Dem könnte auch durch eine andere organisatorische Zuordnung Rechnung getragen werden.

## IV.6 weitere Dienste

### IV.6.1 Fachadministration

Die **Fachadministration** ist für die Pflege der Fachsoftware, die Unterstützung der Fachkräfte bei der Nutzung der Software und für Auswertungen/Statistiken etc, zur Unterstützung der Leitungskräfte bei der Steuerung zuständig.

Für die Fachadministration ist im Stellenplan 1 VZÄ ausgewiesen. Für die bisherigen Aufgaben, soweit in die Standards wären 1.116,01 Jahresarbeitsstunden bzw. 0,84 VZÄ erforderlich, um den fachlich gebotenen Standard vollständig umzusetzen.

**Tab. 8: Personalbedarfsberechnung Fachadministration auf Basis Inanspruchnahme in 2024**

| Stundenbedarf im Berichtsjahr |  |        |   |        | Differenz (IST zu SOLL)   |   |   |     |
|-------------------------------|--|--------|---|--------|---|---|---|-----|
|                               | Fachkräfte (mit aktueller Teilzeitquote) | %      | wenn nur Vollzeitkräfte im Team tätig wären | %      | Fachkräfte (mit aktueller Teilzeitquote)  | wenn nur Vollzeitkräfte im Team tätig wären |   |     |
| Prozesszeit                   | 347,62                                   | 31,1%  | 347,62                                      | 31,1%  | 210,84 Stunden  | 210,84 Stunden                              |   |     |
| Systemzeit                    | 768,39                                   | 68,9%  | 768,39                                      | 68,9%  | 0,16 VZÄ  | 0,16 VZÄ                                    |   |     |
| Verteilzeit*                  | 0,00                                     | 0,0%   | 0,00  | 0,0%   | "- " entspricht einem Stellenmehrbedarf (in VZÄ)  |   |   |     |
| Rüstzeit*                     | 0,00                                     | 0,0%   | 0,00  | 0,0%   | Mehrbedarf in VZÄ unter Berücksichtigung der flexiblen Systemzeiten für die zusätzlichen Fachkräfte |   |   |     |
| Summe                         | 1.116,01                                 | 100,0% | 1.116,01                                    | 100,0% | -   | VZÄ   | - | VZÄ |

| Dezeitiges Stellentableau |                     |
|---------------------------|---------------------|
| Anzahl der Fachkräfte     | Vollzeitäquivalente |
| 1                         | 1,00                |

| Derzeit zur Verfügung stehende Netto-Jahresarbeitszeit |          |
|--|----------|
| Stunden  |          |
|  | 1.326,85 |

Anmerkungen:  
\* Verteilzeit und Rüstzeiten wurden bereits bei der Netto-Jahres-Arbeitszeit berücksichtigt.

Der Personalaufwand wurde auf Basis des derzeitigen Zustandes der Fachsoftware PROSOZ ermittelt. Bei der Berechnung konnte der Aufwand für die Integration, Pflege und Auswertung der Prozessstandards in der Fachsoftware noch nicht abgebildet werden. Wie der Zeitaufwand sich verändert, wenn die Software optimiert wurde (und die Anzahl der Nutzer\*innen gestiegen ist) muss zu gegebener Zeit durch Fortschreibung der Personalbedarfsberechnung ermittelt werden.

Weiterhin ist zu beachten, dass in Folge der Übernahme der Eingliederungshilfe nach dem SGB IX zusätzlicher Personalbedarf für die Einführung/Pflege weiterer Module für dieses Leistungssegment besteht.

#### ☛ Empfehlung FA-1: PROSOZ anpassen

Damit die fachlichen Aufgaben gut unterstützt werden, Optimierungen im Personaleinsatz/-bedarf erreicht werden und die Fortschreibung der Personalbedarfsberechnung ermöglicht wird, ist eine Anpassung der Fachsoftware dringend geboten. Für die Abstimmung der erforderlichen Änderungen mit PROSOZ sowie die Umstellungs- und Einführungsphase (ca. 2 Jahre) ist eine zusätzliche Vollzeitkraft erforderlich.

#### ☛ Empfehlung FA-2: Personalbedarf berechnen

Nach dem Customizing der Fachsoftware sind für die veränderten Anforderungen, die Prozessstandards zu definieren und der entsprechende Personalbedarf zu ermitteln.

### IV.6.2 Leistungs-, Qualitätsentwicklungs- und Entgeltvereinbarungen (LQE)

In diesem Team sind mit den Leistungsanbietern die Vorschriften der §§ 77, 78a ff, 79a und 36a SGB VIII zur Finanzierung und Gewährleistung der Qualität zu bearbeiten. Damit werden hier zentrale Steuerungsaufgaben des örtlichen Träger der öffentlichen Jugendhilfe zur bedarfsgerechten Ausgestaltung der Infrastruktur unterstützt. Die Vorschriften sind zuletzt mit dem KJSG für die ambulanten Hilfen deutlich ausgeweitet worden.

Beschrieben wurden die Aufgaben in 5 Kernprozesse mit 16 Teilprozessen. Faktisch werden fast ausschließlich Entgeltvereinbarungen verhandelt.

Für die LQE-Vereinbarungen sind im Stellenplan 2 VZÄ ausgewiesen, die am Erhebungsstichtag mit 2 Vollzeit-Fachkräften besetzt waren. 2.854,55 Jahresarbeitsstunden bzw. 2,31 VZÄ wären erforderlich gewesen, um den fachlich gebotenen Standard vollständig umzusetzen.

**Tab. 9: Personalbedarfsberechnung LQE-Vereinbarungen auf Basis Inanspruchnahme in 2024**

| Stundenbedarf im Berichtsjahr |  |        |   |        | Differenz (IST zu SOLL)  |   |
|-------------------------------|--|--------|---|--------|--|---|
|                               | Fachkräfte (mit aktueller Teilzeitquote) | %      | wenn nur Vollzeitkräfte im Team tätig wären | %      | Fachkräfte (mit aktueller Teilzeitquote)   | wenn nur Vollzeitkräfte im Team tätig wären |
| Prozesszeit                   | 1.455,68                                 | 51,0%  | 1.455,68                                    | 51,0%  | -200,85 Stunden  | -200,85 Stunden                             |
| Systemzeit                    | 1.398,88                                 | 49,0%  | 1.398,88                                    | 49,0%  | -0,15 VZÄ  | -0,15 VZÄ                                   |
| Verteilzeit*                  | 0,00                                     | 0,0%   | 0,00  | 0,0%   | "- " entspricht einem Stellenmehrbedarf (in VZÄ)   |   |
| Rüstzeit*                     | 0,00                                     | 0,0%   | 0,00  | 0,0%   | <b>Mehrbedarf in VZÄ unter Berücksichtigung der flexiblen Systemzeiten für die zusätzlichen Fachkräfte</b> |   |
| Summe                         | 2.854,55                                 | 100,0% | 2.854,55                                    | 100,0% | -0,31 VZÄ  | -0,31 VZÄ                                   |

| Dezeitiges Stellentableau |                      |
|---------------------------|----------------------|
| Anzahl der Fachkräfte     | Vollzeittäquivalente |
| 2                         | 2,00                 |

| Derzeit zur Verfügung stehende Netto-Jahresarbeitszeit |          |
|--|----------|
| Stunden  |          |
|  | 2.653,70 |

Anmerkungen:  
\* Verteilzeit und Rüstzeiten wurden bereits bei der Netto-Jahres-Arbeitszeit berücksichtigt.

- **Empfehlung LQE-1: Aufstockung Stellenplan 2025 auf 3 VZÄ umsetzen**  
Damit die bestehenden Defizite im Bereich Leistungsbeschreibungen und Qualitätsentwicklungsvereinbarungen aufgearbeitet werden können, bedarf es zusätzlicher Qualifikationen in dem Team und – zumindest vorübergehend – mehr Personalkapazitäten als in der Personalbedarfsberechnung ausgewiesen.
- **Empfehlung LQE-2: LQE-Kommission einrichten**  
Angesichts der vielfältigen Verhandlungen mit den Leistungsanbietern und zum Zweck der koordinierten Steuerung der Hilfeinfrastruktur empfehlen wir unter Vorsitz der Bereichsleitung ein Gremium einzurichten, in dem regelmäßig die laufenden Verhandlungen und abgeschlossenen Vereinbarungen erörtert und an den Bedarfen ausgerichtet werden. In dem Gremium sollten neben den LQE-Verhandler\*innen, Jugendhilfeplanung, Qualitätsmanagement, Koordination Kinderschutz und ASD-Leitung mitarbeiten.

## IV.7 Zusammenfassung Personalbedarfsberechnung

Tab. 10: Zusammenfassung Personalbedarf

| Sachgebiet   | Anzahl<br>Kern- und<br>Teilprozesse | Stellenplan<br>2025<br>(in VZÄ) | Personal-<br>bedarf<br>(in VZÄ)                             | Differenz<br>(in VZÄ)<br>Stellenplan<br>minus<br>Personalbedarf | Abschnitt<br>im Bericht |
|--|-------------------------------------|---------------------------------|---|---|-------------------------|
| Unterhaltsvorschuss  | 3 / 34                              | 15,85                           | 15,05   | 0,80  | IV.2.1                  |
| Beistandschaften   | 6 / 25                              | 5                               | 4,03  | 0,97  | IV.2.2                  |
| Antrags- und Abteilungsservice                                       | 6 / 14                              | 3                               | 3,7   | -0,70   | IV.2.3                  |
| <b>Abt. 4.510.2</b>  |                                     | <b>23,85</b>                    | <b>22,78</b>  | <b>1,07</b>   |                         |
| Wirtschaftliche Jugendhilfe  | 7 / 23                              | 11,85                           | <i>vor Berechnung strukturelle Anpassungen erforderlich</i> |   | IV.3.1                  |
| Amtsvormund-/pflegschaften   | 1 / 16                              | 5,05                            | 6,75  | -1,70   | IV.3.2                  |
| <i>Überschlagsrechnung auf Basis Fallzahlen und Vergleichswerten</i> |                                     |                                 |   | 0,00  |                         |
| <i>Eingliederungshilfe SGB IX - wirtschaftlich</i>                   |                                     | 4                               | 8   | -4,00   |                         |
| <i>Eingliederungshilfe SGB IX - sozialpädagogisch</i>                |                                     | 6                               | 12  | -6,00   |                         |
| <i>Zwischensumme EGH SGB IX</i>                                      |                                     | 10                              | 20  | -10,00  | IV.3.3                  |
| <b>Abt. 4.510.3 (ohne WJH)</b>                                       |                                     | <b>15,05</b>                    | <b>26,75</b>  | <b>-11,70</b>   |                         |
| Pflegekinderdienst (inkl. Adoptionsvermittlung)                      | 9 / 42                              | 14,75                           | 15,50   | -0,75   | IV.4.1                  |
| <b>Abt. 4.510.4</b>  |                                     | <b>14,75</b>                    | <b>15,5</b>   | <b>-0,75</b>  |                         |
| Allgemeiner Sozialer Dienst (inkl. stationär + UMA + EGH § 35a)      | 16 / 85                             | 46,75                           | 68,69   | -21,94  | IV.5.1                  |
| Jugendhilfe im Strafverfahren  | 2 / 18                              | 3,00                            | 2,25  | 0,75  | IV.5.2                  |
| <b>Abt. 4.510.5</b>  |                                     | <b>49,75</b>                    | <b>70,94</b>  | <b>21,19</b>  |                         |
| Fachadministration   | 9 / 39                              | 1                               | 0,84  | 0,16  | IV.6.1                  |
| Leistungs-, Qualitätsentwicklungs- und Entgeltvereinbarungen         | 5 / 16                              | 3                               | 3   | 0,00  | IV.6.2                  |
|  |                                     | <b>4</b>                        | <b>3,84</b>   | <b>0,16</b>   |                         |

In der Tabelle sind nur die Personalbedarfe (Jahresarbeitsstunden umgerechnet in Vollzeitäquivalenten) für die Fallarbeit/Sachbearbeitungen abgebildet.

Schon heute übersteigen die übertragenen Aufgaben bei einigen Leitungsstellen den Beschäftigungsumfang. Dadurch werden strukturell Teile der Leitungsaufgaben, insbesondere hinsichtlich der fachlichen Entwicklungsbedarfe, nicht oder zumindest nicht rechtzeitig wahrgenommen. Bei Umsetzung der ermittelten Personalbedarfe wird sich die Lücke noch vergrößern. Hinzukommen die wachsenden Anforderungen zur Steuerung der Kinder- und Jugendhilfe, die erforderlichen Strukturanpassungen im Bereich und die fehlenden Personalkapazitäten in der Steuerungsunterstützung.

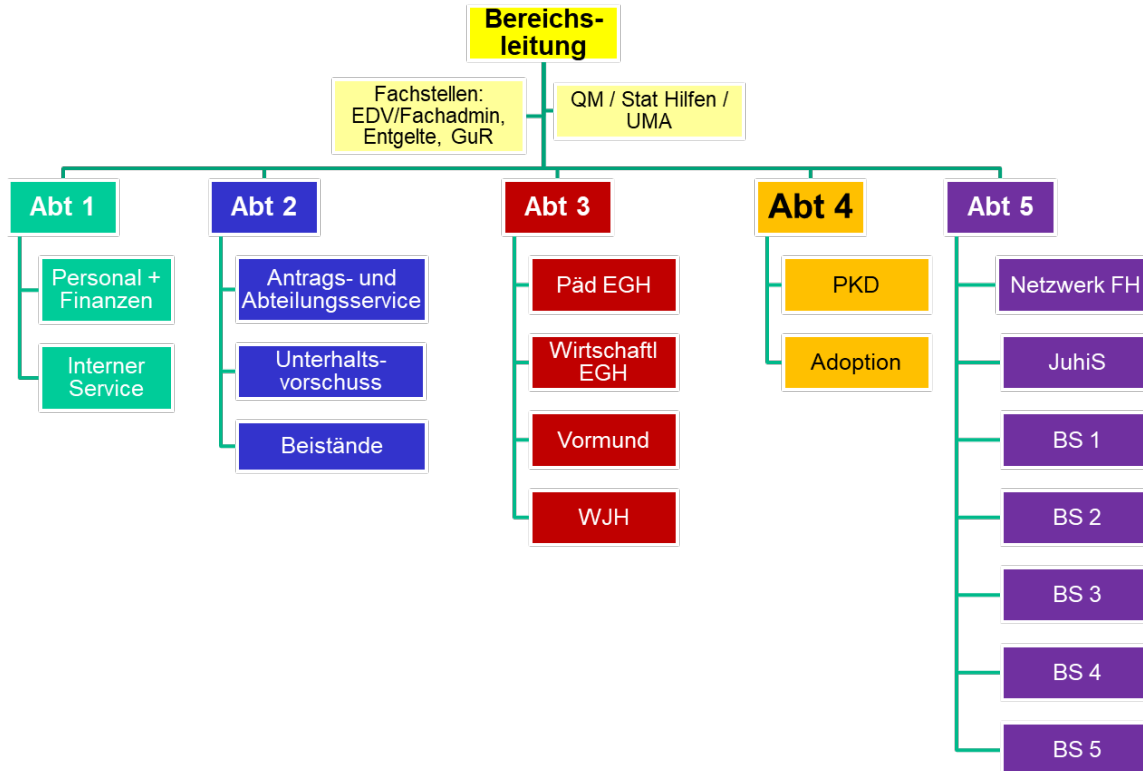
Die Ermittlung des erforderlichen Bedarfes an Leitungskräften und zur Steuerungsunterstützung muss im Rahmen der Umsetzung des Untersuchungsergebnisses bzw. der Empfehlungen erfolgen.

- **Empfehlung BF-2: Personalbedarfsberechnungen regelmäßig fortschreiben**  
Entsprechend der Vorschrift in § 79 Abs. 3 SGB VIII ist die Personalbedarfsberechnung regelmäßig fortzuschreiben.

## V. Aufbau und Steuerung

In zwei Workshops mit den Leitungskräften wurde der Handlungsbedarf bei den Ablauf- und Aufbaustrukturen des Bereiches Familienhilfen und der Wahrnehmung der Leitungsaufgaben (Führung der Mitarbeitenden, Steuerung des Systems) durchleuchtet.

Derzeitige Struktur:



### ➤ Empfehlung AS-1: Aufbaustruktur weiterentwickeln

Die Zuordnung der Aufgaben und Teams innerhalb des Bereiches Familienhilfen ist an manchen Stellen nur aus dem Kontext der jeweiligen Entscheidung zu verstehen. Die unterschiedlichen gesetzlichen Aufträge des örtlichen Trägers der öffentlichen Jugendhilfe bildet die Struktur nicht mehr ab- wie sich auch bei der Vermischung der Aufgaben bei der Erarbeitung der Prozessstandards gezeigt hat.

Die unterschiedlichen Rollen, nämlich erstens Leistungsgewährer der individualrechtlichen Leistungsansprüche verbunden mit dem staatlichen Wächteramt, zweitens materiell-rechtliche Umsetzung der gewährten Leistungen, drittens Leistungen und andere Aufgaben für die jungen Menschen bzw. Personensorgeberechtigten erbringen, viertens Unterhalt sicherstellen und fünftens Querschnittsaufgaben für den Bereich wahrnehmen, sollten stärker bei der Aufbauorganisation berücksichtigt und unterhalb der Bereichsleitung gebündelt werden.

### ➤ Empfehlung AS-2: Personalbedarf Leitung fortschreiben

Wenn die Qualitätsstandards definiert und die sich daraus ergebenden Personalstärken der Dienste festgestellt sind, sollte im Zusammenhang mit der Aufbaustruktur der Bedarf an Leitung festgestellt und bei der Fortschreibung des Stellenplans berücksichtigt werden.

### ➤ Empfehlung AS-3: Steuerungsinstrumente qualifizieren

Für zentrale Steuerungsaufgaben des Bereiches fehlt es an geeigneten Instrumenten die erforderliche Informationen zeitnah erheben und den Leitungskräften zur Verfügung stellen zu können. Dabei geht es nicht nur um bereichsinterne Informationen sondern

auch um die Leistungen der Kinder- und Jugendhilfe in der Hansestadt Lübeck insgesamt.

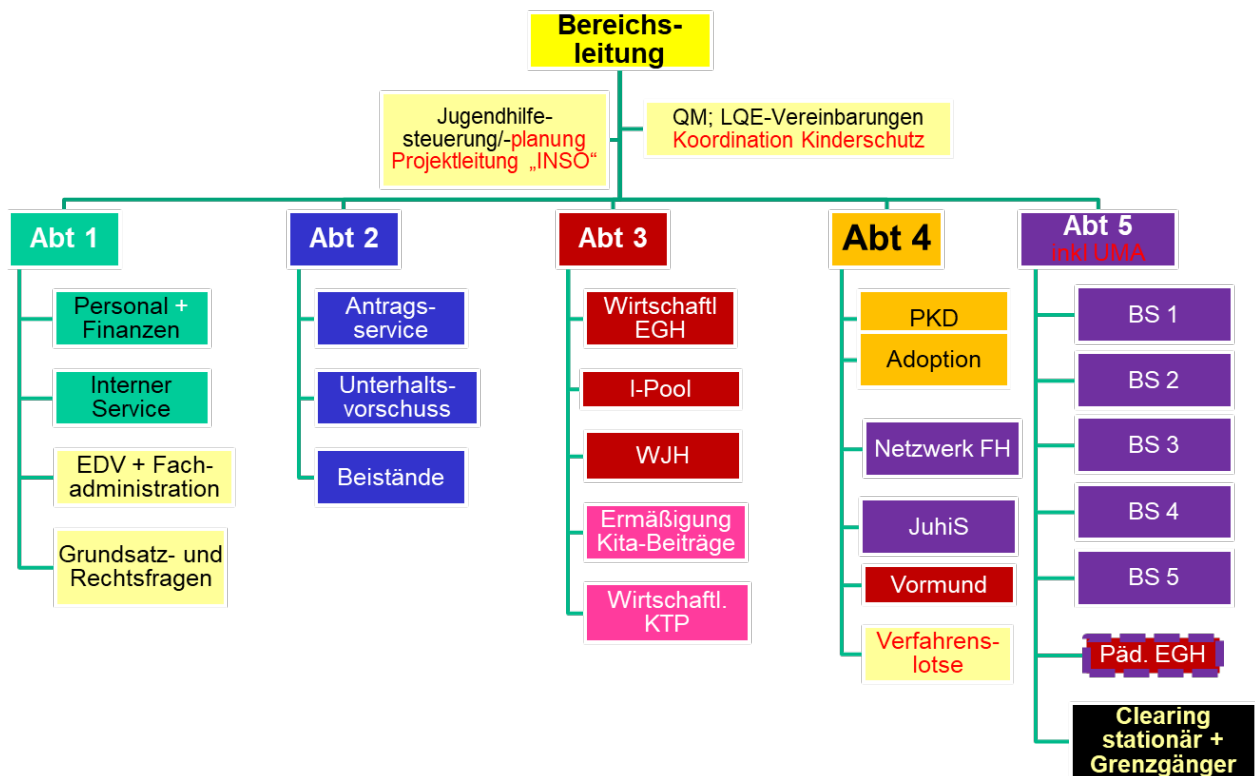
➤ **Empfehlung AS-4: Steuerungsunterstützung ausbauen**

Für Jugendhilfeplanung, Wirkungs- und Ressourcensteuerung – aber auch zur Umsetzung der Erkenntnisse aus dieser Untersuchung – bedarf es Personalkapazitäten die die Leitungskräfte und insbesondere die Bereichsleitung unterstützen.

➤ **Empfehlung AS-5: Koordination Kinderschutz zur Bereichsleitung**

Die Koordination Kinderschutz gehört zur Bereichsleitung, weil sie nicht vorrangig für das staatliche Wächteramt des ASD zuständig ist, sondern insgesamt die Sicherung des Kinderschutzes durch das abgestufte Zusammenwirken im präventiven bzw. koordinierenden Kinderschutz, im kooperativen Kinderschutz (also in Zusammenarbeit der relevanten Akteure) und im intervenierenden Kinderschutz (staatliches Wächteramt) fördern soll. Insbesondere die Entwicklung, Umsetzung und Überprüfung des abgestimmten Konzeptes des Kinderschutzes (einschl. der Beratung durch insoweit erfahrenen Fachkraft) sollte ihr obliegen.

Auf dem Hintergrund dieser Überlegungen ist das nachstehende Zielbild für die strukturelle Weiterentwicklung des Bereiches erarbeitet worden:



Die aktuelle Diskussion aufgreifend wurde mitgedacht, wo die Leistungen „Übernahme Kita-Elternbeiträge“ und „Finanzierung Kindertagespflege“ ggf. zugeordnet werden könnten.

## Schlusswort

Trotz der hohen Belastung durch das Tagesgeschäft haben sich die Beschäftigten engagiert in die Organisationsuntersuchung eingebracht. Verbunden mit der überwiegenden Bereitschaft zur selbstkritischen Auseinandersetzung mit den bisherigen Leistungsstandards lässt dies erwarten, dass die fachliche Weiterentwicklung bei Umsetzung der Qualitätsstandards erfolgreich verlaufen wird, insbesondere wenn die notwendigen Rahmenbedingungen (Personalbestand, Leitungsstruktur, Fachsoftware) geschaffen bzw. weiterentwickelt werden. Diese Zuversicht wird bestärkt dadurch, dass die Leitungskräfte bereits, bevor die Ergebnisse im JHA vorgestellt wurden, die Umsetzung planen und vorbereiten. Um den Kinderschutz zu sichern und alle anderen gesetzlichen Leistungsverpflichtungen wirtschaftlich zu erfüllen, sind eine Vielzahl von Entwicklungsschritten erforderlich. Angesichts dessen ist die regelmäßige Reflexion des Umsetzungsfortschrittes auf Leitungsebene und die Unterstützung durch eine Projektleitung geboten, zumal der Umsetzungsprozess mindestens drei bis fünf Jahre dauern wird.

Mit dem vorliegenden Bericht und den Empfehlungen zeigen wir Ihnen einen Weg auf, wie die Herausforderungen bewältigt werden können. Mit der inklusiven Ausgestaltung der Kinder- und Jugendhilfe, der im SGB VIII angelegten nächsten Reformstufe (zum 1.1.2028) und der schrittweisen Einführung des Ganztagsbetreuungsanspruches für Grundschüler/innen kommen weitere Anforderungen auf die Fachkräfte und die Stadt zu.

Im Interesse der jungen Menschen in der Hansestadt Lübeck wünschen wir Ihnen, dass der Bereich Familienhilfen sein hohes Engagement halten, sein fachliches Niveau weiterentwickeln und so das Potential der Kinder- und Jugendhilfe für die Stadtgesellschaft voll entfalten kann.

Köln, den 02. Juli 2025

Bruno Hastrich  
INSO GmbH

Josefstr. 26, 51143 Köln  
📧 [bruno.hastrich@inso.koeln](mailto:bruno.hastrich@inso.koeln)

## Anhang

- 1 Zusammenfassung der Ergebnisse aus der online-Befragung
- 2 Leitbild des Bereiches Familienhilfen / Jugendamt
- 3 Verzeichnis der Tabellen
- 4 Übersicht Empfehlungen

## Anlagen

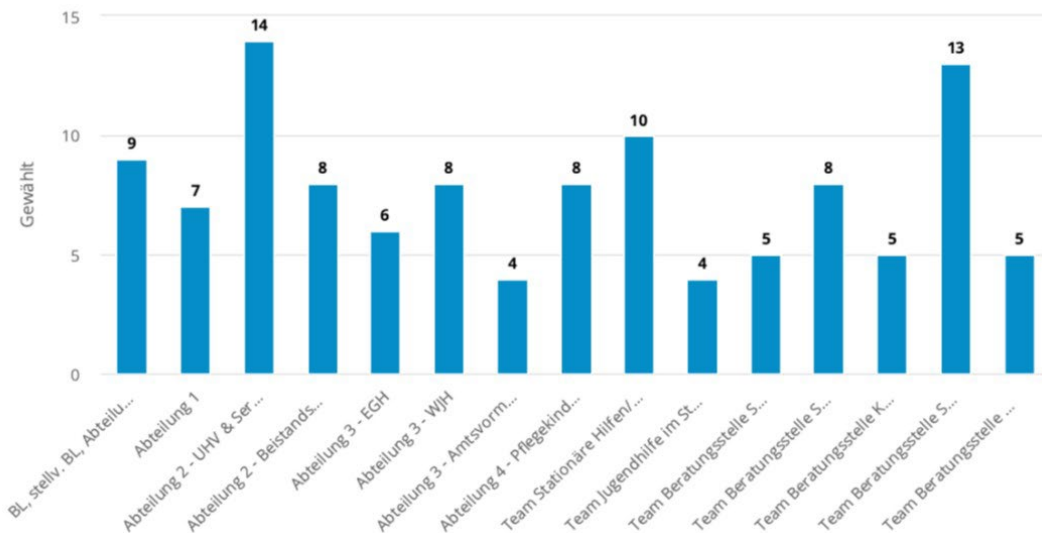
- 1 Beschreibung des **INSO**-Referenzrahmens zur Qualitätsentwicklung und Personalbemessung in der Kinder- und Jugendhilfe
- 2 Beispiel einer Prozessbeschreibung (*Auszug aus Qualitäts-Handbuch des ASD*):  
KP ASD-1 Eingang und Klärung
- 3 Erläuterung der Tabellen „Berechnung des Personalbedarfs“

## Anhang 1: Zusammenfassung der Ergebnisse aus der online-Befragung

### Online-Befragung der Mitarbeitenden - Beteiligung

#### 1. In welchem Team arbeiten Sie?

Anzahl Antworten: 114

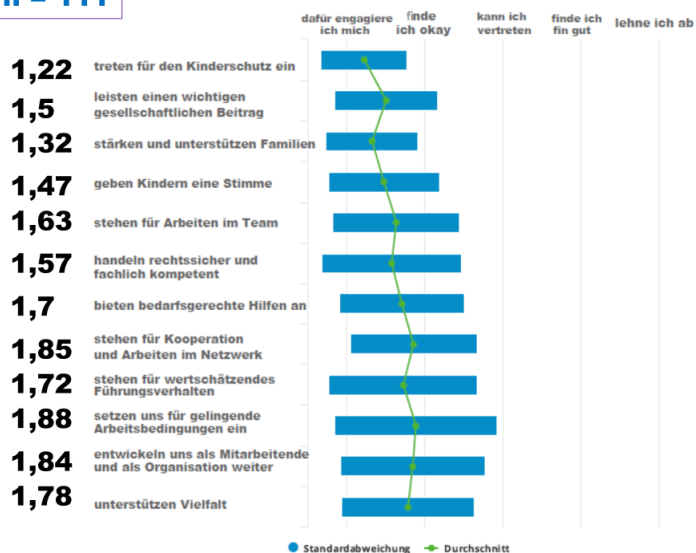


PeB + OE Bereich Familienhilfen Hansestadt Lübeck – Workshop 26.9.24 © INSO Hastrich + Schacht

2

#### Online-Befragung der Mitarbeitenden – WIR gemeinsam ...

n = 111

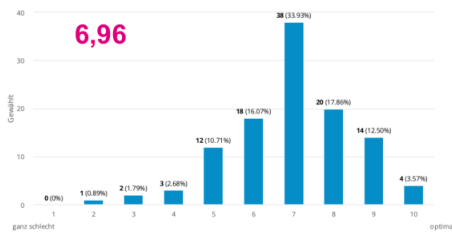


PeB + OE Bereich Familienhilfen Hansestadt Lübeck – Workshop 26.9.24 © INSO Hastrich + Schacht

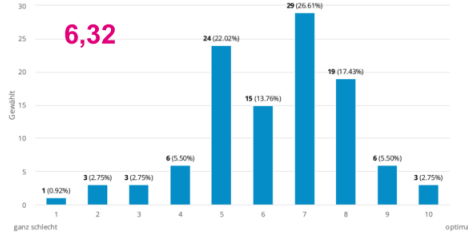
3

**Online-Befragung der Mitarbeitenden – Klima (Skala 1 bis 10)**

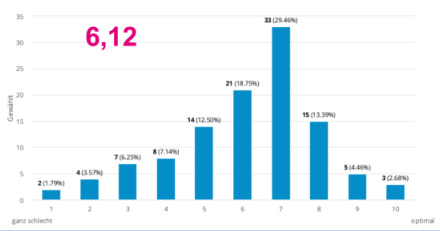
**Wie bewerten Sie allgemein das Klima unter den Mitarbeitenden?**



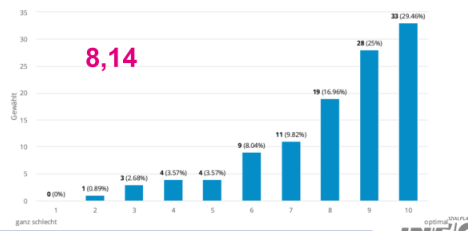
**Wie bewerten Sie das Klima zwischen Verwaltungsfachkräften und pädagogischen Fachkräften?**



**Wie bewerten Sie allgemein das Klima zwischen Mitarbeitenden und Führungskräften?**

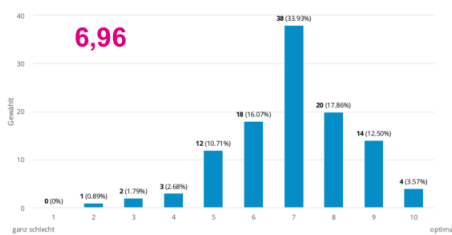


**Wie stufen Sie das Klima zwischen Ihnen und Ihrer direkten Führungskraft ein?**

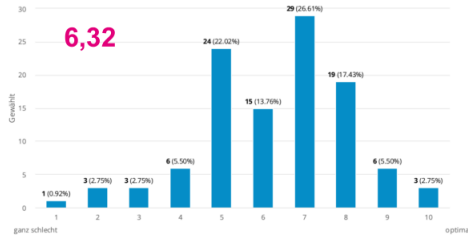


**Online-Befragung der Mitarbeitenden – Klima (Skala 1 bis 10)**

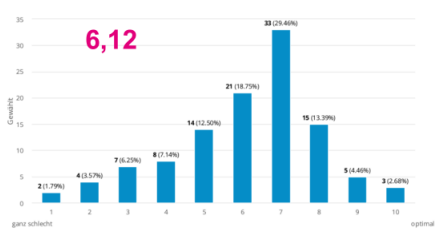
**Wie bewerten Sie allgemein das Klima unter den Mitarbeitenden?**



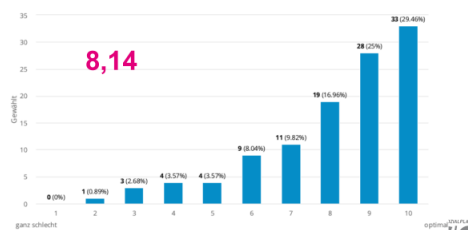
**Wie bewerten Sie das Klima zwischen Verwaltungsfachkräften und pädagogischen Fachkräften?**



**Wie bewerten Sie allgemein das Klima zwischen Mitarbeitenden und Führungskräften?**

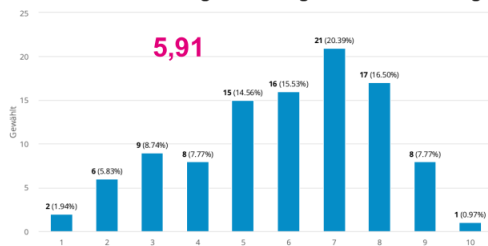


**Wie stufen Sie das Klima zwischen Ihnen und Ihrer direkten Führungskraft ein?**

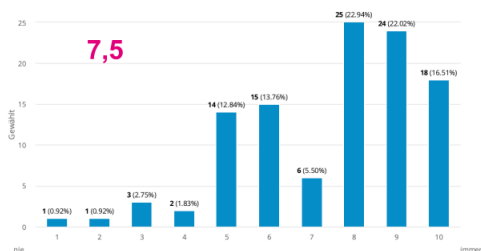


## Online-Befragung der Mitarbeitenden – Anerkennung + Beachtung (Skala 1 bis 10)

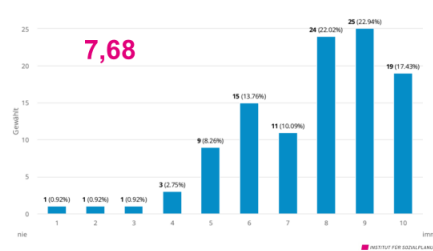
Meine Verbesserungsvorschläge finden Beachtung?



Meine Arbeitsergebnisse werden von den Vorgesetzten anerkannt?



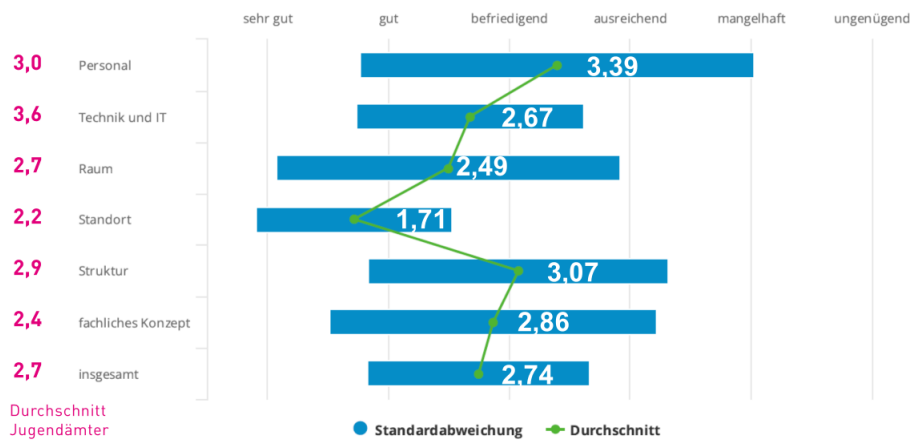
Meine Kompetenz wird von den Führungskräften anerkannt?



## Online-Befragung der Mitarbeitenden – Bereich insgesamt (Skala: Schulnoten)

Wie bewerten Sie Ihren Aufgabenbereich bezogen auf...

Anzahl Antworten: 72



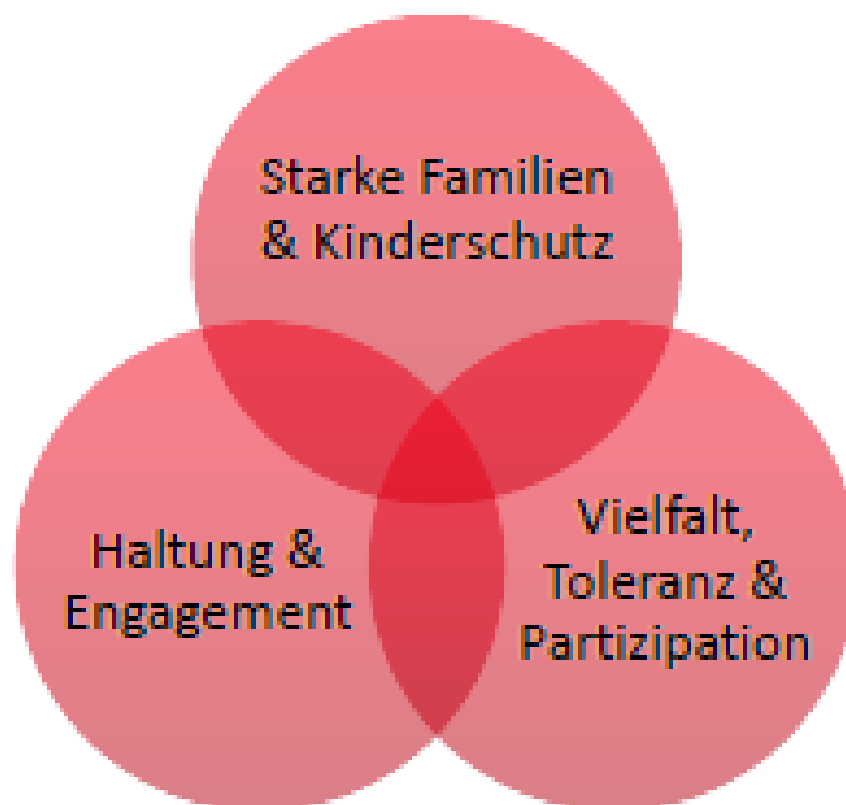
Anhang 2: Leitbild des Bereiches Familienhilfen / Jugendamt

Hansestadt LÜBECK 



**WIR SIND DA. WIR SIND GUT. WIR FÜR LÜBECK.**

**BEREICH FAMILIENHILFEN / JUGENDAMT**



### **Wir für STARKE FAMILIEN & KINDERSCHUTZ**

Eine starke Stadt braucht starke Kinder. Wir geben Kindern eine Stimme und stehen für ihre Rechte ein. Wir stehen durch unsere professionelle Unterstützung an der Seite der Kinder und gewähren bedarfsgerechte Hilfen.

Eine starke Stadt braucht starke Familien. Für uns steht die Stärkung der Familie im Mittelpunkt. Wir bieten individuelle und verlässliche Beratung, unterstützen und helfen jungen Menschen und ihren Eltern und leisten Hilfe zur Selbsthilfe.

### **Wir für HALTUNG & ENGAGEMENT**

Wir arbeiten mit Engagement und aus Überzeugung für Lübecker Kinder und Familien. Wir begegnen Bürger:innen fachlich kompetent und handeln verantwortungsbewusst und lösungsorientiert.

Wir setzen auf die bereichsübergreifende, sozialraumorientierte Kooperation und stehen für ein offenes Miteinander.

Wir unterstützen uns im Team und stehen füreinander ein. Unsere Führungskräfte unterstützen wertschätzend unsere Mitarbeitenden und setzen sich für gelingende Arbeitsbedingungen ein.

### **Wir für VIELFALT, TOLERANZ UND PARTIZIPATION**

Wir begegnen allen Menschen mit Toleranz und schätzen ihre Vielfalt.

Wir gestalten eine inklusive Jugendhilfelandchaft, die die Bedürfnisse und Potentiale jedes Einzelnen in den Mittelpunkt stellt.

Wir stellen Transparenz sicher. Wir streben Teilhabe und Mitbestimmung an.

**Anhang 3: Verzeichnis der Tabellen**

| <b>Nr</b> | <b>Kurzbezeichnung</b>                        | <b>Abschnitt / Seite</b> |
|-----------|---|--------------------------|
| <b>1</b>  | Personalbedarf Unterhaltsvorschuss            | IV.2.1 / 11              |
| <b>2</b>  | Personalbedarf Beistandschaften               | IV.2.2 / 12              |
| <b>3</b>  | Personalbedarf Antrags- und Abteilungsservice | IV.2.3 / 13              |
| <b>4</b>  | Personalbedarf Amtsvormundschaften            | IV.3.2 / 16              |
| <b>5</b>  | Personalbedarf Pflegekinderdienst             | IV.4 / 19                |
| <b>6</b>  | Personalbedarf ASD                            | IV.5.1 / 24              |
| <b>7</b>  | Personalbedarf Juhis                          | IV.5.2 / 29              |
| <b>8</b>  | Personalbedarf Fachadministration             | IV.6.1 / 30              |
| <b>9</b>  | Personalbedarf LQE-Vereinbarungen             | IV.6.2 / 31              |
| <b>10</b> | Zusammenfassung Personalbedarf                | IV.7 / 32                |

#### Anhang 4: Übersicht der Empfehlungen

| Dienst | Nr | Kurzbezeichnung   | Abschnitt / Seite |
|--------|----|---|-------------------|
| BF     | 1  | Ausstattung an die Anforderungen anpassen   | IV.1 / 10         |
| BF     | 2  | Personalbedarfsberechnungen regelmäßig fortschreiben  | IV.7 / 32         |
| UV     | 1  | Software optimieren   | IV.2.1 / 11       |
| BS     | 1  | Software optimieren und konsequent nutzen   | IV.2.2 / 12       |
| WJH    | 1  | Strukturelle Anpassungen mit den Fachkräften erarbeiten   | IV.3.1 / 14       |
| WJH    | 2  | Zusammenwirken mit dem ASD optimieren   | IV.3.1 / 14       |
| WJH    | 3  | Aktualisierung der Beihilferichtlinien  | IV.3.1 / 14       |
| AV     | 1  | Stellenplan aufstocken auf 6,65 VZÄ   | IV.3.2 / 16       |
| AV     | 2  | Optimierung Softwareeinsatz   | IV.3.2 / 16       |
| AV     | 3  | Dokumente weiterentwickeln und einführen  | IV.3.2 / 16       |
| EGH    | 1  | Neuanträge entsprechend den fachlich gebotenen Standards bearbeiten   | IV.3.3 / 17       |
| EGH    | 2  | regelmäßige Überprüfung und Fortschreibung der Teilhabeplanung entwickeln                                       | IV.3.3 / 17       |
| EGH    | 3  | langlaufende und teure Eingliederungshilfen bedarfsgerecht fortschreiben  | IV.3.3 / 17       |
| EGH    | 4  | Organisatorische Einbindung der sozialpädagogischen Fachkräfte in den AS  | IV.3.3 / 17       |
| PKD    | 1  | Stellenplan um 0,75 VZÄ auf 15,5 VZÄ aufstocken   | IV.4 / 19         |
| PKD    | 2  | Rollentrennung zwischen Hilfeplanverantwortung (ASD) und Qualifizierung Leistungserbringung (PKD) sicherstellen | IV.4 / 19         |
| PKD    | 3  | Adoption bei zwei Fachkräften zusammenführen  | IV.4 / 20         |
| PKD    | 4  | veränderte Prozess-Standards umsetzen   | IV.4 / 20         |
| PKD    | 5  | insoweit erfahrene Fachkraft  | IV.4 / 20         |
| PKD    | 6  | Ablehnungsbescheid bei fehlender Eignung  | IV.4 / 20         |
| PKD    | 7  | Fachsoftware verbessern   | IV.4 / 20         |
| PKD    | 8  | Dokumentation verbessern  | IV.4 / 20         |
| PKD    | 9  | Teilprozess-Häufigkeit arbeitssynchron erheben  | IV.4 / 21         |
| PKD    | 10 | Umsetzung der verbindlichen Prozess-Standards strukturiert und terminiert überprüfen                            | IV.4 / 21         |
| PKD    | 11 | Personalbedarfsberechnung fortschreiben   | IV.4 / 21         |
| ASD    | 1a | Stellenplan schrittweise auf 68,75 VZÄ aufstocken   | IV.5.1 / 24       |
| ASD    | 1b | Leitungskapazität mit wachsen lassen  | IV.5.1 / 25       |
| ASD    | 1c | stellvertretende ASD-Leitungskraft erhalten   | IV.5.1 / 25       |
| ASD    | 2  | schrittweise Umsetzung der verbindlichen Prozess-Standards  | IV.5.1 / 25       |
| ASD    | 3  | alle Hilfen zur Erziehung durch den ASD steuern   | IV.5.1 / 25       |
| ASD    | 4  | Handlungs-Leitfaden für die Beratung nach § 16 SGB VIII „Allgemeine Förderung der Erziehung in der Familie“     | IV.5.1 / 25       |
| ASD    | 5  | Eltern unterstützen   | IV.5.1 / 25       |
| ASD    | 6  | Hilfeentscheidungen effizienter beraten   | IV.5.1 / 26       |
| ASD    | 7  | zeitnahe Information der Wirtschaftliche Jugendhilfe (WJH)  | IV.5.1 / 26       |
| ASD    | 8  | Care Leaving  | IV.5.1 / 26       |
| ASD    | 9  | Hilfeinfrastruktur bedarfsgerecht weiterentwickeln  | IV.5.1 / 26       |
| ASD    | 10 | Dokumentation verbessern  | IV.5.1 / 27       |

| Dienst | Nr | Kurzbezeichnung  | Abschnitt / Seite |
|--------|----|--|-------------------|
| ASD    | 11 | Auswertung und Reflexion der Fallarbeit  | IV.5.1 / 27       |
| ASD    | 12 | Fachsoftware verbessern  | IV.5.1 / 27       |
| ASD    | 13 | technische Ausstattung und Arbeitsorganisation                                       | IV.5.1 / 27       |
| ASD    | 14 | Besprechungsformate überprüfen   | IV.5.1 / 27       |
| ASD    | 15 | Teilprozess-Häufigkeit arbeitssynchron erheben                                       | IV.5.1 / 27       |
| ASD    | 16 | Umsetzung der verbindlichen Prozess-Standards strukturiert und terminiert überprüfen | IV.5.1 / 28       |
| ASD    | 17 | Personalbedarfsberechnung fortschreiben  | IV.5.1 / 28       |
| JuhiS  | 1  | Erfassung der Inanspruchnahme validieren   | IV.5.2 / 29       |
| JuhiS  | 2  | Teilnahme an Untersuchungshandlungen § 67 Abs 3 JGG                                  | IV.5.2 / 29       |
| JuhiS  | 3  | Organisatorische Anbindung der JuhiS   | IV.5.2 / 29       |
| FA     | 1  | PROSOZ anpassen  | IV.6.1 / 30       |
| FA     | 2  | Personalbedarf berechnen   | IV.6.1 / 30       |
| LQE    | 1  | Aufstockung Stellenplan 2025 auf 3 VZÄ umsetzen                                      | IV.6.2 / 31       |
| LQE    | 2  | LQE-Kommission einrichten  | IV.3.2 / 28       |
| AS     | 1  | Aufbaustruktur weiterentwickeln  | V./ 33            |
| AS     | 2  | Personalbedarf Leitung fortschreiben   | V./ 33            |
| AS     | 3  | Steuerungsinstrumente qualifizieren  | V./ 33            |
| AS     | 4  | Steuerungsunterstützung ausbauen   | V./ 34            |
| AS     | 5  | Koordination Kinderschutz zur Bereichsleitung  | V./ 34            |

## Anlage 1: Beschreibung des **INSO** -Referenzrahmens zur Qualitätsentwicklung und Personalbemessung in der Kinder- und Jugendhilfe

Die Organisationsuntersuchung gestalten wir so, dass Qualitätsentwicklung und Personalbedarfsberechnung nachhaltig grundgelegt werden, die anschließend von der Kommunalverwaltung selbständig fortgeführt werden können.

Hierfür sind folgende Arbeitspakete erforderlich:

- Aufnahme des IST-Zustandes bei der Bearbeitung der Aufgaben und deren Steuerung
- Definition der Qualitätsstandards, Methoden und Abläufe sowie mittlere Bearbeitungszeiten für die verschiedenen Arbeitsschritte (*Teilprozesse*), [= SOLL-Zustand]
- Abgleich von IST und SOLL
- Festlegung der fallbezogenen (*Kernprozesse*) und fallunabhängigen (*Systemzeit*) Arbeitsanteile,
- Erstellung der fortschreibungsfähigen Personalbedarfsberechnung (Personalbedarf für die Erledigung der definierten Aufgabenpakete; ggf. Orientierungsgröße für den Zuschnitt von Teams; das Instrument ist nicht zur Erfassung individueller Arbeitsleistungen geeignet)
- Empfehlungen für die Optimierung der Aufgabenwahrnehmung und der Aufbaustruktur sowie entsprechender Umsetzungsmaßnahmen

### a) Überprüfung und Definition von Prozess-Standards als zentrales Element der Qualitätsentwicklung und Personalbemessung

Ausgangspunkt ist eine detaillierte Beschreibung der Leistungen und Arbeitsprozesse. Die relevanten Kernprozesse der jeweiligen Leistungsbereiche werden in Teilprozesse gegliedert, mit denen jeweils Zwischenziele erreicht werden, so dass über den weiteren Fortgang entschieden werden kann/muss, einschl. der Übergabe an einen anderen Kernprozess oder Dienst (Schnittstelle). In den Teilprozessen sind die erforderlichen Aktivitäten und Tätigkeiten festgelegt.

Zunächst werden das bisherige Vorgehen der Fachkräfte und die bestehenden Dienstanweisungen/Verfahrensvorschriften mit dem **INSO**-Standard für die entsprechenden Kernprozesse abgeglichen, um einerseits das bisherige Qualitätsniveau zu überprüfen und Optimierungspotenziale zu identifizieren sowie andererseits in interkommunalen Vergleichen evaluierte Arbeitszeitwerte für eine Vielzahl von Aktivitäten/ Teilprozessen ggf. übernehmen zu können. Soweit sich hieraus Änderungen ergeben und für die bisher nicht definierten Prozesse werden Prozessbeschreibungen als qualitative Standards mit den Fachkräften erarbeitet. Die so festgelegten SOLL-Standards bilden dann die Grundlage für die Beurteilung der Leistungserbringung sowie für die Berechnung der erforderlichen Ressourcen.



Wir empfehlen die Kernprozesse an den durch das Sozialgesetzbuch VIII definierten Leistungsverpflichtungen des örtlichen Trägers der öffentlichen Jugendhilfe zu orientieren. Dabei gilt es zu berücksichtigen, dass die Mitarbeiter/innen ggf. noch weitere Aufgaben (Namensänderung, Ehefähigkeit, u25-Stellungnahme für die ARGE etc.) übernehmen.

Die Verantwortung für die Definition der Standards und Verfahren sowie für die methodische Umsetzung liegt beim örtlichen Träger der öffentlichen Jugendhilfe. Von Seiten des Institutes werden Empfehlungen für die Standards und Verfahren zur fach- und sachgerechten Aufgabenerledigung ausgesprochen.

Im Interesse einer effizienten Arbeitsweise für die Untersuchung schlägt **INSO** vor, sich bei der Prozessdefinition an Arbeitsvorlagen des Institutes zu orientieren. Sie basieren auf den Ergebnissen der ca. 180 Jugendämtern, die wir in den Jahren 2009 bis 2023 mit unserem

Ansatz unterstützen durften. Die Vorlagen orientieren sich an den rechtlichen und fachlichen Standards der Jugendhilfe. Diese müssen dann selbstverständlich an die Rahmenbedingungen in der Kommune (z.B. Strukturen, sozio-demographische Aspekte, fachliche/fachpolitische Strategien) und das angestrebte Qualitätsniveau angepasst werden.

**b) Bearbeitungszeiten für verschiedene Teilprozesse**

Da es sich bei den zu untersuchenden Arbeitsgebieten im Wesentlichen um personenbezogene soziale Dienstleistungen handelt, wird die Qualität entscheidend durch die handelnden Personen (Fachkräfte und Leistungsberechtigte) beeinflusst. Für das erfolgreiche Handeln der Fachkräfte sind deren Qualifikation aber auch ihre zeitlichen und strukturellen Rahmenbedingungen bedeutsam. Deshalb schlägt **INSO** des Weiteren vor, den Arbeitszeitbedarf für die Erledigung der definierten Aufgaben zu erheben. Die mittleren Bearbeitungszeiten sind für die verschiedenen Aktivitätstypen in den Kern- und Teilprozessen zu definieren. Die Summe der Bearbeitungszeiten für die Aktivitäten ergeben die mittlere Bearbeitungszeit für den jeweiligen Teilprozess.

**Beispiel für einen Zeitbedarf zur Vorortereinschätzung im Kernprozess § 8a SGB VIII**

|  |                     |          |                              |                     |                    |                         |
|--|---------------------|----------|------------------------------|---------------------|--------------------|-------------------------|
| <b>Zeitbedarf + Frist</b>  |                     | Gespräch | Doku-<br>men-<br>ta-<br>tion | Admini-<br>stration | Kurzge-<br>spräche | Koll.<br>Refle-<br>xion |
|  | Zeitbedarf          | 60 min   | 60 min                       | 20 min              | 15 min             | 15 min                  |
|  | Häufigkeit          | 2 x      | 2 x                          | 2 x                 | 2 x                | 1 x                     |
|  | Zweite<br>Fachkraft | 1,5 x    | 0,2 x                        |                     |                    | 1 x                     |
| Gesamtzeitbedarf: 230 Min. (+ 117 Min. für 2. Fachkraft)<br>zuzüglich Fahrzeit: in 100 % der Gespräche<br>Frist: Erledigung innerhalb von 24 Stunden |                     |          |                              |                     |                    |                         |

Die Erfassung von Arbeitszeitanteilen kann über folgende Arbeitsschritte erfolgen:

- Selbsteinschätzung durch die jeweiligen Fachkräfte
- Interkommunale Vergleichswerte, die durch **INSO** eingebracht werden
- sowie ggf. eine Auswertung von weiteren Informationsquellen (Aktenanalyse, qualitative Interviews, statistische Daten etc.)

**c) Fallübergreifende und fallunabhängige Arbeitsanteile**  
 (System- und Rüstzeiten)

Zu den Aufgaben der Fachkräfte gehören auch fallunabhängige Anforderungen, die bei der Untersuchung berücksichtigt werden sollen. Solche Tätigkeiten sind entweder systembedingte Ausführungszeit oder Rüstzeit im Sinne von Arbeitsvor- und Arbeitsnachbereitung. Durch die systembedingten Ausführungszeiten werden Fachlichkeit und einheitliches Handeln der Fachkräfte abgesichert sowie sozialräumliche Ressourcen erschlossen. Auch diese Tätigkeiten müssen erfasst werden, um eine Definition von Standards vorzunehmen und den dafür erforderlichen Ressourcenbedarf berechnen zu können.

**Beispiele**

**für Leistungen im Sinne von fallunabhängigen Arbeiten/systembezogenen Leistungen**

|              |  |
|--------------|--|
| Systemanteil | Fallberatung im Team                                   |
|              | Kollegiale Beratung eines Kollegen bzw. einer Kollegin |

|          |   |
|----------|---|
|          | Sozialräumliches Arbeiten (Gemeinwesenarbeit bzw. Netzwerkarbeit) |
|          | Einarbeitung neuer Mitarbeiter/innen                              |
|          | Fortbildung   |
| Rüstzeit | allgemeine Dienstbesprechungen                                    |
|          | Personalversammlung   |
|          | Mitarbeit in amtsübergreifenden Projektgruppen                    |

Zur Definition dieser Tätigkeiten sowie zur Erfassung der entsprechenden Arbeitszeiten stellt **INSO** wiederum eine entsprechende Arbeitsvorlage zur Verfügung. Gleichzeitig kann auf interkommunale Vergleichswerte Bezug genommen werden.

#### d) Berechnung des Personalbedarfs und der Verteilung von Personalkapazitäten

Im Hinblick auf Transparenz, Überprüfbarkeit und Ressourcensteuerung verwenden wir als Grundlage für die Beurteilung der Ablauforganisation und der Berechnung des Personalbedarfes ein Modell aus der arbeitswissenschaftlichen Organisationslehre<sup>2</sup>. Die Arbeitsvorgänge werden zerlegt, um einzelne Schritte organisatorisch und zeitmäßig erfassen zu können. Diese Erfassung dient der Beurteilung und Bewertung der Arbeitsabläufe sowie der erforderlichen Zeit- und damit Personalressourcen. **INSO** verfügt auf Grund der Vielzahl der Beratungsprojekte (ca. 33% der deutschen Jugendämter) über eine sehr breite Basis interkommunaler Vergleichswerte, die in die Beurteilung der Arbeitszeit- und Personalbedarfe eingebracht werden können.



Mit Hilfe dieses Systems lassen sich für jeden einzelnen Leistungsbereich und die dortigen Standards Bewertungen vornehmen. Gleichzeitig lässt sich auch die Arbeitsbelastung in unterschiedlichen Teams transparent darstellen. Eine individuelle Ermittlung der Arbeitsleistung wird damit weder angestrebt noch ermöglicht.

#### Beispiel für eine Berechnung für ein ASD-Team Stundenbedarf im Berichtsjahr

|              | Fachkräfte | %      | Vollzeitäquivalente | %      |
|--------------|------------|--------|---------------------|--------|
| Klientenzeit | 8.896,68   | 71,8%  | 8.896,68            | 74,1%  |
| Systemzeit   | 2.092,30   | 16,9%  | 1.816,30            | 15,1%  |
| Verteilzeit  | 549,45     | 4,4%   | 535,65              | 4,5%   |
| Rüstzeit     | 846,00     | 6,8%   | 752,00              | 6,3%   |
| Summe        | 12.384,43  | 100,0% | 12.000,63           | 100,0% |

#### Derzeitiges Stellentableau

| Anzahl der Fachkräfte | Vollzeitäquivalente |
|-----------------------|---------------------|
| 9                     | 7,50                |

#### Derzeit zur Verfügung stehende Jahresarbeitszeit

| Stunden   |
|-----------|
| 12.045,00 |

#### Differenz (Soll-Ist)

| Fachkräfte | Vollzeitäquivalente |
|------------|---------------------|
|------------|---------------------|

<sup>2</sup> Dieses Modell wird bereits in über 180 deutschen Jugendämtern auf Grund unserer Beratung zur Personalbedarfsberechnung eingesetzt.

|         |         |        |         |
|---------|---------|--------|---------|
| -339,18 | Stunden | +44,37 | Stunden |
| -0,21   | VZÄ     | +0,03  | VZÄ     |

"-" entspricht einem Stellenbedarf

**unter Berücksichtigung flexibler System- und Rüstzeiten für die zusätzlichen Fachkräfte**

|       |     |       |     |
|-------|-----|-------|-----|
| -0,44 | VZÄ | +0,03 | VZÄ |
|-------|-----|-------|-----|

"-" entspricht einem Stellenbedarf

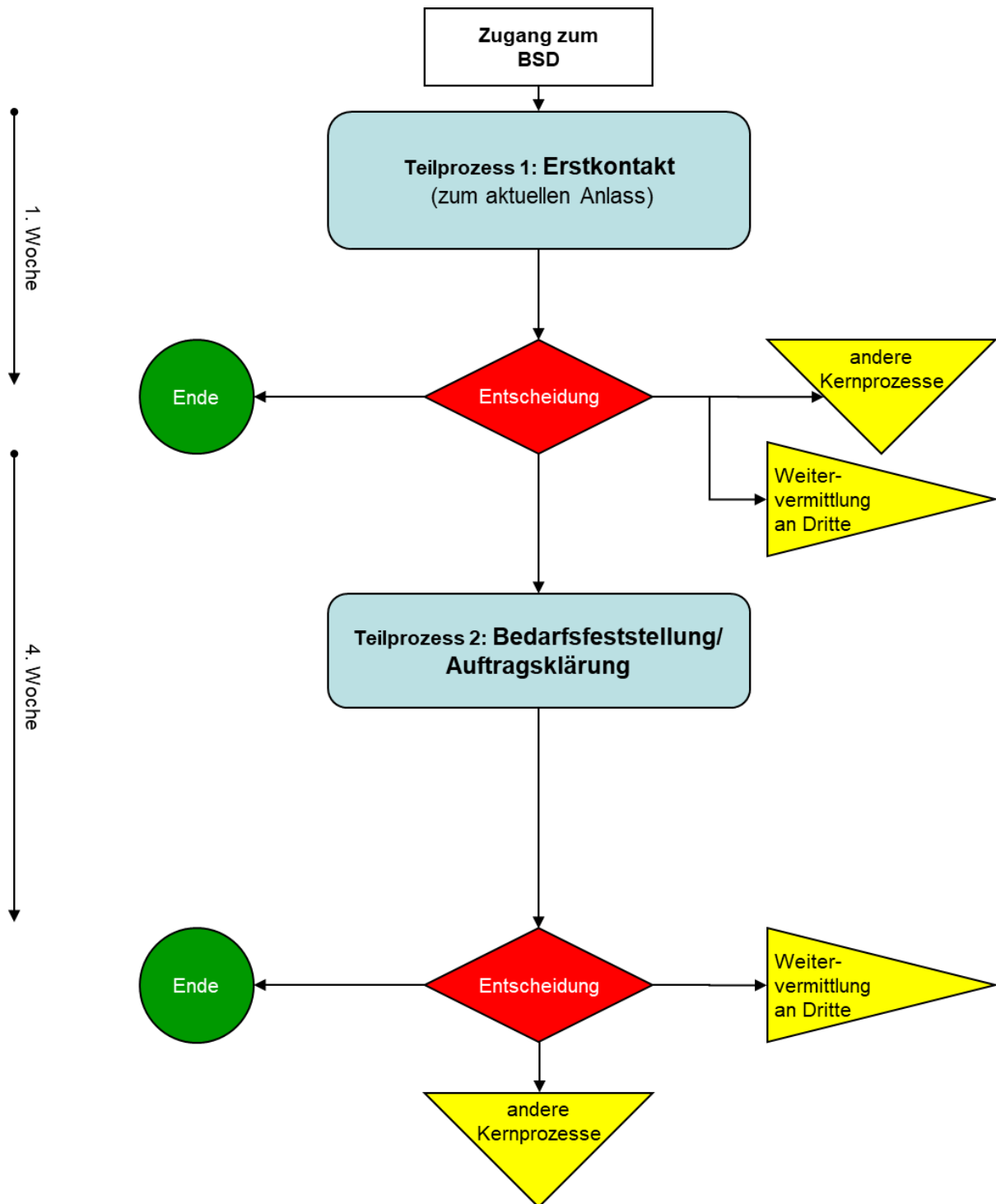
### e) Fortschreibung der Personalbemessung (PeB-Tool)

Das Institut für Sozialplanung und Organisationsentwicklung stellt der Kommune ein Werkzeug zur selbständigen Fortschreibung der Personalbemessung zur Verfügung. Eine Java-basierte EDV-Lösung (PeB-Tool), in der die definierte Prozessstruktur hinterlegt ist, ermöglicht mittels der Häufigkeit von Teilprozessen und Vorgängen den Personalbedarf zu berechnen. Die EDV-gestützte Lösung ist anpassungsfähig, so dass neue Erkenntnisse zu Anzahl der Tätigkeiten oder Bearbeitungsdauer selbständig eingearbeitet werden können. Lediglich bei der Abbildung veränderter Prozessstrukturen wird eine technische Unterstützung durch **INSO** benötigt.

*Sofern die Jugendamtssoftware die Erfassung erledigter Teilprozesse nicht ermöglicht, kann **INSO** die APP „Prozesse-Zähler“ für eine entsprechende Datenerhebung und Auswertung auf Teamebene zur Verfügung stellen.*

Anlage 2 Beispiel einer Prozessbeschreibung (Auszug aus KP ASD-1)

Kernprozess 01: Eingang und Klärung



**Teilprozess 1: Erstkontakt (zum aktuellen Anlass)**

| <b>Ziel / Ergebnis</b>    | Mit der Bürgerin/dem Bürger ist das Anliegen so weit geklärt, dass die zielgerichtete Vermittlung an die zuständige Stelle möglich ist oder die Zuständigkeit des Allgemeinen Sozialen Dienstes festgestellt ist.  |               |                |               |                 |  |  |          |               |                |               |                 |            |        |        |        |        |  |            |     |     |     |     |  |
|---------------------------|--|---------------|----------------|---------------|-----------------|--|--|----------|---------------|----------------|---------------|-----------------|------------|--------|--------|--------|--------|--|------------|-----|-----|-----|-----|--|
| <b>Aktivitäten</b>        | <p>Der Zugang zur Fachkraft (bezirkszuständig &gt; Vertretung &gt; Innendienst) erfolgt: schriftlich / persönlich / telefonisch / per Mail</p> <p>Der Erstkontakt findet statt:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>direkt</i> mit einem/mehreren Familienmitglied/ern</li> <li>• <i>indirekt</i> über Dritte (Schule, Tageseinrichtung etc.)</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Klärung der örtlichen und sachlichen Zuständigkeit einschl. Einholen der Einwohnermeldeauskunft</li> <li>• Erfassung des Grundes und Anlasses (standardisiert)</li> <li>• Abklärung bisheriger Aktivitäten (z.B. Kontakt zu anderen Diensten/Institutionen, Ausschöpfung eigener Handlungsmöglichkeiten, ggf. Sichtung der vorhandenen Falldokumentation)</li> <li>• erste Einschätzung zur Dringlichkeit</li> <li>• Absprachen zum weiteren Vorgehen mit der ratsuchenden Person/der Familie</li> <li>• Absprachen mit weiteren Kooperationspartnern</li> <li>• ggf. Vereinbarung weiterer Termine für Folgegespräche</li> <li>• ggf. Weiterleitung an die zuständige Fachkraft oder Weiterverweisung an zuständige Stelle</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Optional: Reflexion mit einer anderen Fachkraft und/oder Leitung (Entscheidung hierzu trifft die Fachkraft)</li> </ul> |               |                |               |                 |  |  |          |               |                |               |                 |            |        |        |        |        |  |            |     |     |     |     |  |
| <b>Prozessbeteiligte</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Personensorgeberechtigte</li> <li>• junger Mensch</li> <li>• Bürger/-in</li> <li>• Dritte (z.B. Schule, Tageseinrichtung, Polizei)</li> <li>• ggf. Fachkräfte und/oder Leitung (kollegiale Reflexion)</li> <li>• Fachkräfte aus anderen Diensten</li> </ul>   |               |                |               |                 |  |  |          |               |                |               |                 |            |        |        |        |        |  |            |     |     |     |     |  |
| <b>Schnittstellen</b>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ggf. Wirtschaftliche Jugendhilfe</li> <li>• andere Dienste/Spezialdienste im Jugendamt (z.B. JuhiS)</li> </ul>  |               |                |               |                 |  |  |          |               |                |               |                 |            |        |        |        |        |  |            |     |     |     |     |  |
| <b>Dokumente</b>          | <ul style="list-style-type: none"> <li>📁 Fallakte + 📄 elektronische Fallakte</li> <li>📄 Erstkontakt</li> <li>📄 Vermerk</li> <li>📄 Terminvereinbarung</li> </ul>  |               |                |               |                 |  |  |          |               |                |               |                 |            |        |        |        |        |  |            |     |     |     |     |  |
| <b>Zeitbedarf + Frist</b> | <table border="1" data-bbox="432 1671 1326 1827"> <thead> <tr> <th></th> <th>Gespräch</th> <th>Dokumentation</th> <th>Administration</th> <th>Kurzgespräche</th> <th>koll. Reflexion</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Zeitbedarf</td> <td>50 min</td> <td>20 min</td> <td>10 min</td> <td>15 min</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Häufigkeit</td> <td>1 x</td> <td>1 x</td> <td>1 x</td> <td>1 x</td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <p>Gesamtzeitbedarf: 95 min / Fahrzeit: keine / Frist: 1 Woche</p>  |               |                |               |                 |  |  | Gespräch | Dokumentation | Administration | Kurzgespräche | koll. Reflexion | Zeitbedarf | 50 min | 20 min | 10 min | 15 min |  | Häufigkeit | 1 x | 1 x | 1 x | 1 x |  |
|                           | Gespräch   | Dokumentation | Administration | Kurzgespräche | koll. Reflexion |  |  |          |               |                |               |                 |            |        |        |        |        |  |            |     |     |     |     |  |
| Zeitbedarf                | 50 min   | 20 min        | 10 min         | 15 min        |                 |  |  |          |               |                |               |                 |            |        |        |        |        |  |            |     |     |     |     |  |
| Häufigkeit                | 1 x  | 1 x           | 1 x            | 1 x           |                 |  |  |          |               |                |               |                 |            |        |        |        |        |  |            |     |     |     |     |  |
| <b>Anmerkungen</b>        | <p>Das Gesprächsangebot/der Hausbesuch nach § 2 KKG ist kein Falleingang.</p> <p>Prüfpunkte:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ablauforganisation im Sozialen Dienst (Innendienst)</li> <li>• In welchem Teilprozess erfolgt die Fallanlage? <b>TP 1, wenn weitere Schritte vereinbart werden</b></li> </ul>  |               |                |               |                 |  |  |          |               |                |               |                 |            |        |        |        |        |  |            |     |     |     |     |  |

**Teilprozess 2: Bedarfsfeststellung / Auftragsklärung**

| <b>Ziel / Ergebnis</b>    | <p>Mit der Bürgerin/dem Bürger ist die geeignete bzw. erforderliche <b>Unterstützungs-, Beratungs- oder Hilfeleistung festgestellt und ihre/seine Mitarbeitsbereitschaft geklärt, so dass die geeignete Unterstützung vermittelt werden kann.</b></p>   |               |                |               |                 |  |  |          |               |                |               |                 |            |        |        |        |        |        |            |     |     |     |     |       |
|---------------------------|---|---------------|----------------|---------------|-----------------|--|--|----------|---------------|----------------|---------------|-----------------|------------|--------|--------|--------|--------|--------|------------|-----|-----|-----|-----|-------|
| <b>Aktivitäten</b>        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sammlung weiterer Informationen: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ressourcen der Beteiligten</li> <li>- Problembeschreibung</li> <li>- subjektive Sichtweisen der Beteiligten</li> <li>- vorausgegangene Hilfen</li> <li>- Lösungsversuche (Was wurde schon unternommen?)</li> </ul> </li> <li>• Klärung der Mitarbeitsbereitschaft der Beteiligten (Motivation)</li> <li>• Klärung der familiären Vorgeschichte / <b>Kontextklärung</b></li> <li>• ggf. Einholung von mündlichen Rückmeldungen oder schriftlichen Stellungnahmen</li> <li>• Konkretisierung des Beratungs- und/oder Unterstützungsbedarf aus Sicht des Ratsuchenden (Schwerpunkte)</li> <li>• <b>Information und Beratung zu eventuellen weiteren Leistungsansprüchen und Unterstützung bei deren Inanspruchnahme (§ 10a Abs. 2 SGB VIII) / Abklärung externer Ressourcen</b></li> <li>• Erarbeitung von Lösungsmöglichkeiten/Planung des weiteren Vorgehens (Wer tut was, bis wann, etc.)</li> <li>• ggf. Reflexion mit einer anderen Fachkraft</li> <li>• ggf. Studieren von Alt-Akten, wenn die Familie bereits dem Jugendamt bekannt ist</li> </ul> |               |                |               |                 |  |  |          |               |                |               |                 |            |        |        |        |        |        |            |     |     |     |     |       |
| <b>Prozessbeteiligte</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Personensorge- und Erziehungsberechtigte</li> <li>• junger Mensch</li> <li>• Personen und Institutionen aus dem sozialen Umfeld</li> <li>• Dritte (z.B. Kindergärten, Ärzte)</li> <li>• ggf. Fachkräfte (kollegiale Reflexion)</li> </ul>  |               |                |               |                 |  |  |          |               |                |               |                 |            |        |        |        |        |        |            |     |     |     |     |       |
| <b>Schnittstellen</b>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• andere Dienste/Spezialdienste im Jugendamt</li> <li>• <b>Personen und Institutionen aus dem sozialen Umfeld</b></li> </ul>   |               |                |               |                 |  |  |          |               |                |               |                 |            |        |        |        |        |        |            |     |     |     |     |       |
| <b>Dokumente</b>          | <ul style="list-style-type: none"> <li>📁 Fallakte + 📧 elektronische Fallakte</li> <li>📄 Schweigepflichtentbindung</li> <li>📄 ggf. Genogramm</li> <li>📄 Gesprächsvermerk (<b>ergänzen um Absprache/Vereinbarungen</b>)</li> </ul>  |               |                |               |                 |  |  |          |               |                |               |                 |            |        |        |        |        |        |            |     |     |     |     |       |
| <b>Zeitbedarf + Frist</b> | <table border="1" data-bbox="448 1637 1369 1794"> <thead> <tr> <th></th> <th>Gespräch</th> <th>Dokumentation</th> <th>Administration</th> <th>Kurzgespräche</th> <th>koll. Reflexion</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Zeitbedarf</td> <td>60 min</td> <td>20 min</td> <td>15 min</td> <td>15 min</td> <td>15 min</td> </tr> <tr> <td>Häufigkeit</td> <td>2 x</td> <td>2 x</td> <td>2 x</td> <td>2 x</td> <td>0,5 x</td> </tr> </tbody> </table> <p>Gesamtzeitbedarf: 228 min / Fahrzeit: in 50% der Gespräche / Frist: 4 Wochen</p>   |               |                |               |                 |  |  | Gespräch | Dokumentation | Administration | Kurzgespräche | koll. Reflexion | Zeitbedarf | 60 min | 20 min | 15 min | 15 min | 15 min | Häufigkeit | 2 x | 2 x | 2 x | 2 x | 0,5 x |
|                           | Gespräch  | Dokumentation | Administration | Kurzgespräche | koll. Reflexion |  |  |          |               |                |               |                 |            |        |        |        |        |        |            |     |     |     |     |       |
| Zeitbedarf                | 60 min  | 20 min        | 15 min         | 15 min        | 15 min          |  |  |          |               |                |               |                 |            |        |        |        |        |        |            |     |     |     |     |       |
| Häufigkeit                | 2 x   | 2 x           | 2 x            | 2 x           | 0,5 x           |  |  |          |               |                |               |                 |            |        |        |        |        |        |            |     |     |     |     |       |
| <b>Anmerkungen</b>        | <p>Beratungsgespräche können auch an anderen Orten stattfinden (z.B. im Haushalt der/des Ratsuchenden, in der Schule, in der Kindertageseinrichtung)</p> <p>Prüfpunkte:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• In welchem Teilprozess erfolgt die Fallanlage? <b>TP 1 Erstkontakt</b></li> </ul>  |               |                |               |                 |  |  |          |               |                |               |                 |            |        |        |        |        |        |            |     |     |     |     |       |

## Anlage 3 Erläuterung der Tabelle „Berechnung des Personalbedarfs“

### Erläuterung der Berechnungstabelle für den Personalbedarf

|    | A   | B                     | C      | D                   | E      | F | G |
|----|---|-----------------------|--------|---------------------|--------|---|---|
| 1  | <b>Stundenbedarf im Berichtsjahr</b>                          |                       |        |                     |        |   |   |
| 2  |   | Fachkräfte            | %      | Vollzeitäquivalente | %      |   |   |
| 3  | Klientenzeit  | ①                     |        | ⑥                   |        |   |   |
| 4  | Systemzeit  | ②                     |        | ⑦                   |        |   |   |
| 5  | Verteilzeit   | ③                     |        | ⑧                   |        |   |   |
| 6  | Rüstzeit  | ④                     |        | ⑨                   |        |   |   |
| 7  | Summe   | ⑤                     | 100,0% | ⑩                   | 100,0% |   |   |
| 8  | <b>Derzeitiges Stellentableau</b>                             |                       |        |                     |        |   |   |
| 9  |   | Anzahl der Fachkräfte |        | Vollzeitäquivalente |        |   |   |
| 10 |   | ⑪                     |        | ⑫                   |        |   |   |
| 11 | <b>Derzeit zur Verfügung stehende Netto-Jahresarbeitszeit</b> |                       |        |                     |        |   |   |
| 12 |   | Stunden               |        | ⑬                   |        |   |   |

| <b>Differenz (IST - SOLL)</b>   |         |                     |         |
|---|---------|---------------------|---------|
| Fachkräfte  |         | Vollzeitäquivalente |         |
| ⑭   | Stunden | ⑰                   | Stunden |
| ⑮   | Stellen | ⑱                   | Stellen |
| "-" entspricht einem Stellenbedarf  |         |                     |         |
| <b>unter Berücksichtigung zusätzlicher Zeiteile (flexible System- und Rüstzeiten) für die neuen Stellen</b> |         |                     |         |
| ⑲   | Stellen | ⑳                   | Stellen |
| "-" entspricht einem Stellenbedarf  |         |                     |         |

#### Netto-Jahres-Arbeitszeit:

Sie wird jeweils von der Personalverwaltung für alle Beschäftigten der Organisation / Kommunalverwaltung festgelegt. Von der **Brutto-Jahres-Arbeitszeit** (= Anzahl der Arbeitstage im Jahr multipliziert mit der vertraglichen Wochenarbeitszeit eines Vollzeit-Beschäftigten geteilt durch 5) werden die Stunden für die gesetzlichen, tariflichen und betriebsüblichen Freistellungszeiten sowie die durchschnittlichen Krankheits-tage abgezogen.

#### Vollzeitäquivalente:

Summe der prozentualen Beschäftigungsumfänge geteilt durch 100

**Bsp.:** In einem Team sind drei Personen beschäftigt, eine Person mit Vollzeit (= 100), eine Person mit 75% Beschäftigungsumfang (= 75) und eine Person halbtags (= 50).  $(100+75+50=225 \quad 225 \text{ geteilt durch } 100 = 2,25)$  In diesem Team sind also 3 Personen mit 2,25 Vollzeitäquivalenten beschäftigt.

#### Spalten B und F (Zeilen 3 bis 9)

berücksichtigen die tatsächliche Anzahl der Fachkräfte mit ihrem jeweiligen Beschäftigungsumfang

#### Spalten D und G (Zeilen 3 bis 9)

rechnen alternativ, wie hoch der Aufwand bzw. Bedarf wäre, wenn der Beschäftigungsumfang der Fachkräfte durch Vollzeitkräfte gedeckt würde.

#### ① + ⑥ Klientenzeit:

Bearbeitungszeit der Teilprozesse (Qualitätsstandard) multipliziert mit der Inanspruchnahme der Teilprozesse (Häufigkeit) im Berichtsjahr (in der Regel das Vorjahr)

#### ② + ⑦ Systemzeit:

Summe des Aufwandes in Stunden aller Beschäftigten für flexible und fixe Systemzeiten im Berichtsjahr  
flexible Systemzeit = nicht einzelfallbezogene Aktivitäten, an denen alle Fachkräfte beteiligt sind;

**Bsp.:** Dienstbesprechung

fixe Systemzeit = nicht einzelfallbezogene Aktivitäten, an denen nur eine bestimmte Anzahl der Beschäftigten beteiligt sind. **Bsp.:** Vertretung des Dienstes in einem Arbeitskreis durch eine Fachkraft

#### ③ + ⑧ Verteilzeit:

Arbeitszeitpuffer für unvorhersehbare Störungen des Arbeitsablaufes oder Aufgaben, die nur sehr selten vorkommen (in dieser Untersuchung bereits bei der Berechnung der Netto-Jahresarbeitszeit als Abschlag berücksichtigt)

**④ + ⑨ Rüstzeit:**

Anzahl von Stunden, die durch die Beschäftigung bei der Organisation/Kommunalverwaltung gebunden sind – unabhängig von der Fachaufgabe. Die Zeiten sind in der Regel für Teilzeit- und Vollzeit-Beschäftigte identisch **Bsp.:** Personalversammlung (bereits bei der Berechnung der Netto-Jahresarbeitszeit als Abschlag berücksichtigt)

⑤ Gesamtaufwand im Berichtsjahr für alle Beschäftigte in der Organisationseinheit, wenn die Aufgaben nach dem fachlich gebotenen Standard erledigt werden.

⑩ **Gesamtaufwand im Berichtsjahr** für alle Beschäftigte in der Organisationseinheit, wenn die Aufgaben nach dem fachlich gebotenen Standard erledigt werden und **ausschließlich Vollzeitkräfte beschäftigt wären.**

**Derzeitiges Stellentableau** = verfügbarer Beschäftigungsumfang laut Stellenplan für das laufende Jahr

⑪ = Anzahl der Personen, die in der untersuchten Organisationseinheit tätig sind

⑫ = Summe der Beschäftigungsumfänge aller Fachkräfte (⑪) in Vollzeitäquivalenten

⑬ = Summe der Beschäftigungsumfänge aller Fachkräfte (⑪) in Netto-Jahres-Arbeitsstunden  
(⑫ multipliziert mit der Netto-Jahres-Arbeitszeit einer Vollzeitkraft)

⑭ = ⑬ (Personalbestand) minus ⑤ (Stundenbedarf bei Umsetzung der Qualitätsstandards)  
⑬ größer ⑤ = Personalüberhang ⑬ kleiner ⑤ = Personalmehrbedarf

⑮ = ⑭ geteilt durch Netto-Jahres-Arbeitszeit eines Vollzeit-Beschäftigten

⑯ = ⑮ plus die zusätzlichen Stunden für flexible Systemzeiten für die zusätzlichen Fachkräfte

⑰ = ⑬ minus ⑩

⑰ größer ⑩ = Personalüberhang ⑰ kleiner ⑩ = Personalmehrbedarf

⑱ = ⑰ geteilt durch Netto-Jahres-Arbeitszeit eines Vollzeit-Beschäftigten

⑲ = ⑱ plus die zusätzlichen Stunden für flexible Systemzeiten für die zusätzlichen Fachkräfte

**Ein Beispiel:**

In einem Team sind 5 Fachkräfte beschäftigt; 3 Vollzeit, 2 halbtags = 4 Vollzeitäquivalente.

Durch die Beschäftigten waren folgende Zeiten abzudecken:

Rüstzeit: 75 Stunden/Beschäftigter

flexible Systemzeit: 120 Stunden/Beschäftigter

fixe Systemzeit: 500 Stunden

Klientenzeit: 5.150 Stunden

Verteilzeit: 5% der Summe aus Klienten- und Systemzeit

Netto-Jahres-Arbeitszeit einer Vollzeit-Beschäftigten: 1.600 Jahres-Arbeitsstunden

| Stundenbedarf im Berichtsjahr |            |        |                     |        |
|-------------------------------|------------|--------|---------------------|--------|
|                               | Fachkräfte | %      | Vollzeitäquivalente | %      |
| Klientenzeit                  | 5.150,00   | 74,2%  | 5.150,00            | 76,4%  |
| Systemzeit                    | 1.100,00   | 15,9%  | 980,00              | 14,5%  |
| Verteilzeit                   | 312,50     | 4,5%   | 306,50              | 4,5%   |
| Rüstzeit                      | 375,00     | 5,4%   | 300,00              | 4,5%   |
| Summe                         | 6.937,50   | 100,0% | 6.736,50            | 100,0% |

| Derzeitiges Stellentableau |                     |
|----------------------------|---------------------|
| Anzahl der Fachkräfte      | Vollzeitäquivalente |
| 5                          | 4,00                |

| Derzeit zur Verfügung stehende Netto-Jahresarbeitszeit |          |
|--|----------|
| Stunden  |          |
|  | 6.800,00 |

| Differenz (IST - SOLL)   |                     |
|--|---------------------|
| Fachkräfte   | Vollzeitäquivalente |
| -137,50 Stunden  | 63,50 Stunden       |
| -0,09 Stellen  | 0,04 Stellen        |
| "." entspricht einem Stellenbedarf   |                     |
| unter Berücksichtigung zusätzlicher Zeiteile (flexible System- und Rüstzeiten) für die neuen Stellen |                     |
| -0,11 Stellen  | - Stellen           |
| "." entspricht einem Stellenbedarf   |                     |