



Qualitätsentwicklung und Personalbemessung im Bereich Familienhilfen / Jugendamt

Umsetzung und weiteres Vorgehen

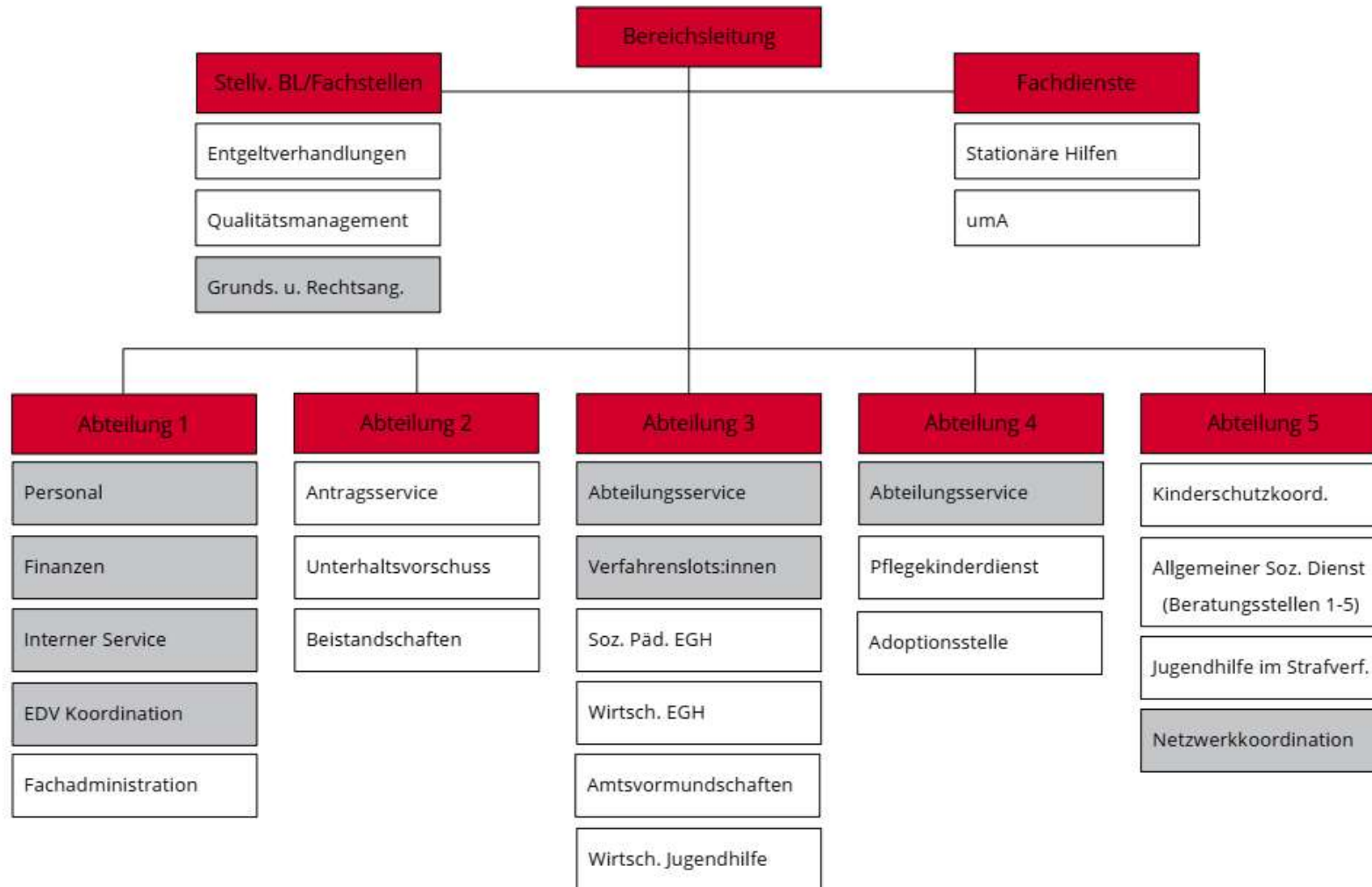




Ausgangslage & Zielsetzung der Organisationsuntersuchung

Verantwortungsbereich des Bereiches Familienhilfen / Jugendamt

- Beratung, Unterstützung, Krisenintervention & präventive Hilfen gemäß SGB VIII
- Finanzielle Unterstützung durch Leistungen nach dem Unterhaltsvorschussgesetz
- Eingliederungshilfe nach dem SGB IX für junge Menschen
- Sicherung des Kindeswohls, Förderung junger Menschen, Gestaltung familienfreundlicher Lebensbedingungen





Hintergrund und Handlungsnotwendigkeit

- Gesetzliche Neuerungen durch das Kinder- und Jugendstärkungsgesetz (KJSG)
- Kontinuierlich steigende Fallzahlen
- Vorweggenommene Zuständigkeitsverlagerung für junge Menschen mit Behinderung ins Jugendamt (Umsetzung bundesweit ab 2028)
- Verpflichtung zur Personalbemessung nach § 79 Abs. 3 SGB VIII



Prozess der Organisationsuntersuchung

Was haben wir gemacht?

40 Workshops mit über 120 Mitarbeitenden

- Erfassung der Arbeitsprozesse und Bearbeitungszeiten
- Leitbildentwicklung
- Aufbaustruktur und strategische Ausrichtung
- Datenauswertung



Zielsetzung und Maßnahmen

Wo wollen wir hin?

- Einheitliche Zuständigkeiten für Familien und stärkere Sozialraumorientierung
- Heben von Steuerungspotenzialen in der Fallbearbeitung (Qualität und Wirkung)
- Verbesserung des Zugangs zu Hilfe und Unterstützung
- Ausgestaltung und Weiterentwicklung der Inklusion
- Förderung der fachlichen Spezialisierung
- Optimierung der Arbeitsabläufe

Implementierung Personalbemessungsverfahren und Organisationsentwicklung im Bereich Familienhilfen / Jugendamt der Hansestadt Lübeck

Ergebnispräsentation

03. Juli 2025



Gesetzliche Grundlage

§ 79a SGB VIII

Qualitätsentwicklung in der Kinder- und Jugendhilfe

Um die Aufgaben der Kinder- und Jugendhilfe nach § 2 zu erfüllen, haben die Träger der öffentlichen Jugendhilfe Grundsätze und Maßstäbe für die Bewertung der Qualität sowie geeignete Maßnahmen zu ihrer Gewährleistung für

1. die Gewährung und Erbringung von Leistungen
 2. die Erfüllung anderer Aufgaben
 3. den Prozess der Gefährdungseinschätzung nach § 8a
 4. die Zusammenarbeit mit anderen Institutionen
- zu entwickeln, anzuwenden und regelmäßig zu überprüfen.

Dazu zählen auch Qualitätsmerkmale für die Sicherung der Rechte von Kindern und Jugendlichen in Einrichtungen und ihren Schutz vor Gewalt. Die Träger der öffentlichen Jugendhilfe orientieren sich dabei an den fachlichen Empfehlungen der nach § 85 Absatz 2 zuständigen Behörden und an bereits angewandten Grundsätzen und Maßstäben für die Bewertung der Qualität sowie Maßnahmen zu ihrer Gewährleistung.

Gesetzliche Grundlage seit 10.6.2021

§ 79 SGB VIII Gesamtverantwortung, Grundausrüstung

(3) Die Träger der öffentlichen Jugendhilfe haben für eine ausreichende Ausstattung der Jugendämter und der Landesjugendämter **einschließlich der Möglichkeit der Nutzung digitaler Geräte 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.**

Ziele der Organisationsuntersuchung

- (1) die bisherige **Leistungserbringung** ist rechtlich, fachlich und wirtschaftlich bewertet
- (2) die Leistungen sind in **Prozessbeschreibungen** so beschrieben, dass bei deren Umsetzung die jeweiligen Leistungsverpflichtungen sach- und bedarfsgerecht erfüllt werden,
- (3) der erforderliche **Personalbedarf** für die Erledigung der Aufgaben ist ermittelt und die Grundlagen für eine **selbständige Fortschreibung** sind erstellt,
- (4) für die **Optimierungspotenziale** sind geeignete Maßnahmen zur Realisierung identifiziert und ggf. eingeleitet,
- (5) für die weitere Umsetzung der Untersuchungsergebnisse liegen **Empfehlungen** vor.

Prozessbasierte Qualitätsstandards

Qualität definieren · Prozesse lenken · Personal führen



2009/10 Modellprojekt, 2010 – 2012 Evaluation

Handbücher Bayern

*Soziale Arbeit + Recht + Arbeitswissenschaft + kommunale
Verantwortung*



Heute: über 33% der deutschen Jugendämter

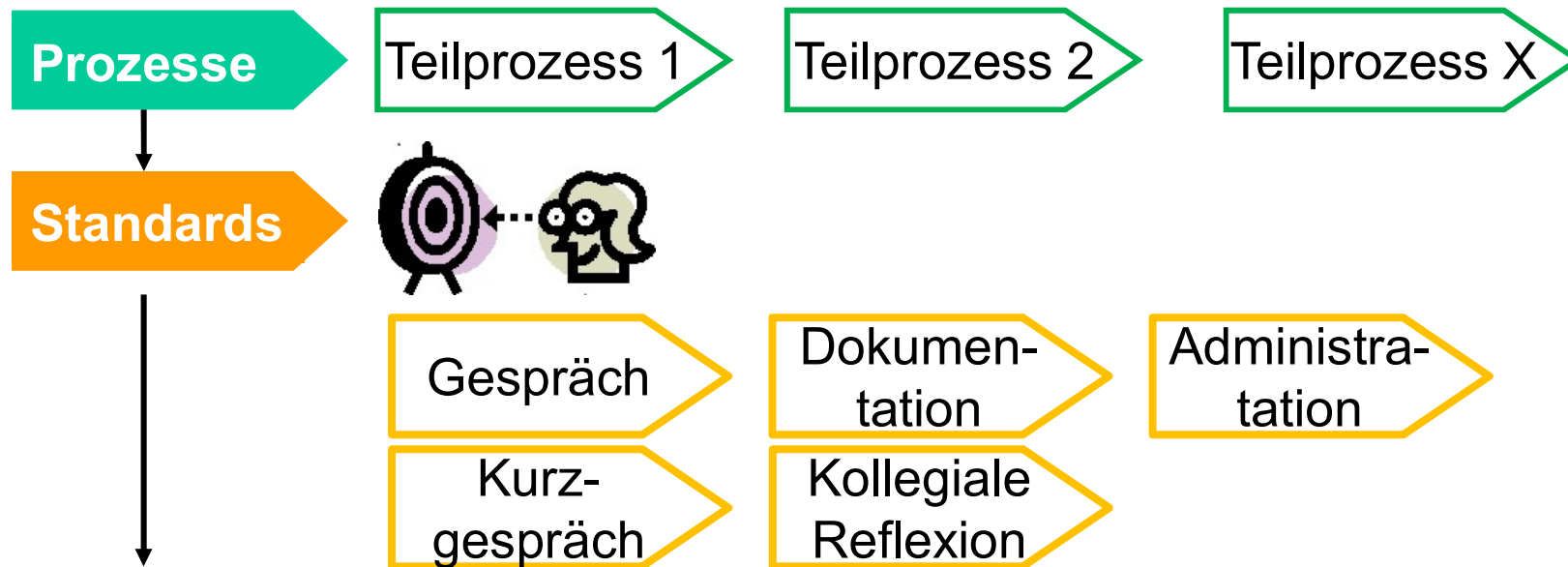


Grundlage und anschlussfähig für:

- >> Ziel- bzw. wirkungsorientierte Steuerung + Controlling
- >> Personalentwicklung und -bemessung

Prozesse, Standards und Arbeitsmengen

Leistungen entsprechend des SGB VIII



Arbeitsmengen und Zeitbedarfe:

Häufigkeit und Bearbeitungsdauer der Teilprozesse, Fahrzeiten

Systembezogene Leistungen

Prozessbeschreibung

Teilprozess 1	Aufnahme Mitteilung und Gefährdungsersteinschätzung
Ziel / Ergebnis	Der Hinweis ist dahingehend bewertet, ob ein direkter Handlungsbedarf der Jugendhilfe aufgrund gegenwärtiger gewichtiger Anhaltspunkte für eine mögliche Gefährdungssituation des Kindes besteht.
Aktivitäten	<p>Sofortige Bearbeitung von Anliegen, Hinweisen und Mitteilungen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • schriftliche Dokumentation der Informationen • erste Bewertung der Informationen • Prüfung, ob die Familie bereits bekannt ist • Klärung der Zuständigkeit, ggf. direkte Weitergabe an die zuständige Fachkraft (oder das zuständige Jugendamt), möglichst persönlich • Erörterung des Sachverhaltes mit einer anderen Fachkraft und Teamleitung, insb. Entscheidung über sofortiges tätig werden, und Dokumentation des Ergebnisses
Prozessbeteiligte	<ul style="list-style-type: none"> • Mitteilende Person • Fachkräfte und Teamleitung (kollegiale Reflexion)
Schnittstellen	
Dokumente	<ul style="list-style-type: none"> 📄 Mitteilung über mögliche Kindeswohlgefährdung 📄 Ersteinschätzungsbogen 📄 📄 Richtlinie § 8a SGB VIII

Zeit	Gespräch mit Mitteilende Person	Dokumentation	Administration	Kurzgespräche (z.B. Kita, Schule)	Kollegiale Reflexion
Zeitbedarf	20 min	20 min	10 min	10 min	15 min
Häufigkeit	1 x	1 x	1 x	2 x	1 x

Projekttablauf

Mitarbeitenden-Plenum
13.06.24
und 03.07.25

Online-
Befragung

Aufgaben +
Standards
der Teams =
Q-Handbücher

Projektgruppen mit den
Fach- und Führungskräften

Personal-
bedarf für
Sach-
bearbeitung
ermitteln

Aufbau +
Leitungs-
spannen

Workshops mit den
Führungskräften

Umsetzungs-
empfehlungen

Projektergebnis 1: Qualitätsstandards

Ergebnis
Projektgruppen

Qualitäts-Handbuch für ...
(jeden untersuchten Dienst)



Prüfung durch **Steuerungsgruppe**
unter Leitung der Senatorin
mit Beteiligung Bereich DOS und
Personalrat

Legende:

grüne Zahlen = erhöhter Zeitbedarf

rote Zahlen = verminderter Zeitbedarf gegenüber INSO
Standard

(Zahlen) = INSO-Vergleichswert

Abweichungen, die wir **kritisch** sehen, sind gelb markiert

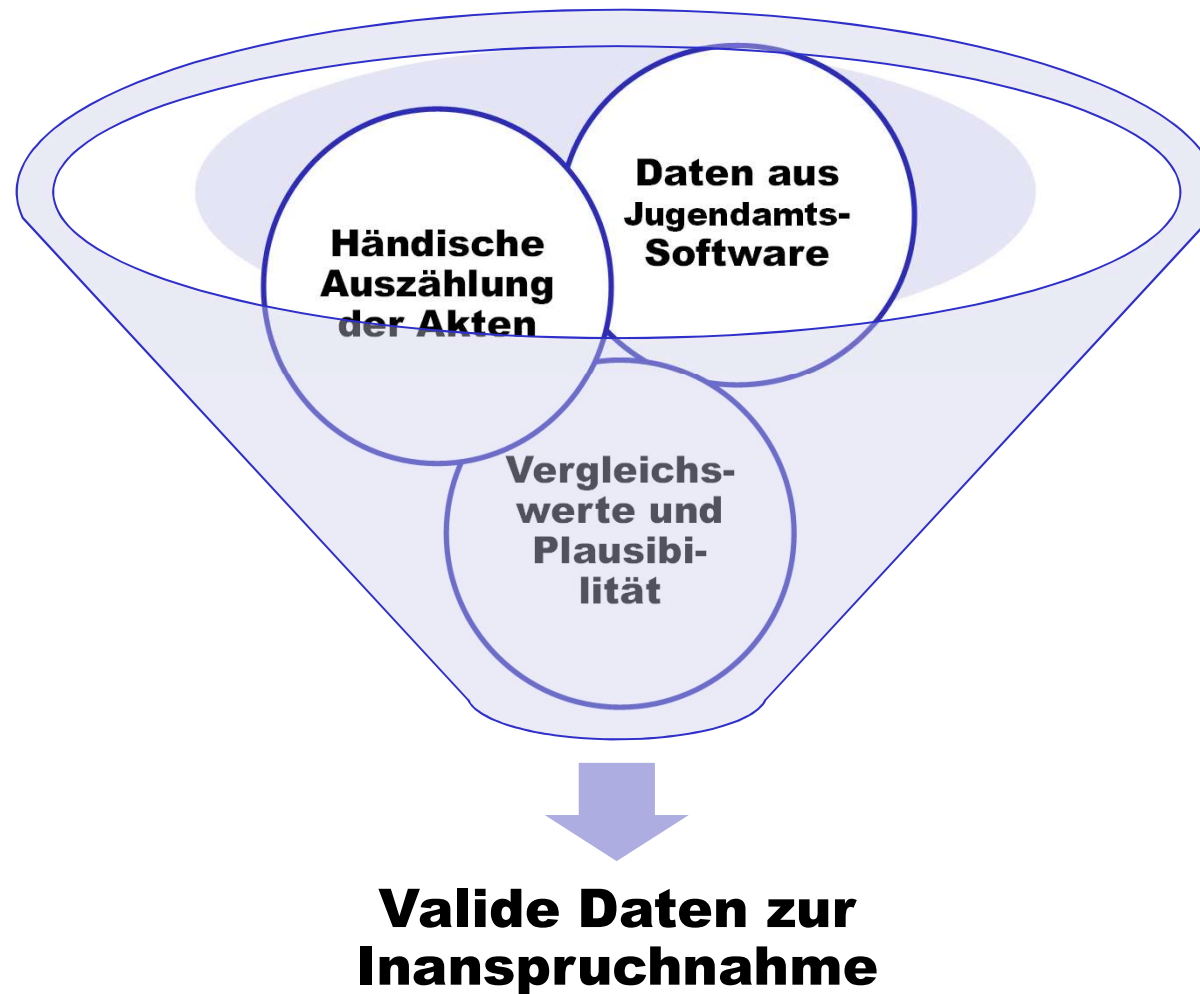
Blauer Text = Neuerung

Magenta Text = fachliche Empfehlungen

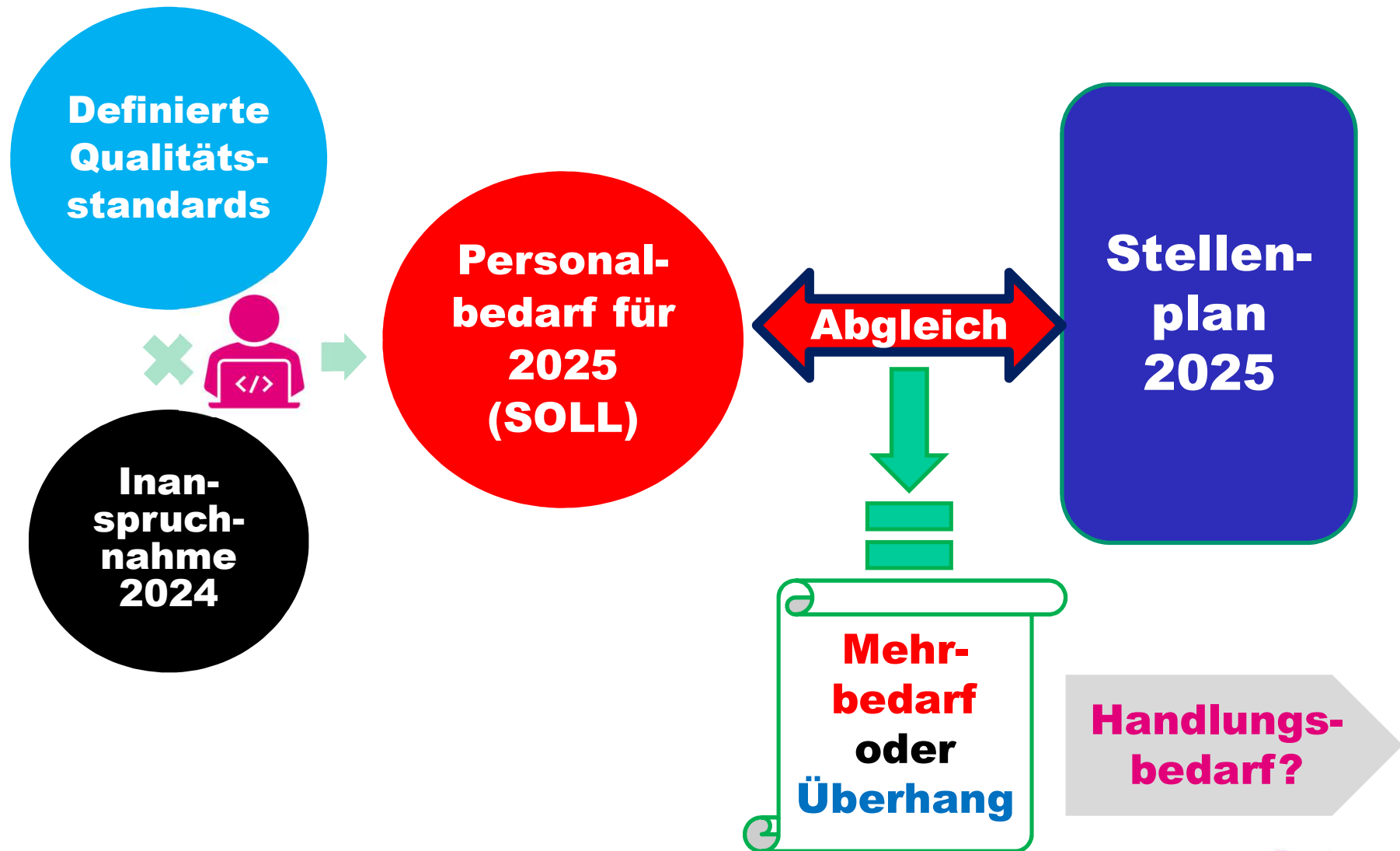


Freigabe der Qualitätsstandards
als Berechnungsgrundlage für den
Personalbedarf

Ermittlung der Inanspruchnahme



Berechnungsverfahren



Beispiel: Personalbedarfsberechnung

Beispiel einer Berechnung

Stundenbedarf im Berichtsjahr

	Fachkräfte (mit aktueller Teilzeitquote)	%	wenn nur Vollzeitkräfte im Team tätig wären	%
Klientenzeit	9.193,95	79,2%	9.193,95	80,2%
Systemzeit	2.416,13	20,8%	2.275,63	19,8%
Verteilzeit*	0,00	0,0%	0,00	0,0%
Rüstzeit*	0,00	0,0%	0,00	0,0%
Summe	11.610,08	100,0%	11.469,58	100,0%

Derzeitiges Stellentableau

Anzahl der Fachkräfte	Vollzeitäquivalente
9	8,00

Derzeit zur Verfügung stehende Jahresarbeitszeit

Stunden	11.219,09
---------	-----------

Differenz (Soll-Ist)

Fachkräfte (mit aktueller Teilzeitquote)	wenn nur Vollzeitkräfte im Team tätig wären
-390,98 Stunden	-250,48 Stunden
-0,28 VZÄ	-0,18 VZÄ

"-" entspricht einem Stellenmehrbedarf (in VZÄ)

unter Berücksichtigung der flexiblen Systemzeiten für die zusätzlichen Fachkräfte

-0,38 VZÄ	-0,28 VZÄ
-----------	-----------

"-" entspricht einem Stellenmehrbedarf (in VZÄ)

Anmerkungen:

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

Projektergebnis 2: Personalbedarfsberechnung

Sachgebiet	Anzahl Kern- und Teilprozesse	Stellenplan 2025 (in VZÄ)	Personalbedarf (in VZÄ)	Differenz (in VZÄ)
1 Amtsvormund-/pflegschaften	1 / 16	5,05	6,75	1,7
2 Allgemeiner Sozialer Dienst (inkl. UMA + § 35a SGB VIII)	12 / 61	39,5	61,78	22,28
3 stationäre Erziehungshilfe	4 / 14	7,25	7,25	0
4 Pflegekinderdienst (inkl. Adoptionsvermittlung)	9 / 42	14,75	15,50	0,75
5 Jugendhilfe im Strafverfahren	2 / 18	3,00	2,25	-0,75
6 Zwischensumme 1 bis 5		69,55	93,53	23,98
7 Wirtschaftliche Jugendhilfe	7 / 23	11,85	<i>vor Berechnung strukturelle Anpassungen erforderlich</i>	
8 Leistungs-, Qualitätsentwicklungs- und Entgeltvereinbarungen	5 / 16	3	3	0
9 Beistandschaften	6 / 25	5	4,03	-0,97
10 Unterhaltsvorschuss	3 / 34	15,85	15,05	-0,8
11 Antrags- und Abteilungsservice	6 / 14	3	3,7	0,7
12 Fachadministration	9 / 39	1	0,84	-0,16
12 Zwischensumme 8 bis 12		27,85	26,62	-1,23
<i>Überschlagsrechnung auf Basis Fallzahlen und Vergleichswerten</i>				
13 <i>Engliederungshilfe SGB IX - wirtschaftlich</i>		4	8	4
14 <i>Engliederungshilfe SGB IX - sozialpädagogisch</i>		6	12	6
15 Zwischensumme EGH SGB IX		10	20	10

Fachlich gebotene Standards

Maßstab fachlich gebotener Standard:

Erfüllung der gesetzlichen Leistungsverpflichtungen unter Berücksichtigung der sozio-demografischen und infrastrukturellen Rahmenbedingungen im Jugendamtsbezirk sowie den fachwissenschaftlichen Erkenntnissen

Standards werden nicht vollumfänglich erreicht, weil

- gesetzliche Leistungsverpflichtungen ausgebaut wurden (insb. KJSG)
- Inanspruchnahme der Leistungen gestiegen sind

Folgen der Standardunterschreitungen:

- statt Selbsthilfekräfte aktivieren wird mit professionellen Diensten interveniert
- angebots- statt bedarfsorientierte Hilfen
- hohe Transferkosten

Fachlich gebotene Standards

Priorisierung erfolgt, deshalb werden die Aufgaben im Kinderschutz erfüllt.

Priorisierung wirkt sich auf die übrigen Standards aus, insbesondere:

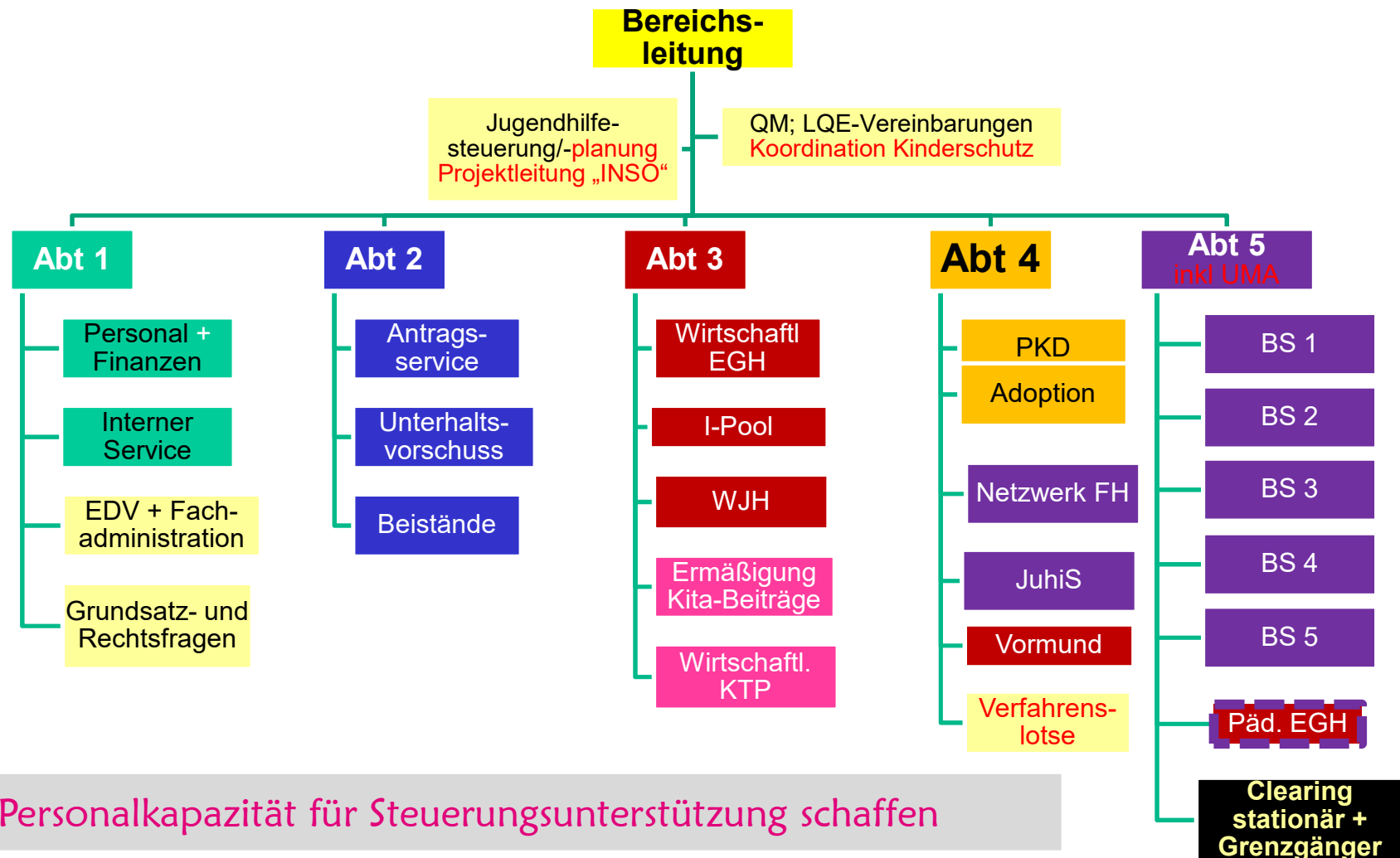
- Potential von Beratung und Aktivierung der Ressourcen im sozialen Umfeld der Familie kann nicht ausgeschöpft werden
- Hilfen werden zu schnell eingerichtet, unzureichend gesteuert und dauern länger als nötig
- bei kritischen Verläufen von Hilfen wird erst (zu) spät mit den Beteiligten an Optimierungen gearbeitet
- Kontinuierliche Beratung und Begleitung der Pflegepersonen (Vollzeit- und Bereitschaftspflege) kann nicht umgesetzt werden
- Kooperation mit Netzwerkpartnern und Regelinstitutionen kann nur rudimentär umgesetzt werden (=> weniger präventive Lösungen)

Fachlich gebotene Standards

Gegensteuern kann nur schrittweise erfolgreich sein:

- Standardeinschränkungen strukturiert beschreiben (was wird bis wann [vorläufig] nicht in vollem Umfang umgesetzt), um die Personallücke zu schließen
- Bearbeitung neuer Fälle fokussieren
- Nahtstelle vor fremdplatzierenden Hilfen optimieren
- neue Fachkräfte gewinnen
- Einarbeitung und Begleitung neuer Fachkräfte optimieren
- Leistungsstandards schrittweise (abhängig von Personalzuwachs und Inanspruchnahme) anheben
- Sozialräumliche Unterstützungsressourcen aktivieren

Projektergebnis 3: Zielbild für die Struktur des Bereichs Familienhilfen



☞ Personalkapazität für Steuerungsunterstützung schaffen

☞ Leitungskapazität an wachsender Mitarbeitendenzahl und neuer Struktur ausrichten

Projektergebnis 4: fachliche und strukturelle Empfehlungen





Institut für Sozialplanung und Organisationsentwicklung

Kontakt:

Bruno Hastrich

INSO GmbH

☒ Josefstr. 26 - 51143 Köln



Umsetzungsplanung

Wie gehen wir vor?

- Fokus auf Sicherstellung der gesetzlichen Aufgabenerfüllung
- Schrittweise Einführung der neuen Strukturen
- Umsetzung eines realistischen Stufenplans
 - Sukzessive Stellenmehrung unter Beachtung der bestehenden Herausforderungen
 - Kontinuierliche Überprüfung und Fortschreibung der Personalbedarfe



Umsetzungsplanung

Fünf-Jahres-Stufenplan

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

