

**Bericht
zur
Qualitätsstandards und
Personalbemessung für
den Allgemeinen Sozialdienst und
die Wirtschaftliche Jugendhilfe
des Jugendamtes
der Stadt Coesfeld**

14. September 2022

1 Management Summary

2

3 Das Jugendamt erbringt zentrale Leistungen für die Sozialisation junger Menschen in
4 der Stadt Coesfeld.

5

6 Durch zahlreiche Gesetzesänderungen in den letzten 10 Jahren sind die Aufgaben deut-
7 lich erweitert worden. Zugleich ist die Inanspruchnahme der Leistungen stetig gestie-
8 gen. Ausstattung und Struktur des Jugendamtes (JA) wurden nicht hinreichend ange-
9 passt.

10

11 In den sozialpädagogischen Aufgabenfeldern ist nicht mehr flächendeckend sicher,
12 dass die geforderten Leistungen als örtlicher Träger der öffentlichen Jugendhilfe be-
13 darfs- und fachgerecht sowie wirtschaftlich erbracht werden. Personell, fachlich und
14 strukturell muss nachgesteuert werden, damit die Gewährleistung der Leistungsver-
15 pflichtungen als örtlicher Träger der öffentlichen Jugendhilfe gesichert wird.

16

17 Der Handlungsbedarf wird erhöht durch die zusätzlichen Aufgaben, die durch das Kin-
18 der- und Jugendstärkungsgesetz (Juni 2021) und das Landeskinderschutzgesetz (Mai
19 2022) sowie die gesellschaftlichen Entwicklungen vom Jugendamt geschultert werden
20 müssen. Eine weitere Herausforderung ist die Personalfluktuation in der Mitarbeiter-
21 schaft.

22

1	Management Summary	2
2	Inhaltsverzeichnis	3
3	I. Untersuchungsauftrag	4
4	II. Ausgangslage	5
5	III. Projektverlauf	7
6	IV. Befund und Empfehlungen zu den untersuchten Diensten.....	9
7	IV.1. Aufgabenkritik	10
8	IV.2. Allgemeiner Sozialer Dienst (ASD).....	12
9	IV.3. Wirtschaftliche Jugendhilfe.....	18
10	Schlusswort	19
11	Verzeichnis der Tabellen	20
12	Übersicht: Empfehlungen.....	20
13	Anlagen.....	20

1 I. Untersuchungsauftrag

2
3 Auf dem Hintergrund des erheblichen Aufgabenzuwachses in der Kinder- und Jugend-
4 hilfe sowie der damit gestiegenen Anzahl an Mitarbeitenden und Kosten hat die Stadt
5 Coesfeld im November 2021 das Institut für Sozialplanung und Organisationsentwick-
6 lung eG (*IN/S/O*¹) mit der Organisationsuntersuchung der beiden Sachgebiete Allge-
7 meiner Sozialdienst und Wirtschaftliche Jugendhilfe beauftragt. Unter Beteiligung der
8 Mitarbeitenden sollten die Verfahren und Strukturen soweit erforderlich an die verän-
9 derte soziale Lage und den aktuellen Stand der Fachdiskussion angepasst werden. Der
10 Prozess sollte zugleich genutzt werden, die Grundlagen und das Instrument für eine
11 fortschreibungsfähige Personalbemessung bereit zu stellen.

12
13 Als Ergebnis des Projektes sollten vorliegen:

- 14 • Die bisherige Leistungserbringung ist rechtlich, fachlich und wirtschaftlich bewertet.
- 15 • Der erforderliche Personalbedarf für die Erledigung der Aufgaben ist ermittelt und
16 die Grundlagen für eine selbständige Fortschreibung sind erstellt.
- 17 • Für die Optimierungspotenziale sind geeignete Maßnahmen zur Realisierung umge-
18 setzt oder eingeleitet. Für die weitere Umsetzung der Untersuchungsergebnisse lie-
19 gen Empfehlungen vor.

20 Damit sind die Voraussetzungen geschaffen, dass das Jugendamt seine Aufgaben wirk-
21 sam und wirtschaftlich erbringen sowie die Leistungsverpflichtungen des örtlichen Trä-
22 gers der öffentlichen Jugendhilfe fachgerecht und zeitgemäß erfüllen kann.

23
24 Grundlage des Auftrages und unseres Angebotes ist der Referenzrahmen für die Quali-
25 tätsentwicklung der kommunalen Jugendämter (s. *Anlage 3*), den *IN/S/O* in den Jahren
26 2008 bis 2010 im Auftrag des Bayrischen Landesjugendamtes (zusammen mit den kom-
27 munalen Spitzenverbänden und dem Bayerischen Kommunalen Prüfungsverband) ent-
28 wickelt hat. Durch die Untersuchung von mehr als 150 Jugendämtern wurde dieser va-
29 lidiert. So konnten wir für die Kernleistungen der Jugendämter belastbare Vergleichs-
30 werte entwickeln. Sie bilden die fachlich gebotene Qualität unter Berücksichtigung der
31 gesetzlichen Anforderungen und der kommunalen Gegebenheiten ab. Der Referenzrah-
32 men verknüpft fachliche, rechtliche, organisatorische und personal-/wirtschaftliche
33 Perspektiven, berücksichtigt so die verschiedenen kommunalen Verantwortungsberei-
34 che (Wirtschaftlichkeit, Gewährleistung der Rechtsansprüche, Qualitätsentwicklung,
35 Personal) und ermöglicht eine nachhaltige und qualitative Steuerung.

¹ 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 diesem Netzwerk wurde der Bedarf an Beratung und Forschung zur Jugendhilfeplanung aufgegriffen. Im Laufe der Jahre 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. Um dem gestiegenen Umsatzvolumen und den Verpflichtungen gerecht zu werden, wurde inzwischen die operative Tätigkeit des Instituts in die *IN/ISO* GmbH ausgelagert. Seit 2017 hat das Institut seinen Sitz in Köln.

1 II. Ausgangslage

2
3 Der Stadt Coesfeld hat für seine gesetzlichen Aufgaben als örtlicher Träger der öffentli-
4 chen Jugendhilfe (Achstes Buch des Sozialgesetzbuches – Kinder- und Jugendhilfe =
5 SGB VIII) das Stadtjugendamt errichtet. In Zusammenarbeit mit den freien Trägern der
6 Jugendhilfe sorgt es für eine bedarfsgerechte Angebotsstruktur für die jungen Men-
7 schen und deren Personensorgeberechtigten – unter Einbeziehung der sozialen Res-
8 sourcen im Lebensraum der Familien. Die Fachkräfte erbringen Leistungen (§ 2 Abs. 2
9 SGB VIII) und andere Aufgaben (§ 2 Abs. 3 SGB VIII). Das Jugendamt trägt die Gesamt-
10 und Gewährleistungsverantwortung (§ 79 SGB VIII), sorgt für die Qualitätsentwicklung
11 (§ 79a SGB VIII²) und die Jugendhilfeplanung (§ 80 SGB VIII).

12 Im Rahmen seiner Gesamtverantwortung hat der örtliche Träger der öffentlichen Ju-
13 gendhilfe für eine „ausreichende Ausstattung“ des Jugendamtes zu sorgen; „hierzu ge-
14 hört auch eine **dem Bedarf entsprechende Zahl von Fachkräften**“ (§ 79 Abs. 3 SGB
15 VIII). „Zur Planung und Bereitstellung einer bedarfsgerechten Personalausstattung ist
16 ein Verfahren zur Personalbemessung zu nutzen“ (§ 79 Abs. 3 SGB VIII). Ebenso ist die
17 „**Fortbildung und Praxisberatung** der Mitarbeiter des Jugendamtes ... **sicherzustel-**
18 **len**“ (§ 72 Abs. 3 SGB VIII).

19
20 Jugendhilfe ist gekennzeichnet von einem stetigen Anstieg der Inanspruchnahme, dem
21 Ausbau der gesetzlichen Leistungsverpflichtungen bzw. individuellen Rechtsansprüche
22 (zuletzt insb. Kindertagesbetreuung, Kinderschutz, die Versorgung und Betreuung un-
23 begleitet eingereister minderjährige Ausländer/innen [UMA] und die Rolle der Jugend-
24 hilfe im jugendgerichtlichen Verfahren) und einer erhöhten öffentlichen Aufmerksam-
25 keit für das Kindeswohl. Durch das Kinder- und Jugendstärkungsgesetz (10.6.21) wurde
26 das SGB VIII reformiert. Die Selbstbestimmung und Partizipation der jungen Menschen
27 sowie die inklusive Ausrichtung der Kinder- und Jugendhilfe wurden gestärkt. Die Lei-
28 stungen zur Unterstützung von jungen Menschen und Erziehungsberechtigten wurden
29 ausgestaltet. Mit dem Landeskinderschutzgesetz hat das Land NRW die Anforderungen
30 im Kinderschutz ausgeweitet.

31
32 Entsprechend dynamisch entwickeln sich die Aufwendungen für die Kinder- und Ju-
33 gendhilfe sowie die Anzahl der Beschäftigten (innerhalb des Jugendamtes und bei den
34 freien Trägern) zur Erfüllung der gesetzlichen Aufgaben. Der massive Anstieg der Aus-
35 gaben und des Personalaufwuchses betrifft insbesondere die beiden Bereiche Kinder-
36 tagesbetreuung (Kindertageseinrichtungen, Kindertagespflege, Ganztagsbetreuung)
37 und den Allgemeinen Sozialen Dienst (ASD) bzw. die Hilfen für junge Menschen und Fa-
38 milien zum Gelingen von Erziehung, Persönlichkeitsentwicklung und Teilhabe.

39
40 2020 lebten in der Stadt Coesfeld 36.182 Menschen, davon waren 17% (Kreis Coesfeld: 17,3%,
41 Land NRW: 16,8%) unter 18 Jahre alt. Laut der demographischen Prognose der Bertelsmann-
42 Stiftung sinkt der Anteil bis 2030 auf 16,8% (Kreis: 16,6 NRW: 15,9%), also schwächer als

² § 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 Bewer-
tung 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

weiterzuentwickeln, anzuwenden und regelmäßig zu überprüfen. Dazu zählen auch Qualitätsmerkmale für die Sicherung der Rechte von Kindern und Ju-
gendlichen 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.

- 1 Kreis- und Landesdurchschnitt. (Quelle für alle Daten: Bertelsmann-Stiftung, <https://www.wegweiser-kommune.de/statistik/demographischer-wandel+2020+2030> letzter Abruf: 14.9.2022).
- 2
- 3
- 4 ASD und WJH arbeiten mit der Fachsoftware LogoData.

1 III. Projektverlauf

2
3 Die Organisationsuntersuchung wurde gestartet mit einer KICK-OFF-Veranstaltung mit
4 allen Mitarbeitenden am 18.01.2022, in der diese ihre Sicht auf die Handlungsbedarfe
5 und ihre Ideen für Optimierungen benennen konnten. Zugleich stellte *IN/S/O* sein ge-
6 plantes Vorgehen vor. Im weiteren Projektverlauf waren die Termine und Bespre-
7 chungsformate immer wieder an die aktuelle Pandemiesituation anzupassen.

8
9 Mit dem *IN/S/O*-Referenzrahmen (s. *Anlage 3*) verfügen wir über Prozessbeschreibun-
10 gen (als Beispiel siehe *Anlage 1*: Kernprozess ASD-1 Eingang und Klärung) für alle gesetzlichen Auf-
11 gaben der Jugendämter, die das fachlich gebotene Handeln und den erforderlichen
12 Personalbedarf beschreiben – abstrahiert von den jeweiligen infrastrukturellen und so-
13 zio-demographischen Bedingungen in den Kommunen. Auf dieser Basis wurden in Pro-
14 jektgruppen mit den jeweiligen Führungs- und Fachkräften der verschiedenen Dienste
15 die IST-Prozesse (derzeit praktizierte Arbeitsabläufe) aufgenommen, mit dem fachlich
16 gebotenen Standard abgeglichen und die SOLL-Prozesse definiert (= Qualitäts-Handbü-
17 cher). Dabei wurden die Optimierungspotenziale identifiziert. Zugleich wurden inner-
18 halb des Leistungsauftrages der jeweiligen Dienste die Aufgabenkritik (Erbringen wir
19 die richtigen Leistungen? Erbringen wir die Leistungen fachlich und wirtschaftlich in
20 angemessener Form?) vollzogen und ggf. nachjustiert. Im Abgleich mit den rechtlichen
21 Verpflichtungen und dem Stand der Fachdiskussion wurden in den Projektgruppen die
22 Grundlagen für Jugendhilfezentren-übergreifend einheitliches Vorgehen in den Diens-
23 ten geschaffen. In den Prozessbeschreibungen wurden die Zielsetzungen der jeweiligen
24 Teilschritte, die erforderlichen Tätigkeiten, die bestehenden Schnittstellen, die zu be-
25 nutzenden Dokumente sowie die Anzahl der durchschnittlichen Aktivitäten sowie deren
26 mittlere Bearbeitungszeiten ausführlich beschrieben. Zu jeder Prozessbeschreibung
27 wurde ein Flowchart erstellt, das die Abfolge von Teilprozessen, Entscheidungen und
28 Verzweigungen in andere Kernprozesse bzw. die Weitervermittlung an Dritte veran-
29 schaulicht. Qualitäts-Handbücher wurden erarbeitet für: Allgemeiner Sozialer Dienst
30 (ASD), Jugendhilfe im Strafverfahren (JuHiS), Eingliederungshilfe § 35a (EGH) und Wirt-
31 schaftliche Jugendhilfe (WJH).

32 Die Erstellung der Handbücher wurde im März 2022 abgeschlossen.

33
34 Im Anschluss an die Prozessdefinitionen erfolgte die Optimierung der Schnittstellen.
35 Die Prozessdefinitionen wurden mit den Nutzungs- und Auswertungsmöglichkeiten der
36 Fachsoftware abgeglichen.

37
38 Den Fachkräften stehen die erarbeiteten Handbücher digital zur Verfügung. Sie bilden
39 die Basis für die weitere Qualitätsentwicklung in den Diensten. Die fehlenden oder zu
40 bearbeitenden Dokumente wurden gekennzeichnet, so dass entsprechende Vorlagen
41 verwaltungsintern mit den Fachkräften abgestimmt werden können. Durch die fachli-
42 che Verständigung bzw. Vergewisserung unter den Fachkräften und mit den Führungs-
43 kräften sowie eine entsprechende Veränderung der Arbeitspraxis hatte die Untersu-
44 chung bereits unmittelbar Nutzen für das Kreisjugendamt bzw. für die Leistungsbe-
45 rechtigten.

46
47 Bei der Prozessdefinition wurde der zeitliche Aufwand für die einzelnen Teilschritte in
48 Abgleich mit den Vergleichsdaten des *IN/S/O* (Datenbasis: unsere Untersuchungen von
49 mehr als 150 Jugendämtern seit 2010) erfasst. Im nächsten Schritt war die Häufigkeit
50 von Arbeitsvorgängen/ Teilprozessen durch Auswertung der im Jugendamt genutzten

1 Fachsoftware (LogoData) und die Erhebung weiterer Daten zu ermitteln. Dies war sehr
2 aufwendig, insbesondere weil die Daten bisher nicht entsprechend der künftigen Bear-
3 beitung differenziert erfasst wurden. Auch die Auswertungsmöglichkeiten der in der
4 Software erfassten Informationen reichten nicht. Ergänzend haben deshalb die Fach-
5 kräfte mit händischer Zählung nachträglich Teilprozess-Häufigkeiten erfasst. Da die
6 Aufgabenstellungen teilweise (noch) nicht in der definierten Qualität ausgeführt wur-
7 den, mussten die bearbeiteten Vorgänge gedanklich neu strukturiert und entsprechend
8 den definierten Qualitätsstandards ausgezählt werden. Abgeglichen und verknüpft mit
9 Vergleichswerten des **IN/S/O** konnten die Leistungsdaten so im Sommer 2022 in eine
10 Personalbedarfsberechnung (für den SOLL-Standard mit der Inanspruchnahme im Jahr
11 2021) übersetzt werden. *(Naturgemäß führen die nachträglichen Erfassungen zu Näherungswerten, die aber in Verbin-
12 dung mit den interkommunalen Vergleichswerten und gezielter Plausibilitätsprüfungen ein belastbares Abbild der Realität dar-
13 stellen. Diese Umstände treffen wir bei Erstuntersuchungen von Jugendämtern häufig an.)*

14 Neben den Arbeitsleistungen, die unmittelbar für einzelne Bürger/innen bzw. Familien
15 erbracht werden (**Kernprozesse**), wurden auch die Leistungen erörtert und erfasst, die
16 von den Fachkräften fallübergreifend zur Kooperation mit dem Netzwerk, zur Unter-
17 stützung von sozialen Ressourcen im Sozialraum und zur Zusammenarbeit im Team/im
18 Jugendhilfezentrum/in der Abteilung bzw. im Amt/Dezernat zu erbringen sind (**System-
19 zeit**), und hinsichtlich der Qualitätsstandards sowie des damit verbundenen Ressour-
20 cenbedarfes definiert.

21
22 Die (Zwischen-)Ergebnisse und der Projektverlauf wurden mit der Steuerungsgruppe
23 (Jugend- und Personaldezernent, Jugendamtsleiterin, Amt für interne Dienste, Organi-
24 sation und IT, Personalamt und Personalrat) erörtert und hinsichtlich des strukturellen
25 Entwicklungsbedarfes ausgewertet.

26
27 Ergänzend zu den Handbüchern, die in elektronischer Form zur Verfügung stehen, wird
28 die Applikation PeB-Tool mit den Berechnungsdaten und Qualitätsstandards befüllt und
29 für die eigenständige Fortschreibung der Personalbedarfsberechnung zur Verfügung
30 gestellt.

1 IV. Befund und Empfehlungen zu den untersuchten Diensten

2
 3 Dank engagierter Arbeit der Fach- und Führungskräfte trotz der hohen Belastung auf
 4 Grund der Ausweitung der Aufgaben durch den Gesetzgeber und die verstärkte Inan-
 5 spruchnahme der Jugendhilfe-Leistungen durch die Leistungsberechtigten/-adres-
 6 sat*nnen im Wesentlichen die gesetzlichen Leistungsverpflichtungen erfüllt. Zusätzlich
 7 belastend sind die hohen – zum Teil unrealistischen – externen Erwartungen an die
 8 Fachkräfte, Kindeswohlgefährdungen zu vermeiden bzw. abzuwenden. Durch das breite
 9 Aufgabenspektrum, die Vielzahl von Anspruchsberechtigten, die verschiedenen Berufs-
 10 gruppen und externen Kooperationspartner bei der Leistungserbringung ist das Ju-
 11 gendamt ein komplexes System. Führung und Kommunikation, Funktionalitäten der
 12 Fachsoftware und verfügbare Steuerungsinformationen bilden die sich hieraus erge-
 13 benden Anforderungen unzureichend ab.

14
 15 Vor diesem Hintergrund ist eine Situation entstanden, wie wir sie bei der Untersuchung
 16 von Jugendämtern in den letzten Jahren häufig antreffen. Von der Mitarbeiterschaft ak-
 17 zeptierte notwendige fachliche Standards werden unterlaufen oder gestreckt, um die
 18 Anforderungen des Kindeswohls, den Erwartungsdruck Dritter (z.B. Schule) und die Ar-
 19 beitsfülle zu bewältigen. Darunter leiden im Allgemeinen Sozialen Dienst (ASD) zuerst
 20 die Gründlichkeit bei der Bedarfsklärung und die Steuerung der einzelnen Hilfe sowie
 21 die sozialräumliche Arbeit. Weil aber die Selbsthilfekräfte der Familien und die sozial-
 22 räumlichen Ressourcen nicht hinreichend berücksichtigt und gestärkt werden, steigt
 23 die Notwendigkeit professioneller Interventionen. Und so schichtet sich der sogenannte
 24 „Bugwellen-Effekt“ auf. Die Fachkraft hat immer weniger Zeit für den Einzelfall, der
 25 deshalb tendenziell länger dauert und weitere Ressourcen (Personal und Transferkos-
 26 ten) benötigt. *(Vorsichtig geschätzt dürfte dies ein Kostenvolumen von ca. 5% der 6,7 Mio. Euro betreffen, die im Haushalt*
 27 *für das Jahr 2022 als Zuschussbedarf für das Produkt 51.03 veranschlagt sind.)*

28
 29 Trotz der Fachlichkeit und des eingangs erwähnten Engagements der Fachkräfte
 30 kommt es zu grenzwertigen Belastungssituationen. Durch die zu große Leitungsspanne
 31 ist die gebotene Begleitung der Fachkräfte nur eingeschränkt möglich. Entstehenden
 32 Überforderungen kann so nicht frühzeitig bzw. rechtzeitig entgegengewirkt werden. In
 33 der Summe besteht die Gefahr, dass den Fachkräften auf Grund der Drucksituationen
 34 Fehler unterlaufen. Entsprechende Befürchtungen verschärfen wiederum die Belas-
 35 tungssituation.

36 Die ständige Priorisierung nach Dringlichkeit fokussiert die Fachkräfte auf das jeweils
 37 aktuelle Anliegen. Eine offensiv niedrigschwellig ausgerichtete Unterstützung der Fa-
 38 milien zur Vermeidung weiteren Hilfebedarfs, bspw. durch umsichtiges Einbinden an-
 39 derer Dienste, findet unter diesen Bedingungen allenfalls zufällig statt. Die präventive
 40 und ressourcenorientierte strategische Ausrichtung des Jugendamtes kann so nicht
 41 hinreichend realisiert werden.

IV.1. Aufgabenkritik

Das Jugendamt erfüllt wesentliche Aufgaben der Stadt Coesfeld als örtlicher Träger der öffentlichen Jugendhilfe auf Basis des VIII. Sozialgesetzbuch – Kinder- und Jugendhilfe (SGB VIII), ergänzenden bundesgesetzlichen Vorschriften und den einschlägigen landesgesetzlichen Regelungen. Dabei sind zu unterscheiden, die Aufgaben im Rahmen der Gewährleistungsverantwortung (§ 79 SGB VIII), die Leistungen (§ 2 Abs. 2 SGB VIII), die das Jugendamt als Leistungserbringer (analog zu den freien Trägern der Jugendhilfe) erbringt, und die anderen Aufgaben (§ 2 Abs. 3 SGB VIII), die das Jugendamt in hoheitlicher Funktion umsetzen muss.

Als örtlicher Träger der öffentlichen Jugendhilfe ist die Stadt Coesfeld verpflichtet, rechtzeitig ein bedarfsgerechtes Angebot in allen Feldern der Jugendhilfe vorzuhalten bzw. sicherzustellen (§§ 79 ff SGB VIII). Wie diese Verantwortung wahrgenommen und die einzelne Leistung/Aufgabe ausgeführt wird, ist kommunal – unter Berücksichtigung der fachlichen Empfehlungen des Landesjugendamtes Rheinland und der fachwissenschaftlichen Erkenntnisse – auszugestalten. Wesentliche Grundlage für eine sachgerechte und gesetzeskonforme Wahrnehmung der Gesamtverantwortung ist eine qualifizierte Jugendhilfeplanung (§ 80 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 das Jugendamt erbrachten Leistungen und Aufgaben realisiert der Untersuchungsansatz von *IN/S/O* 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 150 untersuchten Jugendämtern (knapp 30% der deutschen Jugendämter) für die wirksame und wirtschaftliche Aufgabenerfüllung entwickelt hat. Der sogenannte *IN/S/O*-Standard wird kontinuierlich fortgeschrieben. Mit den Führungsverantwortlichen und den Fachkräften wurden die Standards mit den Handlungstraditionen des Jugendamtes sowie der Jugendhilfe-Infrastruktur und der Bedarfslage in der Stadt Coesfeld abgeglichen. Von der Steuerungsgruppe unter Vorsitz des Jugenddezernenten wurden die definierten Prozesse freigegeben und waren Grundlage der Personalbedarfsberechnung.

Die eingesetzte Fachsoftware bedarf der Anpassung, damit die Fachkräfte bei der Erfüllung ihrer Aufgaben unterstützt 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 eine kontinuierliche Fortschreibung der Personalbemessung mit überschaubarem Aufwand möglich. Dies würde auch die Bedingungen für die Fallsteuerung und die Steuerung des Jugendamtes verbessern.

- 1 Im Folgenden werden die Ergebnisse und Empfehlungen geordnet nach Diensten dar-
2 gestellt.
- 3 Die Qualitätsstandards und der Personalbedarf bilden die notwendige Aufgabenerfü-
4 lung im Rahmen der gesetzlichen Leistungsverpflichtungen ab. Soweit Optimierungspotentiale nicht bereits unmittelbar im Laufe des Projektes umgesetzt wurden, folgen
5 der Darstellung des Untersuchungsergebnisses entsprechende Empfehlungen.
6
- 7 Einer knappen Skizzierung der jeweiligen Aufgaben folgt die Personalbedarfsberechnung
8 auf der Basis der Inanspruchnahme im Jahr 2021 und der definierten Leistungsqualität. Dem wird die verfügbare Netto-Jahresarbeitszeit auf der Basis der im Stellenplan
9 2022 abgesicherten Beschäftigungsumfänge für das jeweilige Aufgabengebiet gegenübergestellt. Bei der Netto-Jahresarbeitszeit sind die Stunden bzw. Tage für die gesetzlichen
10 und tariflichen Freistellungen (z.B. Urlaub), durchschnittliche Ausfallzeiten (z. B. wegen Krankheit), die Rüstzeiten (Zeit für Tätigkeiten aller Beschäftigten, die auf
11 Grund der Zugehörigkeit zum Dienstgeber unabhängig von den jeweiligen Fachaufgaben anfallen) und teilweise die Verteilzeit (Arbeitszeitpuffer für Störungen, Arbeitsbeeinträchtigungen
12 oder außerplanmäßige Aufgaben) vom Brutto-Beschäftigungsumfang (Wochenarbeitszeit geteilt durch 5 multipliziert mit Arbeitstage im Jahr) abgezogen.
13
14
15
16
17
18
- 19 Aufbau und Inhalt der Berechnungstabelle für den Personalbedarf ist in *Anlage 2* ausführlich erläutert.
20
21
- 22 Eine Gesamtliste der Empfehlungen ist im Anhang des Berichtes beigefügt.

1 IV.2. Allgemeiner Sozialer Dienst (ASD)

2 Die untersuchten sozialpädagogischen Leistungen umfassen den Allgemeinen Sozialen
 3 Dienst (ASD), die Eingliederungshilfe § 35a (EGH) und die Jugendhilfe im Strafverfahren
 4 (JuhiS).

6 Der ASD fördert die Erziehung in der Familie und die Persönlichkeitsentwicklung junger
 7 Menschen durch vielfältige Beratungs- und Unterstützungsleistungen, die Gewährung
 8 von Hilfen und die Sicherstellung des Schutzauftrages bei Kindeswohlgefährdungen.
 9 Die Aufgaben des ASD sind in 13 Kernprozesse mit 66 Teilprozessen beschrieben und
 10 umfassen:

- 11 ● Klärung von Unterstützungsbedarfen von Personensorgeberechtigten und jun-
 12 gen Menschen bei Erziehung und Persönlichkeitsentwicklung
- 13 ● Kindeswohl bezogene Interventionen gemäß §§ 8a, 42 und 42 a SGB VIII, ein-
 14 schließlich der Einbeziehung des Familiengerichts
- 15 ● Beratungsleistungen
 16 (§ 8 für junge Menschen, § 16 für die allgemeine Förderung der Erziehung in der
 17 Familie, §§ 17 und 18 bezogen auf die Fragen im Rahmen von Trennung, Schei-
 18 dung, Ausübung der Personensorge und des Umgangsrechts),
- 19 ● Leistungsgewährung und -steuerung
 20 (§ 19 Gemeinsame Wohnformen für Mütter/Väter und Kinder, § 20 Betreuung
 21 und Versorgung des Kindes in Notsituationen, § 27 Hilfe zur Erziehung, § 35a
 22 Eingliederungshilfe für seelisch behinderte Kinder und Jugendliche, § 41 Hilfe
 23 für junge Volljährige)
 24 Die Eingliederungshilfe § 35a wird durch eine spezialisierte Fachkraft (EGH) um-
 25 gesetzt. Sie klärt, gewährt und steuert die Hilfen für junge Menschen deren sozi-
 26 ale Teilhabe auf Grund einer (drohenden) seelischen Erkrankung beeinträchtigt
 27 wird. Sie ist auch für die Kooperation mit anderen Rehabilitationsträgern zustän-
 28 dig.
- 29 ● die Mitwirkung im familiengerichtlichen Verfahren
 30 (§ 50 SGB VIII – Der ASD unterstützt das Familiengericht bei allen Maßnahmen,
 31 die die elterliche Sorge für Kinder und Jugendliche betreffen. Er unterrichtet ins-
 32 besondere über angebotene und erbrachte Leistungen, bringt erzieherische und
 33 soziale Gesichtspunkte zur Entwicklung des Kindes oder des Jugendlichen ein
 34 und weist auf weitere Möglichkeiten der Hilfe hin.)
- 35 ● die Mitwirkung im jugendgerichtlichen Verfahren
 36 (§ 52 SGB VIII - Die Fachkraft in der Jugendhilfe im Strafverfahren (früher: Ju-
 37ugendgerichtshilfe) beraten und begleiten Jugendliche und Heranwachsende, die
 38 einer Straftat beschuldigt werden, um mit ihnen zu prüfen, ob Jugendhilfe-Leis-
 39 tungen eine geeignete bzw. bessere Entwicklungsperspektive bieten könnten
 40 (statt Strafe). Sie begleitet die jungen Menschen durch das gesamte Verfahren.
 41 Soweit im jugendgerichtlichen Verfahren Auflagen (z. B. Sozialstunden, Anti-Ge-
 42 walt-Training) erteilt werden, sind diese zu begleiten oder zu steuern und das
 43 Ergebnis dem Jugendgericht zu berichten. Zu dem unterstützt sie den Täter-Op-
 44 fer-Ausgleich.

45
 46 Die Aufgaben des ASD sind in 15 Kernprozessen mit 66 Teilprozessen beschrieben. Für
 47 die Eingliederungshilfe wurde ein Kernprozess mit 14 Teilprozessen definiert. Die fall-
 48 bezogenen Standards für die Jugendhilfe im Strafverfahren (JuhiS) sind in zwei

1 Kernprozessen mit 17 Teilprozessen abgebildet. Hinzukommen die Systemzeiten für die
 2 fallübergreifenden und fallunabhängigen Tätigkeiten.

3
 4 In intensiven Diskussionen haben sich die Teamleitung und die Fachkräfte auf gemein-
 5 same Standards für die künftige Aufgabenerledigung verständigt. Im Rahmen der Vor-
 6 gaben (Qualitäts-Handbuch und Dienstanweisungen) sollen die ASD-Fachkräfte die
 7 Fallarbeit weitgehend eigenverantwortlich gestalten. Dieser Grundausrichtung entspre-
 8 chend wurden die Verfahren zur Entscheidung über die geeignete und notwendige Hilfe
 9 gemäß §§ 27 ff SGB VIII dahingehend modifiziert, dass das Team und die Leitung künftig
 10 nicht mehr über die auszuwählende Hilfe entscheiden, sondern die fallzuständige Fach-
 11 kraft in ihrer Entscheidungsfindung beraten wird (selbstverständlich innerhalb generel-
 12 ler Vorgaben, die fallunabhängig zu beachten sind). Außerdem wurde die Bearbeitung
 13 einer (möglichen) Kindeswohlgefährdung und die Gewährung von erzieherischen Hilfen
 14 klarer voneinander abgegrenzt. Künftig haben die Fachkräfte die Möglichkeit auch in-
 15 nerhalb des 8a-Verfahrens den Erziehungsberechtigten befristete Leistungen zu ge-
 16 wahren, um sie bei der Abwendung oder Beseitigung von einer bestehenden oder dro-
 17 henden Kindeswohlgefährdung in ihrer Verantwortung zu unterstützen. Diese Unter-
 18 stützung erfolgt im Rahmen eines Schutzkonzeptes, also der Selbstverpflichtung der
 19 Erziehungsberechtigten zur Abwendung einer drohenden oder bestehenden Kindes-
 20 wohlgefährdung, unverzüglich und ohne, dass die Fachkräfte ein Antragsverfahren ab-
 21 arbeiten müssen. Sie unterliegt der engmaschigen Überprüfung.

22 Demgegenüber erfordert die Gewährung einer Hilfe gemäß § 27 SGB VIII einen Antrag
 23 der Personensorgeberechtigten und die umfassende Klärung der Ressourcen in der
 24 Familie und ihrem sozialen Nahfeld (Sozialraum) sowie des konkreten Hilfebedarfes
 25 und der angestrebten Ziele aller Beteiligten. Im Rahmen der Erarbeitung der ange-
 26 strebten Ziele sind jene Aspekte durch die ASD-Fachkräfte zu thematisieren, die für die
 27 Entwicklung des jungen Menschen bedeutsam sind. *(Aufgabe der Jugendhilfeplanung*
 28 *ist es, dafür zu sorgen, dass rechtzeitig ein bedarfsgerechtes Leistungsangebot vorhan-*
 29 *den ist.)*

30
 31 Nach der Erarbeitung des Qualitäts-Handbuches wurde auf Basis der Auswertung der
 32 LogoData der Personalbedarf ermittelt. Dabei zeigte sich, dass die Daten in LogoData
 33 Ungenauigkeiten aufweisen bzw. nicht alle Leistungen sachgerecht trennt. Nur mittels
 34 zusätzlicher händischer Erhebungen war die Personalbedarfsberechnung möglich. Im
 35 Abgleich mit den Vergleichsdaten von **IN/S/O** wurde die Plausibilität der Berechnung
 36 überprüft.

37
 38 Im Stellenplan sind 6,78 Vollzeitäquivalente (VZÄ) ausgewiesen, die derzeit mit 8 Fach-
 39 kräften besetzt sind. Auf der Basis der definierten Qualitätsstandards und der Inan-
 40 spruchnahme im Jahr 2021 sind 13.549,0 Jahresarbeitsstunden bzw. 10,04 VZÄ erfor-
 41 derlich, um den fachlich gebotenen Standard in allen Aufgabenbereichen vollständig
 42 umzusetzen.

43
 44
 45
 46
 47
 48
 49

1 **Tab. 1: Personalbedarfsberechnung ASD auf Basis Inanspruchnahme im Jahr 2021**

Stundenbedarf im Berichtsjahr			
	Fachkräfte (mit aktueller Teilzeitquote)	%	wenn nur Vollzeitkräfte im Team tätig wären
Klientenzeit	10.955,62	80,9%	10.955,62
Systemzeit	2.333,36	17,2%	2.151,72
Verteilzeit*	260,02	1,9%	255,48
Rüstzeit*	0,00	0,0%	0,00
Summe	13.549,00	100,0%	13.362,82

Derzeitiges Stellentableau	
Anzahl der Fachkräfte	Vollzeitäquivalente
8	6,78

Derzeit zur Verfügung stehende Netto-Jahresarbeitszeit	
Stunden	
	9.665,23

Differenz (IST zu SOLL)	
Fachkräfte (mit aktueller Teilzeitquote)	wenn nur Vollzeitkräfte im Team tätig wären
3.883,77 Stunden	3.697,59 Stunden
2,72 vzÄ	2,59 vzÄ
*." entspricht einem Stellenüberhang (in vzÄ)	
Mehrbedarf in vzÄ unter Berücksichtigung zusätzlicher flexibler Systemzeiten) für die neuen Stellen	
3,26 vzÄ	3,13 vzÄ

Anmerkung:
* Verteilzeit (teilweise) und Rüstzeit bereits bei der Berechnung Netto-Jahresarbeitsstunden berücksichtigt.

Der zusätzliche Aufwand durch das Landeskinderschutzgesetz ist nicht berücksichtigt, weil bei den Qualitätsstandards noch nicht erfasst. Die Auswirkungen des Kinder- und Jugendstärkungsgesetzes sind nur ansatzweise berücksichtigt, soweit aus den Daten 2021 ableitbar.

2
3
4 Unter Berücksichtigung der derzeitigen Teilzeitquote der Fachkräfte im ASD, in der
5 EGH und in der JuhIS besteht ein Personalmehrbedarf von 3,26 VZÄ, davon ca. 2,85 VZÄ
6 im Bereich des ASD, 0,34 VZÄ in der Eingliederungshilfe und 0,07 VZÄ in der Jugend-
7 hilfe im Strafverfahren.

8 Bei der Berechnung des Personalbedarfs für den ASD wurde die Stelle der Teamleitung
9 von der Bearbeitung eines eigenen Bezirks entbunden. Der entsprechende Aufwand ist
10 beim Personalbedarf der Fachkräfte eingerechnet.

11
12 **Empfehlung ASD-1:** Teamleitung freistellen von eigenem Bezirk
13 Die ASD-Teamleitung muss die Fachkräfte bei der Entscheidungsfindung im 8a-Ver-
14 fahren und bei der Hilfestellung engmaschig begleiten. Sie muss die psycho-so-
15 ziale Verfassung der Fachkräfte stets im Blick haben. Deshalb ist deren durchge-
16 hende Präsenz und Ansprechbarkeit erforderlich. Dies ist mit einer eigenen Zustän-
17 digkeit für einen Bezirk und den sich aus der Fallarbeit ergebenden Anforderungen
18 nicht vereinbar.

19
20 **Empfehlung ASD-2:** Stellenplan um 3,28 VZÄ aufstocken
21 Damit die im Handbuch hinterlegten SOLL-Standards umgesetzt werden können,
22 sind die die zusätzlichen Stellen erforderlich. Im Bereich der Eingliederungshilfe
23 würde (auf Basis der Inanspruchnahme 2021) ein vorübergehender Puffer von ca.
24 230 Jahresarbeitsstunden geschaffen. Da aber eine stetige Fallsteigerung zu ver-
25 zeichnen ist, dürfte dieser schnell aufgezehrt sein. Vorläufig würde aber ein zeitkon-
26 tingent bereitgestellt, um die neue Aufgabe Verfahrenslotse für minderjährige Leis-
27 tungsberechtigte nach SGB IX (ab 1.1.2024 Pflicht) vorzubereiten.
28 Bei der Jugendhilfe im Strafverfahren umfasst der Aufstockungsvorschlag auch den
29 Mehrbedarf, der durch eine Stellenteilung erforderlich würde. Auf diese Weise
30 würde aber ermöglicht, dass die Aufgabe ganzjährig erbracht werden könnte.

31
32 **Empfehlung ASD-3:** schrittweise Umsetzung der verbindlichen Prozess-Standards
33 So lange der Personalbedarf nicht durch den (eingearbeiteten) Personalbestand ab-
34 gedeckt ist, sind durch Vorgaben der Leitung entsprechende Abstriche an der Quali-
35 tät festzulegen. Dies dürfte wegen des notwendigen Zeitraumes für die Beschluss-
36 fassung zum Stellenplan, der Personalbeschaffung und der Einarbeitung

1 voraussichtlich bis ins Jahr 2024 erforderlich sein. Dabei sollten die Standardein-
2 schränkungen schriftlich festgelegt und regelmäßig – zusammen mit den Fachkräf-
3 ten und der Amtsleiterin – überprüft werden.

4 *Auf Basis der Fortschreibung der Personalbedarfsberechnung sind die Entschei-*
5 *dungen zur zeitlichen Streckung der Umsetzung der definierten Qualitätsstandards*
6 *zu überprüfen, um die Verantwortung für die Differenz zwischen Qualitätsziel und*
7 *Personalbestand nicht den Mitarbeitenden zu überantworten und das angestrebte*
8 *Qualitätsziel möglichst zeitig zu erreichen.*

- 9
- 10 **Empfehlung ASD-4:** Intensivierung der Ressourcenklärung und der Fallsteuerung
11 Fallsteuerung wird hier verstanden als mit professionellem Außenblick Chancen er-
12 kennen, Gelingensbedingungen fördern, erreichbare Ziele erarbeiten und vereinba-
13 ren, Reflexion des Entwicklungsprozesses und der Zielerreichung anregen, um Mo-
14 tivation und Selbsthilfekräfte/Selbstwirksamkeit der Leistungsberechtigten zu stär-
15 ken. Dies setzt notwendigerweise hinreichend Zeit bei den Fachkräften voraus.
 - 16 **Empfehlung ASD-4a:** Umsetzung des Kernprozess ASD-8 „§§ 27 ff SGB VIII – Hilfe
17 zur Erziehung + andere hilfeplangesteuerte Leistungen (§§ 13 und 19 SGB VIII)“
18 ⇒ Fallverstehen und Fallsteuerung im zuvor beschriebenen Sinne bedarf der Wei-
19 terentwicklung durch Umsetzung der intensivierten Klärung des Unterstüt-
20 zungsbedarfes und der Ressourcenaktivierung (Kernprozesse ASD-1 „Eingang
21 und Klärung“) sowie im Kernprozess ASD-8 der Hilfeklärung (Teilprozess 1 = TP
22 1) und der Hilfeplanung (TP 4 „Erstes Hilfeplangespräch“ und TP 5 „Hilfeplan-
23 fortschreibung“), einschl. der Kontaktarbeit mit den Leistungsberechtigten.
24 ⇒ Generell ist es erfolgsversprechender gezielt mit den Veränderungen bei Neufäl-
25 len zu beginnen als bei laufenden Fällen nachzuarbeiten.
26 Im Ergebnis sollten der Hilfe- und Fallbestand (Transferkosten!) und damit der Per-
27 sonalbedarf sinken, sofern nicht andere Faktoren (z.B. Zuwanderung, neue gesetzli-
28 che Aufgaben) die Effekte überlagern.
 - 29 **Empfehlung ASD-4b:** Fortbildung zur sozialpädagogischen Diagnostik
30 Für eine einheitliche, wertschätzende und ressourcenorientierte Fallbearbeitung
31 benötigen die Fachkräfte ein gemeinsames methodisches Rüstzeug. Entsprechende
32 methodische Vorgaben und Dokumentationsanforderungen sind derzeit nicht defi-
33 niert.
 - 34 **Empfehlung ASD-4c:** Handlungs-Leitfaden für die Beratung nach § 16 SGB VIII „All-
35 gemeine Förderung der Erziehung in der Familie“ (Kernprozess ASD-4) umsetzen
36 Mit den ASD-Fachkräften ist ergänzend zur Prozessdefinition ein Handlungsleitfa-
37 den zu erarbeiten, wie die Beratung nach § 16 SGB VIII genutzt und gestaltet werden
38 kann. In der Fallvorlage für die Kollegiale Beratung vor Gewährung einer neuen
39 Hilfe sollte dokumentiert werden, warum eine Beratung oder die Vermittlung nied-
40 rigschwelliger Hilfen nach § 16 SGB VIII nicht zur Unterstützung der Familie geeig-
41 net bzw. ausreichend ist. Die Teamleitung müssen die Fachkräfte darin unterstüt-
42 zen, diese Handlungsoption zu Beginn der Fallarbeit konsequent auszuschöpfen.
43
 - 44 **Empfehlung ASD-5:** Kindeswohlgefährdung und Hilfe zur Erziehung besser unter-
45 scheiden
46 Im Rahmen der Beseitigung von Kindeswohl gefährdenden Situationen (staatliches
47 Wächteramt!) sollten die ASD-Fachkräfte den Personensorge- und/oder Erziehungs-
48 berechtigten unmittelbar die notwendige Unterstützung anbieten, damit diese in ei-
49 gener Verantwortung die Gefährdung beheben und/oder vermeiden können (Schutz-
50 konzept = Selbstverpflichtung der Personensorge-/Erziehungsberechtigten zur

1 Umsetzung). Die Annahme der Unterstützung und die Umsetzung des Schutzkonzeptes unterliegt der Aufsicht des ASD. Abweichungen vom Schutzkonzept, die das Kindeswohl tangieren, führen zu Konsequenzen. Bei Beendigung des Schutzkonzeptes prüft die ASD-Fachkraft, ob das Kindeswohl ohne weitere Unterstützung gesichert ist. Reicht die Unterstützung nicht aus, um das Kindeswohl des jungen Menschen am gewohnten Lebensort sicherzustellen, erfolgt eine Inobhutnahme und/oder die Anrufung des Familiengerichts, damit dieses die erforderlichen Eingriffe in die Personensorge beschließt.

9 Im Unterschied zum Schutzkonzept bedarf die Hilfe zur Erziehung (Dienstleistung!) des Antrags und der Motivation zur Mitwirkung. Sie baut auf die Einsicht der Personensorgeberechtigten auf, dass sie Hilfen benötigen, um ihre Erziehungsverantwortung verantwortlich wahrzunehmen, und die Bereitschaft, dafür aktiv in der Hilfe mitzuarbeiten. Die Personensorgeberechtigten können ihren Antrag zurücknehmen oder die gewährte Hilfe beenden, wenn sie der Auffassung sind, dass sie wieder eigenständig in der Lage sind, ihre Verantwortung für den jungen Menschen wahrzunehmen. (Wenn die ASD-Fachkraft der Auffassung ist, dass die vorzeitige Beendigung der Hilfe zu einer Kindeswohlgefährdung führt, leitet sie ein Verfahren gemäß § 8a SGB VIII ein.)

19 Bisher wurden bei der Abwendung von Gefährdungen auch Hilfen gemäß §§ 27 ff SGB VIII gewährt, in dem die Selbstverpflichtung bereits als Antrag gewertet wurde, ohne dass eine gründliche Klärung der Voraussetzungen durchgeführt werden konnte. So verschwimmen die Grenzen zwischen Gefahrenabwehr und Hilfen. Die vertrauensbildende und die Selbstwirksamkeit stärkende Markierung des Übergangs von staatlicher Aufsicht in eigenverantwortetes Handeln geht verloren.

26 **Empfehlung ASD-6: Auswertung und Reflexion der Fallarbeit**

27 Das Erfahrungswissen aus Fallverläufen sollte kontinuierlich in Fall-Revisionen und/oder Falllaboren 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 sie erst jetzt erkannt 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.

35 **Empfehlung ASD-7: Fachsoftware verbessern**

36 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. Der Datenaustausch mit Fallbeteiligten muss (unter Beachtung des Datenschutzes) ohne Medienbrüche ermöglicht werden.

44 So lange 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.

49 **Empfehlung ASD-8: Dokumentation verbessern**

50 Bei der Erarbeitung der Qualitätsstandards wurde deutlich, dass die Aktenführung im

- 1 Allgemeinen und die Nutzung von Dokumenten eine breite Varianz aufweist. Zur Sicherstel-
 2 lung der fachlichen und rechtlichen Anforderungen sollte durch entsprechende Vorgaben (s.
 3 Dokumente im Qualitäts-Handbuch) zeitnah eine Angleichung herbeigeführt werden. Dies
 4 wird entscheidend unterstützt, wenn die Dokumente in der Fachsoftware hinterlegt sind.
 5 Die technische Ausstattung der Fachkräfte sollte die Dokumentation erleichtern und ent-
 6 sprechend verbessert werden (z.B.: Diktiersoftware, Mikrofon, mobile Endgeräte).
 7
- 8 ▪ **Empfehlung ASD-9:** Teilprozess-Häufigkeit arbeitssynchron erheben
 9 Im Rahmen der Falldokumentation sollten, die für die Fortschreibung der Personal-
 10 bedarfsberechnung erforderlichen Daten erzeugt werden, um die Entwicklung der In-
 11 anspruchnahme und des Personalbedarfs nachhaltig zu beobachten und bei Bedarf
 12 zeitnah nachzusteuern.
 13
- 14 ▪ **Empfehlung ASD-10:** Umsetzung der verbindlichen Prozess-Standards strukturiert
 15 und terminiert überprüfen
 16 Im Rahmen der Gespräche mit der einzelnen Fachkraft bei der Begleitung der Fall-
 17 arbeit, in den Teambesprechungen und -beratungen, an dem jährlichen Prozess-
 18 Tag und bei der systematischen Aktenprüfung (5% Stichprobe) ist die Umsetzung
 19 der veränderten Arbeitsvorgaben kontinuierlich zu prüfen und ggf. nachzusteuern.
 20
- 21 ▪ **Empfehlung ASD-11:** Personalbedarfsberechnung fortschreiben
 22 Sobald die Voraussetzungen in LogoData für die Prozesszählung geschaffen wurden,
 23 sind die Daten regelmäßig auszuwerten (immer für 12 zurückliegende Monate). Mit
 24 Hilfe der von *IN/S/O* bereit gestellten APP PeB-Tool können die Daten in Personal-
 25 bedarfe verrechnet werden und für die Bewirtschaftung des Stellenplanes bzw. für
 26 weitere Stellenplananträge genutzt werden.
 27
- 28

IV.3. Wirtschaftliche Jugendhilfe

Die Wirtschaftliche Jugendhilfe (WJH) bearbeitet materiell-rechtlich die sozialpädagogischen Leistungen des Allgemeinen Sozialen Dienstes (insb. Hilfen gemäß §§ 19, 20, 27, 35a, 41 und 42 ff SGB VIII; *siehe Kap. IV.2*). Zuständigkeitsprüfung (§§ 86 ff SGB VIII), Leistungsbescheide, Kostenzusage und Abrechnung mit den Leistungserbringern, Heranziehung der Kostenbeitragspflichtigen (Unterhaltspflichtigen) und Kostenerstattungen mit anderen Sozialleistungsträgern/Jugendämtern gehören zu den Aufgaben. Sie umfassen auch die materiell-rechtliche Abwicklung der Leistungen für die unbegleitet eingereisten minderjährigen Ausländer/innen und seelisch behinderten jungen Menschen.

Die Aufgaben der WJH wurden in 7 Kernprozessen mit 21 Teilprozessen beschrieben.

Im Stellenplan sind 1,07 VZÄ (2 Fachkräfte) für diese Aufgaben ausgewiesen. Auf der Basis der Inanspruchnahme 2021 und der definierten Qualitätsstandards waren 2.300,65 Jahres-Arbeitsstunden bzw. 1,79 VZÄ erforderlich.

Tab. 2: Personalbedarfsberechnung WJH auf Basis Inanspruchnahme im Jahr 2021

Stundenbedarf im Berichtsjahr					Differenz (Soll-Ist)	
	Fachkräfte	%	Vollzeitäquivalente	%	Fachkräfte	Vollzeitäquivalente
Klientenzeit	1.209,11	52,6%	1.209,11	55,9%	772,90 Stunden	633,57 Stunden
Systemzeit	1.091,54	47,4%	849,30	39,3%	0,54 vZÄ	0,44 vZÄ
Verteilzeit*	0,00	0,0%	102,92	4,8%	"-" entspricht einem Stellenüberhangf	
Rüstzeit*	0,00	0,0%	0,00	0,0%		
Summe	2.300,65	100,0%	2.161,32	100,0%	unter Berücksichtigung zusätzlicher flexibler Systemzeiten für die neuen	
					0,72 vZÄ	0,44 vZÄ
					"-" entspricht einem Stellenbedarf	

Derzeitiges Stellentableau	
Anzahl der Fachkräfte	Vollzeitäquivalente
2	1,07

Derzeit zur Verfügung stehende Jahresarbeitszeit	
Stunden	
	1.527,75

Anmerkung:
* Verteilzeit (teilweise) und Rüstzeit bereits bei der Berechnung Netto-Jahresarbeitsstunden

Es besteht ein Mehrbedarf von 0,72 VZÄ, um alle Aufgaben fachgerecht auszuführen.

- Empfehlung WJH-1:** Stellenplan auf 2,0 VZÄ für Sachbearbeitung aufstocken
 Die erhöhte Aufstockung um zusätzliche 0,21 VZÄ berücksichtigt, dass eine Sachbearbeiterin zugleich Leitungskraft auch für weitere Mitarbeitende ist und wesentlich Teile der Fachadministration für LogoData leisten muss. Die Stelle ist jetzt bereits strukturell überfrachtet. Bei der notwendigen Weiterentwicklung der Fachsoftware kommen zusätzliche Anforderungen auf die Stelle zu. Dies gilt auch im Blick auf die notwendige Weiterentwicklung des Controllings.

1 Schlusswort

2
3 Trotz der hohen Belastung war das Engagement der Beschäftigten während und für die
4 Organisationsuntersuchung ausgezeichnet. Dies ist ein gutes Zeichen für die anste-
5 hende fachliche Weiterentwicklung. Diese wird dauerhaft nur gelingen, wenn die Rah-
6 menbedingungen (Personalbestand, Aufbaustruktur, Führung, Fachsoftware) verbes-
7 sert werden.
8 Angesichts der vielschichtigen Veränderungen sollte für den Veränderungsprozess ein
9 Projektmanagement eingesetzt werden und die regelmäßige Reflexion des Umset-
10 zungsfortschrittes durch ein Begleitgremium erfolgen.

11
12 Mit dem vorliegenden Bericht und den Empfehlungen zeigen wir Ihnen einen Weg auf,
13 wie die Herausforderungen bewältigt werden können. Jedoch werden es noch anstren-
14 gende Monate bzw. Jahre, bis dieser Leistungsbereich im Jugendamt in ruhigeres
15 Fahrwasser kommen wird, zumal mit der angekündigten Umsetzung der sogenannten
16 „großen Lösung“ (Überführung der Leistungsansprüche für junge Menschen aus dem
17 SGB IX ins SGB VIII zum 1.1.2028) weitere Anforderungen auf die Fachkräfte und die
18 Stadt zu kommen.

19
20 Im Interesse der jungen Menschen wünschen wir Ihnen den notwendigen langen Atem
21 und ein konstruktives Miteinander.

22
23
24
25 Köln, den 14. September 2022

26
27
28
29 Bruno Hastrich

30 **INSO** GmbH

31
32 Josefstr. 26, 51143 Köln

33 ☎ 01577/1961 058

34 ✉ bruno.hastrich@inso.koeln

35 🌐 www.inso.koeln

Verzeichnis der Tabellen

Titel der Tabelle	Abschnitt	Seite
Tab. 1: Personalbedarfsberechnung Allgemeiner Sozialdienst auf Basis Inanspruchnahme im Jahr 2021	IV.2	14
Tab. 2: Personalbedarfsberechnung Wirtschaftliche Jugendhilfe auf Basis Inanspruchnahme im Jahr 2021	IV.3 Wirtschaftliche Jugendhilfe	18

Übersicht: Empfehlungen

Dienst	Nr	Kurzbezeichnung	Abschnitt / Seite
ASD	1	Teamleitung freistellen von eigenem Bezirk	IV.2 / 14
ASD	2	Stellenplan um 3,28 VZÄ aufstocken	IV.2 / 14
ASD	3	schrittweise Umsetzung der verbindlichen Prozess-Standards	IV.2 / 14
ASD	4	Intensivierung Ressourcenklärung und Fallsteuerung	IV.2 / 15
ASD	4a	Umsetzung des Kernprozesses 8	IV.2 / 15
ASD	4b	Fortbildung Sozialpädagogische Diagnostik	IV.2 / 15
ASD	4c	Handlungsleitfaden 16er-Beratung	IV.2 / 15
ASD	5	KWG und HzE besser unterscheiden	IV.2 / 15
ASD	6	Reflexion Fallarbeit	IV.2 / 16
ASD	7	Fachsoftware verbessern	IV.2 / 16
ASD	8	Dokumentation verbessern	IV.2 / 16
ASD	9	Teilprozess-Häufigkeit arbeitssynchron erheben	IV.2 / 17
ASD	10	Umsetzung der verbindlichen Prozess-Standards strukturiert und terminiert überprüfen	IV.2 / 17
ASD	11	Personalbedarfsberechnung fortschreiben	IV.2 / 17
WJH	1	Stellenplan auf 2,0 VZÄ für Sachbearbeitung aufstocken	IV.3 / 18

Anlagen

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