



public



# Personalbedarfsbemessung im Jugendamt

Dokumentation zum Zukunftsdialog am 12.10.2023

## Personalbedarfsbemessung im Jugendamt

Die SGB VIII-Reform bewegt die Jugendämter in vielerlei Hinsicht – und berührt auch Fragen der Ressourcenausstattung und erforderlicher Kompetenzen. In § 79 SGB VIII fordert der Gesetzgeber die Träger der öffentlichen Jugendhilfe dazu auf, für eine ausreichende Ausstattung zu sorgen und dafür ein Verfahren zur Personalbemessung zu nutzen.

Zugleich sehen sich die Jugendämter mit einem massiven Fachkräftemangel konfrontiert. Offene Stellen können oft nicht nachbesetzt werden – was nutzt da eine Personalbedarfsbemessung?

Sie nutzt durchaus, denn: Im Zuge einer Personalbedarfsbemessung kann auch die Frage einer ressourcenschonenden Aufgabenerbringung betrachtet werden. Und zugleich viele andere Fragestellungen: Aufgabenkritik, Digitalisierung, Fachstandards, Datenqualität und vieles mehr. Nach dem Motto „Wenn schon, denn schon!“ hat gfa | public Jugend- und Personalämter zu einem Zukunftsdialog nach Berlin eingeladen. Gekommen waren Leitungskräfte kommunaler Jugendämter und Landesjugendämter sowie Vertreter\*innen ihrer Personal- und Organisationsämter aus vielen Teilen der Bundesrepublik.

In einem ersten Input führte **Alexa Keinert**, Seniorberaterin bei gfa | public, in die Voraussetzungen und das Vorgehen einer Personalbedarfsbemessung ein. Anschließend berichteten unsere Gäste aus dem Kreisjugendamt Lippe, Ulrike Glathe (Jugendamtsleiterin) und Tobias Schelenberg (Qualitätsentwicklung) von ihren Erfahrungen mit einer Personalbedarfsbemessung in ihrem Jugendamt – und welche Lernpunkte sie dabei machen konnten. Am Nachmittag befassten sich die Teilnehmenden intensiv mit den verschiedenen Phasen einer Personalbedarfsbemessung und erarbeiteten eine Roadmap, mit der sie nun konkret in die Planung gehen können.

### A | **Alexa Keinert**

#### **Ziele, Voraussetzungen und Vorgehen einer Personalbedarfsbemessung**

Das SGB VIII regelt es sehr eindeutig:

„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.“  
(SGB VIII § 79 Absatz 3)

## Anlässe

Über die rechtliche Forderung hinaus kann es sehr unterschiedliche Anlässe geben, eine Personalbedarfsbemessung durchzuführen:

- Umstrukturierungen, wie zum Beispiel die Verlagerung von Aufgaben in eine andere Organisationseinheit, die Einrichtung einer neuen Organisationseinheit oder die Reorganisation einer Organisationseinheit;

- Aufgabenanpassungen, wie zum Beispiel die Klärung des Erfüllungsaufwands (neuer) gesetzlicher Aufgaben, der Wegfall oder das Hinzukommen von Aufgaben, die quantitative oder qualitative Veränderung von Aufgaben oder die Auswirkung von Digitalisierung und technischer Unterstützung von Prozessen;
- Herausforderungen im Bereich Personalmanagement, wie zum Beispiel die Begründung eines Stellenbedarfs im Rahmen von Haushaltsanmeldungen, die Identifizierung aktueller oder künftiger strategischer Handlungsfelder, der Bedarf einer Auslastungsprüfung einer Organisationseinheit oder die Begründung personalwirtschaftlicher Maßnahmen;
- oder, über die oben genannten Handlungsfelder hinweg, eine Prüfungsmitteilung eines Rechnungshofes.

## Zielstellung

Wo man hinwill

Das Handbuch des BMI und des BVA formuliert die Zielstellung einer Personalbedarfsbemessung: „Die Durchführung einer Personalbedarfsermittlung ist erforderlich, um den für eine vorgegebene Aufgabe oder für einen bestimmten Prozess erforderlichen quantitativen und qualitativen Personalbedarf zu überprüfen und festzustellen. Ziel ist es, eine zeitgerechte Aufgabenerledigung mit angemessener Auslastung der Aufgabenverantwortlichen in einer definierten Prozessqualität zu erreichen und damit der Anforderung einer sachgerechten und wirtschaftlichen Aufgabenerfüllung zu entsprechen.“

Hier wird deutlich, dass sich das Jugendamt im Zuge einer Personalbedarfsbemessung auch mit anderen Fragen befassen muss: Welche Qualität wollen wir? Wie viel Zeit wollen wir dafür aufwenden? Was ist angemessen? Die Antworten darauf können nicht pauschal, sondern nur individuell für das jeweilige Jugendamt gegeben werden.

## Einbindung in die Organisation

Der Personalbedarf ergibt sich stets aus den Zielen der Organisation, aus ihren Aufgaben, den dahinter liegenden Prozessen und der Struktur. In dieser Reihenfolge:



Abb. 1: Zusammenhang einer Personalbedarfsbemessung mit anderen organisationalen Fragestellungen

gfa | public gibt daher die ausdrückliche Empfehlung: Betten Sie eine Personalbedarfsbemessung in einen umfassenderen Organisationsentwicklungsprozess ein. Denn Sie müssen am Ende die Frage beantworten können, für welche Aufgaben, für welche Prozesse mit welchen Standards und in welcher Struktur Sie das errechnete Personal einsetzen werden.

## Inhalte einer Personalbedarfsbemessung

Eine Personalbedarfsbemessung adressiert stets vier Bereiche, die erarbeitet werden:

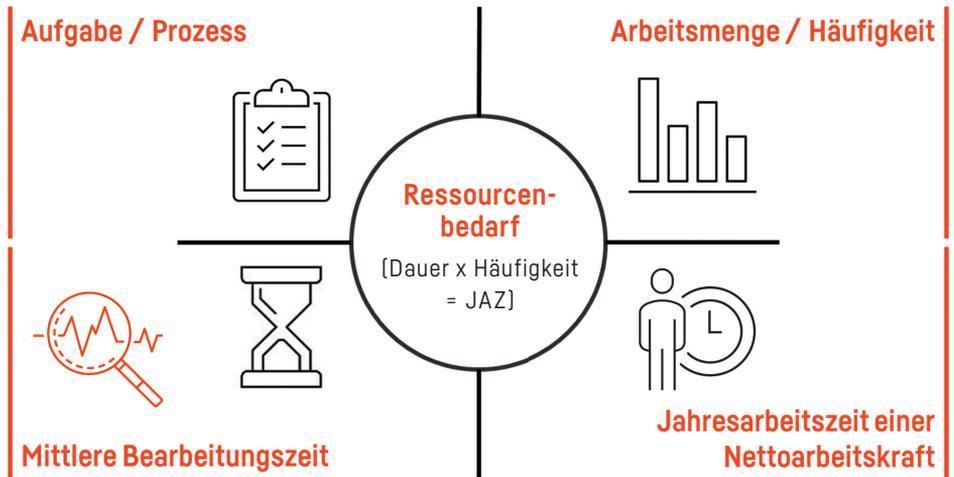


Abb. 2: Adressierte Themenfelder einer Personalbedarfsbemessung

Für jede Funktion, für die der Personalbedarf erhoben werden soll, müssen die Aufgaben vollständig in Form von Aufgabenkatalogen vorliegen. Zudem braucht es eine Angabe zu den Häufigkeiten, mit der jede Aufgabe wahrgenommen wird. Die Bearbeitungsdauern werden im Rahmen der Personalbedarfsbemessung von den Mitarbeitenden erhoben. Und schließlich wird die Jahresarbeitszeit einer Nettoarbeitskraft zugrunde gelegt – dies liegt durch die KGSt vor, muss aber eventuell für das konkrete Amt angepasst werden.

## Vier Schritte zum Ziel

In Summe beinhaltet eine Personalbedarfsbemessung vier Schritte, die sukzessive gemeinsam mit der Organisation erarbeitet werden:

1	Aufgabenkataloge überprüfen/erstellen. Dabei: Aufgabenkritik.	
2	Häufigkeiten bzw. Arbeitsmengen (=Fallzahlen) erfassen. Für jede Aufgabe.	
3	Schätzen der Dauern für die Aufgabenerledigung durch die Mitarbeitenden.	
4	Plausibilisieren und validieren der Werte mit Führungskräften und Mitarbeitenden, Errechnen des Personalbedarfs.	

Abb. 3: Schritte einer Personalbedarfsbemessung

## Ergebnis

Das Ergebnis ist eine Aussage über das für die Aufgabenerfüllung erforderliche Personal in Form von Vollzeitäquivalenten. Das ist eine wichtige Information für die Personalplanung. Aber auch eine Zahl, die nicht für sich allein stehen kann. Denn zum einen ist das Ergebnis einer Personalbedarfsbemessung nur so gut und robust wie die Daten, die ihr zugrunde liegen. Und zum anderen ist das Ergebnis nur gültig für die Gegebenheiten (Aufgaben, Teamzuschnitte, Fallzahlen) im Zeitraum der Erhebung. Entsprechend muss es fortgeschrieben und laufend angepasst werden.

Und: Im Kontext des Fachkräftemangels kann das Ergebnis „mehr Personal“ nicht immer Personaleinstellungen, sondern auch ein anderes Arbeiten bedeuten. Denn ein Mehr an unbesetzten Stellen hilft Ihnen nicht weiter.

### B | Ulrike Glathe, Tobias Schelenberg

#### Praxisinput aus dem Kreisjugendamt Lippe

Ein Beispiel  
aus der Praxis

Das Kreisjugendamt Lippe hat 2022/2023 eine Personalbedarfsbemessung für fünf Aufgabenfelder durchgeführt: Allgemeiner Sozialer Dienst, Eingliederungshilfe nach SGB VIII und SGB IX, Pflegekinderdienst, Jugendgerichtshilfe und Wirtschaftliche Jugendhilfe. Mit externer Begleitung durch gfa | public hat das Jugendamt im Projekt sechs Phasen durchlaufen:

### Exploration: Die Organisation kennenlernen und Herausforderungen der Führungskräfte und Mitarbeitenden verstehen

Nach einem gemeinsamen Auftakt wurden **Daten und Dokumente** des Jugendamtes begutachtet – insbesondere mit einem Blick auf die Vollständigkeit von Fallzahlen und anderen Angaben zur Häufigkeit von Aufgaben. Außerdem **hospitierten** die Berater\*innen von gfa | public bei Mitarbeitenden des Jugendamtes, nahmen Berührungspunkte und machten sich ein Bild von der Organisation.

### Aufgaben: Aufgabenkataloge erstellen und validieren

Anschließend hat das Jugendamt **Aufgabenkataloge** der fünf betrachteten Aufgabenfelder erstellt und diese mit gfa | public und mit den jeweiligen Teams rückgekoppelt und validiert. Die Aufgaben wurden in einem zweiten Schritt zu gut schätzbaren Aufgaben zusammengefasst und nach quantifizierbaren und dispositiv-kreativen Aufgaben unterteilt. Im Ergebnis lagen vollständige Aufgabenkataloge vor – fertig für die Erhebungsphase und zugleich gut nutzbar beispielsweise für die **Einarbeitung** neuer Kolleg\*innen.

Nr.	Aufgabe, Arbeitsvorgang	Quelle, Teilprozess	Nr.	Einzelaufgaben	Aufgabentyp (dispositiv-kreativ, quantifizierbar)
2	Falleingang	Erstkontakt	2.1	Aufnahme der Kontaktdaten und des Anliegens	quantifizierbar
				Klärung der örtlichen und sachlichen Zuständigkeit	
				Ersteinschätzung zur Art des Bedarfs (Beratung, HzE, KWG) und Dringlichkeit	
				Absprache/Abstimmung zum weiteren Vorgehen mit dem Ratsuchenden	
				ggf. Weiterleitung an zuständige Behörde/Fachdienst inkl. Weiterleitung von Anträgen	
				WENN: Hinweise auf KWG, dann Weiterleitung des Sachverhaltes an zuständiges JA	
				Abgleich der Kontaktdaten in Prosoz und ggf. Aktualisierung der Kontaktdaten, Reaktivierung des Vorgangs bzw. Anlage eines neuen Vorgangs – Übertragung in Handakte	
				Dokumentation des Kontakts	
				Telefonische oder persönliche Gespräche/Hausbesuche mit den Beteiligten/ Ratsuchenden zwecks Einschätzung des Hilfebedarfs	
				Einholung von Schweigepflichtentbindung	
Sozialpädagogische Diagnostik	2.2	2.2	Netzwerkkarte/Genogramm (Wer ist involviert? Wer gehört zum System?)	quantifizierbar	
			Anamnese (familiäre Vorgeschichte, bisherige Lösungsversuche, etc.)		
			Ressourcencheck (Über welche Ressourcen verfügt das System?)		
			Klärung von Aufträgen und Zielen (Wer will was?)		

Abb. 4: Ausschnitt aus einem Aufgabenkatalog

## Aufgabenkritik: Vom IST zum SOLL

In Workshops mit Führungskräften und Mitarbeitenden wurden anschließend die Aufgaben einer **Zweck- und Vollzugskritik** unterzogen: Wo machen wir die richtigen Dinge – und wo nicht? Welche Aufgaben gelingen gut? Wo gibt es Stolpersteine in der Aufgabenwahrnehmung? Stolpersteine wurden nach **prozessualen, strukturellen und qualitativen Themen** unterteilt, priorisiert und mit einer Zielstellung versehen. Für die drei dringlichsten Stolpersteine hat gfa | public das Jugendamt beraten und unterstützt, gute Lösungen zu finden.

Bereich	Problem	Lösungsansätze
<b>WiHi</b> (Struktur)	Längere Bearbeitungszeiten durch fehlende Vernetzung untereinander	Digitale Plattform, Teams statt Telefon, bessere Prosoz-Pflege, Steckbriefe, Hospitationen
<b>PKD</b> (Struktur)	Hohe Belastung durch fallübergreifende Tätigkeiten neben der Fallarbeit	Strukturelle Trennung der fallgebundenen und fallübergreifenden Tätigkeiten
<b>ASD</b> (Struktur)	Wenig stationäre Plätze zur Verfügung + wenige spezialisierte Einrichtungen für hochkomplexe Fälle → erheblicher Zeitaufwand	Platzsuche als spezialisierte Aufgabe im Regionalteam

Abb. 5: Gute Lösungen für die drei drängendsten Themen

## Mengengerüst: Fallzahlen und Häufigkeiten zusammenstellen

Knifflig war die Zusammenstellung von Häufigkeiten – denn für jede Aufgabe aus den Aufgabenkatalogen muss erhoben werden, wie häufig sie vorkommt. Es geht hier also um weit mehr als die Anzahl der Leistungen, sondern um die Frage: „**Wie oft machen wir diese Aufgabe?**“. Dank guter Datenpflege und einer gut auslesbaren Fachanwendung konnte das Jugendamt die Zahlen zusammenstellen:

Nr.	Aufgabe, Arbeitsvorgang	Quelle, Teilprozess	Nr.	Einzelaufgaben	Aufgabentyp (dispositiv-kreativ, quantifizierbar)	Fallzahl
2	Falleingang	Erstkontakt	2.1	Aufnahme der Kontaktdaten und des Anliegens	quantifizierbar	651 [Durchschnitt] 2021: 631 2022: 670
				Klärung der örtlichen und sachlichen Zuständigkeit		
Ersteinschätzung zur Art des Bedarfs (Beratung, HzE, KWG) und Dringlichkeit						
Absprache/Abstimmung zum weiteren Vorgehen mit dem Ratsuchenden						
ggf. Weiterleitung an zuständige Behörde/Fachdienst inkl. Weiterleitung von Anträgen						
WENN: Hinweise auf KWG, dann Weiterleitung des Sachverhaltes an zuständiges JA						
Abgleich der Kontaktdaten in Prosoz und ggf. Aktualisierung der Kontaktdaten, Reaktivierung des Vorgangs bzw. Anlage eines neuen Vorgangs – Übertragung in Handakte						
Dokumentation des Kontakts						
Telefonische oder persönliche Gespräche/Hausbesuche mit den Beteiligten/ Ratsuchenden zwecks Einschätzung des Hilfebedarfs	quantifizierbar	347 [Durchschnitt] 2021: 327 2022: 366				
Einholung von Schweigepflichtsentbindung						
Netzwerkkarte/Genogramm (Wer ist involviert? Wer gehört zum System?)						
Anamnese (familiäre Vorgeschichte, bisherige Lösungsversuche, etc.)						
Ressourcencheck (Über welche Ressourcen verfügt das System?)						
				Klärung von Aufträgen und Zielen (Wer will was?)		

Abb. 6: Die Aufgaben werden mit Häufigkeiten versehen

## Erhebungsphase: Die Mitarbeitenden nach den Dauern fragen

Dann wurden **Erhebungsbögen** entwickelt und die Mitarbeitenden über den Ablauf der Erhebung informiert – in einer **Onlineveranstaltung**, mit einer **FAQ-Liste** und immer unter Einbeziehung der **Personalvertretung**. In der eigentlichen Erhebung hatte jede\*r Mitarbeiter\*in zwei Wochen Zeit, die Erhebungsmaske auszufüllen und zu schätzen, wie lange sie für welche Aufgaben benötigt.

## Ergebnisse: Den Personalbedarf berechnen und plausibilisieren

In einem letzten Schritt wurden die ersten Berechnungsergebnisse plausibilisiert. Hier hat gfa | public Führungskräften und Mitarbeitenden wichtige Fragen gestellt, um das Ergebnis qualitativ abzusichern:

- Bewertung von **Ausreißern**, **Varianz** und der **Verteilung** – und Ihr Hebel darin
  - Wie bewerten Sie die durchschnittlichen Werte der Erhebung?
  - Halten Sie sie für plausibel?
  - Wie würden Sie die realen Zeitaufwände für die Aufgaben, die sehr breit gestreut sind, einschätzen?
- Bewertung der **Verteilung wahrgenommener Aufgaben**
  - Wie beurteilen Sie das Verhältnis von Personen, die die Aufgabe wahrnehmen zu Personen, die die Aufgabe nicht wahrnehmen?
  - An welchen Stellen gibt es gute Gründe für die Nicht-Wahrnehmung einer Aufgabe? Wo nicht?
- Bewertung von Aufgaben, die von **mehreren Fachkräften** wahrgenommen werden
  - Welche Aufgaben müssen pflichtig oder aus triftigen Gründen von mehreren Fachkräften wahrgenommen werden?
  - Wie viele Fachkräfte sind bei diesen Aufgaben beteiligt?
  - Zu wieviel Prozent sind die zusätzlichen Fachkräfte beteiligt?
- Bewertung von Aufgaben, die **mehrfach pro Fall** wahrgenommen werden
  - Welche quantifizierbaren Aufgaben werden pro Fall mehrfach wahrgenommen?
  - Wie oft pro Fall im Jahr?

Frau Glathe und Herr Schelenberg berichten vom Mehrwert der Personalbedarfsbemessung für das Jugendamt. Die Erarbeitung des Aufgabenkatalogs, aber auch der Austausch über die Ergebnisse hat zu einem intensiven Austausch über Aufgaben, Arbeitsweisen und Qualitätsstandards im gesamten Jugendamt geführt.

Den teilnehmenden Jugendämtern wurde deutlich: Abgesehen vom eigentlichen Ergebnis – dem bemessenen Personalbedarf – stoßen sie durch das Verfahren auf drei weitere Hebel, die sie gut nutzen können. Für ein noch besseres Jugendamt.



Abb. 7: Drei weitere Hebel im Rahmen einer Personalbedarfsbemessung

## Fazit

Eine Personalbedarfsbemessung lohnt sich – für mehr Qualität und Effizienz in der Aufgabenwahrnehmung, für eine gute Datenqualität und für einen geschärften Blick auf die großen Zeitfresser.

Bei weiteren Fragen zu den Inhalten des Zukunftsdialoges stehen Ihnen die Referierenden von gfa | public mit ihrem Expertenwissen gerne zur Verfügung.

## Ihre Ansprechpersonen bei gfa | public

Annika von Walter (Marktmanagerin)  
mobil +49.151.42 36 36 51  
mail aw@gfa-public.de  
[www.gfa-public.de](http://www.gfa-public.de)

Dr. Friedemann Christ (Geschäftsführer)  
mobil +49.170.92 78 057  
mail fc@gfa-public.de