



Wir unternehmen Veränderung.

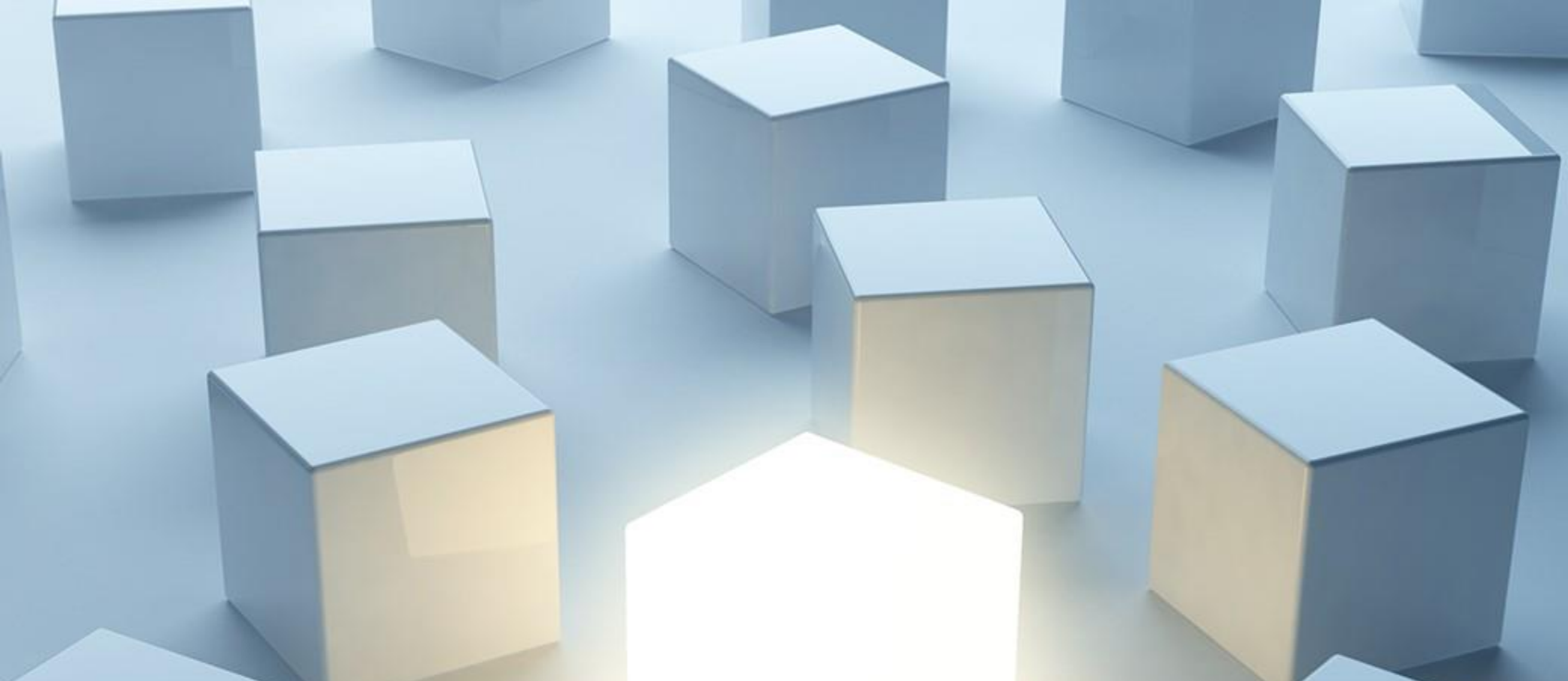
Landratsamt Böblingen

**Personalbemessung im Kreisjugendamt:
Bezirkssozialarbeit (BSA)**

Ergebnisbericht

Leonberg, 16. August 2021 | Simon Grün





1. Vorbemerkungen



Gliederung

Nr.	Titel	Folie von bis
1.	Auftrag und Vorbemerkungen	2 bis 5
2.	Vorgehen im Projekt	6 bis 8
3.	Analyse der BSA	9 bis 28
3.1	Aufgaben der BSA	10 bis 16
3.2	Ergebnisse aus dem MA-Workshop	17 bis 20
3.3	Ergebnisse aus dem FK-Workshop	21 bis 29
4.	Personalbemessung und interkommunaler Vergleich	30 bis 56
5.	Zusammenfassende Empfehlungen	57 bis 61

1. Auftrag und Vorbemerkungen (I)

- Die Landratsamt Böblingen beabsichtigt für den Allgemeinen Sozialen Dienst (ASD) des Kreisjugendamtes eine **Personalbemessung** durchzuführen zu lassen. Hintergrund ist die schon länger angespannte Personalsituation sowie eine Überlastungsanzeige der Außenstelle Sindelfingen im November 2020.
- Daraufhin wurde von der Leitung des Kreisjugendamtes eine erste Auswertung vorgelegt und eine Stellenforderung ausgesprochen, zu der **IMAKA am 2. Februar 2021 eine Stellungnahme** mit der Empfehlung eines schrittweisen Vorgehens abgegeben hatte.
- Im März 2021 erging die Anfrage an IMAKA zur Durchführung einer differenzierten Personalbemessung im Aufgabenbereich des Allgemeinen Sozialen Dienstes – konkret der sogenannten **Bezirkssozialarbeit (BSA)**.
 - Die **BSA ist eine Teilaufgabe des Allgemeinen Sozialen Dienstes** (ASD) und macht den größten Teil in der dortigen Belegschaft aus.
 - Daneben existieren innerhalb des ASD noch die Sonderdienste 35a (Eingliederungshilfe) und der Pflegekinderdienst (PKD), welche nicht Untersuchungsgegenstand dieser Personalbemessung sind.
 - Dem Vernehmen nach existieren für beide Sonderdienste Fallteiler, welche intern festgelegt wurden und entsprechende Stellenveränderungen automatisiert nach sich ziehen.

1. Auftrag und Vorbemerkungen (II)

- Bei der BSA orientiert sich das Kreisjugendamt Böblingen bisher an dem Fallteiler, welcher vor ca. zehn Jahren von IMAKA empfohlen wurde, nämlich **40 Fälle der Hilfen zur Erziehung (HzE) je 1,00 VZÄ**.
- Dieser Fallteiler wird von den Mitarbeitenden und Führungskräften als nicht mehr tragbar erlebt, was nun in dieser Untersuchung genauer betrachtet werden soll.
- Die im Rahmen dieses Berichts genannten Paragraphen beziehen sich alle auf das **SGB VIII (Kinder- und Jugendhilfegesetz)**, sofern keine andere Grundlage genannt wird.



2. Vorgehen im Projekt



2. Vorgehen im Projekt (I)

- Zunächst erfolgte gemeinsam mit der **Amtsleitung, Herrn Trede, ein Auftragsklärungs-gespräch** zur aktuellen Situation und zur Zielsetzung dieser Untersuchung.
- Dabei wurden **Einzelinterviews mit den vier Sachgebietsleitungen** festgelegt, welche gleichzeitig die vier Außenstellen des Kreisjugendamtes leiten (Leonberg, Sindelfingen, Böblingen und Herrenberg).
- Danach folgte ein **Online-Workshop mit ausgewählten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern** aus dem Arbeitsfeld der BSA. Hier wurde die aktuelle Situation, die erlebten Herausforderungen und mögliche Lösungsansätze diskutiert.
 - Um den „Blick über den Tellerrand“ nicht zu vernachlässigen, waren auch jeweils eine Vertretung des Pflegekinderdienstes und der Eingliederungshilfe (35a) beteiligt.
- Es folgte die **Auswertung der übermittelten Unterlagen** durch IMAKA, insbesondere die der Fallzahlen und der VZÄ-Werte.
- Nach einer kurzen inhaltlichen Abstimmung mit der Amtsleitung wurden die **Ergebnisse der Berechnungen** (Fallzahlenentwicklung sowie Fallteiler VZÄ-Bedarfsentwicklung) in einer **Besprechung** mit Amts- und Sachgebietsleitungen vorgestellt und besprochen.
- Im Anschluss folgten **Detailabsprachen** und zum Ende die **Übersendung des Berichts und der finalen Berechnungen sowie Empfehlungen von IMAKA**.

2. Vorgehen im Projekt (II)

Terminübersicht

Datum	Inhalt	Beteiligte
15.04.2021	Auftragsklärungsgespräch	Herr Trede
27.04.2021	Interview mit der SGL Außenstelle Leonberg	Frau Bergemann
28.04.2021	Interview mit der SGL Außenstelle Böblingen	Frau Tiryaki
30.04.2021	Interview mit der SGL Außenstelle Sindelfingen	Frau Schwentke und Herr Hersacher
30.04.2021	Interview mit der SGL Außenstelle Herrenberg	Frau Rauser und Frau Fried
11.05.2021	Online-Workshop mit ausgewählten Mitarbeitenden der Bezirkssozialarbeit und der Spezialdienste Pflegekinderdienst und Eingliederungshilfe (35a)	Ausgewählte Mitarbeitende der vier Außenstellen
	Diverse Rücksprachen mit Herrn Trede	
20.07.2021	Besprechung der Rechenergebnisse und Fallzahlen	Herr Trede
23.07.2021	Besprechung der Rechenergebnisse und Fallzahlen, Tendenzen	Herr Trede und SGLs
06.08.2021	Übersendung des Ergebnisbericht-Entwurfs, Rücksprachen	Herrn Trede
16.08.2021	Übersendung des finalen Ergebnisberichtes	Herrn Trede



3. Analyse der Bezirkssozialarbeit (BSA)



3.1 Aufgaben der BSA

Vorbemerkungen

- Der Allgemeine Soziale Dienst der Jugendämter ist seit jeher mit einem **höchst differenzierten Aufgabenspektrum** betraut. Durch die zunehmende anspruchsvollere Gesetzgebung im SGB VIII wurden die Aufgaben immer komplexer und verlangt den Mitarbeitenden einen immer größeren **Spagat zwischen Dienstleistungsverwaltung und Eingriffsbehörde** ab.
- Neben dem **fachlichen Anspruch** sind auch die Jugendämter mitten in der angespannten Situation, **geeignete Fachkräfte zu gewinnen und zu halten**. Dabei zeichnet sich in der überwiegend weiblichen Mitarbeiterschaft eine regelmäßige Eltern- und Teilzeitsystematik ab, die neben der „normalen“ Fluktuation von Teams und Führungskräften bewerkstelligt werden muss.
- Zur Personalbemessung der Bezirkssozialarbeit (BSA) sind **verschiedene Faktoren** zu betrachten, u. a.:
 - **Fallzahlen** in den Hilfen zur Erziehung (HzE), der Kinderschutzverfahren und ggf. vorangegangene Meldungen, in der Mitwirkung in Verfahren vor den Familiengerichten, anderweitiger Beratungsleistungen.
 - **Organisatorische Rahmenbedingungen und Schnittstellen** (z. B. Spezialteams, Außenstellen, Kooperationen im Sozialraum und mit Trägern)
 - **Gesetzesveränderungen** (z. B. Gesetz zur Stärkung von Kindern und Jugendlichen)

3.1 Aufgaben der BSA

Gesetzliche Aufgaben (I)

- Die **Aufgaben der BSA** (und des gesamten Jugendamtes) konkretisieren sich im **SGB VIII – Kinder- und Jugendhilfegesetz** und bestehen zusammengefasst aus
 1. Implementierung und Steuerung von **Hilfen zur Erziehung** (vgl. §§27 ff.)
 - auch für junge Volljährige (vgl. §§41 und 41a),
 2. **Wegweiser- und Familienberatung** (vgl. §§16–19),
 3. Durchführen von **Inobhutnahmen** (§42),
 4. Einschätzung von Gefährdungsmomenten und die Durchführung von **Kinderschutzverfahren** (vgl. §8a und §1666 BGB)
 5. und die **Begleitung bei Verfahren vor den Familiengerichten** (vgl. §50).
- Die BSA bewegt sich schon immer klassisch zwischen den beiden Polen **sozialpädagogischer Unterstützung bzw. Beratung** und der **Befugnis bzw. Pflicht, in das Recht der Eltern einzugreifen** – sollte dies zum Wohle des Kindes erforderlich sein (Stichwort: Wächteramt, vgl. Art. 6 Abs. 2 S. 2 GG).
- Zur Durchführung dieser Aufgaben hat das Kreisjugendamt Böblingen **vier Dienststellen** gebildet, an denen jeweils ein Sachgebiet Sozialer Dienst (= BSA, PKD und 35a) verortet ist.

3.1 Aufgaben der BSA

Gesetzliche Aufgaben (II)

- **Weitere Aufgaben** des Sozialen Dienstes (und der BSA) sind darüber hinaus:
 - **Regelmäßige Kooperationstreffen**, Vernetzung und runde Tische mit Kooperationspartnern im Sozialraum (z. B. Kindertagesstätten, Schulen, Ärzten, Polizei)
 - **Interne Qualitätsentwicklung** (z. B. Erarbeitung und Implementierung neuer Methoden, Implementierung neuer Software)
 - **Verschiedene Teamsitzungen**
 - Hierbei ist anzumerken, dass diese Teamsitzungen nicht nur der systematischen **Informationsweitergabe und Führung von Amtsseite** aus dienen, sondern auch Methode und Notwendigkeit der Sozialen Arbeit darstellen.
 - So gibt es Teamsitzungen, die der **kollegialen Fallberatung** und aufgrund des (mind.) **Vier-Augen-Prinzips** (vgl. §§8a Abs. 1 und 36 Abs. 2) gesetzlich durchgeführt werden müssen.
 - So werden auch bei einem **Hausbesuch** im Rahmen einer Gefährdungseinschätzung (nach Meldung einer Kindeswohlgefährdung gem. §8a) **mind. zwei Fachkräfte** entsandt. Dies dient sowohl dem Vier-Augen-Prinzip als auch dem gegenseitigen Schutz der Mitarbeitenden.

3.1 Aufgaben der BSA

Abgrenzung zu den Sonderdiensten

- Die **Sonderdiensten PKD und 35a** haben die Aufgaben, die jeweiligen Hilfen zur Erziehung zu begleiten und zu steuern.
- Dadurch entsteht eine **zielgruppenspezifische Aufteilung der Klientinnen und Klienten** bei **vollumfassender Fallverantwortung**. Das bedeutet, dass die zuständigen Mitarbeitenden alle Maßnahmen selbst durchführen können und müssen, ohne auf die Kollegin oder den Kollegen aus der BSA zurückzugreifen.
 - **PKD:** Pflegefamilien und Pflegekinder (vgl. §§33 und 44)
 - **35a (ambulante Eingliederungshilfe):** Kinder und Jugendliche mit seelischer Behinderung oder drohender seelischer Behinderung (vgl. §35a)
 - Je nach Fallentwicklung können auch einzelne Fälle noch in der BSA oder in den Sonderdiensten angegliedert sein, obwohl sie sachlich zu „Team X“ gehören würden. Dies hebe sich dem Vernehmen nach aber gegenseitig auf.
 - Dem Vernehmen nach gelten intern beim **PKD Fallteiler von 30 bis 35** und **bei 35a Fallteiler von 55 bis 60 – jeweils laufende Fälle**.
- Die **BSA** orientiert sich weiterhin am Fallteiler von **40 HzE**, den IMAKA in der letzten Organisationsuntersuchung im Jahr 2011 empfohlen hatte.

3.1 Aufgaben der BSA

Das neue KJSG (I)

Neue Aufgaben durch das Kinder- und Jugendhilfe-Stärkungsgesetz (KJSG)

- Am **01.06.2021** trat das neue **KJSG** in Kraft. Dies beinhaltet **Veränderungen im SGB VIII** und wird in **drei Stufen** umgesetzt.
- Die von allen Beteiligten beschriebene gestiegene Komplexität der Aufgaben wird also durch eine gesetzliche Aufgabenmehrung verschärft.
- Die **Kernelemente** des KJSG sind
 - Hilfen aus einer Hand für **Kinder mit und ohne Behinderungen** (sog. „Inklusive Lösung“)
 - **Besserer Kinder- und Jugendschutz**
 - **Stärkung von Kindern und Jugendlichen, die in Pflegefamilien oder in Einrichtungen** der Erziehungshilfe aufwachsen
 - **Mehr Prävention vor Ort**
 - Mehr **Beteiligung von jungen Menschen, Eltern und Familien**

(Vgl.: KVJS, 06.05.2021)

3.1 Aufgaben der BSA

Das neue KJSG (II)

Die Reformstufen und deren inhaltliche Veränderungen sind:

- **Stufe 1**, ab 01.06.2021:
 - Verankerung des Inklusionsgedankens
 - Angemessene Berücksichtigung von Ausführungen zur Teilhabebeeinträchtigung in Stellungnahme nach § 35a SGB VIII
 - Verbesserung der Zusammenarbeit
 - Einführung eines allgemeinen Beratungsanspruchs
 - Einführung eines eigenen Behinderungsbegriffs

(Vgl.: KVJS, 06.05.2021)

3.1 Aufgaben der BSA

Das neue KJSG (III)

Stufe 2, ab 01.01.2024:

- Einführung eines unabhängigen Verfahrenslotsen beim Jugendamt
- Anspruch für Leistungsberechtigte und Leistungsempfänger auf Unterstützung und Begleitung durch einen Verfahrenslotsen bei Leistungen der Eingliederungshilfe
- Verfahrenslotse unterstützt den örtlichen Träger der öffentlichen Jugendhilfe bei der Zusammenführung der Leistungen der Eingliederungshilfe

Stufe 3, ab 01.01.2028

- Übergang der vorrangigen Leistungszuständigkeit für Eingliederungshilfeleistungen an alle Kinder und Jugendlichen in das SGB VIII
 - Bedingung: Ein Bundesgesetz wird bis 1. Januar 2027 verkündet, das die nähere Ausgestaltung regelt.

(Vgl.: KVJS, 06.05.2021)

3.2 Ergebnisse aus dem MA-Workshop (I)

- Am 11. Mai 2021 fand ein zweistündiger **MA-Online-Workshop** zusammen mit Vertreterinnen und Vertretern der BSA statt. Eine Vertreterin des Teams 35a und PKD waren ebenfalls anwesend.
- Der Workshop hatte folgende Agenda:
 1. Begrüßung und Infos zum Auftrag
 2. Einstieg/Vorstellungsrunde
 3. Informationen zum aktuellen Stand
 4. Gruppenarbeit (inkl. Pause)
 5. Plenum und Austausch
 6. Ende
- Die wesentliche Erkenntnisse wurden in der Gruppenarbeit gewonnen und von den jeweiligen Mitarbeitenden erarbeitet.
- An die teilnehmenden Mitarbeitenden wurde ein Protokoll versandt. Es stand den Beteiligten frei, die Ergebnisse der Dienststellenleitung (SGL) weiterzugeben.
- IMAKA fasst die **Ergebnisse auf der folgenden Folie dienststellenübergreifend** zusammen:

3.2 Ergebnisse aus dem MA-Workshop (II)

1. Welche wesentlichen Aufgabenveränderungen haben in den letzten 10 Jahren stattgefunden (und wie hat sich das konkret ausgewirkt?)

- Digitalisierung und verstärkter technischer Aufwand
- Datenschutz führt zu erhöhtem Aufwand (z. B. mehr Einverständniserklärungen)
- Erhöhter Dokumentationsaufwand
- Einsatz neuer Methoden (z. B. signs of safety, Familienrat)
- Mehr Schnittstellengespräche intern und extern
- Mehr Statistik
- Kinderschutz: umfassenderes Verfahren
- HzE: umfassenderes Verfahren bis zur Hilfeinleitung
- VWS erhält immer mehr Aufgaben der versch. Dienste
- Etablierung von Fachdiensten (35a und PKD)
- Zunahme an Scheidungen (= mehr Beratungen)

2. Welche Herausforderungen bzw. Belastungen haben zugenommen (und wie sind diese messbar)?

- Technische Herausforderungen (Software, ViKos etc.)
- Zusätzliche Projekte (OpenWeb, Methoden)
- Lange Phasen der Rufbereitschaft (nicht mehr nur einzelne Tage)
- Aufwendigere Dokumentation, teils doppelte Aktenführung
- Einarbeitung neuer MA, höhere Fluktuation
- Multiple Problemlagen bei den Familien
- Mehr Kooperationspartner und -sitzungen
- Höherer Prüf- und Dokumentationsaufwand
- Mehr Besprechungszeiten
- Stellenabbau VWS (weniger Unterstützung möglich)
- Signs of Safety hat Supervision abgelöst (fehlt uns)

3. Welche standortspezifischen Besonderheiten gibt es in den Außenstellen (mit Blick auf Personalbemessung)?

- Teils gute Kooperation mit Familiengericht, teils nicht
- Außenstelle Böblingen hat KJP, welche zu vermehrter Inobhutnahme führt (Standort führt zu Zuständigkeit)
- Teils hohe Fluktuation
- Teils Doppelbüros (Bedarf an Besprechungsräumen)
- PKD und 35a verteilt auf die vier Außenstellen - Koordinationsaufwand
- Unterschiedliche Entfernungen zur „Zentrale“ BB (teils längere Fahrwege)

4. Wo sehen Sie (außer in der Anpassung der Personalkapazitäten) Möglichkeiten effizienter zu arbeiten?

- Dokumentation verschlanken
- Digitalisierung ausschöpfen
- Technik optimieren bzw. erhöhter Support
- Schnellere Personalnachbesetzung
- Ggf. Springerkräftevorhalten
- Verfügbarkeit der (Außenstellen-)Leitungen
- Evtl. Spezialdienste (z. B. §17, 8a)
- Neue Aufgaben und Methoden besser vorbereiten und in Rücksprache mit Basis einführen

3.2 Ergebnisse aus dem MA-Workshop (III)

Einschätzung IMAKA

- *Die Beschreibungen der Mitarbeitenden sind vergleichbar mit den Schilderungen von Jugendamts-Mitarbeitenden anderer Projekte, in denen IMAKA tätig war und ist.*
- *Es werden nicht (bzw. selten) die Anzahl der Fälle als steigende Herausforderung genannt, sondern die **Komplexität der Fälle**, das **Prozedere in der Fallarbeit mit den Familien**, das **organisatorische Prozedere in der Verwaltung** sowie die **verstärkten Kooperationstätigkeiten**.*
- *Mit der Fallkomplexität einher gehen **Entwicklungen von neuen Methoden der Sozialen Arbeit**, die die **Anamnese und die Zusammenarbeit mit der Familie** verbessern sollen.*
 - *Besonders im Bezug zum **Kinderschutz (§8a)** wird zunehmend mehr Zeit und eine differenziertere Fallbetrachtung angestrebt, um drohende und vorhandene Kindeswohlgefährdung zu reduzieren bzw. ganz abzuwenden.*
 - *Bei diesem Thema kommen die **Spannungsfelder der BSA** sehr deutlich zusammen:*
 - *Zeitdruck und Genauigkeit;*
 - *Sozialpädagogische Beratung und Wächteramt;*
 - *Viele Beteiligte und Datenschutz;*
 - *Erfragen von Informationen und Verunsicherung bzw. Angst bei den Betroffenen.*

3.2 Ergebnisse aus dem MA-Workshop (IV)

Einschätzung IMAKA

- **Die Schilderung der Mitarbeitenden zeigt deutlich die Entwicklung des SGB VIII und die der Jugendämter:**
 - So wurde in den letzten Jahren durch das **Bundeskinderschutzgesetz** insbesondere der §8a SGB VIII angepasst und das **Gesetz zur Kooperation und Information im Kinderschutz (KKG)** erlassen. Das hat eine **erhöhte Kooperation und Abstimmung** mit den verschiedenen Beteiligten im Rahmen von Kinderschutzverfahren zur Folge (Melder, Betroffene, beteiligte Institutionen).
 - Eine typische Reaktion hierbei ist aber auch grundsätzlich die **vermehrte Dokumentation** und die kontinuierliche Anpassung von internen Arbeitsprozessen in Form von Textfeldern in der neuen Software, durch Statistiken (für das Statistische Landesamt und innerhalb der Software) und die dafür notwendigen Arbeitsgruppen im Jugendamt.
 - Damit ist es nur folgerichtig, wenn die **Anforderungen an die Leitungspersonen wachsen**: Steuern, Nachhalten, Begleiten, Coachen, Führen – in Zeiten von (fast schon kontinuierlichen) Veränderungen wächst der Bedarf an der präsenten Führungskraft, die ansprechbar ist und für Struktur und (teils auch nur „gefühlte“) Sicherheit sorgt.
 - Um alles herum legt sich ein Mantel von **schweren Schicksalen**, sprich **emotional belastenden Fallkonstellationen**. Auch hier benötigt es regelmäßig **Möglichkeiten des Austauschs** und der professionellen Verarbeitung.

3.3 Ergebnisse aus den Führungskräfte-Interviews (I)

- IMAKA hat mit den **Leitungskräften** (Sachgebietsleitungen/SGL) der **vier Außenstellen** ein Interview geführt und die für die Personalbemessung relevanten Informationen auf den folgenden Folien zusammengefasst.

Leitung

- **An jeder Außenstelle gibt es 1,00 VZÄ Leitung.** In zwei Außenstellen teilen sich zwei Personen die Leitungsaufgaben:
 - Leonberg: 1,00 VZÄ | 1 Person
 - Sindelfingen: 0,70 und 0,30 VZÄ | 2 Personen
 - Böblingen: 1,00 VZÄ | 1 Person (inkl. stv. Amtsleitung)
 - Herrenberg: 0,50 und 0,50 VZÄ | 2 Personen
- Die SGLs teilen sich verschiedene Schwerpunktaufgaben auf, z. B. Vertretung für den Gesamt-ASD oder Verantwortlichkeit für ein Projekt oder ein Schwerpunktthema.

3.3 Ergebnisse aus den Führungskräfte-Interviews (II)

Teamkonstellation

- Die **Teams** sind vom **Alter** her eher zweigeteilt: Der eine Teil ist eher jung (unter 40) und der zweite Teil eher über 50.
- Der **Anteil der langjährigen Team-Mitarbeitenden**, nimmt durch Ruhestandseintritte und Fluktuation der jüngeren Mitarbeitenden eher **ab**.
- Grundsätzlich wird die **Zusammenarbeit** in den Teams als motiviert, wertschätzend und einsatzbereit geschildert.
- In der BSA arbeiten überwiegend weibliche Mitarbeitende. **Familienphasen und Teilzeit** gehören zu den regelmäßigen Rahmenbedingungen. Diese bedeuten jedoch immer wieder Aufgaben-Brüche und teilweise mehr Systemzeit bei Teilzeitkräften (z. B. Teamsitzungen).

3.3 Ergebnisse aus den Führungskräfte-Interviews (III)

Arbeitsbelastung (I)

- Alle Sachgebietsleitungen berichten mehr oder weniger von **gewachsenem Stressempfinden bei den Mitarbeitenden** und führen das auf die folgenden Faktoren zurück:
 - **Erhöhter Koordinationsaufwand** wegen mehr Beteiligung von Familienmitgliedern und Kooperationspartnern;
 - **Erhöhter Zeitaufwand in der Fallanamnese** (mehr Beteiligte, mehr Gespräche, gesteigener Datenschutz);
 - **Mehr Kinderschutzmeldungen** und sich daran anschließende Risikoeinschätzungen und teilweise Hausbesuche, die mit zwei Fachkräften durchgeführt werden;
 - **Komplexität in den Fällen** nimmt zu (Stichworte: Sorgerecht, Multiproblemlagen, Beteiligte im Fall) und damit
 - **Steigt die Unsicherheit** bei den Fachkräften, was zu mehr Fragestellungen an Kolleginnen und Kollegen und an die Leitungskraft führt.
 - **Bedeutung des Datenschutzes** hat zugenommen und verlängert teilweise Kommunikationswege oder erfordert höheren Abstimmungsaufwand.

3.3 Ergebnisse aus den Führungskräfte-Interviews (IV)

Arbeitsbelastung (II)

- Die Einschätzung der Sachgebietsleitungen geht ungefähr dahin, dass **eine konstante Besetzung mit eingearbeitetem Personal auf den zur Verfügung stehenden Stellen, die Arbeit gerade so zu bewältigen wäre.** Doch „normale“ und auch erhöhte Fluktuation und Fehlzeiten in den letzten Jahren führen zusätzlich zu einem erhöhten Belastungs-empfinden (Fallübernahme, Einarbeitung).
- Meistens trifft es dann die **langjährigen Mitarbeitenden**, die die **Einarbeitung** zusammen mit der Leitung übernehmen (müssen) – auch hier wird davon berichtet, dass die Bereitschaft aufgrund der zunehmenden Belastung schwindet.

3.3 Ergebnisse aus den Führungskräfte-Interviews (V)

Rückstände

- Die **Durchführung von Hilfeplänen** ist nicht immer möglich zeitnah zu erledigen und wird in Belastungssituationen eher geschoben. Teilweise wurden im ersten Halbjahr 2021 die Hilfepläne von Ende 2019 nachgeholt.
 - Eine zeitnahe **Dokumentation der Hilfepläne** ist teilweise nicht durchgängig möglich,
- Viele sehen die **Umstellung auf Open/WebFM** noch nicht als so gelungen, dass es Vorteile bringen würde. Die Eingabe ins Programm koste viel Zeit.
- Von Seiten der Jugendhilfeplanung wird berichtet, dass die **Eingaberegeln nicht einheitlich angewendet würden** und es deshalb auch zu Verzerrungen bei Fallzahlen käme. Hier wären weitere Schulungen und ausreichend Zeit für die Dokumentation nötig.

3.3 Ergebnisse aus den Führungskräfte-Interviews (VI)

Projekte:

- Alle Leitungen nennen ein **großes Portfolio an „Projektarbeit“**. Hierunter fallen Projekte zur Etablierung neuer Methoden für die Soziale Arbeit und der internen Organisationsentwicklung. Genannt wurden u. a.:
 - Signs of Safety
 - Gute Kinderschutzverfahren
 - Stimme der Adressaten
 - Evaluation von Hilfen
 - Einführung von Open/WebFM

3.3 Ergebnisse aus den Führungskräfte-Interviews (VII)

Ideen zur Entlastung

- Eine Möglichkeit der **Vereinfachung von internen Prozessen** sehen die Leitungen darin, die **Schnittstelle zur WJH** zu optimieren und dort manche Prozesse zu verschlanken oder Aufgaben abzugeben.
- Generell wurde das Thema „**Abbau von Bürokratie**“ häufig genannt.
- Zudem gibt es viele **Projekte zur Optimierung der Arbeit** (s. Projekte), welche zwar inhaltlich als richtig und wertvoll angesehen werden, jedoch in der Umsetzung und Steuerung einen erhöhten Aufwand bedeuten.

3.3 Ergebnisse aus den Führungskräfte-Interviews

Einschätzung IMAKA (I)

- Die Schilderungen der Führungskräfte entsprechen aus Sicht von IMAKA den **klassischen Herausforderungen** des Arbeitsfeldes der BSA:
 - Die **Teamkonstellationen** verändern sich nach und nach zu **überwiegend jungen Teams**, die es zu pflegen und zu halten gilt und dabei gleichzeitig die **langjährigen Mitarbeitenden nicht zu überfordern**.
 - **Teilzeit und Familienphasen** müssen durch das Team oder durch neue (Teilzeit-)Kräfte – die eingearbeitet werden müssen – kompensiert.
 - Das heißt, dass die Teams an sich schon immer einer „**verlässlichen**“ **Eigendynamik** unterworfen sind, die einen Teil der Energie bindet.
 - Die **Leitungsspanne der SGLs** ist aus Sicht von IMAKA am oberen Limit (zwischen 19 und 21 MA).
 - IMAKA empfiehlt für eine Leitungsperson mit 1,00 VZÄ ungefähr 15 Personen, was natürlich je nach Aufgabenvielfalt der Temas differenziert werden muss.
 - Da die SGLs hier jedoch nicht nur die BSA, sondern auch den Arbeitsbereich der Sonderdienste PKD, 35a und die Koordination der Erziehungsbeistände führen, stellt die aktuelle Situation ein ordentliches Pensum dar.
 - Aus Sicht der Führungskräfte sei das aktuell noch im Rahmen.

3.3 Ergebnisse aus den Führungskräfte-Interviews

Einschätzung IMAKA (II)

- Auf die geschilderte **Arbeitsbelastung** in Kombination mit den **Projekten** wurde bereits an verschiedenen Stellen eingegangen.
- Zusammengefasst bringt dies, und sei es noch so sinnvoll, eine **alltägliche konstante Dynamik** und je nach Kurzfristigkeit und Intensität der Arbeitseinsätze in den Familien eine entsprechende **Herausforderung** in den Arbeitsalltag. Bei Zunahme und teils anhaltender Intensität der verschiedenen Faktoren kann dies als Belastung empfunden werden, wie es aktuell und schon länger auf Seiten der Führungskräfte (und auf Seiten der Mitarbeitenden) der Fall ist.



4. Personalbemessung und interkommunaler Vergleich



4. Personalbemessung und interkommunaler Vergleich

Vorgehen



- IMAKA hat im Zuge der **Datenanforderung** Fallzahlen (sortiert nach Hilfen), Stellenpläne sowie Unterlagen zu internen Konzepten und Vorgehensweisen erhalten und diese gesichtet.
- Zur Berechnung des Personalbedarfs sind die **Fallzahlen** sowie die **Personalkapazitäten** der letzten Jahre von entscheidender Bedeutung.
- Diese hat IMAKA in einer **Gesamttabelle** zusammengefasst und mit der Amtsleitung und den Sachgebietsleitungen in einem Online-Termin vorgestellt und besprochen.
 - Im Anschluss daran fanden wenige Ergänzungen durch die Jugendhilfeplanung und die Sachgebietsleitungen statt, die sich insbesondere auf die Plausibilisierung der Ist-Personalkapazitäten (zum 31.12.2020 und 31.03.2021) und die Ergänzung bzw. Differenzierung von Fallzahlen fokussierte.
- Die Gesamttabelle wird diesem Bericht als **Anlage** angehängt.
- Alle anderen **Unterlagen und die Ergebnisse aus den Interviews** unterstreichen qualitativ die Ergebnisse der Personalbedarfsberechnung.

4. Personalbemessung und interkommunaler Vergleich

Vorbemerkungen (I)



- Bei Personalbedarfsberechnungen bei der sozialpädagogischen Fallarbeit wird seit vielen Jahren der sogenannte **HzE-Fallteiler** verwendet. Dies sind die Hilfen zur Erziehung gem. §27 ff., die zum Stichtag laufen und im Betrachtungszeitraum (Jahr) abgeschlossen wurden.
 - IMAKA spricht hier auch von „**Bearbeitungsfällen**“ (**HxE**) je **VZÄ**.
Grund dieser Betrachtung ist, dass die reine Stichtagszahl (laufende Fälle) den Arbeitsaufwand des Betrachtungszeitraumes nicht vollständig berücksichtigt.
- Dieser HzE-Fallteiler findet heute noch in vielen Jugendämtern Anwendung bei der Fallverteilung im BSA-Alltag (als Orientierung) und in der Personalbedarfsberechnung.
- IMAKA hatte **vor zehn Jahren** einen Fallteiler von **40 HzE/VZÄ** empfohlen, an dem sich das Kreisjugendamt Böblingen heute noch weitestgehend orientiert.
- Dieser HzE-Fallteiler verliert aus Sicht von IMAKA zunehmend an Aussagekraft. Zwar sind die Hilfen zur Erziehung und eine damit einhergehende Steuerung und Betreuung der Maßnahmen und der Familien weiterhin eine zentrale Aufgabe der BSA, **doch finden alle anderen Aufgaben darin keine Berücksichtigung:**

Wegweiser- und Familienberatung (vgl. §§16–19),

Inobhutnahmen (§42),

Kinderschutzverfahren (vgl. §8a und §1666 BGB),

Begleitung bei Verfahren vor den Familiengerichten (vgl. §50).

4. Personalbemessung und interkommunaler Vergleich

Vorbemerkungen (II)

- Im Zuge der gesetzlichen Entwicklung (s. Folien 14 ff.) sind **Kinderschutzverfahren** und die **Familienberatung** zwei Teilbereiche, die eine neue Intensität bzw. Qualität erfahren haben, sprich, **umfangreicher und langwieriger** wurden. Auch diese **fehlen im Fallteiler HzE**.
- Außerdem fehlen wichtige **Vernetzungs- und Kooperationsarbeit im Sozialraum** und den dort befindlichen Akteuren und Institutionen.
- Darüber hinaus sind die im MA-Workshop genannten Aspekte wie Entwicklung und Implementierung **neuer Methoden**, Umsetzung der **neuen Software** – also die regelmäßige **Mitwirkung an der Organisationsentwicklung** – nicht abgebildet.
- **Es zeigt sich also, dass der Fallteiler von vor zehn Jahren nicht mehr tragbar ist und mindestens verringert werden muss.**
- Einige Jugendämter sind mittlerweile dazu übergegangen, sich vom HzE-Fallteiler zu lösen und im Rahmen von **Prozesshandbüchern mittlere Bearbeitungszeiten je Aufgabe (Hilfe)** zu definieren. Aus der Menge der durchgeführten „Teilprozesse“ wird der kalkulatorische Zeitaufwand berechnet und der Personalbedarf (mithilfe von Jahresarbeitszeitminuten) danach ausgerichtet.

4. Personalbemessung und interkommunaler Vergleich

Vorbemerkungen (III)



- **Das Problem ist, dass es für die „sonstigen Hilfen“ keine verbindlichen Fallteiler gibt.**
Das liegt u. a. daran, dass sich deren Verlauf und Vergleichbarkeit noch weniger auf einen Nenner bringen lässt, als bei einer HzE.
- Beispiel (vereinfacht ausgedrückt):
 - **Eine HzE** bedeutet nach der Implementierung jährlich zwei Hilfeplangespräche (vgl. §36) und dazwischen i. d. R. eine überschaubare Anzahl von Telefonaten und Schriftverkehr. Die Hilfe führt ein Dienstleister aus, die BSA ist in der steuernden Rolle.
 - **Sonstige Hilfen**, wie z. B. eine Inobhutnahme, eine Begleitung vor dem Familiengericht etc. ist sehr individuell und kann sich von einem Termin bis zu mehreren Gesprächsterminen über Wochen und Monate hinziehen. Zudem ist die BSA hier auch aktiv in der Beratung und führt Teile der Hilfe selbst durch (Vor- und Nachbereitung mit den Klienten, Informationsbeschaffung etc.).
- Auf der folgenden Folie gibt IMAKA eine grafische Übersicht zum bisher erläuterten Sachverhalt.

4. Personalbemessung und interkommunaler Vergleich

Fallteiler HzE und andere Aufgaben

Hilfen zur Erziehung	Sonstige Hilfen	Systemzeiten
Alle Hilfen zur Erziehung ▪ gem. §27 ff., ▪ welche über ein Hilfeplanverfahren gem. §36 gesteuert werden. ▪ Diese Hilfen werden auch von der wirtschaftlichen Jugendhilfe erfasst, da diese Kosten verursachen.	Hilfen außerhalb von HzE, ▪ §§ 16, 19, 20, 42, 50 und §1666 BGB ▪ diese unterliegen keiner festen gesetzlichen Steuerung, sondern der „sozialarbeiterischen Begleitung“	Fallunabhängige Aktivitäten: ▪ Teamsitzungen ▪ Regelmäßige Arbeitsgruppen innerhalb der Organisation ▪ Regelmäßige Schnittstellen-gespräche nach außen (mit Kooperationspartnern) ▪ Schwerpunktaufgaben innerhalb des Teams (z. B. Datenschutz-beauftragte/r, IT-Ansprechperson etc.) ▪ Rufbereitschaft ▪ etc.
▪ Wird i. d. R. geplant und schrittweise eingeleitet ▪ Bedürfen eines HzE-Antrags der Personensorgeberechtigten	▪ Entsteht eher spontan ▪ Dynamik unterschiedlich, ▪ teilweise vor oder nach einer HzE (z. B. §16 Familienberatung)	▪ Kommen in jedem Arbeitsbereich einer Organisation vor ▪ Im Sozialbereich tendenziell höher, da viele Schnittstellen und Beteiligte
Hinweis: Mittlere Bearbeitungszeiten (mBz) „würdigen“ jede Tätigkeit durch den geschätzten Durchschnittswert. Im Rahmen einer geeigneten Software (z. B. Open/WebFM) kann jede Tätigkeit (Prozess-Schritt = Teilprozess) dokumentiert und gezählt werden. MBz können sowohl bei den Hilfen als auch bei den Systemzeiten definiert werden.		

4. Personalbemessung und interkommunaler Vergleich

Berechnungstabelle IMAKA



- IMAKA fertigte eine **Übersicht der Bearbeitungsfälle**, der **VZÄ-Kapazitäten** und **diverser Fehlzeiten** (einschließlich Urlaub und Überstunden) an, um deren Entwicklung deutlich zu machen und sie mit den VZÄ-Kapazitäten in Verbindung zu bringen.
- Diese Tabelle ist dem Bericht als **Anlage** beigelegt (Reiter „KJA BB_IMAKA“). Die anderen integrierten Reiter sind weitestgehend die Daten, welche IMAKA vom Kreisjugendamt erhalten hat.
- IMAKA wird im Folgenden die wesentlichen Erkenntnisse zur Personalbemessung aus den aufbereiteten Zahlen darstellen und abschließend eine Empfehlung anhand des Fallteilers HzE geben.

4. Personalbemessung und interkommunaler Vergleich

Personalbemessung (I)



Personalkapazitäten:

- Das Kreisjugendamt verfügt nach Rücksprache mit dem Jugend- und Personalamt zum **31.03.2021** in der BSA über
 - **34,95 Soll-VZÄ,**
 - **36,00 Ist-VZÄ** und
 - 43 Mitarbeitende.
- *Hinweis: Die VZÄ Zahlen der Jahre 2016 bis 2019 wurden von IMAKA in der ASD-Stellenplantabelle gefiltert. Ggf. kommt es hier zu Ungenauigkeiten, weil nicht jede Aufgabenzugehörigkeit (= Trennung zur BSA) ersichtlich war. Die Zahlen vom 31.12.2020 und vom 31.03.2021 wurden mit dem Personalamt abgestimmt und diese werden als Grundlage für die spätere Bedarfsberechnung herangezogen.*
- Die Personalkapazitäten sind gemäß der entsprechenden Sozialraumgrößen und Fallzahlen in unterschiedlicher Größenordnung **auf die vier Dienststellen verteilt**. Die Details können der Tabelle entnommen werden.
- IMAKA hat in Absprache mit dem Auftraggeber die **Personalbemessung im Hinblick auf die Gesamtkapazität der BSA** ausgerichtet und keine außenstellenbezogene Personalbemessung durchgeführt.

4. Personalbemessung und interkommunaler Vergleich

Personalbemessung (II)



Urlaub, Überstunden, Fehlzeiten (I)

- *Hinweis:*
*Die Daten des Personalamtes zu Urlaub und Überstunden konnten von IMAKA nicht auf die Mitarbeitenden der BSA reduziert werden. Betrachtet wird hier also der gesamte Bereich des Allgemeinen Sozialen Dienstes, also **BSA plus PKD und 35a**.*
- In allen drei Bereichen sind **geringe kontinuierliche Zuwächse** zu verzeichnen.
- Insgesamt liegen alle drei Bereiche jedoch im interkommunalen Rahmen und im Bereich der **Richtwerte der KGSt**.
- Zum Jahresende konnten je Mitarbeiter des ASD durchschnittlich
 - 8,1 Tage **Resturlaub**,
 - 4,0 Tage **Überstunden** und
 - 11 **Fehltage** (Krankheit, Kur) verzeichnet werden.
- Die Summe der Resturlaube des ASD in 2020 entspräche kalkulatorisch insg. 3,45 VZÄ und die Summe der Ü-Std. insg. 1,69 VZÄ.
 - **Pro Dienststelle** entspricht dies kalkulatorisch zusammengefasst also **rund 1,30 VZÄ**.

4. Personalbemessung und interkommunaler Vergleich

Personalbemessung (III)



Urlaub, Überstunden, Fehlzeiten (II)

- Die **Fehlzeiten (Krankheit, Kuraufenthalte)** zeigen das **deutlichste Wachstum** im Vergleich zum Vorjahr um **0,8 Tage je MA**.
- Hier wurde die Datenauswertung je Dienststelle geliefert, die zeigt, dass es auch hier **von Jahr zu Jahr und von Dienststelle zu Dienststelle Unterschiede** gibt.
 - Diese sind auf Einzelschicksale zurückzuführen und werden im Rahmen der Personalbemessung nicht genauer untersucht.
- Da die Steigerung der Resturlaubstage oder die der Überstunden um max. 0,2 Tage je MA von 2019 auf 2020 gestiegen sind, ist die **Steigerung im Rahmen der Fehlzeiten** aus Sicht von IMAKA evtl. auch auf **mögliche Überlastungssituationen** zurückzuführen.

4. Personalbemessung und interkommunaler Vergleich

Personalbemessung (IV)

Fallzahlen

- IMAKA betrachtet bei allen genannten Fallzahlen sogenannte **Bearbeitungsfälle** (laufende Fälle zum 31.12. plus Beendigungen im jeweiligen Jahr).
- Der **Betrachtungszeitraum** für diese Personalbemessung ist **2016 bis 2020**.
- Die **HxE-Fallzahlen (ohne UMA)** sind ab 2016 nach einer zunächst leichten Steigerung wieder etwas zurückgegangen und insgesamt recht stabil.

Fallzahlen (Bearbeitungsfälle, ohne UMA)	2016	2017	2018	2019	2020
Summe HxE (ohne UMA, ohne 33 und 35a)	1679	1748	1702	1712	1634

- Die **HxE-Fallzahlen (UMA)** sind aufgrund der gesellschaftlichen Entwicklung kontinuierlich zurückgegangen.

Fallzahlen (Bearbeitungsfälle UMA)	2016	2017	2018	2019	2020
Summe HxE-UMA (ohne 33 und 35a)	339	322	293	218	92

4. Personalbemessung und interkommunaler Vergleich

Personalbemessung (V)

- IMAKA hat bereits in den Vorbemerkungen erwähnt, dass auch **weitere Hilfen** – außerhalb von HzE – eine **wichtige Säule in der Arbeit der BSA** sind und einen **erheblichen Zeitanteil** ausmachen. Dies bestätigen folgende Zahlen (ohne UMA, mit UMA im einstelligen Bereich):

Fallzahlen (Bearbeitungsfälle, ohne UMA)	2016	2017	2018	2019	2020
Summe sonst. Hilfen (ohne UMA)	728	1294	1438	1020	1289,5
Quote sonst. Hilfen zu HzE	43%	74%	84%	60%	79%

- Die **sonstigen Hilfen** setzen sich zusammen aus
 - §8a Verfahren zur Einschätzung des Kindeswohls
 - §16 Familienberatung
 - §19 Einrichtungen für Mütter und Väter
 - §20 Hilfe in Notsituationen
 - §42 Inobhutnahmen
 - §50 Begleitung von Verfahren vor den Familiengerichten (*Zahlen hochgerechnet, teilw. ungenau*)
 - §1666 BGB Gerichtliche Maßnahmen bei Gefährdung des Kindeswohls (*Zahlen gem. Meldungen ans StaLa*)

4. Personalbemessung und interkommunaler Vergleich

Personalbemessung (VI)

- Wie bereits auf Folie 35 dargestellt, sind diese Hilfen **teilweise genau so umfangreich** wie eine HzE, können aber auch, je nach Hilfeart, deutlich aufwändiger sein.
- Die **Quote** der sonst. Hilfen (Verhältnis HzE zu sonst. Hilfen) liegt außerdem in den letzten vier Jahren **bei 60% und höher**.
- Bei der Familienberatung gem. **§16** zählt das KJA BB erst **ab drei Gesprächs-Terminen**. Die Zahl (im Sinne eines workloads) ist also tendenziell höher.
- Die **Dynamik und Intensität der sonstigen Hilfen ist also neben dem HzE-Fallteiler von entscheidender Bedeutung für die Personalbemessung**.
- Beispielhaft seien hier drei „Haupt-Akteure“ der sonstigen Hilfen dargestellt, welche fallzahlentechnisch von Bedeutung sind:

Fallzahlen (Bearbeitungsfälle, ohne UMA)	2016	2017	2018	2019	2020
§8a (Risikoeinschätzung)	130	90	214	151	270
§16	402	390	356	0	94
§42	135	171	165	170	147

- Nach Rücksprache mit den SGLs, der Jugendhilfeplanung und der AL **bleibt die Zahl der Inobhutnahmen gem. §42 konstant bis eher steigend**.

4. Personalbemessung und interkommunaler Vergleich

Personalbemessung (VII)



- Die Familienberatungen gem. **§16** erfahren hier auswertungstechnisch eine Lücke wegen der Umstellung der Software; nach Rücksprache sind diese Beratungsleistungen jedoch **als konstant zu betrachten** – und auch eine, wenn nicht „**die**“ **beraterische Grundlage der BSA, bevor es in eine mögliche andere sonstige Hilfe oder in eine Hilfe zur Erziehung mündet.**
- Die **8a-Meldungen** und damit einhergehende **Risikoeinschätzungen der BSA-Mitarbeitenden** steigen deutlich an. Dies ist auf die in der letzten Jahre verstärkte gesetzliche Etablierung des Kinderschutzes und die damit höhere Sensibilisierung aller Stakeholder zurückzuführen. Eine systematische Bearbeitung (im KJA BB auch durch das Verfahren von Signs of Safety) bedeutet einen Mehraufwand – der aber der Thematik angemessen ist.

4. Personalbemessung und interkommunaler Vergleich

Personalbemessung (VIII)

Gesamtbetrachtung der HzE

- Da weitestgehend immer noch der **HzE-Fallteiler** eine wichtige Orientierungsgröße in der Personalbemessung des ASD bzw. der BSA darstellt, wird IMAKA auch seine Empfehlung aus diesem Fallteiler ableiten.
- Darüber hinaus müssen aus Sicht von IMAKA die **sonstigen Hilfen** und die noch nicht final bezifferbaren Mehraufwände des KJSG einbezogen werden.

	2016	2017	2018	2019	2020
Summe Fälle HzE (inkl. UMA)	2018	2070	1995	1930	1726
Fallteiler HzE (inkl. UMA)	59	59	58	52	51

- Die HzE-Summen der letzten Jahre zeigen eine gewisse Konstanz von 2016 bis 2018, bevor sie 2019 und 2020 zurückgehen.
- Nach Rücksprache mit dem Auftraggeber ist dies auf die **Umstellung der Software** (ungenauere Eingaben, 2019), auf die **Überlastungssituation in den Teams** und auf die **Corona-Pandemie** (beides weniger HzE-Einleitung) zurückzuführen.
- Im Jahr 2020 wurde das **Kontakthalten** der bereits bekannten Familien und die **Bearbeitung von 8a-Meldungen** (Anstieg von 151 in 2019 auf 270 in 2020) in den Fokus gestellt.

4. Personalbemessung und interkommunaler Vergleich

Personalbemessung (IX)



- Aufgrund der leichten Unschärfe der VZÄ-Zuteilung in den Jahren 2016 bis 2019 (s. Folie 37) ist ein **leichter Rückgang** der HzE/VZÄ auszugehen.
- Gleichzeitig **steigen die Faktoren, die zur geschilderten Belastungssituation führen.**
- Betrachtet man nur den **HxE-Fallteiler 2020 mit 51 HzE/VZÄ (inkl. UMA, gemessen an den Soll-VZÄ zum 31.12.2020)**, so ist dieser deutlich höher als die Empfehlung von IMAKA 2011 mit damals 40 HzE/VZÄ.
- Aus den bereits genannten Gründen kann auch aus Sicht von IMAKA der damals empfohlene Fallteiler **heute nicht mehr gehalten werden** und wird auch in einigen IMAKA bekannten Jugendämtern unterboten (max. zwischen 30 und 35 HzE/VZÄ).
- Hinzu kommen die **gestiegenen Anforderungen durch das KJSG**, welche noch nicht zu beziffern sind, aber seit 01.06.2021 in der ersten Stufe gelten.
- Außerdem muss berücksichtigt werden, dass die **Folgen der Corona-Pandemie** für die jungen Menschen und Familien noch nicht absehbar sind, aber von der Fachwelt erwartet werden. Diese werden sich sehr sicher in einem oder mehreren Hilfebereichen der BSA niederschlagen und zu Mehraufwand führen.

4. Personalbemessung und interkommunaler Vergleich

Personalbemessung (X)

- IMAKA hat **drei Szenarien** entwickelt, anhand derer **je nach HzE-Fallmenge** und **je nach Fallteiler-Größe** verschiedene **Personalmehrbedarfe** entstehen.
- Die **Berechnung des Personal-Deltas** zu heute ist die Soll-Personalmenge zum Soll am 31.03.2021 (34,95 VZÄ).
 - 1. Szenario 1 (grün)** hat zur Grundlage die Fallmenge aus 2020, nämlich 1.726 HzE – was eher gering wäre (Stichwort Corona).
 - 2. Szenario 2 (gelb)** hat zur Grundlage die durchschnittliche Fallmenge aus 2016 bis 2020, nämlich 1.948 HzE.
 - 3. Szenario 3 (blau)** hat zur Grundlage eine geschätzte, leicht gestiegene Fallmenge von 1.800 HzE im Vergleich zum Jahr 2020.

Fallteiler HzE	51	35	33	30
VZÄ-Soll (gem. 2020)	34,95	49,31	52,30	57,53
Delta heute		-14,36	-17,35	-22,58
VZÄ-Soll (gem. Mittelwert)	34,95	55,65	59,02	64,93
Delta heute		-20,70	-24,07	-29,98
VZÄ-Soll (geschätzt)	34,95	51,43	54,55	60,00
Delta heute		-16,48	-19,60	-25,05
Minus bedeutet Personalmehrbedarf				

4. Personalbemessung und interkommunaler Vergleich

Personalbemessung (XI)

Fallteiler HzE	51	35	33	30
VZÄ-Soll (gem. 2020)	34,95	49,31	52,30	57,53
Delta heute		-14,36	-17,35	-22,58
VZÄ-Soll (gem. Mittelwert)	34,95	55,65	59,02	64,93
Delta heute		-20,70	-24,07	-29,98
VZÄ-Soll (geschätzt)	34,95	51,43	54,55	60,00
Delta heute		-16,48	-19,60	-25,05
<i>Minus bedeutet Personalmehrbedarf</i>				

- Aus Sicht von IMAKA sollte gemäß der erwarteten gesellschaftlichen Entwicklung **mind. mit einer Fallmenge von 1.800 HzE (blau)** gerechnet werden, da die **Zunahme von HzE (und der sonstigen Hilfen) wahrscheinlich ist**.
- IMAKA empfiehlt dabei den **Mittelwert der im interkommunalen Vergleich erfragten HzE-Fallteiler zu betrachten, also hier 33 HzE/VZÄ**.
- Dies würde eine **kalkulatorische Erhöhung der BSA-Personalkapazitäten um 19,60 VZÄ bedeuten**.
- Noch nicht berücksichtigt sind hierbei die Aufgabenmehrungen durch das neue KJSG.

4. Personalbemessung und interkommunaler Vergleich

Personalbemessung (XII)

- Das KJSG ist zum 01.06.2021 in Kraft getreten.
 - Die **erste Stufe** bedeutet:
 - Durchgehende Verankerung des **Inklusionsgedankens** (§§ 1, 7, 11, 16, 22-24 SGB VIII)
 - Angemessene **Berücksichtigung von Ausführungen zur Teilhabebeeinträchtigung** in der Stellungnahme nach § 35a SGB VIII
 - **Verbesserung der Zusammenarbeit** (§§ 36, 36b SGB VIII)
 - Einführung eines **allgemeinen Beratungsanspruchs** (§ 10a SGB VIII)
 - Einführung eines **eigenen Behinderungsbegriffs** (§ 7 SGB VIII, in Anlehnung an § 2 SGB IX)
- Das bedeutet konkret, dass das Jugendamt ab sofort die Pflicht zur **Beratung** von Familien und jungen Menschen mit körperlicher, seelischer, geistiger Behinderungen hat. Bisher waren das nur junge Menschen mit seelischer Behinderung.
- Außerdem muss das Jugendamt bereits eine **erhöhte Kooperation mit Leistungserbringern der Eingliederungshilfe** (Sozialamt und Träger) betreiben, um den jungen Menschen bereits heute gelingende Inklusion zu ermöglichen.

4. Personalbemessung und interkommunaler Vergleich

Personalbemessung (XIII)



- Erste Hochrechnungen gehen dabei von **min. 4,86 VZÄ** aus und bedienen sich dabei definierten Teilprozessen und mittleren Bearbeitungszeiten.
 - Die Tabelle mit den für den LK BB entsprechenden Parametern liegt dem Auftraggeber vor und wurde IMAKA zur Kenntnis übersandt.
 - Die **Teilprozesse und die mBz** sind im KJA BB noch nicht erhoben worden, jedoch dürften man sich zunächst an den o. g. mBz orientieren können.
- Auf den ersten Blick berechnet sich der **Mehraufwand anhand vier Teilprozessen**:
 1. allgemeine Beratung gem. §10a
 2. Ergänzende Kooperation bei Hilfeplanung von Hilfen außerhalb der eigenen Familie gem. §37c
 3. Zusammenarbeit beim Zuständigkeitsübergang gem. §36b
 4. Nachbetreuung junger Volljähriger gem. §41a
- Für IMAKA ist es unumstritten, dass die Reform des KJSG Mehraufwand bedeutet. Eine Überprüfung der mBz würde jedoch eine vertiefte Betrachtung der Prozess- und mBz-Grundlagen im KJA BB erforderlich machen.

4. Personalbemessung und interkommunaler Vergleich

Personalbemessung (XIV)



- **Aufgrund der erläuterten Aspekte sieht IMAKA zusammengefasst einen Stellenmehrbedarf als notwendig an.**
- Aus **Szenario 3** ergibt sich ein kalkulatorischer Stellenmehrbedarf von **19,60 VZÄ** in der BSA.
- Aus der vorliegenden Berechnungen **mithilfe von mBz** bedeutet die erste Stufe des neuen KJSG ein Mehraufwand im ASD von **kalkulatorisch 4,86 VZÄ**.
 - Addiert man diese beiden Zahlen zusammen, ergibt sich ein kalkulatorischer Mehrbedarf von **24,46 VZÄ** – was anders betrachtet fast dem **HxE-Fallteiler von 30** entspricht.
 - In Anbetracht des bedeutenden Anteils der „sonstigen Hilfen“ – durchschnittliche Quote von 68% – kann aus Sicht von IMAKA im Rahmen eines HxE-Fallteilers und den anzunehmenden Aufgabenmehrungen durchaus mit einem **HxE-Fallteiler von 30** gerechnet werden – dies entspräche kalkulatorisch einem **Personalmehrbedarf von 25,05 VZÄ**.
- *Hinweis IMAKA:*
 - *Für die bereits heute umfassende Erhöhung von Stellenanteilen aufgrund des KJSG spräche aus Sicht von IMAKA **zusätzlich auch die bereits frühzeitige Erarbeitung der Themen** von Stufe 2 (Verfahrenslotsen) und Stufe 3 (Übergang der EgH von jungen Menschen ins Jugendamt, auch „große Lösung“ genannt).*

4. Personalbemessung und interkommunaler Vergleich

Anhand von Erhebungen des KVJS (von 2019) (I)



- Der **Kommunalverband für Jugend und Soziales Baden-Württemberg (KVJS)** erhebt jährlich verschiedene Kennzahlen und ermöglicht damit die einzelnen Jugendämter in Baden-Württemberg zu vergleichen.
- Die Kennzahlen des KVJS haben immer den **gemeinsamen Nenner 1.000 Jugendeinwohner oder 1 Jugendeinwohner (JEW der 0- bis 21-Jährigen)**. Hintergrund ist, dass dies die überwiegende Zielgruppe des SGB VIII darstellt.
- Diese Vergleichszahlen stützen die Einschätzungen von IMAKA und ein Auszug davon wird auf den folgenden Folien dargestellt.
- IMAKA betrachtet dabei die Bereiche
 1. Fallzahlen,
 2. Bruttoausgaben,
 3. Personelle Ausstattung.

4. Personalbemessung und interkommunaler Vergleich Anhand von Erhebungen des KVJS (von 2019) (II)

Fallzahlen-Vergleich

- KVJS: **Erzieherische Hilfen** nach §§27, 29-35 § 35a je 1.000 JEW
 - Hier liegt der **Landkreis Böblingen (32,5) etwas über dem Durchschnitt** der Landkreise (29,3) und dem Durchschnitt von Baden-Württemberg (31,8).
- KVJS: **stationäre Hilfen** (§33, 34)
 - Der Landkreis Böblingen (7,2) liegt hier etwas unter dem Durchschnitt der Landkreise (7,4) und deutlich unter dem Durchschnitt von Baden-Württemberg (8,3).
- KVJS: **Gewichtungsverhältnis der nicht-stationären Hilfen je 1 Fremdunterbringung** (§§ 33 und 34)
 - Hier ist der Landkreis Böblingen (2,8) über dem Durchschnitt der Landkreise (2,4) und über dem Durchschnitt von Baden-Württemberg (2,2).

Einschätzung IMAKA:

- *Das Kreisjugendamt Böblingen hat vergleichsweise eine durchschnittliche Anzahl von Hilfen zu Erziehung, bei gleichzeitig eher unterdurchschnittlichem Anteil an stationären Unterbringungen.*
- *Dem Grundsatz „ambulant vor stationär“ kommt das KJA demnach ordentlich nach.*

4. Personalbemessung und interkommunaler Vergleich

Anhand von Erhebungen des KVJS (von 2019) (III)

Bruttoausgaben im Vergleich

- KVJS: **Gesamtausgaben je JEW**
 - Hier liegt der **Landkreis Böblingen (2019: 372, 2018: 338) deutlich unter dem Durchschnitt** der Landkreise (2019: 393, 2018: 354) und dem von Baden-Württemberg (2019: 451, 2018: 408).
 - In allen Bereichen stiegen die Bruttoausgaben aber grundsätzlich an.
- KVJS: **Anteil stationärer Ausgaben (in %)**
 - Der Landkreis Böblingen (57) liegt hier etwas **unter dem Durchschnitt** der Landkreise (58) und unter dem von Baden-Württemberg (59).

Einschätzung IMAKA:

- *Das Kreisjugendamt Böblingen hat deutlich weniger Brutto-Gesamtausgaben pro JEW als der Durchschnitt der Landkreise und dem von Baden-Württemberg. Dies ist grundsätzlich positiv zu werten – ist er doch an den Einwohner gemessen der siebtgrößte Landkreis in Baden-Württemberg.*

4. Personalbemessung und interkommunaler Vergleich Anhand von Erhebungen des KVJS (von 2019) (IV)



Personelle Ausstattung (je 1.000 JEW)

- Hinweis: Der KVJS rechnet hier mit den VZÄ der BSA und der Sonderdienste (hier: PKD und 35a).
- KVJS: **VZÄ ASD/BSD/FT (ohne Kindertagespflege)**
 - Hier liegt der **Landkreis Böblingen (0,71) deutlich unter dem Durchschnitt** der Landkreise (0,85) und dem von Baden-Württemberg (0,95).

Einschätzung IMAKA:

- *Das Kreisjugendamt Böblingen hat im interkommunalen Vergleich deutlich weniger VZÄ (im Allgemeinen Sozialen Dienst) pro Jugendeinwohner zur Verfügung, als andere Landkreise oder gar im Landesdurchschnitt.*
- *Selbst ein einwohnerschwacher Landkreis, wie z. B. der Hohenlohekreis, hat 2019 0,88 VZÄ je 1.000 JEW zur Verfügung.*
- *Dies ist aus Sicht von IMAKA ein weiteres Indiz für den Personalmehrbedarf im Arbeitsbereich der BSA.*
- *Unter Berücksichtigung der empfohlenen Stellenmehrung ergäbe sich ein Vergleichswert von ca. 0,85 VZÄ je 1.000 JEW.*

4. Personalbemessung und interkommunaler Vergleich

Anhand von Erhebungen des KVJS (von 2019) (V)



Gesamt-Einschätzung IMAKA zu den KVJS-Zahlen:

- Die KVJS-Analyse lässt darauf schließen, dass der Landkreis Böblingen im Verhältnis zu seiner Bevölkerungsgröße **keine überhöhten Ausgaben im Rahmen der Hilfen zur Erziehung** verzeichnet – eher diese gut im Griff hat.
- Die **Anzahl der Hilfen** zur Erziehung sind dabei nur leicht über dem Durchschnitt der Landkreise und des Landes Baden-Württemberg.
- Dass der **Anteil der ambulanten Hilfen** um fast das dreifache höher ist, als der der stationären Hilfen ist nicht nur pädagogisch gesehen zu begrüßen (Hilfe im Herkunftssetting) sondern auch in der Regel günstiger als stationäre Maßnahmen.
- Eine **gute Erst- und Folgeberatung** von jungen Menschen und Familien stellt sich in vielen Untersuchungen von IMAKA als zentrales Steuerungselement von möglichen oder zu vermeidenden Hilfen zur Erziehung heraus. Aber auch die zeitliche Kapazität beim Steuern und Nachhalten einer bereits installierten Hilfe zur Erziehung ist relevant für deren Entwicklung und ggf. Beendigung (z. B. beim Thema Rückführung, Vorbereitung der Eltern, Verantwortlichkeiten klären, Trainings etc.).
- Sind Mitarbeitende des Jugendamtes zunehmend überfordert, wächst der Hang (und der Druck) schnell in Hilfen zur Erziehung überzuleiten, um so die Familie versorgt zu wissen (und „vom Tisch zuhaben“).

4. Personalbemessung und interkommunaler Vergleich Anhand von Erhebungen des KVJS (von 2019) (VI)



Gesamt-Einschätzung IMAKA zu den KVJS-Zahlen:

- *Die zunehmende Fallkomplexität, die erweiterten Aufgaben des KJSG und die gefühlten Belastungsfaktoren der Mitarbeitenden könnten aus Sicht von IMAKA eine „Verschlechterung“ der KVJS-Zahlen zur Folge haben. Das hieße z. B.*
 - *deutliche Erhöhung der HzE-Fallzahlen,*
 - *Erhöhung der Brutto-Gesamtausgaben je JEW.*
- *Die **Belastungsfaktoren der Mitarbeitenden** wurden von den Mitarbeitenden ausführlich benannt und auch im Schreiben von Herrn Trede vom 28.12.2020 geschildert.*
- *Um diese Faktoren zu mildern sowie die erfreulichen Fall- und Finanzzahlen des KVJS-Vergleiches zu erhalten, sieht es IMAKA als notwendig an, die Personalkapazitäten der BSA deutlich zu erhöhen.*



5. Zusammenfassende Empfehlungen



Empfehlungen IMAKA (I)

1. **Die Personalkapazitäten der BSA sollten um 22,05 VZÄ aufgestockt werden.**
Hierbei empfiehlt IMAKA ein stufenweises Vorgehen:
 - Stellenanmeldung 2022: 10,00 VZÄ
 - Stellenanmeldung 2023: 6,05 VZÄ
 - Stellenanmeldung 2024: 6,00 VZÄ
2. Eine **halbjährliche Fallzahlenüberprüfung (HzE)** sollte durchgeführt werden, um die Bemessung zu untermauern bzw. anzupassen.
3. Die Umstellung und vollständige **Abbildung der Fallstatistik in der neuen Software OPEN/WebFM** sollte weiter vorangetrieben werden. Dazu gehört auch eine **einheitliche Falldokumentation** auf Seiten der Mitarbeitenden. Nur so kann eine ordentliche und regelmäßige Personalbemessung erfolgen.
4. Außerdem empfiehlt IMAKA eine **jährliche interne Prozess- und Aufgabenkritik**, um mögliche interne Prozesse zu verschlanken.
5. Im Sinne des neuen Absatzes 3 im §79 muss das LRA BB ein **Personalbemessungsverfahren etablieren**. IMAKA empfiehlt hier die **Entwicklung von mittleren Bearbeitungszeiten** mithilfe von Kern- und Teilprozessen (Prozesshandbüchern).

Empfehlungen IMAKA (II)

Hinweise:

- Die Erhöhung der Personalkapazitäten in der BSA führt automatisch zu einer **größeren Führungsspanne bei den SGLs** – die bereits am oberen Limit ist. Im Laufe der Kapazitätzunahme sollte in Betracht gezogen werden, ggf. eine der zusätzlichen Stellen ebenfalls für den Ausbau der stv. SGL zu verwenden.
- Zielgedanke könnte im ersten Schritt (2022) sein, dass jede Außenstelle **eine ständige Stellvertretung** mit 0,50 VZÄ. Die beiden Führungskräfte sollten dann Aufgaben und Führungsverantwortung untereinander aufteilen.
- Insgesamt ist bei einer starken Erhöhung der Personalkapazitäten zu berücksichtigen, dass sowohl die Mitarbeitende als auch die Führungskräfte neue Mitarbeitende gut **einarbeiten** können, sprich, das Wachstum auch „**verkräftet**“ wird.
- Darüber hinaus muss im Rahmen der halbjährlichen Evaluation auch die **Führungsspanne und die Aufbauorganisation** (Größe der Außenstellen, Teamzuordnung etc.) überprüft und ggf. angepasst werden.
- Bei **Organisationsentwicklungsprozessen** dieser Größenordnung empfiehlt IMAKA eine **externe Begleitung**, da hier Mitarbeitende und Führungskräfte direkt betroffen sind.

Erläuterung zu den Empfehlungen (I)

- Die **kalkulatorischen Ergebnisse** des **Personalmehrbedarfs** ergeben zusammen **25,05 VZÄ**.
- Nach Auskunft des Auftraggebers wurden bereits **unterjährig in 2021 3,00 VZÄ bewilligt**. Diese teilen sich auf in **2,00 VZÄ Sachbearbeitung** (hier: BSA) und **1,00 VZÄ stv. SGL**.
- Für die Betrachtung dieser Personalbemessung verbleiben also noch kalkulatorisch **22,05 VZÄ** zur Aufstockung in der BSA.
- IMAKA empfiehlt zur handhabbaren Umsetzung innerhalb der Teams und Belastbarkeit des Haushaltes ein **stufenweises Vorgehen**.
Jedoch sollte zur spürbaren Entlastung und zur Umsetzung des KJSG ein ausreichend hoher Anteil an Stellen bereits in 2021 angemeldet und für 2022 genehmigt werden.
- Das HH-Genehmigungsverfahren zieht sich bekanntlich bis in das Frühjahr was die ohnehin lange Dauer der **Fachkräftemarktgewinnung verschärft**.
- Deshalb sollte eine große Menge an VZÄ zur Anwerbung und flexiblen Reaktion auf Bewerber, aktiv Geworbene und interne Aufstocker/innen möglich sein – um genau der **Thematik der Entlastung** genügend Möglichkeit zu bieten.

Erläuterung zu den Empfehlungen (II)

- Für die zukünftige **Falldokumentation** sowie deren Auswertung sollten Unschärfen sukzessive ausgeschlossen werden sowie noch fehlende Fallzahlen (z. B. §17 Trennungs- und Scheidungs-beratung) einbezogen werden. (Für die §17-Fallzahlen arbeitet das Jugendamt dem Vernehmen nach bereits an einer adäquaten Lösung.)
- Hier scheint es dem Vernehmen nach wichtig zu sein, alle Mitarbeitende nochmal auf **Eingaberegeln für die Software Open/WebFM zu sensibilisieren und Zeit für die Datenpflege** (u.a. mithilfe der Kapazitätsaufstockung) zu ermöglichen.



Vielen Dank für die vertrauensvolle Zusammenarbeit!