

Arbeitstagung für Leitungen der Jugendämter
am 17. und 18. September 2008

Personalbedarfsplanung in den Sozialen Diensten

Marco Szlapka,
Geschäftsführer und Projektleiter

Organisationsentwicklung in den Sozialen Diensten

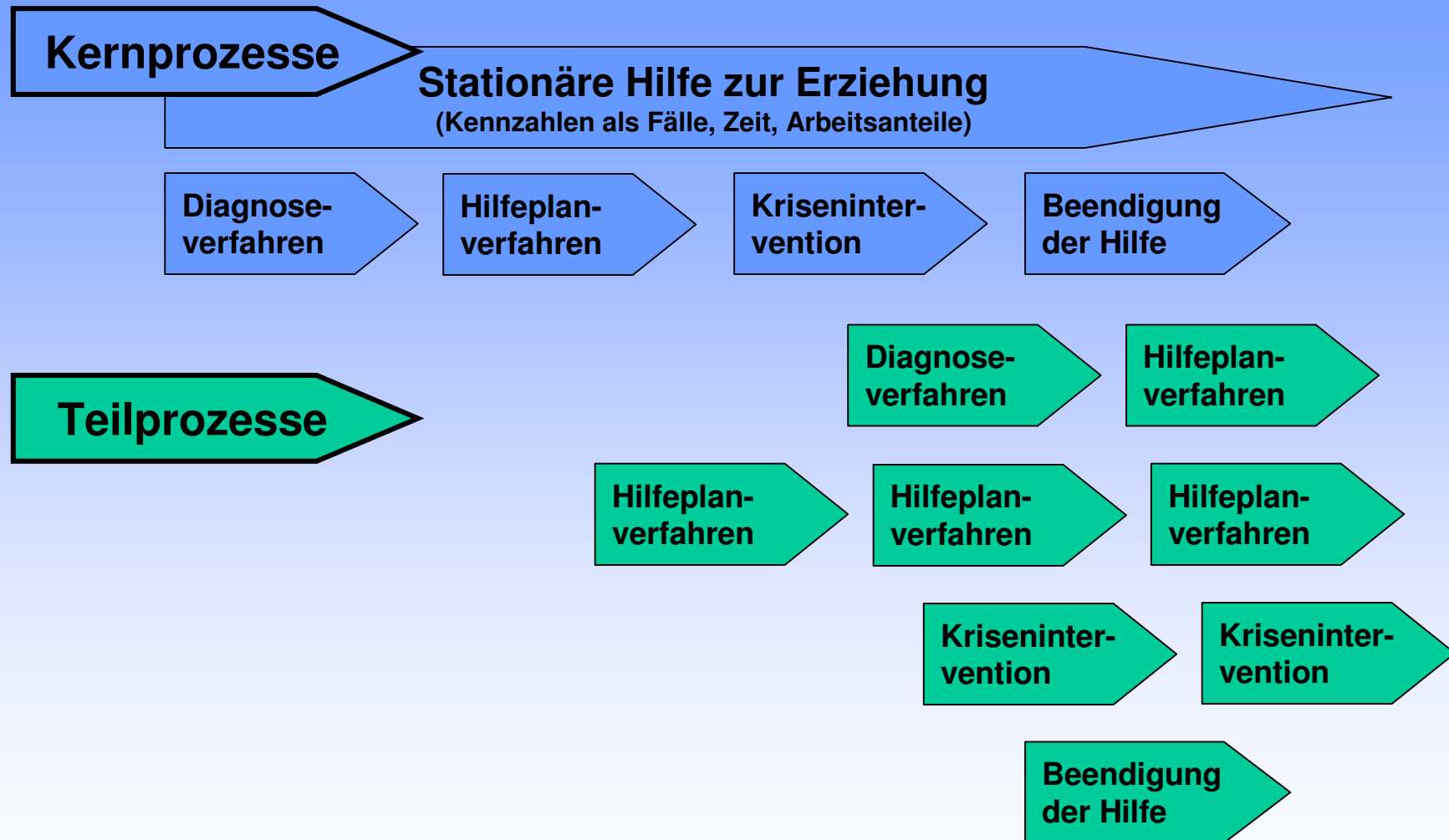
Onlinestudie des Deutschen Jugendinstitutes
vom Juli 2008:

„Nach Einschätzung der befragten Führungskräfte in der Jugendhilfe gibt es eine flächendeckende strukturelle Überforderung der Sozialen Dienste in Verbindung mit einer personellen Unterausstattung. Im Zentrum der internen Diskussionen steht dabei die Frage nach geeigneten Verfahren zur Personalbemessung.“

Berechnung des Personalbedarfes

- ➔ Einwohnerwerte (Gesamtzahl eines Bezirks, Anteil junger Menschen)
- ➔ Fallzahlen „Hilfen zur Erziehung“
- ➔ Anhaltzzahlen (Anzahl der Leistungsfälle pro Fachkraft)
- ➔ Mittlere Bearbeitungszeiten
(Bayerischer Kommunalen Prüfungsverband)
- ➔ Interkommunaler Vergleich der Personalstellen
(bezogen auf Einwohnerwerte / Fallzahlen § 27 ff.)

Fallzahlen und Arbeitsprozesse



Prozesse, Standards und Arbeitsmengen

Leistungen (Beratung nach § 16/17 SGB VIII)

▼
Prozesse

Erstkontakt

Gespräch

Hausbesuch

▼
Standards

Doku.

Anzahl

Teilnehmer

▼
Arbeitsmengen (Fälle, Zeiten, Aufgaben)

Zielorientierte Steuerung der Ressourcen (Politik und Verwaltungsvorstand)

➔ Schaffung einer Grundlage für fachliche Diskussionen über notwendige qualitative Standards und den damit verbundenen Ressourcenbedarf

- ✓ Politische Diskussionen über Leistungsziele der Sozialen Dienste müssen ermöglicht werden (Qualität der Sozialen Arbeit).
- ✓ Veränderte Standards (neue Vorgaben) müssen unter Berücksichtigung der vorhandenen Ressourcen erfolgen, d.h. ggf. zu Verschiebungen in anderen Arbeitsbereichen führen.
- ✓ Bei veränderten Anforderungen durch gesetzliche Vorgaben oder einer Zunahme der Teilprozesse muss es ggf. zu einer Anpassung der Ressourcen kommen.

Zielorientierte Steuerung der Ressourcen (Verwaltung)

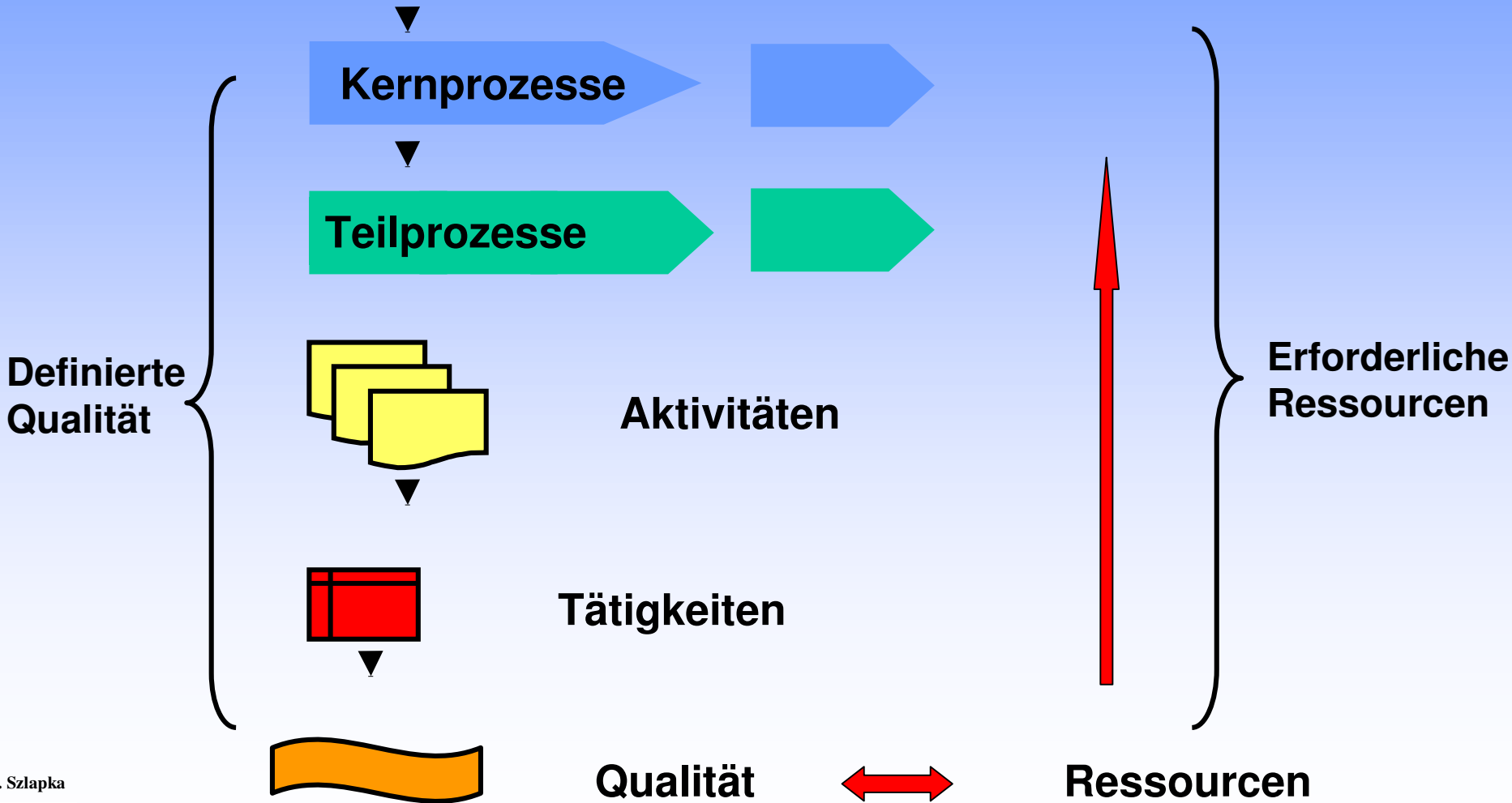


Schaffung einer Grundlage für die Steuerung der Ressourcen im
Fachdienst Soziale Dienste

- ✓ Berechnungsmodell für die notwendigen Ressourcen bei qualitativ angemessener Leistungserbringung für die Bürger/innen (Personalbedarfsberechnung).
- ✓ Verteilung der Ressourcen bezogen auf Fachkräfte, Teams und/oder Standorte (Verteilungsgerechtigkeit).
- ✓ Festlegung von Prioritäten und Standards (einheitliche Leistungserbringung).
- ✓ Grundlage für den Umgang mit Überlastungsanzeigen (Verfahrensorientierung).

Quantität und Qualität

Leistungen der Sozialen Dienste



Bestandteile der Arbeitszeit

Jahresarbeitszeit von 1.610,08 Stunden pro BV

Fallbezogene A.

Fallübergreifende A.

Fallunabhängige A.

Frage nach der Akzeptanz von Begriffen und damit Modellen!

Auftragszeit

Ausführungszeit

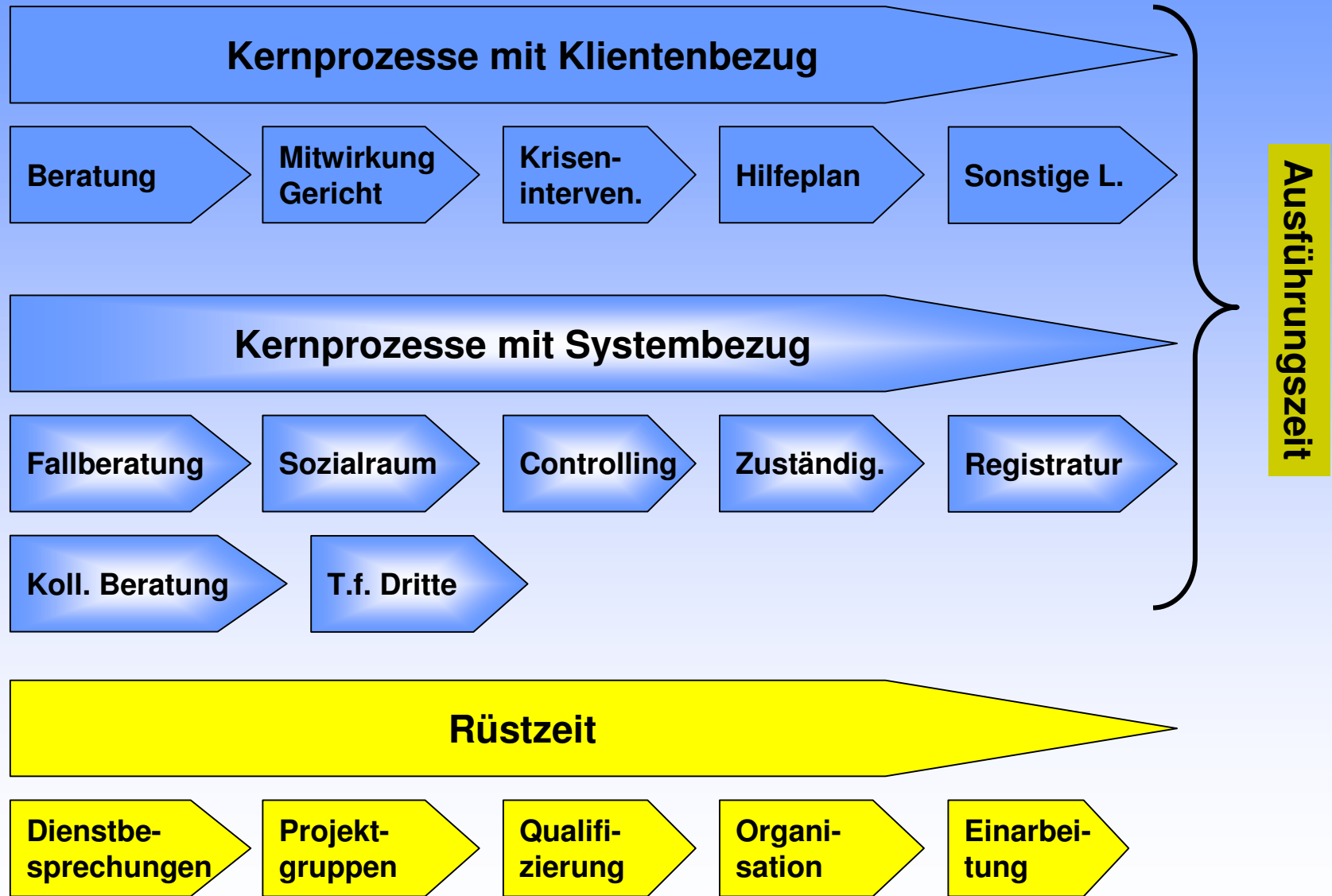
Verteilzeit

Rüstzeit

Klientenbezug

Systembezug

Bestandteile der Arbeitszeit



Mögliche Teilprozesse in den Sozialen Diensten

Leistungen (Case-Management)

▼
Teilprozesse

*Auch andere
Unterscheidungen sind
denkbar ...*

▼
Intake

Assessment

Planing

Monitoring

Evaluation

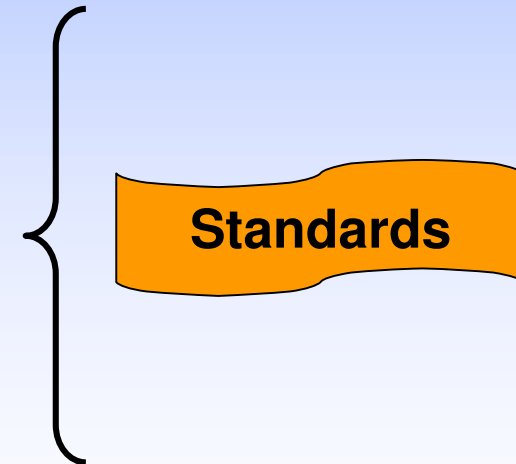
Teilprozesse, Tätigkeiten und Aktivitäten

Kernprozess (Beratung nach § 16/17 SGB VIII)



▼

Tätigkeiten:	
Prozessbeteiligte:	
Instrumente:	
Schnittstellen:	
Schlüsselprozesse:	



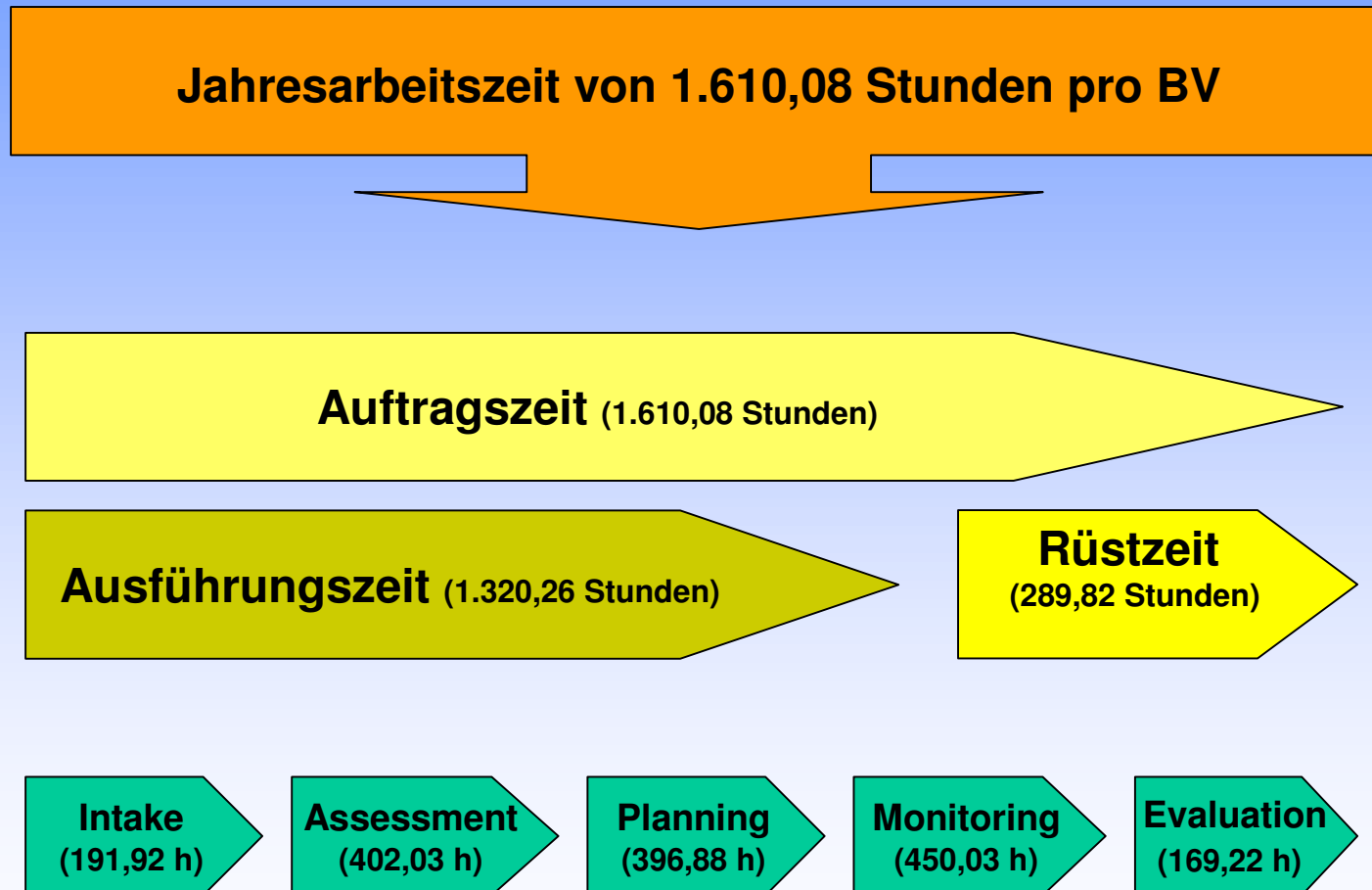
Junge Menschen - Arbeitszeiten

		Case- Management SD Junge Menschen								
CM-Phase	Ausführungszeit		Klientenkonzept	Systemkonzept						
	Verteilzeit			Woko	Sozialraum	Controlling	Zuständig.	Registrierung	koll. Bera.	T.f. Dritte
Intake	8,77%	1,00%	4,17%		0,60%		3,00%	1,00%		
Assessment	19,48%	1,00%	12,38%	3,00%	0,60%			1,00%	2,50%	
Planning	19,22%	1,00%	11,62%	3,00%	0,60%	0,50%		1,00%	2,50%	
Monitoring	21,92%	1,00%	15,82%	3,00%	0,60%	0,50%		1,00%	1,00%	
Evaluation	7,61%	1,00%	5,01%		0,60%	0,50%		1,00%		0,50%
		5,00%	49,00%							28,00%
Gesamt:		82,00%								

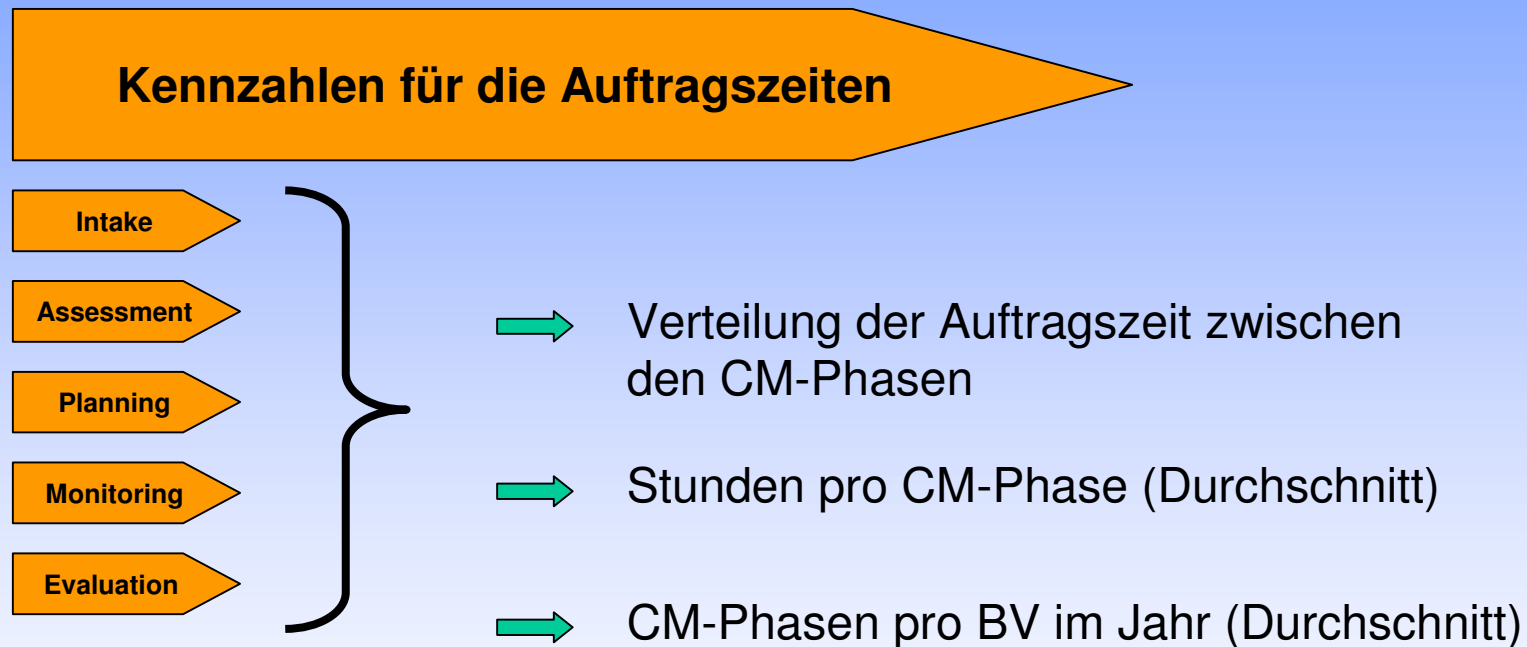
Junge Menschen - Arbeitszeiten

		Rüstzeit		SD Junge Menschen		
		Dienst- besprechungen	Projektgruppen	Qualifizierung	Organisation	Einarbeitung
Gesamt:	18 %	1,00%	2 %	8,00%	4,00%	3,00%

Verteilung der Arbeitszeit am Beispiel der Hansestadt Bremen



Kennzahlen zur Steuerung der Ressourcen in den Sozialen Diensten



Kennzahlen zur Ressourcensteuerung am Beispiel der Hansestadt Bremen

SD Junge Menschen						
CM-Phase	Zeitaufwand und CM-Arbeitsphasen als Ausführungszeit im Klientenkonzept				Auftragszeit pro Arbeitsphase ^[1]	
	Minuten pro CM-Phase: ^[2]	CM-Phasen pro ein BV: ^[3]			Stunden:	Minuten:
Intake	64,50	122,36	65 min	122 Phasen	1,57	94,20
Assessment	138,50	93,32	140 min	93 Phasen	4,32	259,20
Planning	218,50	55,79	220 min	55 Phasen	7,21	432,60
Monitoring	201,00	80,83	200 min	80 Phasen	5,62	337,20
Evaluation	104,50	55,55	105 min	55 Phasen	3,07	184,20

^[1] Beinhaltet alle Arbeitszeiten wie Klientenkonzept, Systemkonzept sowie Rüstzeit.

^[2] Im Rahmen der empirischen Erhebung ermittelte Durchschnittswerte.

^[3] Berechnet auf der Grundlage der Zeitanteile im Klientenkonzept pro Jahr.

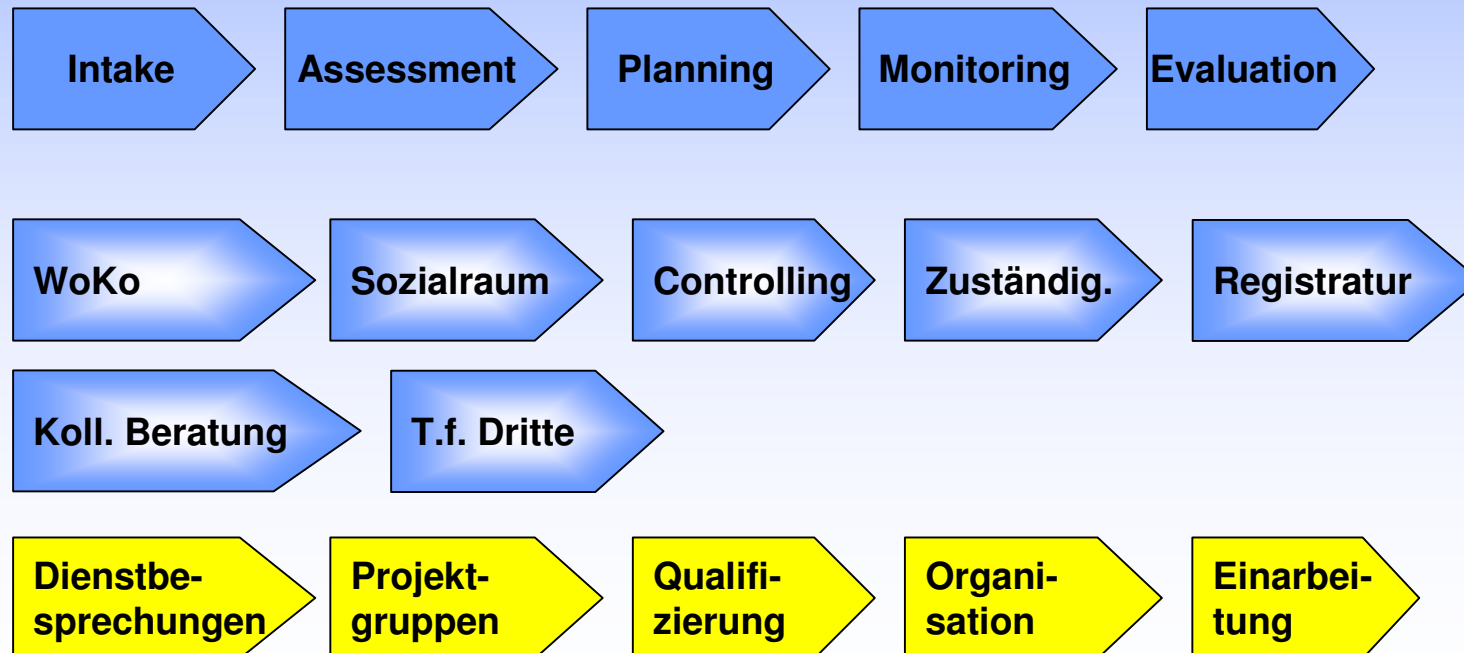
Verschiebung der Arbeitszeitanteile

Auftragszeit für den oder die Case-Manager/in
(1.610,08 Stunden)

Ausführungszeit
(1.320,26 Stunden)

Verteilzeit

Rüstzeit
(289,82 Stunden)



Personalbedarf am Beispiel der Hansestadt Bremen

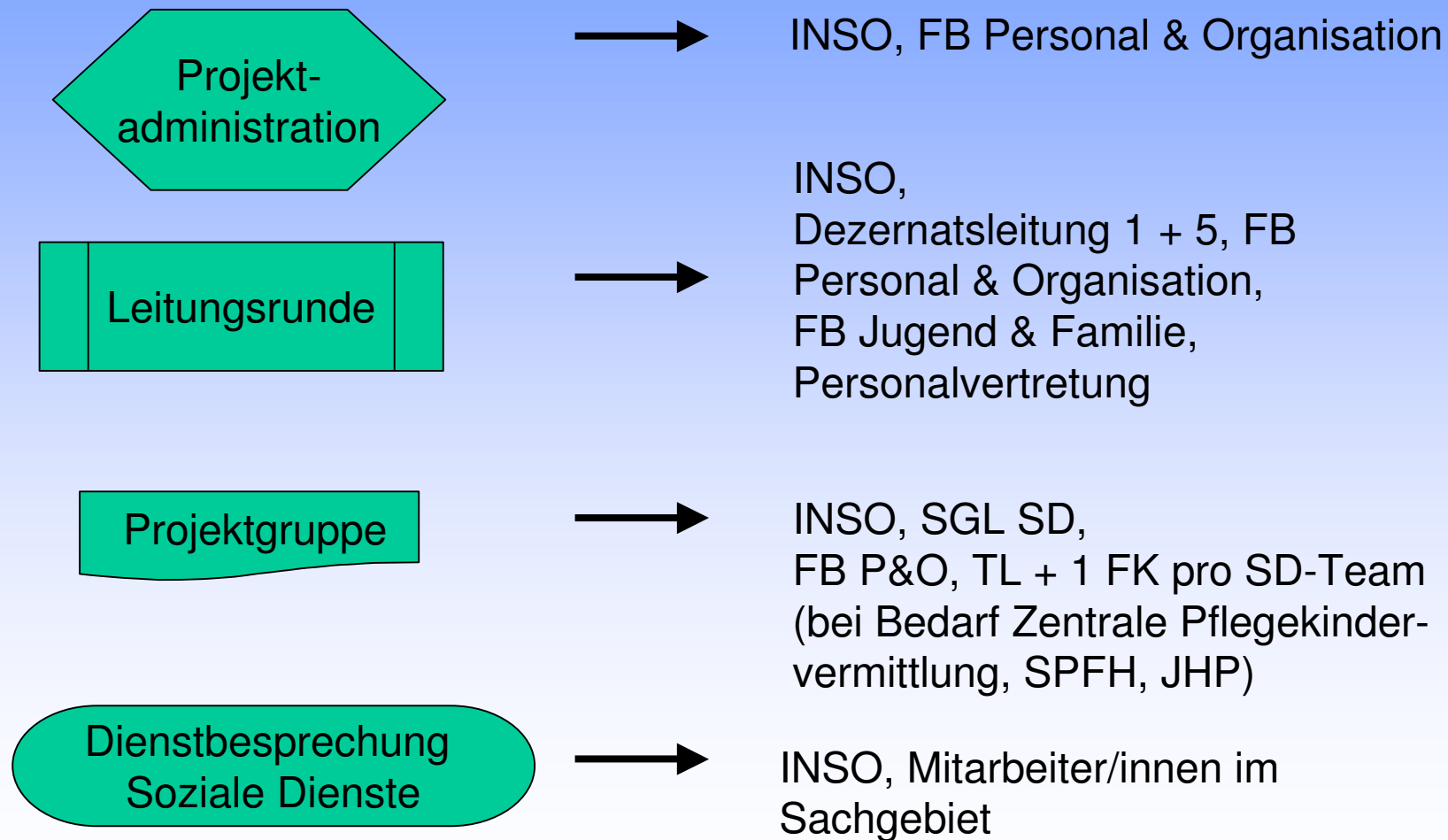
CM-Phase	Klienten- konzept		System- konzept		Auftrags- zeit	Auftrags- zeit
	Stand 2005	Neue Standards	Stand 2005	Neue Standards	Stand 2005	Neue
Intake	4,17%	5,70%	4,60%	5,05%	11,92%	14,90%
Assessment	12,38%	16,09%	7,10%	7,55%	24,97%	28,13%
Planning	11,62%	16,52%	7,60%	8,05%	24,65%	30,00%
Monitoring	15,82%	18,00%	6,10%	6,55%	27,95%	30,58%
Evaluation	5,01%	10,04%	2,60%	3,05%	10,51%	15,99%
	49,00%	66,35%	28,00%	30,25%	100,00%	119,60%

Zusätzliche Auftragszeit von 19,60%
= 15,47 BV

Arbeitsschritte im Projekt

- ➔ Qualitative Beschreibung von Kernprozessen, Teilprozessen, Aktivitäten, Tätigkeiten (Standards)
- ➔ Empirische Erhebungen zu den einzelnen Teilprozessen (Arbeitszeiten und Arbeitsbestandteile)
- ➔ Abgleich der Ergebnisse mit Daten des Fachamtes bzw. des Controllings sowie Zuordnung der Erhebungsdaten zu den Kern- und Teilprozessen
- ➔ Berechnung der Auftragszeiten (Ausführungs- und Rüstzeit) als Grundlage der steuerungsbezogenen Kennzahlen
- ➔ Festlegung neuer Standards bzw. Anforderungen sowie Berechnung der damit verbundenen Ausführungszeiten
- ➔ Einführung eines Verfahrens zur kontinuierlichen Steuerung der Ressourcen

Projektorganisation am Beispiel Landkreis Lörrach



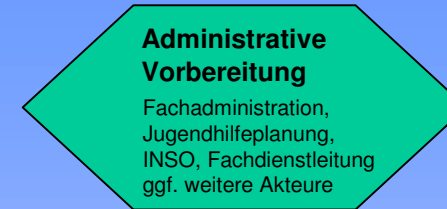
Projekt „Organisationsberatung der Sozialen Dienste, Landratsamt Lörrach“

Zeit

Arbeitsphase

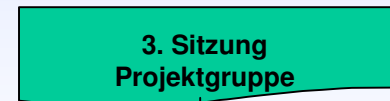
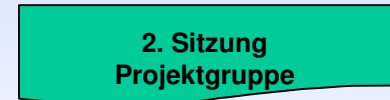
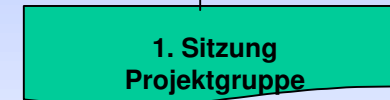
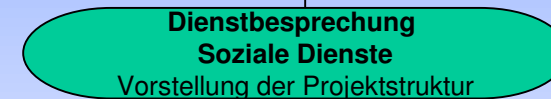
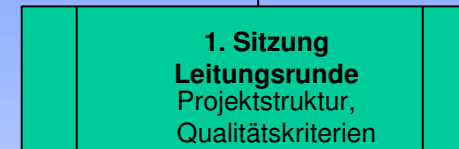
Projektstruktur

*Bestandsaufnahme u.
vorbereitende Maßnahmen*



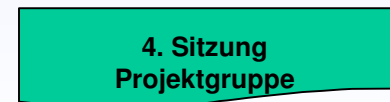
3. Quartal '08

*Beschreibung und Bewertung
der Arbeitsprozesse*



4. Quartal '08

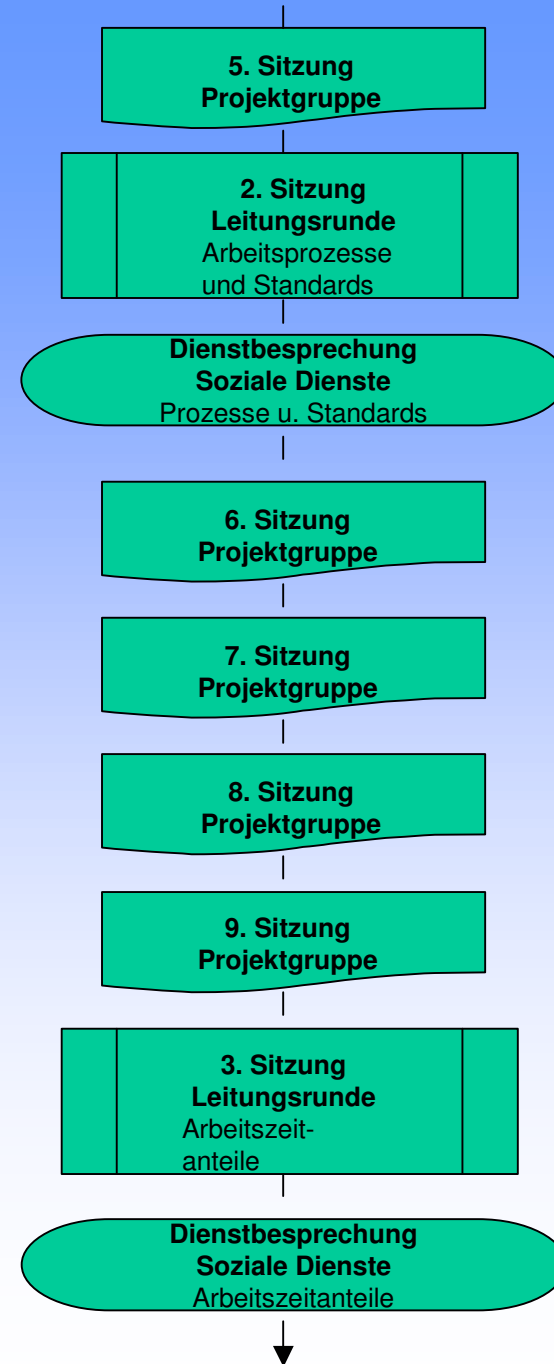
*Optimierung der
Standards*



1. Quartal '09

*Ermittlung von
Arbeitszeitanteilen*

2. Quartal '09



**Verfahren zur
Personalberechnung**

3. Quartal '09

Festlegung der Standards sowie des
Verfahrens zur Personalberechnung

10. Sitzung
Projektgruppe

4. Sitzung
Leitungsrunde
Personal-
berechnung

Entscheidung
des Landrates

Vorstellung und
Beschlussfassung
Jugendhilfeausschuss

Dienstbesprechung
Soziale Dienste
Vorstellung der Ergebnisse

Umsetzung der Ergebnisse
und Implementierung des Verfahrens



Fachliche Anmerkungen

- ➔ Die Frage des Personalbedarfs muss mit einer Diskussion über
 - a) Arbeitsprozesse und Abläufe,
 - b) fachliche Standards sowie
 - c) Verantwortlichkeitenverbunden werden.
- ➔ Teilzeitbeschäftigte Fachkräfte erfordern eine differenzierte Festlegung von Arbeitsanteilen bei der Personalbedarfsplanung.

Auftragszeit

Klienten 53%

System 28 %

Rüstzeit 18%

Klienten 853

System 450

Rüstzeit 290

Klienten 37%

System 38 %

Rüstzeit 25%

Fachliche Anmerkungen

- ➔ Die Entwicklung eines Krisenmanagement ist zu einem Zeitpunkt erforderlich, an dem die Krise nicht eingetreten ist.
- ➔ Kommunale Leistungserbringung erfordert eine Verständigung über Leistungsziele und deren Steuerung (Zielorientierte Steuerung).
- ➔ Personalkosten müssen immer im Kontext des gesamten Produktbudgets und seiner Steuerung gesehen werden.

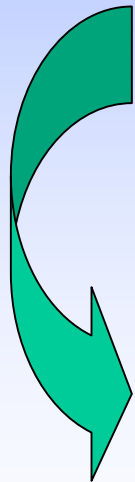
Fachliche Anmerkungen

Empfehlungen Adoptionsvermittlung

Aufgaben der sekundären Suchprävention

Arbeitshilfe Trennungs- und Scheidungsberatung

Orientierungspunkte Hilfeplanung



Prozesse

Standards

Arbeitsmengen

Danke für Ihre Aufmerksamkeit.

Marco Szlapka

Institut für Sozialplanung und Organisationsentwicklung e.V.

**Overbergstraße 27
45141 Essen
Telefon 0201 316 32 59**

**marco.szlapka@inso-essen.de
www.inso-essen.de**