

Personalbemessung im ASD

Fachtagung

25. November 2009
Werkhof, Hannover



Herzlich willkommen in der Niedersächsischen Landeshauptstadt Hannover



Begrüßung

- **Klemens Volkmann**
stellvertretender Präsident des Niedersächsischen
Landesamtes für Soziales, Jugend und Familie

Moderation

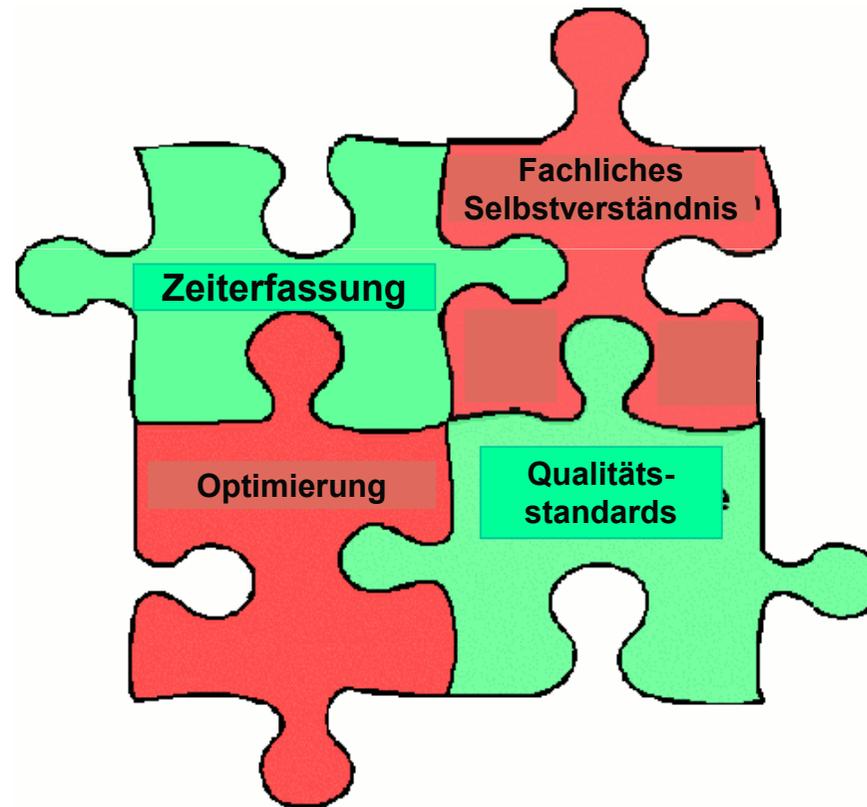
Dr. Dirk Härdrich

Projektleitung IBN



Das Konzept

Dr. Friedrich-Wilhelm Meyer, GEBIT



Das Konzept der Personalbemessung

Dr. F.-W. Meyer - GEBIT

Der Entstehungskontext

- **Überlastungsanzeigen führen zu einer Suche nach der angemessenen Personalausstattung im ASD, so auch bei den am Projekt beteiligten Jugendämtern der IBN.**

Projektstruktur

Neun Jugendämter der IBN finden sich 2008 zu einem Modellprojekt mit dem Ziel zusammen, den angemessenen Personalbedarf für den ASD zu ermitteln.

- Das Projekt wird im Kontext der IBN installiert,
- finanziell vom Sozialministerium Niedersachsen (MS) gefördert,
- von der Fachgruppe Kinder, Jugend und Familie im LS moderiert und
- von der GEBIT wissenschaftlich begleitet.

Das Ziel

- **Die angemessene personelle Ausstattung des ASD ermitteln.**

Die Aufgabe

- **Aus den gegebenen Bedingungen der gegenwärtigen Ausstattung mit Personal (IST) die zukünftigen personellen Bedarfe (SOLL) abzuleiten**
 - und zwar möglichst so, dass sie variabel auf sich verändernde Bedingungen angepasst werden können.
- **Hierfür ein Verfahren zu finden, dass von allen Jugendämtern verwendet werden kann.**
- **Ideal wäre – so die Erwartung – möglichst eine Formel zu finden, die dies gewährleistet.**

Ein Blick auf gegenwärtige Konzepte

- Durchführung von *Zeitschätzungen* als Basis für die Festlegung des zukünftigen personellen Bedarfs.
- *Diskursiv erarbeitete Vereinbarung* zukünftiger SOLL-Zeiten für bestimmte Arbeitseinheiten im ASD.
- Durchführung von *Zeitmessungen* als Basis für die Ermittlung des zukünftigen Bedarfs.

Das Hauptproblem

- **Wie kommt man vom IST → SOLL??**
- **Was gilt es dabei zu bedenken?**

Wodurch wird der Zeitbedarf im ASD bestimmt?

- **Relevante Dimensionen des Zeitbedarfs:**

- Interne Organisationszeit (Rüstzeit) in Min +
- Sozialraum- / Netzwerkarbeit in Min +
- Fallarbeit in Min =
- Gesamtarbeitszeitbedarf in Min = Anzahl
Vollzeitstellen

Einige grundsätzliche Überlegungen

- **Mitarbeiterzufriedenheit ist nicht identisch mit Personalbedarf!**
 - *Aufgrund der IBN-Daten können wir nachweisen, dass die Mitarbeiterzufriedenheit nicht mit der objektiven Fallbelastung einher geht. Es gibt keinen (!) statistisch nachweisbaren Zusammenhang zwischen beiden Merkmalen.*
 - *Es müssen also weitere Bedingungen für Mitarbeiterzufriedenheit relevant sein, als die „objektive“ Arbeitsbelastung durch Fälle.*

Grundlegende Thesen:

Um den zukünftigen Personalbedarf bezogen auf die drei zuvor definierten Dimensionen bestimmen zu können bedarf es:

- verbindlicher Standards in der Fallbearbeitung (Prozessqualität),
- einer optimalen Gestaltung von Aufbau- und Ablauforganisation, sowie darin enthalten der (informationstechnischen) Ausstattung (Strukturqualität),
- einer optimalen Organisationskultur, die effektives und effizientes Arbeiten ermöglicht.

Kurz gesagt: optimierter Bedingungen des Arbeitens auf Prozess-, Struktur- und Kulturebene.

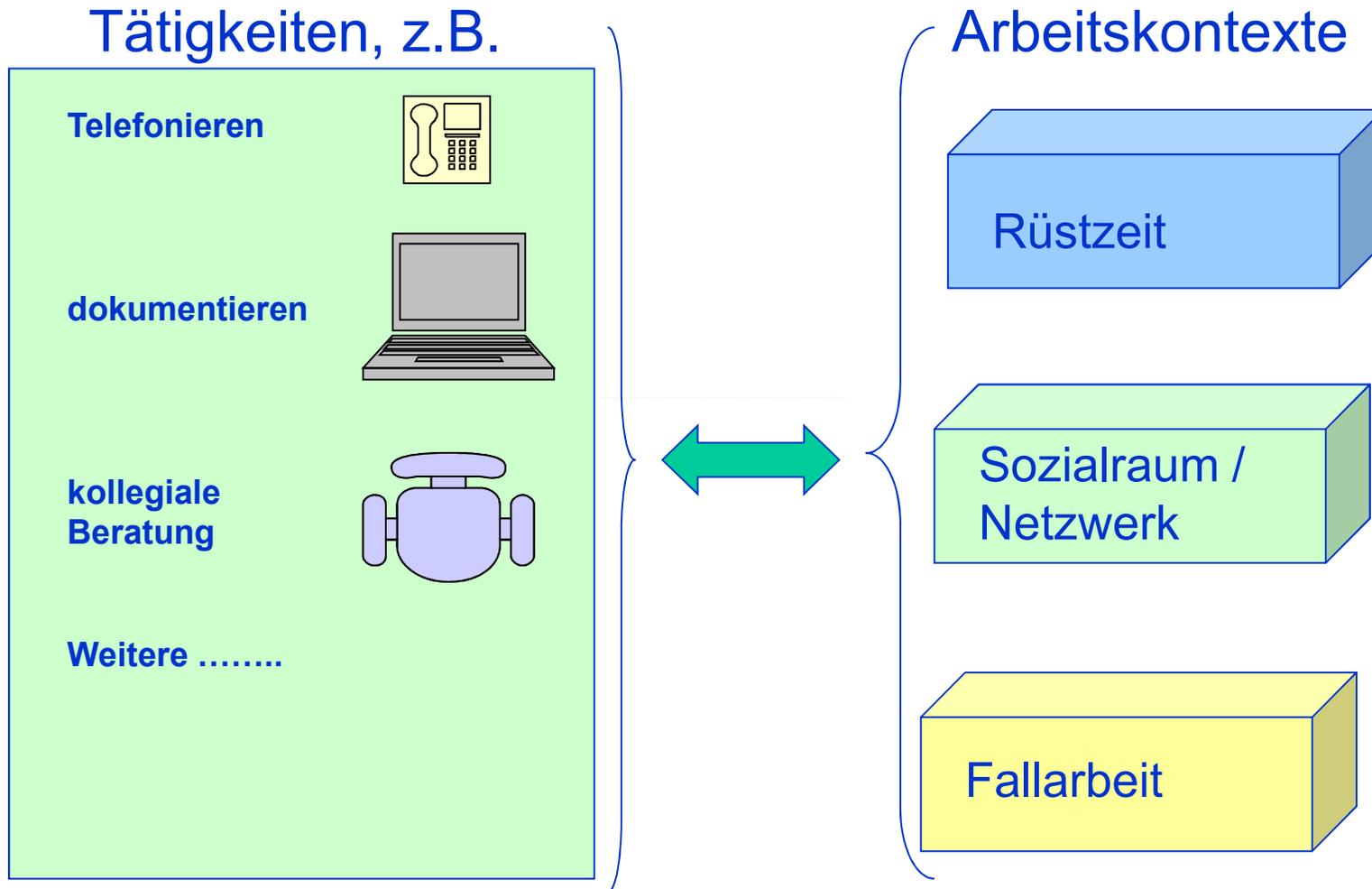
Zwischenfazit:

- Da diese optimierten Bedingungen zum gegenwärtigen Zeitpunkt nicht vorliegen, kann die IST – Situation nicht mit der Soll-Situation gleichgesetzt werden.
- Es bedarf also weiterer (Zwischen-)Schritte, um sich dem zukünftigen SOLL zu nähern.
- Nachfolgend die Darstellung dieser Schritte.

Die einzelnen Arbeitsschritte im Überblick

1. Erhebung der IST – Arbeitszeiten im ASD.
2. Erarbeitung zukünftiger Standards für die Fallbearbeitung im ASD (Prozessqualität – SOLL).
3. Erarbeitung eines Erhebungswerkzeuges zum fachlichen Selbstverständnis von Mitarbeitern und Leitung im ASD.
4. Identifikation von Optimierungspotentialen im ASD.
5. Daraus abgeleitet, die Schätzung des zukünftigen Bedarfs an Zeit für die einzelnen Tätigkeiten, bzw. deren Festlegung für sozialräumliches Arbeiten.

Die Systematik der Zeiterfassung



Zeiterfassung „Fallarbeit“

- **Differenzierung der Fallarbeit in drei Kategorien:**
 1. Neufall
 2. Eigener laufender Fall
 3. Vertretungsfall

Zeiterfassung „Fallarbeit“

- **Prozessuale Differenzierung der Fallarbeit nach *Phasen***
 - von der *Falleingangsphase* bis zur *Beendigung* und *Evaluation* des Falles entsprechend wissenschaftlicher Kriterien des Fallmanagements

Erhebung des fachlichen Selbstverständnisses

- **Erhoben wurden:**
 - **Aussagen sowohl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, als auch der Leitung bezogen auf**
 - den gegenwärtig erlebten „Ist-Zustand“ und
 - einen gewünschten idealen „Soll-Zustand“.
 - **Daraus lässt sich der Grad der fachlich/konzeptionellen, wie der zeitlich situativen Übereinstimmung der Einschätzung von Leitung und Mitarbeitern ermitteln.**

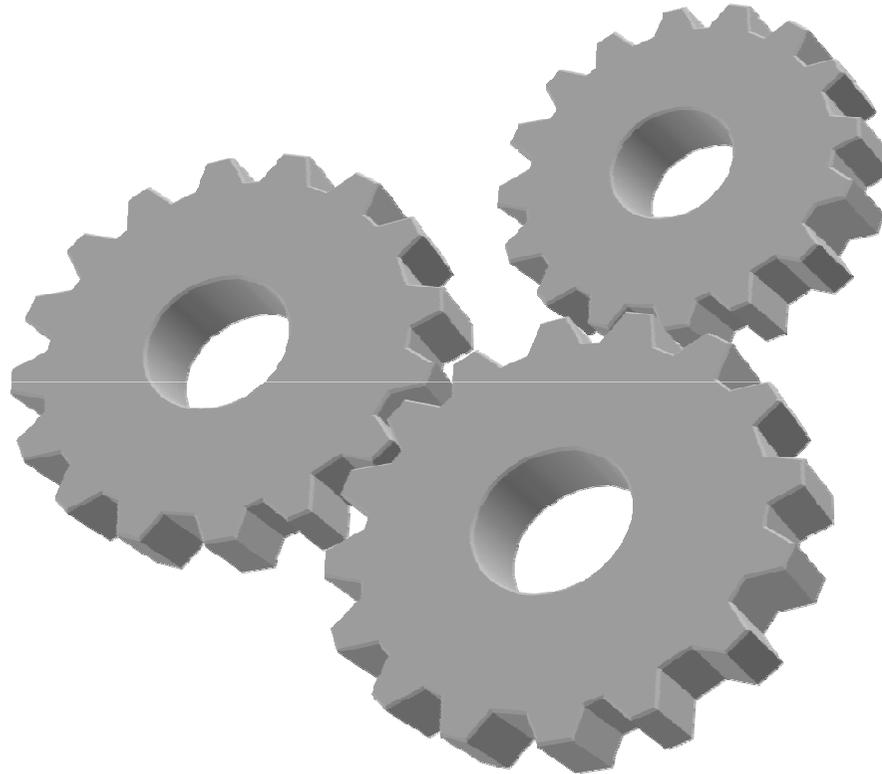
Begründung für diese Erhebung

- Es gibt unterschiedliche Gruppen von Fachkräften bezüglich ihres Selbstverständnisses der Arbeit im ASD.
- Das Jugendamt sollte für sich eine Leitorientierung definieren. Hierbei dient das Selbstkonzept als eine wichtige Grundorientierung.
- In Abhängigkeit von der Leitorientierung ergeben sich Erfordernisse der „Vereinbarung/ Abstimmung“ über die Grundsätze fachlichen Arbeitens im Jugendamt.
- Das fachliche Selbstverständnis hat Auswirkungen auf das Zeitverhalten von Mitarbeitern (interne Vermutung).

Geschäftsprozessanalyse zur Ermittlung von Optimierungspotentialen

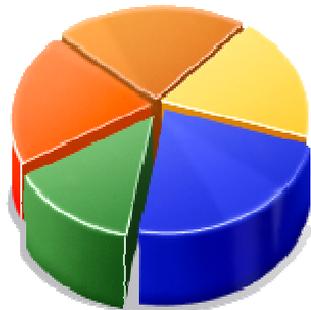
- Eine *Geschäftsprozessanalyse* dient dazu, die einzelnen Arbeitsabläufe darauf hin zu überprüfen, ob sie sich zeitlich effizienter gestalten lassen.
- Diese Geschäftsprozessanalyse muss zugleich die zukünftigen Fachstandards zur Fallbearbeitung mit berücksichtigen und die sich daraus ergebenden Veränderungen ermitteln.
- Erst die sich in der Summe ergebenden Erkenntnisse dieses Prozesses führen zum zukünftigen „Soll-Wert“ für die Personalausstattung in einem Jugendamt.

Die Arbeitsschritte im Zusammenwirken zur Ermittlung des zukünftigen Personalbedarfs



Die Phasen des Projektes im Überblick

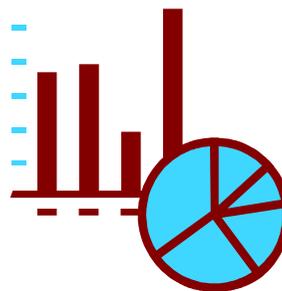
IST- Zeiten - ASD



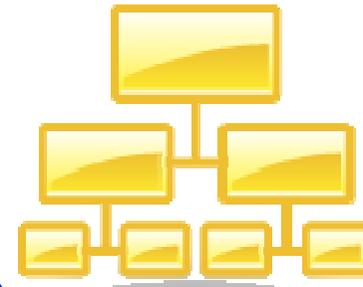
Fachstandards -
Fallarbeit



Fachliches
Selbstverständnis



Optimierungspotentiale als
Geschäftsprozessanalyse



Schätzung des
zukünftigen
Personalbedarfs



**Soweit zunächst
und nun ein Blick
auf die Instrumente und
Ergebnisse**

Vorstellung der Instrumente

Zeiterfassung

Holger Ahrens, Landkreis Stade



Zeiterfassung

- **Webbasierte Erfassung der jeweiligen Tätigkeiten in Minuten im Allgemeinen Sozialdienst**
- **Übungs-- und Testphase zum Kennenlernen der Anwendung, ausführliche schriftliche Anleitung zur Anwendung**
- **Erfassungszeitraum 1-3 Wochen in der Zeit vom 15.9.-6.10.08**
- **Überwiegende Vollerhebung des gesamten Zeitraumes, zum Teil kürzere Erhebungszeiten oder Erhebung durch repräsentative Mitarbeiterteams**
- **Zeiten/ Tätigkeiten von Spezialdiensten wurden nur als absoluter Anteil festgehalten**

Tätigkeiten und Kontexte

- Abstimmung über die zu erhebende Tätigkeiten und Kontexte, Welche sind wichtig ? Wie differenziert und untergliedert ?
- Tätigkeiten z.B.: Telefonat, persönliches Fachgespräch mit Eltern/Schule /Leistungsanbieter, Kollegiale Beratung, Fahrten Wege, Gerichtstermin, Fach- und Fallinformationen sammeln, eigenen Arbeitsplatz organisieren, allgemeiner fachlicher Austausch, Anleitung Berufanfänger, Teilnahme an Veranstaltungen

Zeiterfassung

- **Es musste jeweils ein Kontextbezug hergestellt werden (Pflichtfeld bei Eingabe)**
- - **Fallbezogene Arbeit**
- - **Netzwerk / Sozialraum**
- - **Organisation Jugendamt und Verwaltung**
- - **bei Fallarbeit wurde unterschieden in Neufälle, laufende Fälle und Fälle Dritter (Vertretung)**
- - **Unterkategorien zur Fallarbeit:**
 - **allgemeine Beratung Partnerschaft / Trennung / Scheidung**
 - **Mitwirkung im familiengerichtlichen Verfahren**
 - **Hilfen zur Erziehung/Hilfeplanung/ Fortschreibung/Beendigung**
 - **Kindeswohlgefährdung/ Aufnahme von Meldungen/ Risikoeinschätzung/ familiengerichtliche Verfahren**

Durchführungsphase

- **Erfahrungen zum Umgang mit Anwendung :**
 - **positive , wertschätzende Rückmeldung der Mitarbeiter**
 - **technischer Aufwand für Anwender gering**
 - **Vergabe von Benutzerkonten, Passwortgeschützte Eingabe**
 - **keine Gegenkontrolle oder Einsichtnahme in Aufzeichnungen möglich**
 - **Beteiligung des Personalrates**
 - **keine Stellen- oder personenbezogene Auswertung**

Vorstellung der Instrumente

Qualitäts- und Mindeststandards

Holger Melchert, Landkreis Göttingen

Detlef Gelbe, Landkreis Göttingen



Qualitäts- und Mindeststandards

- **Ohne eine Definition von Standards der fachlichen Arbeit ist keine Personalbemessung möglich.**
- **Erst wenn klar ist, was wie zu tun ist, ist es möglich festzulegen, welche Personalstärke notwendig ist.**

Qualitäts- und Mindeststandards

- In mehrtägigen Workshops haben sich die Jugendämter des Modellprojektes daher der Frage gewidmet, welche Mindestqualitätsstandards in den einzelnen Phasen der Fallarbeit gelten sollten. (Die Netzwerk- und Sozialraumarbeit, sowie die Bereiche JGH, PKD blieben hiervon ausgenommen.)
- Ziel dieses Arbeitsschrittes war es, möglichst konkrete fachliche Standards der Fallarbeit zu entwickeln, die einen gemeinsamen Nenner für alle niedersächsischen Jugendämter bilden können.
- Die Mindeststandards bilden damit die Basis („die Einheitswährung“) für die weitere Diskussion der erforderlichen personellen Ressourcen.

Qualitäts- und Mindeststandards z.B.:

**Ausgewählte Beispiele für
Qualitäts- und Mindeststandards:**

Qualitäts- und Mindeststandards

1. Beispiel

2 Beratung

2.1 Allgemeine Beratung

Kriterien

§ 16 SGB VIII

- **Freiwilligkeit der Inanspruchnahme**
- **In der Regel im persönlichen Gespräch**
- **Bis zu 6 Kontakte zum selben Thema**

§ 8 Abs. 2 und 3 SGB VIII

- **Beratung ist möglich auch ohne Personensorgeberechtigte**
- **Freiwilligkeit der Inanspruchnahme**
- **In der Regel im persönlichen Gespräch**
- **Es gibt eine konkrete zeitliche Vereinbarung**

Qualitäts- und Mindeststandards

1. Beispiel

Ziel

§ 16 SGB VIII

- Themabezogene Hilfestellung für die/den Ratsuchenden in Form von Handlungsempfehlungen und/oder Wissensvermittlung.

§ 8 Abs. 2 und 3 SGB VIII

- Themabezogene Hilfestellung für die/den Ratsuchenden in Form von Handlungsempfehlungen und/oder Wissensvermittlung.

Prozessdokumentation

Qualitäts- und Mindeststandards

2. Beispiel

3.5 Hilfeplan gem. § 36 SGB VIII: Vereinbarung, Einrichtung und Koordination der Hilfe(n)

Kriterien

- Auftragsgespräch zwischen ASD-Fachkraft, dem Klienten und dem Anbieter
 - Gemeinsame Zielformulierung (z.B. SMART)
- Inhalt des Hilfeplanes
 - Zielsetzung und Förderschwerpunkte
 - o **Personenbezogene Ziele**
 - o **Familienbezogene Ziele**
 - o **Schul- bzw. ausbildungsbezogene Ziele**
 - o **Freizeitbezogene Ziele**
 - o **Weitere Ziele**

Qualitäts- und Mindeststandards

2. Beispiel

- Art und Umfang der zu erbringenden Leistung durch die Beteiligten
 - o Kind, Jugendlicher, Volljähriger
 - o Eltern
 - o Leistungserbringer
 - o Jugendamt
 - o sonstige
- ☐☐ Zeitliche Perspektive der Hilfe
- Bescheiderteilung und Zusendung des Hilfeplanes an die Beteiligten

Ziel

- Die Beteiligten arbeiten gemäß Hilfeplan an der Zielerreichung

Prozessdokumentation

☐☐

Qualitäts- und Mindeststandards

3. Beispiel

3.9 Evaluation der Hilfen

Die nachfolgend aufgeführten Kriterien beziehen sich auf die Evaluation der Wirkung der Hilfen.

Kriterien

- Dimensionen der Evaluation (jeweils bezogen auf den Leistungserbringer und den Leistungsträger):
 - Wertschätzung aus Sicht des Adressaten
 - Einbeziehung des Adressaten in die Planung und Umsetzung der Hilfe
 - Methodisches Arbeiten der Fachkraft mit dem Adressaten
 - Zielerreichung

Qualitäts- und Mindeststandards

3. Beispiel

- Methode der Evaluation:
 - □ Standardisiertes in der Regel EDV-gestütztes Verfahren
- Zeitpunkt der Evaluation:
 - □ Eine Befragung der Adressaten findet nach Beendigung der Hilfe statt (Empfehlung: 3 – 6 Monate nach Beendigung)

Ziel

- Das Jugendamt kennt die Wirkung der Hilfen

Prozessdokumentation

Vorstellung der Instrumente

Fachliches Selbstverständnis

Holger Melchert, Landkreis Göttingen

Detlef Gelbe, Landkreis Göttingen



Fachliches Selbstverständnis

- Um nicht nur quantitative Daten zu erheben, sondern auch das fachliche Selbstverständnis von Mitarbeiterschaft und Leitung zu erfassen, wurde als weiterer Bestandteil des Projektes eine Befragung dieser beiden Gruppen durchgeführt.
- Mitarbeiter/-innen und Führungskräfte verschiedener Nieders. Jugendämter wurden im Vorfeld offen zu Merkmalen „guter sozialer Arbeit“ befragt.
- Diese qualitativen Angaben der Befragten (über 300 Aussagen) wurden zusammengetragen und verdichtet.
- Sie bildeten die Grundlage für die Entwicklung eines standardisierten Erhebungsinstruments, das sich an Fach- und Führungskräfte richtete.

Fachliches Selbstverständnis

Arbeitshypothese

Es bestehen Zusammenhänge und Wechselwirkungen
zwischen

dem fachlichen Selbstverständnis von Mitarbeiterschaft und
Leitung

und

den aktuellen personellen Ressourcen sowie deren Aufteilung
auf verschiedene Tätigkeitskontexte

Fachliches Selbstverständnis

- Grundlage des standardisierten Erhebungsinstruments waren 48 Aussagen zur sozialen Arbeit.
- Zu jeder dieser Aussagen haben die beiden Befragungsgruppen auf einer fünfstufigen Skala angegeben, ob diese in ihrem Jugendamt so zutreffen (Ist) bzw. ob sie ihrer Ansicht nach in ihrem Jugendamt zutreffen *sollten* (Soll).

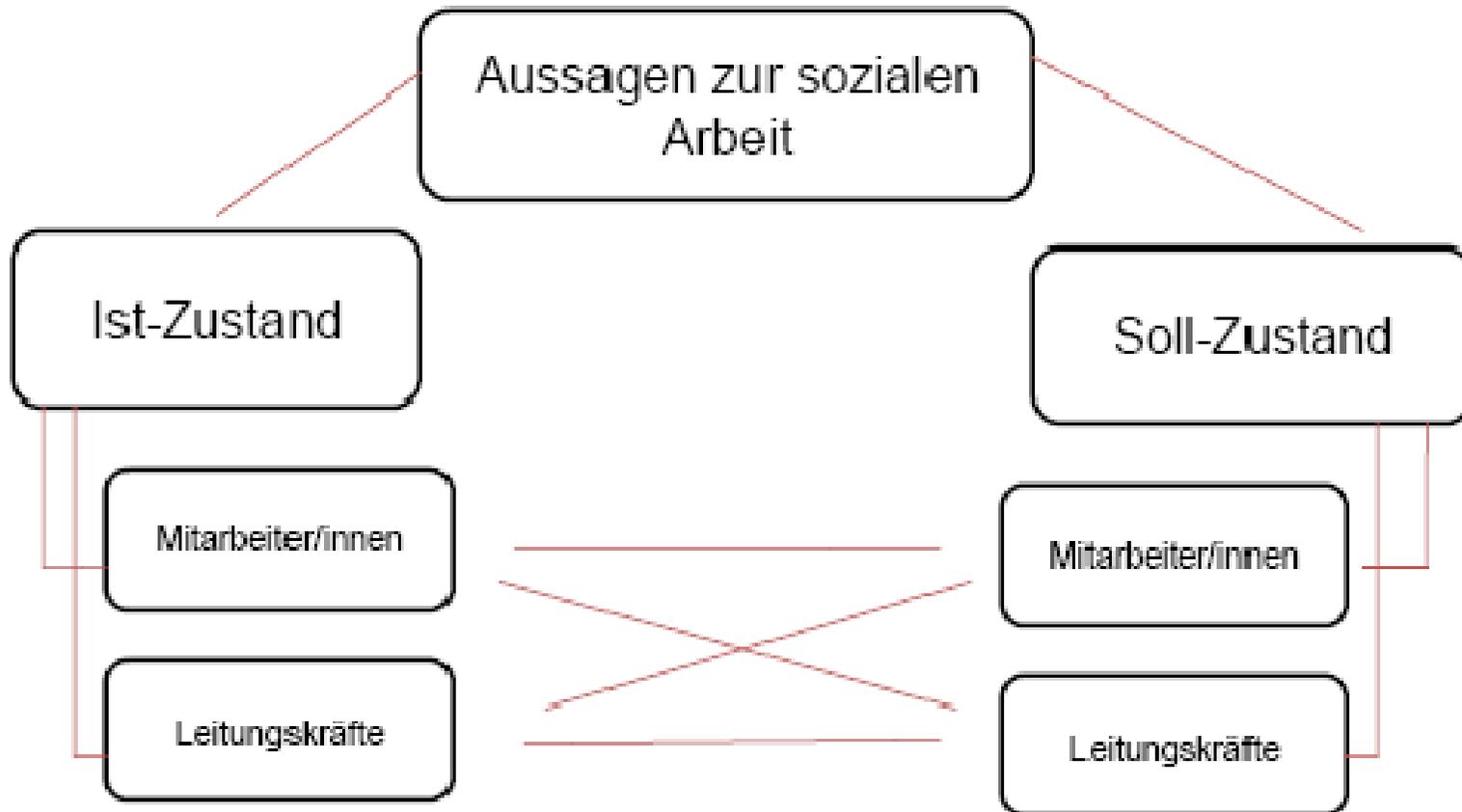
Fachliches Selbstverständnis

Aussagen zur sozialen Arbeit z.B.:

- **Mitarbeiter/-innen begegnen dem Handeln von Familien mit Verständnis.**
- **Die Mitarbeiter/-innen beachten die rechtlichen Rahmenbedingungen ihrer Arbeit.**
- **Die Mitarbeiter/-innen kennen ihre fachlichen Grenzen.**
- **Die Mitarbeiter/-innen benötigen keine Fortbildung.**
- **Die Mitarbeiter/-innen des ASD sind während ihrer Dienstzeit stets erreichbar.**
- **Die Hilfeplanung erfolgt nach individuellen Vorstellungen der Mitarbeiter/-innen.**
- **Mitarbeiter/-innen führen gründliche Fallanamnesen durch.**
- **Mitarbeiter/-innen prüfen, über welche Ressourcen Klienten verfügen.**

Fachliches Selbstverständnis

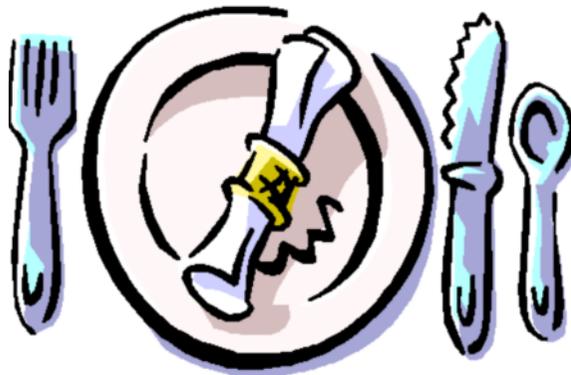
Befragung zum Selbstverständnis sozialer Arbeit



Fachliches Selbstverständnis

- **Wie das Schaubild zeigt, ergeben sich aus der Abfrage von zwei Gruppen (Mitarbeiterschaft und Leitung) nach zwei Zuständen (Ist- und Sollzustand) zahlreiche interessante Vergleichsmöglichkeiten.**
- **So kann zum Beispiel untersucht werden, ob sich die Einschätzungen von Mitarbeiter/-innen und Führungskräften hinsichtlich des Ist-Zustandes unterscheiden oder welche Diskrepanzen innerhalb einer Gruppe zwischen Ist- und Sollzustand wahrgenommen werden.**

Mittagspause !



IBN-Modellprojekt „Personalbemessung im ASD“

Ergebnisse

Thomas Röttgers - GEBIT



Inhalt

- I. Die Zeiterfassung
- II. Einschätzungen zur Arbeitssituation im ASD
- III. Optimierung von Prozessen und Strukturen
- IV. Ergebnisse der Optimierung
- V. Kennzahlen zum Personalbedarf
- VI. Anhang (IBN-Daten)

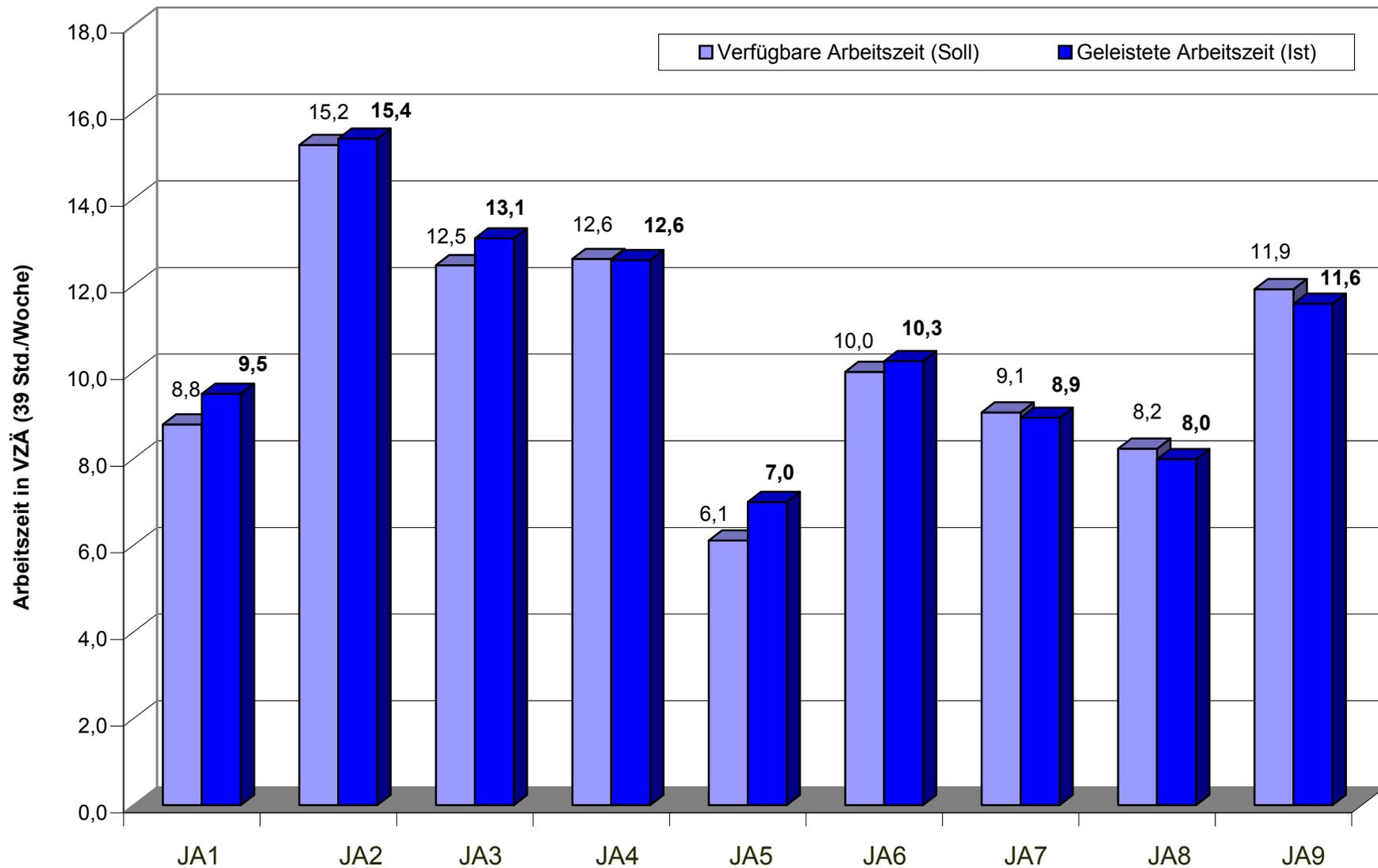
I. Die Zeiterfassung

- Beitrag zur Analyse der Ausgangssituation -
- Ansatzpunkte für Optimierungen -
- Basis zur Berechnung des veränderten Personalbedarfs -

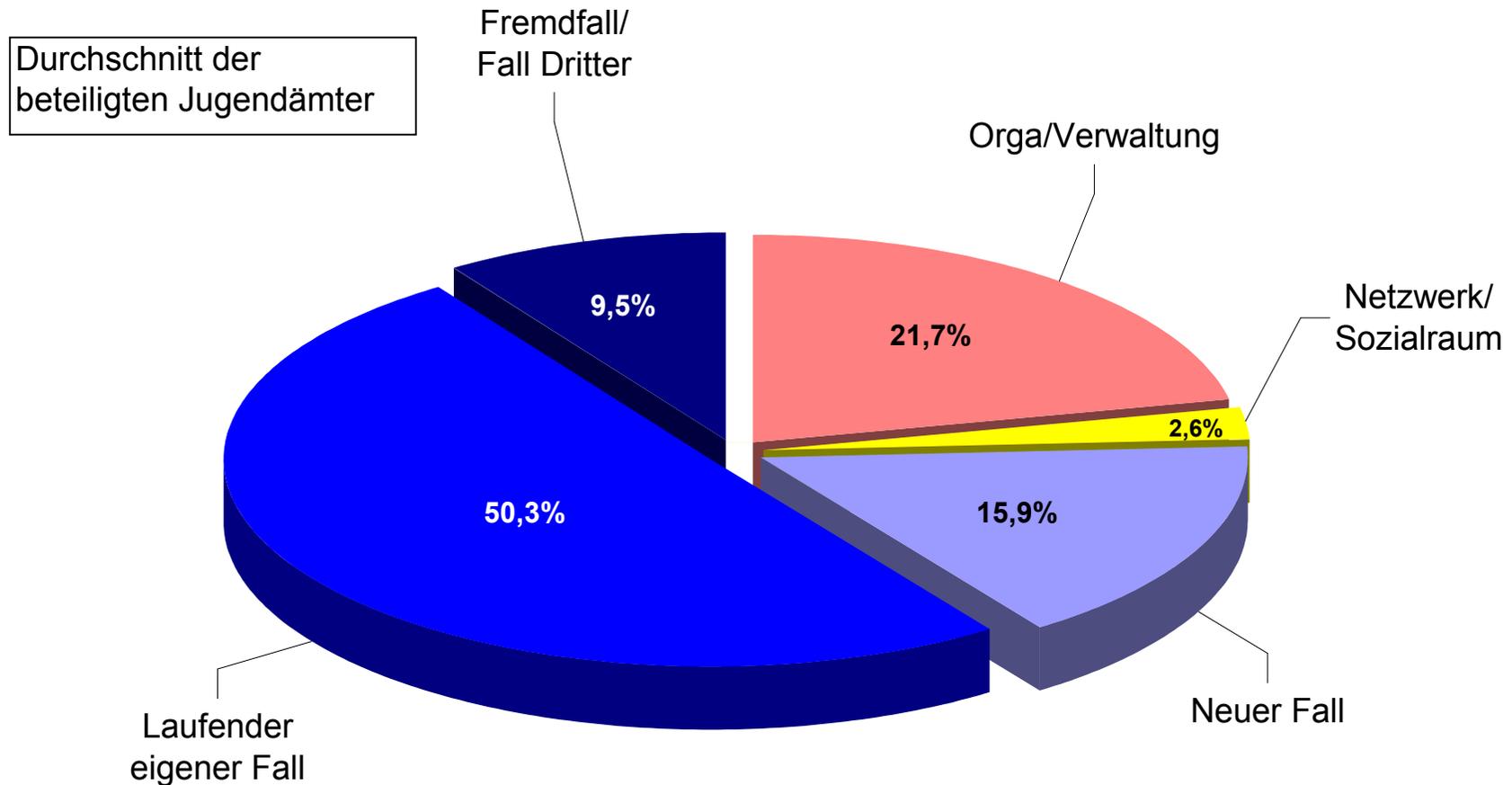
Zeiterfassung: Die Eckdaten

- **130 Mitarbeiter aus 9 Jugendämtern haben sich an der Zeiterfassung beteiligt.**
- **Die Zeiterfassung erstreckte sich von Mitte September 2008 bis Anfang Oktober 2008.**
- **Dokumentiert wurden rund 22.000 einzelne Tätigkeiten mit Dauer in Minuten und Kontext, in dem sie erbracht wurden.**
- **Das sind insgesamt ca. 9.800 Stunden dokumentierte Arbeitszeit.**

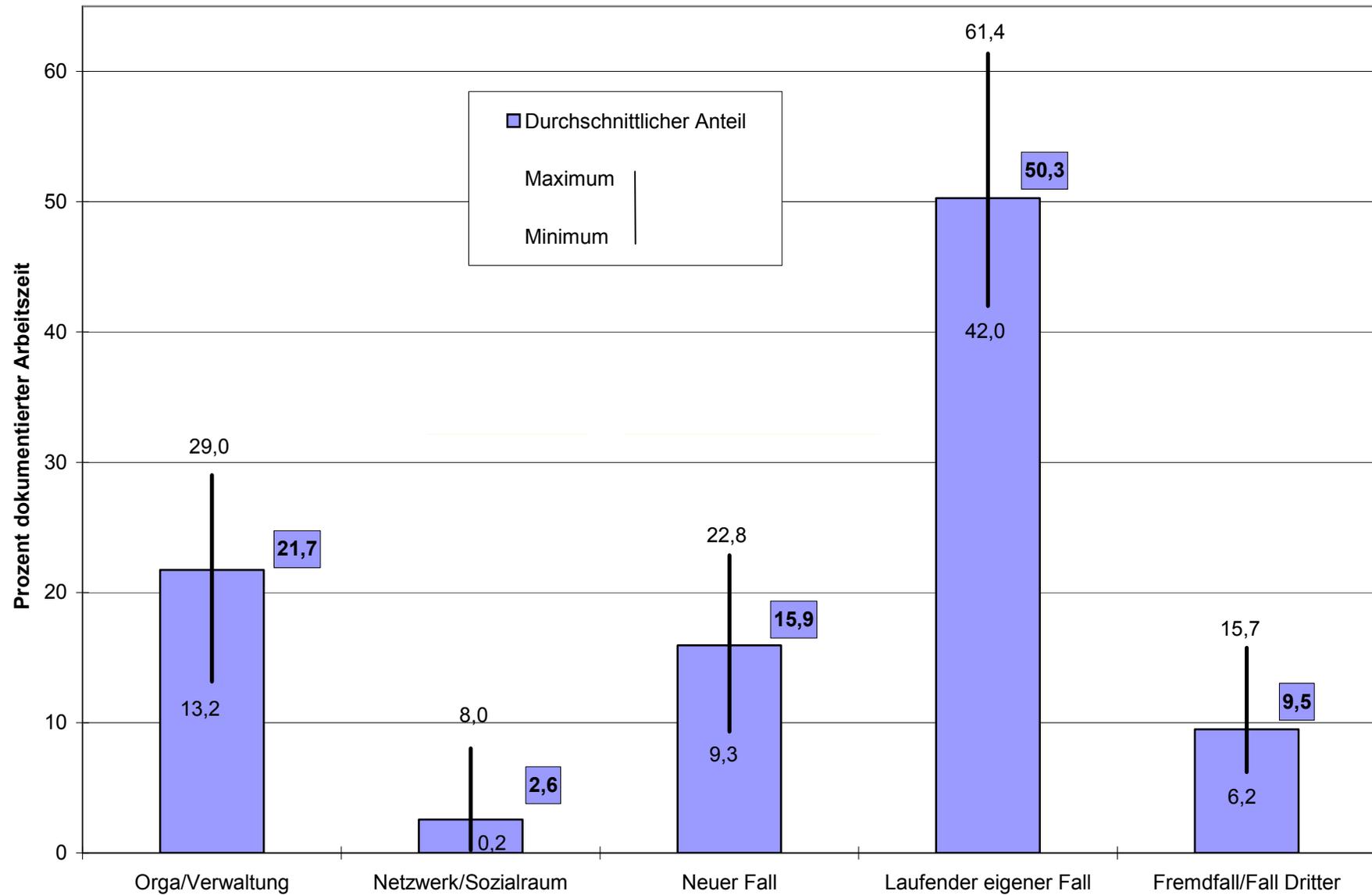
Verfügbare vs. geleistete Arbeitszeit



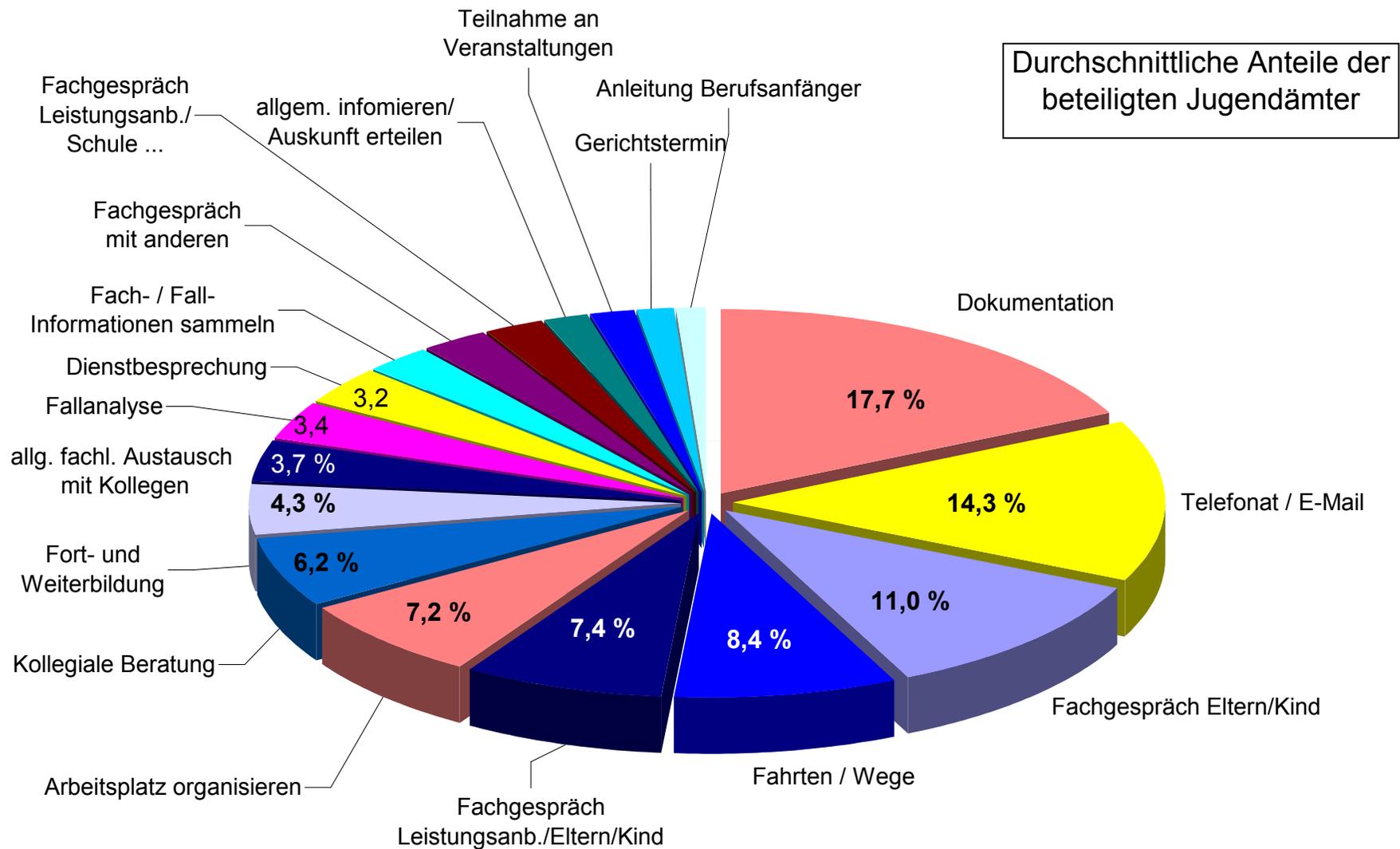
Zeitverteilung nach Arbeitskontexten (1)



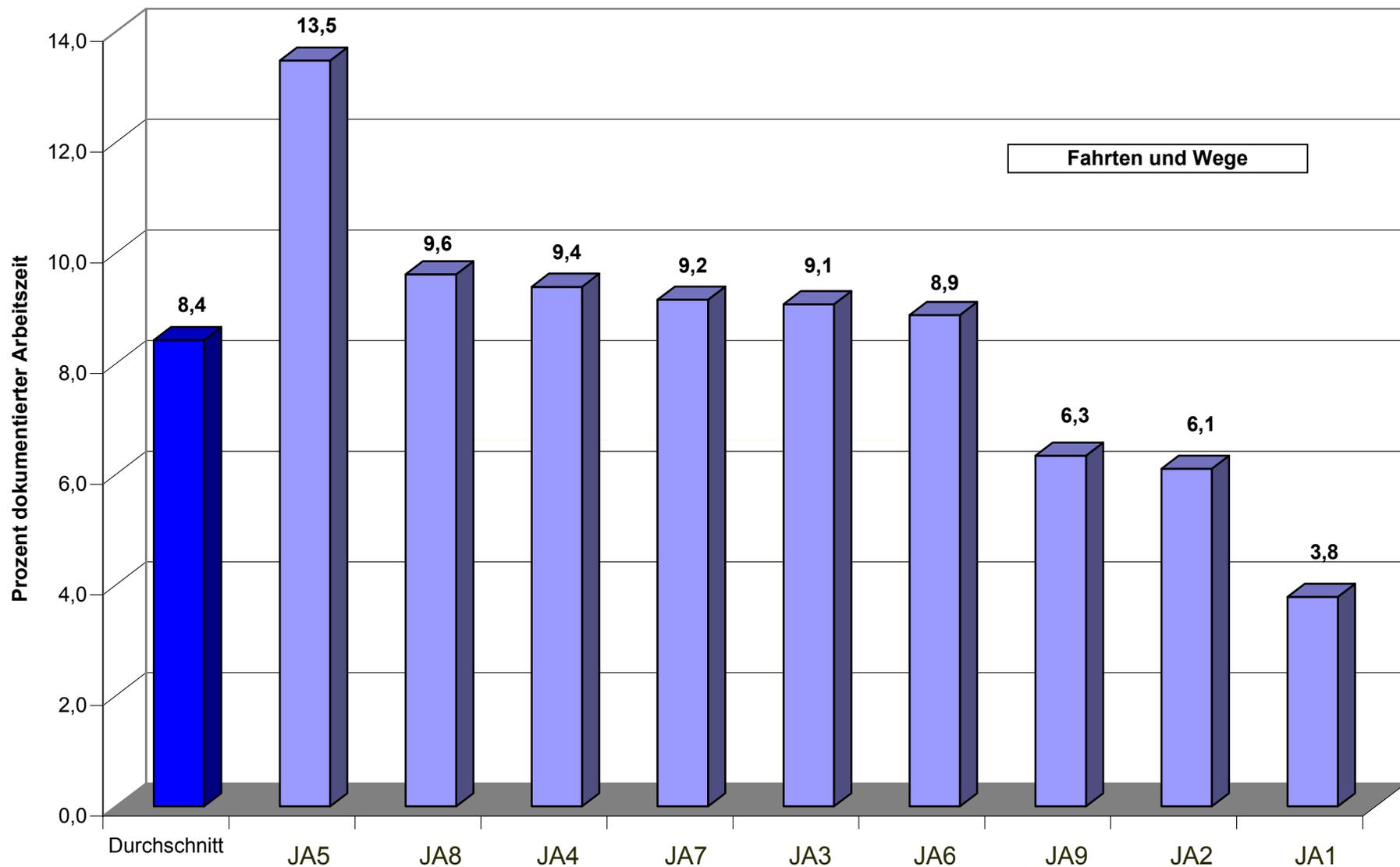
Zeitverteilung nach Arbeitskontexten (2)



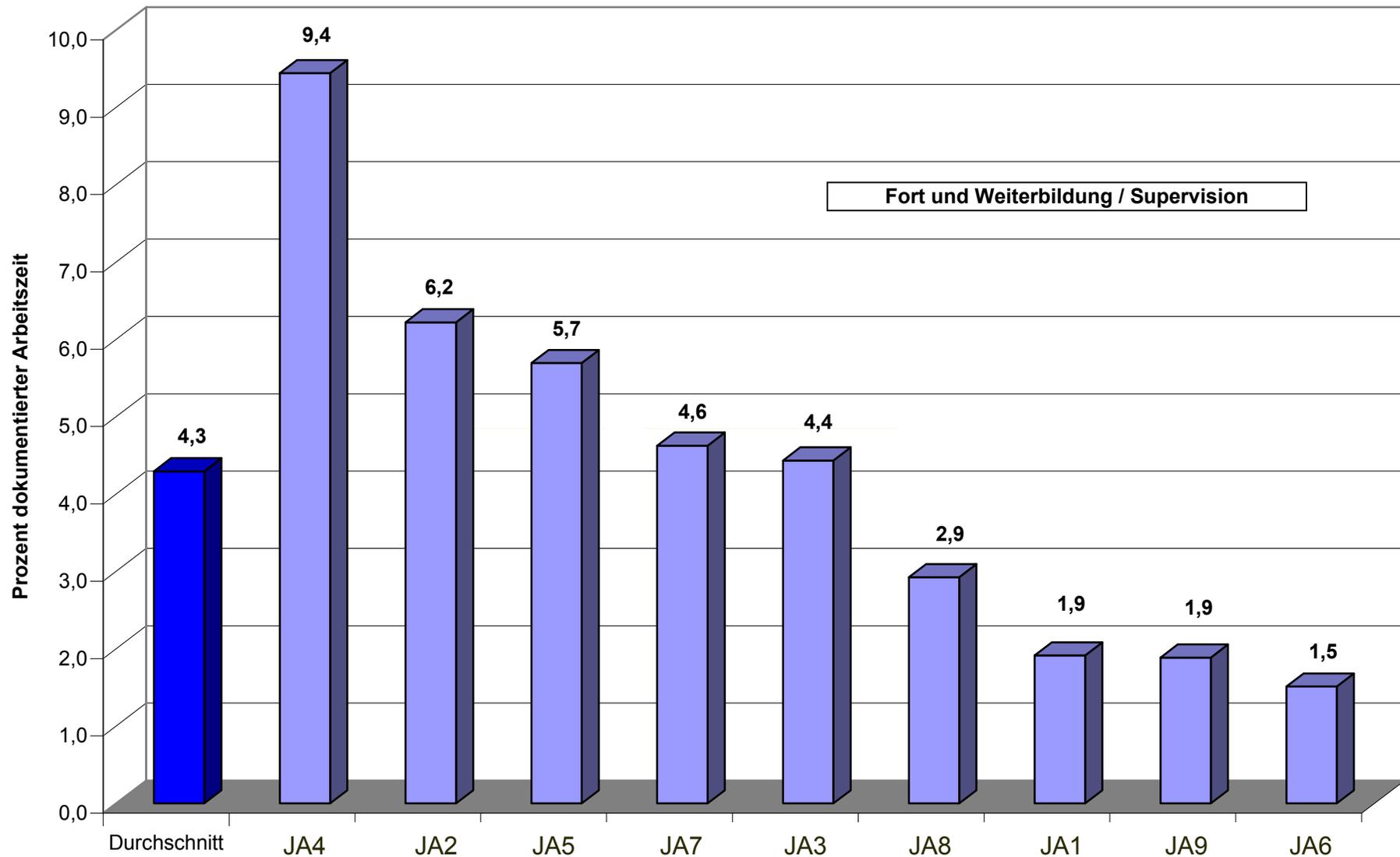
Zeitverteilung nach Tätigkeiten



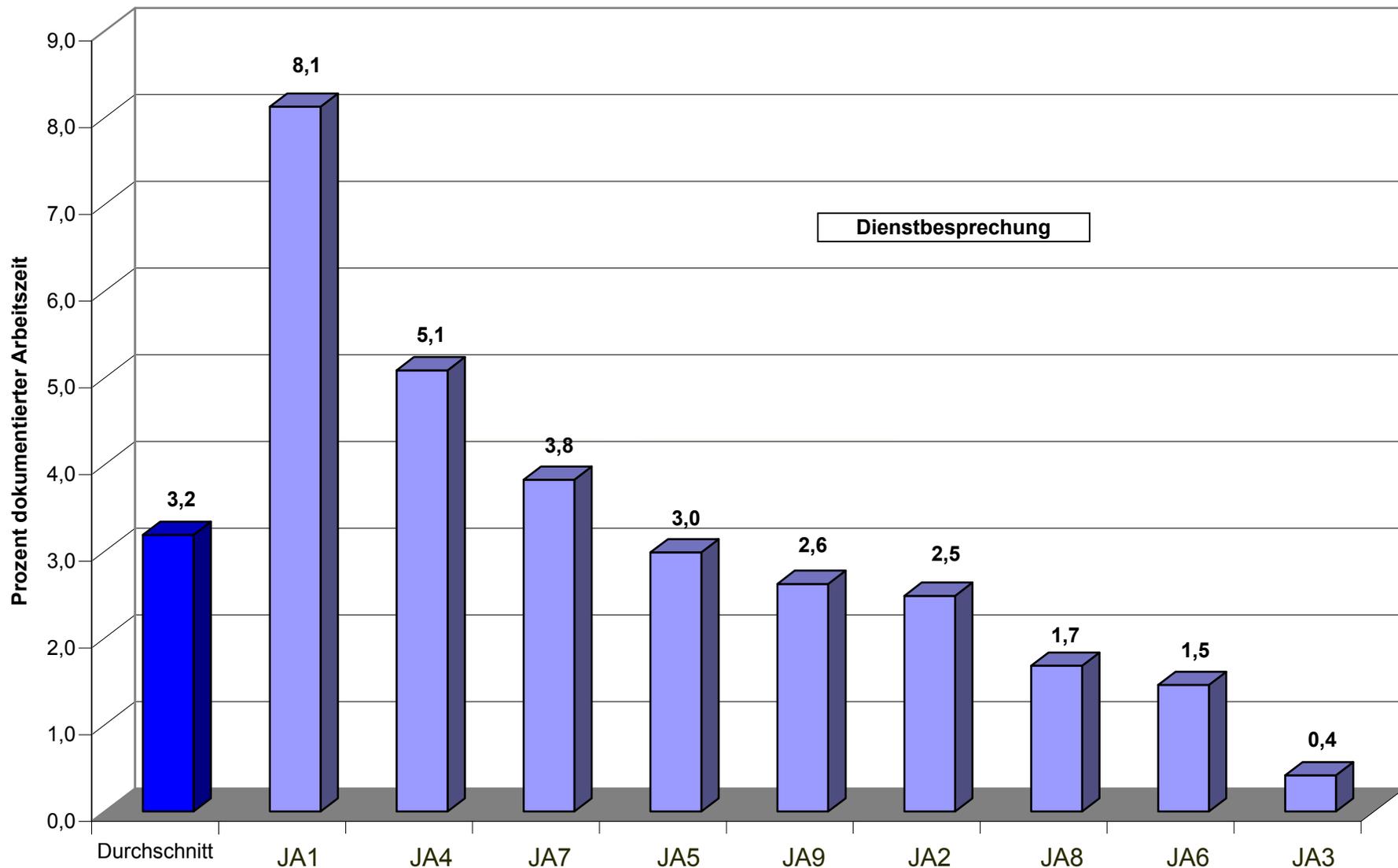
„Fahrten und Wege“ pro Jugendamt



„Fort- und Weiterbildung“ pro Jugendamt

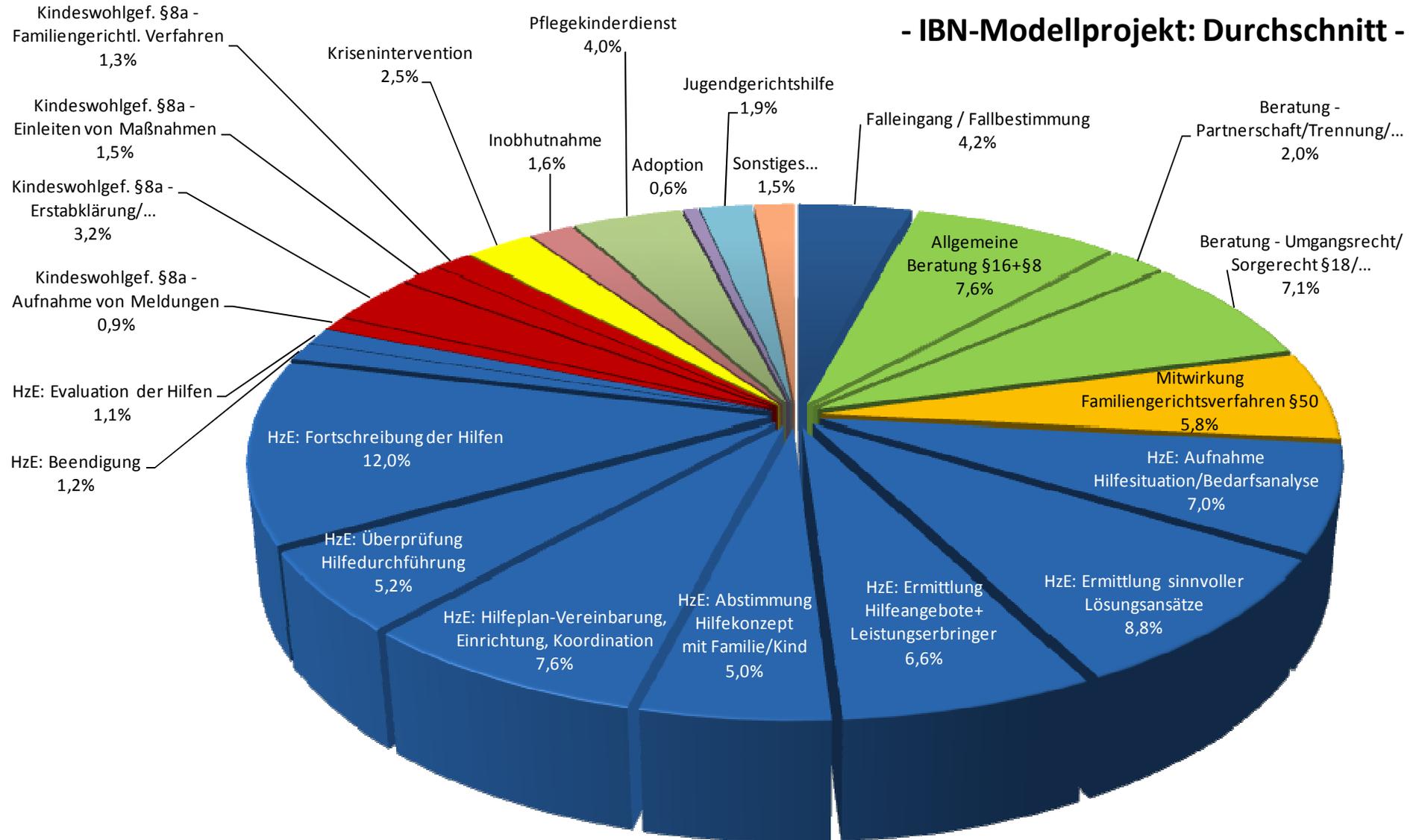


„Dienstbesprechungen“ pro Jugendamt

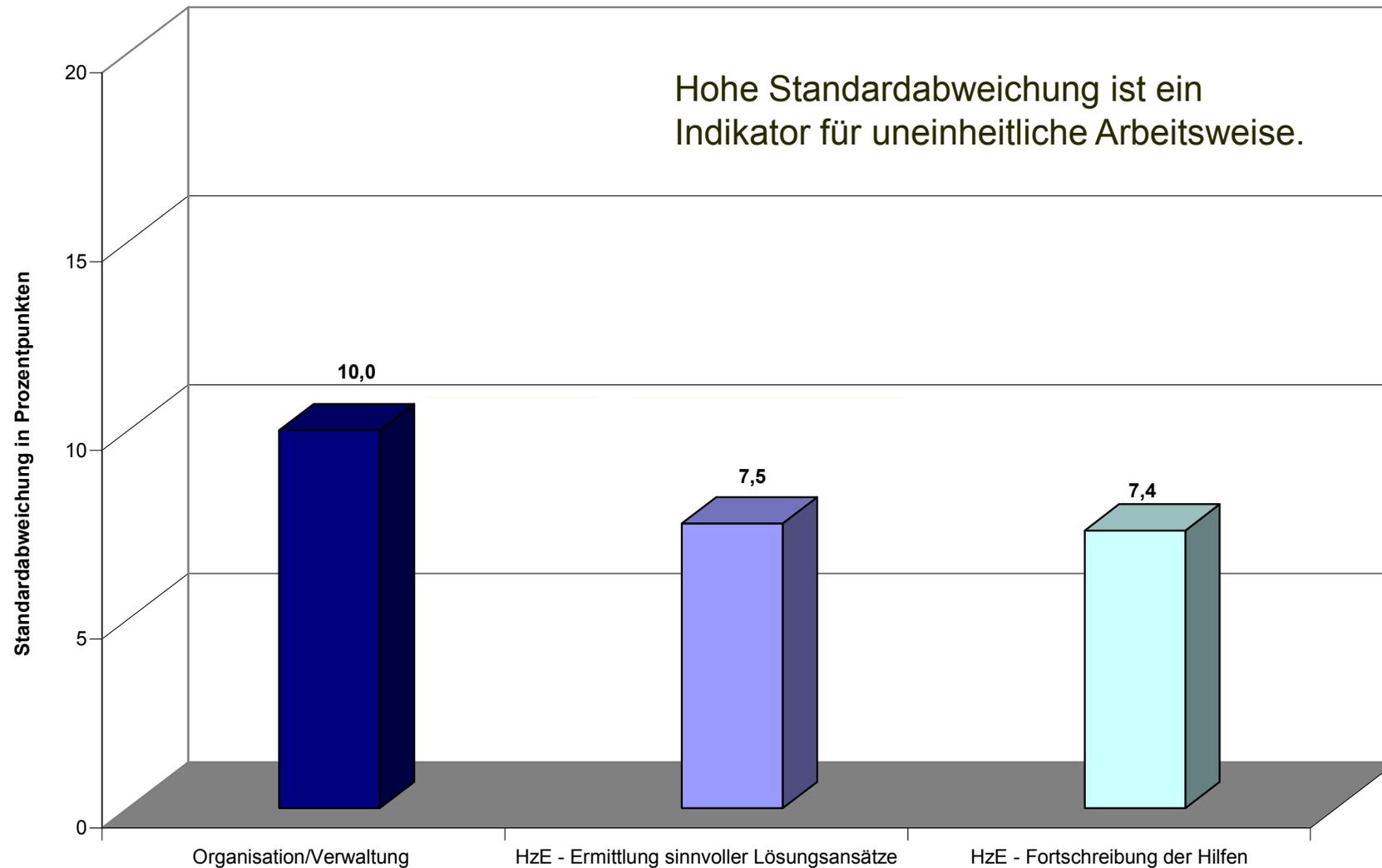


Zeitverteilung im Kontext „Fallbezogene Arbeit“

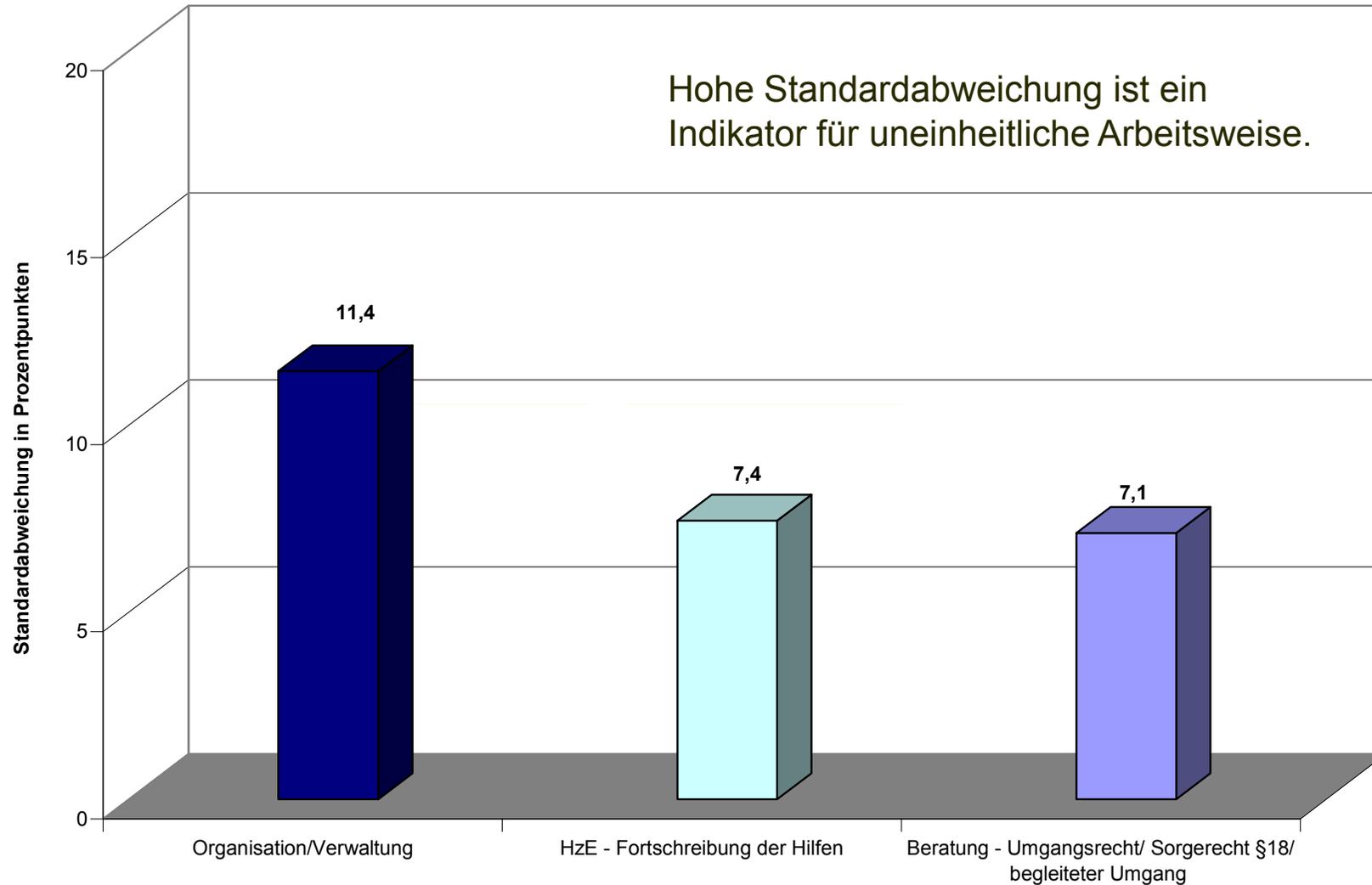
- IBN-Modellprojekt: Durchschnitt -



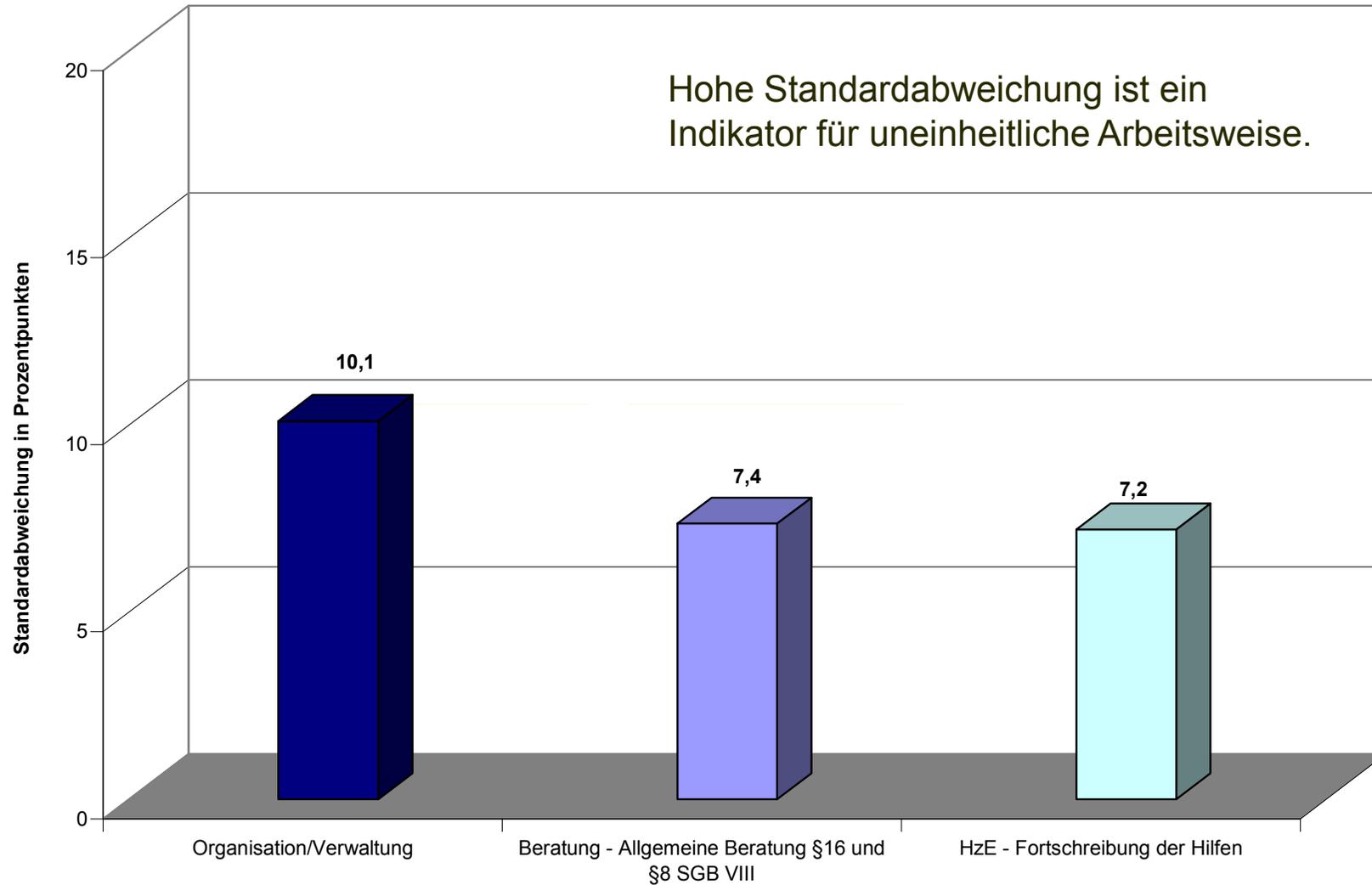
Standardabweichung des prozentualen Anteils des jeweiligen Arbeitskontextes an der Wochenarbeitszeit eines Mitarbeiters - Jugendamt 1 -



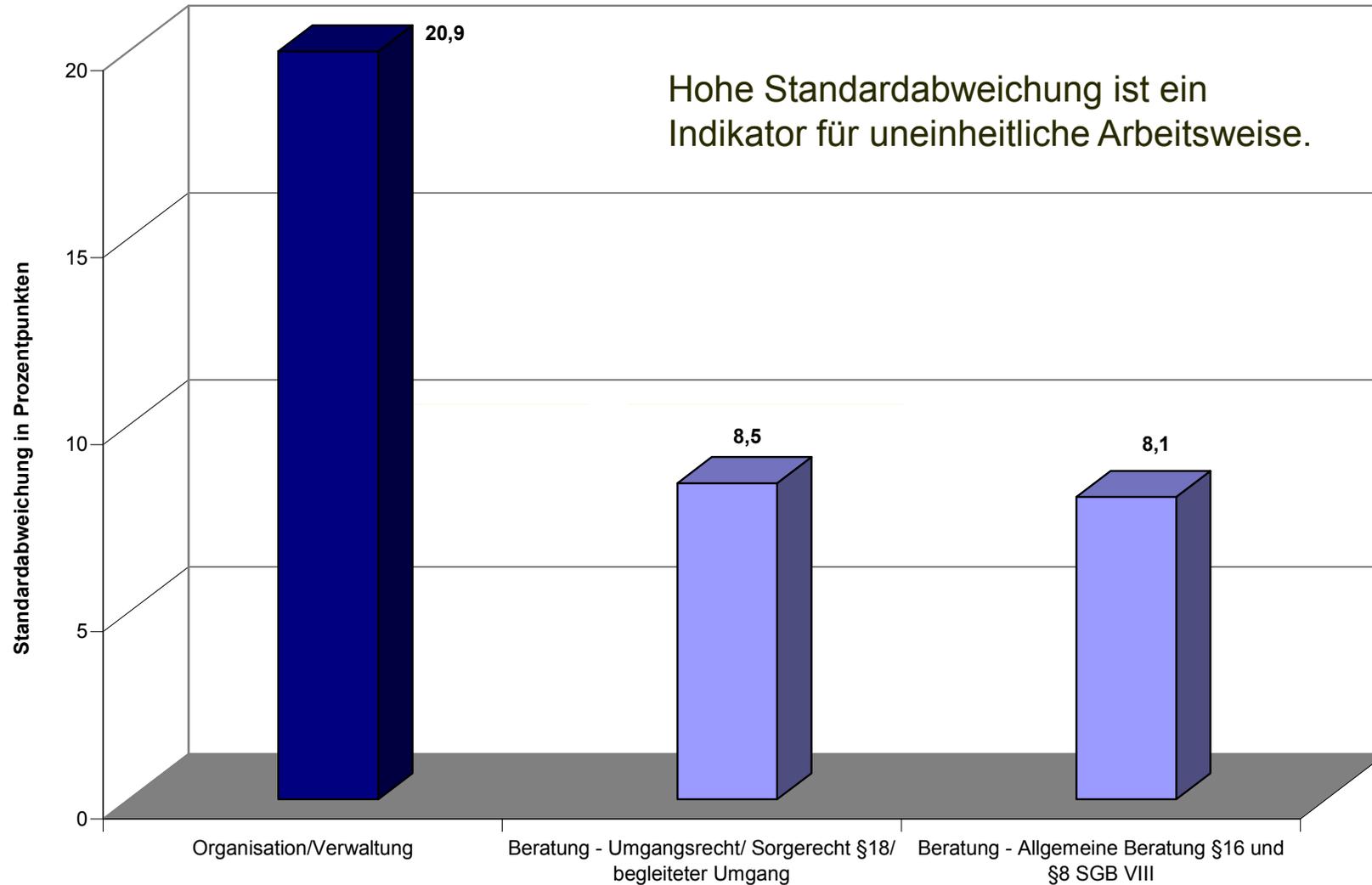
Standardabweichung des prozentualen Anteils des jeweiligen Arbeitskontextes an der Wochenarbeitszeit eines Mitarbeiters - Jugendamt 2 -



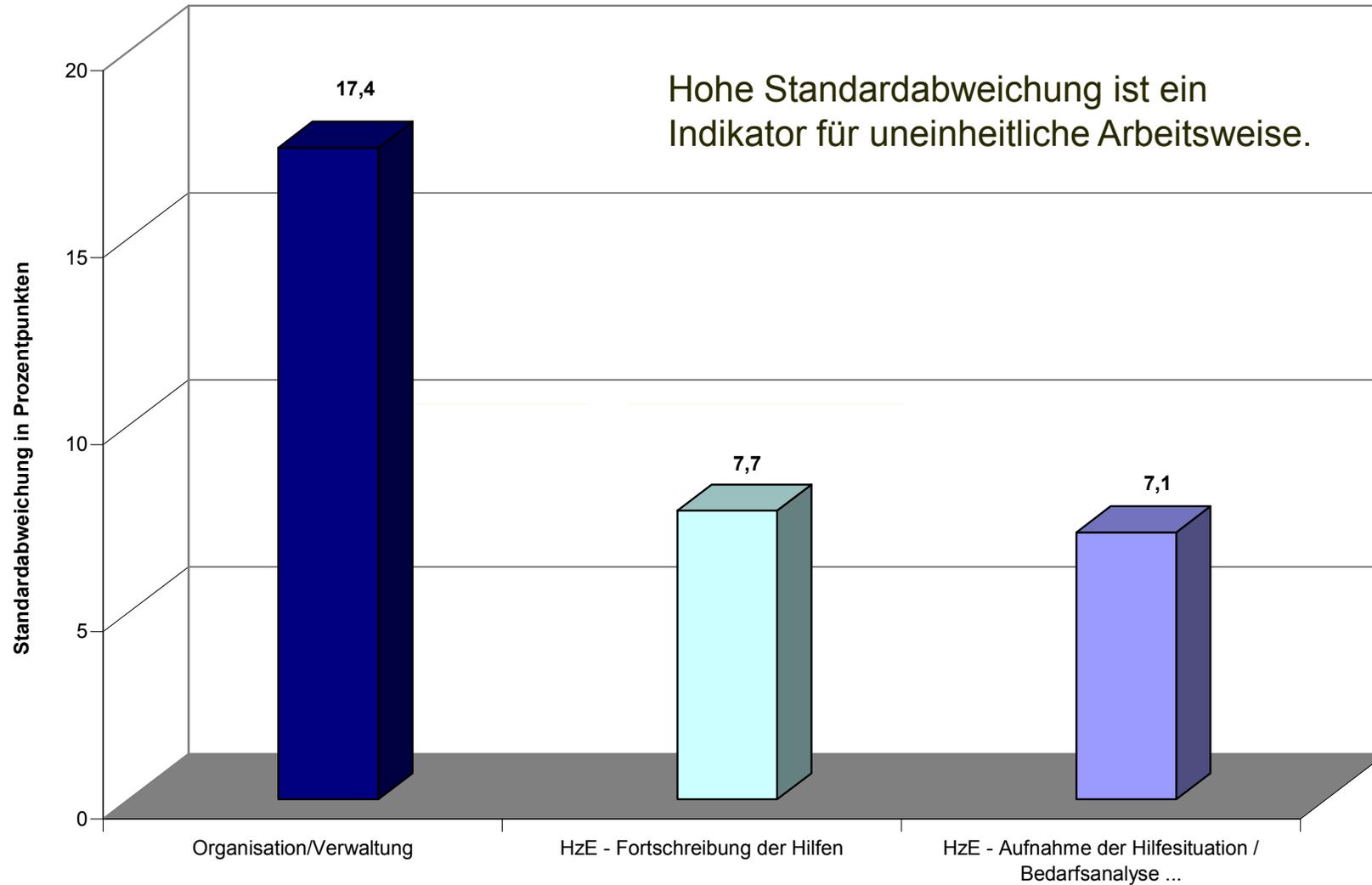
Standardabweichung des prozentualen Anteils des jeweiligen Arbeitskontextes an der Wochenarbeitszeit eines Mitarbeiters - Jugendamt 3 -



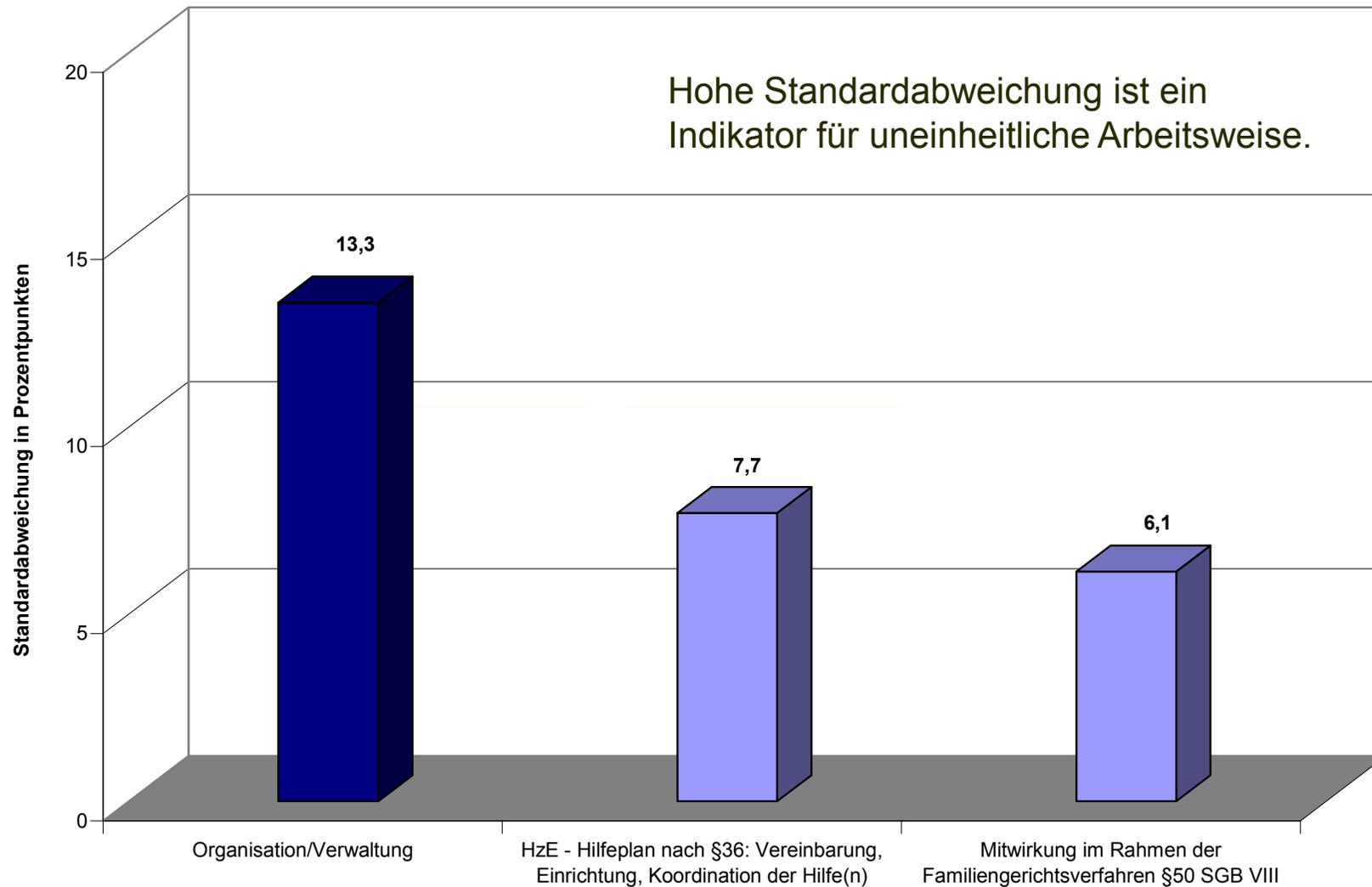
Standardabweichung des prozentualen Anteils des jeweiligen Arbeitskontextes an der Wochenarbeitszeit eines Mitarbeiters - Jugendamt 4 -



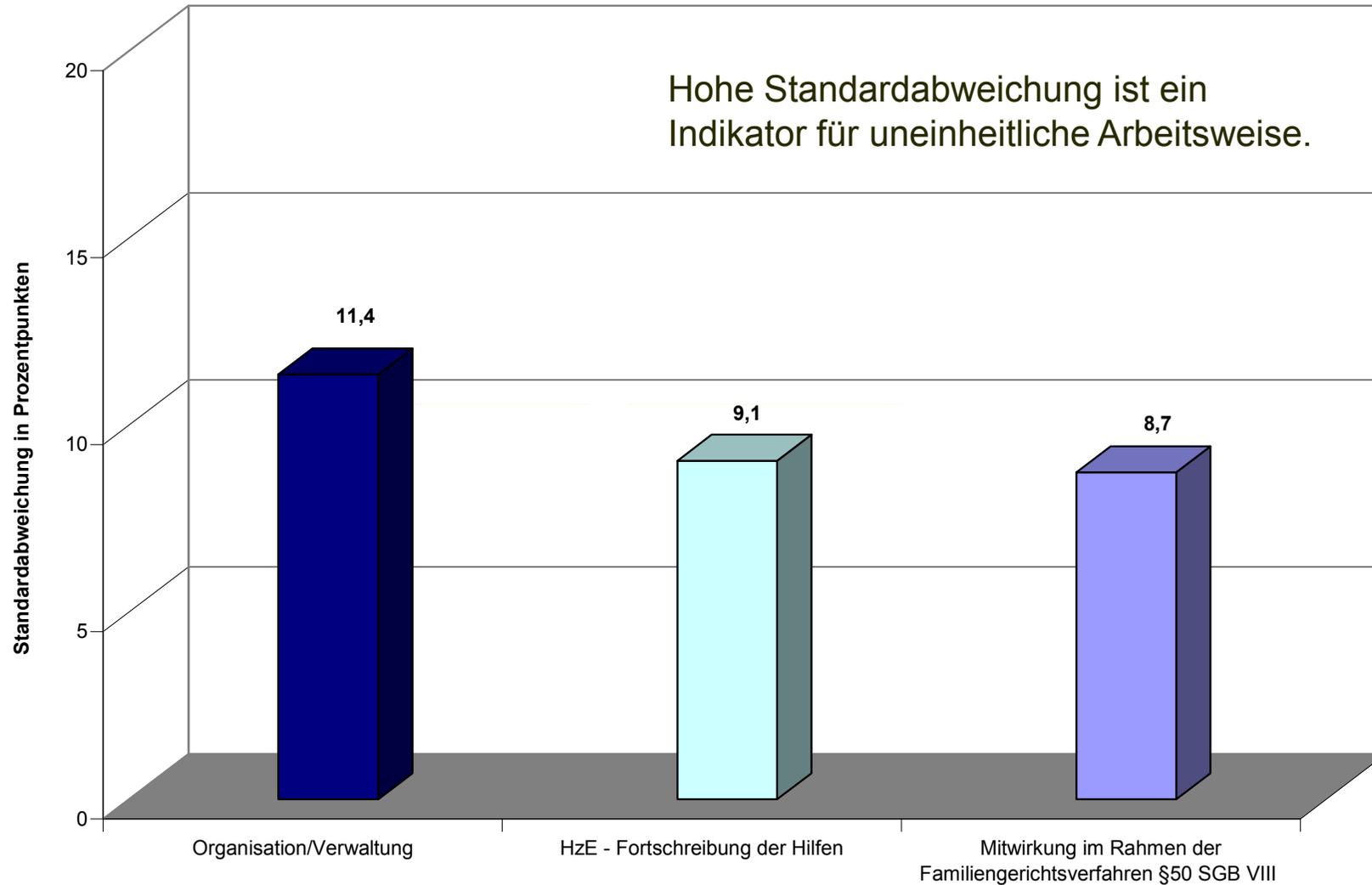
Standardabweichung des prozentualen Anteils des jeweiligen Arbeitskontextes an der Wochenarbeitszeit eines Mitarbeiters - Jugendamt 5 -



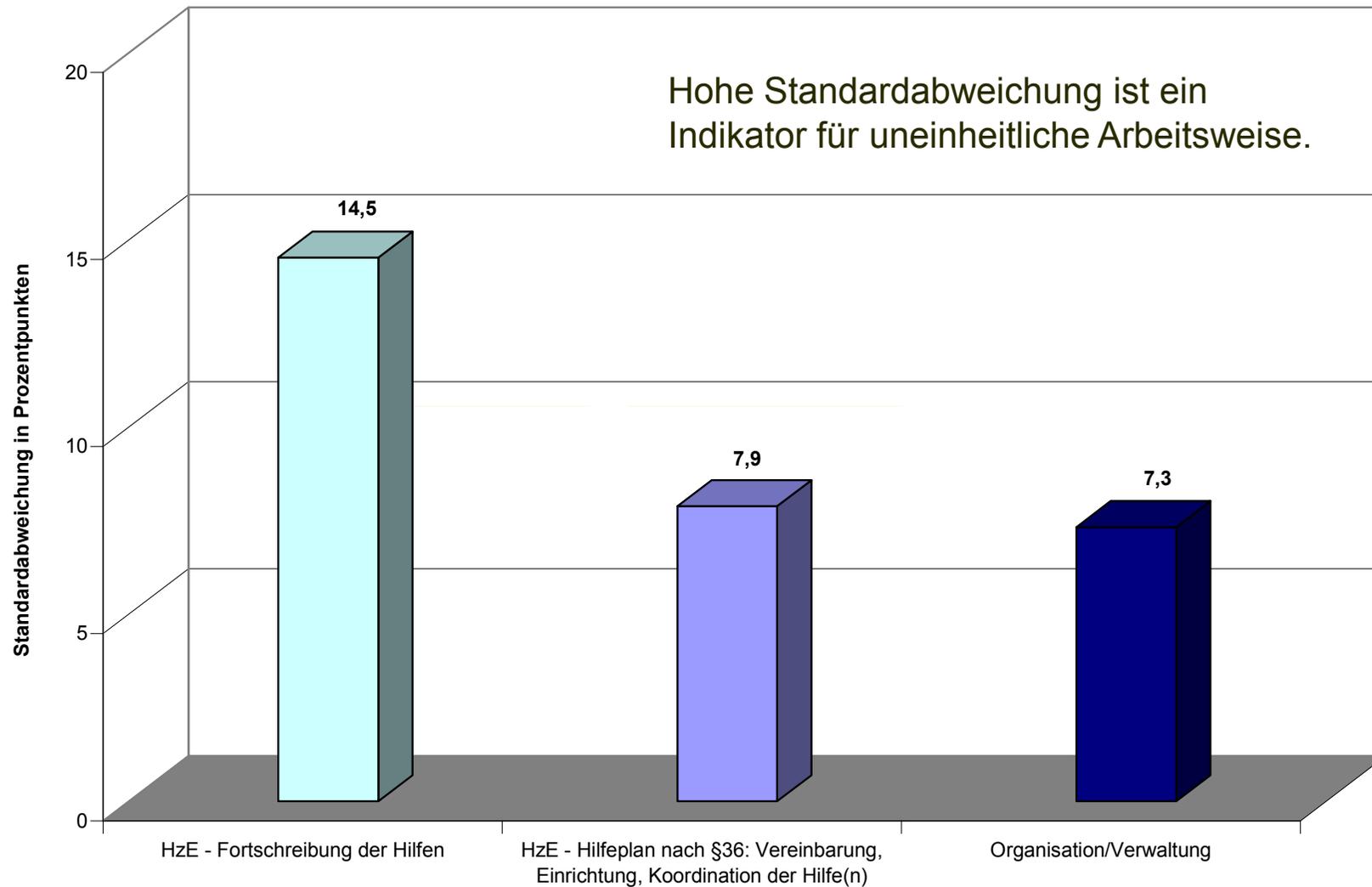
Standardabweichung des prozentualen Anteils des jeweiligen Arbeitskontextes an der Wochenarbeitszeit eines Mitarbeiters - Jugendamt 6 -



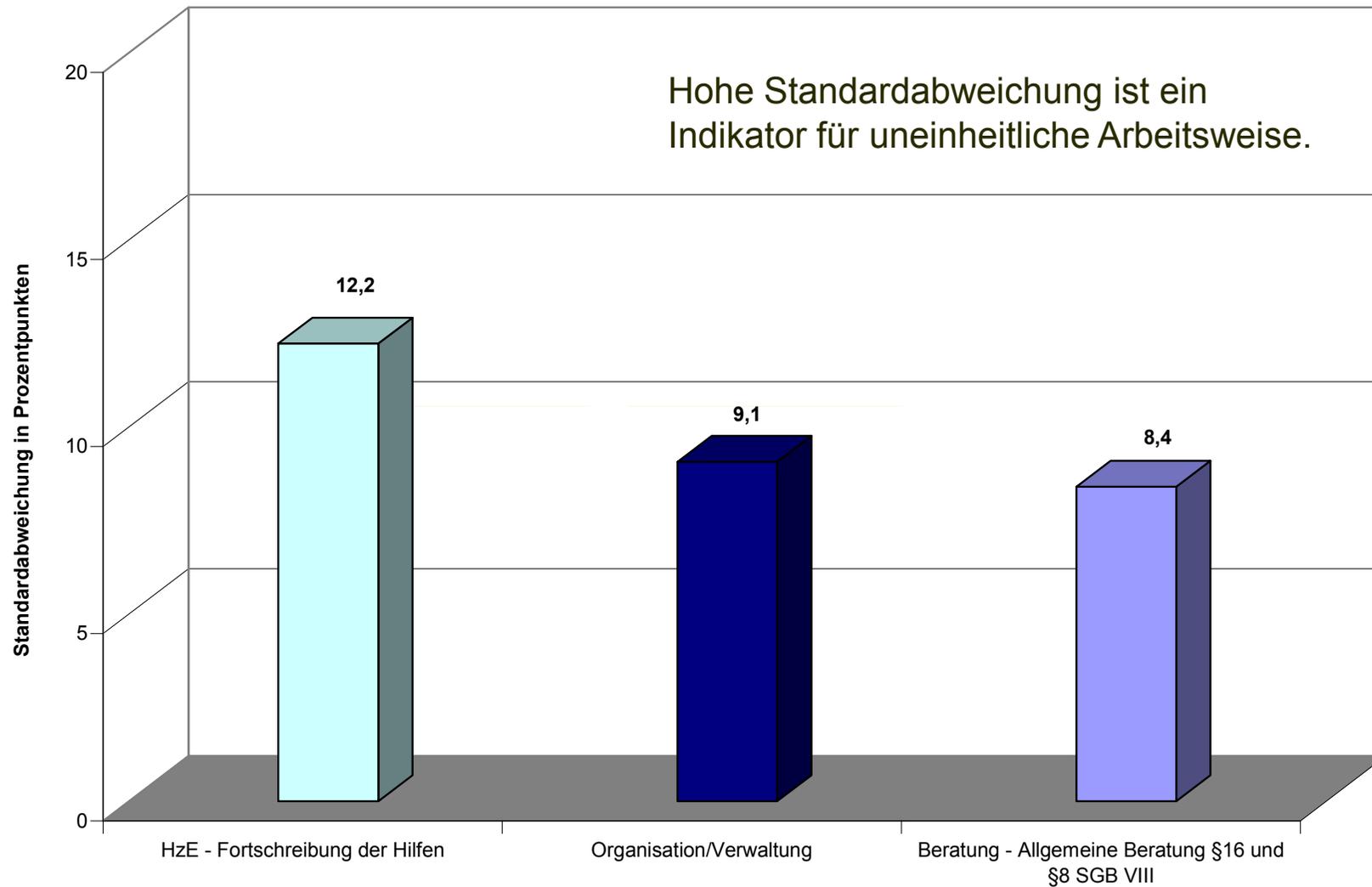
Standardabweichung des prozentualen Anteils des jeweiligen Arbeitskontextes an der Wochenarbeitszeit eines Mitarbeiters - Jugendamt 7 -



Standardabweichung des prozentualen Anteils des jeweiligen Arbeitskontextes an der Wochenarbeitszeit eines Mitarbeiters - Jugendamt 8 -



Standardabweichung des prozentualen Anteils des jeweiligen Arbeitskontextes an der Wochenarbeitszeit eines Mitarbeiters - Jugendamt 9 -

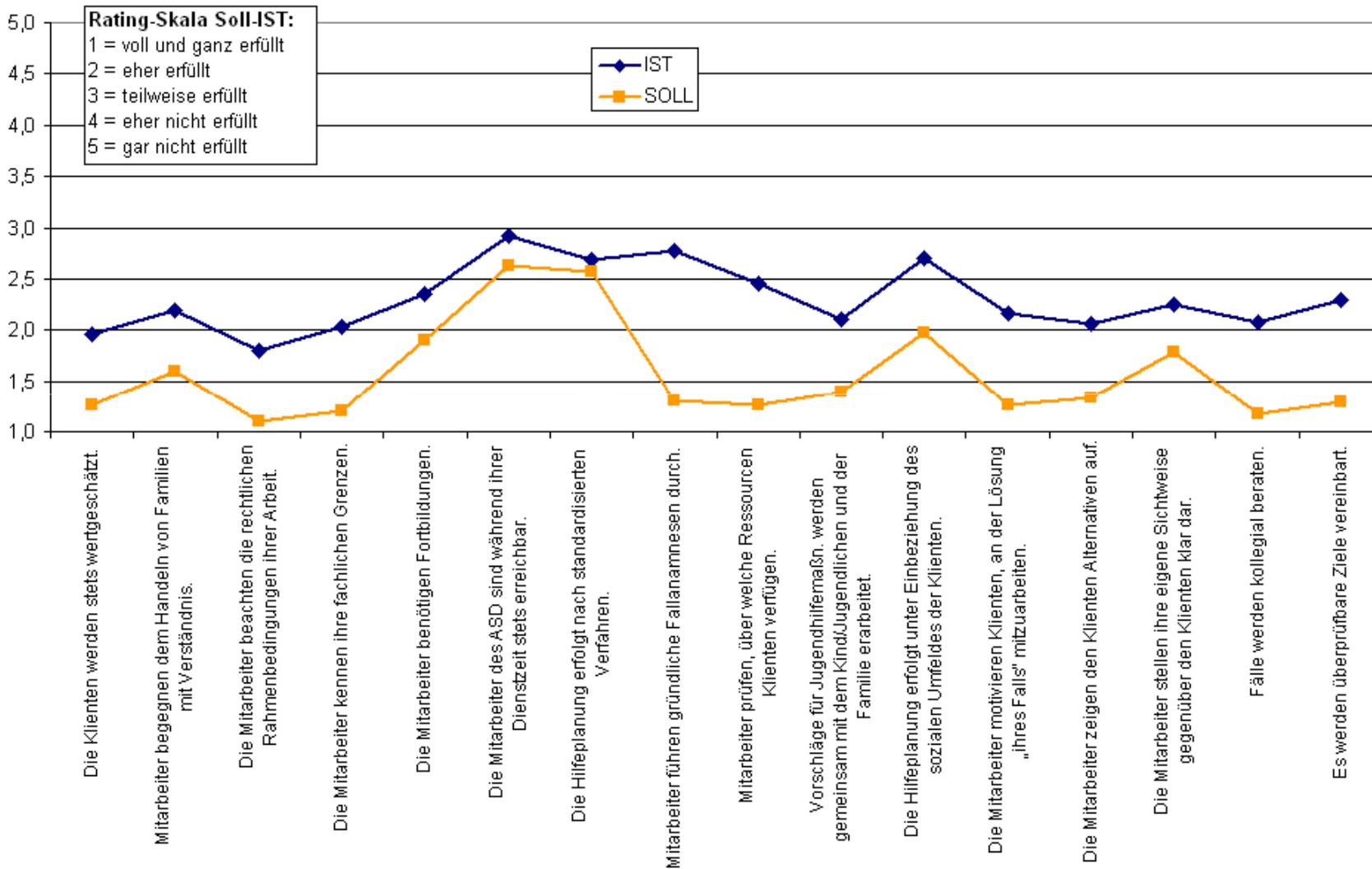


II. Einschätzungen zur Arbeitssituation im ASD

- Weitere Ansätze zur Optimierung -

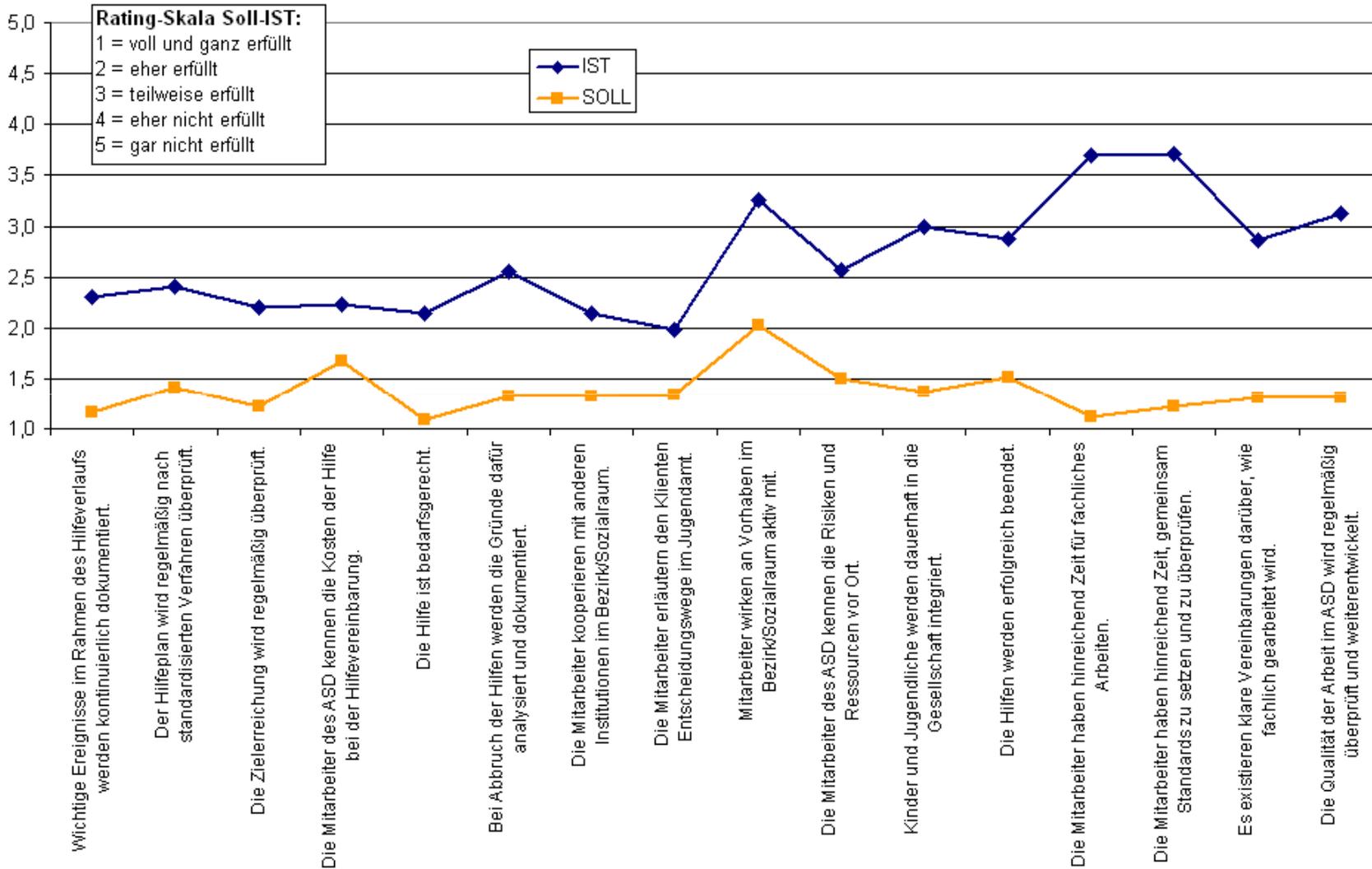
SOLL-IST-Vergleich (1-16)

- Durchschnitt aller Personen -



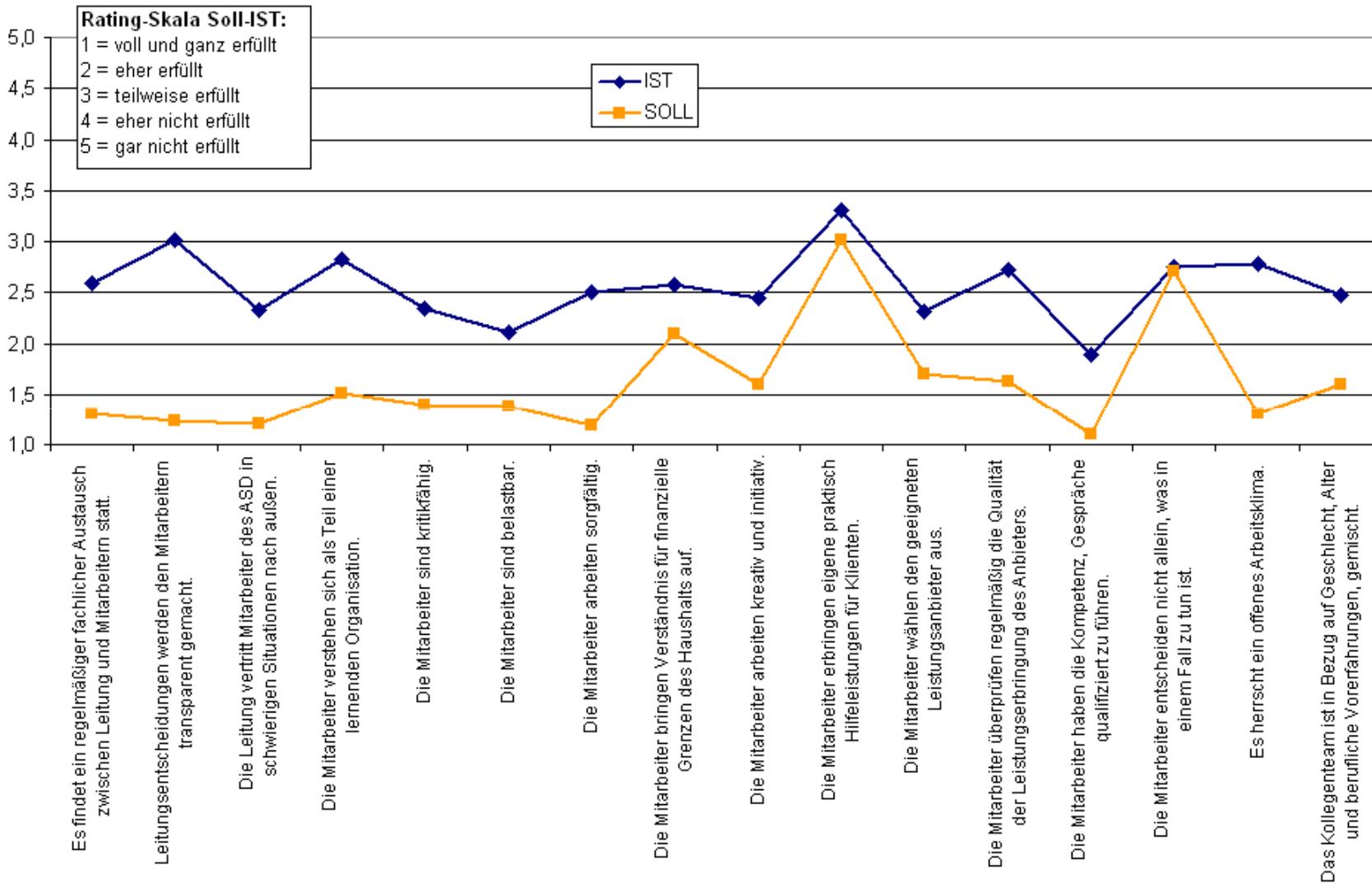
SOLL-IST-Vergleich (17-32)

- Durchschnitt aller Personen -



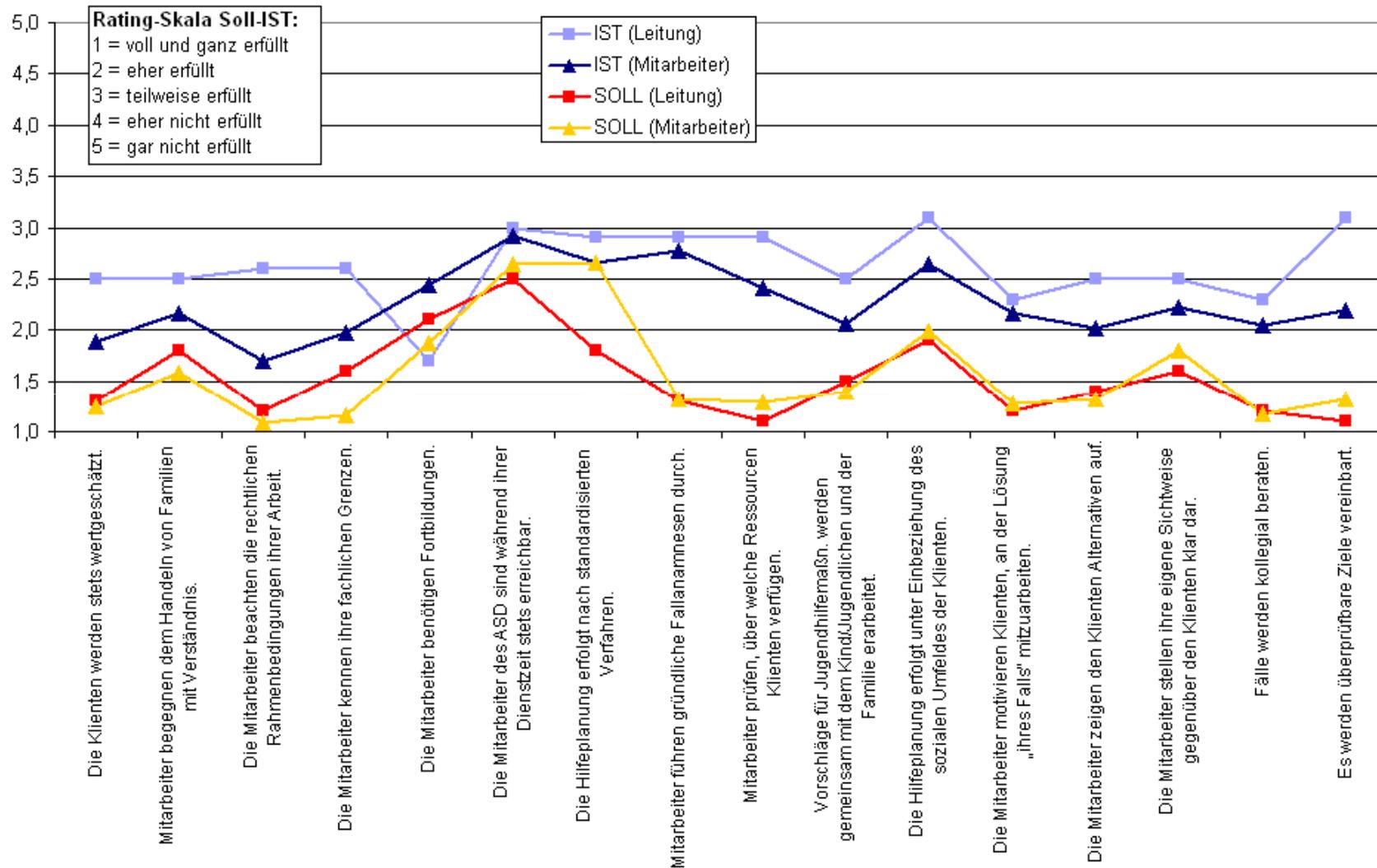
SOLL-IST-Vergleich (33-48)

- Durchschnitt aller Personen -



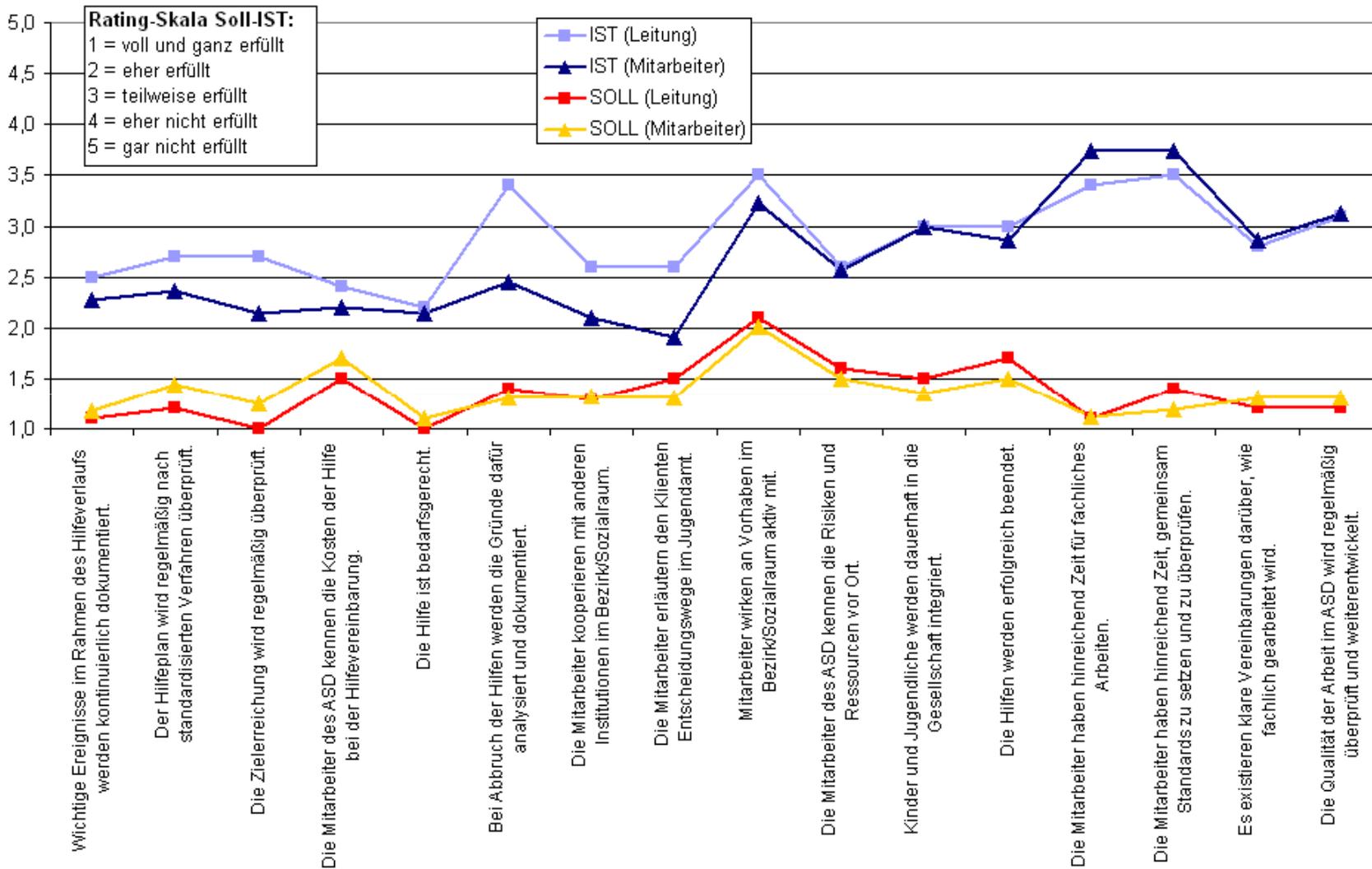
SOLL-IST-Vergleich (1-16)

- Durchschnitt Mitarbeiter/Leitung -



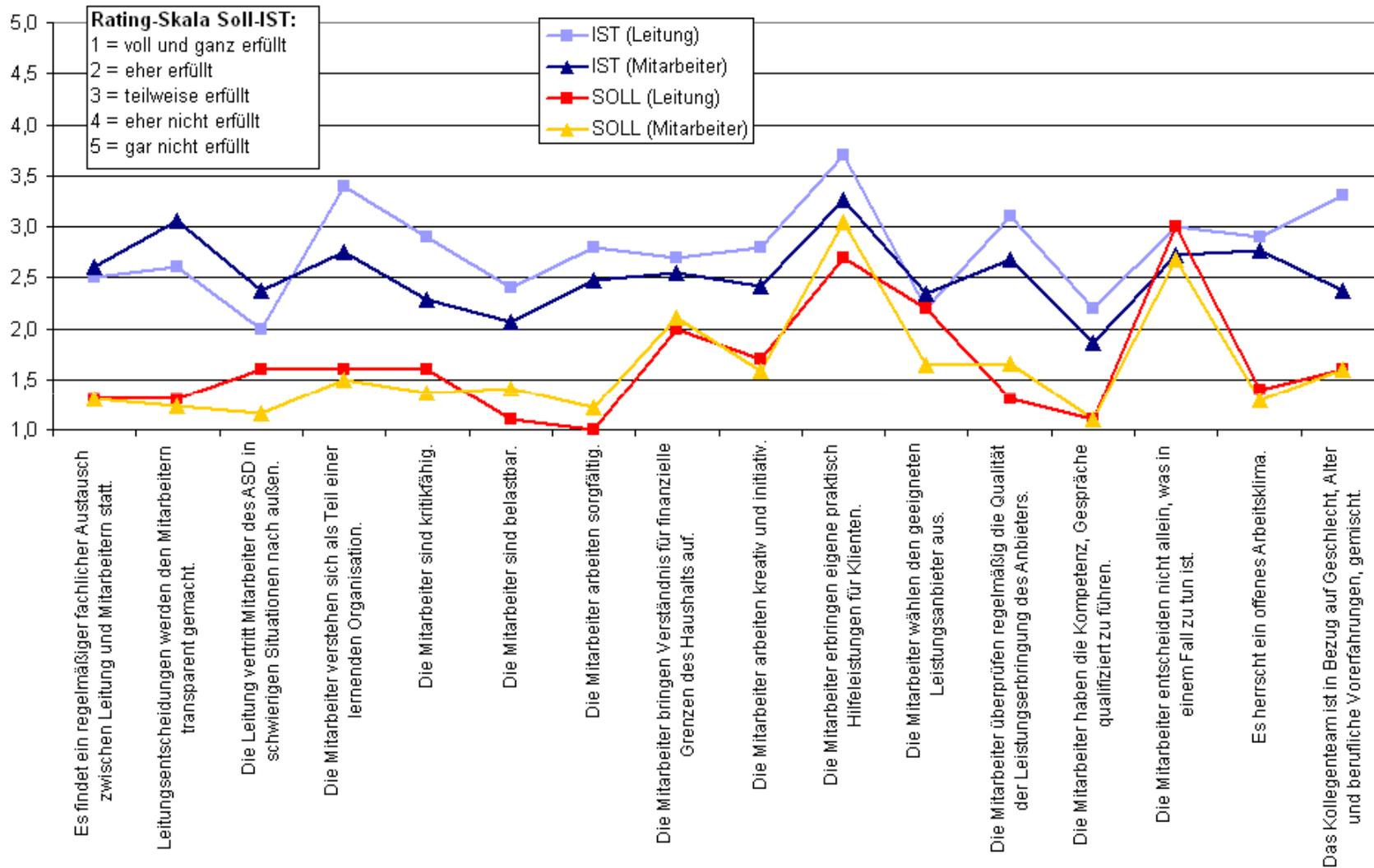
SOLL-IST-Vergleich (17-32)

- Durchschnitt Mitarbeiter/Leitung -



SOLL-IST-Vergleich (33-48)

- Durchschnitt Mitarbeiter/Leitung -



Clusteranalyse

Ziel: Identifikation von Mitarbeitertypen anhand ihres fachlichen Selbstverständnisses (=Aussagen zur Idealsituation)

Zwei Gruppen von Mitarbeitern wurden identifiziert:

Charakteristika Gruppe 1 (61,3% der Mitarbeiter)

- „Die Mitarbeiter haben hinreichend Zeit für fachliches Arbeiten.“
- „Die Mitarbeiter beachten die rechtlichen Rahmenbedingungen ihrer Arbeit.“
- „Die Mitarbeiter kennen ihre fachlichen Grenzen.“
- „Es existieren klare Vereinbarungen darüber, wie fachlich gearbeitet wird.“

→ Die Sachorientierten

Charakteristika Gruppe 2 (38,7% der Mitarbeiter)

- „Die Klienten werden stets wertgeschätzt.“
- „Die Mitarbeiter begegnen dem Handeln von Familien mit Verständnis.“
- „Die Leitung vertritt Mitarbeiter des ASD in schwierigen Situationen nach außen.“

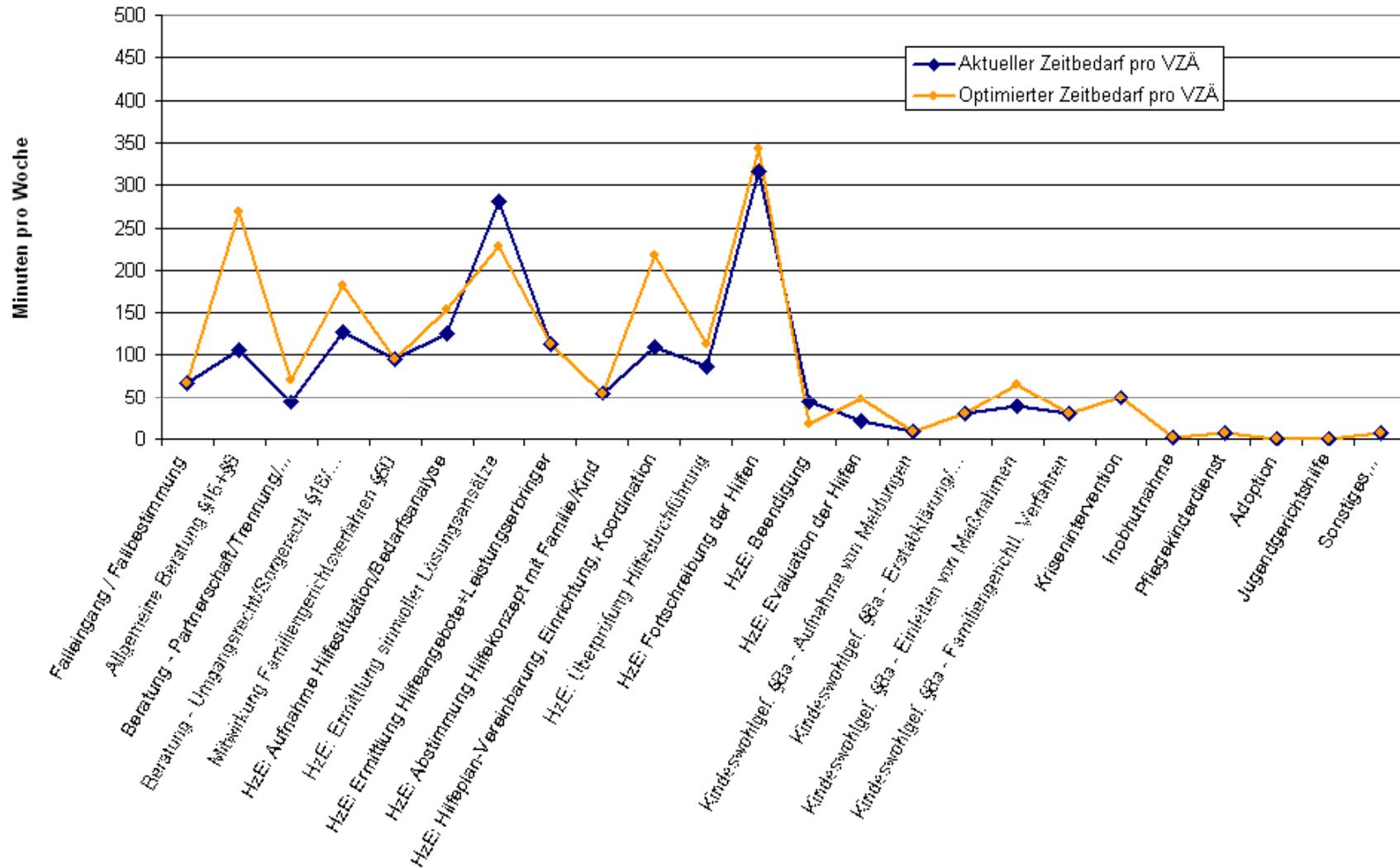
→ Die Beziehungsorientierten

Es konnten keine Unterschiede zwischen den beiden Gruppen hinsichtlich der Verwendung ihrer Arbeitszeit festgestellt werden!

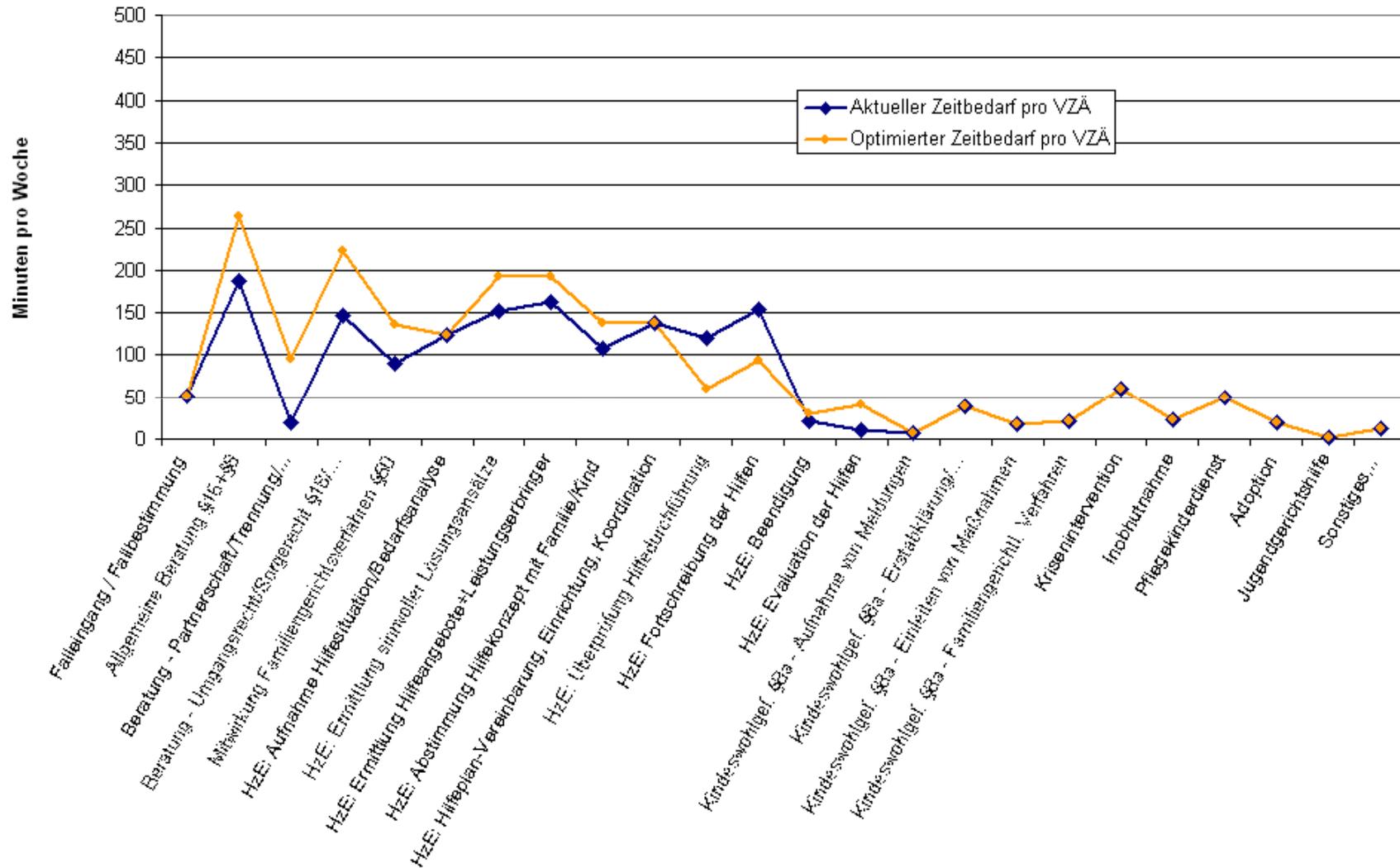
III. Optimierung von Prozessen und Strukturen

- Identifikation von Optimierungspotenzialen -
- Abschätzung der zeitlichen Auswirkungen -

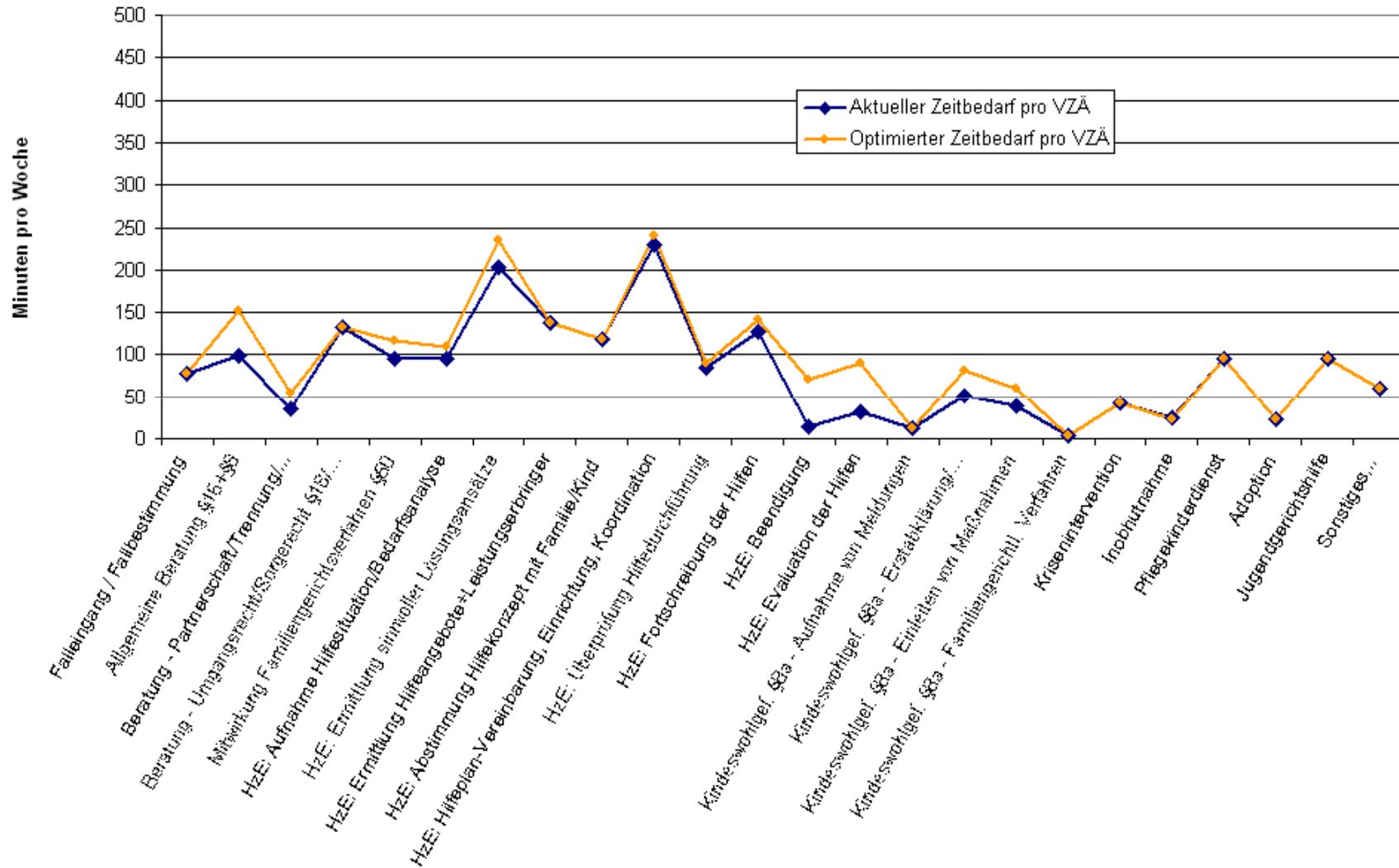
Optimierungspotenziale im Kontext „Fallarbeit“ - Jugendamt 1 -



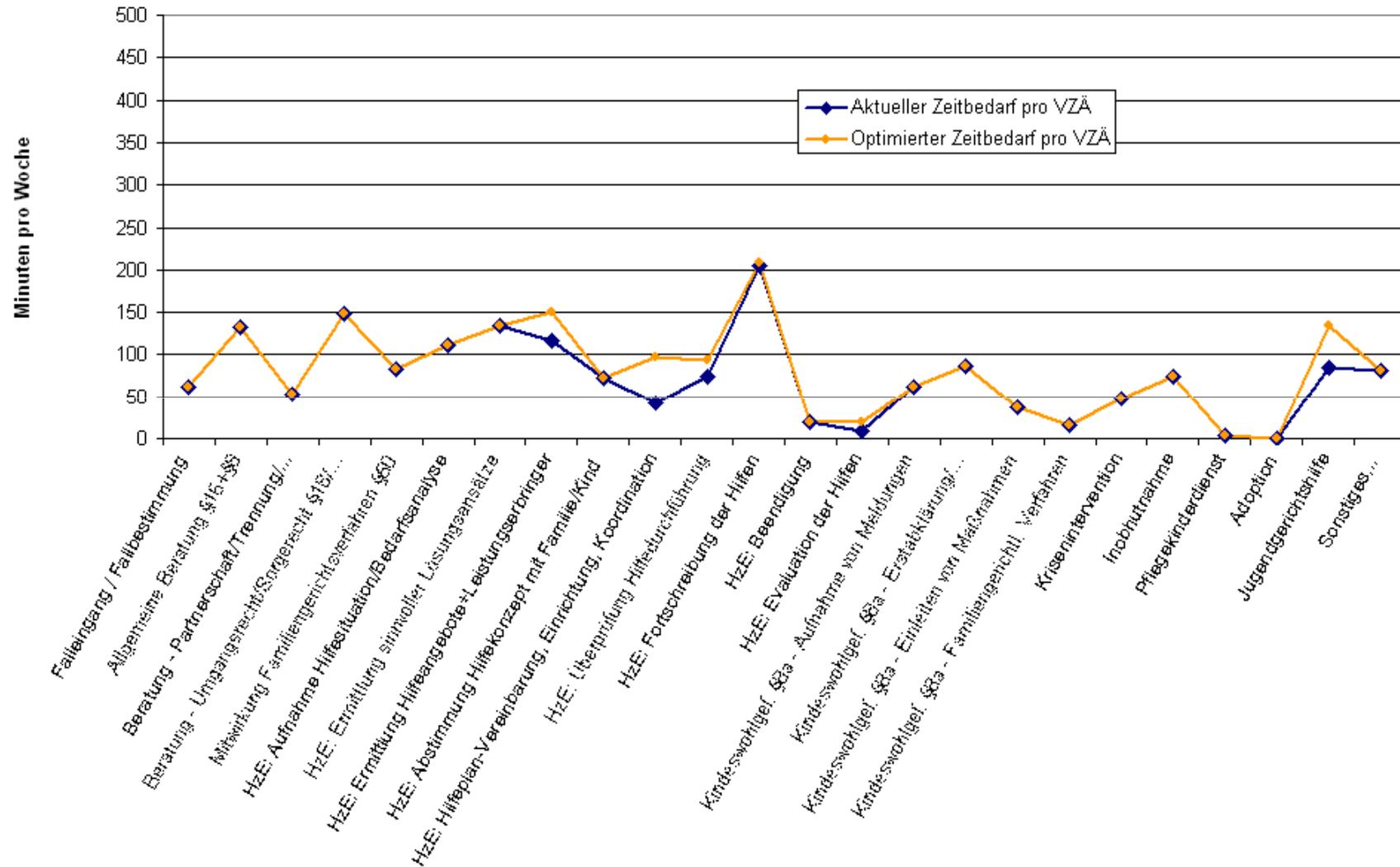
Optimierungspotenziale im Kontext „Fallarbeit“ - Jugendamt 2 -



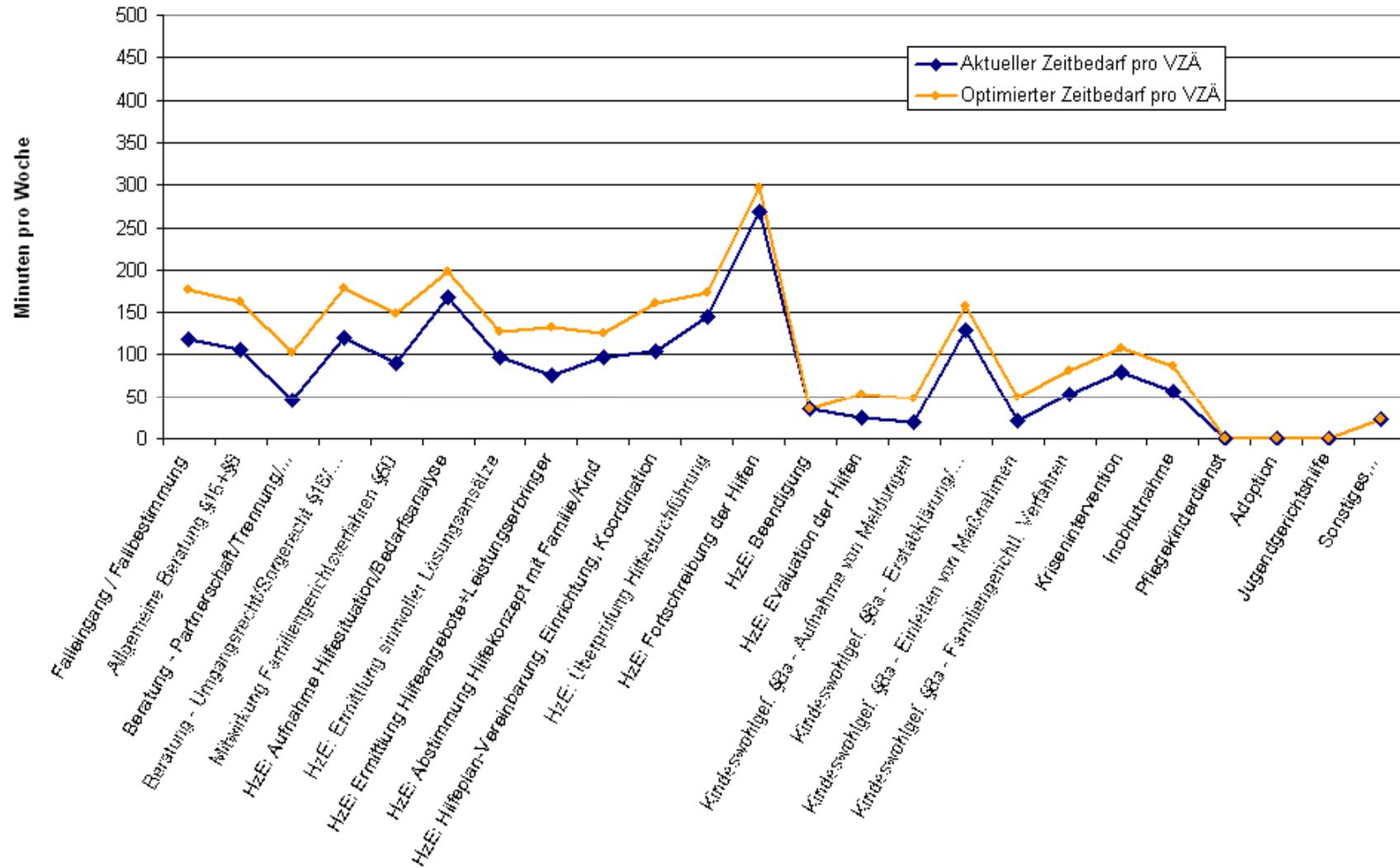
Optimierungspotenziale im Kontext „Fallarbeit“ - Jugendamt 3 -



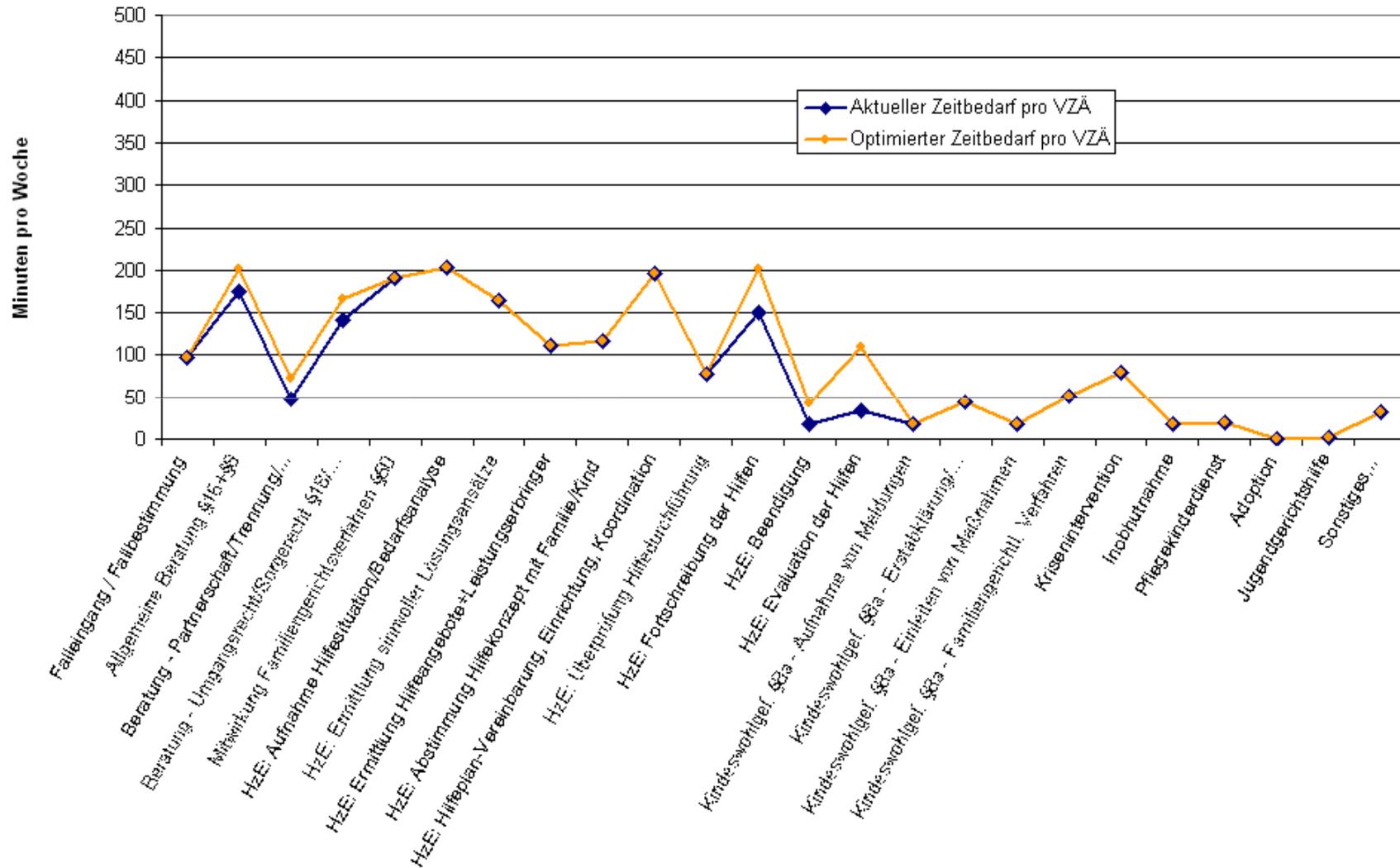
Optimierungspotenziale im Kontext „Fallarbeit“ - Jugendamt 4 -



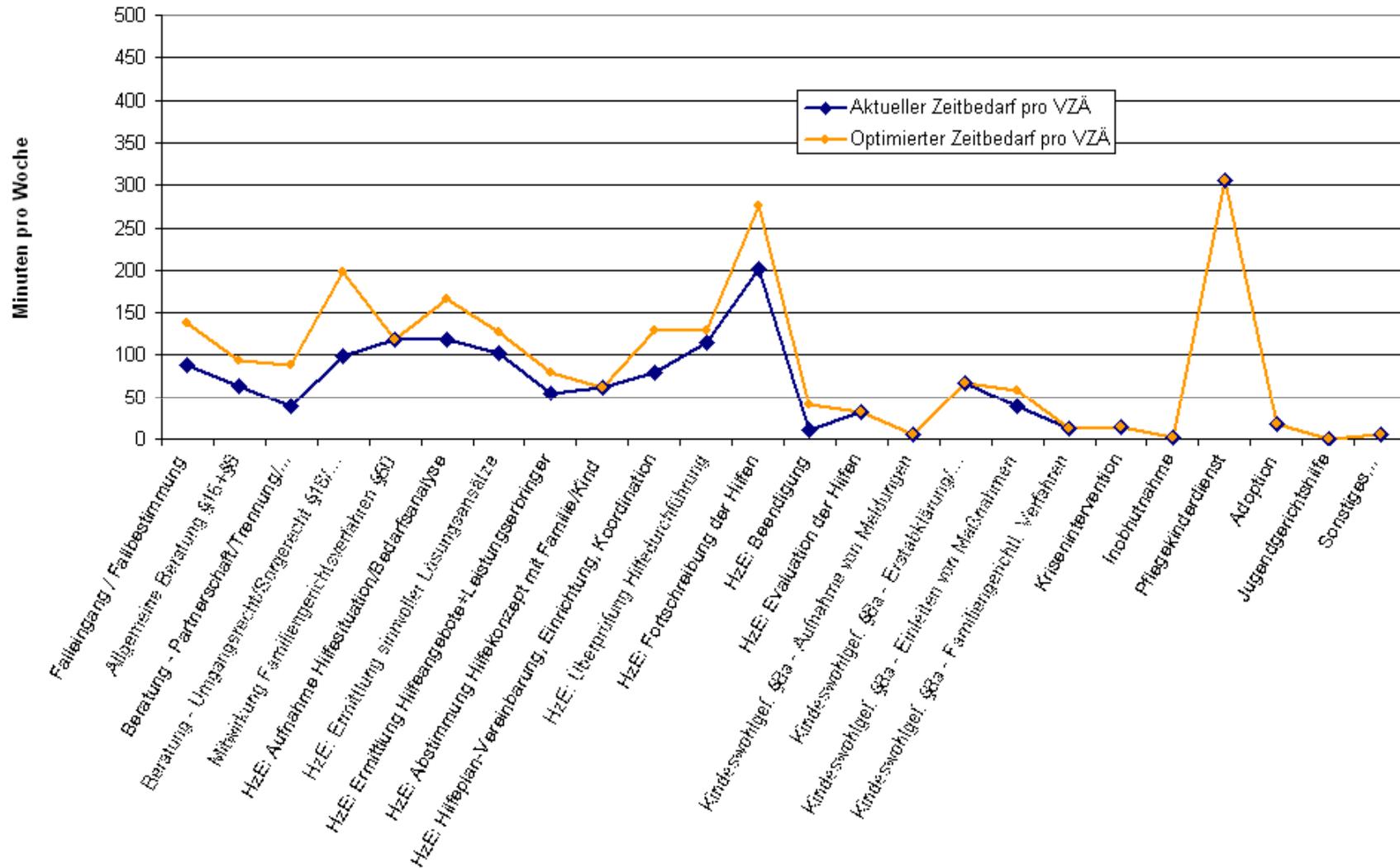
Optimierungspotenziale im Kontext „Fallarbeit“ - Jugendamt 5 -



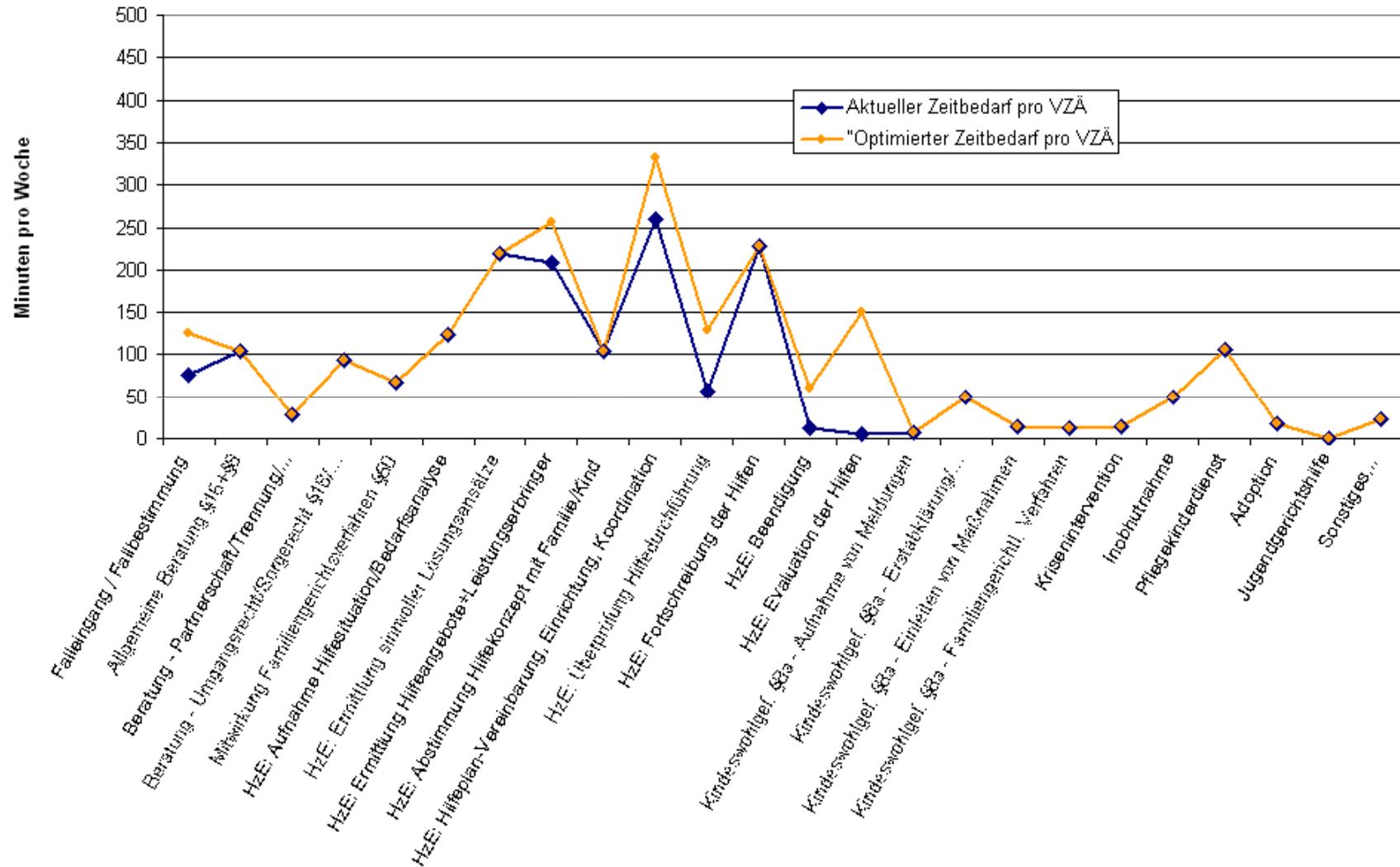
Optimierungspotenziale im Kontext „Fallarbeit“ - Jugendamt 6 -



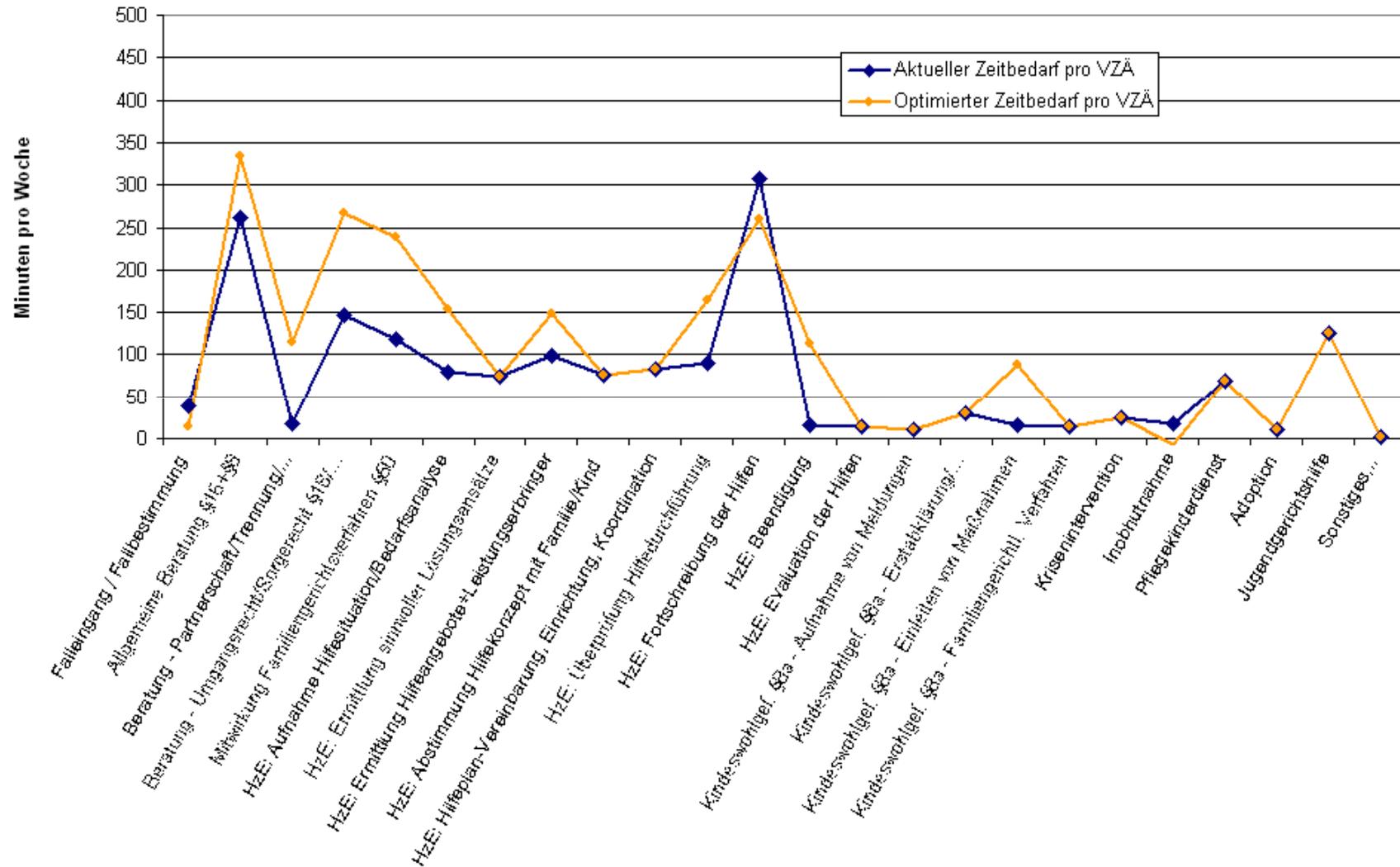
Optimierungspotenziale im Kontext „Fallarbeit“ - Jugendamt 7 -



Optimierungspotenziale im Kontext „Fallarbeit“ - Jugendamt 8 -



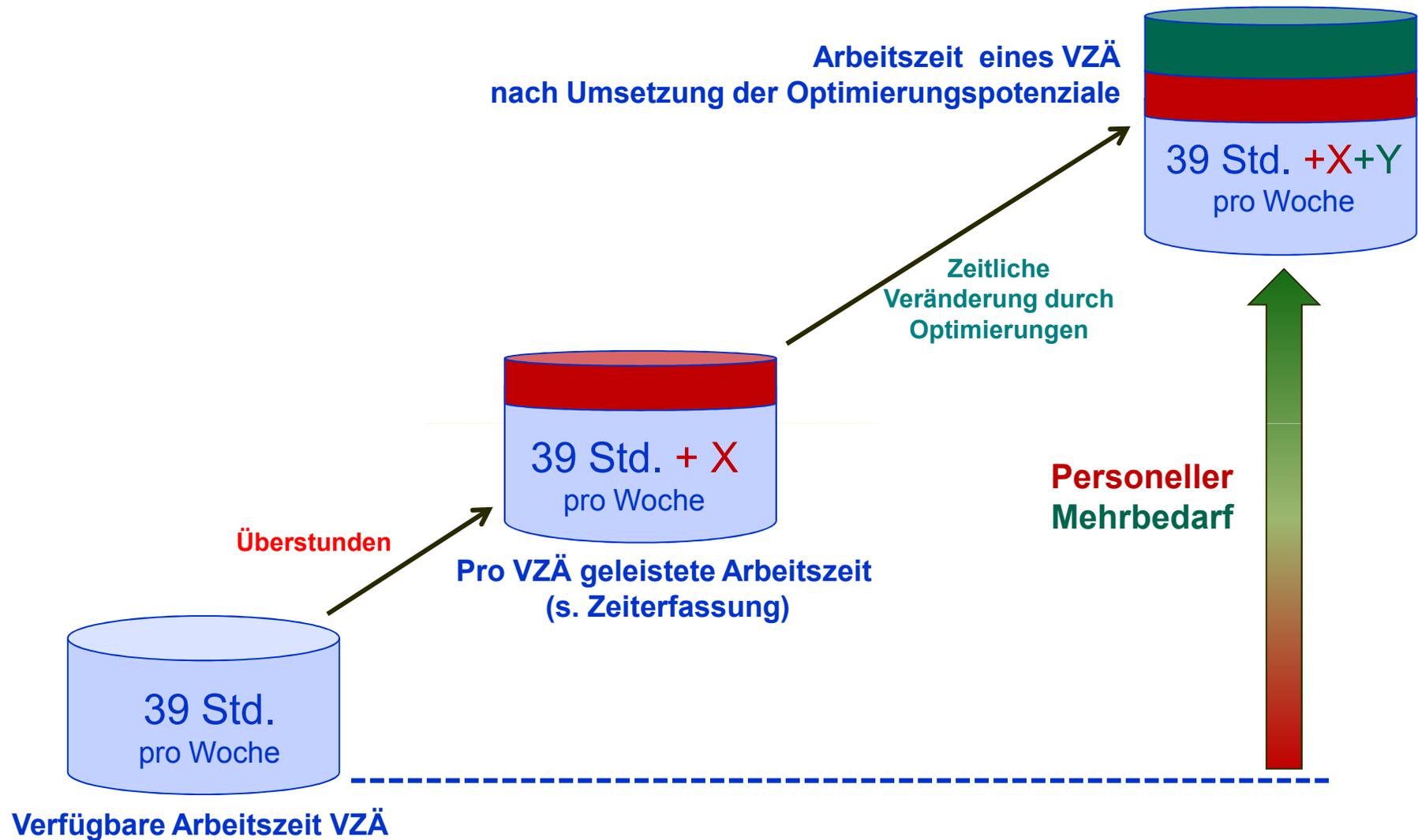
Optimierungspotenziale im Kontext „Fallarbeit“ - Jugendamt 9 -



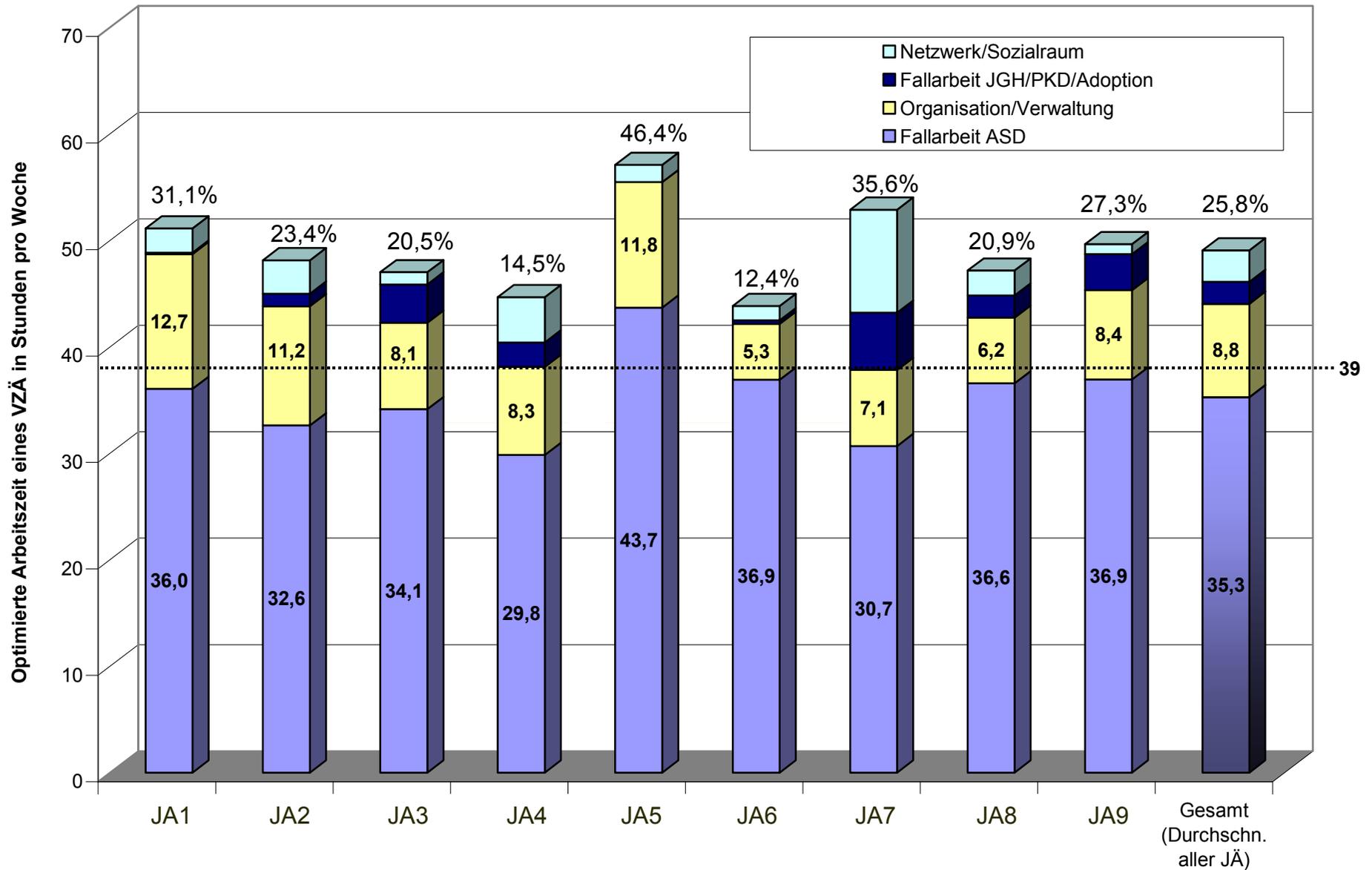
IV. Ergebnisse der Optimierung

- Personeller Mehrbedarf -

Berechnung des personellen (Mehr-)Bedarfs

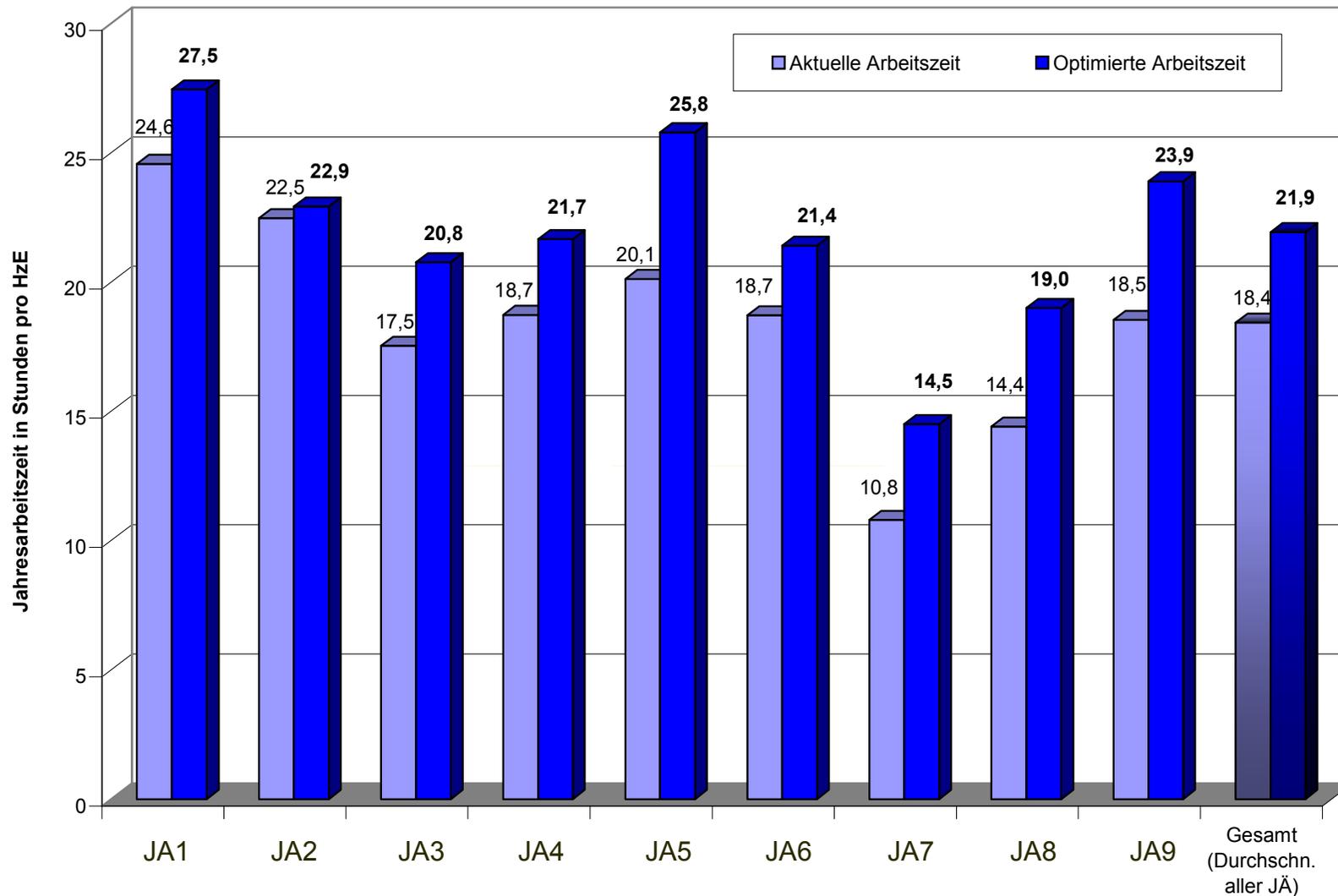


Personeller Mehrbedarf in Prozent



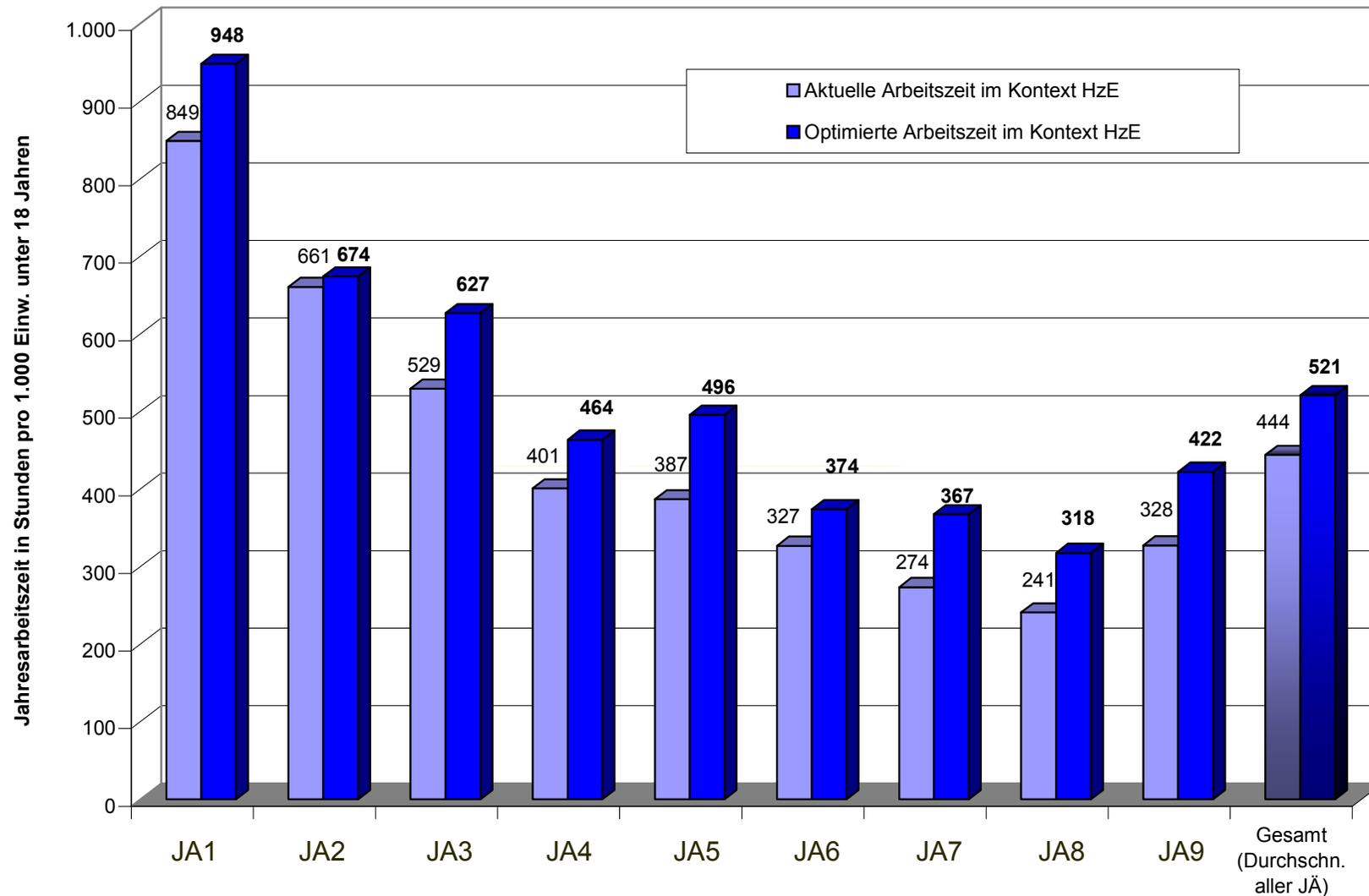
V. Kennzahlen zum Personalbedarf

Mittlere Bearbeitungszeit pro HzE-Fall*



* Zugrunde gelegt wurde die Anzahl der HzE (ohne Hilfen nach §35a SGB VIII) pro VZÄ Sozialer Dienst gesamt (Hilfeplanung, Beratung, sozialräuml. Arbeiten - ggf. inkl. JGH) im Jahr 2007

HzE-Arbeitszeit pro 1.000 Einwohner unter 18 Jahren*



* Zugrunde gelegt wurde n die Bevölkerungs- und Mitarbeiterzahlen (VZÄ sozialer Dienst gesamt - ggf. inkl. JGH) des Jahres 2007.

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

FRAGEN?

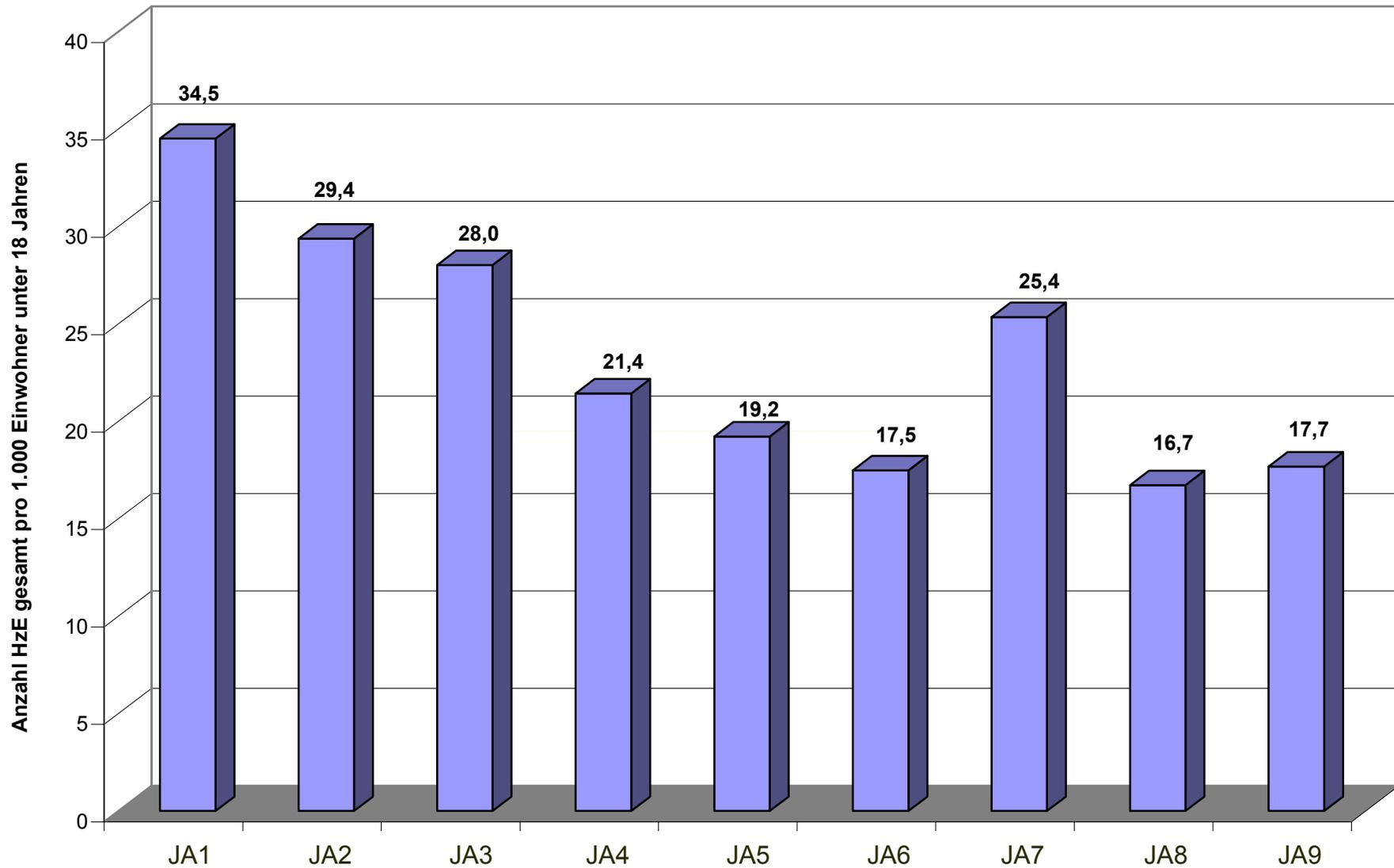
FRAGEN?

FRAGEN?

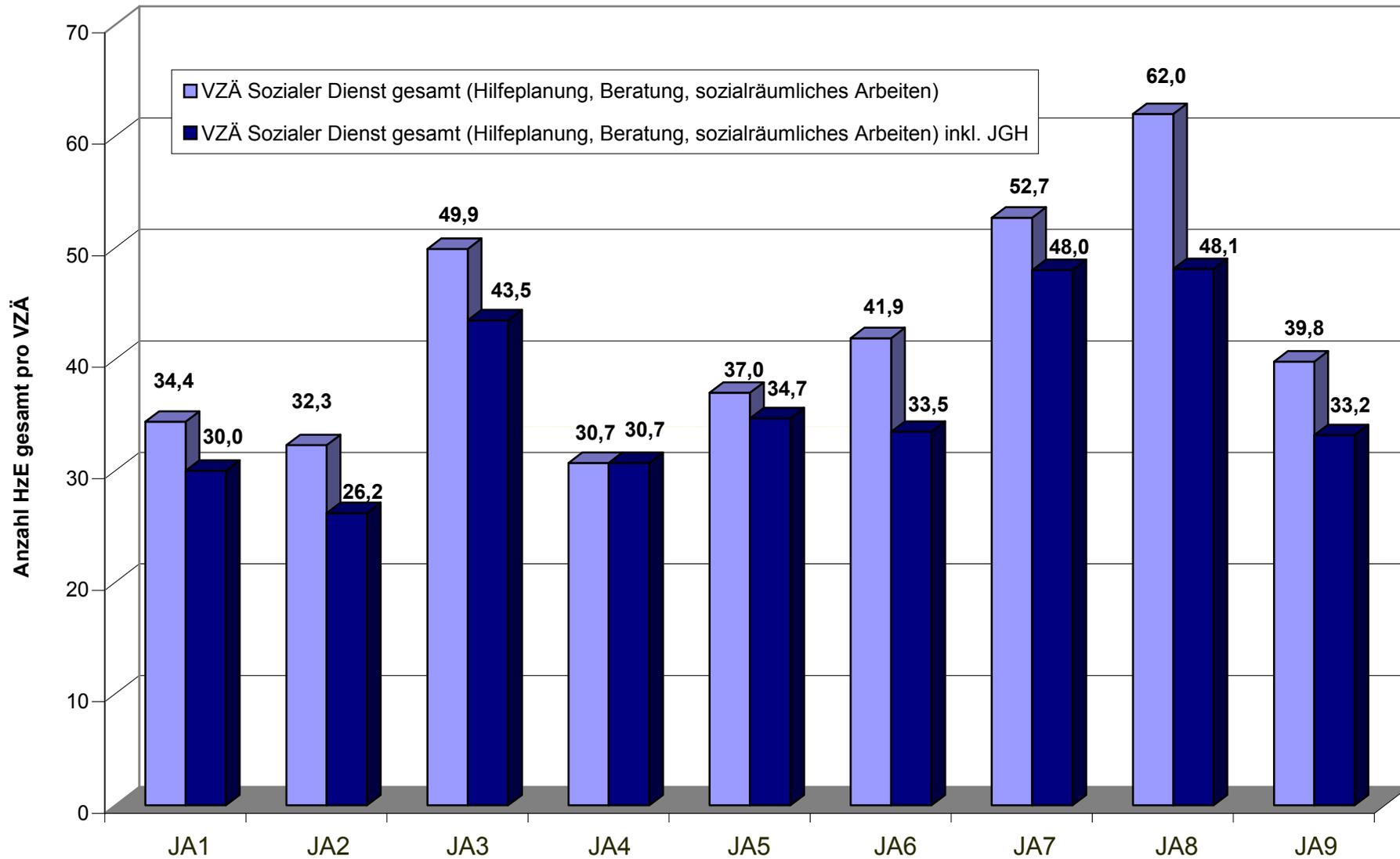
VI. ANHANG

- IBN-Daten -

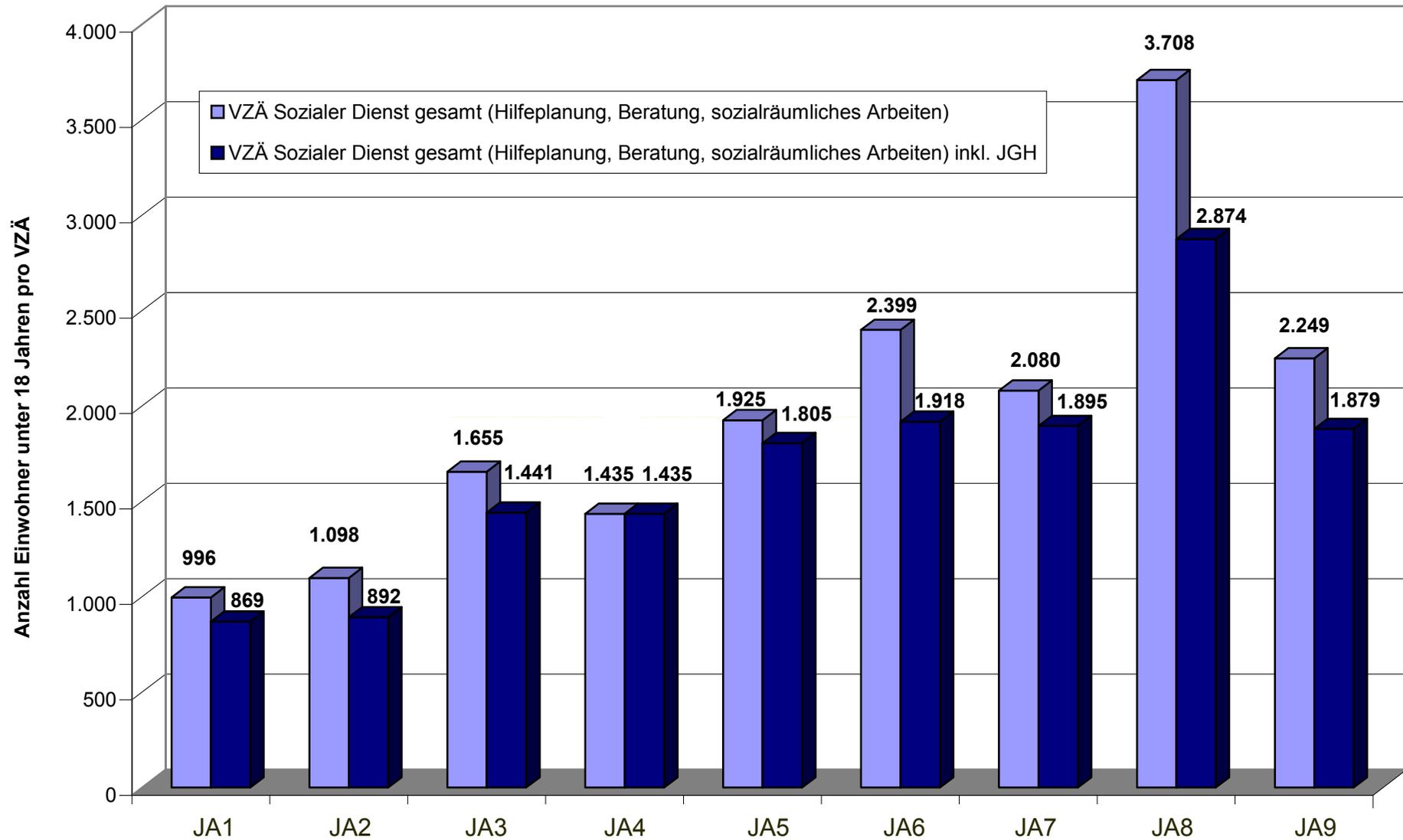
HzE-Quoten 2007 (vgl. IBN)



Anzahl HzE pro Vollzeitäquivalent 2007 (vgl. IBN)



Anzahl Einwohner unter 18 Jahren pro VZÄ 2007 (vgl. IBN)



Erfahrungsbericht zum Optimierungsprozess

Marion Buchholz, Landkreis Soltau-Fallingb.ostel

Ralf Baethke, Landkreis Soltau-Fallingb.ostel



Optimierungspotentiale

Prozessschritte zur Erhebung
von zeitlichen
Optimierungspotentialen

Prozessschritt (1)

Grundlage bilden die erarbeiteten Mindeststandards von Prozess- und Ergebnisqualität zur Fallarbeit

- Abgleich mit der eigenen bisherigen Praxis
 - **unter Berücksichtigung vorhandener Arbeitshilfen, Konzepte und Dienstanweisungen**
 - **Bewertung der eigenen Praxis:**
 - Mindeststandards werden erreicht
 - ... werden mehr als erreicht
 - ... werden nicht erreicht (ggf. differenziert was fehlt)

Beispiel:

- Tätigkeitskontext &. Qualitätsmindeststandard

3.3 Ermittlung bedarfsgerechter Hilfsangebote und Auswahl geeigneter Leistungserbringer

Kriterien

- Entscheidung im Zusammenwirken mehrerer Fachkräfte gem. § 36 Abs. 2 SGB VIII
- Auswahl geeigneter Leistungserbringer
 - Abgleich des Anforderungsprofils des Falles mit der Qualitäts- und Leistungsbeschreibung des Anbieters
 - Erfahrungswerte mit einem Anbieter
 - Kostensätze unter Einhaltung des Abgleichs des Anforderungsprofils des Falles mit der Qualitäts- und Leistungsbeschreibung des Anbieters und der Erfahrungswerte
- Beachtung des Wunsch- und Wahlrechts

Ziel

- Die Hilfe ist konkret benannt
- Ein möglicher Leistungserbringer ist ausgewählt.

Prozessdokumentation

Prozessschritt (2)

- Auswirkungen der Mindeststandards auf die Arbeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
 - **Einschätzung des bisherigen Zeitaufwands für die Suche und Auswahl einer Einrichtung**
 - subjektive Erfahrungswerte des Sachbearbeiters
 - und ergänzende Hinweise/Erfahrungen aus der kollegialen Beratung
 - Orientierung am Markt, Einholen von Angeboten

Prozessschritt (3)

- Auswirkungen der Mindeststandards als zukünftige Anforderung
 - **Einschätzung zu Mehraufwand oder Ersparnis je Vollzeit-Mitarbeiter-In in Minuten pro Tag**
 - Abgleich der fallspezifischen Anforderungen mit dem Leistungsprofil des Anbieters
 - Systematisierung von Erfahrungswerten
 - Vergleich der Kostensätze geeigneter Anbieter und Maßnahmen

Ergebnis-Beispiel (vorläufig):

- Vermutete zeitliche Veränderung in Min./MA/Tag in der Darstellung zur Bearbeitung

lfd. Nr. entspr. WebAnw. Bei der Zeiterfassung	Arbeitskontext	vermutete zeitliche Veränderungen in Minuten pro Tag und Mitarbeiter (Vollzeit) Werte werden berechnet!	Optimierung von Organisationsabläufen (Aufbau- und Ablauforganisation etc.) hier den Wert eintragen ↓	Berücksichtigung der neu definierten QM_Mindeststandards zur Fallarbeit hier den Wert eintragen ↓	Platz für persönliche Kommentare
	Achtung Beispiel:	-10	-20	10	
	gesamt Arbeitszeit je VZÄ in Min. (Grundlage 39 Std/Woche)				
	1.3.3 Ermittlung bedarfsgerechter Hilfsangebote und Auswahl geeigneter Leistungserbringer	20		20	Mehraufwand für Anbieterbeurteilung

Prozessschritt (4)

- Überprüfung der Aufbauorganisation mit dem Ziel der Optimierung und ggf. Zeitersparnis
- **Beispielhafte Fragestellungen:**
 - Dezentrale/zentrale Organisation
 - mit oder ~~ohne Teamleitung?~~
 - Aufgabenteilung/Spezialdienste? etc.

Bezogen auf das vorgestellte Beispiel haben Fragen der Aufbauorganisation keinen Einfluss.

Prozessschritt (5)

- Effiziente und effektive Gestaltung der Arbeitsabläufe (Ablauforganisation)
 - **Überprüfung bestehender Verfahren zu:**
 - Entscheidungswegen
 - Beteiligungen (Leitung, WJH)
 - Dokumentationsanforderungen
 - Statistik und EDV (z.B. Fachsoftware)

Prozessschritt (6)

- (Mögliche) Maßnahmen zur Effizienz- und Effektivitätssteigerung in den Arbeitsabläufen

zum Beispiel:

- **Standardisierung von Tätigkeiten**
- **Einsatz von Fragebogen, spezielle Software**

Für die Ermittlung bedarfsgerechter Hilfeangebote und Auswahl geeigneter Leistungserbringer besteht eine Optimierungsmöglichkeit durch Einrichtung einer speziellen Datenbank zur Erfassung von Leistungskritiken (positiv/negativ) und deren systematische Auswertung.

Prozessschritt (7)

- Bewertung der Maßnahmen bzgl. der Auswirkungen auf Qualität und Zeitaufwand

- Wird die Qualität der Anbieterauswahl (siehe QM-Standards) unterstützt?

Ja!

- In welchem Umfang lässt sich der Zeitaufwand dadurch verringern (Minuten/MA/Tag)?

Abhängig von Entwicklungsstand und Menge der auszuwertenden Daten wird eine zunehmende Einsparung des Zeitbedarfs erwartet.

Ergebnis-Beispiel:

- Vermutete zeitliche Veränderung in Min./MA/Tag in der Darstellung zur Bearbeitung

lfd. Nr. entspr. WebAnw. Bei der Zeiterfassung	Arbeitskontext	vermutete zeitliche Veränderungen in Minuten pro Tag und Mitarbeiter (Vollzeit) Werte werden berechnet!	Optimierung von Organisationsabläufen (Aufbau- und Ablauforganisation etc.) hier den Wert eintragen ↓	Berücksichtigung der neu definierten QM_Mindeststandards zur Fallarbeit hier den Wert eintragen ↓	Platz für persönliche Kommentare
8	1.3.3 Ermittlung bedarfsgerechter Hilfsangebote und Auswahl geeigneter Leistungserbringer	10	-10	20	Mehraufwand für Anbieterbeurteilung, Optimierung durch Datenbank

Prozessschritt (8)

- Übertragung der Ergebnisse alle Arbeitskontexte in den Optimierungsbogen
 - Eintragung des erhobenen Zeitmehr-/Minderaufwands
 - Vermerk zu ggf. bestehenden Bedingungen/Änderungen (Ergebnissicherung, Nachvollziehbarkeit)
 - Hinweise auf Voraussetzungen und Maßnahmen

Die dargestellten Prozessschritte wurden auf alle in der Zeiterfassung berücksichtigten 24 Arbeitskontexte angewendet.

Erfahrung mit Geschäftsprozessanalysen, Fachstandards und Implementation

Hella Triebel, Stadt Göttingen
Ines Benne, Lk Lüneburg



Was fangen die teilnehmenden Kommunen mit dieser Unmenge an Daten und Informationen an?

„Die eine Zahl“ hätte doch ausgereicht!!!

Leider - Es gibt sie nicht, die eine Zahl!

- **Die Arbeitsergebnisse legen verschiedene „Stellschrauben“ frei**
 - Interne Organisation
 - Interne Ausstattung
 - Internes Qualitätsverständnis /Qualitätsstandards
 - Einheitlichkeit oder Unterschiedlichkeit
 - Haltungen und Einstellungen zur Sozialen Arbeit
 - Einheitlichkeit oder Unterschiedlichkeit
- **= Ein weites Feld für interne fachliche Auseinandersetzung!**

Konkret für die Stadt Göttingen

- **Erörterung und Aufarbeitung der Daten durch den ASD / mit dem ASD**
- **Erörterung mit Fachbereichs- und Dezernatsleitung**

Weitere Erörterung der Mindeststandards im ASD

- **Wie stehen wir zu den formulierten Mindeststandards?**
- **Wo stehen wir mit unseren Standards im Verhältnis zu den formulierten Mindeststandards?**
- **Welcher Veränderungsbedarf wird gesehen?**

Erörterung der Ergebnisse der Zeiterfassung

- **In welchen Kontexten wird auffallend viel Zeit aufgewandt und wie verteilt sich die aufgewandte Zeit auf die unterschiedlichen Tätigkeiten**
- **Gibt es auffallende Unterschiede zwischen den Teams**

Unsere „herausragenden“ Posten

- **Orga und Verwaltung (29,0%)**
- **Ermittlung sinnvoller Lösungsansätze (11,2%)**
- **Fortschreibung der Hilfen (12,5%)**

Unterschiedliche Werte in den Teams

Team	Orga.und Verwaltung	Ermittl. Lösungsan.	Fortschr. der Hilfen
1	24,2%	12,3%	11,0%
2	35,8%	4,7%	15,2%
3	27,6%	16,4%	11,3%
1-3	29,0%	11,2%	12,5%

Schlussfolgerungen hieraus

- **In den Teams wird völlig unterschiedlich gearbeitet!**
- **Es ist unterschiedlich erfasst worden**
- **Es sind unterschiedliche Arbeiten angefallen**

Konkret anstehende Veränderungen:

- **Auswahl und Einführung eines PC-gestützten Fallbearbeitungsprogramms**
 - Im Zusammenhang hiermit sollen die Prozesse im Hilfeplanverfahren überprüft werden.
- **Verkleinerung der ASD-Teams auf 4 MitarbeiterInnen**

Neue Zeiterfassung im Herbst 2010

- Anhand der dann vorliegenden Daten erfolgt eine erste Überprüfung der Optimierungsmaßnahmen

Umgang im Landkreis Lüneburg

- **Diskussion des Projektergebnisses mit der Jugendamts- und Fachbereichsleitung am 21.04.2009**
- **Ergebnispräsentation im Jugendhilfeausschuss am 20.05.2009**
- **Ergebnisse wurden in die Stellenplanberatungen 2010 eingebracht**
- **Überlegung zum Stellenzuschnitt**
- **Einbettung in das Gebit-Sozialraumprojekt im Landkreis Lüneburg zur Optimierung der sozialräumlichen Arbeit in Zusammenarbeit mit Fachbereichsleitung, ASD, Jugendarbeit, Samt- und Einheitsgemeinden, Sozialraumträgern und Teilnehmern der Sozialkonferenzen**

Derzeitiges Ergebnis

- **IBN Personalbemessung erfolgte in „Laborsituation“**
- **Geplante Schaffung einer 0,5 Stunden Stelle im ASD derzeit in Haushaltsberatung**
- **Detaillierte Stellenbemessung und Aufzeigen von „Mangelbesetzung“ für 2010 geplant**
- **Aufnahme des Ergebnisses in den Stellenplan 2011**

Fehler im Ergebnisumgang

- **Rechtzeitiges Einbinden der Verwaltungsleitung**
- **Einfordern der Beteiligung der Verwaltungsleitung**
- **Ergebnispräsentation zuerst bei der Verwaltungsleitung**
- **Dann im JHA**

Erwartung

- **Höhere Akzeptanz des Projektes**
- **Umsetzung des erzielten Ergebnisses**
- **Klärung der Zielsetzung der Verwaltungsleitung:
Was wird getan, was nicht!**

Überlegungen zur weiteren Entwicklung des Konzeptes

Sabrina Langenohl - GEBIT

ERKENNTNISSE AUS DEM BISHERIGEN PROZESS

Erkenntnisse I

- **Wir kennen den gegenwärtigen zeitlichen Bedarf für**
 - die Fallarbeit,
 - Sozialraum / Netzwerk und
 - Organisation
- **Wir haben einen fachlichen Standard für die Fallarbeit definiert.**
- **Wir wissen, welche Personen mit welchem fachlichen Selbstverständnis ihre Arbeit erledigen.**
- **Wir kennen die Unterschiede in den Sichtweisen von Leitung und Fachkräften.**
- **Wir kennen die Optimierungspotentiale der Organisation unter Berücksichtigung der Fachstandards**

Erkenntnisse II

- Die Optimierung liefert einen für jedes Jugendamt individuellen Wert für:

- Interne Organisationszeit (Rüstzeit) + Min
- Sozialraum- / Netzwerkarbeit + Min
- Fallarbeit + Min
- Gesamtarbeitszeitbedarf = Min

Erkenntnisse III

- **Wir haben ein Verfahren beschrieben, wie jedes Jugendamt seinen Personalbedarf ermitteln kann.**
- **Es gibt nicht den einen, für alle Jugendämter in gleicher Weise verbindlichen Wert.**
- **Dies ist solange nicht möglich, solange nicht**
 - einheitliche Standards zur Fallbearbeitung
 - für Aufbau- und Ablauforganisation als auch
 - für Technikausstattung gegeben sind.

Weitere Erkenntnisse

- Im Verlauf des Modellprojektes hat sich gezeigt, dass die *Geschäftsprozessanalyse* eine zentrale Rolle für die Optimierungsschätzung spielt.
- Gleichzeitig stellt sie eine besondere Herausforderung für die Jugendämter dar.
- In der Geschäftsprozessanalyse sollten drei Dimensionen untersucht werden:
 - Die fachlich / konzeptionelle Dimension,
 - Die organisationsstrukturelle Dimension und
 - Die organisationskulturelle Dimension

GESCHÄFTSPROZESS- ANALYSE ALS GRUNDLAGE FÜR DIE OPTIMIERUNGSSCHÄTZUNG

Ablauf der Geschäftsprozessanalyse

- **Bildung einer internen Arbeitsgruppe aus:**
 - erfahrenen/ langjährigen MitarbeiterInnen
 - neuen MitarbeiterInnen
 - Führungskräften unterschiedlicher Ebenen
- **Identifikation von Themen anhand von:**
 - besonders hohe oder besonders geringe Zeitanteilen für bestimmte Phasen oder Tätigkeiten
 - hohe Standardabweichungen
 - besonders belastende oder aufwändige Tätigkeiten (Selbstbeschreibung)
 - als schwierig beschriebene Schnittstellen

Ablauf II

- **Ist**
 - Beschreibung eines Fallablaufes von der Falleingangsphase bis zur Beendigung und Evaluation der Hilfe
 - Arbeitsorganisation
 - Umgang mit technischen Hilfsmitteln
 - Schnittstellen zu WiJu, Spezialdiensten, freien Trägern
 - Entscheidungsablauf und Beratungsformen
 - Formulargestaltung
 - weitere Themen
 - Beratung §§16ff
 - Organisation des eigenen Arbeitsplatzes
 - ...

Ablauf III

- **Soll**
 - entlang der IST-Analyse werden dann für die Dimensionen
 - inhaltlich/ fachliche Arbeit
 - Kultur
 - Struktur
 - zukünftige Standards der Aufbau- und Ablaufstruktur festgelegt (form follows function)

Optimierungsschätzung

- **Aus der Geschäftsprozessanalyse heraus erfolgt eine differenzierte Schätzung des zukünftigen Zeitbedarfs**
- **Fallarbeit**
 - entlang von Phasen der Fallbearbeitung
 - veränderter Aufbau- und Ablaufstruktur (z.B. Dokumentation und Entscheidungsverfahren, Zuständigkeiten)
 - Fachstandards
- **Sozialraum/ Netzwerk**
 - Erforderlich ist eine fachliche Setzung des Jugendamtes von Zeitanteilen für sozialräumliche Arbeit / Netzwerkarbeit.
- **Organisation/ Verwaltung**
 - Optimierung von Arbeitsabläufen innerhalb des ASD

zentrale Themen

- **Erreichbarkeit des ASD**
- **störungsarmes Arbeiten**
- **Zeit für fachliche Reflexion und**
- **sinnvolle Dokumentation**
- **Klarheit über Arbeitsabläufe**
- **Klarheit über Phasen der Fallbearbeitung**
- **Entscheidungsverfahren**
- **Wissensmanagement**
- **Evaluation**

Erfahrungen

- **Geschäftsprozessanalysen dienen**
 - zur Herstellung eines gemeinsamen fachlichen Verständnisses,
 - der Vereinbarung von Standards der Fallbearbeitung,
 - der Festlegung von zukünftigen Prozessverläufen und deren Einhaltung
 - der Lokalisierung und Aufarbeitung von Konflikten und Spannungen

Erfahrungen II

- Die Optimierung kann auch im Anschluss an eine differenzierte Geschäftsprozessanalyse immer nur eine Schätzung sein.
- Je aufwändiger die Umstrukturierungen sind, desto weniger sind konkrete Auswirkungen auf den Zeitbedarf zu beziffern.
- Die Umsetzungsphase muss sorgfältig begleitet werden (Qualifizierungen, Schulungen).
- Eine Evaluation durch eine erneute Zeiterfassung ca. ½ Jahr nach Umsetzung der Optimierung ist notwendig.

AUSBLICK

konzeptionelle Weiterentwicklung

- **Erhebung der Einzelfälle im Rahmen der Zeiterfassung ermöglicht**
 - den Einzelfällen die jeweilige Hilfen zuzuordnen,
 - daraus die Zeitanteile in Abhängigkeit von der Art der Hilfe zu ermitteln,
 - diese Werte auf den Fallbestand und damit die Arbeitszeit hochzurechnen.

Ergebnis:

- **Der Arbeitsaufwand für die Fallarbeit kann in Abhängigkeit von der Art der Hilfe genauer bestimmt werden.**
- **Steigt die Fallzahl, lässt sich der zusätzliche Personalbedarf daraus errechnen!**

konzeptionelle Weiterentwicklung II

- Die *Evaluation* der Zeitschätzung für den zukünftigen Personalbedarf wird zum festen Bestandteil des Prozesses
- Ein *regelmäßiger Erfahrungsaustausch* zur Umsetzungsphase ist notwendig.
 - Wie kann die Einführung erfolgreich gelingen?
 - Welche Rahmenbedingungen müssen geschaffen werden?
 - Welche begleitenden Maßnahmen sind notwendig?
- Im Rahmen des IBN-Modellprojektes wird dieser installiert.

Zum Schluss

- Der Blick auf die Zeitprofile der Jugendämter hat deutlich gemacht, wie unterschiedlich der zeitliche Aufwand in den Jugendämtern ist.
- Es ist rechnerisch möglich, hieraus einen *Mittelwert* i.S. eines *Durchschnittswertes* zu ermitteln.
- Die *Heterogenität* der dahinter liegenden Wirklichkeit lässt eine solche Berechnung aber nicht seriös zu.
- Die kommunale Verfasstheit der Jugendhilfe muss auch weiterhin im Verfahren berücksichtigt werden.
- Dies verbietet es u.E., den Durchschnittswert zum verbindlichen Standard für alle Jugendämter zu erheben!

Zum Schluss II

- Damit liefern wir mit diesem Modellprojekt nicht die eine Wunschzahl, das *globale Optimum*, sondern
- ein klar strukturiertes Verfahren, wie jedes Jugendamt an sein *lokales Optimum* personeller Ausstattung gelangt
- und wie es dieses überprüfen und fortschreiben kann.

.... und wie geht es in den Jugendämtern weiter?

- Die Fallstandards werden eingeführt.
- Die Arbeitsabläufe in jedem Jugendamt werden optimiert.
- Die notwendige Abstimmung, Fortbildung / Qualifizierung erfolgt.
- Das ggf. erforderliche weitere Personal wird eingestellt.
- **Die Auswirkungen dieser Aktivitäten werden in 2010 evaluiert:**
 - D.h. die Schätzungen und die vermuteten Wirkungen der eingeleiteten Veränderungen auf den Zeitbedarf werden überprüft und ggf. erforderliche Korrekturen werden eingeleitet.

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

weitere Informationen dazu unter

www.gebit-ms.de

Schlusswort

Dr. Dirk Härdrich
Nds. Landesamt für
Soziales, Jugend und Familie
Projektleitung IBN



**Vielen Dank für Ihre
Aufmerksamkeit!**

**Wir wünschen Ihnen einen
guten Heimweg!**