

Personalbemessung im Allgemeinen Sozialen Dienst – Vorstellung der Empfehlung der NRW-Landesjugendämter

DJHT Leipzig am 14.05.2025

Sandra Eschweiler
LVR-Landesjugendamt Rheinland

Dr. Hildegard Pamme
Henrike Steff
LWL-Landesjugendamt Westfalen

Monika Kaiser, JA Krefeld
Hilke Schmits, JA Dortmund
Sven Werk, JA Münster



Download unter: [Empfehlung Personalbemessung im \(A\)SD](#)

LWL

Personalbemessung im ASD

Ausgangslage: Diskussion um Arbeitsbelastung & Fallzahlobergrenzen im ASD

Inkrafttreten des KJSG 2021



Thorben Wengert / pixelio.de

§ 79 Abs. 3 SGB VIII

„Die Träger der öffentlichen Jugendhilfe haben für eine ausreichende Ausstattung der Jugendämter und der Landesjugendämter einschließlich der Möglichkeit der Nutzung digitaler Geräte zu sorgen; hierzu gehört auch eine dem Bedarf entsprechende Zahl von Fachkräften. **Zur Planung und Bereitstellung einer bedarfsgerechten Personalausstattung ist ein Verfahren zur Personalbemessung zu nutzen.**“

2

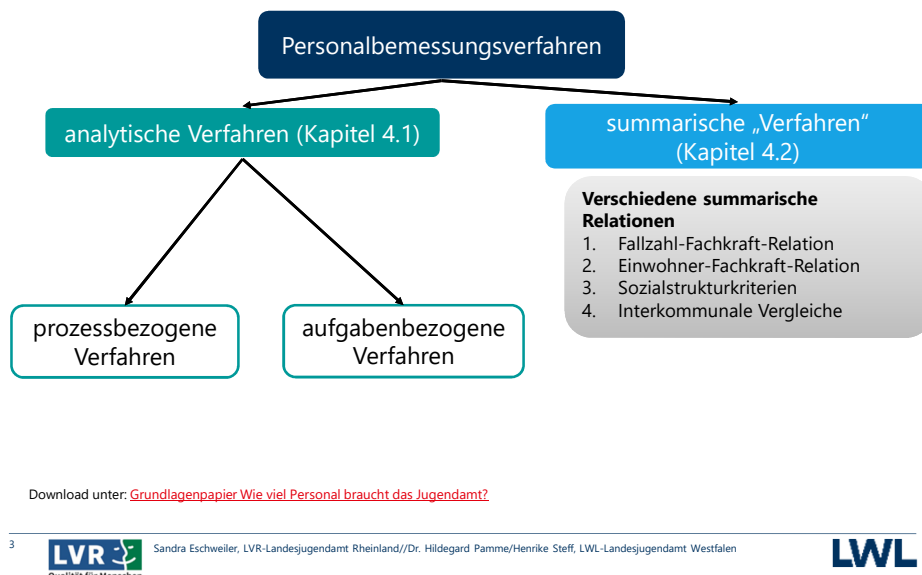


Sandra Eschweiler, LVR-Landesjugendamt Rheinland//Dr. Hildegard Pamme/Henrike Steff, LWL-Landesjugendamt Westfalen

LWL

Personalbemessung im ASD

Überblick im Grundlagenpapier „Wie viel Personal braucht das Jugendamt?“



Personalbemessung: Den Anfang macht der ASD

Ziele der Empfehlung sind,

1. auf der Basis der bereits bestehenden Empfehlungen und Arbeitshilfen die dort beschriebenen Kernprozesse des ASD – ergänzt um die noch fehlenden – zur Grundlage der Personalbemessung der Jugendämter in NRW zu machen,
2. damit gleichermaßen die dort beschriebene Qualität in der Personalbemessung zu verankern,
3. mit einem Berechnungstool den Jugendämtern in NRW das Instrumentarium für eine transparente Personalbemessung zur Verfügung zu stellen,
4. so dass diese die Berechnungsgrundlage für eine bedarfsgerechte Personalausstattung erhalten, die in regelmäßigen Abständen fortgeschrieben werden kann.



Rainer Sturm / pixelio.de

Personalbemessung im ASD - eine Empfehlung

Wie haben wir gearbeitet? – die Projektstruktur

Koordination in
beiden NRW-Landes-
jugendämtern



Termine für die einzelnen
Kernprozesse, die
System- und Rüstzeit,
die Personalbemessung
für Führungskräfte

Beteiligung von 12 Jugendämtern aus NRW:
4 Kreise (Düren, Höxter, Unna, Wesel), **4 kreisfreie Städte**
(Dortmund, Krefeld, Köln, Münster), **4 kreisangehörige**
Gemeinden (Eschweiler, Lüdenscheid, Paderborn, Voerde)

Expert:innenworkshop

Ziel: Rückmeldung zum
Arbeitsstand durch

- andere JÄ,
- durch externe Institute (INSO, Consens, ISS Frankfurt, ISA Münster, GEBIT Münster),
- Softwarehersteller (ProSoz Herten, LogoData Erfurt, SoPart Paderborn, GEBIT Münster),
- GPA und KGST,
- die Personalverwaltungen der beteiligten JÄ.

Veröffentlichung der Empfehlung

Veröffentlichung Kernprozesse & Berechnungstools

Erprobung der Berechnungs-
tools innerhalb NRW

August
2022

März
2023

Oktober
2024

Frühjahr
2026?

I. Personalbemessung für Fachkräfte



1 Kernprozesse und Berechnungstool zur Personalbemessung für (ASD-)Fachkräfte

Personalbemessung für
Fachkräfte im (A)SD



2 Berechnungstool zur Personalbemessung für (ASD-)Führungskräfte

Personalbemessung für
Führungskräfte im (A)SD

I. Personalbemessung für die Fachkräfte im ASD – die Empfehlung beschreibt die Vorgehensweise...

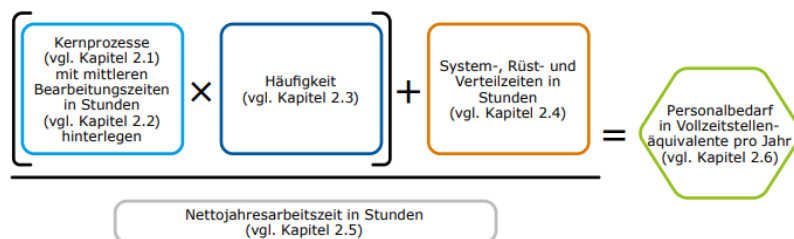


Abbildung 1: Vorgehensweise der prozessbezogenen, analytischen Personalbemessung im (A)SD mit Kapitel-übersicht

...die meiste Arbeit erfolgt vor Ort.

Die Übertragung der Vorgehensweise mit Blick auf die Ermittlung des Zeitbedarfes für die Kernprozesse wie für die System-/Rüst- und Verteilzeiten sowie die Ermittlung der Nettojahresarbeitszeit ist arbeitsintensiv!

7



Sandra Eschweiler, LVR-Landesjugendamt Rheinland//Dr. Hildegard Pamme/Henrike Steff, LWL-Landesjugendamt Westfalen



Identifizierung der Kernprozesse im (A)SD: Unsere Auswahl Kapitel 2.1

Ausgewählter Kernprozess

1. Falleingang
2. Allgemeine Beratung und Unterstützung (§ 10a i. V. m. § 16 SGB VIII)
3. Hilfeplanung gemäß (§ 36 SGB VIII)
4. Nachbetreuung für junge Volljährige (§ 41a SGB VIII)
5. Wahrnehmung des Schutzauftrags (§ 8a SGB VIII)
6. Inobhutnahme auf Bitte (§ 42 SGB VIII)
7. Trennungs- und Scheidungsberatung (§ 17/18 SGB VIII)
8. Mitwirkung im familiengerichtlichen Verfahren (§ 50 SGB VIII)
9. Eingliederungshilfe nach § 35a SGB VIII

8



Sandra Eschweiler, LVR-Landesjugendamt Rheinland//Dr. Hildegard Pamme/Henrike Steff, LWL-Landesjugendamt Westfalen



Qualität in der Personalbemessung umsetzen!

Kapitel 2.1: Empfehlungen und Arbeitshilfen der NRW-Landesjugendämter



Beschreibung der Kernprozesse im (A)SD

Kapitel 2.1 und Kapitel 2.3

Flussdiagramme zur Übersicht



Prozessschrittabellen als Kalkulationsgrundlage

Teilprozess	Aufnahme der Mitteilung einer Kindeswohlgefährdung
Ziel(e)	Alle (zugänglichen) Daten sind erhoben und verschriftlicht.
Verantwortliche Person	Aufnehmende Fachkraft
Zu beteiligende interne Personen	-
Beteiligte externe Personen	Mittelnde Person
Tätigkeiten	• Daten sammeln, aktives Zuhören • Nachfragen • ggf. Absprachen mit mittelnder Person treffen (auch Kontaktmöglichkeiten) • Dokumentation, Unterschrift und Eingabe im Berichtswesen/EDV, ggf. Anlegen einer Akte • Klärung der örtlichen Zuständigkeit, ggf. Weiterleitung an das zuständige Jugendamt
Frist	Unverzüglich
Information	Bei Aufnahme durch eine nicht fallzuständige Fachkraft ist die fallzuständige Fachkraft unverzüglich zu informieren. Ist diese (oder ihre Vertretung) nicht erreichbar, bleibt die aufnehmende Fachkraft vorläufig zuständig. Da jeder nächsthöhere Vorgesetzte wird informiert.

Häufigkeiten vor Ort auf Basis der Fachsoftware

Aufwand ist davon abhängig, ob und wenn ja wie ähnlich die Prozesse hinterlegt sind!

Ermittlung der sog. mittleren Bearbeitungszeiten (mBZ)

Kapitel 2.2: Entscheidung vor Ort!

Die Empfehlung stellt keine mittleren Bearbeitungszeiten zur Verfügung – Organisationsstrukturen und Kernprozesse der JÄ sind in NRW zu unterschiedlich. Mögliche Erhebungsarten:



Gaby Stein / pixello.de

- 1. Erhebung** über einen definierten Zeitraum (z. B. drei Monate) durch eine Arbeitszeitaufzeichnung durch die Fachkräfte; daraus werden Mittelwerte berechnet – Teilerhebungen sind möglich.
- 2. Einschätzung** der mBZ in einem diskursiven Verfahren in einer Arbeitsgruppe, die mit Leitungskräften sowie mit neuen und erfahrenen Fachkräften aus dem spezifischen Arbeitsgebiet besetzt ist.
- 3. Erfahrungswerte** aus einer Vielzahl anderer PB nutzen und weiterentwickeln
- 4. Hybride Ermittlung** der mBZ durch eine Kombination von erhobenen, erfahrenen und eingeschätzten Zeitbedarfen. (Ggf. können erhobene oder geschätzte Erfahrungen aus anderen, ähnlichen Organisationseinheiten bei der Ermittlung berücksichtigt werden).

11



Sandra Eschweiler, LVR-Landesjugendamt Rheinland//Dr. Hildegard Pamme/Henrike Steff, LWL-Landesjugendamt Westfalen



Zeiten außerhalb der Kernprozesse

Kapitel 2.4: System-, Rüst- und Verteilzeiten

Systemzeiten...

sind die Zeiten, die einen Bezug zur fachlichen Aufgabe aufweisen, aber unabhängig von den Kernprozessen anfallen und daher einer eigenen Kalkulation bedürfen.

Rüstzeiten...

sind Zeiten, die Fachkräfte brauchen, um nicht-fallbezogene Arbeit vor- und nachzubereiten, sich also in der Organisation für ihre Aufgabenerledigung zu „rüsten“.

Fahrzeiten: Kalkulation bei den Kernprozessen!

Verteilzeiten...

die aus störungsbedingten Unterbrechungen des Arbeitsablaufes bestehen.

Empfehlung zur Personalbemessung der NRW-Landesjugendämter

1. Vor Ort ist zu entscheiden, ob Systemzeiten summarisch oder analytisch erhoben werden.
2. Rüstzeiten sind in der Regel analytisch zu berücksichtigen.
3. Verteilzeiten sind in Anlehnung an die KGSt (vgl. 2015, S.19) zu fassen und generell summarisch in die Personalbemessung einfließen zu lassen.

Empfehlung zur Personalbemessung der NRW-Landesjugendämter

Auf der Grundlage der oben abgebildeten Ergebnisse der Arbeitsgruppe empfiehlt es sich bei einer summarischen Kalkulation

- für die Systemzeiten mindestens 15% der Nettojahresarbeitszeit,
- für die Rüstzeiten mindestens 10% der Nettojahresarbeitszeit zu veranschlagen.

Unter Berücksichtigung der Verteilzeiten in Höhe von 10% ergibt sich damit ein summarischer Richtwert für die fallunabhängigen Tätigkeiten in Höhe von mindestens 35%.

**Verteilzeiten
KGSt 2015: 10%**

**Keine
Berücksichtigung
KGSt 2025**

12



Sandra Eschweiler, LVR-Landesjugendamt Rheinland//Dr. Hildegard Pamme/Henrike Steff, LWL-Landesjugendamt Westfalen



Ermittlung der Nettojahresarbeitszeit pro VZÄ

Kapitel 2.5

Empfehlung zur Personalbemessung der NRW-Landesjugendämter

Für die Ermittlung der Nettojahresarbeitszeit wird die Berechnungsgrundlage der KGSt genutzt (vgl. KGSt 2015, S. 24). Die Nettojahresarbeitszeit unterscheidet sich nach den unterschiedlichen Wochenarbeitszeiten und Urlaubs- bzw. Regenerationstagen² für Beschäftigte aus dem TVöD-V, TVöD-SuE und den kommunalen Beamten in NRW. Die folgende Übersicht zeigt die unterschiedlichen Zeiten (vgl. KGSt 2015, S. 23). Die zugrunde zulegenden Nettoarbeitstage sind je nach Zusammensetzung der Beschäftigten vor Ort zu wählen:

	Vollzeit TVöD-V	Vollzeit TVöD-SuE	Beamte
Nettoarbeitstage	203,83	201,07	203,83
Nettojahresarbeitszeit in Stunden pro Jahr	1590	1568	1671
Nettojahresarbeitszeit in Minuten pro Jahr	95.392	94.101	100.284

Abbildung 9: Umrechnungstabelle Nettojahresarbeitszeit nach KGSt 2015³

Künftig:
Berücksichtigung
KGST 2025

13



Sandra Eschweiler, LVR-Landesjugendamt Rheinland//Dr. Hildegard Pamme/Henrike Steff, LWL-Landesjugendamt Westfalen



Ermittlung des Personalbedarfes

Kapitel 2.6

Kurzvorstellung
Berechnungstool
Henrike Steff

14



Sandra Eschweiler, LVR-Landesjugendamt Rheinland//Dr. Hildegard Pamme/Henrike Steff, LWL-Landesjugendamt Westfalen



II. Personalbemessung für Leitungskräfte



1 Kernprozesse und Berechnungstool zur Personalbemessung für (A)SD-Fachkräfte

Personalbemessung für
Fachkräfte im (A)SD



2 Berechnungstool zur Personalbemessung für (A)SD-Leitungskräfte

Personalbemessung für
Leitungskräfte im (A)SD



Sandra Eschweiler, LVR-Landesjugendamt Rheinland//Dr. Hildegard Pamme/Henrike Steff, LWL-Landesjugendamt Westfalen



II. Personalbemessung für Leitungskräfte

Kapitel 3

Zunehmende Bedeutung von (Team- oder Abteilungs-) Leitung in den sozialen Diensten bei

- der Beratung und Unterstützung in Einzelfällen,
- der „Pflege“ des Teams als Ort der Unterstützung und Entlastung,
- steigenden (gesetzlichen) Kooperationsanforderungen,
- in Zeiten des Fachkräftemangels, des Generationenwechsel und der Fluktuation.

Größe für die Personalbedarfsbemessung bei Leitungskräften ist die Leitungsspanne, d.h. die Zahl der unmittelbar unterstellten Personen (nicht die Zahl der Vollzeitstellenäquivalente)

Pauschale Leitungsspannen können nur eine Annäherung sein, etwa die Empfehlung der Rechnungshöfe des Bundes und des Landes einer Leitungsspanne von 1:12 insgesamt für Behörden der Ortsinstanz (vgl. BMI/BVA 2021, S. 50).

Schritt 1: Beschreibung der Leitungsaufgaben

Optimale Grundlage: Abgestimmtes Leitungskonzept

Mögliche Inhalte eines Leitungskonzeptes:

- Leitungsphilosophie
- Festschreibung, welche Aufgaben in welchem Umfang wahrgenommen werden
- Verteilung der definierten Leitungsaufgaben zwischen Jugendamtsleitung, ASD-Leitung und Teamleitung

Alternativ kann die beispielhafte Aufgabenaufzählung im Berechnungstool herangezogen werden.

Dabei ist es für die Berechnung notwendig, zwischen mitarbeiterbezogenen Führungsaufgaben und fachlichen Leitungsaufgaben (und ggf. weiteren Aufgaben) zu differenzieren.

17



Sandra Eschweiler, LVR-Landesjugendamt Rheinland//Dr. Hildegard Pamme/Henrike Steff, LWL-Landesjugendamt Westfalen



Schritt 1: Beschreibung der Leitungsaufgaben (Kapitel 3.1)

Notwendige Differenzierung der Aufgaben

Mitarbeiterbezogene Führungsaufgaben

- Mitarbeiter:innengespräche
- Zielvereinbarungsgespräche
- Beurteilungsgespräche
- Einarbeitung
- LOB-Gespräche
- Beurteilungen
- Organisation des Dienstbetriebs
- Arbeitssicherheit
- ...

Von der Anzahl der Fachkräfte abhängige Aufgaben

Fachliche Leitungsaufgaben

- Durchführung von Dienstbesprechungen
- Fachliche Rücksprachen
- Maßnahmen der Teamentwicklung
- Mitwirkung in „schwierigen Fällen“
- Teilnahme an Fallkonferenzen
- Kooperationsgespräche
- Teilnahme an Netzwerken
- ...

Von der Anzahl der Fachkräfte unabhängige Aufgaben

Ggf. weitere Aufgaben

- Amtsübergreifende Projekte (etwa OZG)
- Beauftragungen/Bestellungen (Personalrat, Brandschutz, IT etc.)
- Sachbearbeitungsaufgaben (siehe Ausführungen auf S. 41 der Empfehlung)

18



Sandra Eschweiler, LVR-Landesjugendamt Rheinland//Dr. Hildegard Pamme/Henrike Steff, LWL-Landesjugendamt Westfalen



Schritt 2: Ermittlung des Zeitbedarfs und der Häufigkeiten (Kapitel 3.2)

Methoden:

Arbeitszeitaufzeichnung

Erfassung der Aufgaben, Bearbeitungszeiten und Häufigkeiten über einen festgelegten Erfassungszeitraum (etwa 6 Wochen oder drei Monate, insbesondere für wöchentlich (oder bei einem längeren Erhebungszeitraum monatlich) wiederkehrende Aufgaben geeignet.

Analytisches Schätzen

Schätzung durch die Leitungskraft oder sofern möglich durch mehrere Leitungskräfte, bietet sich aber insbesondere für Aufgaben an, die unregelmäßig bzw. in größeren Abständen auftreten oder erst zukünftig anfallen werden.

Heranziehen von Erfahrungswerten aus anderen Personalbemessungsprojekten

Diese Daten sind insbesondere geeignet, um diese mit der eigenen Schätzung oder Erhebung abzugleichen.

Es empfiehlt sich ein **Methodenmix**. Auf der Grundlage der Aufgabenbeschreibung sollte entschieden werden, für welche Aufgaben sich eine Schätzung und für welche sich eine Arbeitsaufzeichnung anbietet. Die Ergebnisse können ggf. mit anderen Erfahrungswerten abgeglichen werden.

19



Sandra Eschweiler, LVR-Landesjugendamt Rheinland//Dr. Hildegard Pamme/Henrike Steff, LWL-Landesjugendamt Westfalen



Schritt 3: Ermittlung der Nettojahresarbeitszeit (Kapitel 3.3)

Grundlage:

Empfehlung der KGSt zur Normalarbeitszeit (2015)

Entweder Übernahme des KGSt-Richtwertes oder individuelle Berechnung

KGSt-Richtwerte:

	Vollzeit TVöD-V	Vollzeit TVöD-SuE	Beamte
Nettoarbeitstage	203,83	201,07	203,83
Wochenarbeitsstunden	39	39	41
Nettojahresarbeitszeit in Minuten am Tag	468	468	492
Nettojahresarbeitszeit in Minuten pro Jahr	95.392	94.101	100.284
Nettojahresarbeitszeit in Stunden	1.590	1.568	1.671

Abbildung 16: KGSt-Richtwerte zur Normalarbeitszeit, ergänzt um eigene Berechnung¹

Bei teilzeitbeschäftigten Leitungskräften ist die Berechnung der jeweiligen Nettojahresarbeitszeit anzupassen.

Künftig:
Berücksichtigung
KGST 2025

20



Sandra Eschweiler, LVR-Landesjugendamt Rheinland//Dr. Hildegard Pamme/Henrike Steff, LWL-Landesjugendamt Westfalen



Schritt 4: Ermittlung des Zeitbedarfs für Verteilzeiten

(Kapitel 3.4)

Grundlage:

Empfehlung der KGSt zur Normalarbeitszeit (2015)

pauschal 10 % der Normalarbeitszeit oder individuelle Berechnung

Die Verteilzeiten umfassen:

- Allgemeine Rüstzeiten (z. B. PC hochfahren)
- Erholungs- und Entspannungszeiten (z. B. Kaffeepausen, Toilettengänge und sonstige persönliche Verrichtungen)
- Unterbrechungen des Arbeitsablaufes (Telefongespräche, Besuche, etc., soweit nicht in unmittelbarem und ausschließlichen Zusammenhang mit der Fachaufgabe)
- Mitarbeiter:innengespräche mit Vorgesetzten
- Beurteilungsgespräche/Gespräche mit Vorgesetzten zur leistungsorientierten Bezahlung (LOB)
- Teilnahme an Personalversammlungen, ggf. mit Vor- und Nachbereitungszeiten
- Besprechungen und Rücksprachen in persönlichen Angelegenheiten (z. B. mit Personalservice, Personalrat)

Abbildung 17: Verlust- und Erholungszeiten nach KGSt

Keine
Berücksichtigung
KGST 2025

21



Sandra Eschweiler, LVR-Landesjugendamt Rheinland//Dr. Hildegard Pamme/Henrike Steff, LWL-Landesjugendamt Westfalen



Schritt 5: Berechnung der Leitungsspanne

Kapitel 3.5: Formel

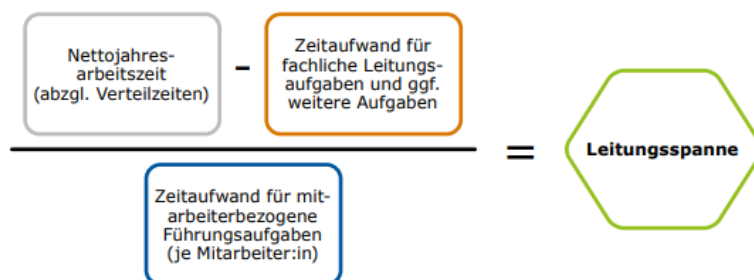


Abbildung 18: Formel zur Berechnung der Leitungsspanne

22



Sandra Eschweiler, LVR-Landesjugendamt Rheinland//Dr. Hildegard Pamme/Henrike Steff, LWL-Landesjugendamt Westfalen



Berechnung der Leitungsspanne

Kapitel 3.5

LVR

LWL

Fachliche Leistungsaufgaben

In der Empfehlung ab Seite 38 ff. nachlesen

Fachliche Leistungsaufgaben	komplexer fachlicher Hauptide	Wiederholungs- leistungsaufgaben in Stunden	Häufigkeit im alltäglichen Betrieb	Umrechnung auf eine Stelle	Arbeitsstunden Stunden auf ein Jahr gerechnet
Planung und Ausführung	1	widerrichtet	1,00	40,25	40,25
Ggf. Fehlermeldung	1	widerrichtet	1,00	40,25	40,25
Durchführung von Dienstleistungen	1	widerrichtet	1,00	40,25	40,25
Teilnahme an Dienstleistungen	1	widerrichtet	1,00	40,25	40,25
Fachliche Rückfragen mit Mitarbeiter:innen	1	widerrichtet	1,00	40,25	40,25
Rückfragen mit Vorgesetzten	1	widerrichtet	1,00	40,25	40,25
Mitwirkung bei Teamarbeit	1	widerrichtet	1,00	40,25	40,25
Mitwirkung im Team	1	widerrichtet	1,00	40,25	40,25
Unterstützung in „schwierigen Fällen“	1	widerrichtet	1,00	40,25	40,25
Teilnahme an Fallbesprechungen	1	widerrichtet	1,00	40,25	40,25
Sichtung, Bewertung, Aufbereitung von Informationen, Rückmeldung/Fachfragen etc. und ggf. Umsetzung	1	widerrichtet	1,00	40,25	40,25
Interne Verfahren weiterentwickeln	1	widerrichtet	1,00	40,25	40,25
Planung, Durchführung und Evaluation von Qualitätsentwicklungsmaßnahmen	1	widerrichtet	1,00	40,25	40,25
Ziele abstimmen, entwickeln, überwachen, koordinieren und kommunizieren	1	widerrichtet	1,00	40,25	40,25
Beschwerdenmanagement	1	widerrichtet	1,00	40,25	40,25
Mitwirkung an Mitarbeiter:innen/Kollegenverfahren	1	widerrichtet	1,00	40,25	40,25
Vorgehen für Jugendhilfesuchen	1	widerrichtet	1,00	40,25	40,25
Statistik	1	widerrichtet	1,00	40,25	40,25
Fachberatung	1	widerrichtet	1,00	40,25	40,25
Begründung und Kontrolle	1	widerrichtet	1,00	40,25	40,25
Aufgaben im Bereich Fachverfahren/Digitalisierung	1	widerrichtet	1,00	40,25	40,25
Prüfung von Rechtsangelegenheiten, Sozialhilfegesetz	1	widerrichtet	1,00	40,25	40,25
Durchführung von internen Fortbildungen	1	widerrichtet	1,00	40,25	40,25

Kurzvorstellung
Berechnungstool
Henrike Steff

23

LVR
Qualität für Menschen

Sandra Eschweiler, LVR-Landesjugendamt Rheinland//Dr. Hildegard Pamme/Henrike Steff, LWL-Landesjugendamt Westfalen

LWL

Vielen Dank für Ihre
Aufmerksamkeit!



Download unter: [Empfehlung Personalbemessung im \(A\)SD](#)

LWL