

---

## Ergebnisse der Arbeitszeitanalyse

### Jugendamt Bergstraße

BAV, Sekretariate, wirtschaftliche Hilfen, Tagespflege

---

## Inhaltsverzeichnis:

1	Projektablauf .....	1
2	Ergebnisse aus der Organisationsuntersuchung und den Interviews zur Vorbereitung der Arbeitsaufzeichnungen .....	1
2.1	Ergebnisse der Organisationsuntersuchung .....	1
2.2	Ergebnisse aus den Interviews zur Vorbereitung der Arbeitsaufzeichnungen .....	2
3	Aufbereitung der Ergebnisse der Arbeitszeitanalyse .....	5
3.1	Aufbereitung der Daten aus der Zeitaufschreibung der Tätigkeiten.....	5
4	Die Ergebnisse der Arbeitszeitanalyse.....	7
4.1	BAV .....	7
4.2	Wirtschaftliche Hilfen .....	8
4.3	Sekretariate .....	8
4.4	Der Anteil übergreifender Aufgaben und der Rüst- und Verteilzeiten.....	9
4.5	Auffälligkeiten in der Zeitstruktur der Tätigkeiten .....	9
4.5.1	Hoher Aufwand bei Kerntätigkeiten .....	9
4.5.2	Belastung durch häufig wechselnde Tätigkeiten, Fehlbesuche und Fehltelefonate.....	11
5	Fallschlüssel und daraus ableitbare Personalbedarfe und Einsparpotenziale .....	12
5.1	Fallschlüssel .....	12
5.2	Aufgabenbereiche mit zusätzlichem Personalbedarf.....	13
5.2.1	BAV.....	13
5.2.2	UVG .....	14
5.2.3	Überblick zusätzlicher Personalbedarf.....	15
5.3	Aufgabenbereiche mit Einsparpotenzialen .....	15
5.3.1	Wirtschaftliche Jugendhilfe.....	15
5.3.2	Tagespflege .....	16

---

5.3.3	Sekretariat.....	16
5.3.4	Überblick Einsparpotenziale .....	17
6	Vorschläge für die zukünftige Organisation und Personalausstattung der untersuchten Fachaufgaben und der Sekretariate.....	17
6.1	Wirtschaftliche Jugendhilfe .....	17
6.2	Tagespflege und Kita.....	18
6.3	Zusammenlegung von UVG und BAV.....	19
6.4	Sekretariat .....	20
7	Anhang.....	22
7.1	Glossar der Begriffe .....	22
7.2	Aufgabenverteilung im Sekretariat bei Bildung von drei Tätigkeitsbereichen .....	23
7.3	Fortschreibung der Personalbedarfsanalyse .....	24

---

## Abbildungsverzeichnis:

Abbildung 1: Ist-Organisation Wirtschaftliche Jugendhilfe .....	3
Abbildung 2: Ist-Organisation Tagespflege .....	4
Abbildung 3: Ist-Organisation Unterhaltsvorschussgesetz .....	5
Abbildung 4: Ermittlung der normalisierten Nettoarbeitszeit .....	6
Abbildung 5: Ist-Arbeitszeitverteilung BAV .....	8
Abbildung 6: Ist-Arbeitszeitverteilung wirtschaftliche Hilfen .....	8
Abbildung 7: Ist-Arbeitszeitverteilung Sekretariate.....	9
Abbildung 8: Vergleich von Kerntätigkeiten .....	9
Abbildung 9: Detailanalyse von einzelnen Tätigkeiten im Sekretariatsbereich.....	11
Abbildung 10: Ist-Fallschlüssel nach Aufgabenfeldern .....	12
Abbildung 11: Verwendetes Mengengerüst .....	25

---

## 1 Projektablauf

In unserer Organisationsuntersuchung des Jugendamtes Bergstraße hatte sich als ein Ergebnis der Analyse herausgestellt, dass es Ungleichgewichte in der personellen Ausstattung des Jugendamtes in den Bereichen der wirtschaftlichen Hilfen, der Sekretariate und der Beistandschaft, Amtspflegschaft und – vormundschaft (BAV) gab. Die Vergleiche der personellen Ausstattung mit anderen Jugendämtern und die Rückstände in der Bearbeitung der Heranziehung Unterhaltspflichtiger sowie in der Beistandschaft waren Belege für solche Ungleichgewichte.

Als Konsequenz dieser Untersuchungsergebnisse wurde zu Beginn dieses Jahres daher eine Arbeitszeitanalyse in den wirtschaftlichen Hilfen, den Sekretariaten und der BAV durchgeführt. Die über den Monat März gehende Arbeitszeitanalyse sollte näheren Aufschluss zu der Aufgabenverteilung und dem Aufwand einzelner Tätigkeiten geben und Grundlage für eine Verbesserung der Abläufe und der Organisation sein. Das Projekt wurde entsprechend der zeitlichen Planung von Ende Januar bis Ende Mai fristgemäß abgeschlossen.

Wir möchten uns an dieser Stelle sehr herzlich bei den Fachkräften für ihre engagierte Mitarbeit und die Sorgfalt der Arbeitsaufzeichnungen bedanken. Ohne sie wäre die Qualität, in der die Ergebnisse dargestellt werden können, nicht möglich gewesen. Ebenso danken wir Frau Kaleja und Frau Pfeifer für ihre Unterstützung bei der Betreuung der Fachkräfte während der Arbeitsaufzeichnungen.

## 2 Ergebnisse aus der Organisationsuntersuchung und den Interviews zur Vorbereitung der Arbeitsaufzeichnungen

### 2.1 Ergebnisse der Organisationsuntersuchung

Bereits in der Organisationsuntersuchung hatten sich für die analysierten Bereiche aufgrund externer Vergleiche und interner Analysen von Rückständen folgende Punkte gezeigt, in denen Handlungsbedarf bzw. eine eingehendere Untersuchung erforderlich war:

- Die BAV war insbesondere auf dem Hintergrund der gesetzlichen Änderungen zur Amtsvormundschaft unterbesetzt. Im Vergleich zu anderen Ämtern ergab sich ein erheblicher Personalbedarf von mehr als 5 Vollzeitstellen (VZS).
- Auch für den Vollzug des Unterhaltsvorschussgesetzes war nach Rücksprache mit anderen Jugendämtern und aufgrund des Tätigkeitsspektrums insbesondere bei der Heranziehung Unterhaltspflichtiger eine mangelnde Personalausstat-

---

tung zu vermuten. Eindeutige Ergebnisse konnten aber erst mit einer Arbeitsaufzeichnung ermittelt werden, da die bestehende Organisation im Jugendamt Bergstraße (viele Fachkräfte sind für mehrere wirtschaftliche Hilfen des Amtes zuständig) eine genaue Bestimmung des verfügbaren Personals nicht zuließ.

- Gleiches gilt für die Wirtschaftliche Jugendhilfe die auf Basis der vorliegenden Daten im Vergleich zu anderen Ämtern gut ausgestattet war, aber das Untersuchungsergebnis aufgrund der Mehrfachzuständigkeiten ohne Arbeitszeitanalyse nicht validiert werden konnte.
- Die Sekretariate zeigten sich im Jugendamt Bergstraße ebenfalls gut ausgestattet. Hier war eine abschließende Bewertung schwierig, da der Anteil der Leistungsunterstützung gegenüber Tätigkeiten zur Unterstützung der Fachkräfte nicht eindeutig bestimmt werden konnte.

## 2.2 Ergebnisse aus den Interviews zur Vorbereitung der Arbeitsaufzeichnungen

Darüber hinaus haben wir bereits die sehr arbeitsteilige Organisation der wirtschaftlichen Hilfen problematisiert. In den Interviews zur Erstellung der Tätigkeitskataloge und der Analyse der Abläufe bestätigten sich diese ersten Eindrücke:

- Die Wirtschaftliche Jugendhilfe ist auf drei regionale Fachbereiche und den FB Finanzmanagement verteilt. In den regionalen Fachbereichen werden die Ausgaben für die Erziehungshilfen bewilligt und Zahlungen für die ambulanten Hilfen getätigt. Im FB Finanzmanagement ist die Heranziehung Kostenpflichtiger angesiedelt. Die Fachkräfte in den regionalen Fachbereichen werden allerdings zum Teil tätig, wenn Kindergeld von den Familienkassen einzutreiben ist, weil die Kostenpflichtigen nicht zahlen. Die Rechnungsstelle im FB Finanzmanagement ist wiederum für die Auszahlung von stationären und teilstationären Leistungen zuständig, die von den Fachkräften in den regionalen Fachbereichen vorbereitet werden im Hinblick auf die Feststellung der örtlichen Zuständigkeit und die Kommunikation mit dem ASD bei der Auswahl des Trägers etc.

Aus dieser Organisation ergeben sich eine Vielzahl von Schnittstellen und Kommunikationsbedarfen, sowie die Notwendigkeit, dass auf Fallakten mehrere Fachkräfte zugreifen, die räumlich nicht zusammen untergebracht sind.

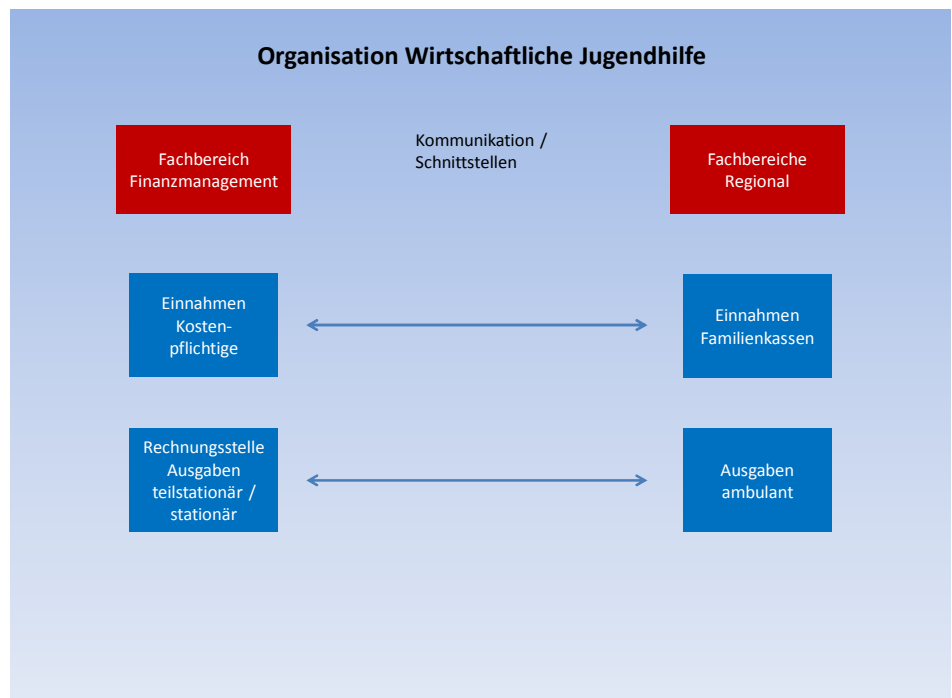


Abbildung 1: Ist-Organisation Wirtschaftliche Jugendhilfe

- In der Bezuschussung der Kostenbeiträge zur Kita-Unterbringung und Schulkindbetreuung sind drei regionale Fachbereiche, im Bereich Kindertagespflege sind zwei regionale Fachbereiche, das Finanzmanagement und der FB Bildung, Betreuung und Erziehung eingebunden. Abläufe können sich damit über bis zu vier Fachbereichen erstrecken: Eltern beantragen im Fachbereich Bildung, Betreuung und Erziehung. Die Bewilligung wird an die zuständige Region weitergereicht, die wiederum den Eltern und der Tagespflegeperson die Bescheide zuleitet. Die Auszahlung der laufenden Geldleistung erfolgt über die jeweils regional zuständige Wi-Ju Mitarbeiterin. Im FB Finanzmanagement wird der Zahlungsverkehr im Bereich der Einnahmeverwaltung abgewickelt. Bei Änderungsanträgen müssen sich die Eltern an den Fachbereich Bildung wenden, daraus resultierende Veränderungen der laufenden Geldleistung für die Tagespflegepersonen werden von der Wi-Ju beschieden, Veränderungen in den Kostenbeiträgen der Eltern wiederum vom Finanzmanagement. Je nach Sachlage erhalten die Eltern von unterschiedlichen Fachbereichen und Sachbearbeitern die Post.

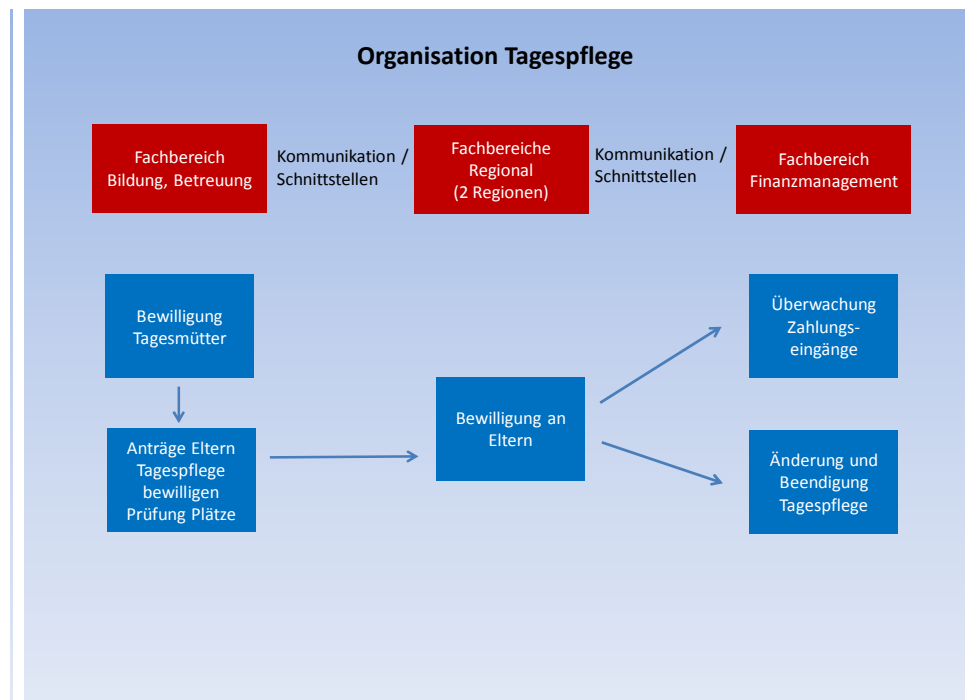


Abbildung 2: Ist-Organisation Tagespflege

- Der Bereich des Unterhaltsvorschussgesetzes ist ähnlich wie die Wirtschaftliche Jugendhilfe organisiert. Die Gewährung von Unterhaltsvorschüssen erfolgt in den regionalen Fachbereichen, die Heranziehung Unterhaltspflichtiger ist Aufgabe des FB Finanzmanagement. Die Fachkräfte aus den regionalen Fachbereichen müssen daher die Akten kopieren, damit die Fachkräfte im Finanzmanagement eine Kopie haben, auf deren Basis dann eine Heranziehung erfolgt. Auch hier müssen sich zwei Fachkräfte in einen Fall einarbeiten. Die Beistandschaften sind dem Finanzmanagement zugeordnet. Grundsätzlich kann eine enge Kooperation von Unterhaltsvorschussgewährung und Beistandschaft zu einer Entlastung in der Heranziehung Unterhaltspflichtiger führen.



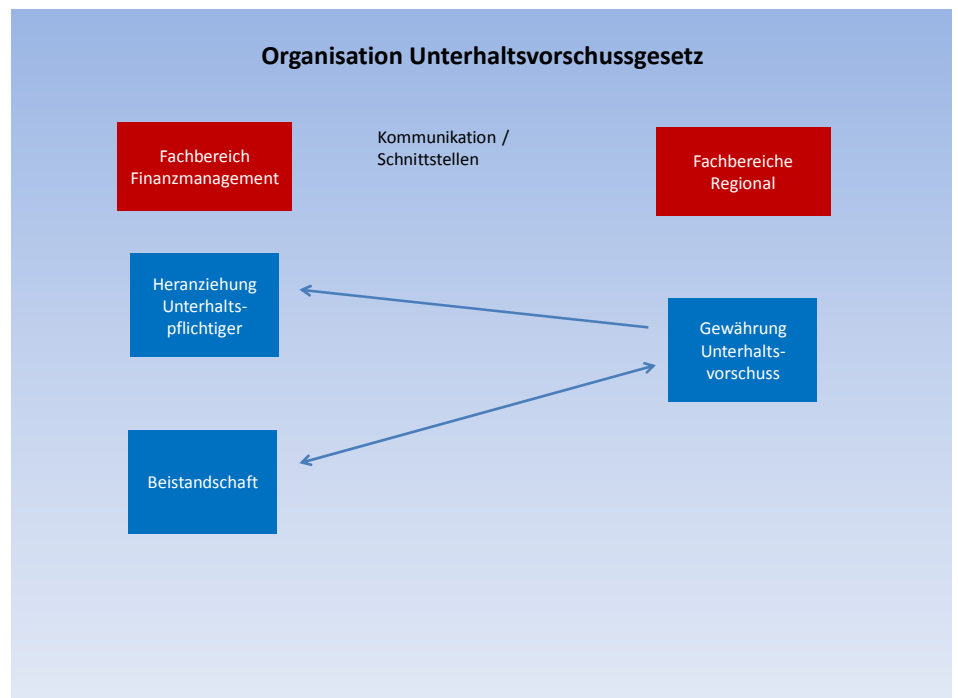


Abbildung 3: Ist-Organisation Unterhaltsvorschussgesetz

Neben der Feststellung der Personalbedarfe sollte die Arbeitszeitanalyse zur Beurteilung der geschilderten Abläufe und organisatorischen Zuordnungen dienen. Die Ergebnisse dokumentieren wir in den folgenden Kapiteln.

### 3 Aufbereitung der Ergebnisse der Arbeitszeitanalyse

#### 3.1 Aufbereitung der Daten aus der Zeitaufschreibung der Tätigkeiten

Die Fachkräfte haben anhand der zuvor auf Basis von Interviews entwickelten Tätigkeitskataloge arbeitstäglich über 20 Arbeitstage im März den Zeitaufwand für die einzelnen Tätigkeiten notiert. Kleinteilige Tätigkeiten, wie Telefonate wurden über Strichlisten erfasst und zu Aufwandszeiten arbeitstäglich zusammengefasst.

Die Einzeldaten wurden von uns zu fachkräftespezifischen Gesamtaufwandszeiten über die 20 Arbeitstage zusammengefasst und danach definierten Tätigkeitsfeldern zugeordnet.

Die erfasste Arbeitszeit stellt die Bruttoarbeitszeit des Monats März dar. Aus dieser Bruttoarbeitszeit wurde zunächst in drei Schritten die so genannte normalisierte Nettoarbeitszeit berechnet:

- In einem ersten Schritt wurden von der Bruttoarbeitszeit die Zeiten für Urlaub und Krankheit abgezogen um zur Nettoarbeitszeit für den Monat März zu gelangen.
- In einem zweiten Schritt wurden die Aufwendungen der Fachkräfte für die Arbeitsaufzeichnungen und Streikzeiten proportional auf die übrigen Tätigkeiten umgelegt.
- In einem dritten Schritt wurde der Zeitaufwand für alle Tätigkeiten „normalisiert“. D.h., die erfasste Nettoarbeitszeit des Monats März wurde auf die jährliche Nettoarbeitszeit im öffentlichen Dienst gemäß der KGSt-Werte von 201,91 Arbeitstagen übertragen. Die erfassten Arbeitszeiten für März enthielten geringere Werte für Urlaub und Krankheit (der März ist kein klassischer Urlaubsmonat) und hätten ohne die Bereinigung zu höheren Personalzahlen geführt, daher ist diese Normalisierung erforderlich.
- Die Proportionen zwischen den Aufwendungen für einzelne Tätigkeiten bleiben bei diesen Berechnungen selbstverständlich unberührt. Eine Hochrechnung der normalisierten Arbeitszeiten aller Tätigkeiten führt exakt zu dem Ist-Personalbestand im Jugendamt.

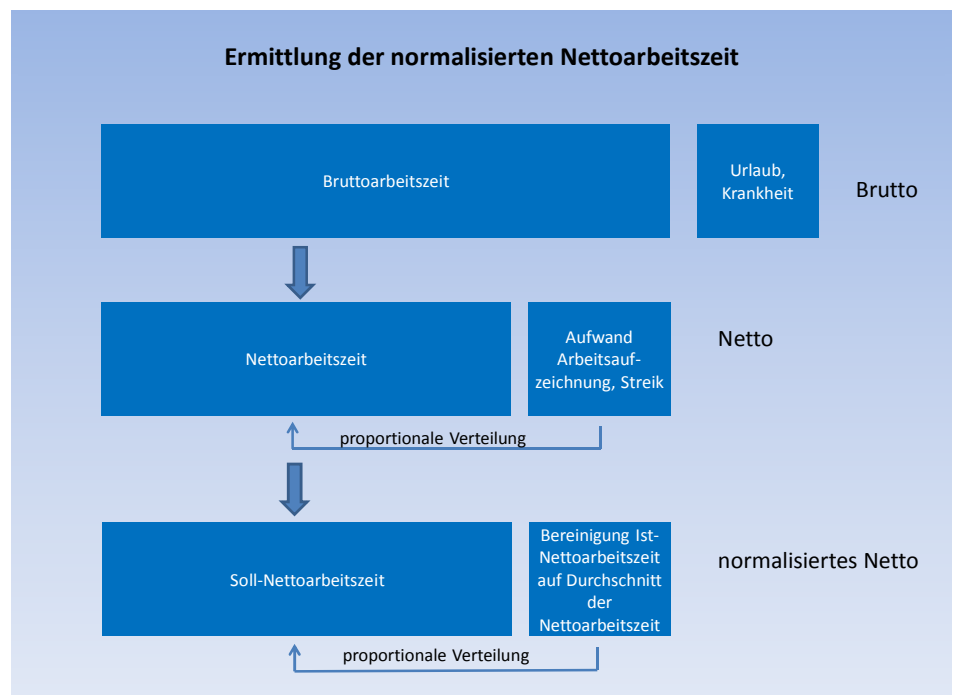


Abbildung 4: Ermittlung der normalisierten Nettoarbeitszeit

---

## 4 Die Ergebnisse der Arbeitszeitanalyse

### Hinweis:

**Ein Glossar der verwendeten Begriffe zu den einzelnen Tätigkeitsbereichen findet sich im Anhang.**

Wir beginnen zunächst mit der Verteilung der Personalkapazitäten auf die verschiedenen Tätigkeitsbereiche. Für die BAV und die wirtschaftlichen Hilfen müssen dabei die so genannten übergreifenden Aufgaben ohne direkten Fachbezug und die Rüstzeiten und Verteilzeiten sowie die Fortbildung anteilig den Fachtätigkeiten hinzugerechnet werden:

- Unter übergreifenden Aufgaben sind Tätigkeiten ohne direkten Fachbezug oder zumindest ohne direkten Fallbezug zu verstehen. Hierzu gehören beispielsweise Postbearbeitung und Aktenablage, Gespräche ohne direkten Fachbezug beispielsweise zu organisatorischen Fragen oder Besprechungen zu neuen gesetzlichen Regelungen und Richtlinien.
- Unter Rüst- und Verteilzeiten werden Zeitaufwendungen für das Hochfahren des Computers, das persönliche Gespräch in der Küche, die Raucherpause etc. gefasst. Wir haben auch die persönliche Fortbildung unter diesen Tätigkeitsbereich gefasst.
- Für die Sekretariate wurde keine Rubrik „übergreifende Aufgaben“ gebildet, hier wurden allein die Rüst- und Verteilzeiten berücksichtigt.

### Hinweis:

**Zur Vereinfachung der Berechnungen wurde die tägliche Arbeitszeit der Mitarbeiter einheitlich auf Basis von 468 Minuten ermittelt. Dies ist die Arbeitszeit von Angestellten. Bei Beamten bestehen, differenziert nach dem Alter, höhere Arbeitszeiten. Die folgenden Berechnungen in Kapitel 4 weichen daher vom Stellenplan ab. So verfügt die BAV nach unseren Berechnungen über 5,52 Vollzeitstellen (VZS), nach Stellenplan sind es 5 Stellen aufgrund der hohen Zahl von Beamten. Bei den empfohlenen Stellenausstattungen in Kapitel 6 wurden die Abweichungen bereinigt und mit dem Stellenplan abgeglichen.**

### 4.1 BAV

In der BAV verteilt sich die Personalkapazität gleichmäßig auf die Tätigkeitsbereiche Amtsvormundschaft und die Beistandschaften. Darüber hinaus ist rund eine halbe Stelle für die Beurkundungen erforderlich.

Zusammenfassung der Aufgabenblöcke	Normalisierte Nettoarbeitszeit	in Prozent	Personal
Übergreifende Aufgaben	13062	31,3%	
Rüstzeit, Verteilzeit, Fortbildung	3633	8,7%	
Vormundschaft	11322	27,1%	2,50
Beistandschaften	10944	26,2%	2,41
Beurkundungen	2767	6,6%	0,61

Abbildung 5: Ist-Arbeitszeitverteilung BAV

## 4.2 Wirtschaftliche Hilfen

Mit 7,49 VZS (ohne sonstige Fachaufgaben) ist die Wirtschaftliche Jugendhilfe der wichtigste Bereich in den wirtschaftlichen Hilfen, gefolgt von dem Bereich finanzielle Angelegenheiten der Kinderbetreuung mit 5,89 VZS. Im Bereich UVG sind 4,58 VZS tätig. Diese Werte beziehen alle Fachbereiche ein. Ein Teil der Fachkräfte ist mit allen Tätigkeitsbereichen befasst, während andere Fachkräfte nur einen Teil der Tätigkeiten eines Tätigkeitsbereichs erledigen (z.B. Rechnungsstelle oder das Finanzmanagement in der Tagespflege).

Zusammenfassung der Aufgabenblöcke	Normalisierte Nettoarbeitszeit	in Prozent	Personal
Übergreifende Aufgaben	42337	30,7%	
Rüstzeit, Verteilzeit, Fortbildung	14144	10,2%	
WiJu-Ausgaben	20279	14,7%	4,54
WiJu-Einnahmen	7987	5,8%	1,79
Rechnungsstelle	5202	3,8%	1,16
UVG-Heranziehung	10129	7,3%	2,27
UVG-Unterhaltsvorschuss	10344	7,5%	2,32
Tagespflege-Tagesmütter	9468	6,9%	2,12
Tagespflege-Eltern	7494	5,4%	1,68
Kita/Schulbetreuung	9337	6,8%	2,09
Sonst. Fachaufgaben	1316	1,0%	0,29

Abbildung 6: Ist-Arbeitszeitverteilung wirtschaftliche Hilfen

## 4.3 Sekretariate

Die Tätigkeiten der Sekretariate sind durch klassische Sekretariatsaufgaben gekennzeichnet, die Leitungsassistenten oder die Wahrnehmung von fachbezogenen Aufgaben spielen nur eine untergeordnete Rolle.

Zusammenfassung der Aufgabenblöcke	Normalisierte Nettoarbeitszeit	in Prozent	Personal
Rüstzeit, Verteilzeit, Fortbildung	6164	8,7%	
Allgemeine Sekretariatsaufgaben	52156	73,6%	7,56
Leitungsassistenz	6320	8,9%	0,92
Fachbezogene Arbeiten	6269	8,8%	0,91

Abbildung 7: Ist-Arbeitszeitverteilung Sekretariate

#### 4.4 Der Anteil übergreifender Aufgaben und der Rüst- und Verteilzeiten

Der Anteil übergreifender Aufgaben und der Rüst- und Verteilzeiten bewegt sich im üblichen Rahmen solcher Aufgabenbereiche. In der Summe liegt nach unseren Erfahrungen aus zahlreichen Personalbedarfsanalysen der Aufwand bei 30 bis 50% der Nettoarbeitszeit. Im Jugendamt Bergstraße werden rund 40% erreicht. Die Daten zeigen auch, dass es keine Ausreißer gibt, sowohl die wirtschaftlichen Hilfen als auch die BAV erreichen einen Anteil von rund 40%. Die Rüst- und Verteilzeiten sind in allen drei Aufgabenbereichen mit 8,7 bis 10,2% ebenfalls gleichmäßig verteilt und letztlich nicht zu beanstanden.

#### 4.5 Auffälligkeiten in der Zeitstruktur der Tätigkeiten

##### 4.5.1 Hoher Aufwand bei Kerntätigkeiten

Vergleicht man Kerntätigkeiten, wie die Bearbeitung von Anträgen, sowie deren Änderung und Beendigung, die Kommunikation intern und extern und die Dateneingabe, so zeigen sich in einigen Aufgabenbereichen deutliche Abweichungen im Zeitaufwand.

##### Vergleich von Kerntätigkeiten

	Vormund-schaft	Beistand-schaft	Wiju Ausgaben	Wiju Einnahmen	UVG-Gewährung	UVG-Heranziehung	Tagespflege Tagesmütter	Tagespflege Eltern	Kita/Schul-betreuung	Sekre-tariat
Antragsbearbeitung, Beendigung, Änderung, Widersprüche			15,8%	6,2%	26,4%		27,3%	52,2%	28,8%	
interne Kommunikation	19,3%	14,0%	43,0%	14,4%	16,5%	18,6%	13,2%	9,4%	12,7%	9,3%
externe Kommunikation	19,4%	6,5%	10,5%	12,6%	10,9%	9,9%	8,0%	2,9%	14,5%	
Kommunikation mit Klientel	59,0%	71,6%	6,0%	40,5%	38,3%	19,9%	12,4%	11,4%	13,9%	
Dateneingabe und Berechnungen	2,2%	6,6%	10,6%	17,5%	7,8%	32,0%	10,1%	12,2%	30,1%	
Postbearbeitung	3,9%						4,7%			7,6%

Angaben in Bezug zu den Fachaufgaben ohne Rüstzeit und übergreifende Aufgaben

Abbildung 8: Vergleich von Kerntätigkeiten

- 
- Bei der Tagespflege Eltern gehen 52% des Zeitaufwands für Fachaufgaben in die Antragsbearbeitung. Da die Eltern zumeist bereits eine Tagesmutter vorab gefunden haben, beschränkt sich die Antragsbearbeitung auf die Anspruchsvoraussetzungen (berufliche Tätigkeit der Eltern) und die Überprüfung, ob die Tagesmutter nach den Richtlinien zur Aufnahme eines weiteren Kindes berechtigt ist. Berücksichtigt man, dass die Beantragung, Änderung und Beendigung in vier Fachbereichen bearbeitet werden, dürfte der hohe Aufwand auf die zahlreichen Schnittstellen zurückzuführen sein.
  - Bei der internen Kommunikation fallen die hohen Zeitaufwendungen im Bereich WiJu-Ausgaben (43% der Fachaufgaben) auf. In den übrigen Aufgabenbereichen liegen diese Werte zwischen 10 und 20%. Natürlich bestehen intensive Kommunikationsbezüge zwischen ASD und wirtschaftlicher Jugendhilfe, die interne Kommunikation findet aber zu 56% unter den WiJu-Fachkräften statt, nur 44% entfallen auf die Kommunikation mit dem ASD. Berücksichtigt man zusätzlich, dass auf der WiJu-Einnahmenseite die interne Kommunikation insgesamt 14,4% beträgt, erscheint der Kommunikationsbedarf unverhältnismäßig hoch. Eine genauere Analyse der Häufigkeit und Dauer der Kommunikation zwischen den WiJu-Einnahmen Fachkräften ergab, dass die Kommunikationsdauer überwiegend zwischen 30 und 50 Minuten lag. Es handelte sich also überwiegend um intensive, längere Besprechungen.
  - Bei der externen Kommunikation mit Trägern, Gerichten etc. und der Kommunikation mit der Klientel sind die unterschiedlichen Aufwendungen aus den Aufgabengebieten erklärbar. So ist die externe Kommunikation in der Vormundschaft und in der UVG-Heranziehung aus der Interessenvertretung der Mündel bzw. der Kommunikation mit Anwälten oder anderen Institutionen ableitbar. Gleiches gilt für die Kommunikation mit der Klientel, die insbesondere bei der Vormundschaft, der Beistandschaft, den WiJu-Einnahmen und der Unterhaltsvorschussgewährung am höchsten ist.
  - Bei der Dateneingabe und Berechnung fällt der hohe Aufwand von 30% im Aufgabenfeld Kita/Schulbetreuung auf. Zwar sind hier Berechnungen der Zuschusshöhe auf Basis des Einkommens der Eltern die Regel, dies gilt aber auch für die WiJu-Einnahmen, wo der Aufwand bei 17% der Fachaufgaben lag. Da die Berechnungen im Aufgabenfeld Kita/Schulbetreuung PROSOZ-unterstützt erfolgen sollen, ist der Aufwand für die Berechnungen und PROSOZ-Eingaben sehr hoch.

#### 4.5.2 Belastung durch häufig wechselnde Tätigkeiten, Fehlbesuche und Fehltelefonate

Im Sekretariat haben wir die Häufigkeit und Dauer bei den Telefonaten, der Kommunikation mit Leitung und Fachkräften sowie Schreibarbeiten nach Diktat genauer analysiert. In den Interviews vor Beginn der Arbeitszeitaufzeichnungen wurden dort die zahlreichen Unterbrechungen beklagt, die die Effizienz der Arbeit erheblich vermindern. Unsere Analyse zeigt, dass diese Hinweise berechtigt sind:

		Häufigkeit	Zeit			
<b>Sekretariat</b>						
Nr. 21	Telefonate	2.270	ca. 89% = 2 Min. Dauer, ca. 8% = 1 Min. Dauer			
			<b>1 Min.</b>	<b>2 Min.</b>	<b>5 Min.</b>	<b>10 Min.</b>
Nr. 22	Kommunikation mit Leitung, Mitarbeitern und Besuchern (auch kurze Fragen)	255	798	365	176	
			<b>2/3 Min.</b>	<b>5 Min.</b>	<b>7/8 Min.</b>	<b>10 Min.</b>
Nr. 24	Schreibarbeiten nach Diktat, nach Notizen inkl. Korrektur lesen	57	168	113	277	

Abbildung 9: Detailanalyse von einzelnen Tätigkeiten im Sekretariatsbereich

Telefonate hatten zu 97% eine Dauer von ein bis zwei Minuten. An einzelnen Arbeitsplätzen waren es 20 bis 30 Telefonate am Tag. Die Unterbrechungen durch Kurzzeitkommunikation von ein bis zwei Minuten Dauer kam mit einer Häufigkeit von mehr als 1.000 Ereignissen im Monat hinzu. Schreibarbeiten nach Diktat waren zu 63% von einer Dauer von maximal 10 Minuten. Entweder, weil es sich um kurze Schriftsätze oder um unterbrochene Schreibarbeiten handelte.

In der BAV und bei den wirtschaftlichen Hilfen summieren sich die Fehltelefonate und die Fehlbesuche auf 0,21 VZS dies sind 17.860 Minuten im Jahr. Auch dies war in den Interviews bemängelt worden. Die Weiterleitung von Telefonaten aus der Zentrale des Landratsamtes wird nicht an zuständige Fachkräfte bzw. an eine zentrale Stelle im Jugendamt weitergeleitet, Folge sind Fehltelefonate. Darüber hinaus ist die Wegweisung im Jugendamt ist unübersichtlich, Fehlbesuche sind die Folge.

---

## 5 Fallschlüssel und daraus ableitbare Personalbedarfe und Einsparpotenziale

### 5.1 Fallschlüssel

Für die verschiedenen Aufgabenfelder wurden einfache, fortschreibbare Fallschlüssel (Aufwand in Minuten je Fall) berechnet. Teilweise wurden als Fallzahlen Stichtagsdaten verwendet (z.B. WiJu, Vormundschaft zum 31.12.2011), teilweise Vorgänge/Fälle des Jahres 2011 (z.B. Beurkundungen, Anträge auf Tagesmütterbetreuung).

Basis für die Bildung der Fallschlüssel waren die Nettoarbeitszeiten der Fachkräfte für die einzelnen Aufgabenfelder inkl. übergreifender Aufgaben sowie Rüst- und Verteilzeiten.

#### Ist-Fallschlüssel nach Aufgabenfeldern

Aufgabenfeld	Zeitaufwand in Minuten je Fall	Grundlage
Amtsvormundschaft / -pflegschaft	1396	Zahl der Vormundschaften / -pflegschaften zum Stichtag
Beistandschaft	152	Zahl der Beistandschaften zum Stichtag
Beurkundungen	53	Zahl der Beurkundungen pro Jahr
WiJu-Ausgaben	565	Zahl der Erziehungshilfefälle inkl. Inobhutnahmen zum Stichtag
WiJu-Einnahmen	396	Zahl der familienersetzenden Hilfen und der Tagesgruppenfälle zum Stichtag
UVG-Ausgaben	187	Zahl der Bezieher von Unterhaltsvorschüssen zum Stichtag
UVG-Einnahmen	101	Zahl der Unterhaltspflichtigen, gegen die eine Forderung besteht zum Stichtag
Prüfung und Bewilligung Tagesmütter	717	Zahl der Tagesmütter zum Stichtag*
Platzbelegung und Antrag Eltern Tagespflege	670	Zahl der Anträge von Eltern auf Tagespflege pro Jahr
Bezuschussung Kita und Schulbetreuung	125	Zahl der laufenden Fälle auf Zuschuss bei Kita / Schulbetreuung zum Stichtag

\* = Die Zahl der Tagespflegeplätze stieg um 6 Prozent und unter der zusätzlichen Annahme, dass 15 Prozent der Tagesmütter der Fluktuation unterliegen ergibt sich eine Zahl von Bewilligungen von 21 Prozent des Tagesmütterangebots. Bei 377 Tagesmüttern sind dies 79 Bewilligungsfälle.

#### Abbildung 10: Ist-Fallschlüssel nach Aufgabenfeldern

Bei der Bildung der Fallschlüssel lassen sich drei Formen unterscheiden:

- Fallschlüssel, die auf Basis konkreter in sich abgeschlossener Vorgänge gebildet wurden. Dies ist bei den Beurkundungen und der Platzbelegung bei Tagesmüttern der Fall. Der Zeitaufwand beschreibt dann die konkrete Arbeitszeit, die aufgewendet wurde, damit der Vorgang vollständig bearbeitet werden kann. Eine Beurkundung dauert danach 53 Minuten inkl. übergreifender Aufgaben



---

und Rüst- und Verteilzeiten der Fachkräfte. Anhand der Aufwandszeiten kann der Personalbedarf jederzeit auf Basis der jährlichen Vorgangszahlen ermittelt werden.

- Fallschlüssel auf Basis von Bestandsdaten, hier Stichtagszahlen. Dies ist bei der Amtsvormundschaft, den Beistandschaften, den WiJu-Ausgaben und – Einnahmen, der UVG-Gewährung und –Heranziehung der Fall. Der Zeitaufwand beschreibt die jährliche Arbeitszeit, die den Fachkräften für die Bearbeitung laufender Fälle (die ja teilweise über Jahre gehen) zur Verfügung steht. Auch hier kann der Personalbedarf anhand der Bestandsdaten zum Stichtag fortgeschrieben werden.
- Fallschlüssel auf Basis einer plausiblen Schätzung der Vorgänge. Dies ist bei der Prüfung der Eignung und der Bewilligung von Tagesmüttern der Fall. Die Vorgangszahlen lagen uns nicht vor. Der Bestand der Tagesmütter ist keine plausible Grundlage für die anfallenden Vorgänge. Daher haben wir anhand des Wachstums der Tagespflegeplätze und einer gesetzten Fluktuationsquote von Tagesmüttern eine jährliche Vorgangszahl für die Bewilligungsvorgänge geschätzt (21% der Tagesmütter werden danach jährlich geprüft und bewilligt).

Zur Abschätzung von Personalbedarfen und Einsparpotenzialen haben wir die Ist-Aufwendungen je Fall

- auf Basis der anfallenden Tätigkeiten und Abläufe beurteilt,
- gesetzliche Vorgaben und Empfehlungen von Fachinstitutionen für Fallschlüssel den Ist-Daten gegenüberstellt oder
- anhand von Vergleichsdaten aus anderen Jugendämtern Differenzen zwischen Ist- und Soll-Aufwand abgeschätzt.

## 5.2 Aufgabenbereiche mit zusätzlichem Personalbedarf

### 5.2.1 BAV

Geht man bei der Amtsvormundschaft von dem nunmehr gesetzlich vorgegebenen Schlüssel von 50 Mündeln je VZS aus, sind die ermittelten Zeiten von rund 1.400 Minuten je Mündel nicht ausreichend. Der Aufwand müsste auf rund 1.900 Minuten je Mündel aufgestockt werden. Je Monat hätten die Fachkräfte dann 158 Minuten je Mündel, wobei der direkte Anteil der Arbeitszeit (ohne übergreifende Aufgaben und Rüst- und Verteilzeiten) bei rund 100 Minuten läge. Dies ist aus unserer Sicht ein plausibler Wert, bei dem ein monatlicher Kontakt und eine Interessenvertretung aufrechterhalten werden kann.

---

Die jährliche Arbeitszeit je Bestandsfall in der Beistandschaft liegt bei 152 Minuten. Damit sind jährlich zwei Gespräche, das Schreiben von einigen Briefen und einige Telefonate möglich. Für eine wirksame Interessenvertretung des Klientels dürfte diese Aufwandszeit nicht ausreichend sein. Wir schlagen vor, diese Zeit auf rund 300 Minuten zu verdoppeln. Bemerkenswert ist allerdings die hohe Fallzahl in der Beistandschaft mit mehr als 1.500 Fällen. Wir empfehlen daher eine Prüfung, inwieweit ein Teil der Fälle ruhend ist oder sogar beendet werden kann, bevor der Personalbedarf abschließend festgelegt wird.

Die ermittelte Arbeitszeit für Beurkundungen ist mit 53 Minuten plausibel und ausreichend.

**Aus den Änderungen der Aufwandszeiten je Fall ergibt sich ein rechnerischer Mehrbedarf des Personals von rund 3 VZS für die BAV auf Basis der genannten Fallzahlen.**

#### 5.2.2 UVG

Der den UVG-Fachkräften zur Verfügung stehende Zeitaufwand je Bestandsfall ist nicht einmal halb so hoch wie in der wirtschaftlichen Jugendhilfe. Bei der UVG-Gewährung liegt die zur Verfügung stehende Arbeitszeit im Jahr bei 187 Minuten. Auf der Vereinnahmungsseite sind 2.128 Fälle anzusetzen, die von zwei Fachkräften bearbeitet werden sollen.

Da dem Jugendamt im UVG-Bereich die zivilrechtliche Durchsetzung von Forderungen unterliegt, wogegen in der wirtschaftlichen Jugendhilfe nicht eingetriebene Forderungen an das Finanzmanagement abgegeben werden können, ist davon auszugehen, dass mindestens vergleichbare Fallschlüssel von 1:150 Fällen je VZS im UVG-Bereich für die Bearbeitung der Gewährung und Eintreibung von Unterhaltsvorschüssen anzusetzen sind. Daraus ergibt sich ein rechnerischer Mehrbedarf von 3,16 VZS.

Ähnlich wie bei den Beistandschaften empfehlen wir jedoch eine Prüfung des Fallbestands. Die hohe Zahl von 2.128 Fällen und die im Amt bekannten Rückstände in der Aufarbeitung der Fälle deuten darauf hin, dass bei einem Teil der Fälle nur geringe Chancen auf Rückzahlung der Vorschüsse durch die Unterhaltspflichtigen bestehen. Die aktuelle Zahl der laufenden Gewährung von Unterhalt liegt bei 1.168 Fällen, diese Zahl verweist auf den hohen Anteil der Rückstände. Nach Auskunft des Jugendamtes sollen alle Rückstände bearbeitet werden, was dann zu dem hohen zusätzlichen Personalbedarf führen würde.

Die Bearbeitung der Altfälle ist in dem berechneten Personalbedarf nicht berücksichtigt. Für die Berechnung temporärer Personalbedarfe zur Rückstandsbearbei-

---

tung ist zunächst eine eingehende Bewertung der Altfälle auf Verjährung und Werthaltigkeit erforderlich.

**Angesichts der Unwägbarkeiten in der Werthaltigkeit bisher unbearbeiteter oder in den letzten 12 Monaten nicht bearbeiteter Fälle empfehlen wir zunächst einen zusätzlichen Personaleinsatz von 2,1 VZS. Berechnungen auf der derzeit verfügbaren Datenbasis haben gezeigt, dass die direkten Personalkosten durch erhöhte Rückholquoten refinanziert werden können.**

### 5.2.3 Überblick zusätzlicher Personalbedarf

Insgesamt ergibt sich ein Personalmehrbedarf von 6,16 VZS. Er beschränkt sich auf die Aufgabenbereiche BAV und UVG. Der Mehrbedarf muss nicht ausgeschöpft werden, wenn die Überprüfung der Fallzahlen in der Beistandschaft zu Bereinigungen führt und im UVG-Bereich Altfälle niedergeschlagen werden.

**Zunächst empfehlen wir zur Erfüllung gesetzlicher Vorschriften in der BAV und der Bearbeitung werthaltiger Forderungen in der Heranziehung Unterhaltspflichtiger einen zusätzlichen Personaleinsatz von 5,1 Stellen**

## 5.3 Aufgabenbereiche mit Einsparpotenzialen

### 5.3.1 Wirtschaftliche Jugendhilfe

Der hohe interne Kommunikationsaufwand im Aufgabenfeld WiJu-Ausgaben ist zum einen auf die Trennung zwischen Einnahme- und Ausgabenbereich zurückzuführen, daraus aber nicht allein zu erklären, da der interne Kommunikationsaufwand im Aufgabenfeld WiJu-Einnahmen nicht einmal halb so hoch ist.

Wir empfehlen zum einen den Einnahmen- und Ausgabenbereich wieder zusammenzulegen, da die Trennung nicht (mehr) zu einer steigenden Rückholquote führt und damit allein der Nachteil eines erhöhten Kommunikationsaufwands besteht. Zum anderen sollte überprüft werden, ob die 30-60 minütigen Besprechungen im Ausgabenbereich im Hinblick auf die Häufigkeit und die Länge der Sitzungen erforderlich sind. Als Zielgröße sollte der Kommunikationsaufwand im Bereich der WiJu-Ausgaben um 40% reduziert werden. Damit hätte der WiJu-Einnahmenbereich mit dann 26% interner Kommunikation immer noch den höchsten Wert aller Aufgabenfelder. Dies wäre zu rechtfertigen, wenn berücksichtigt wird, dass die WiJu in die Hilfeplanung des ASD eingebunden ist und von daher einen höheren internen Kommunikationsaufwand als andere Aufgabenfelder hat. Ein Wegfall von Fehltele-

---

fonaten und Fehlbesuchen durch geeignete organisatorische Maßnahmen kann zu weiteren Entlastungen führen.

**Legt man die Fallzahlen je Fachkraft anderer Jugendämter (siehe unser Gutachten vom letzten Jahr: Fallschlüssel 1:150) als Maßstab an, können Einsparungen in Höhe von 0,63 VZS realisiert werden.**

**Die Entlastung durch reduzierten Kommunikationsaufwand und Wegfall von Fehltelefonaten und Fehlbesuchen haben wir nicht als weiteres Einsparpotenzial berücksichtigt, da zunächst die Rückholquoten wieder verbessert werden sollten. Mit den empfohlenen 6,5 VZS hat die wirtschaftliche Jugendhilfe damit einen realen Fallschlüssel von 1:137 Fällen.**

### 5.3.2 Tagespflege

Die Aufwandszeiten bei der Beantragung, Änderung und Beendigung von Tagespflegeverhältnissen durch die Eltern sind unverhältnismäßig hoch. Erklärbar ist der Aufwand allein aus der sehr schnittstellenintensiven Organisation über vier Fachbereiche. Um zu einer Soll-Aufwandszeit je Fall zu gelangen, wurde noch einmal mit den beteiligten Sachbearbeitern das Ergebnis der Arbeitsaufzeichnung detailliert durchgegangen und ein Soll-Personalbedarf einvernehmlich bestimmt. Danach ergibt sich eine Soll-Bearbeitungszeit je Fall bei Zusammenlegung des Personals in einem Fachbereich von 356 Minuten. **Der Personalaufwand reduziert sich um 1,5 Stellen** von 3,2 VZS auf 1,7 VZS.

### 5.3.3 Sekretariat

Im Sekretariat werden Aufgaben wahrgenommen, die auch direkt durch die Fachkräfte wahrgenommen werden können, die für die Fachaufgaben zuständig sind. Die verfügbare IT-Ausstattung ermöglicht dies, ohne dort Mehraufwand zu verursachen, da auch die Kommunikation mit dem Sekretariat zeitlichen Aufwand verursacht:

- Die Fertigung von Bescheiden durch die Sekretariate erfordert allein 0,53 VZS. Diese Bescheide sind in PROSOZ hinterlegt und zum überwiegenden Teil standardisiert. Diese Bescheide sollten zukünftig durch die Fachkräfte, die die Fachaufgaben wahrnehmen, erstellt werden. Dem Aufwand der Bescheiderstellung ist der Kommunikationsaufwand gegenüberzustellen, der entsteht, wenn die Sekretariate diese Aufgaben übernehmen. Wir sehen in der Bescheiderteilung durch die Fachkräfte, die Fachaufgaben wahrnehmen, dort somit keinen Mehraufwand.

- 
- Die Erstellung von Schriftgut mit weniger als einer DIN-A4-Seite sollte nicht mehr über Diktate erfolgen sondern direkt durch die Fachkräfte erstellt werden. Betrachtet man die Fertigungszeiten für Schriftgut nach Diktat ist eine Reduzierung des Aufwands um 50% möglich. Dies entspricht einem Einsparpotenzial von 0,83 Stellen im Sekretariat.

**Mit den aufgeführten Maßnahmen und kann mittelfristig rund eine VZS im Sekretariat eingespart werden.**

#### 5.3.4 Überblick Einsparpotenziale

**Die Einsparpotenziale summieren sich auf 3,13 VZS. Die Realisierung der Einsparpotenziale ist überwiegend von organisatorischen und ablauforganisatorischen Maßnahmen abhängig, die im folgenden Kapitel erläutert werden.**

## 6 Vorschläge für die zukünftige Organisation und Personalausstattung der untersuchten Fachaufgaben und der Sekretariate

### 6.1 Wirtschaftliche Jugendhilfe

Die Trennung von Einnahmen und Ausgaben hat offensichtlich nicht zu einem effektiveren Aufgabenvollzug beigetragen. Dagegen ist der Kommunikationsaufwand zwischen Ausgaben- und Einnahmenbereich verhältnismäßig hoch.

Auch die von beiden Bereichen getrennt agierende Rechnungsstelle hat aus unserer Sicht keine erkennbaren Vorteile. Die Rechnungsstelle nimmt faktisch einen Teil der Aufgaben im Bereich der WiJu-Ausgaben wahr. Technisch unterscheidet sich die Abwicklung der Zahlungen im stationären und teilstationären Bereich letztlich nicht von dem im Bereich WiJu-Ausgaben wahrgenommenen Zahlungsgeschäft.

Wir empfehlen daher, in der Wirtschaftlichen Jugendhilfe wieder die Einheitssachbearbeitung einzuführen, bei der die Fachkräfte fallbezogen für die Einnahmen- und Ausgabenseite verantwortlich sind.

Angesichts der engen Arbeitsbezüge zum ASD, der sich in der Arbeitsaufzeichnung auch über den Kommunikationsanteil mit dem ASD von 18% der Fachaufgaben (WiJu-Ausgaben) dokumentiert, sollte die regionale Zuordnung der Wirtschaftlichen Jugendhilfe erhalten bleiben. Die WiJu-Einnahmen wären demnach auf die regionalen Fachbereiche zu verteilen. Die Rechnungsstelle sollte aufgelöst werden.

**Von der Rechnungsstelle sollte die Pflege der Trägerdaten und die Durchführung von Buchungs- und Zahlungsläufen im Finanzmanagement verbleiben. Hierbei handelt es sich um 0,5 VZS.**

---

Um bei einer Einheitssachbearbeitung eine zeitnahe Bearbeitung der Kostenbeiträge zu garantieren, sollten grundsätzlich die Klienten bereits vor oder mindestens während des Hilfeplangesprächs über einen Kostenbeitrag durch die Fachkräfte der Wirtschaftlichen Jugendhilfe aufgeklärt werden. Dabei sollte bereits näherungsweise die Beitragshöhe genannt werden. Dies war bisher nicht immer gewährleistet. Zum einen wird damit verhindert, dass die Klienten die Hilfen kurzfristig wieder beenden, wenn sie zu Zahlungen verpflichtet sind, zum anderen kann damit zeitnah die Beitragsberechnung und –forderung gegen die Klienten erstellt werden.

**Soll-Stellenausstattung der Wirtschaftlichen Jugendhilfe (ohne Anteil Finanzmanagement):**

**6,5 Vollzeitstellen**

## 6.2 Finanzielle Angelegenheiten der Kinderbetreuung

Die Arbeitszeitanalyse hat gezeigt, dass die bestehende Organisation mit ihren zahlreichen Schnittstellen zu Reibungsverlusten durch die komplexe Schnittstellenorganisation führt. Die Einsparpotenziale im Bereich der Tagespflege-Eltern sind erheblich. Im Bereich Bezuschussung Kita/Schulbetreuung ergeben sich keine Einsparungen.

Die Aufgabenbereiche Tagespflege-Eltern und Bezuschussung Kita/Schulbetreuung sollten in jedem Fall in einem Fachbereich zusammengeführt werden. Ein entscheidender Bezug zum ASD ist nicht erkennbar, weder aus den Interviews noch aus den Aufwandszeiten für die interne Kommunikation.

Die pädagogischen Fachkräfte sollten vollständig von den finanzwirtschaftlichen Aufgaben befreit werden und sich auf die Eignungsprüfung und Bewilligung von Tagesmüttern konzentrieren.

Auf Basis der Workshops mit den Fachkräften empfehlen wir die Zuordnung des Personals zum Fachbereich Bildung und Betreuung, damit eine enge Kommunikation zwischen pädagogischem Personal und Fachkräften in den wirtschaftlichen Hilfen erhalten bleibt. Der Informationsaustausch ist wichtig, da häufig Informationen von Eltern über Tagesmütter im wirtschaftlichen Bereich eingehen, jedoch auch für das pädagogische Personal von Bedeutung sein können.

**Ausgehend von den Fallzahlen des Jahres 2011 ergibt sich folgender Personalbedarf in den Aufgabenfeldern:**

- **1,7 VZS für Tagespflege-Eltern inkl. Finanzmanagement**
- **2,1 VZS für Bezuschussung Kita/Schulbetreuung**

- 
- **Zusätzlich sind 0,4 VZS für sonstige Fachaufgaben zu berücksichtigen (Abwicklung Bambini-Programm, Aufgaben im Zusammenhang mit der Jugend- und Vereinsarbeit etc.).**

**Soll-Stellenausstattung finanzielle Angelegenheiten der Kinderbetreuung:**

**4,2 Vollzeitstellen**

### 6.3 Zusammenlegung von UVG und BAV

Die UVG Fachkräfte kommunizieren intern am häufigsten miteinander (UVG- Gewährung: 1179 min, UVG-Heranziehung 1496 min). Die Kommunikation mit ASD und WiJu ist deutlich geringer als zwischen ASD und WiJu (UVG- Gewährung: 439 min, UVG- Heranziehung 230 min).

Die Kommunikation zwischen UVG-Aufgabenbereichen und Beistandschaft ist gering (UVG- Gewährung: 89 min, UVG- Heranziehung 155 min). Hier zeigt sich, dass ein intensiverer Austausch zur Beistandschaft fehlt. Dies ist wirtschaftlich nicht sinnvoll, da bereits bei der Beantragung der Unterhaltsvorschüsse die Beistandschaft eingeschaltet werden sollte, um die Ausgaben des Jugendamtes so gering wie möglich zu halten.

Auf dem Hintergrund dieser Ergebnisse empfehlen wir eine Zusammenführung von UVG-Fachkräften und BAV. Inwieweit auch die Einnahmen- und Ausgabenseite zu einer Einheitssachbearbeitung zusammengeführt werden sollte, ist angesichts der bestehenden Bearbeitungsrückstände zu diskutieren. Mindestens der Aufwand der Aktenweitergabe und die Rücksprache zu den Fällen (zwei Fachkräfte müssen sich in einen Fall einarbeiten) sprechen für die Einheitssachbearbeitung.

Bei einer Zusammenlegung von BAV und UVG sollte zur Verbesserung der Ablauforganisation unmittelbar im Anschluss an eine Beantragung von Unterhaltsvorschüssen zum einen ein Gespräch mit der Beistandschaft vereinbart werden, zum anderen sollte direkt die Heranziehung des Unterhaltspflichtigen beginnen. Diese Regelung hat den Vorteil, dass Unterhaltspflichtige sofort von zwei Seiten, der Beistandschaft und der UVG-Heranziehung Post erhalten und somit recht nachdrücklich auf ihre Pflichten hingewiesen werden. Diese Regelung trägt auch zur Vermeidung von Rückständen bei.

**Soll-Stellenausstattung UVG: 6,6 Vollzeitstellen**

**Soll-Stellenausstattung BAV: 8,0 Vollzeitstellen**

---

## 6.4 Sekretariat

Die Ergebnisse der Arbeitsaufzeichnungen zeigen, dass die bestehende Aufgabenzuordnung und Organisation der Sekretariate verbessert werden sollte:

- Die Postbearbeitung und der Telefondienst sind auf alle Sekretariate verteilt und führen zu erheblichen Störungen und damit Beeinträchtigungen der Arbeit.
- Die mangelnde Steuerung der Besucher und der Telefonate führt zu häufigen Fehlbesuchen und –telefonaten bei den Sachbearbeitern.
- Ein erheblicher Arbeitsaufwand wird durch (kurze) Diktate der Sachbearbeiter und die Bescheiderstellung unter PROSOZ verursacht. Dieser Arbeitsaufwand ist vermeidbar, wenn die Bescheide direkt durch die Sachbearbeiter erstellt werden und Schriftgut auf Basis von Diktaten nur ab einer Länge von einer DIN A 4 Seite durch den Schreibdienst erstellt wird.

Auf Basis dieser Ergebnisse und des Workshops, der mit den Sekretärinnen durchgeführt wurde, empfehlen wir eine funktionale Trennung von mitarbeiter- und leitungsbezogenen Aufgaben und der Steuerung von Telefonaten, Posteingang und Besuchern. Im Ergebnis können drei Sekretariate gebildet werden, in denen folgende Aufgaben zugeordnet werden:

- ein Service-Desk (zentraler Empfang):
- eine Geschäftsstelle für die Führungskräfte:
- ein Sekretariat für die Unterstützung in der Sachbearbeitung:

Eine genauere Aufstellung der Aufgaben in den drei Sekretariatsbereichen findet sich im Anhang.

**Für die personelle Ausstattung der drei Tätigkeitsbereiche empfehlen wir auf dem Hintergrund der Ergebnisse der Arbeitszeitanalyse und unter Berücksichtigung notwendiger Präsenzen und Vertretungsregelungen folgenden Personaleinsatz:**

- **das Service-Desk (zentraler Empfang): 3 Stellen**
- **Geschäftsstelle für die Führungskräfte: 3 Stellen**
- **Unterstützung in der Sachbearbeitung: 2,75 Stellen.**

Der Vorteil dieser Organisation der Sekretariate beruht auf:

- Einer klaren Trennung von Leistungen für Besucher und der besseren Steuerung von Telefonaten und Post.
- Einer Serviceeinheit, auf die allein die Leitung zugreift.
- Einer Serviceeinheit, die allein für die Sachbearbeiter zuständig ist.



- 
- Einer Spezialisierung der Sekretariate auf bestimmte Kernaufgaben, die dann qualifizierter wahrgenommen werden können und in denen eine einfachere Vertretungsregelung möglich ist.

**Soll-Stellenausstattung Sekretariate: 8,75 Vollzeitstellen**

---

## 7 Anhang

### 7.1 Glossar der Begriffe

Wir möchten die Begriffe die wir für die verschiedenen Tätigkeitsbereiche im Folgenden verwenden zunächst kurz erläutern und definieren:

- BAV  
Die Beistandschaft, Amtsvormundschaft und –pflugschaft ist für die Betreuung der Mündel zuständig, für die das Jugendamt die Vormundschaft oder Pflugschaft übernommen hat. Die Beistandschaft unterstützt Personen bei der Einigung mit Unterhaltsverpflichteten, die entsprechenden Unterhalte zu zahlen, zu denen sie verpflichtet sind oder aufgrund ihrer wirtschaftlichen Lage leistungsfähig sind.  
Die Tätigkeiten wurden zu den Tätigkeitsbereichen „Amtsvormundschaft/-pflugschaft“, „Beistandschaft“ und „Beurkundungen“ zusammengefasst.
- Sekretariat  
Umfasst alle MitarbeiterInnen, die Sekretariatsaufgaben im Jugendamt wahrnehmen. Sekretariate sind in allen Fachbereichen und in der Leitung des Jugendamtes angesiedelt. Die Sekretariate nehmen zum Teil auch Fachaufgaben und Leitungsassistenten wahr.  
Die Tätigkeiten wurden zu den Tätigkeitsbereichen „allgemeine Sekretariatsaufgaben“, „Leitungsassistenten“ und „fachbezogene Arbeiten“ zusammengefasst.
- WiJu-Ausgaben  
Hierunter sind alle Tätigkeiten zu verstehen, die in der wirtschaftlichen Jugendhilfe bei der Gewährung von Erziehungshilfen in der Zahlung von Trägern anfallen. Dazu gehören auch die Prüfung der örtlichen Zuständigkeit und die Zahlung von Nebenleistungen.
- WiJu-Einnahmen  
Hierunter sind alle Tätigkeiten zu verstehen, die in der wirtschaftlichen Jugendhilfe bei der Vereinnahmung von Ausgaben durch die Kostenheranziehung Unterhaltspflichtiger bei stationären oder teilstationären Leistungen anfallen und die Vereinnahmung des Kindergeldes entweder von den Unterhaltspflichtigen oder von den entsprechenden Stellen, die das Kindergeld auszahlen.
- Rechnungsstelle

---

Die Rechnungsstelle ist im Jugendamt Bergstraße für die Zahlungen bei stationären und teilstationären Leistungen zuständig. Darüber hinaus werden dort die Kostensätze der freien Träger im PROSOZ-System gepflegt.

- UVG-Heranziehung  
Hierunter sind alle Tätigkeiten zu verstehen, die der Vereinnahmung von Ausgaben im Bereich Unterhaltsvorschuss dienen.
- UVG-Unterhaltsvorschuss  
Hierunter sind alle Tätigkeiten zu verstehen, die der Gewährung von Unterhaltsvorschüssen dienen.
- Tagespflege-Tagesmütter  
Hierunter sind alle Tätigkeiten zu verstehen, die der Prüfung der Eignung als Tagesmutter und der Bewilligung als Tagesmutter tätig zu werden, dienen. Dazu gehört auch das Management sozialversicherungsrechtlicher Angelegenheiten für die Tagesmütter.
- Tagespflege-Eltern  
In diesem Tätigkeitsbereich wurde die Antragsgewährung von Tagespflegeplätzen für anspruchsberechtigte Eltern, deren Änderung und Beendigung gefasst.
- Kita/Schulbetreuung  
In diesem Tätigkeitsbereich werden Anträge auf Kostenzuschüsse für die Unterbringung von Kindern in Kindertageseinrichtungen oder in der Schulbetreuung, sowie die Berechnung der Zuschusshöhe, Änderungen und Beendigungen zusammengefasst.
- Sonstige Fachaufgaben  
Hierunter wurden die Beantragung und Verteilung von Landeszuschüssen im Rahmen des Bambini-Programms, sowie die Zuschussgewährung und Betreuung bei Jugendfreizeiten, Schülerbetreuung, Vereinszuschüssen etc. zusammengefasst. Der Personalbedarf der sonstigen Fachaufgaben kann nicht in Form von Fallbemessungen bestimmt werden, da es sich um saisonale Aufgabenwahrnehmungen handelt, die nur über die Setzung einer Personalkapazität bestimmt werden kann.

## 7.2 Aufgabenverteilung im Sekretariat bei Bildung von drei Tätigkeitsbereichen

- Service Desk
  - ★ Zentraler Telefoneingang (Weiterleitung und Organisation von Rückrufen)

- 
- \* Empfang für Besucher und Weiterleitung an zuständige Sachbearbeiter
  - \* Formularausgabe und Beratung der Besucher beim Ausfüllen der Formulare sowie der beizubringenden Unterlagen
  - \* Annahme von Anträgen und Prüfung auf Vollständigkeit (soweit dort möglich, sonst Weiterleitung an SB)
  - \* Zentrale Posteingangsbearbeitung
  - \* Organisation von Besprechungen und Veranstaltungen, Raumorganisation und Sitzungsdienst
  - Geschäftszimmer
    - \* Gremiovorbereitung
    - \* Protokolle
    - \* Telefonate und Mailorganisation
    - \* Terminkoordination
    - \* Erstellung von Präsentationen
    - \* Schriftguterstellung für Leitungsebene
    - \* Auswertung und Analysen für Leitungsebene
    - \* Führen der Listen für Urlaub, Krankheit, Fortbildung
    - \* Zentraler Postausgang
  - Interner Servicedienst Jugendamt
    - \* Materialverwaltung, Fahrtenbücher, Dienstwagenorganisation, Reisekosten (Prüfung)
    - \* Organisation Rufbereitschaft und „Schlado“
    - \* Hardwarebetreuung und –beschaffung
    - \* Organisation / Verwaltung von Literatur und Umläufen
    - \* Aktenan- und –ablage, Archivierung
    - \* Korrektur lesen von längerem Schriftgut
    - \* Schreibarbeiten für Sachbearbeiter größer eine DIN A 4 Seite
    - \* Organisation Kinderschutzgesetz
    - \* Weihnachtsaktion

### 7.3 Fortschreibung der Personalbedarfsanalyse

Die in dieser Untersuchung festgestellten Personalbedarfe basieren auf den Ergebnissen der Arbeitsaufzeichnungen im März 2012. Für die Berechnung der aktuellen

Personalbedarfe wurden Fallzahlen des Jahres 2011 (Verlaufszahlen) bzw. zum Stichtag 31.12.2011 verwendet. Um die Leistungsfähigkeit der untersuchten wirtschaftlichen Hilfen dauerhaft zu erhalten, müssen die Personalbedarfe jährlich anhand der Fallzeiten und Fallzahlen fortgeschrieben werden.

Für die Fallzahlen wurde das folgende Mengengerüst verwendet:

### Mengengerüst für die Personalbedarfsberechnung

Arbeitsgebiet	Dimension	Fallzahlen
Beistandschaften	Zahl der Beistandschaften zum Stichtag	1505
Vormundschaften / -	Zahl der Vormundschaften / -pflerschaften zum Stichtag	169
Beurkundungen	Zahl der Beurkundungen pro Jahr	1083
WiJu-Einnahmen	Zahl der familienersetzenden Hilfen und der Tagesgruppenfälle zum Stichtag	427
WiJu-Ausgaben	Zahl der Erziehungshilfefälle inkl. Inobhutnahmen zum	895
UVG-Gewährung	Zahl der Bezieher von Unterhaltsvorschüssen zum Stichtag	1168
UVG-Heranziehung	Zahl der Unterhaltspflichtigen, gegen die eine Forderung besteht zum Stichtag	2128
Tagespflege Tagesmütter	Zahl der Tagesmütter zum Stichtag	377
Tagespflege Eltern	Zahl der Anträge von Eltern auf Tagespflege pro Jahr	451
Tagespflege Kita / Schulbetreuung	Zahl der laufenden Fälle auf Bezuschussung bei Kita / Schulbetreuung zum Stichtag	1582
generell Tagespflege	Zahl der Tagespflegeplätze zum Stichtag	737
Weitere Fachaufgaben	Setzung, keine Kennzahl erforderlich	

Abbildung 11: Verwendetes Mengengerüst