

Deutsches Institut für Jugendhilfe und Familienrecht

## Personalbemessung im Rahmen des KJSG

Online-Fachtagung zum Kinder- und Jugendstärkungsgesetz

17.09.2021



## **§ 79 Gesamtverantwortung, Grundausrüstung**

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.**

## **Aufbau**

### **Teil 1 „Quantitative Personalbedarfsplanung 2000“**

**Überblick zur quantitativen Personalbedarfsplanung**

**Evolution der quantitativen Personalbedarfsplanung im Jugendamt**

**„State-of-the-art“**

**Gütekriterien für ein Vorgehen nach dem „state-of-the-art“**

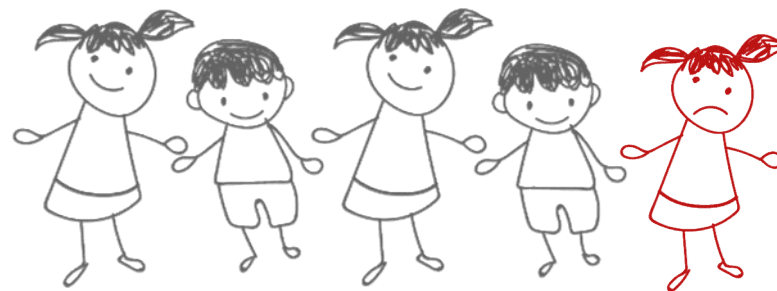
**Zwischenfazit**

### **Teil 2 „Quantitative Personalbedarfsplanung heute“**

**Gegenwartsabgleich**

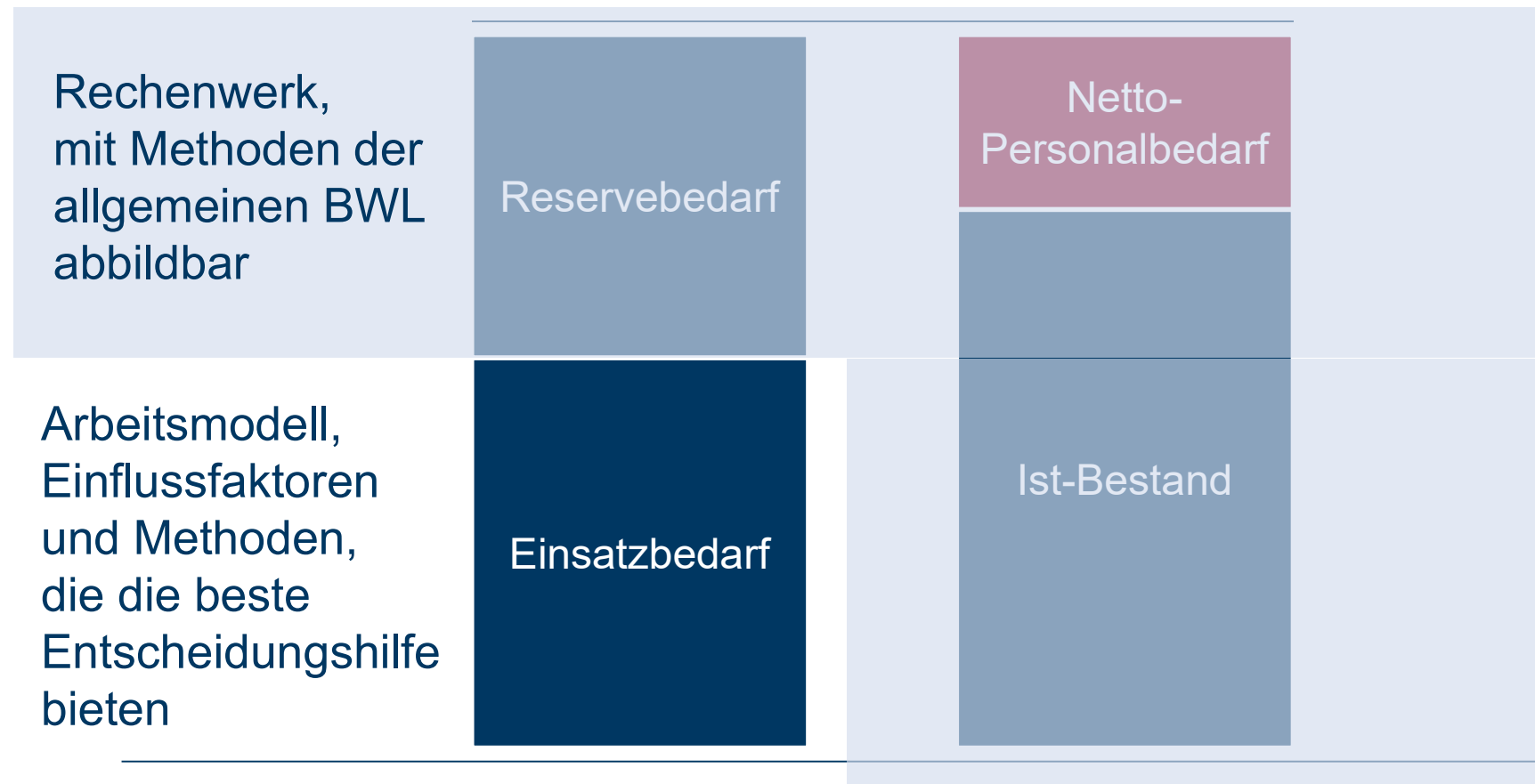
**Fazit**

## Teil 1: „Quantitative Personalbedarfsplanung 2000“



## Quantitative Personalbedarfsplanung

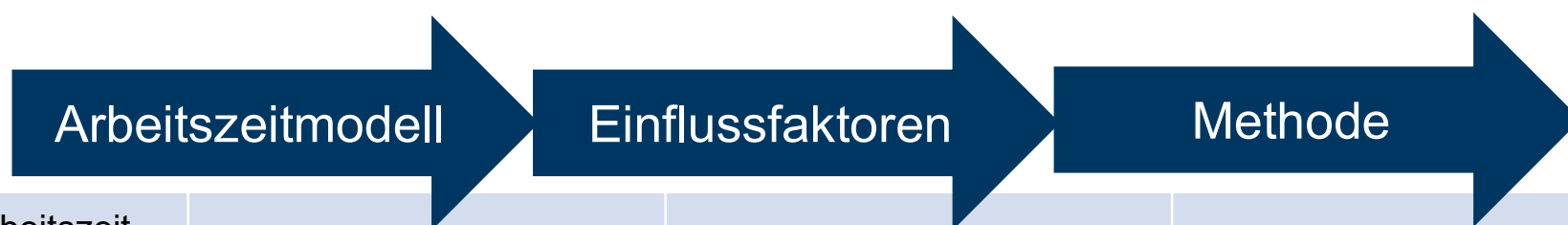
100 % = Bruttopersonalbedarf



## Einflussfaktoren und Methoden



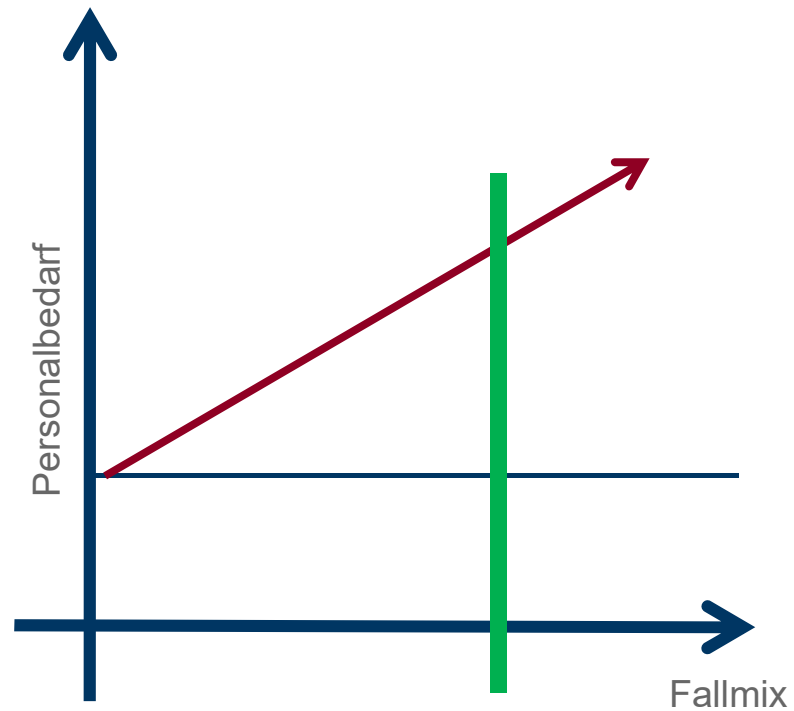
## Einflussfaktoren und Methoden



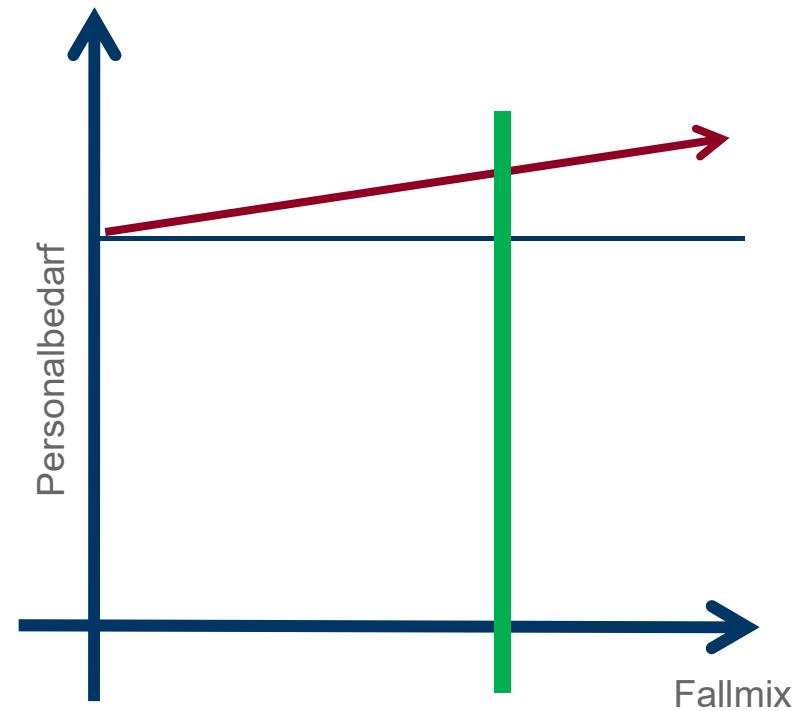
Arbeitszeit - Komponente	Einflussfaktor	Maßgröße	Methode
Stellenfix	Niveau der Organisation	Stunden für hier zugeordnete Tätigkeiten	Keine Methode, direkt steuerbar
Stellenvariabel	Soziale Belastung (und Entscheidungsverhalten der Fachkräfte)	Soziodemografische Daten	Regressions-, Korrelationsmethode und Ökonometrische Modelle
Fallfix	Niveau der Organisation	Prozesszeiten	Personalbemessungsmethode
Fallvariabel	Entscheidungsverhalten der Fachkräfte	Durchschnittliche Arbeitszeiten pro Fallgruppe, bereinigt um soziale Belastung	Verwendung der Durchschnittszeiten als Konstante

## Fixe versus variable Anteile

Eher prozessorganisierte Dienste



Weniger prozessorganisierte Dienste





## Evolution der quantitativen Personalbedarfsplanung im ASD

Vorläufer:  
bspw. Johannes Schnurr, ISA



Theoriebildung:  
Landes, Quantitative  
Personalplanung, NDV 2006



Vielfältige  
praktische  
Anwendung



PeB  
(LJA Bayern)

Es gibt Scharlatane!  
(oftmals große  
Unternehmensberatungen)

## Heutiger „State-of-the-art“

### Grobe Bestandteile:

1. Auftragsklärung
2. Abbildung fixer Bestandteile
3. Abbildung oder Verwendung von Prozessen
4. Zeitzumessung
5. Hochrechnung mit Fällen
6. Berechnung von Teamstärken
7. (ggf. Validierung mit Tätigkeitserhebung)

### Meistens Bestandteil:

1. Qualifizierung der Abläufe; Begleitung einer Veränderung;  
Schulung von Mitarbeitenden
2. Qualifizierung von Datenerhebung; Begleitung von Veränderung

## Gütekriterien für eine quantitative Personalbedarfsplanung nach dem state-of-the-art:

1. Durchführung als **Organisationsentwicklungsprojekt** (mit allem, was das mit sich bringt...)
2. In allen Teilen verlässliche, richtige und **transparente** Durchführung der **Berechnungen**
3. **Aussagen** zum notwendigen Personalbestand, zur Personalverteilung und zu „Netto-Maßnahmen“
4. **Prospektive** Durchführung
5. Entwicklung von **fortschreibungsfähigen** Instrumenten
6. Trennung von **stellenfixen** und **variablen** Anteilen (und keine Verwendung von Methoden des „Reichskuratorium für Wirtschaftlichkeit“); Einrechnung des „**Teilzeitproblems**“
7. Entscheidungen bei **Leitungskräften** belassend; **Näherungsqualität** deutlich machend („lieber ungefähr richtig als genau falsch“)
8. Optionale Durchführung einer unkomplizierten **Tätigkeitserhebung**

## Zwischenfazit

**„Zur Planung und Bereitstellung einer bedarfsgerechten Personalausstattung ist ein Verfahren zur Personalbemessung zu nutzen.“**

- „Personalbemessung“ ist als Begriff uneindeutig. Je nach Auslegung kann damit eine konkrete Methode oder ein allgemein planvolles Vorgehen zur Ermittlung des Personalbedarfs gemeint sein.
- Die gesetzliche Forderung ist vielleicht schon durch Anwendung der Stellenplanmethode erfüllt.
- Es gibt einen erprobten state-of-the-art für den ASD.
- Es gibt eher wenig Anwendungswissen für schlanke Methoden.

## **Teil 2: „Quantitative Personalbedarfsplanung heute“**

## Gegenwartsabgleich

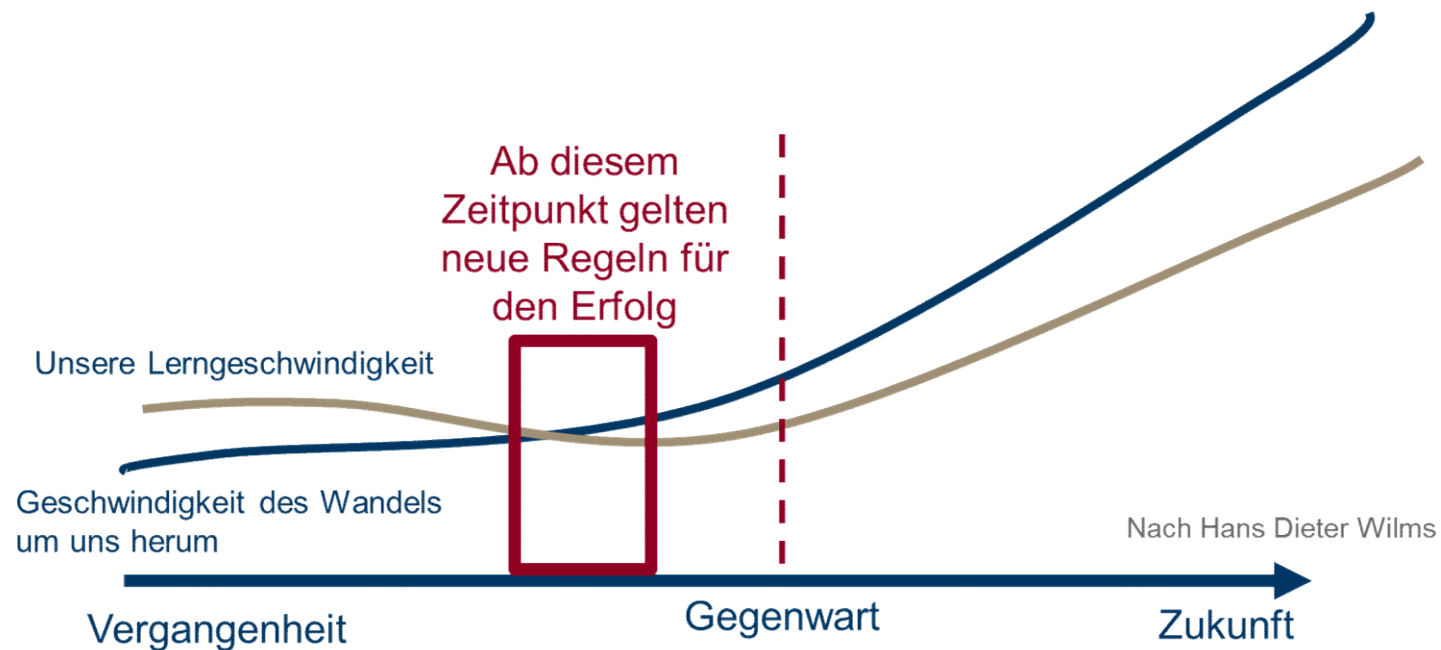
**Tab. C4-11web: Voraussichtlicher zusätzlicher Personalbedarf und potentielle Zugänge aus Ausbildungen in Kindertageseinrichtungen 2025 und 2030 (Anzahl, kumuliert)\***

Jahr	Zusätzlicher Personalbedarf <sup>1)</sup>	Potentielle Zugänge aus Ausbildung <sup>2)</sup>	Differenz zwischen Personalbedarf und Zugängen
	Anzahl		
Deutschland			
2025	+222.000	+188.000	-34.000
2030	+271.000	+348.000	+77.000
Westdeutschland			
2025	+198.000	+144.000	-54.000
2030	+237.000	+267.000	+30.000
Ostdeutschland			
2025	+24.000	+44.000	+20.000
2030	+34.000	+81.000	+47.000

Aus: Bildungsbericht 2020, Excel-Datei c4 am 9.7.2021

## Gegenwartsabgleich

1. Kritik: „Was hilft es eine Zahl zu haben?“
2. Kritik: „Die Veränderungen sind schneller als die Reaktionsmöglichkeit darauf.“



## Fazit I

- Das Gesetz hilft nicht weiter, weil es uneindeutig ist und nominell bereits bei nicht hinreichenden Verfahren erfüllt.
- Der state-of-the-art ist die Antwort auf eine Situation, die wir seit mindestens fünf Jahren und auf absehbare Zeit nicht mehr haben. Komplexe Projekte dieser Art sind nur noch manchmal sinnvoll.
- Personalbedarfsplanung sollte im Normalfall als Schnellboot und nicht als Tanker funktionieren und trotzdem belastbar und „richtig“ sein. Dafür braucht es neue Verfahren.



## Fazit II

- So, wie sich Führung im Jugendamt ändern sollte, sollte sich auch das Management von Personal ändern:
  - Größeres Gewicht auf Personalentwicklung und -bindung
  - Einführung von agilen Methoden (auch der Personalbedarfsplanung)
  - Frage zulassen: Wie kommen wir mit weniger Personal zurecht?
- Personal ist weiterhin nicht der entscheidende Kostenfaktor!

Institut für Sozialarbeit  
und Sozialpädagogik e. V.  
Zeilweg 42  
60439 Frankfurt am Main  
E-Mail: [info@iss-ffm.de](mailto:info@iss-ffm.de)  
Tel.: 069 - 95 78 9-0  
Fax: 069 - 95 789 190