

**Bericht
zur
Organisationsuntersuchung
für das Sachgebiet
Beistandschaft und Amtsvormundschaft
beim Landkreis Lörrach**

24. August 2022

Management Summary

Der Fachbereich Jugend und Familie erbringt mit dem Sachgebiet Beistandschaft & Amtsvormundschaft wesentliche Leistungen für junge Menschen im Landkreis Lörrach, um deren materielle, pädagogische und rechtliche Situation zu sichern.

Durch die Veränderungen beim Zusammenleben der Eltern/Unterhaltspflichtigen mit ihren Kindern und Jugendlichen sowie durch weitere soziale Entwicklungen und gesetzliche Änderungen sind in den letzten Jahren die Anforderungen an die beiden Sachgebiete qualitativ und quantitativ angewachsen. Die bisherige Personalbedarfsberechnung beruht auf einer Orientierungshilfe mit Stand April 2012.

Mit dem Kinder- und Jugendstärkungsgesetz (KJSG) wurden unmittelbar nach Beauftragung die Vorschriften zur Ermittlung der bedarfsgerechten Personalausstattung dahingehend verändert, dass die örtlichen Träger der öffentlichen Jugendhilfe künftig verpflichtet sind, hierfür ein Personalbemessungsverfahren einzusetzen (§ 79 Abs. 3 SGB VIII).

Zum 1.1.2023 tritt die große Vormundschaft- und Betreuungsrechtsreform in Kraft. Sie bewirkt weitere fachliche und organisatorische Veränderungen.

Im Rahmen der Untersuchung konnten die fachlichen Grundlagen für eine sachgerechte und wirtschaftliche Aufgabenerledigung stabilisiert werden. Dennoch ist festzuhalten, dass die beiden Sachgebiete personell unzureichend ausgestattet sind, um die aktuellen Anforderungen gesetzeskonform zu erfüllen. Im Interesse der jungen Menschen und der Erfüllung der gesetzlichen Aufgaben als örtlicher Träger der öffentlichen Jugendhilfe bedarf es der Erweiterung des Stellenplanes.

Management Summary	2
Inhaltsverzeichnis	3
I. Untersuchungsauftrag	4
II. Ausgangslage	5
III. Projektverlauf	6
IV. Befund und Empfehlungen zu den untersuchten Diensten.....	8
IV.1. Aufgabenkritik	8
IV.2. Beistandschaften	10
IV.3. Amtsvormundschaften.....	13
IV.4. Weitere Empfehlung für beide Sachgebiete	17
Schlusswort	18
Verzeichnis der Tabellen.....	19
Anlagen.....	19

I. Untersuchungsauftrag

Das Landratsamt Lörrach hat entsprechend eines Kreistagsbeschlusses die externe Organisationsuntersuchung für das Sachgebiet Beistandschaft und Amtsvormundschaft im Fachbereich Jugend & Familie ausgeschrieben und im Ergebnis das Institut für Sozialplanung und Organisationsentwicklung¹ am 30.03.2021 beauftragt.

Ziele der Organisationsentwicklung:

- Die Qualitätsstandards für die Kernprozesse sind definiert und je Sachgebiet in einem Qualitätshandbuch dokumentiert. Die modellierten Kernprozesse stehen im Format BPMN 2.0 zur Verfügung.
- Die Qualitätsstandards entsprechen den rechtlichen und fachlichen Anforderungen. Die Umsetzung bereits beschlossener gesetzlicher Änderungen ist vorbereitet. Zugleich wird die dienstleistungsorientierte und wirtschaftliche Leistungserbringung gewährleistet.
- Für die Optimierungsbedarfe zur Erreichung der SOLL-Qualität sind die erforderlichen Maßnahmen identifiziert, beschrieben und priorisiert. Die personalwirtschaftlichen, technischen und sonstigen Rahmenbedingungen der Sachgebiete mit ihren Potentialen und Beschränkungen sind dabei berücksichtigt.
- Die Optimierungspotentiale an den internen und externen Schnittstellen sind erhoben. Die Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten sind entsprechend definiert.
- Der Personalbedarf für die Umsetzung der optimierten Prozesse ist ermittelt. Den Führungskräften stehen geeignete Kriterien zur Verfügung, um im Bedarfsfalle den Personaleinsatz zu priorisieren.
- Die Personalbedarfsberechnung ist so aufgebaut und aufbereitet, dass der Landkreis sie eigenständig fortschreiben kann.

Dementsprechend ist die Organisationsuntersuchung so gestaltet, dass dem Landkreis als Ergebnisse vorliegen:

- die bisherige Leistungserbringung ist rechtlich, fachlich und wirtschaftlich bewertet,
- Qualitätsstandards und Abläufe sind festgelegt und in einem Qualitätshandbuch dokumentiert (Qualitätsentwicklung nach § 79a SGB VIII),
- Optimierungspotenziale sind festgestellt und geeignete Maßnahmen zur Realisierung umgesetzt oder eingeleitet,
- Für die definierten Qualitätsstandards ist der Personalbedarf bestimmt (damit wird auch die mit dem KJSG² in § 79 Abs. 3 SGB VIII eingefügte Vorschrift erfüllt: *„Zur Planung und Bereitstellung einer bedarfsgerechten Personalausstattung ist ein Verfahren zur Personalbemessung zu nutzen.“*),
- eine selbständige nachhaltige Fortschreibung des Personalbedarfes durch den Landkreis Lörrach ist grundgelegt (fortschreibungsfähige Personalbemessung),
- Empfehlungen zur Umsetzung der Untersuchungsergebnisse liegen vor.

Mit unserem Vorgehen werden die verschiedenen kommunalen Verantwortungsperspektiven (Wirtschaftlichkeit, Gewährleistung der Rechtsansprüche, Qualitätsentwicklung, Dienstleistungs- und Nutzenorientierung) verknüpft. Bei solchen Entwicklungsprozessen sind für uns eine enge Kooperation mit den Mitarbeitenden und Führungskräften der betroffenen Organisationseinheiten, dem Fachbereich Personal und Organisation sowie der Personalvertretung selbstverständlich.

¹ Das Institut für Sozialplanung und Organisationsentwicklung ist als Fachinstitut für die öffentliche und freie Wohlfahrtspflege in Deutschland seit 1995 tätig. Ein besonderer Arbeitsschwerpunkt liegt in der Organisations- und Qualitätsentwicklung kommunaler Jugendämter, von denen wie seit 2010 rund 30% unterstützen durften.

² = Kinder- und Jugendstärkungsgesetz

II. Ausgangslage

Der Landkreis Lörrach hat für die Erfüllung der anderen Aufgaben nach § 2 Abs. 3 SGB VIII:

.....

9. die Beratung und Unterstützung von Müttern bei Vaterschaftsfeststellung und Geltendmachung von Unterhaltsansprüchen sowie von Pflegern und Vormündern

10. ...

11. Beistandschaft, Amtspflegschaft, Amtsvormundschaft

12. Beurkundung

13. die Aufnahme von vollstreckbaren Urkunden“

das Sachgebiet Beistandschaft und Amtsvormundschaft/Amtspflegschaft eingerichtet. Die Fachkräfte sitzen zentral in Lörrach und versorgen das gesamte Kreisgebiet. Sie arbeiten dabei mit den Amtsgerichten in Lörrach und Bad Säckingen zusammen.

Die beiden Dienste arbeiten mit der Fachsoftware PROSOZ 14+ und dem elektronischen Dokumentenmanagementsystem des Landratsamtes.

Im Rahmen seiner Gesamtverantwortung hat der örtliche Träger der öffentlichen Jugendhilfe für eine „ausreichende Ausstattung“ des Jugendamtes zu sorgen; „hierzu gehört auch eine **dem Bedarf entsprechende Zahl von Fachkräften**“ (§ 79 Abs. 3 SGB VIII). „Zur Planung und Bereitstellung einer bedarfsgerechten Personalausstattung ist ein Verfahren zur Personalbemessung zu nutzen“ (§ 79 Abs. 3 SGB VIII). Ebenso ist die „**Fortbildung und Praxisberatung** der Mitarbeiter des Jugendamtes ... **sicherzustellen**“ (§ 72 Abs. 3 SGB VIII).

Jugendhilfe ist gekennzeichnet von einem stetigen Anstieg der Inanspruchnahme, dem Ausbau der gesetzlichen Leistungsverpflichtungen bzw. individuellen Rechtsansprüche, der dynamischen Entwicklung der sozialen Lage von Kindern, Jugendlichen und ihren Eltern sowie einer erhöhten öffentlichen Aufmerksamkeit für das Kindeswohl. Durch das Kinder- und Jugendstärkungsgesetz (veröffentlicht am 9.6.2021) das SGB VIII reformiert. Die Selbstbestimmung und Partizipation der jungen Menschen sowie die inklusive Ausrichtung der Kinder- und Jugendhilfe wurden gestärkt.

III. Projektverlauf

Grundlage unseres Angebotes und Ihres Auftrages ist der Referenzrahmen für die Qualitätsentwicklung der kommunalen Jugendämter (s. *Anlage 3*), den *IN/S/O* in den Jahren 2008 bis 2010 im Auftrag des Bayerischen Landesjugendamtes (zusammen mit den kommunalen Spitzenverbänden und dem Bayerischen Kommunalen Prüfungsverband) entwickelt hat. Durch die Untersuchung von mehr als 150 Jugendämtern wurde dieser validiert. So konnten wir für die Kernleistungen der Jugendämter belastbare Vergleichswerte entwickeln. Sie bilden die fachlich gebotene Qualität unter Berücksichtigung der gesetzlichen Anforderungen³ und der kommunalen Gegebenheiten ab. Der Referenzrahmen verknüpft fachliche, rechtliche, organisatorische und personal-/wirtschaftliche Perspektiven, berücksichtigt so die verschiedenen kommunalen Verantwortungsbereiche (Wirtschaftlichkeit, Gewährleistung der Rechtsansprüche, Qualitätsentwicklung, Personal) und ermöglicht so eine nachhaltige und qualitative Steuerung.

Die Organisationsuntersuchung wurde gestartet mit einer KICK-OFF-Veranstaltung mit allen Mitarbeitenden am 29.07.2021, in der diese ihre Sicht auf die Handlungsbedarfe und ihre Ideen für Optimierungen benennen konnten. Zugleich stellte *IN/S/O* sein geplantes Vorgehen vor. Am gleichen Tag konstituierte sich die Steuerungsgruppe und wurden der Fachbereichsleiter, die Sachgebietsleiterin und die Teamleiterin einzeln zu dem anstehenden Organisation Entwicklungsprozess interviewt.

Den Fachkräften wurde vom 9. August bis zum 17. September 2021 die Möglichkeit geboten, an einer Onlinebefragung teilzunehmen, um ihre Einschätzungen zur Situation im Sachgebiet geschützt mitzuteilen.

In Projektgruppensitzungen mit den Fachkräften wurden zwischen dem 21. September und dem 22. Oktober 2021 auf Grundlage von Vorstücken des Instituts alle vorgangsbezogenen und übergreifenden Aufgaben inhaltlich beschrieben und mit mittleren Bearbeitungszeiten hinterlegt (Qualitätsstandards). Bei der Prozessdefinition wurde der zeitliche Aufwand für die einzelnen Teilschritte in Abgleich mit den Vergleichsdaten des *IN/S/O* (Datenbasis: unsere Untersuchungen von mehr als 130 Jugendämtern seit 2010) erfasst.

Neben den Arbeitsleistungen, die unmittelbar für einzelne Bürger/innen bzw. Familien erbracht werden (*Kernprozesse*), wurden auch die Leistungen erörtert und erfasst, die von den Fachkräften fallübergreifend zur Kooperation mit dem Netzwerk, zur Zusammenarbeit im Team bzw. im Fachbereich/Dezernat zu erbringen sind (*Systemzeit*), und hinsichtlich der Qualitätsstandards sowie des damit verbundenen Ressourcenbedarfes definiert.

Nach Freigabe der Qualitätsstandards durch die Steuerungsgruppe wurde die Häufigkeit der Inanspruchnahme der Teilprozesse im Jahr 2021 erhoben. Dazu wurde die im Fachbereich genutzte Fachsoftware (PROSOZ 14+) ausgewertet und weitere Daten erhoben. Dies war sehr aufwendig, insbesondere weil die Daten bisher nicht entsprechend der künftigen Bearbeitung differenziert erfasst wurden. Auch die Auswertungsmöglichkeiten der in der Software erfassten Informationen reichten nicht. Ergänzend haben deshalb die Fachkräfte mit händischer Zählung

³ § 79a SGB VIII Qualitätsentwicklung in der Kinder- und Jugendhilfe

Um die Aufgaben der Kinder- und Jugendhilfe nach § 2 zu erfüllen, haben die Träger der öffentlichen Jugendhilfe Grundsätze und Maßstäbe für die Bewertung der Qualität sowie geeignete Maßnahmen zu ihrer Gewährleistung für

1. die Gewährung und Erbringung von Leistungen,
2. die Erfüllung anderer Aufgaben,
3. den Prozess der Gefährdungseinschätzung nach § 8a,
4. die Zusammenarbeit mit anderen Institutionen

weiterzuentwickeln, anzuwenden und regelmäßig zu überprüfen. Dazu zählen auch Qualitätsmerkmale für die Sicherung der Rechte von Kindern und Jugendlichen in Einrichtungen und ihren Schutz vor Gewalt. Die Träger der öffentlichen Jugendhilfe orientieren sich dabei an den fachlichen Empfehlungen der nach § 85 Absatz 2 zuständigen Behörden und an bereits angewandten Grundsätzen und Maßstäben für die Bewertung der Qualität sowie Maßnahmen zu ihrer Gewährleistung.

nachträglich Teilprozess-Häufigkeiten erfasst. Da die Aufgaben bisher nicht als Prozesse beschrieben und gegliedert waren, mussten die bearbeiteten Vorgänge gedanklich neu strukturiert und entsprechend den definierten Qualitätsstandards ausgezählt werden. Abgeglichen und verknüpft mit Vergleichswerten des *IN/S/O* konnten die Leistungsdaten so im Dezember 2021 in eine vorläufige Personalbedarfsberechnung (für den SOLL-Standard mit der Inanspruchnahme im Jahr 2021) übersetzt werden.

Der entsprechend ermittelte Personalbedarf wurde im Steuerungsgremium am 8.12.2021 erörtert. Da nicht alle Daten für die Beistandschaften plausibel erschienen, wurde die Datenerhebung nach einer Anpassung der Fachsoftware arbeitssynchron fortgeführt. Ebenso wurden einige Daten für die Amtsvormundschaften verifiziert.

Den Fachkräften stehen die erarbeiteten Handbücher digital zur Verfügung. Sie bilden die Basis für die weitere Qualitätsentwicklung in den Diensten – und zur Einarbeitung neuer Fachkräfte. Die fehlenden oder zu bearbeitenden Dokumente wurden gekennzeichnet, so dass entsprechende Vorlagen verwaltungsintern mit den Fachkräften abgestimmt werden können. Durch die fachliche Verständigung bzw. Vergewisserung unter den Fachkräften und mit den Führungskräften bei der Erarbeitung der Prozessbeschreibungen sowie eine entsprechende Veränderung der Arbeitspraxis (Stärkung der einheitlichen Vorgehensweise) hatte die Untersuchung bereits unmittelbar Nutzen für die Leistungsberechtigten bzw. für den Fachbereich/das Landratsamt.

Die Handbücher sind Grundlage der jährlichen Überprüfung der Leistungsprozesse. Auswirkungen sozialer oder gesetzlicher Veränderungen oder neue fachliche Erkenntnisse können regelmäßig eingearbeitet und die Personalbedarfsberechnung entsprechend fortgeschrieben werden.

Für die Fortschreibung der Personalbedarfsberechnung steht dem Landratsamt die Applikation PeB-Tool zur Verfügung, in dem die vereinbarten Qualitätsstandards (Prozesse- und Systemzeiten) hinterlegt sind und mit der Inanspruchnahme in einem 12-Monats-Zeitraum verrechnet werden.

Der Workshop zur Aufbaustruktur und zur Optimierung der Schnittstellen konnte aus verschiedenen Gründen erst für den 10. Oktober terminiert werden.

Nach verwaltungsinterner Bewertung stellen wir die Projektergebnisse den Mitarbeitenden in einer Abschlussveranstaltung vor.

IV. Befund und Empfehlungen zu den untersuchten Diensten

Dank der engagierten Arbeit der Fach- und Führungskräfte werden trotz der hohen Belastung auf Grund der Ausweitung der Aufgaben durch den Gesetzgeber und die verstärkte Inanspruchnahme durch die Leistungsberechtigten im Wesentlichen die gesetzlichen Leistungsverpflichtungen erfüllt. Allerdings nutzten die Fachkräfte teils unterschiedliche – fachlich vertretbare – Vorgehensweisen bei der Erledigung gleicher Aufgaben, weil für die geforderte Vorgehensweise noch nicht durchgängig Standards festgeschrieben waren. Zum Teil wurde die Fachsoftware nur eingeschränkt genutzt und stattdessen mit Office-Produkten gearbeitet. Die Fachsoftware benötigt für die Beistandschaften einer intensiveren Pflege, damit das Potential zur effizienten Aufgabenerledigung aber auch zur Bereitstellung der Steuerungsinformationen für die Leitungskräfte gehoben wird. Inzwischen wurden in der Software die Voraussetzungen geschaffen, um erledigte Teilprozesse zu erfassen und kontinuierlich teambezogen auswerten zu können.

IV.1. Aufgabenkritik

Der Untersuchungsansatz von *IN/ISO* realisiert die Aufgabenkritik für die Leistungen und anderen Aufgaben der zu untersuchenden Organisationseinheit, in dem die bisherige Aufgabenwahrnehmung mit dem fachlich gebotenen Standard abgeglichen wird, den das Institut unter Berücksichtigung der rechtlichen Vorgaben, der Erkenntnisse der Fachwissenschaften sowie aus Vergleichswerten von über 130 untersuchten Jugendämtern (ca. 25% der deutschen Jugendämter) für die wirksame und wirtschaftliche Aufgabenerfüllung entwickelt hat. Der sogenannte *IN/ISO*-Standard wird kontinuierlich fortgeschrieben. Mit den Führungsverantwortlichen und den Fachkräften wurden die Standards mit den Handlungstraditionen des Fachbereiches Jugend und Familie und der Bedarfslage im Landkreis Lörrach abgeglichen. Von der Steuerungsgruppe unter Vorsitz des Dezernates V wurden die definierten Prozesse freigegeben und waren Grundlage der Personalbedarfsberechnung.

Die Qualitätsstandards und der Personalbedarf bilden die notwendige Aufgabenerfüllung im Rahmen der gesetzlichen Leistungsverpflichtungen ab. Soweit Optimierungspotentiale nicht unmittelbar in Folge der Untersuchungsschritte umgesetzt wurden, folgen der Darstellung des Untersuchungsergebnisses entsprechende Empfehlungen.

Im den Abschnitten IV.3 bis IV.4 werden die Ergebnisse und Empfehlungen geordnet nach Diensten dargestellt. Einer knappen Skizzierung der jeweiligen Aufgaben folgt die Personalbedarfsberechnung auf der Basis der Inanspruchnahme im Jahr 2021 (soweit nicht ein anderer Bezugszeitraum ausgewiesen ist) und der definierten Leistungsqualität. Dem wird die verfügbare Netto-Jahresarbeitszeit auf der Basis der im Stellenplan 2021 abgesicherten Beschäftigungsumfänge für das jeweilige Aufgabengebiet gegenübergestellt. Bei der Netto-Jahresarbeitszeit sind die Stunden bzw. Tage für die gesetzlichen und tariflichen Freistellungen (z.B. Urlaub), durchschnittliche Ausfallzeiten (z. B. wegen Krankheit), die Rüstzeiten (Zeit für Tätigkeiten aller Beschäftigten, die auf Grund der Zugehörigkeit zum Dienstgeber unabhängig von den jeweiligen Fachaufgaben anfallen) und die Verteilzeit (Arbeitszeitpuffer für Störungen, Arbeitsbeeinträchtigungen oder außerplanmäßige Aufgaben) vom Brutto-Beschäftigungsumfang (Wochenarbeitszeit geteilt durch 5 multipliziert mit Arbeitstage im Jahr) abgezogen. Aufbau und Inhalt der Berechnungstabelle für den Personalbedarf ist in *Anlage 2* ausführlich erläutert.

IV.2. Ergebnisse der Mitarbeitenden-Befragung

- Auf der Skala 1 bis 10 wird das Klima zwischen den Mitarbeitenden und den Führungskräften (8,25) besser bewertet als im eigenen Team (7,0).
- Soweit die Mitarbeitenden Vergleichsinformationen zu anderen Jugendämtern haben, stufen sie ihr eigenes Aufgabengebiet zu 2/3 im oberen Drittel und zu einem 1/3 im Mittelfeld ein.
- Beim Innovationspotential sehen die Mitarbeitenden Steigerungspotential (Skala 1 bis 10)
 - > Tempo bei Veränderung, wenn eine Konzeption nicht mehr passt: 5,0
 - > Innovationsfreude im eigenen Sachgebiet: 5,5
 - > Innovationsfreude im Fachbereich: 5,8
 - > Innovationsfreude in der Kreisverwaltung: 5,73
 - > Verbesserungsvorschläge finden Beachtung: 6,31
 - > Tempo bei der Entscheidung, wenn neues Anliegen im Sachgebiet: 6,63
 - > Tempo bei Veränderung, wenn eine Konzeption nicht mehr passt: 5,0
- Knapp die Hälfte (43,75%) finden sich zu allen relevanten Aspekten ihres Fachbereiches aber 87,5% hinsichtlich ihres Arbeitsbereiches rechtzeitig informiert,
- Ihre Arbeitsergebnisse (7,75) und ihre Kompetenz (7,74) wird von ihren Vorgesetzten gesehen. (Skala 1 bis 10)
- In Schulnoten bewertet geben die Mitarbeitenden der Personalausstattung den schlechtesten Wert (3,19) während die übrigen Werte für die Ausstattung zwischen 1,69 (Standort) und 2,69 (Technik und IT) liegen (fachliches Konzept: 2,25; Raum: 2,38; Struktur 2,63).

IV.3. Beistandschaften

Die Beistandschaften unterstützen mit eigener rechtlicher Position bei nichtehelichen Kindern die alleinerziehende Person bei der Durchsetzung ihrer Unterhaltsansprüche gegen das andere barunterhaltspflichtige Elternteil und beraten bei der Vaterschaftsfeststellung (§§ 52a ff, 18 und 59 SGB VIII). Die Beratungen nach § 18 Abs. 1 SGB VIII (Alleinerziehende) und § 18 Abs. 4 SGB VIII (junge Volljährige bis zu Vollendung des 21. Lebensjahres) nehmen in Anzahl und Umfang zu.

Vorrang hat die Beratung sowohl vor Einrichtung einer Beistandschaften als auch während der Beistandschaften, um zwischen den Unterhaltspflichtigen eine einvernehmliche Regelung zu erarbeiten. Diese wird in der Regel dauerhafter umgesetzt und vermeidet, dass der junge Mensch in den Streit um das Geld hineingezogen wird. Die entsprechende (kurzfristig zeitintensivere) Vorgehensweise wird im Landkreis Lörrach konsequent verfolgt. Je strittiger die Elternschaft oder je komplexer die Einkommenssituation ist, umso weniger lässt sich eine gemeinsame Regelung erarbeiten, so dass die anspruchsvolleren oder komplizierteren Fälle (langfristig zeitintensiv) bei der Beistandschaft verbleiben.

Zudem führen sie das Sorgeregister (§58a SGB VIII), in dem für nicht-ehelich im Zuständigkeitsbereich des Jugendamtes geborene Kinder, die Sorgerechtsentscheidungen gesammelt werden und beurkunden nach §§ 59 und 60 SGB VIII in Angelegenheiten der Elternschaft, des Unterhalts und der Adoption.

(4 Kernprozesse mit 30 Teilprozessen)

Die Fachkräfte sind jeweils für Leistungsberechtigte aus einzelnen kreisangehörigen Gemeinden zuständig (Fallzuständigkeit nach Adresse).

Die Bearbeitung der Fälle wird aufwändiger, weil eine einvernehmliche Regelung mit den Unterhaltspflichtigen seltener gelingt, häufiger durch die Unterhaltspflichtigen Rechtsanwälte beauftragt werden und die materielle Situation der Unterhaltspflichtigen sich verschlechtert bzw. die Einkommenssituation schwankt. Zudem müssen häufiger Aufenthaltswechsel des Kindes bei den Unterhaltspflichtigen berücksichtigt werden. Ein Urteil des Bundesgerichtshofs vom 18.03.2020 erschwert zudem die Rückübertragung von Ansprüchen an Unterhaltsvorschusskasse und Jobcenter, so dass die Beistände parallel tätig bleiben müssen.

Das KJSG hat die im Sorgeregister (§ 58a SGB VIII) zu erfassenden Tatbestände erweitert. Dies steigert die Anzahl der zu registrierenden oder an das zuständige Jugendamt weiter zu leitenden familiengerichtlichen Beschlüssen. Mit dem Familiengericht ist noch zu bearbeiten, dass alle relevanten Informationen (insb. Geburtsort des Kindes) dem übermittelten Dokument zu entnehmen sind.

Im Stellenplan 2021 sind 9,52 VZÄ ausgewiesen, die derzeit mit 14 Fachkräften besetzt sind. Auf der Basis der definierten Qualitätsstandards und der Inanspruchnahme 2021 werden 17.262,10 Jahres-Arbeitsstunden benötigt.

Tab. 1: Personalbedarfsberechnung Beistandschaften auf Basis Inanspruchnahme im Jahr 2021

Stundenbedarf im Berichtsjahr					Differenz (Soll-Ist)	
	Fachkräfte (mit aktueller Teilzeitquote)	%	wenn nur Vollzeitkräfte im Team tätig wären	%	Fachkräfte	Vollzeitäquivalente
Klientenzeit	12.354,11	71,6%	12.354,11	76,9%	2.128,56 Stunden	941,49 Stunden
Systemzeit	3.032,65	17,6%	2.239,33	13,9%	1,34 VZÄ	0,59 VZÄ
Verteilzeit	769,34	4,5%	729,67	4,5%	"-" entspricht einem Stellenüberhang (in VZÄ)	
Rüstzeit	1.106,00	6,4%	751,92	4,7%	Mehrbedarf in VZÄ unter Berücksichtigung der flexiblen System- und Rüstzeiten für die zusätzlichen Fachkräfte	
Summe	17.262,10	100,0%	16.075,02	100,0%	1,60 VZÄ	0,71 VZÄ

Derzeitiges Stellentableau	
Anzahl der Fachkräfte	Vollzeitäquivalente
14	9,52

Derzeit zur Verfügung stehende Jahresarbeitszeit	
Stunden	
15.133,54	

Anmerkung: Der rechnerische Überhang zum Stellenplan (9,2 VZÄ) entsteht durch die Berechnung der VZÄ mit 39 Wochenstunden, während die Beamten mit 41 Wochenstunden erfasst sind.

Es besteht unter Berücksichtigung der Quote Teilzeitbeschäftigungen ein Personalbedarf 11,12 VZÄ bzw. der Bedarf von 1,6 VZÄ ist nicht im Stellenplan abgesichert.

Allerdings liegen die mittleren Bearbeitungszeiten mit den INSO-Standards in der Summe 1,36 VZÄ niedriger, so dass der Personalbedarf mit dem Stellenplan abgedeckt wäre. Die Differenz ist zum einen begründet durch die überdurchschnittliche Anzahl im Ausland (Frankreich oder Schweiz) lebenden oder arbeitenden Unterhaltspflichtigen, die bei der Berechnung oder/und Durchsetzung der Unterhaltsansprüche erhöhte Aufwendungen verursachen. Zum anderen führt der bereits beschriebene Fokus auf die Erarbeitung einvernehmlicher (außergerichtlicher) Lösungen zu höheren Zeitbedarf als der INSO-Standard.

Die Hochrechnung auf Basis der arbeitssynchronen Datenerhebung (1.1. bis 15.8.2022) deutet jedoch daraufhin, dass der Personalbedarf etwa 1 VZÄ unter der vorläufigen Personalbedarfsberechnung liegt.

Tab. 2: Personalbedarfsberechnung Beistandschaften auf Basis Inanspruchnahme 1.1. bis 15.8.2022 (hochgerechnet auf ein Jahr)

Stundenbedarf im Berichtsjahr					Differenz (Soll-Ist)	
	Fachkräfte (mit aktueller Teilzeitquote)	%	wenn nur Vollzeitkräfte im Team tätig wären	%	Fachkräfte	Vollzeitäquivalente
Klientenzeit	11.066,52	69,6%	11.066,52	75,2%	762,88 Stunden	-424,19 Stunden
Systemzeit	3.019,60	19,0%	2.226,28	15,1%	0,48 VZÄ	-0,27 VZÄ
Verteilzeit	704,31	4,4%	664,64	4,5%	"-" entspricht einem Stellenüberhang (in VZÄ)	
Rüstzeit	1.106,00	7,0%	751,92	5,1%	Mehrbedarf in VZÄ unter Berücksichtigung der flexiblen System- und Rüstzeiten für die zusätzlichen Fachkräfte	
Summe	15.896,42	100,0%	14.709,35	100,0%	0,64 VZÄ	- VZÄ

Derzeitiges Stellentableau	
Anzahl der Fachkräfte	Vollzeitäquivalente
14	9,52

Derzeit zur Verfügung stehende Jahresarbeitszeit	
Stunden	
15.133,54	

Anmerkung: Der rechnerische Überhang zum Stellenplan (9,2 VZÄ) entsteht durch die Berechnung der VZÄ mit 39 Wochenstunden, während die Beamten mit 41 Wochenstunden erfasst sind.

Um die gesetzlichen Leistungsverpflichtungen zu gewährleisten, muss der Stellenplan entsprechend erweitert werden.

Die Entwicklung der Inanspruchnahme muss kontinuierlich beobachtet werden, damit die Geltendmachung der Unterhaltsansprüche erfolgreich durchgesetzt und durch die barunterhaltspflichtigen Elternteile im Rahmen ihrer Möglichkeiten finanziert werden,

■ **Empfehlung BS-1: Optimierung Softwareeinsatz**

Die Fachsoftware sollte ermöglichen, dass alle wiederkehrenden Tätigkeiten dort unter Nutzung der bereits erhobenen bzw. verarbeiteten Daten erledigt werden können. Die Schnittstelle zur Haushaltssoftware ist so zu gestalten, dass eine doppelte Datenerhebung vermieden wird. Auch das Zusammenwirken zwischen PROSOZ und enaio bedarf noch der Optimierung.

Das Einsparpotenzial lässt sich seriös erst ermitteln, wenn die softwaretechnische Umsetzung vorliegt.

■ **Empfehlung BS-2: Dokumente weiterentwickeln und einführen**

Im Qualitäts-Handbuch sind die Dokumente blau markiert, die noch nicht existieren oder überarbeitet werden müssen. Zur Sicherstellung der Nachvollziehbarkeit der Dokumentation aber auch zur Gewährleistung, dass in Vertretungsfällen oder nach Ausscheiden einer Fachkraft die wesentlichen Informationen schnell gefunden werden, sind die Dokumente zu erarbeiten, abzustimmen und in der Software zu hinterlegen.

IV.4. Amtsvormundschaften

Im Sachgebiet Amtsvormundschaften/-pflegschaften werden die gesetzlichen Vormundschaften (Kinder nicht-ehelicher, minderjähriger Mütter) und die durch familiengerichtliche Entscheidungen übertragenen Vormundschaften/Pflegschaften geführt. Die Vormund-/ Pflegschaften werden als Teil der Angelegenheiten laufender Verwaltung einzelnen Beamtinnen/Beamten bzw. Angestellten übertragen, die im Rahmen der Übertragung gesetzliche Vertreter des Kindes oder Jugendlichen sind (§ 55 SGB VIII). Während die Vormundschaft die volle elterliche Sorge umfasst, ist die Pflegschaft auf bestimmte Angelegenheiten der elterlichen Sorge (z.B. Gesundheitsorge, Aufenthaltsbestimmungsrecht) beschränkt. § 1793 BGB verpflichtet die Vormundin/den Vormund persönlichen Kontakt zu seinem Mündel zu halten und ihn in der Regel einmal im Monat in dessen üblicher Umgebung aufzusuchen.

Für die unbegleitet eingereisten minderjährigen Ausländer*innen (UMA) wird nach der Zuweisung in der Regel eine Vormundschaft eingerichtet. Die Zuständigkeit bleibt bestehen, wenn sich der gewöhnliche Aufenthalt des jungen UMA verändert (§ 88a SGB VIII).

Im Qualitäts-Handbuch ist ein Kernprozess mit 15 Teilprozessen beschrieben. Die Teilprozesse 3 „Personensorge, gesetzliche Vertretung und persönlicher Kontakt mit dem Mündel“ (monatlich), 4 „Kontakt mit der betreuenden (SD-)Fachkraft“ (in der Regel halbjährlich) und 6 „Bericht an das Familiengericht“ (jährlich) sind regelmäßig wiederkehrend zu bearbeiten.

Die Verteilung im Team erfolgt entsprechend der aktuellen Auslastung bei Zugang eines neuen Falls.

Die jungen Menschen, für die eine Vormundschaft oder Pflegschaft eingerichtet wird, kommen zunehmend aus schwierigen Lebensverhältnissen und weisen einen erhöhten Unterstützungsbedarf auf.

Im Rahmen der Untersuchung mussten wir feststellen, dass die gesetzliche Möglichkeit den zeitlichen Abstand der Besuche zu verlängern (§ 1793 Absatz 1a BGB), bereits umfänglich (13%) ausgeschöpft wird. Zudem finden viele Mündelkontakte (30%) nicht im Lebensumfeld des jungen Menschen statt.

Im Mai 2021 waren 6 Fachkräfte mit 4,2 Vollzeitäquivalenten (VZÄ) für die Aufgaben der Amtsvormund-/Amtspflegschaften tätig. Auf der Basis der definierten Qualitätsstandards und der Inanspruchnahme im Jahr 2021 wären 8.363,15 Jahresarbeitsstunden benötigt worden. Unter Berücksichtigung der derzeitigen Teilzeitquote der Fachkräfte und der für die zusätzlichen Stellen erforderlichen flexiblen System- und Rüstzeiten besteht ein Personalmehrbedarf von 1,31 VZÄ.

Tab. 3: Personalbedarfsberechnung Amtsvormundschaften auf Basis Inanspruchnahme im Jahr 2021

Stundenbedarf im Berichtsjahr				Differenz (IST zu SOLL)	
	Fachkräfte (mit aktueller %	%	wenn nur Vollzeitkräfte im Team tätig wären	Fachkräfte (mit aktueller Teilzeitquote)	wenn nur Vollzeitkräfte im Team tätig wären
Klientenzeit	6.022,48	72,0%	6.022,48	1.687,19 Stunden	1.125,01 Stunden
Systemzeit	1.491,00	17,8%	1.091,12	1,06 VZÄ	0,71 VZÄ
Verteilzeit	375,67	4,5%	355,68	"-" entspricht einem Stellenüberhang (in VZÄ)	
Rüstzeit	474,00	5,7%	331,70	Mehrbedarf in VZÄ unter Berücksichtigung der flexiblen System- und Rüstzeiten für die zusätzlichen Fachkräfte	
Summe	8.363,15	100,0%	7.800,97	1,31 VZÄ	0,87 VZÄ
Derzeitiges Stellentableau					
Anzahl der Fachkräfte		Vollzeitäquivalente			
6		4,20			
Derzeit zur Verfügung stehende Netto-Jahresarbeitszeit					
Stunden		6.675,96			
Anmerkung: 0,25 VZÄ sind derzeit vakant					

Zur vollständigen gesetzeskonformen Aufgabenerledigung (Stand 2021) werden im Stellenplan 5,5 VZÄ benötigt. Es besteht also ein ungedeckter Bedarf für die Vormund-/Pflegschaften von 1,31 VZÄ.

Die gesetzliche Regelung – monatlich den Mündel im gewohnten Lebensumfeld aufzusuchen – haben die Fachkräfte dahingehend angewendet, dass die aus Ihrer Sicht fachlich vertretbare Reduzierung von Mündelkontakte (200 weniger) und die Art der Kontaktaufnahme (30% ohne Fahrzeit) ausgeschöpft wurde. Ob diese Einzelfallentscheidungen auf Dauer vertretbar sind, ist zumindest fragwürdig. Jedenfalls darf dies nicht durch den Stellenplan erzwungen werden.

Die derzeitige Stellenbesetzung schöpft den Stellenplan nicht voll aus. 0,25 VZÄ sind zurzeit nicht besetzt. Dieser Stundenumfang hätte allerdings bisher auch nur durch Aufstockung der Teilzeitkräfte realisiert werden können, da eine Fachkraft mit solch niedriger Stundenzahl nicht sachgerecht und wirtschaftlich wäre.

Würde das Qualitäts-Handbuch vollumfänglich den fachlich gebotenen Standard (den aus den bisherigen Untersuchungen ermittelten mittleren Arbeitsaufwand) berücksichtigen, wäre der Personalmehrbedarf 0,42 VZÄ höher. Die Differenz erklärt sich im Wesentlichen durch die reduzierte Anzahl mit den Mündeln (an deren gewöhnlichen Lebensort).

Tab. 4: Personalbedarfsberechnung Amtsvormundschaften auf Basis Inanspruchnahme im Jahr 2021 und INSO-Standard

Stundenbedarf im Berichtsjahr					Differenz (IST zu SOLL)	
	Fachkräfte (mit aktueller Teilzeitquote)	%	wenn nur Vollzeitkräfte im Team tätig wären	%	Fachkräfte (mit aktueller Teilzeitquote)	wenn nur Vollzeitkräfte im Team tätig wären
Klientenzeit	6.668,91	74,6%	6.668,91	79,3%	2.263,86 Stunden	1.731,94 Stunden
Systemzeit	1.393,78	15,6%	1.022,71	12,2%	1,42 vZÄ	1,09 vZÄ
Verteilzeit	403,13	4,5%	384,58	4,6%	"-" entspricht einem Stellenüberhang (in VZÄ)	
Rüstzeit	474,00	5,3%	331,70	3,9%	Mehrbedarf in VZÄ unter Berücksichtigung der flexiblen System- und Rüstzeiten für die zusätzlichen Fachkräfte	
Summe	8.939,82	100,0%	8.407,90	100,0%	1,73 vZÄ	1,33 vZÄ

Derzeitiges Stellentableau	
Anzahl der Fachkräfte	Vollzeittäquivalente
6	4,20

Derzeit zur Verfügung stehende Netto-Jahresarbeitszeit	
Stunden	
	6.675,96

Anmerkung:	
0,25 VZÄ sind derzeit vakant	

Bei der Stellenplanerweiterung ist zu beachten, dass die zusätzlichen Anforderungen durch die Vormundschaftsrechtsreform ab 1.1.2023 (insbesondere: zusätzliche Berichterstattung an das Familiengericht bei vorläufiger Vormundschaft, Beratung von ehrenamtlichen Einzelvormünder, ggf. ergänzende Pflegschaften bei ehrenamtlichen Einzelvormündern) noch nicht eingerechnet werden konnten.

Für die meisten Mündeln sind Hilfen zur Erziehung durch den Sozialen Dienst gewährt. Deshalb wurde mit den Führungskräften der beiden Sachgebiete die Schnittstelle zwischen den Diensten erörtert. In der Kooperationsvereinbarung und im Arbeitsalltag ist sie im Wesentlichen gut abgestimmt. Zwei Aspekte bedürfen jedoch der weiteren Klärung:

- Die Sozialen Dienste prüfen, sobald ihnen der Bedarf für die Einrichtung einer Vormundschaft bekannt wird, ob im sozialen Nahfeld des jungen Menschen eine geeignete Person zu finden ist. Die Gewinnung von Vormündern jenseits des sozialen Umfeldes der Mündel wird zurzeit strukturiert nicht verfolgt.
- Die Wahrnehmung der Personensorge durch die Amtsvormundschaften bei (drohender) Kindeswohlgefährdung eines Mündels und ihr Zusammenwirken mit den Sozialen Diensten wird derzeit zwischen den beiden Sachgebieten weiterentwickelt, damit die

gemeinsame Verantwortung und das frühzeitige Hinwirken auf die bedarfsgerechte Ausgestaltung der Hilfen zur Erziehung umgesetzt wird. Entsprechend haben sich die Führungskräfte zur Fortschreibung der Kooperationsvereinbarung abgesprochen.

- Diesbezüglich und in Verbindung mit den erweiterten Anforderungen durch die Vormundschaftsrechtsreform und das Kinder- und Jugendstärkungsgesetz sind gemeinsame Fortbildungen der Fachkräfte angedacht.

Zum 1.1.2023 tritt die umfassende Reform des Vormundschafts- und Betreuungsrechts in Kraft. Ab diesem Zeitpunkt dürfen die Fachkräfte neben der Vormundschaft keine weiteren und sind funktionell, organisatorisch und personell von den übrigen Aufgaben des Jugendamtes getrennt zu führen. Neu eingeführt wird die vorläufige Vormundschaft, die dem Familiengericht Zeit verschaffen soll, die für die Vormundschaft für den jungen Menschen geeignete Person auszuwählen. Vermutlich werden die Familiengerichte hiermit vorzugsweise Jugendämter beauftragen. Ob dies und wenn ja in welchem Umfang zu Mehraufwand (zusätzlicher Bericht für das Familiengericht, Überleitung an einen anderen Vormund) oder Minderaufwand (größerer Anteil der Vormundschaften, die durch ehrenamtliche oder berufliche Einzelvormünder geleistet werden) für die Vormundschaften führen wird, lässt sich derzeit nicht valide abschätzen.

Künftig wird die ehrenamtliche Vormundschaft auch durch eine zusätzliche Pflegschaft unterstützt werden können. Ob dies jedoch dazu führt, dass vermehrt ehrenamtliche zur Übernahme von Vormundschaften zur Verfügung stehen bleibt abzuwarten. Sollte dem so sein, darf allerdings erwartet werden, dass er mit den Pflegschaften der Jugendämter beauftragt werden. In der Folge käme es nur zu einer teilweisen Entlastung des Jugendamtes.

Empfehlung AV-1: Stellenplan aufstocken / Personalkapazität erweitern

Auf diesem Hintergrund empfehlen wir hinsichtlich des Personalmehrbedarfs schnellstmöglich eine Aufstockung zu realisieren, um die sachgerechte Erledigung der gesetzlichen Aufgaben zu ermöglichen.

Die Auswirkungen der Vormundschaftsreform zum 1.1.2023 sind noch nicht berücksichtigt, weil derzeit keine belastbaren Erkenntnisse vorliegen, ob dies und wenn ja in welchem Umfang zu einer verstärkten Inanspruchnahme der Amtsvormundschaften führen wird. Die neuen Instrumente der vorläufigen Vormund-/Pflegschaft und die ggf. ergänzende Pflegschaft zu den Einzelvormündern lassen sich im Handbuch eindeutig zu den vorhandenen Teilprozessen zu ordnen, verändern aber die Häufigkeit der Inanspruchnahme der entsprechenden Teilprozesse. Die Reform rückt verstärkt die Gewinnung und Qualifizierung ehrenamtlicher Einzelvormünder in den Fokus. Wenn dies erfolgreich umgesetzt würde, ist mit erhöhtem Beratungsbedarf der Einzelvormünderinnen/-münder zu rechnen.

Empfehlung AV-2: Umsetzung der Vormundschaftsrechtsreform vorbereiten

Zum 1.1.2023 tritt eine umfassende Reform des Vormundschafts- und Betreuungsrecht in Kraft. Dies gilt es fachlich und organisatorisch rechtzeitig vorzubereiten.

Empfehlung AV-3: Optimierung Softwareeinsatz

Die elektronische Aktenführung, die Nutzung standardisierter Dokumente, die jährliche Berichterstattung an das Familiengericht und die Erfassung der bearbeiteten Teilprozesse sollte stärker softwaremäßig unterstützt werden, um die Dokumentationszeiten zu reduzieren. Hierfür ist auch die verstärkte Nutzung von Diktier- bzw. Spracherkennungssoftware sinnvoll.

Empfehlung AV-4: Dokumente weiterentwickeln und einführen

Im Qualitäts-Handbuch sind die Dokumente blau markiert, die noch nicht existieren oder

überarbeitet werden müssen. Zur Sicherstellung der Nachvollziehbarkeit der Dokumentation aber auch zur Gewährleistung, dass in Vertretungsfällen oder nach Ausscheiden einer Fachkraft die wesentlichen Informationen schnell gefunden werden, sind die Dokumente zu erarbeiten, abzustimmen und in der Software zu hinterlegen.

IV.5. Weitere Empfehlung für beide Sachgebiete

Neben den gesetzlichen, gesellschaftlichen und fachlichen Entwicklungen sind mind. zwei weitere Herausforderungen zu bewältigen: Digitalisierung und Generationenwechsel.

Die Umstellung auf elektronische Aktenführung ist nur ein erster Schritt. Manche Arbeitsvorgänge können vollständig digitalisiert werden. Bei anderen Vorgängen werden Teilschritte – unter anderem die Antragstellung durch Leistungsberechtigte – digitalisiert werden. Damit verändern sich auch die Anforderungen an die Beschäftigten.

Aufgrund der Altersstruktur der Beschäftigten im Kreisjugendamt werden in den kommenden Jahren verstärkt Beschäftigte altersbedingt ausscheiden und die bereits bestehende Personalfluktuation weiter verstärken. Neben der Fragestellung, ob im erforderlichen Umfang und zu den jeweiligen Zeitpunkten geeignete Fachkräfte gefunden werden können, werden verstärkt die Sicherung von Erfahrungswissen und die Einarbeitung berücksichtigt werden müssen.

Ein wesentlicher Gesichtspunkt für die Personalbindung ist die Qualität der Einarbeitung. Dies ist in den Systemzeiten der untersuchten Dienste bei der Personalbedarfsermittlung berücksichtigt. Das bereits angewendete Einarbeitungskonzept liegt oberhalb der üblichen Umfänge und unterstützt die Einmündung neuer Fachkräfte. Das Qualitäts-Handbuch mit den definierten Prozessen zusätzlich unterstützen.

Eine kontinuierliche Personalentwicklung bspw. durch regelmäßige Fortbildung für die Fach- und Führungskräfte ist ein weiterer wichtiger Baustein (*in den Systemzeiten bei der Personalbedarfsberechnung berücksichtigt und ein entsprechendes Budget steht zur Verfügung*). Hierzu gehören auch alle Maßnahmen zur Stressverarbeitung und Gesundheitsförderung. Die Fachkräfte werden regelmäßig durch Supervision unterstützt und können Angebote des Betrieblichen Gesundheitsmanagements nutzen (bspw. Kurse zur Stressbewältigung mit Achtsamkeit und zur ergonomischen Gesundheit).

▪ **Empfehlung 1:** Fachsoftware modernisieren

Die Weiterentwicklung der Fachsoftware muss den mobilen Zugriff auf die Fallakten und die digitale Antragstellung und -bearbeitung (Onlinezugangsgesetz) ermöglichen bzw. erleichtern.

▪ **Empfehlung 2:** Diktiersoftware nutzen

Da keine Schreibkräfte zur Verfügung stehen, sollten die Fachkräfte längere Schriftstücke unmittelbar in die Fachsoftware (oder in eine Textverarbeitung) diktieren und so den Zeitbedarf für die Dokumentation reduzieren.

▪ **Empfehlung 3:** Wissensmanagement optimieren

Das explizite Wissen (also die Wissensbestände, die bewusst sind und sprachlich formuliert werden können) sollten strukturiert und prozessorientiert den Fachkräften leicht zugänglich gehalten werden (Verschlagwortung, Popup-Fenster). Daneben gilt es das implizite Wissen (also die Wissensbestände, die auf Erfahrungen beruhen und häufig nicht unmittelbar bewusst sind) entlang der definierten Prozessketten mit den erfahrenen Fachkräften zu erheben und zu dokumentieren.

Neue Informationen und Projekte sollten in diese Wissens-Datenbank integriert werden und entsprechend dem Gebrauchswert nutzerorientiert per Popup und Link kommuniziert werden. Die wachsende Bedeutung des Wissensmanagements ist eine weitere Herausforderung für die Führungskräfte – in Kooperation mit dem Qualitätsmanagement.

Schlusswort

Trotz der hohen Belastung war das Engagement der Beschäftigten während und für die Organisationsuntersuchung ausgezeichnet. Dies ist ein gutes Zeichen für die anstehende fachliche Weiterentwicklung. Diese wird dauerhaft nur gelingen, wenn die Rahmenbedingungen (Personalbestand, Aufbaustruktur, Führung, Fachsoftware) gewährleistet sind.

Mit dem vorliegenden Bericht und den Empfehlungen zeigen wir Ihnen einen Weg auf, wie die Herausforderungen bewältigt werden können. Im Interesse der Leistungsberechtigten und der jungen Menschen wünschen wir Ihnen den notwendigen langen Atem und ein konstruktives Miteinander.

Köln, den 24. August 2022

Bruno Hastrich
Geschäftsführer der **INSO** GmbH

Josefstr. 26, 51143 Köln
☎ 02203/90 789 37
✉ bruno.hastrich@inso.koeln

Verzeichnis der Tabellen

Titel der Tabelle	Abschnitt	Seite
Tab. 1: Personalbedarfsberechnung Beistandschaften auf Basis Inanspruchnahme im Jahr 2021	IV.3 Beistandschaften	11
Tab. 2: Personalbedarfsberechnung Beistandschaften auf Basis Inanspruchnahme 1.1. bis 15.8.2022	IV.3 Beistandschaften	11
Tab. 3: Personalbedarfsberechnung Amtsvormundschaften auf Basis Inanspruchnahme im Jahr 2021	IV.4 Amtsvormundschaften	13
Tab. 4: Personalbedarfsberechnung Amtsvormundschaften auf Basis Inanspruchnahme im Jahr 2021 und IN/S/O-Standard	IV.4 Amtsvormundschaften	14

Anlagen

- 1 Beispiel einer Prozessbeschreibung (*Auszug aus Qualitäts-Handbuch der Beistandschaften*): KP BS-1 TP 3
- 2 Erläuterung der Tabelle „Berechnung des Personalbedarfs“
- 3 Beschreibung des *IN/S/O*-Referenzrahmens zur Qualitätsentwicklung und Personalbemessung in der Kinder- und Jugendhilfe

Teilprozess 3: Beratung zu Kindesunterhalt und Betreuungsunterhalt (§ 18 Abs.1+2 SGB VIII)

Ziel / Ergebnis	<p>Der alleinerziehende Elternteil ist über die rechtlichen Fragen zum Umgangsrecht, zum Sorgerecht, zum Unterhalt und zu den weiteren möglichen Unterstützungsleistungen durch das Jugendamt informiert.</p> <p>oder</p> <p>Alle Beteiligten kennen die jeweiligen Unterhaltsansprüche (Kindes- und Betreuungsunterhalt) und sind über die weiteren Möglichkeiten der Unterstützung durch die Beistandschaft oder auch das Jugendamt informiert.</p>																		
Aktivitäten	<ul style="list-style-type: none"> • Kontaktaufnahme durch den betreuenden Elternteil • Gespräch mit dem betreuenden Elternteil • ggf. Schreiben an den anderen Elternteil / Inverzugsetzung • ggf. Gespräch mit dem betreuenden und dem unterhaltspflichtigen Elternteil • vorläufige Einschätzung der Höhe des Unterhalts • Beratung zu weiteren Unterstützungsmöglichkeiten (Wirtschaftliche Jugendhilfe, Unterhaltsvorschusskasse, Jobcenter, Sozialer Dienst) • ggf. Ersteinschätzung zur Beitreibungsmöglichkeit und Informationen zur Titelschaffung bzw. zum zivilrechtlichen Vorgehen • ggf. Anforderung von Unterlagen und Klärung früherer Aktivitäten, Unterhaltstitel und/oder anwaltliche Kontakte • Beratung zum Umgangs- und Sorgerecht 																		
Prozessbeteiligte	<ul style="list-style-type: none"> • betreuender Elternteil • unterhaltspflichtiger Elternteil • Rechtsanwalt 																		
Schnittstellen	<ul style="list-style-type: none"> • ggf. andere Sozialleistungsträger und Behörden (Jobcenter, Sozialamt etc.) • ggf. Unterhaltsvorschusskasse • ggf. Anwälte 																		
Instrumente / Dokumente	<ul style="list-style-type: none">  elektronische Fallakte  Antrag auf Einrichtung einer Beratung nach § 18 (1) SGB VIII  Fragebogen  Erstanschreiben (Aufforderung Unterhalt als Berater § 18 (1) SGB VIII)  Anschreiben Unterhaltspflichtigen (z.B. Nachforderung Unterlagen, Erinnerung)  Unterhaltsberechnung  Erläuterung Unterhaltsberechnung für betreuenden Elternteil  ZP-Aufforderung Unterhalt nach erteilter Auskunft  Abschlusschreiben mit Angebot Einrichtung Beistandschaft  Abschlusschreiben über Ende Beratung  Statistik (Beschluss am Anfang und Ende) 																		
Zeitbedarf + Frist	<table border="1" data-bbox="507 1845 1382 1973"> <thead> <tr> <th></th> <th>Gespräch</th> <th>Dokumentation</th> <th>Administration</th> <th>Kurzgespräche</th> <th>koll. Reflexion</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Zeitbedarf</td> <td>60 min</td> <td>30 min</td> <td>10 min</td> <td>20 min</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Häufigkeit</td> <td>1 x</td> <td>1 x</td> <td>1 x</td> <td>1 x</td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <p>Gesamtzeitbedarf: 120 min Fahrzeit: keine</p>		Gespräch	Dokumentation	Administration	Kurzgespräche	koll. Reflexion	Zeitbedarf	60 min	30 min	10 min	20 min		Häufigkeit	1 x	1 x	1 x	1 x	
	Gespräch	Dokumentation	Administration	Kurzgespräche	koll. Reflexion														
Zeitbedarf	60 min	30 min	10 min	20 min															
Häufigkeit	1 x	1 x	1 x	1 x															
Anmerkungen	<p>Die Berechnung des Unterhalts auf Basis von Unterlagen erfolgt im KP 2 TP 4a.</p>																		

Erläuterung der Berechnungstabelle für den Personalbedarf

	A	B	C	D	E	F	G
1	Stundenbedarf im Berichtsjahr						
2		Fachkräfte	%	Vollzeitäquivalente	%		
3	Klientenzeit	①		⑥			
4	Systemzeit	②		⑦			
5	Verteilzeit	③		⑧			
6	Rüstzeit	④		⑨			
7	Summe	⑤	100,0%	⑩	100,0%		
8	Derzeitiges Stellentableau						
9		Anzahl der Fachkräfte		Vollzeitäquivalente			
10		⑪		⑫			
11	Derzeit zur Verfügung stehende Netto-Jahresarbeitszeit						
12		Stunden		⑬			

Differenz (IST - SOLL)			
Fachkräfte		Vollzeitäquivalente	
⑭	Stunden	⑰	Stunden
⑮	Stellen	⑱	Stellen
"- " entspricht einem Stellenbedarf			
unter Berücksichtigung zusätzlicher Zeitanteile (flexible System- und Rüstzeiten) für die neuen Stellen			
⑲	Stellen	⑳	Stellen
"- " entspricht einem Stellenbedarf			

Netto-Jahres-Arbeitszeit:

Sie wird jeweils von der Personalverwaltung für alle Beschäftigte einer Organisation / Kommunalverwaltung festgelegt. Von der **Brutto-Jahres-Arbeitszeit** (= Anzahl der Arbeitstage im Jahr multipliziert mit der vertraglichen Wochenarbeitszeit eines Vollzeit-Beschäftigten geteilt durch 5) werden die Stunden für die gesetzlichen, tariflichen und betriebsüblichen Freistellungszeiten sowie die durchschnittlichen Krankheitstage abgezogen.

Vollzeitäquivalente:

Summe der prozentualen Beschäftigungsumfänge geteilt durch 100

Bsp.: In einem Team sind drei Personen beschäftigt, eine Person mit Vollzeit (= 100), eine Person mit 70% Beschäftigungsumfang (= 75) und eine Person halbtags (= 50). (100+75+50=225 225 geteilt durch 100 = 2,25) In diesem Team sind also 3 Personen mit 2,25 Vollzeitäquivalenten beschäftigt.

Spalten B und F (Zeilen 3 bis 9)

berücksichtigen die tatsächliche Anzahl der Fachkräfte mit ihrem jeweiligen Beschäftigungsumfang

Spalten D und G (Zeilen 3 bis 9)

rechnen alternativ, wie hoch der Aufwand bzw. Bedarf wäre, wenn der Beschäftigungsumfang der Fachkräfte durch Vollzeitkräfte gedeckt würde.

① + ⑥ Klientenzeit:

Bearbeitungszeit der Teilprozesse (Qualitätsstandard) multipliziert mit der Inanspruchnahme der Teilprozesse (Häufigkeit) im Berichtsjahr (in der Regel das Vorjahr)

② + ⑦ Systemzeit:

Summe des Aufwandes in Stunden aller Beschäftigten für flexible und fixe Systemzeiten im Berichtsjahr
flexible Systemzeit = nicht einzelfallbezogene Aktivitäten, an denen alle Fachkräfte beteiligt sind;

Bsp.: Dienstbesprechung

fixe Systemzeit = nicht einzelfallbezogene Aktivitäten, an denen nur eine bestimmte Anzahl der Beschäftigten beteiligt sind. **Bsp.:** Vertretung des Dienstes in einem Arbeitskreis durch eine Fachkraft

③ + ⑧ Verteilzeit:

Arbeitszeitpuffer für unvorhersehbare Störungen des Arbeitsablaufes

④ + ⑨ Rüstzeit:

Anzahl von Stunden, die durch die Beschäftigung bei der Organisation/Kommunalverwaltung gebunden sind – unabhängig von der Fachaufgabe. Die Zeiten sind in der Regel für Teilzeit- und Vollzeit-Beschäftigte identisch **Bsp.:** Personalversammlung

⑤ Gesamtaufwand im Berichtsjahr für alle Beschäftigte in der Organisationseinheit, wenn die Aufgaben nach dem fachlich gebotenen Standard erledigt werden.

⑩ Gesamtaufwand im Berichtsjahr für alle Beschäftigte in der Organisationseinheit, wenn die Aufgaben nach dem fachlich gebotenen Standard erledigt werden und ausschließlich Vollzeitkräfte beschäftigt wären.

Derzeitiges Stellentableau = verfügbarer Beschäftigungsumfang laut Stellenplan für das laufende Jahr

⑪ = Anzahl der Personen, die in der untersuchten Organisationseinheit tätig sind

⑫ = Summe der Beschäftigungsumfänge aller Fachkräfte (⑪) in Vollzeitstellen

⑬ = Summe der Beschäftigungsumfänge aller Fachkräfte (⑪) in Netto-Jahres-Arbeitsstunden (⑫ multipliziert mit der Netto-Jahres-Arbeitszeit einer Vollzeitkraft)

⑭ = ⑬ (Personalbestand) minus ⑤ (Personalbedarf)

⑬ größer ⑤ = Personalüberhang ⑬ kleiner ⑤ = Personalmehrbedarf

⑮ = ⑭ geteilt durch Netto-Jahres-Arbeitszeit eines Vollzeit-Beschäftigten

⑯ = ⑮ plus die Stellenanteile für flexible Systemzeiten und Rüstzeiten der zusätzlichen Stellen

⑰ = ⑬ minus ⑩

⑬ größer ⑩ = Personalüberhang ⑬ kleiner ⑩ = Personalmehrbedarf

⑱ = ⑰ geteilt durch Netto-Jahres-Arbeitszeit eines Vollzeit-Beschäftigten

⑲ = ⑱ plus die Stellenanteile für flexible Systemzeiten und Rüstzeiten der zusätzlichen Stellen

Ein Beispiel:

In einem Team sind 5 Fachkräfte beschäftigt; 3 Vollzeit, 2 halbtags = 4 Vollzeitäquivalente.

Durch die Beschäftigten waren folgende Zeiten abzudecken:

Rüstzeit: 75 Stunden/Beschäftigter

flexible Systemzeit: 120 Stunden/Beschäftigter

fixe Systemzeit: 500 Stunden

Klientenzeit: 5.150 Stunden

Verteilzeit: 5% der Summe aus Klienten- und Systemzeit

Netto-Jahres-Arbeitszeit einer Vollzeit-Beschäftigten: 1.600 Jahres-Arbeitsstunden

Stundenbedarf im Berichtsjahr				
	Fachkräfte	%	Vollzeitäquivalente	%
Klientenzeit	5.150,00	74,2%	5.150,00	76,4%
Systemzeit	1.100,00	15,9%	980,00	14,5%
Verteilzeit	312,50	4,5%	306,50	4,5%
Rüstzeit	375,00	5,4%	300,00	4,5%
Summe	6.937,50	100,0%	6.736,50	100,0%

Derzeitiges Stellentableau	
Anzahl der Fachkräfte	Vollzeitäquivalente
5	4,00

Derzeit zur Verfügung stehende Netto-Jahresarbeitszeit	
Stunden	
	6.800,00

Differenz (IST - SOLL)	
Fachkräfte	Vollzeitäquivalente
-137,50 Stunden	63,50 Stunden
-0,09 Stellen	0,04 Stellen
"-" entspricht einem Stellenbedarf	
unter Berücksichtigung zusätzlicher Zeitanteile (flexible System- und Rüstzeiten) für die neuen Stellen	
-0,11 Stellen	- Stellen
"-" entspricht einem Stellenbedarf	

Referenzsystem des *IN/S/O* zur nachhaltigen Qualitätsentwicklung und Personalbemessung

Die Organisationsuntersuchung gestalten wir so, dass Qualitätsentwicklung und Personalbedarfsberechnung nachhaltig grundgelegt werden, die anschließend von der Kommunalverwaltung selbständig fortgeführt werden können.

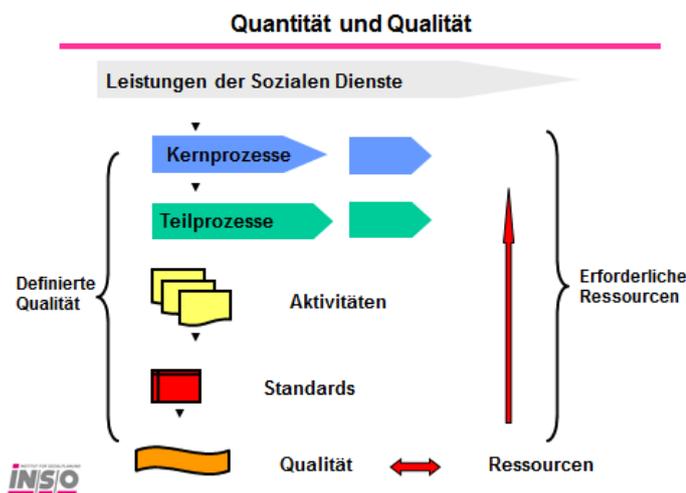
Hierfür sind folgende Arbeitspakete erforderlich:

- Aufnahme des IST-Zustandes bei der Bearbeitung der Aufgaben und deren Steuerung
- Definition der Qualitätsstandards, Methoden und Abläufe sowie mittlere Bearbeitungszeiten für die verschiedenen Arbeitsschritte (*Teilprozesse*), [= SOLL-Zustand]
- Abgleich von IST und SOLL
- Festlegung der fallbezogenen (*Kernprozesse*) und fallunabhängigen (*Systemzeit*) Arbeitsanteile,
- Erstellung der fortschreibungsfähigen Personalbedarfsberechnung (Personalbedarf für die Erledigung der definierten Aufgabenpakete; ggf. Orientierungsgröße für den Zuschnitt von Teams; das Instrument ist nicht zur Erfassung individueller Arbeitsleistungen geeignet)
- Empfehlungen für die Optimierung der Aufgabenwahrnehmung und der Aufbaustruktur sowie entsprechender Umsetzungsmaßnahmen

a) Überprüfung und Definition von Prozess-Standards als zentrales Element der Qualitätsentwicklung und Personalbemessung

Ausgangspunkt ist eine detaillierte Beschreibung der Leistungen und Arbeitsprozesse. Die relevanten Kernprozesse der jeweiligen Leistungsbereiche werden in Teilprozesse gegliedert, mit denen jeweils Zwischenziele erreicht werden, so dass über den weiteren Fortgang entschieden werden kann/muss, einschl. der Übergabe an einen anderen Kernprozess oder Dienst (Schnittstelle). In den Teilprozessen sind die erforderlichen Aktivitäten und Tätigkeiten festgelegt.

Zunächst werden das bisherige Vorgehen der Fachkräfte und die bestehenden Dienstanweisungen/Verfahrensvorschriften mit dem *IN/S/O*-Standard für die entsprechenden Kernprozesse abgeglichen, um einerseits das bisherige Qualitätsniveau zu überprüfen und Optimierungspotenziale zu identifizieren sowie andererseits in interkommunalen Vergleichen evaluierte Arbeitszeitwerte für eine Vielzahl von Aktivitäten/ Teilprozessen ggf. übernehmen zu können. Soweit sich hieraus Änderungen ergeben und für die bisher nicht definierten Prozesse werden Prozessbeschreibungen als qualitative Standards mit den Fachkräften erarbeitet. Die so festgelegten SOLL-Standards bilden dann die Grundlage für die Beurteilung der Leistungserbringung sowie für die Berechnung der erforderlichen Ressourcen.



Wir empfehlen die Kernprozesse an den durch das Sozialgesetzbuch VIII und die weiteren Leistungsgesetze definierten Leistungsverpflichtungen des örtlichen Trägers der öffentlichen Jugendhilfe zu orientieren. Dabei gilt es zu berücksichtigen, dass die Mitarbeiter/innen ggf. noch weitere Aufgaben übernehmen.

Die Verantwortung für die Definition der Standards und Verfahren sowie für die methodische Umsetzung liegt beim örtlichen Träger der öffentlichen Jugendhilfe. Von Seiten des Institutes werden Empfehlungen für die Standards und Verfahren zur fach- und sachgerechten Aufgabenerledigung ausgesprochen.

Im Interesse einer effizienten Arbeitsweise für die Untersuchung schlägt *IN/S/O* vor, sich bei der Prozessdefinition an Arbeitsvorlagen des Institutes zu orientieren. Sie basieren auf den Ergebnissen der ca. 150 Jugendämtern, die wir in den Jahren 2009 bis 2022 mit unserem Ansatz unterstützen durften. Die Vorlagen orientieren sich an den rechtlichen und fachlichen Standards der Jugendhilfe. Diese müssen dann selbstverständlich an die Rahmenbedingungen in der Kommune (z.B. Strukturen, soziodemographische Aspekte, fachliche/fachpolitische Strategien) und das angestrebte Qualitätsniveau angepasst werden.

b) Bearbeitungszeiten für verschiedene Teilprozesse

Da es sich bei den zu untersuchenden Arbeitsgebieten im Wesentlichen um personenbezogene soziale Dienstleistungen handelt, wird die Qualität entscheidend durch die handelnden Personen (Fachkräfte und Leistungsberechtigte) beeinflusst. Für das erfolgreiche Handeln der Fachkräfte sind deren Qualifikation aber auch ihre zeitlichen und strukturellen Rahmenbedingungen bedeutsam. Deshalb schlägt *IN/S/O* des Weiteren vor, den Arbeitszeitbedarf für die Erledigung der definierten Aufgaben zu erheben. Die mittleren Bearbeitungszeiten sind für die verschiedenen Aktivitätstypen in den Kern- und Teilprozessen zu definieren. Die Summe der Bearbeitungszeiten für die Aktivitäten ergeben die mittlere Bearbeitungszeit für den jeweiligen Teilprozess.

Zeitbedarf + Frist	Beispiel für einen Zeitbedarf zur Vororteseinschätzung im Kernprozess § 8a SGB VIII				
	Gespräch	Dokumentation	Administration	Kurzgespräche	Koll. Reflexion
Zeitbedarf	60 min	60 min	20 min	15 min	15 min
Häufigkeit	2 x	2 x	2 x	2 x	1 x
Zweite Fachkraft	1,5 x	0,2 x			1 x
Gesamtzeitbedarf: 230 Min. (+ 117 Min. für 2. Fachkraft) zuzüglich Fahrzeit: in 100 % der Gespräche Frist: Erledigung innerhalb von 24 Stunden					

Die Erfassung von Arbeitszeitanteilen kann über folgende Arbeitsschritte erfolgen:

- Selbsteinschätzung durch die jeweiligen Fachkräfte
- Interkommunale Vergleichswerte, die durch *IN/S/O* eingebracht werden
- sowie ggf. eine Auswertung von weiteren Informationsquellen (Aktenanalyse, qualitative Interviews, statistische Daten etc.)

c) Fallübergreifende und fallunabhängige Arbeitsanteile

(System- und Rüstzeiten)

Zu den Aufgaben der Fachkräfte gehören auch fallunabhängige Anforderungen, die bei der Untersuchung berücksichtigt werden sollen. Solche Tätigkeiten sind entweder systembedingte Ausführungszeit oder Rüstzeit im Sinne von Arbeitsvor- und Arbeitsnachbereitung. Durch die systembedingten Ausführungszeiten werden Fachlichkeit und einheitliches Handeln der Fachkräfte abgesichert sowie sozialräumliche Ressourcen erschlossen. Auch diese Tätigkeiten müssen erfasst werden, um eine Definition von Standards vorzunehmen und den dafür erforderlichen Ressourcenbedarf berechnen zu können.

Beispiele

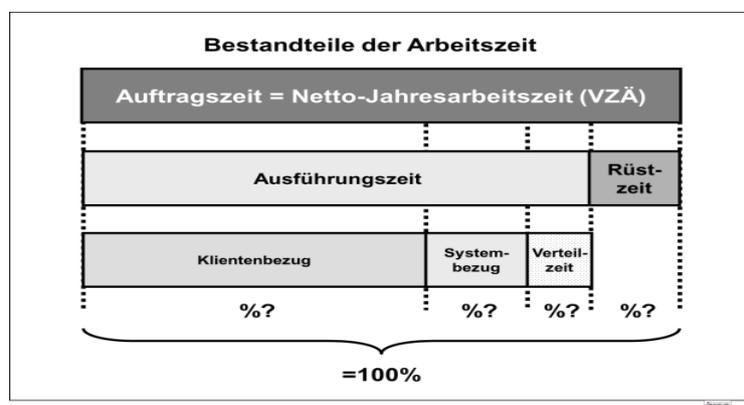
für Leistungen im Sinne von fallunabhängigen Arbeiten/systembezogenen Leistungen

Systemanteil	Fallberatung im Team
	Kollegiale Beratung eines Kollegen bzw. einer Kollegin
	Sozialräumliches Arbeiten (Gemeinwesenarbeit bzw. Netzwerkarbeit)
	Controlling
	Einarbeitung neuer Mitarbeiter/innen
	Fortbildung
Rüstzeit	allgemeine Dienstbesprechungen
	Personalversammlung
	Mitarbeit in amtsübergreifenden Projektgruppen

Zur Definition dieser Tätigkeiten sowie zur Erfassung der entsprechenden Arbeitszeiten stellt *IN/S/O* wiederum eine entsprechende Arbeitsvorlage zur Verfügung. Gleichzeitig kann auf interkommunale Vergleichswerte Bezug genommen werden.

d) Berechnung des Personalbedarfs und der Verteilung von Personalkapazitäten

Im Hinblick auf Transparenz, Überprüfbarkeit und Ressourcensteuerung verwenden wir als Grundlage für die Beurteilung der Ablauforganisation und der Berechnung des Personalbedarfes ein Modell aus der arbeitswissenschaftlichen Organisationslehre¹. Die Arbeitsvorgänge werden zerlegt, um einzelne Schritte organisatorisch und zeitmäßig erfassen zu können. Diese Erfassung dient der Beurteilung und Bewertung der Arbeitsabläufe sowie der erforderlichen Zeit- und damit Personalressourcen. *IN/S/O* verfügt auf Grund der Vielzahl der Beratungsprojekte (ca. 20% der deutschen Jugendämter) über eine sehr breite Basis interkommunaler Vergleichswerte, die in die Beurteilung der Arbeitszeit- und Personalbedarfe eingebracht werden können.



¹ Dieses Modell wird bereits in über 120 deutschen Jugendämtern auf Grund unserer Beratung zur Personalbedarfsberechnung eingesetzt.

Referenzsystem des IN/S/O zur nachhaltigen Qualitätsentwicklung und Personalbemessung

Mit Hilfe dieses Systems lassen sich für jeden einzelnen Leistungsbereich und die dortigen Standards Bewertungen vornehmen. Gleichzeitig lässt sich auch die Arbeitsbelastung in unterschiedlichen Teams transparent darstellen. Eine individuelle Ermittlung der Arbeitsleistung wird damit weder angestrebt noch ermöglicht.

Beispiel für eine Personalbedarfsberechnung

			Rüstzeit	Anteil Rüstzeit	Systemzeit	Anteil Systemzeit
	Beschäftigungs- umfang (VZÄ)	Auftragszeit				
Team A	4,0	6332,00	392,50	6,19%	526,00	8,29%
Team B	4,1	6490,30	422,50	6,80%	509,00	8,19%
Team C	3,8	6015,40	365,00	5,09%	235,00	3,27%
gesamt	11,9					

Klienten- zeit	Anteil Klientenzeit	Verteilzeit	Anteil Verteilzeit	Bedarf an Auftragszeit	mehr/weniger Bedarf	dies entspricht VZÄ
5141,00	81,05%	283,35	4,47%	6342,85	10,85	0,0
5031,00	80,96%	252,00	4,06%	6214,50	-275,80	-0,2
6253,00	87,12%	324,40	4,52%	7177,40	1162,00	0,7
						0,5

Beispiel für eine Berechnung für ein ASD-Team**Stundenbedarf im Berichtsjahr**

	Fachkräfte	%	Vollzeitäquivalente	%
Klientenzeit	8.896,68	69,4%	8.896,68	71,8%
Fahrzeit	414,09	3,2%	414,09	3,3%
Systemzeit	2.092,30	16,3%	1.816,30	14,7%
Verteilzeit	570,15	4,4%	556,35	4,5%
Rüstzeit	845,75	6,6%	705,13	5,7%
Summe	12.818,98	100,0%	12.388,55	100,0%

Derzeitiges Stellentableau

Anzahl der Fachkräfte	Vollzeitäquivalente
9	7,50

Derzeit zur Verfügung stehende Jahresarbeitszeit

Stunden
12.045,00

Differenz (Soll-Ist)

Fachkräfte	Vollzeitäquivalente
-773,98 Stunden	-343,55 Stunden
-0,48 Stellen	-0,21 Stellen

"-" entspricht einem Stellenbedarf

**Unter Berücksichtigung zusätzlicher Zeitanteile
(variable System- und Rüstzeiten) für die neuen Stellen**

-0,58 Stellen	-0,26 Stellen
---------------	---------------

"-" entspricht einem Stellenbedarf

e) Fortschreibung der Personalbemessung (PeB-Tool)

Das Institut für Sozialplanung und Organisationsentwicklung stellt der Kommune ein Werkzeug zur selbständigen Fortschreibung der Personalbemessung zur Verfügung. Eine Java-basierte EDV-Lösung (PeB-Tool), in der die definierte Prozessstruktur hinterlegt ist, ermöglicht mittels der Häufigkeit von Teilprozessen und Vorgängen den Personalbedarf zu berechnen. Die EDV-gestützte Lösung ist anpassungsfähig, so dass neue Erkenntnisse zu Anzahl der Tätigkeiten oder Bearbeitungsdauer selbständig eingearbeitet werden können. Lediglich bei der Abbildung veränderter Prozessstrukturen wird eine technische Unterstützung durch *IN/S/O* benötigt.

Sofern die Jugendamtssoftware die Erfassung erledigter Teilprozesse nicht ermöglicht, kann *IN/S/O* die APP „Prozesse-Zähler“ für eine entsprechende Datenerhebung und Auswertung auf Teamebene zur Verfügung stellen.