

# GEWONNEN, GEKOMMEN, GEBLIEBEN

Gabi Spieker

Behörde für Arbeit, Soziales, Familie und  
Integration Hamburg

[www.mediaserver.hamburg.de](http://www.mediaserver.hamburg.de) / Jörg Modrow

**WARUM EIN „KOMBI-PAKET“  
AUSGERECHNET FÜR DEN  
ASD?**



# RAHMENBEDINGUNGEN

## Strukturelle Komplexität

Interne und externe Schnittstellen prägen das Geschehen

## Inhaltliche Komplexität

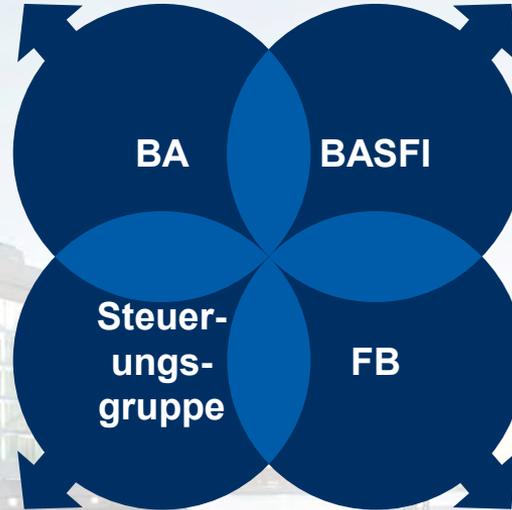
Wächteramt vs. Beratung und Unterstützung

Professionsverständnis und Organisationsverständnis sind sich fremd

# STRUKTURELLE KOMPLEXITÄT 1 SCHNITTSTELLEN

Bezirksamtsleitung  
Dezernatsleitung  
Jugendamtsleitung  
Regionalleitung  
ASD-Leitung

1



2

BASFI  
Behördenleitung  
Amtsleitung  
Abteilungsleitung

Jugendhilfeinspektion  
QMS

4

Steuerungsgruppe  
Jugendhilfe

3

Finanzbehörde -  
Bezirksaufsicht

[www.mediaserver.hamburg.de](http://www.mediaserver.hamburg.de) / Datenland Architektursimulation / Erik Recke

# STRUKTURELLE KOMPLEXITÄT 2

## FALLBEZOGENE SCHNITTSTELLEN

### Krise

Polizei  
Gerichte  
Staatsanwaltschaft  
FIT/KJND

### Ausbildung/Arbeit

Schulen  
REBUS  
Jugendberufshilfe  
Jobcenter



### Gesundheit

Interventionsstellen  
Drogenhilfesystem  
Psychiatrie  
Gesundheitsdienste

### Erziehung/Leben/Wohnen

Hilfen zur Erziehung  
Sozialräumliche Projekte  
OKJA  
Kindertagesbetreuung  
Familienförderung  
Wohnraumversorgung

[www.mediaserver.hamburg.de](http://www.mediaserver.hamburg.de) / Datenland Architektursimulation / Erik Recke

# FACHLICHE KOMPLEXITÄT - HANDELN IN UNSICHERHEIT

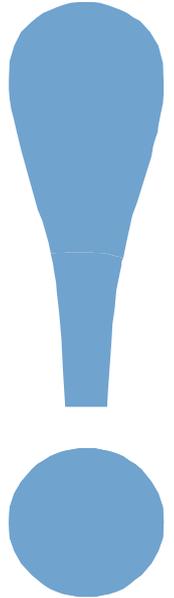
**Was sind normale, belastende, gefährdende Lebenslagen von Kindern und Jugendlichen ?**

**Wo geht miserable Erziehung über in eine Gefährdung des Kindeswohls?**



**Agieren in prekären Lebenslagen**

**Ausübung des staatlichen Wächteramtes  
Individuelle Verantwortung der ASD  
Fachkraft**



# FACHLICHE UND ORGANISATORISCHE KOMPLEXITÄT

**Falleingang zunächst nicht steuerbar  
Eine Herausforderung für die Organisation**

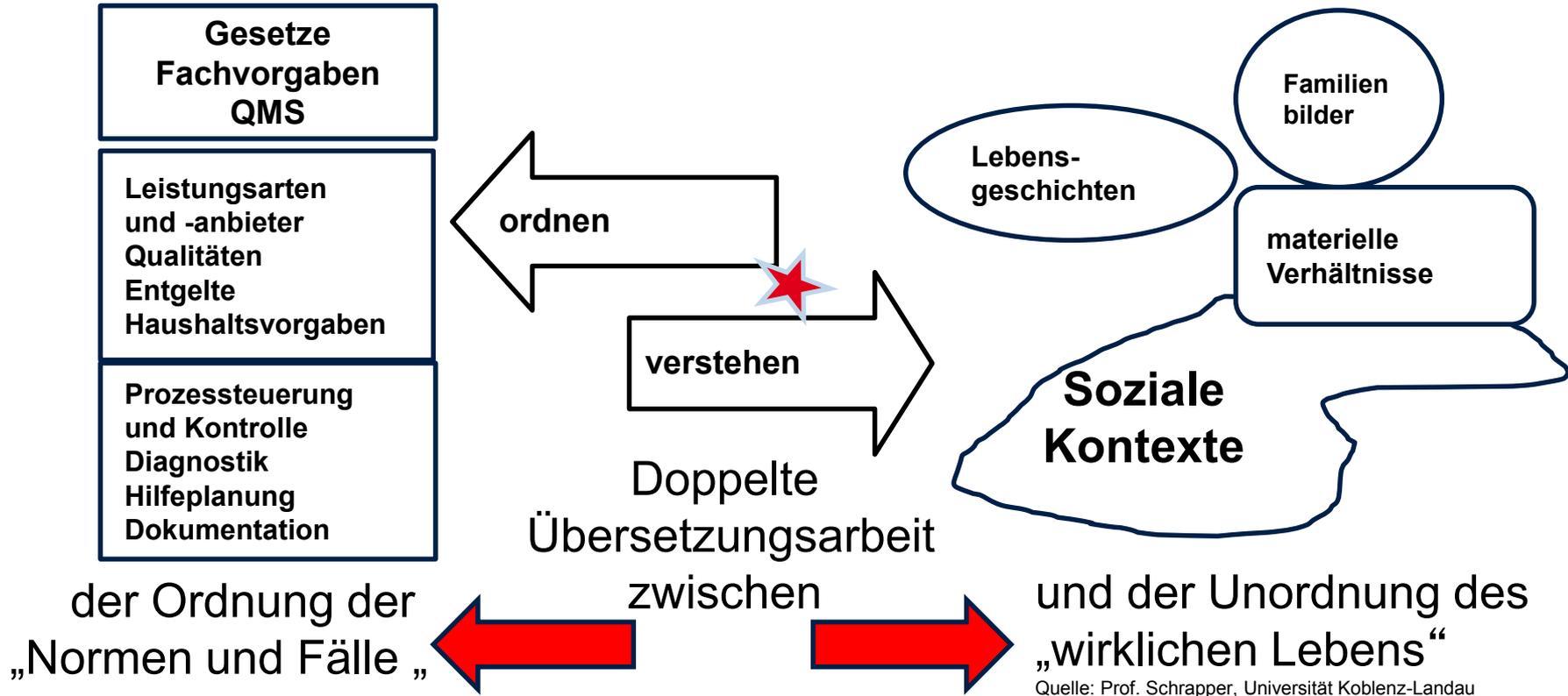
**Beraten  
Unterstützen**

**Laufende  
Fallbearbeitung**

**Schützen**

**Tägliche gute  
Erreichbarkeit  
Ad hoc  
Interventionen**

# FACHLICHE KOMPLEXITÄT



# BUGWELLENEFFEKT

1

Falleingang:  
nicht steuerbar

2

Bei instabiler  
Personalsituation:  
Steigendes Arbeits-  
volumen

3

Bewältigungs-  
strategie: Externe  
Hilfen ( HzE, SPFH)  
als „Klärungshilfen“

4

Laufende  
Hilfen nur  
unzureichend  
begleitet

5

Neue Hilfen  
werden  
bewilligt,  
laufende Hilfen  
nicht beendet:

# SCHLUSSFOLGERUNGEN

Als Basisdienst der Jugendämter unterliegt der ASD der Gefahr der **strukturellen Überforderung**.

Die Fokussierung auf Probleme überträgt sich auf die Organisation.

**Die Komplexität der Aufgabe ist nicht beeinflussbar.**



**aber ihre Organisation!**

Voraussetzungen: eine angemessene Personalausstattung

eine belastbare Organisation

und

politische Rückendeckung

# MAßNAHMEN ÜBERSICHT

02

# STABILISIERUNG DES ASD IN HH

	Chronologie
Ab 2011	Sukzessive Einrichtung von 44 Stellen zur Mitwirkung in sozialräumlichen Netzwerken Laufender Ausbau sozialräumlicher Angebote in Kooperation mit dem ASD
2012	Bessere Bezahlung für ASD Fachkräfte (E 10)
	Organisationslagebild der ASD Abteilungen aller Bezirksamter
	Einführung einer neuen elektronischen Fachanwendung
2013	Einrichtung des Projekts Qualitätsmanagement Jugendhilfe (QMS)
	Einrichtung des Projekts Personalbemessung ASD
	Einführung der Jugendhilfeinspektion

## Chronologie

2014	Stabilisierungsvereinbarung I – Maßnahmen zur Stärkung besonders von Fluktuation belasteter ASD Abteilungen im Vorgriff auf die Ergebnisse der Personalbemessung Einführung der Funktionen stellv. ASD-Leitung und JUS IT Multiplikatoren
	Qualifizierung und Verstärkung der ASD Geschäftsstellen Projekt QMS: die Kernprozesse des ASD sind beschrieben und eingeführt
2015	Projekt Fachkräftestrategie: Maßnahmen zur Personalakquise, -entwicklung und –bindung Beginn zentraler und bundesweiter Ausschreibungen zur Deckung des PersonalbedarfsUpdate Organisationslagebild
	Einführung des Personalbemessungssystems und Personalverstärkung um 75 Stellen
2016	Stabilisierungsvereinbarung II Vorausschauende Personaldisposition
2018	In Planung: aktive Öffentlichkeitsarbeit ein neues Bild des ASD in der Öffentlichkeit – Dialog nach außen und innen

# MAßNAHMEN PERSONALBEMESSUNG



# PROZESSBASIERTES PERSONALBEMESSUNGSSYSTEM

- Grundlage sind die im QMS gesetzten fachlichen und Prozessstandards
- Ermittlung von Zeitbudgets für die im QMS beschriebenen wichtigsten Aufgaben des ASD
- Ermittlung der Häufigkeit einzelner Aufgaben
- Ermittlung der durchschnittlichen Arbeitszeiten ohne Klientenbezug (einschließlich Rüstzeiten)
- Mit Hilfe der im Datawarehouse vorliegenden Mengenangaben wurde ein Verfahren zur Ermittlung der Personalbedarfsfeststellung entwickelt, so dass eine Grundlage zur Steuerung der Personalressourcen geschaffen wird
- Einführung 2015, Update zum Stichtag: 31.12.18

**LAUFENDE  
ERFASSUNG DER  
ARBEITSMENGEN ZUR  
JUGENDAMTSINTERNEN  
STEUERUNG**



# FALLDEFINITION UND LAUFENDES MONITORING DER ARBEITSMENGEN DES ASD IN HAMBURG

## Die Hamburger Falldefinition

- umfasst alle familienbezogenen Tätigkeiten des ASD, d.h.: alle Anliegen und alle Aufgaben die sich auf eine zentrale Person beziehen, einschließlich der Leistungen gem. §§ 19, 20, 21, 27, 35a, 41 SGB VIII
- Erfasst sog. Hauptbeteiligte, Doppelzählung ist ausgeschlossen

## Das laufende Monitoring

- bildet Arbeitsmengen ab in den Bearbeitungsphasen Anliegen, Klärungsphase, laufender Fall
- pro Quartal und einem Stichtag



**Keine Beschränkung auf Leistungsfälle**

**Ein umfassenderes Bild der ASD Aufgaben**

**MAßNAHMEN  
STABILISIERUNGSPAKET I  
STABILISIERUNGSPAKET II**

05



Hamburg

# STABILISIERUNGSPAKETE I UND II

- **Besonders von personellen Engpässen betroffene ASD Abteilungen wurden im Vorgriff auf die Ergebnisse der Personalbemessung verstärkt**
- **Neue Funktionen - stellv. ASD-Leitung und JUS IT Multiplikatoren – wurden eingeführt**
- **Die ASD Geschäftsstellen erhielten ein neues Aufgabenprofil, wurden qualifiziert, höher bewertet, personell verstärkt**
- **Vorausschauende Personaldisposition wurde ermöglicht**
- **Maßnahmen zur Personalakquise, -entwicklung und –bindung wurden entwickelt**



**Einführung der 115% Regelung**  
**ASD Stellen können im Umfang bis zu 115% besetzt werden**  
die sog. überlappenden Einstellungen

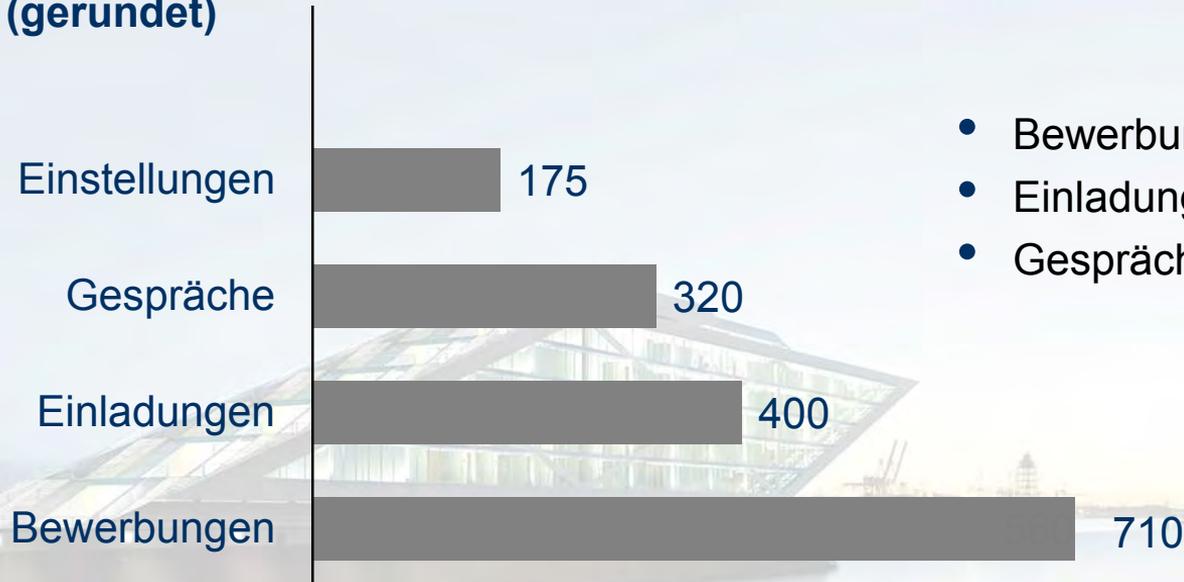
# MAßNAHMEN FACHKRÄFTESTRATEGIE



# PERSONALREKRUTIERUNG

## BEISPIEL: ERGEBNIS VON 7 ZENTRALEN AUSSCHREIBUNGEN (4/2014 – 4/2017)

Verhältnis von Bewerbungen zu Einstellungen  
(gerundet)



- Bewerbungen : Einladungen = 1,8 zu 1
- Einladungen : Gespräche = 1,3 zu 1
- Gespräche : Einstellungen = 1,8 zu 1

# PERSONALREKRUTIERUNG: ERKENNTNISSE

1. Das **Verhältnis von Bewerbungen zu Einladungen** ist mit 1,8 zu 1 unauffällig, im Vergleich zur KUZ **gut**.
2. Das **Verhältnis von Gesprächen zu Einstellungen** ist mit 1,8 zu 1 unauffällig, im Vergleich KUZ **gut**.
3. Gesprächseinladungen werden häufiger als üblich nicht angenommen.
4. Einstellungsangebote werden häufiger als üblich abgelehnt.

(KUZ = Kundenzentren)

# PERSONALREKRUTIERUNG: ERKENNTNISSE

Soziale Arbeit ist – immer noch - ein **weiblicher Beruf**.

Geschlechterverhältnis im ASD ist durch Rekrutierung nicht beeinflussbar.

Sozialpädagogen\*innen sind derzeit sehr gefragt: der ASD steht in Konkurrenz mit anderen Arbeitgebern. Dennoch ist die Anzahl geeigneter Bewerbungen im ASD Hamburg aktuell ausreichend

- **...wenn laufend ausgeschrieben wird !**
- **Die Dauer „Vakanz-Einstellung“ muss so kurz wie möglich sein**

# PERSONALREKRUTIERUNG: SCHLUSSFOLGERUNGEN

Es werden zum Bewerbungsverfahren auch zugelassen:

**„Sonstige Bewerberinnen und Bewerber, die aufgrund gleichwertiger Fähigkeiten und Erfahrungen entsprechende Tätigkeiten ausüben**

**(z. B. Pädagoginnen und Pädagogen oder Sozialwissenschaftlerinnen und Sozialwissenschaftler – jeweils mit Diplom, Bachelor, Master oder Magister und nachgewiesenen entsprechenden Tätigkeiten in den o. a. einschlägigen Feldern der sozialen Arbeit.)“**

# PERSONALENTWICKLUNG UND PERSONALBINDUNG

- 1. Einarbeitungsfortbildungen „Neu im ASD“**  
für alle neu eingestellten Fachkräfte, in Modulen über 18 Monate
- 2. Angebot für erfahrene Fachkräfte**  
2-jähriger Fortbildung „Systemisches Arbeiten und Beraten“
- 3. Führungfortbildung**  
für ASD-Leitungen und stellv. ASD-Leitungen auf Basis eines beteiligungsorientiert entwickelten Konzepts

 **Aber: mit Fort- und Weiterbildung allein ist es nicht getan**

# ZIEL ERREICHT: BESCHÄFTIGUNGSVOLUMEN 100%

**Dank der 115% Regelung liegt das Beschäftigungsvolumen kontinuierlich bei 100 – 103%**

**Das muss so bleiben, denn:**

- **Jede Personalbewegung führt zu Umverteilung von Fällen.**
- **Jede Umverteilung von Fällen birgt das Risiko des Informationsverlusts.**
- **Jede Umverteilung birgt Risiken für den Kinderschutz**
- **Jede Umverteilung hat Folgen für die Beziehung zwischen ASD und den Familien.**

# FLUKTUATION: EINE STÄNDIGE HERAUSFORDERUNG

## Personalstruktur des ASD in Hamburg

- etwa **45%** sind in der Altersgruppe der 30 - 39Jährigen
- zu **80% weiblich**
- **untypische** Struktur im Vergleich zur Verwaltung

## Daraus ergibt sich

- Familienplanung
- Laufende Personalrekrutierung und ein großer Personalkörper in einer Metropole bieten laufend die Möglichkeit zur Mobilität  
auch zwischen den ASD Abteilungen

Quelle: ZPD

[www.mediaserver.hamburg.de](http://www.mediaserver.hamburg.de) / Maxim Schulz

**WAS STEHT  
AKTUELL AN**

07



Hamburg

# WAS IST ZU TUN

**Laufende  
Kommunikation von  
Sachständen  
Ergebnissen  
Handlungsbedarf**

**Bezirksämter/Jugendämter**



**BASFI als  
Fachbehörde**

**Personalamt**

# WAS IST ZU TUN

- Das Erreichte sichern durch laufende Bilanz der Zielerreichung und gemeinsame Steuerung
- Ausbildungskapazitäten erhöhen

**Anerkennung der Zivilgesellschaft durch aktive Öffentlichkeitsarbeit**

Nach außen:

- Arbeit an einem positiven Bild des Jugendamtes/ASD in der Öffentlichkeit

Nach innen:

- Positive Leitformulierungen für das eigene, individuelle Rollenbild



politische Rückendeckung

**VIELEN DANK FÜR IHRE  
AUFMERKSAMKEIT**

**GABI SPIEKER**

[www.mediaserver.hamburg.de](http://www.mediaserver.hamburg.de) / Andreas Vallbracht