

Lfd. Nr.: 17/23 JHA

**Vorlage  
für die Sitzung  
des Jugendhilfeausschusses der Stadtgemeinde Bremen  
am 20.04.2023**

**TOP 9**

**Personalbemessung Jugendamt Bremen – 2. Zwischenbericht**

**A. Problem**

Im Jahr 2018 wurde das Institut für Sozialplanung und Organisationsentwicklung – IN/S/O beauftragt ein Personalbemessungsmodell für das Bremer Jugendamt zu entwickeln und anhand dessen eine Personalbemessung durchzuführen. Im Ergebnis wurde ein notwendiger Personalaufwuchs von knapp 77 BV berechnet, der in vier Tranchen ab dem Jahr 2020 realisiert werden sollte.

Der vorliegende 2. Zwischenbericht dient der Entscheidung des Senats über die Umsetzung der 3. Tranche zum weiteren Personalaufwuchs.

**B. Lösung**

Der 2. Zwischenbericht zur Personalbemessung im Jugendamt wird dem Jugendhilfeausschuss am 20.04.2023 zur Kenntnis gegeben.

**C. Alternativen**

Werden nicht empfohlen

**D. Finanzielle und personalwirtschaftliche Auswirkungen / Genderprüfung**

Siehe Anlage

**E. Beteiligung / Abstimmung**

**F. Öffentlichkeitsarbeit / Veröffentlichung nach dem Informationsfreiheitsgesetz**

Einer Veröffentlichung nach dem Informationsfreiheitsgesetz steht nichts entgegen.

**G. Beschlussvorschlag**

Der Jugendhilfeausschuss nimmt den 2. Zwischenbericht zur Personalbemessung im Jugendamt zur Kenntnis.

Anlagen:

- 2. Zwischenbericht Personalbemessung
- Bericht zur Personalentwicklung im Jugendamt /Das Jugendamt in Bremen“

## **Vorlage für die Sitzung des Senats am 11.04.2023**

### **„Personalbemessung Jugendamt Bremen - 2. Zwischenbericht“**

#### **A. Problem**

Im Jahr 2018 wurde das Institut für Sozialplanung und Organisationsentwicklung – IN/S/O beauftragt ein Personalbemessungsmodell für das Bremer Jugendamt zu entwickeln und anhand dessen eine Personalbemessung durchzuführen. Im Ergebnis wurde ein notwendiger Personalaufwuchs von knapp 77 BV berechnet, der in vier Tranchen ab dem Jahr 2020 realisiert werden sollte. Die Deputationsbefassung erfolgte am 28.11.2019 („Sozialräumliche Weiterentwicklung des Jugendamt Bremens – Personalbemessungsmodell“, VL20/520). Der Senat hat am 22.09.2019 die erste und am 10.11.2020 die zweite Tranche in Höhe von je 19,06 VZE zur Personalaufstockung im Bremer Jugendamt beschlossen, diese sind im aktuellen Personal-Soll von 187,6 VZE enthalten.

Als Begleitmaßnahmen zum geplanten Personalaufwuchs wurden neben einer erneuten Personalbemessung nach Vorlage eines Zwischenberichtes folgende Vorhaben beschlossen:

- Eine „Formative Evaluation durch das IN/S/O e.V.“ mit den Schwerpunkten a) Umsetzungsstand und Weiterentwicklung der Kernprozesse, b) Überprüfung und Festlegung der Systemzeiten, c) Aufbau eines Controlling- und Berichtswesens sowie d) begleitende und formative Untersuchung der Organisations- und Führungsstruktur
- Eine Wirkungsevaluation der Hilfen zur Erziehung beim Institut für Kinder- und Jugendhilfe – IKJ mit dem Ziel, die Wirksamkeit der eingesetzten Hilfen in den jeweiligen Fallkonstellationen wissenschaftlich und mit Einbezug bundesweit vorhandener Erfahrungswerte zu evaluieren.

Diese Teilprojekte werden im Projekt „WiPPE - Wirkung messen, Prozesse prüfen, Personal entwickeln“ bis 2025 umgesetzt.

Trotz der entsprechenden Beschlüsse konnten die Stellen der ersten beiden Tranchen zur Personalaufstockung zunächst nur schleppend und nicht vollständig besetzt werden. Aufgrund dessen wurde die Senatorin für Soziales, Jugend, Integration und Sport mit dem Senatsbeschluss vom 10.11.2020 gebeten, zur Entscheidung über die Umsetzung der 3. Tranche einen weiteren Zwischenbericht zum Sachstand der einzelnen Teilprojekte vorzulegen.

#### **B. Lösung**

Trotz der oben genannten Maßnahmen und der deutlich zu verzeichnenden Fortschritte bleibt die Situation im Jugendamt Bremen herausfordernd. Die Senatorin für Soziales, Jugend, Integration und Sport hat hierzu einen Bericht vorgelegt (siehe Anlage), der die Entwicklung des Bremer Jugendamtes seit 2010 ausführlich beschreibt und zugleich auf die aktuellen Herausforderungen aller Jugendämter im Bundesgebiet eingeht. Der Jugendhilfeausschuss

sowie die Deputation für Soziales, Jugend und Integration haben diesen Bericht bereits am 13.12.2022 und 15.12.2022 zur Kenntnis genommen.

Wesentliche Aussagen hinsichtlich der Personalsituation im Bremer Jugendamt sind:

### **Qualitative Herausforderungen**

Die personelle Situation ist vor dem Hintergrund der unterschiedlichen, sich teilweise verstärkenden und sich gegenseitig beeinflussenden Belastungsfaktoren analysiert worden. In diesem Zusammenhang sind ausführliche Gespräche mit allen beteiligten Ebenen geführt worden (Casemanagement, Referatsleitungen, Sozialzentrumsleitungen, Amtsleitung, senatorische Behörde). Die Hauptbelastungsfaktoren und Erklärungsansätze konnten ermittelt werden und werden nachfolgend skizziert.

#### a) Fachkräftemangel

Die Gestaltung des demografischen Wandels und des damit einhergehenden Fachkräftemangels ist die zentrale Herausforderung der Zukunft. Der beschriebene Fachkräftemangel ist im gesamten Arbeitsfeld der Kinder- und Jugendhilfe sowie im gesamten Bundesgebiet festzustellen. Schon rein quantitativ reichen die Ausbildungskapazitäten nicht aus, freiwerdende und aufgrund gestiegener Bedarfe neu entstehende Stellen zu besetzen. Offene Stellen können oft nur schwer (nach)besetzt werden, da geeignete qualifizierte Bewerber:innen fehlen. Erfahrene Fachkräfte für die hochkomplexen Arbeitsvorgänge im Sozialdienst Junge Menschen sind zudem derzeit nur in Ausnahmefällen zu gewinnen. Viele Neuzugänge sind direkte Hochschulabsolvent:innen, die zunächst noch über einen langen Zeitraum in das Tätigkeitsfeld eingearbeitet werden müssen. Gleiches gilt für die Ausbildung dual Studierender. Durch die dadurch entstehenden Mehrbelastungen der vorhandenen Fachkräfte besteht die Gefahr einer Überlastungssituation und einer daraus resultierenden weiteren Fluktuation.

#### b) Corona-Pandemie/ Ukraine-Krieg

Sowohl die mit der Corona-Pandemie einhergehenden Herausforderungen als auch der Ukraine-Krieg haben auf die Mitarbeitenden im Sozialdienst Junge Menschen einen erheblichen Einfluss. Neben der persönlichen Verunsicherung verdichten sich die Eindrücke, dass Familien zunehmend belastet sind, was sich auf die Situation der Kinder und Jugendlichen auswirkt (Gewalt/Misshandlungen/psychische Probleme, wachsende Belastung der Eltern). Dies führt zu zusätzlichen Herausforderungen in der Fallbearbeitung. Neben diesen Krisen besteht der Eindruck, dass die Situation im Jugendhilfesystem insgesamt zunehmend angespannt ist. Der Fachkräftemangel ist auch bei den Leistungsanbietern der Hilfen zur Erziehung (HzE) und in den Regelsystemen deutlich spürbar und erschwert beispielsweise die Suche nach Unterbringungsmöglichkeiten für Kinder und Jugendliche mit besonders herausforderndem Verhalten. Die damit verbundenen umfangreichen Arbeitsprozesse stellen den Sozialdienst Junge Menschen häufig vor massive Herausforderungen.

#### c) Fachlicher Standard

Wie die Ergebnisse der Personalbemessung 2019 aufgezeigt haben, gibt es einen erheblichen Widerspruch zwischen dem entwickelten hohen fachlichen Standard und den realen Umsetzungsmöglichkeiten. Der definierte hohe fachliche Standard und das noch nicht in Gänze vorhandene Personal führen bei Mitarbeitenden häufig dazu, dass dieser empfundene Widerspruch zu Verunsicherung und auch Unzufriedenheit führt, da den eigenen Ansprüchen nicht genügt werden kann. Dies zeigen die ausführlichen Gespräche und Analysen. Zudem zeigte sich in den Gesprächen, dass die Stadtteilteams sehr unterschiedlich weit in der Umsetzung der entwickelten fachlichen Standards sind, was auch mit der jeweiligen personellen Besetzung der Teams zusammenhängt.

#### d) Umsetzung neuer Gesetzesvorgaben (BTHG, SGB VIII-Reform)

Immer wieder als Belastungsfaktor benannt wurde die steigende Zahl der Anträge auf Schulbegleitung (Stichtag 31.07.2022: 576 bewilligte) nach § 35a SGB VIII verbunden mit den durch das Bundesteilhabegesetz gestiegenen Anforderungen an die Hilfeplanung. Die Mitarbeitenden fühlen sich mit der Umsetzung überfordert. Auch besteht in diesem Bereich eine Wechselwirkung zu der Ausstattung sowohl im bremischen Schul- als auch im Gesundheitssystem und deren fachlichen Anforderungen sowie dem nur sehr zeitverzögert und schrittweise sich vollziehenden Übergang zu einer infrastrukturellen systemischen Lösung.

#### e) Personelle Herausforderungen: Fluktuation, Einarbeitung, Krankheit

Eine Herausforderung bildet zudem der beständige Personalwechsel. Immer wieder kommt es zu Zuständigkeitswechseln und Vertretungsregelungen, die sich nicht vermeiden lassen. In laufenden Fällen, in denen keine Krisensituation besteht, kann eine Vertretung nicht jederzeit, sondern teilweise nur zeitverzögert erfolgen, insbesondere in Teams mit Vakanzen oder hoher Fluktuation. Grundsätzlich ist festzustellen, dass jede Vertretungssituation eine Minderung der Qualität der Fallbearbeitung darstellt, da die fallbezogenen Beziehungsebenen zu Kindern, Jugendlichen und Familien eingeschränkt sind. Zu erwähnen ist, dass es sowohl auf der Ebene der Referatsleitungen, wie auch im Kinder- und Jugendnotdienst, im Beratungsdienst Fremdplatzierung, im Stab der Amtsleitung und in der Fachabteilung zu einer Vielzahl von personellen Veränderungen gekommen ist. Diese fehlende Kontinuität hat ebenfalls Einfluss auf die Situation. Analysen haben gezeigt, dass sich die Fluktuationsquote im Jugendamt nicht wesentlich von der anderer Organisationen oder größerer Unternehmen unterscheidet. Lösungsansätze müssen sich daher im Wesentlichen auf der Grundlage einer entsprechenden Fluktuationsquote bewegen. Im Rahmen der Begleitmaßnahmen zum Personalaufwuchs wurde mit Unterstützung des Kompetenzzentrums Gesundheitsmanagement des Senators für Finanzen eine sogenannte Unterstützungskonferenz Fehlzeiten (UKF) durchgeführt. Anlass hierfür war die im Bericht des Instituts für Sozialraumplanung und Organisationsentwicklung e.V. (IN/S/O) vom 21.05.2019 festgehaltene Einschätzung, dass es einen wechselseitigen Zusammenhang zwischen dem hohen Krankenstand im Amt für Soziale Dienste und der Belastungssituation in den Diensten des Amtes gibt. Die Durchführung der UKF musste, abweichend vom üblichen Ablauf, ohne eine auf das Casemanagement bezogene Datenbasis zum Fehlzeitengeschehen durchgeführt werden, da diese Daten nach den bremenweit geltenden Regularien nicht erfasst werden dürfen. In der Analyse wurden unter anderem folgende Einschätzungen zu den Hintergründen der Fehlzeitsituation getroffen:

- Aufgabenlast führt zu Arbeitsunfähigkeit.
- Aufgabenbehinderungen (durch Notfälle bzw. Ad-Hoc-Interventionen) sind zum Teil Auslöser von Kontrollverlust und Ängsten.
- Die wiederkehrende Einarbeitung neuer Mitarbeitender löst teilweise Abwärtsspiralen aus (erhöhter Arbeitsaufwand ohne erhoffte Entlastung).
- Summe der Organisations- und fachlichen Veränderungen der letzten Jahre hat zu Gefühlen der Überforderung geführt.
- Unzureichende Führungssituationen haben negativen Einfluss auf Beschäftigtenebene und verstärken Überforderungsgefühl.
- Das Einarbeitungskonzept wird positiv bewertet, lässt sich aber in der Praxis bisher nur in der Fortbildung wie geplant umsetzen.

### **Maßnahmen zur Verbesserung der Situation**

Wie aufgezeigt, lassen die quantitativ erhobenen Kennzahlen nur bedingt Rückschlüsse auf die aktuelle Belastungssituation im Sozialdienst Junge Menschen zu. Vielmehr wird eine Komplexität deutlich, die auf vielen verschiedenen, sich gegenseitig verstärkenden Faktoren beruht. Bei der Befassung mit der aktuellen Situation lassen sich Verbindungen zu früheren Bewertungen herstellen, obwohl die personelle Ausstattung sich in den vergangenen Jahren stark verbessert hat. Resultierend aus den vorherigen und heutigen Erkenntnissen wurden im

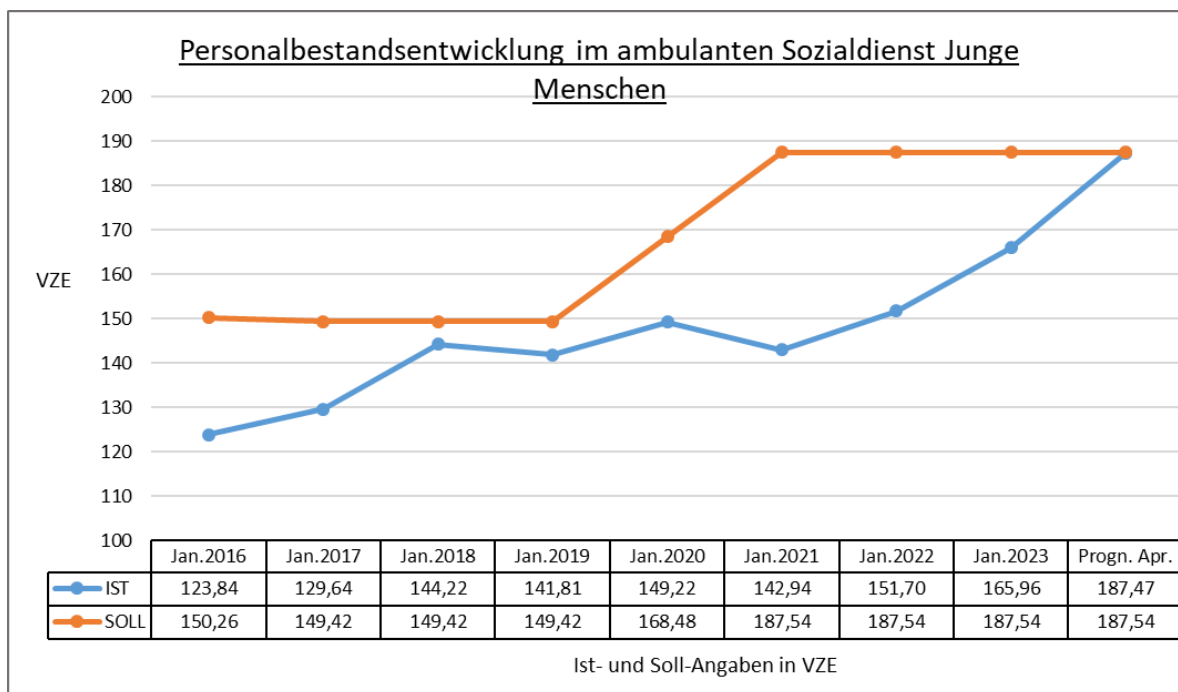
AfSD und im Sozialdienst Junge Menschen verschiedene Maßnahmen ergriffen, die im Folgenden dargestellt werden. Zudem sind darüber hinaus weitergehende Maßnahmen in Planung oder bereits in Umsetzung, die ebenfalls aufgezeigt werden.

#### Maßnahmen im Casemanagement:

- Entwicklung und Einsatz von Entlastungsmaßnahmen (u.a. Nutzung von vorhandenen Entlastungspaketen innerhalb der Kernprozesse, arbeitsorganisatorische Maßnahmen, teilweise Reduzierung der Aufgabentiefe und -breite, Priorisierung der Aufgabenwahrnehmung) unter anderem Planung der Unterstützung durch Aushilfskräfte
- Dauerhaft laufendes Ausschreibungsverfahren, vereinfachtes Auswahlverfahren
- Zulassung von Initiativbewerbungen
- gezielte Werbung an Hochschulen, Teilnahme an Jobmessen
- Einführung des dualen Studiengangs Soziale Arbeit an der Hochschule Bremen, 2022 Ausweitung der Einstellung dual Studierender in Kooperation mit der VWA Lüneburg
- Aufbau des Referats Teilhabe junge Menschen zur spezialisierten Bearbeitung von Fällen der Eingliederungshilfe nach dem SGB IX
- Entwicklung und Implementierung eines Einführungsleitfadens für neue Mitarbeitende
- Entwicklung und Einführung eines neuen Einarbeitungskonzeptes
- Supervision und Coaching Maßnahmen für die Referatsleitungen - teilweise bereits in der Umsetzung:
- Befristete Nachbesetzung bei längerfristiger Abwesenheit (Interessensbekundungsverfahren)
- Kurzfristige Ausschreibungen bei Bekanntwerden von Vakanzen
- Eröffnung der Möglichkeit von Topsharing/Tandembewerbungen
- Zeitlich befristete Kapazitätserhöhung durch Einsatz zusätzlicher Führungskräfte
- Befristete Aufgabenübernahme im Bereich OJA durch Mitarbeitende der Sozialraumkoordination
- Entlastung der Referatsleitungen durch Unterstützung (Topsharing) - kurzfristige Ausschreibungen und Interessensbekundungsverfahren
- Supervision und Coaching
- Intervalltraining (Lehrgang für Führungskräfte über 1,5 Jahre)
- Mentoringprogramm
- Maßnahmen zur Verbesserung der Erreichbarkeit:
  - Verfahren und Standards für die Erreichbarkeit im Außen
  - Prüfung und Einrichtung von Sprechzeiten
  - Prüfung und Einrichtung von Bürotagen
  - Einrichtung und Nutzung von Funktionspostfächern

Wie dargestellt, ist die derzeitig angespannte Personalsituation im Sozialdienst Junge Menschen auf vielfältige Faktoren zurückzuführen. Ziel des Jugendamtes und des gesamten Amtes für Soziale Dienste ist es, ein attraktiver Arbeitgeber zu sein und dieses positive Bild sowohl nach innen als auch nach außen zu vermitteln. Nur so wird es gelingen, potentielle Bewerber:innen zu überzeugen, einen schnellen und unkomplizierten Kontakt zum Jugendamt aufzubauen und sie dann auch nach der Einstellung dauerhaft für die vielfältige, sinnstiftende und verantwortungsvolle Tätigkeit zu begeistern. Personalbindung und -gewinnung sind dauerhafte Aufgaben, die kontinuierlich bearbeitet werden müssen. Aufgrund der begrenzt zur Verfügung stehenden Ressourcen wird es dabei eines schrittweisen Vorgehens bedürfen. Dennoch zeigen die bereits ergriffenen Maßnahmen erste Erfolge, nach anfänglichen Schwierigkeiten auch beim Personalaufwuchs. Nach dem Senatsbeschluss zum Einsatz der 1. Tranche im September 2019 unterlag der Personalbestand starken Schwankungen. Zunächst wuchs dieser deutlich von rd. 133 VZE im Oktober 2019 auf rd. 160 VZE im April 2020 an, sank danach aber stetig bis zu einem Tiefstwert von rd. 143 VZE im Januar 2021 wieder ab. Seitdem steigt der Personalbestand wieder kontinuierlich an, so dass sich

inzwischen eine Trendumkehr abgezeichnet hat. Im Vergleich zum Personal-Istbestand im Oktober 2019 (rd. 133 VZE) hat sich der Personaleinsatz auf rd. 166 VZE erhöht (Stand Januar 2023). Dies entspricht einer Differenz von rd. 33 VZE, so dass inzwischen rd. 87 % der beiden ersten Tranchen zur Personalaufstockung besetzt werden konnten. Unter Einbeziehung der geplanten Neueinstellungen (rd. 15 VZE) und Übernahmen von Dual Studierenden (rd. 7 VZE) sowie zwei Personalabgängen wird sich der Personalbestand bis April 2023 im Saldo um rd. 20 VZE auf knapp 188 VZE erhöhen, so dass das angestrebte Personal-Soll erreicht wird.



Dennoch wird es einige Zeit brauchen, bis die Maßnahmen auf allen unterschiedlichen Ebenen ihre volle Wirkung entfalten können. Wenn es gelingen soll, einen ganzheitlichen Ansatz zu verfolgen, wird es zur Umsetzung weiterer zusätzlicher Ressourcen bedürfen. Es ist daher unverändert an den Empfehlungen des IN/S/O-Berichts vom 21.05.2019 festzuhalten, wonach die verbleibenden Personalaufstockungen der Tranchen im Umfang jeweils 19,06 VZE (3. Tranche und 4. Tranche) sukzessive freizugeben sind. Somit wäre nun die Bereitstellung der 3. Tranche der nächste Schritt. Gleichzeitig werden die begonnenen Teilprojekte und flankierenden Maßnahmen fortgeführt, um die notwendigen Voraussetzungen (z.B. Neudefinition der Systemzeiten, Hinterlegung von Fallzahlen/Häufigkeiten für alle Leistungsbereiche im neuen Fachverfahren SoPart etc.) für die laut Senatsbeschluss vom 22.09.2019 ursprünglich für das Jahr 2021 vorgesehene erneute Personalbemessung zu schaffen. Darüber hinaus wird die Optimierung der technischen Infrastruktur fortgesetzt, da sie zu spürbaren Entlastungen und Reduzierungen von Doppelarbeiten führt.

Die Umsetzungsbegleitung erfolgt weiterhin im Rahmen des Projektes WiPpe, das auch die Begleitmaßnahmen zum Personalaufwuchs bündelt. Ziel ist es, flexibel auf zukünftige Entwicklungen reagieren zu können und damit Überforderungen zu vermeiden.

### C. Alternativen

Werden nicht empfohlen.

### D. Finanzielle / Personalwirtschaftliche Auswirkungen / Gender-Prüfung

Die Personalkosten für die dritte Tranche (19,06 VZE, Entgeltgruppe S15 Erziehungs- und Sozialdienst) betragen jährlich rd. 1,4 Mio.€ zuzüglich 185 Tsd. € Arbeitsplatzkosten p.a., so

dass jährliche Gesamtkosten von rd. 1,6 Mio. Euro entstehen. Unter Berücksichtigung der üblichen Rekrutierungszeit von durchschnittlich 6 Monaten ist davon auszugehen, dass die Stellen frühestens ab Oktober besetzt werden können, so dass für das Jahr 2023 Personalkosten im Umfang von 466 Tsd. € zuzüglich 185 Tsd. €, womit Gesamtkosten von 651 Tsd. € zu erwarten sind.

Die Finanzierung der dritten Tranche erfolgt - wie bereits bei der zweiten Tranche - über Flexibilisierungskonten, also passgenau für das tatsächlich im laufenden Jahr 2023 neu eingestellte Personal bzw. für die besetzten Stellen. Die Finanzierung erfolgt aus der zentralen Vorsorge für Zukunftsausgaben im Personalbereich im Produktplan 92.

Die Fachleistungen des Jugendamtes betreffen grundsätzlich alle Geschlechter.

#### **E. Beteiligung / Abstimmung**

Die Vorlage ist mit dem Senator für Finanzen und der Senatskanzlei abgestimmt.

#### **F. Öffentlichkeitsarbeit / Veröffentlichung nach dem Informationsfreiheitsgesetz**

Einer Veröffentlichung über das zentrale elektronische Informationsregister steht nichts entgegen.

#### **G. Beschlussvorschlag**

1. Der Senat nimmt den Evaluationsbericht zur Personalbemessung im Bremer Jugendamt und den daraus für das Jahr 2023 hervorgehenden Personalmehrbedarf in Höhe von 19,06 VZE zur Kenntnis.
2. Der Senat stimmt der Einstellung von zusätzlichem Personal im Umfang von bis zu 19,06 VZE für die Aufgabenwahrnehmung im Jugendamt Bremen ab dem 01.04.2023 zu.
3. Die Senatorin für Soziales, Jugend, Integration und Sport und der Senator für Finanzen werden gebeten, die Finanzierung des Personals der dritten Tranche (19,06 VZE) in Höhe von 466 Tsd. € und die damit verbundenen Arbeitsplatzkosten von rd. 185 Tsd. Euro für das Jahr 2023 durch die zentrale Vorsorge für Zukunftsaufgaben im Personalbereich im Produktplan 92 über Flexibilisierungskonten sicherzustellen.
4. Der Senat bittet die Senatorin für Soziales, Jugend, Integration und Sport den ab 2024 bestehenden Mehrbedarf im Umfang von 19,06 VZE in die Haushaltsberatungen 2024/2025 einzubringen.
5. Die Senatorin für Soziales, Jugend, Integration und Sport wird gebeten, in Abstimmung mit dem Senator für Finanzen und der Senatskanzlei bis Ende des Jahres 2024 einen erneuten Zwischenbericht zum Sachstand der einzelnen Teilprojekte vorzulegen.
6. Die Senatorin für Soziales, Jugend, Integration und Sport wird gebeten, in Abstimmung mit dem Senator für Finanzen und der Senatskanzlei nach Abschluss der aktuellen Untersuchungen im Jugendamt (HzE-Evaluation und formative Evaluation) auf deren Ergebnissen basierend eine erneute Personalbemessung für das Bremer Jugendamt vorzulegen.

#### Anlage:

- „Bericht zur Personalentwicklung im Jugendamt /Das Jugendamt in Bremen“

# Bericht zur Personalentwicklung im Jugendamt

## Inhaltsverzeichnis

1. Jugendämter in Deutschland .....	2
2. Aktuelle Herausforderungen für Jugendämter bundesweit .....	3
3. Jugendämter in Großstädten .....	4
4. Entwicklung des Jugendamtes Bremen seit 2010.....	5
5. Personalaufwuchs im Jugendamt seit 2016.....	7
6. Qualitative Herausforderungen: Ukraine, Corona, BTHG, Schulbegleitung 35a, Demografischer Wandel, Einarbeitung, SoPart, Krankheit und Vertretung .....	8
7. Maßnahmen zur Verbesserung der Situation .....	11
8. Zusammenfassung und Ausblick .....	13



## 1. Jugendämter in Deutschland

Die über 500 Jugendämter in Deutschland erbringen in den Kommunen und Landkreisen vielfältige Leistungen, die sowohl allgemeine Förderangebote als auch individuelle Leistungen für Kinder, Jugendliche, junge Volljährige und Eltern umfassen. Das Angebot lässt sich in vier große Bereiche aufteilen, die in ihrer Gesamtheit die kommunale Kinder- und Jugendhilfe-Infrastruktur ausmachen.

Den **ersten Bereich** bilden die Kindertagesbetreuung, der in Bremen bei der Senatorin für Kinder und Bildung angesiedelt ist, Familienbildung, Frühe Hilfen und der erzieherische Kinder- und Jugendschutz.

Der **zweite Bereich** sind Beratungsangebote und spezifische Hilfen für Eltern, Kinder und Jugendliche, die sich in einer besonders herausfordernden Situation befinden, z.B. durch dauerhafte Konflikte der Eltern, wenn es in der Schule nicht klappt oder wenn ein neues Kind geboren wurde.

Den **dritten Bereich** bilden die Hilfen zur Erziehung, Eingliederungshilfen und Hilfen für junge Volljährige mit Bedarfen bei der weiteren Persönlichkeitsentwicklung. Mit diesen Leistungen soll verhindert werden, dass sich die Probleme verfestigen und sich langfristig nachteilig auswirken. Diese Hilfen werden in Bremen sozialraumorientiert in den sechs Sozialzentren des Amtes für Soziale Dienste – AfSD sowie für junge Geflüchtete durch den Fachdienst Flüchtlinge und Familien –F9- durch das Casemanagement bereitgestellt. Ob die Hilfen gewährt werden und welche das im jeweiligen Fall sein können, wird im Rahmen der Hilfeplanung gemeinsam mit den Familien erarbeitet. Das Verfahren der Hilfeplanung ist gesetzlich geregelt und findet immer unter Beteiligung des jungen Menschen und der Eltern statt. In Bremen steht dabei der Wille der Familie im Mittelpunkt. Der **vierte Bereich** ist der Kinderschutz, indem die Jugendämter die Aufgabe des staatlichen Wächteramtes wahrnehmen. Hier sind junge Menschen vor Gefahren für ihr Wohl zu schützen. Gefährdungsmeldungen von Seiten Dritter muss das Jugendamt prüfen und kann Kinder und Jugendliche vorübergehend in Obhut nehmen, wenn der Schutz sonst nicht sichergestellt werden kann.

In allen genannten Bereichen werden die Aufgaben gemeinsam mit freien Trägern wahrgenommen, die in der Regel die einzelnen Leistungen für die jungen Menschen und die Familien erbringen. Die Steuerung der Hilfen im Hinblick auf Umfang, Inhalt und Dauer liegt in der Verantwortung des Jugendamtes.

## 2. Aktuelle Herausforderungen für Jugendämter bundesweit

Am 22. November 2022 hat der Deutsche Städtetag einen Beschluss zum Fachkräftemangel in den Allgemeinen Sozialdiensten (ASD) der Kommunen gefasst, in dem er auf die prekäre Personalsituation in den Jugendämtern hinweist. In 2022 habe sich die Situation besonders in den Inobhutnahmeeinrichtungen und anderen stationären Jugendhilfeeinrichtungen zugespitzt, was insbesondere auf den angestiegenen Zuzug unbegleiteter minderjähriger Ausländer:innen zurückgeführt wird. Eine Einladung des BMFFSJ soll noch im Dezember an die Länder, Kommunalen Spitzenverbände, BAG der Freien Wohlfahrtspflege und der BAGLJÄ erfolgen, um Lösungsmöglichkeiten der prekären Aufnahmesituation von umA zu besprechen.

Seit in den Jahren 2006 und 2007 besondere Einzelfälle – darunter auch in Bremen – bundesweit für Aufsehen gesorgt haben, sind die Anstrengungen der Kinder- und Jugendhilfe besonders in der Wahrnehmung des Schutzauftrages deutlich gesteigert worden. Dies hatte auch deutliche Auswirkungen auf die für diesen Bereich aufgewendeten Mittel. 2020 wurden für Angebote und Maßnahmen der Kinder- und Jugendhilfe 58,7 Mio. Euro ausgegeben gegenüber 20,9 Mio. Euro in 2006. Im Bereich der Hilfen zur Erziehung haben sich die Aufwendungen von 5,7 auf 13,4 Mio. Euro erhöht und damit deutlich mehr als verdoppelt. Neben den höheren fachlichen Standards bildet sich hier auch der Geburtenanstieg seit den 2010er Jahren ab, nach dem Rückgang an Geburten in den 1990er Jahren.

Ein genereller Anstieg der Hilfen ist in allen Angeboten der „Hilfen zur Erziehung“ zu verzeichnen. Dazu gehören neben der Unterbringung in Pflegefamilien und Wohngruppen auch die ambulanten Hilfen für Familien und die Erziehungsberatung. Seit 2006 ff. sind der verbesserte Kinderschutz und das Inkrafttreten des Kinder- und Jugendschutzgesetzes Anlass für Kostensteigerungen sowie der Zuzug junger Geflüchteter in den Jahren 2015 und 2016.

Um dem auch personell zu begegnen, verfügte „das statistisch *mittlere* Jugendamt im Jahr 2018 über 57 Vollzeitstellen, im Jahr 2006 waren es noch 32 Vollzeitstellen. Insbesondere das Personal im Allgemeinen Sozialdienst (ASD, in Bremen Casemanagement CM) wurde seit 2006 verdoppelt. Für die Einschätzung und Bearbeitung möglicher Kindeswohlgefährdungen wurden bis 2019 von Jahr zu Jahr mehr Ressourcen eingesetzt, da die ASD-Fachkräfte hier in einem konflikträchtigen Spannungsfeld handeln.“ (Aus Kinder- und Jugendhilfereport Extra 2021 zitiert). Die Zahl der Beschäftigten im

Allgemeinen Sozialen Dienst ist bundesweit von 7.585 in 2006 auf 15.100 in 2020 angestiegen.

Aktuell stellen seit 2020 die Belastungen durch die Corona-Pandemie die Jugendämter bundesweit vor die schwierige Aufgabe, andere Formate für die Kontaktpflege zu den Familien zu entwickeln und trotz Lockdown und anderer Beschränkungen die Zugänge zu den Hilfen zu sichern. Die Auswirkungen der Isolation durch Schulschließungen, Wegfall von öffentlichen Treffpunkten und Wegfall fast aller Angebote der Kinder- und Jugendhilfe sind in den Familien deutlich spürbar und verursachen vielfältige Konflikte, die sich teilweise traumatisch manifestieren. Auch die Auswirkungen des Angriffskrieges auf die Ukraine und die erneute massive Zuwanderung von durch Flucht und Krieg traumatisierte Menschen stellen die Jugendämter vor massive Anforderungen.

Eine weitere Herausforderung für die Jugendämter resultiert aus der Umsetzung des Bundesteilhabegesetzes (BTHG) und damit einhergehend des Rechtsanspruchs aller Kinder auf Beschulung in einer Regelschule. In diesem Zusammenhang wurden 2012/13 in Bremen fast alle Förderschulen aufgelöst und insbesondere die Kinder, die in ihrer emotional-sozialen Entwicklung beeinträchtigt sind, fallen in die Zuständigkeit der Jugendämter im Hinblick auf eine (drohende) seelische Beeinträchtigung und die Einleitung entsprechender Maßnahmen wie der individuellen Schulbegleitung. Die damit verbundenen aufwändigen Verfahren, an denen weitere Akteure aus Schule und Gesundheit beteiligt sind, binden erhebliche Ressourcen.

Die Verabschiedung der SGB VIII-Reform im vergangenen Jahr ist eine umfassende Weiterentwicklung der Kinder- und Jugendhilfe zu einem inklusiv gestalteten Hilfesystem, das auch Kinder mit Beeinträchtigungen einbezieht und stellt damit eine weitere Herausforderung und auch Ausweitung der Aufgaben für die Jugendämter in Deutschland dar.

### **3. Jugendämter in Großstädten**

Grundsätzlich ist zwischen Jugendämtern in Städten und in ländlichen Regionen zu unterscheiden, wobei Großstädte mit einer unterdurchschnittlichen Sozialstruktur gesondert zu betrachten sind. „Die Geschichte der Kinder- und Jugendhilfe ist eng mit den sozialen Problemen verbunden, die durch Industrialisierung und Urbanisierung hervorgebracht wurden“ (zitiert aus Jugendamtsmonitor, Hrsg. BAG Landesjugendämter 2020, S. 85). Auch heute gibt es eine Verdichtung sozialer Probleme eher in urbanen Räumen, so dass die personelle Ausstattung der Jugendämter in Großstädten pro Minderjährigem höher ist als im ländlichen Raum. Auch die soziale Infrastruktur stellt sich

in Städten differenzierter dar als in ländlichen Gebieten. In Städten sind häufiger dezentrale Strukturen der Jugendämter anzutreffen, um eine gute Erreichbarkeit zu gewährleisten und in der Angebotsstruktur der freien Träger gibt es in größeren Städten mehr spezialisierte Leistungen, an die vermittelt werden kann. Grundsätzlich gibt es eine enge Korrelation zwischen sozialen Belastungssituationen in einer Kommune und der Inanspruchnahme von Hilfen zur Erziehung. Vor diesem Hintergrund „haben Jugendämter in Bundesländern mit hoher soziostruktureller Belastung (und damit auch Bremen) deutlich mehr an Aufgaben und Ressourcen aufzuwenden als Jugendämter in wirtschaftlich prosperierenden weniger sozialstrukturell belasteten.“ (zitiert aus Jugendamtsmonitor, Hrsg. BAG Landesjugendämter 2020, S. 92)

Alle Jugendämter, insbesondere die in Großstädten und Ballungsgebieten, stehen momentan vor der Herausforderung des massiven Fachkräftemangels und können freie Stellen nur sehr unzureichend, zeitverzögert und größtenteils nur mit unerfahrenen Berufseinsteiger:innen besetzen. Neben entsprechenden Debatten in bundesweiten Gremien und z.B. der Konferenz der Großstadtjugendämter ist vor diesem Hintergrund zu diesem Thema in der Konferenz der AGJF (Arbeitsgemeinschaft der Jugend- und Familienministerkonferenz) im September 2022 eine Bund-Länder-AG eingerichtet worden, um entsprechende Lösungen auch jenseits der Ressortgrenzen zu entwickeln.

#### **4. Entwicklung des Jugendamtes Bremen seit 2010**

In den Jahren 2010 bis 2014 wurde im Jugendamt Bremen das Modellprojekt „Erziehungshilfe, Soziale Prävention und Quartiersentwicklung – ESPQ“ im Stadtteilteam Walle durchgeführt, nachdem die Kosten in den Hilfen zur Erziehung nach der Debatte um den Kinderschutz zwischen 2006 und 2011 auf nahezu das Doppelte angestiegen war. Je nach Art der Hilfe waren auch die Fallzahlen um das Zwei- bis Dreifache im genannten Zeitraum angestiegen. Mit einer intensiveren Beteiligung der Familien und mit einem ressourcen-, lösungs- und sozialraumorientierten Casemanagement, verbunden mit einem höheren Personaleinsatz, sollten die Hilfen effizienter und weniger eingriffsintensiv gestaltet werden. Die mit dem Projekt intendierten Ziele konnten erreicht werden. Dem Senat wurde der ausführliche Abschlussbericht am 15.12.2015 vorgelegt. Mit seinen Beschlüssen vom 15.10.2013 und 07.10.2014 hat der Senat die Senatorin für Soziales, Jugend, Frauen, Integration und Sport aufgefordert, einen Transferprozess der positiven Ergebnisse auf das gesamte Jugendamt umzusetzen. Unter dem Namen „Jugendamt weiterentwickeln – JuWe“ wurde das Projekt bis Ende 2020 durchgeführt.

Als wichtigste Schwerpunkte im Projekt JuWe wurden definiert:

- Personalentwicklung und -qualifizierung
- Stärkung der Steuerungsfunktion des Jugendamtes
- Sozialraumorientierung, Etablierung der fallübergreifenden und fallunabhängigen Arbeit des Casemanagements
- Strukturelle Weiterentwicklung des Jugendamtes.

Es sollte eine veränderte Arbeitsweise und Haltung im Casemanagement erreicht werden und damit eine erfolgreichere Fallsteuerung. Langfristig sollte die Eingriffsintensität reduziert werden und, wie sich bereits im ESPQ-Projekt gezeigt hatte, eine langfristige Wirkung der Hilfen erreicht werden. Im Rahmen von JuWe wurde das Personal im Jugendamt bereits um 27,5 BV (davon 20 BV im CM) verstärkt. Aufgrund der definierten qualitativen Anforderungen und Kernprozesse wurde im Casemanagement trotz des erfolgten Personalaufwuchses eine anhaltend hohe Arbeitsbelastung festgestellt. Aus diesem Grund wurde 2018 ein Auftrag für eine Personalbemessung und Entwicklung eines Personalbemessungsmodells an das Institut für Sozialplanung und Organisationsentwicklung – IN/S/O vergeben. Im Ergebnis wurde ein notwendiger Personalaufwuchs von knapp 77 BV berechnet, der in 4 Tranchen ab dem Jahr 2020 realisiert werden sollte.

Die Deputationsbefassung erfolgte am 28.11.2019 („Sozialräumliche Weiterentwicklung des Jugendamt Bremens – Personalbemessungsmodell“, VL20/520). Der Senat hat am 22.09.2019 die erste und am 02.11.2020 die zweite Tranche in Höhe von je 19,06 VZE beschlossen, diese sind im aktuellen Personal-Soll von 186,70 VZE enthalten. Trotz der entsprechenden Beschlüsse konnten die Stellen bis heute nicht vollständig besetzt werden.

Als Begleitmaßnahmen zum Personalaufwuchs wurden neben einer erneuten Personalbemessung nach Vorlage eines Zwischenberichtes folgende Vorhaben beschlossen:

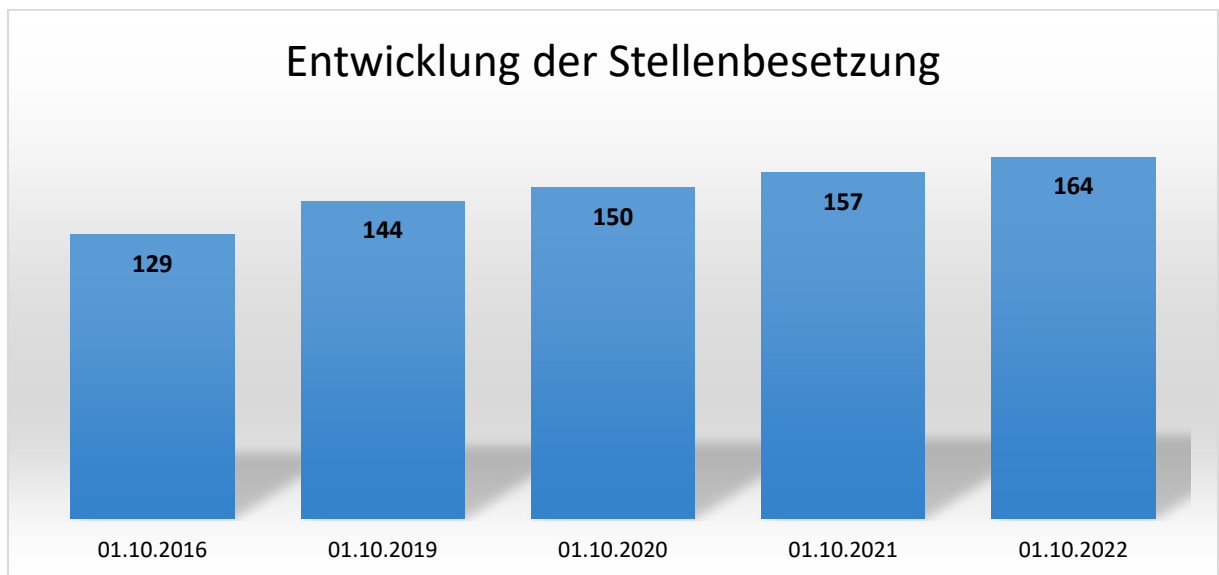
- Eine „Formative Evaluation durch das IN/S/O e.V.“ mit den Schwerpunkten a) Umsetzungsstand und Weiterentwicklung der Kernprozesse, b) Überprüfung und Festlegung der Systemzeiten, c) Aufbau eines Controlling- und Berichtswesens sowie d) begleitende und formative Untersuchung der Organisations- und Führungsstruktur
- Eine Wirkungsevaluation der Hilfen zur Erziehung beim Institut für Kinder- und Jugendhilfe – IKJ mit dem Ziel, die Wirksamkeit der eingesetzten Hilfen in den

jeweiligen Fallkonstellationen wissenschaftlich und mit Einbezug bundesweit vorhandener Erfahrungswerte zu evaluieren.

Die Teilprojekte werden im Projekt „WiPPe - Wirkung messen, Prozesse prüfen, Personal entwickeln“ bis 2025 umgesetzt.

Trotz der genannten Maßnahmen und der deutlich zu verzeichnenden Fortschritte bleibt die Situation im Jugendamt Bremen herausfordernd. Im Folgenden werden daher zunächst unter 6. die quantitative Personalentwicklung der letzten Jahre im Jugendamt dargestellt und unter 7. die aktuellen Herausforderungen genauer beschrieben.

## 5. Personalaufwuchs im Jugendamt seit 2016



Das mit der Entwicklung des Personalbemessungssystems beauftragte Institut für Sozialplanung und Organisationsentwicklung e.V. (IN/S/O) hat 2019 einen zusätzlichen Personalbedarf für den ambulanten Sozialdienst Junge Menschen i. H. v. 76,25 Vollzeitäquivalenten (VZE) ermittelt, der in 4 Tranchen umgesetzt werden soll.

Der Senat hat am 22.09.2019 die erste und am 02.11.2020 die zweite Tranche in Höhe von je 19,06 VZE beschlossen, diese sind in der aktuellen Zielzahl von 186,8 VZE enthalten.

Nachfolgend werden die Vollzeiteinheiten (VZE) bezogen auf das Casemanagement und die Referatsleitungen in 2022 dargestellt. Nach vollständiger Umsetzung der beiden ersten Tranchen, ist geplant, auch die beiden Tranchen für die folgenden Jahre 2023 und 2024 zur Umsetzung freizugeben, um perspektivisch einen Personalbestand von 224,8 VZE zu erreichen.

	<b>SOLL/IST- Vergleich Casemanagement in VZE</b>			<b>SOLL/IST-Vergleich Referatsleitungen in VZE</b>		
<b>Sozial- zentrum</b>	<b>Soll</b>	<b>IST</b>	<b>Anzahl Personen</b>	<b>Soll</b>	<b>IST</b>	<b>Anzahl Personen</b>
<b>1</b>	35,4	33,2	34	3,0	2,8	3
<b>2</b>	35,2	30,5	37	3,0	2,8	3
<b>3</b>	11,8	11,0	12	2,0	1,8	2
<b>4</b>	45,4	40,9	48	3,5	2,9	3
<b>5</b>	26,3	21,3	25	3,0	3,0	4
<b>6</b>	32,7	27,5	32	2,4	2,7	4
<b>Gesamt</b>	<b>186,8</b>	<b>164,4</b>	<b>188</b>	<b>16,9</b>	<b>16</b>	<b>19</b>

## **6. Qualitative Herausforderungen: Ukraine, Corona, BTHG, Schulbegleitung 35a, Demografischer Wandel, Einarbeitung, SoPart, Krankheit und Vertretung**

Die personelle Situation ist vor dem Hintergrund der unterschiedlichen, sich teilweise verstärkenden und sich gegenseitig beeinflussenden Belastungsfaktoren analysiert worden. In diesem Zusammenhang sind ausführliche Gespräche mit allen beteiligten Ebenen geführt worden (CM, Referatsleitungen, Sozialzentrumsleitungen, Amtsleitung, senatorische Behörde). Die Hauptbelastungsfaktoren und Erklärungsansätze konnten ermittelt werden und werden nachfolgend skizziert.

### **a) Fachkräftemangel**

Die Gestaltung des demografischen Wandels und des damit einhergehenden Fachkräftemangels ist die zentrale Herausforderung der Zukunft. Der beschriebene Fachkräftemangel ist im gesamten Arbeitsfeld der Kinder- und Jugendhilfe sowie im gesamten Bundesgebiet festzustellen (siehe auch unter 3.). Schon rein quantitativ reichen die Ausbildungskapazitäten nicht aus, freiwerdende und aufgrund gestiegener Bedarfe neu entstehende Stellen zu besetzen. Offene Stellen können oft nur schwer (nach)besetzt werden, da geeignete und qualifizierte Bewerber:innen fehlen. Erfahrene Fachkräfte für die hochkomplexen Arbeitsvorgänge im Sozialdienst Junge Menschen sind zudem derzeit nur in Ausnahmefällen zu gewinnen. Viele Neuzugänge sind direkte Studienabgänger:innen, die zunächst noch über einen langen Zeitraum in das Tätigkeitsfeld eingearbeitet werden müssen. Gleiches gilt für die Ausbildung dual Studierender. Durch die dadurch entstehenden Mehrbelastungen der vorhandenen Fachkräfte besteht die Gefahr einer Überlastungssituation und einer daraus resultierenden weiteren Fluktuation.

#### **b) Corona Pandemie/ Ukraine-Krieg**

Sowohl die mit der Corona-Pandemie einhergehenden Herausforderungen als auch der Ukraine-Krieg haben auf die Mitarbeitenden im Sozialdienst Junge Menschen einen erheblichen Einfluss. Neben der persönlichen Verunsicherung verdichten sich die Eindrücke, dass Familien zunehmend belastet sind, was sich auf die Situation der Kinder und Jugendlichen auswirkt (Gewalt/Misshandlungen/psychische Probleme, wachsende Belastung der Eltern). Dies führt zu zusätzlichen Herausforderungen in der Fallbearbeitung.

Neben diesen Krisen besteht der Eindruck, dass die Situation im Jugendhilfesystem insgesamt zunehmend angespannt ist. Der Fachkräftemangel ist auch bei den Leistungsanbietern der HzE und in den Regelsystemen deutlich spürbar und erschwert beispielsweise die Suche nach Unterbringungsmöglichkeiten für Kinder und Jugendliche mit besonders herausforderndem Verhalten. Die damit verbundenen umfangreichen Arbeitsprozesse stellen den Sozialdienst Junge Menschen häufig vor massive Herausforderungen.

#### **c) Fachlicher Standard**

Wie die Ergebnisse der Personalbemessung 2019 aufgezeigt haben, gibt es einen erheblichen Widerspruch zwischen dem entwickelten hohen fachlichen Standard und den realen Umsetzungsmöglichkeiten. Der definierte hohe fachliche Standard und das noch nicht in Gänze vorhandene Personal führt bei Mitarbeitenden häufig dazu, dass dieser empfundene Widerspruch zu Verunsicherung und auch Unzufriedenheit führt, da den eigenen Ansprüchen nicht genügt werden kann. Dies zeigen die ausführlichen Gespräche und Analysen. Zudem zeigte sich in den Gesprächen, dass die Stadtteilteams sehr unterschiedlich weit in der Umsetzung der entwickelten fachlichen Standards sind, was auch mit der jeweiligen personellen Besetzung der Teams zusammenhängt.

#### **d) Umsetzung neuer Gesetzesvorgaben (BTHG, SGB VIII-Reform)**

Immer wieder als Belastungsfaktor benannt wurde die steigende Zahl der Anträge auf Schulbegleitung (Stichtag 31.07.2022: 576 bewilligte) nach § 35a SGB VIII verbunden mit den durch das Bundesteilhabegesetz gestiegenen Anforderungen an die Hilfeplanung. Die Mitarbeitenden fühlen sich mit der Umsetzung überfordert. Auch besteht in diesem Bereich eine Wechselwirkung zu der Ausstattung sowohl im bremischen Schul- als auch im Gesundheitssystem und deren fachlichen Anforderungen sowie dem nur sehr zeitverzögert und schrittweise sich vollziehenden Übergang zu einer infrastrukturellen systemischen Lösung.



#### **e) Personelle Herausforderungen: Fluktuation, Einarbeitung, Krankheit**

Eine Herausforderung bildet zudem der beständige Personalwechsel. Immer wieder kommt es zu Zuständigkeitswechseln und Vertretungsregelungen, die sich nicht vermeiden lassen. In laufenden Fällen, in denen keine Krisensituation besteht, kann eine Vertretung nicht jederzeit, sondern teilweise nur zeitverzögert erfolgen, insbesondere in Teams mit Vakanzen oder hoher Fluktuation. Grundsätzlich ist festzustellen, dass jede Vertretungssituation eine Minderung der Qualität der Fallbearbeitung darstellt, da die fallbezogenen Beziehungsebenen zu Kindern, Jugendlichen und Familien eingeschränkt sind. Zu erwähnen ist, dass es sowohl auf der Ebene der Referatsleitungen, wie auch im Kinder- und Jugendnotdienst, im Beratungsdienst Fremdplatzierung, im Stab der Amtsleitung und in der Fachabteilung zu einer Vielzahl von personellen Veränderungen gekommen ist. Diese fehlende Kontinuität hat ebenfalls Einfluss auf die Situation. Analysen haben gezeigt, dass sich die Fluktuationsquote im Jugendamt nicht wesentlich von der anderer Organisationen oder größerer Unternehmen unterscheidet. Lösungsansätze müssen sich daher im Wesentlichen auf der Grundlage einer entsprechenden Fluktuationsquote bewegen.

Im Rahmen der Begleitmaßnahmen zum Personalaufwuchs wurde mit Unterstützung des Kompetenzzentrums Gesundheitsmanagement des Senators für Finanzen eine sogenannte Unterstützungskonferenz Fehlzeiten durchgeführt. Anlass hierfür war die im Bericht des Instituts für Sozialraumplanung und Organisationsentwicklung e.V. (INSO) vom 21.05.2019 festgehaltene Einschätzung, dass es einen wechselseitigen Zusammenhang zwischen dem hohen Krankenstand im Amt für Soziale Dienste und der Belastungssituation in den Diensten des Amtes gibt. Die Durchführung der UKF musste, abweichend vom üblichen Ablauf, ohne eine auf das Casemanagement bezogene Datenbasis zum Fehlzeitengeschehen durchgeführt werden, da diese Daten nach den bremenweit geltenden Regularien nicht erfasst werden dürfen. In der Analyse wurden unter anderem folgende Einschätzungen zu den Hintergründen der Fehlzeitsituation getroffen:

- Aufgabenlast führt zu Arbeitsunfähigkeit
- Aufgabenbehinderungen (durch Notfälle bzw. Ad-Hoc-Interventionen) sind zum Teil Auslöser von Kontrollverlust und Ängsten
- Die wiederkehrende Einarbeitung neuer Mitarbeitender löst teilweise Abwärtsspiralen aus (erhöhter Arbeitsaufwand ohne erhoffte Entlastung)

- Summe der Organisations- und fachlichen Veränderungen der letzten Jahre hat zu Gefühlen der Überforderung geführt
- Unzureichende Führungssituationen haben negativen Einfluss auf Beschäftigtenebene und verstärken Überforderungsgefühl.
- Das Einarbeitungskonzept wird positiv bewertet, lässt sich aber in der Praxis bisher nur in der Fortbildung wie geplant umsetzen.

#### **f) SoPart- Einführung**

Mit der Einführung der neuen Fachanwendung SoPart im Jahr 2021 wurde die Fachanwendung OK.JUG abgelöst. Die Softwareumstellung verlief technisch relativ reibungslos, bedeutet aber für die Mitarbeitenden erhebliche Umstellungen und Mehrarbeiten im Rahmen der Migration der Daten. Die erwartete Entlastungswirkung durch die an den entwickelten Kernprozessen angelehnte prozessorientierte Struktur von SoPart konnte noch nicht vollständig zur Entfaltung kommen.

### **7. Maßnahmen zur Verbesserung der Situation**

Wie aufgezeigt, lassen die quantitativ erhobenen Kennzahlen nur bedingt Rückschlüsse auf die aktuelle Belastungssituation im Sozialdienst Junge Menschen zu. Vielmehr wird eine Komplexität deutlich, die auf vielen verschiedenen, sich gegenseitig verstärkenden Faktoren beruht.

Bei der Befassung mit der aktuellen Situation lassen sich Verbindungen zu früheren Bewertungen herstellen, obwohl die personelle Ausstattung sich in den vergangenen Jahren stark verbessert hat. Resultierend aus den vorherigen und heutigen Erkenntnissen wurden im AfSD und im Sozialdienst Junge Menschen verschiedene Maßnahmen ergriffen, die im Folgenden dargestellt werden sollen. Zudem sind darüber hinaus weitergehende Maßnahmen in Planung oder bereits in Umsetzung, die ebenfalls aufgezeigt werden.

#### **Maßnahmen im Casemanagement:**

- Entwicklung und Inkraftsetzung von Entlastungsmaßnahmen (u.a. Nutzung von vorhandenen Entlastungspaketen innerhalb der Kernprozesse, arbeitsorganisatorische Maßnahmen, teilweise Reduzierung der Aufgabentiefe und

-breite, Priorisierung der Aufgabenwahrnehmung) unter anderem Planung der Unterstützung durch studentische Aushilfskräfte

- Dauerhaft laufendes Ausschreibungsverfahren, vereinfachtes Auswahlverfahren
- Zulassung von Initiativbewerbungen
- gezielte Werbung an Hochschulen, Teilnahme an Jobmessen
- Einführung des dualen Studiengangs Soziale Arbeit an der Hochschule Bremen, 2022 Ausweitung der Einstellung dual Studierender in Kooperation mit der VWA Lüneburg
- Aufbau des Referats Teilhabe junge Menschen zur spezialisierten Bearbeitung von Fällen der Eingliederungshilfe nach dem SGB IX
- Entwicklung und Implementierung eines Einführungsleitfadens für neue Mitarbeitende
- Entwicklung und Einführung eines neuen Einarbeitungskonzeptes
- Supervision und Coaching

#### **Maßnahmen für die Referatsleitungen - teilweise bereits in der Umsetzung:**

- Befristete Nachbesetzung bei längerfristiger Abwesenheit (Interessensbekundungsverfahren)
- Kurzfristige Ausschreibungen bei Bekanntwerden von Vakanzen
- Eröffnung der Möglichkeit von Topsharing/Tandembewerbungen
- Zeitlich befristete Kapazitätserhöhung durch Einsatz zusätzlicher Leitungskräfte
- Befristete Aufgabenübernahme im Bereich OJA durch Mitarbeitende der Sozialraumkoordination
- Entlastung der Referatsleitungen durch Unterstützung (Topsharing)- kurzfristige Ausschreibungen und Interessensbekundungsverfahren
- Supervision und Coaching
- Intervalltraining (Lehrgang für Führungskräfte über 1,5 Jahre)
- Mentoringprogramm

#### **Maßnahmen zur Verbesserung der Erreichbarkeit:**

- Verfahren und Standards für die Erreichbarkeit im Außen
- Prüfung und Einrichtung von Sprechzeiten
- Prüfung und Einrichtung von Bürotagen
- Einrichtung und Nutzung von Funktionspostfächern

## **8. Zusammenfassung und Ausblick**

Wie ausführlich dargestellt wurde, ist die derzeitig angespannte Personalsituation im Sozialdienst Junge Menschen auf vielfältige Faktoren zurückzuführen. Ziel des Jugendamtes und des gesamten Amtes für Soziale Dienste ist es, ein attraktiver Arbeitgeber zu sein und dieses positive Bild sowohl nach innen als auch nach außen zu vermitteln. Nur so wird es gelingen, potentielle Bewerber:innen zu überzeugen, einen schnellen und unkomplizierten Kontakt zum Jugendamt aufzubauen und sie dann auch nach der Einstellung dauerhaft für die vielfältige, sinnstiftende und verantwortungsvolle Tätigkeit zu begeistern. Personalbindung und -gewinnung sind dauerhafte Aufgaben, die kontinuierlich bearbeitet werden müssen. Aufgrund der begrenzt zur Verfügung stehenden Ressourcen wird es dabei eines schrittweisen Vorgehens bedürfen. Zudem wird es einige Zeit brauchen, bis die Maßnahmen auf den verschiedenen Ebenen ihre volle Wirkung entfalten können. Wenn es gelingen soll, einen ganzheitlichen Ansatz zu verfolgen, wird es zur Umsetzung zusätzlicher Ressourcen bedürfen.

Die Optimierung der technischen Infrastruktur soll fortgeführt werden, da sie zu spürbaren Entlastungen und Reduzierungen von Doppelarbeiten führt. Eine Verringerung der Medienbrüche führt dazu, dass digitale Arbeitsprozesse an wichtigen Schnittstellen nicht mehr papiergebunden vorgenommen werden müssen.

Neben den aufgezeigten kurzfristigen Entlastungsmaßnahmen für den Sozialdienst Junge Menschen und den Bestrebungen der Personalbindung und -gewinnung für das Amt für Soziale Dienste insgesamt muss in der mittelfristigen Perspektive sowohl für den Sozialdienst als auch für die Ebene der Referatsleitungen die bestehende Organisationsstruktur hinterfragt und optimiert werden.

Im Rahmen der Situationsanalyse wurde deutlich, dass die Aufgabenvielfalt mit ihrer einhergehenden Komplexität in der Tiefe und Breite sowohl auf Ebene der Mitarbeitenden als auch auf Ebene der Führungskräfte zur einer Überforderung führen kann. Vor diesem Hintergrund muss die Frage gestellt werden, ob durch die Spezialisierung von Teilaufgaben im Sozialdienst Junge Menschen die Komplexität reduziert und auch auf diesem Weg Entlastung geschaffen werden kann. Aufgrund der Einschätzungen aus dem Fachdienst und der Leitungsebene des Amtes unter Einbeziehung der Fachabteilung in der senatorischen Behörde soll in einem ersten Schritt ein Konzept für die Vollspezialisierung des Bereiches der Jugendhilfe im Strafverfahren (bisher nur

teilspezialisiert) sowie einer Spezialisierung des Bereiches der Eingliederungshilfe nach § 35a SGB VIII in geprüft werden.

Ergänzend dazu soll, wie im Rahmen der Formativen Evaluation geplant, ein Konzept für eine zukunftsfähige Organisationsstruktur für die Ebene der Referatsleitungen erarbeitet werden. Dabei soll auch geprüft werden, inwieweit eine dauerhafte Aufgabenverlagerung auf andere Stellen, beispielsweise Teilaufgaben im Bereich der Kinder- und Jugendförderung auf die Sozialraumkoordination, zu einer Entlastung und gleichzeitiger Qualitätsverbesserung führen kann.

Die Umsetzungsbegleitung erfolgt im Rahmen des Projektes WiPPE, das auch die Begleitmaßnahmen zum Personalaufwuchs bündelt. Ziel ist es, flexibel auf zukünftige Entwicklungen reagieren zu können und damit Überforderungen zu vermeiden.