

# Kapazitäten von Beratungsstellen

## Orientierungswerte zur Reflexion

Die Reflexion der Kapazität und der Auslastung sowie Belege für eine mögliche Über- oder Unterlastung und die Weiterentwicklung des Bedarfs- und Qualitätsmanagements spielen für die Erziehungs-, Jugend- und Familienberatungsstellen eine zunehmende Rolle, insbesondere wenn Leistungsvereinbarungen (neu) verhandelt werden müssen. Im Zuge der SGB VIII-Reform,

anhand von sozialräumlichen Kriterien steht im Bezug zur Kapazität, die mit der vorhandenen personellen Ausstattung gegeben ist. Für eine zielgerichtete Planung ist die Analyse von Auslastung und möglicher Über- oder Unterlastung des Teams oder einzelner Fachkräfte zentral. Im Hinblick auf die öffentliche Jugendhilfe und die Jugendämter ist in § 79 Abs. 3 SGB VIII die Nutzung eines

## Ausgangslage

Erziehungsberatungsstellen erheben Daten, die dazu dienen, verschiedene Merkmale der jungen Menschen, um derenwillen sie in Anspruch genommen werden, und ihrer Familien sowie die Beratungsleistungen, die diesen zugutegekommen sind, kumuliert abbilden zu können. Sie sind verpflichtet, dazu Grunddaten zu erfassen und sie an das zuständige Statistische Landesamt zu melden. Diese Daten fließen in die Bundesstatistik der Hilfen zur Erziehung ein und werden jährlich veröffentlicht.

Die Bundesstatistik bildet das Interesse des Bundes und der Länder ab, welche Jugendhilfeleistungen für wie viele Kinder und Jugendliche mit welchen demografischen Merkmalen erbracht wurden. Die Erhebung ist somit an der erbrachten Leistung, nicht personenorientiert und nicht an der Kapazität der Einrichtung orientiert. Erhoben wird aus der Perspektive der von der Leistung profitierenden Kinder/Jugendlichen. Das heißt konkret, dass z. B. die Zeit, die eine Fachkraft für eine beraterisch-therapeutische Kindergruppe aufbringt, für jedes teilnehmende Kind gezählt wird. Somit kann die Erfassung in der Bundesstatistik und Ergänzungen auf dieser Basis nicht unmittelbar der Berechnung und Bewertung der Auslastung einer Einrichtung dienen. Dennoch wird das in der Praxis oft gleichgesetzt.

Die meisten Beratungsstellen



die im Juni 2021 mit der ersten Stufe des Inkrafttretens des Kinder- und Jugendstärkungsgesetzes (KJSG) in die Phase der Umsetzung gegangen ist, hat das Thema weiter an Bedeutung gewonnen. In der neu ergänzten Fassung von § 36a Abs. 2 SGB VIII ist der Bezug zur Bedarfsgerechtigkeit und zur Qualitätsgewährleistung bei den niedrigschwellig zugänglichen ambulanten Hilfen formuliert worden. Die Analyse des Bedarfs an Erziehungsberatung im Einzugsbereich

Instruments zur Personalbemessung eingeführt worden. Es ist anzunehmen, dass auch einige Erziehungsberatungsstellen in das Verfahren einbezogen werden, bzw. eigene Verfahren entwickeln werden, sofern sie nicht schon welche in Gebrauch haben. Mit dem folgenden Text soll angeregt werden, die Analyse von Nachfrage nach Beratung, theoretischem Bedarf und vorhandener zeitlicher Kapazität insbesondere für die Fallarbeit systematisch und strukturiert anzulegen.

ergänzen die Bundesstatistik mit weiteren Erhebungsmerkmalen. Zum Teil, weil das von Trägern oder von der öffentlichen Jugendhilfe vor Ort gefordert wird, aber auch, um dem eigenen Erkenntnisinteresse gerecht zu werden. Viele Stellen nutzen eine von der bke auf der Basis der Bundesstatistik vorgeschlagene detailliertere Erhebung (bke 2017). Diese von der einzelnen Beratungsstelle erhobenen und aufbereiteten statistischen Daten für die Bundesstatistik und die jeweils ergänzenden Merkmale werden im Rahmen eines schriftlichen Berichts zur Darlegung der geleisteten Tätigkeiten verwandt. Sie bilden darüber hinaus die Grundlage, in komprimierter Form vielfältige interne oder einrichtungsübergreifende Aussagen, Vergleiche, Bewertungen oder Schlussfolgerungen treffen zu können – z. B. inwieweit die Zielgruppe umfassend und inklusiv erreicht wird. Die Beschäftigung mit statistischen Zahlen ermöglicht einen Reflexionsprozess im Dienste der Qualität. Quantitative Erhebungen bilden somit die Basis zur Steuerung des Leistungsspektrums der Beratungsstelle.

Analysen von Daten, die die Arbeit einer Beratungsstelle in Bezug zur zeitlichen Kapazität mit Zahlen belegen können, werden meist aufgrund von Anforderungen durch Träger durchgeführt. Während in einigen Regionen bereits (uneinheitliche) Instrumente in diesem Kontext im Einsatz sind, ist die Frage nach der Bemessung der Gesamtleistung an vielen Orten (noch) kein explizites Thema. Im Rahmen von Jahresberichten hat die Anzahl der Beratungsprozesse (nach § 28 SGB VIII), also die der bearbeiteten Fälle, eine exponierte Stellung und wird häufig als eine Art Kennzahl gesehen, ob die Beratungsstelle angemessen ausgelastet ist oder nicht. Das Statistische Bundesamt unterscheidet im Hinblick auf die Hilfen zur Erziehung zwischen neu begonnenen, am Jahresende laufenden und beendeten Fällen. Für sich genommen, ist die Anzahl der Fälle von begrenzter Aussagekraft. Dennoch besteht der Wunsch nach Einordnung in einen größeren Kontext und die Frage nach Mittelwerten über eine Beratungsstelle hinaus. LAG-Vertreter/innen oder die bke-Geschäftsstelle werden regelmäßig nach Richt- und Vergleichs-

werten gefragt, die eine Orientierung geben können, wie viele Fälle pro Jahr und auch wie viele Beratungstermine pro Tag für eine Beratungsfachkraft Standard sind. Die (zu einem anderen Zweck) erhobenen Daten müssen in den Kontext weiterer Überlegungen und Gegebenheiten gestellt werden, damit sie sach- und fachgerecht eingeordnet werden können.

## Grenzen der Vergleichbarkeit

Quantifizierte Richtwerte für die Auslastung einer Beratungsstelle werden durchaus kritisch gesehen. Das ist vor allem in den Grenzen der Vergleichbarkeit begründet. Bei der Analyse von Maßzahlen zur Nutzung der zeitlichen Kapazität und zur Analyse des Bedarfs im Einzugsbereich muss die eingeschränkte Vergleichbarkeit stets bewusst sein und benannt werden. Verschiedene Kriterien haben Einfluss auf die erhobenen Zahlen. Hinsichtlich der Interpretierbarkeit des Vergleichs zwischen einer Beratungsstelle und Orientierungswerten, die auf der Basis von Durchschnittswerten gebildet werden, sind folgende Fragen zu reflektieren:

- Welchen Schwerpunkt hat eine Beratungsstelle? Wie hoch ist der Anteil an Fällen, deren Bearbeitung besonders aufwändig ist und die entsprechend mehr Vor- und Nachbereitung und/oder mehr Kooperation im Vernetzungssystem erfordern?
- Wie ist die soziale Infrastruktur im Einzugsbereich? Gibt es soziale Brennpunkte und/oder kommen verstärkt Lebenslagen in den Bevölkerungsstrukturen vor, die regelmäßig zu intensiven Beratungen führen?
- Wie weitläufig ist der Einzugsbereich und in welchem Umfang wird aufsuchend gearbeitet?
- Wie gestalten sich die Möglichkeiten der Weiterverweisung und der fallbezogenen Kooperation? Gibt es ausreichend niedergelassene Kinder- und Jugendlichen-psychotherapeutinnen und -therapeuten? Gibt es ausreichend spezialisierte Fachberatungsstellen?
- Gibt es bei bestimmten

Fallkonstellationen und Lebenslagen Engpässe im Versorgungssystem, die die Beratungsstelle auffängt?

- Wie hoch ist der zeitliche Anteil an fallunabhängigen Aufgaben, Prävention und Vernetzung, der nicht für Einzelfallarbeit zur Verfügung steht? Entspricht die Aufteilung der gesamten Arbeitskapazität der Empfehlung der bke?
- Welche Struktur hat das Team? Wie hoch ist der Anteil an Fachkräften in der Einarbeitungszeit?
- Wie häufig kommt es vor, dass vereinbarte Beratungstermine nicht stattfinden, weil die Ratsuchenden nicht erscheinen, bzw. sehr kurzfristig absagen? Wie hoch ist der Anteil der Zeit, die deshalb nicht anderweitig genutzt werden kann?

Weitere zu berücksichtigende Merkmale können dauerhaft durch örtliche Gegebenheiten bedingt sein. So können bei aufsuchender Arbeit lange Fahrtzeiten entstehen, wenn in einem Gebiet große Entfernungen zurückgelegt werden müssen. Eher temporär können bestimmte, potenziell traumatisierende Ereignisse im Einzugsbereich eine Rolle spielen, von denen viele Kinder und Jugendliche betroffen sind, z. B. Naturkatastrophen.

## Bedarfsmanagement

Unter Berücksichtigung der zu reflektierenden Hintergründe bei der Interpretation bietet die Reflexion von auslastungsbezogenen Maßzahlen aber durchaus auch Chancen:

- Es können klar definierte Ziele zur Auslastung auf der Basis von Erfahrungen und ermittelten Werten formuliert und überprüft werden.
- Vergleiche mit Vorjahren können Entwicklungen aufzeigen.
- Verlaufsdaten können Hinweise auf Jahreszeiten mit Spitzenwerten und solche mit niedriger Nachfrage ergeben.
- Das Bedarfsmanagement bekommt eine überprüfbare Grundlage. Dabei geht es sowohl um den Bedarf an Beratungskapazität im Hinblick auf quantitative und qualitative Bevölkerungsdaten als auch um die angemessene personelle Ausstattung

in Bezug zur Nachfrage und zu den Aufgaben.

- Subjektive Eindrücke können zumindest bedingt objektiviert und belegt werden.

Reflektiert unter Beachtung der begrenzten Interpretier- und Vergleichbarkeit, können Orientierungswerte zur Beurteilung der Auslastung nicht nur für die Außendarstellung und Kommunikation mit den Trägern, sondern auch für den Teamprozess vielfach hilfreich sein. Soll die Auslastung innerhalb des Teams reflektiert werden, ist zu berücksichtigen, dass die Vergleichbarkeit der Orientierungswerte auf der Ebene der Fachkräfte ähnlich eingeschränkt gegeben ist. Unterschiede bei den fachlichen Schwerpunkten, in der Arbeitsweise und die Dauer der Berufserfahrung spielen eine Rolle. Allerdings können auch bestimmte Dynamiken und mögliche, subjektiv wahrgenommene Ungerechtigkeiten thematisiert und bearbeitet werden.

Eine auf die einzelne Fachkraft bezogene Erfassung von Fällen oder Stunden mit technischen Mitteln zur Bewertung von Leistung und Verhalten der Mitarbeitenden ist höchst kritisch zu bewerten und erfordert in jedem Fall die Zustimmung der Mitarbeitenden-Vertretung in Form einer schriftlichen Vereinbarung mit dem Träger. Damit soll verhindert werden, dass allein die rein quantitative Erfassung als Kontrollinstrument genutzt wird.

Die Analyse aller erhobenen Daten, die die Auslastung eines Teams reflektiert darstellen können, erfolgt vorrangig über einen summarischen Wert, der über alle Fachkräfte einer Erziehungsberatungsstelle hinweg gebildet wird.

## Tätigkeits- und Zeitanteile

Um die tatsächlich vorhandene Arbeitszeit für die Fallarbeit bestimmen zu können, werden die verschiedenen Tätigkeiten der Beratungsfachkräfte geclustert. Die Abbildung der Vielfältigkeit der Aufgaben, der unterschiedlichen Schwerpunkte, verschiedener Projektarbeiten etc. erfolgt über die drei hauptsächlichen Arbeitsbereiche von Erziehungsberatungsstellen, über Fallarbeit, Prävention und Vernetzung sowie Team- und Organisationsarbeit.

Die bke gibt Empfehlungen für die prozentualen Anteile der einzelnen Tätigkeitsbereiche an der Zeitkapazität eines Teams:

- Für die Fallarbeit, inklusive Vor- und Nachbereitung, werden 60 Prozent der Gesamtkapazität veranschlagt.
- Für Prävention und Vernetzung (fallunabhängige Tätigkeiten) sollen 25 Prozent der Kapazität zur Verfügung stehen.
- Für Team- und Organisationsarbeit werden 15 Prozent der Kapazität genutzt (vgl. bke 2022).

Die Prozentwerte beziehen sich auch hier auf die Arbeit des gesamten Fachteams einer Beratungsstelle, nicht auf die einzelne Fachkraft. Auf der Ebene der Fachkraft kann es unterschiedliche Schwerpunkte geben, die sich teamintern ausgleichen lassen. Der Anteil der Leitungstätigkeit, für die die bke 10

Bereiche gesehen und bei der Gesamtkapazität einer Beratungsstelle nur dann mitgerechnet, wenn dafür keine gesonderte Finanzierung vereinbart ist.

Die *Fallarbeit* setzt sich zusammen aus der

- Zeit für den Beratungstermin mit den Ratsuchenden – präsent, telefonisch oder online
- Vor- und Nachbereitungszeit eines jeden Beratungstermins
- Fallbesprechungen
- Zeit für fallbezogene Kooperationsgespräche
- Vor- und Nachbereitungszeit der fallbezogenen Kooperationsgespräche.

In der Bundesstatistik werden die Beratungskontakte und die auf die Ratsuchenden bezogenen Kontakte im sozialen Umfeld, fallbezogene Kooperationsgespräche, z. B. mit Lehrer/innen, Erzieher/innen, und im Unterstüt-

## Auf der Ebene der Fachkraft kann es unterschiedliche Schwerpunkte geben.

Prozent der Gesamtarbeitszeit aller Mitarbeitenden empfiehlt (vgl. bke 2022), muss gesondert betrachtet und dem jeweiligen Leitungskonzept entsprechend berücksichtigt werden. Die Aufgaben der Beratungsstellenleitung umfassen eine Vielfalt an Tätigkeiten, die sich nur zum Teil den drei Arbeitsbereichen zuordnen lassen (vgl. bke 2011).

Fachdienstliche Aufgaben für das Jugendamt, bei denen die Erziehungsberatungsstelle ihre psychodiagnostische und familiendynamische Kompetenz in unterschiedlichen Zusammenhängen einbringt (fachliche Expertise bei der Hilfeplanung nach § 36 SGB VIII; Einschätzung der Anspruchsvoraussetzungen der Eingliederungshilfe nach § 35a SGB VIII; Beratung als insofern erfahrene Fachkraft nach § 8a SGB VII), sind meist über eine gesonderte Vereinbarung mit einer zusätzlichen Finanzierung geregelt. Davon abhängig werden sie ggf. außerhalb der drei

zungssystem unter Berücksichtigung der Zeiten für Vor- und Nachbereitung erfasst.

*Prävention und Vernetzung* (fallunabhängige Tätigkeiten) bilden neben der Fallarbeit einen bedeutsamen und zentralen Tätigkeitsbereich. Die gezielte Abstimmung im Angebotsspektrum von Einzelfallarbeit, Prävention und Vernetzung ist ein besonderes Kennzeichen und weitgehend ein Alleinstellungsmerkmal der Erziehungsberatungsstellen. Im Einzelnen handelt es sich um

- psychoedukative Angebote
- Vorträge und Gesprächsabende
- Gruppenangebote im Rahmen von § 16 SGB VIII
- Fachberatung für pädagogische Fachkräfte der Jugendhilfe und der Schule
- Supervisions- und Fortbildungsangebote, z. B. für Erzieher/innen in Kindertagesstätten oder für Lehrkräfte

- fachliche und fachpolitische Arbeitskreise und Gremien
- Multiplikatorenarbeit.

Die Aktivitäten zu Prävention und Vernetzung werden nicht in die Bundesstatistik gemeldet, sondern von den Beratungsstellen in Eigenregie erfasst und dargestellt. Die bke hat einen Vorschlag zur Strukturierung der Erhebung gemacht (bke 2017).

*Team- und Organisationsarbeiten* umfassen folgende Tätigkeiten:

- fallunabhängige Teambesprechungen
- externe Team-Supervision
- Maßnahmen zur Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung, wie
  - - Reflexion oder Weiterentwicklung der Methodik
  - - Erstellung oder Weiterentwicklung von Konzepten
  - - Weiterentwicklung des Teams durch Inhouse-Veranstaltungen
  - - Organisation und Durchführung von Fachtagen.

Die bke empfiehlt, die Arbeitsstunden für die Teamarbeit bei allen Mitarbeitenden gleich hoch anzusetzen, egal ob Vollzeit- oder Teilzeitkraft – soweit es sich um Mitarbeitende ab 50 %-Deputat aufwärts handelt. Das hat zwar zur Folge, dass z. B. Halbtagskräften verhältnismäßig weniger Zeit für Fallarbeit und Prävention zur Verfügung steht. Aus Qualitätsgründen ist es jedoch vorzuziehen, dass sie an der Supervision, den Fallbesprechungen, den Teamplanungen und -entwicklungen, den Dienstbesprechungen etc. in gleichem Umfang teilnehmen und einbezogen sind wie eine Vollzeitskraft. Bei Teilzeitkräften, die mit einem Anteil von weniger als 50 % eines Vollzeitäquivalents tätig sind, gibt es üblicherweise interne Regelungen über den Umfang der Teilnahme an Team-Aktivitäten.

Auf eine weitere Aufschlüsselung der Team- und Organisationszeiten wird verzichtet. Die Teamzeiten sind abgestimmt auf die konkrete Arbeitsweise einer Beratungsstelle und auf die Größe des Teams. Die Kategorie Organisationszeiten stellt einen Sammelbegriff für alle Tätigkeiten dar, die sich nicht einem Arbeitsbereich zuordnen lassen. Hier spielen auch regionale Gegebenheiten eine Rolle, z. B. notwendige Fahrzeiten.

## Anzahl der Beratungen (»Fälle«) pro Jahr

Zentral in Bezug auf die Darstellung der Fallarbeit, die die Kernaufgabe ist, ist in den meisten Tätigkeitsberichten der Beratungsstellen die Anzahl der bearbeiteten Fälle und der stattgefundenen Beratungstermine aufgeführt. Eine klare Empfehlung, wie viele Fälle eine Vollzeit-Fachkraft im Jahr erbringen muss, gibt es von der bke nicht. Vielerorts wird unabhängig von einer Empfehlung ein Wert für die Anzahl der Fälle pro Jahr im Vorhinein oder implizit festgelegt, den es von den Beratungsfachkräften der Beratungsstelle gesamt gesehen zu erreichen gilt. Oder es wird ein durchschnittlicher Sollwert an Fällen definiert, den eine Vollzeitskraft zu erfüllen habe, um als ausgelastet zu gelten. Ein solches Vorgehen ist nur in Verbindung mit weiteren qualitativen fachlichen Unterfütterungen aussagekräftig.

Beratungsprozesse verlaufen vom Umfang und vom Aufwand her nicht einheitlich und gleichförmig. In der Praxis gleicht kein Fallgeschehen dem anderen, weil auch die Problemlagen einzigartig und damit untereinander verschieden sind.

Zum einen erfordert die Komplexität der familiären Krisen oder Notlagen einen unterschiedlich hohen Umfang an Unterstützung. Zum anderen variiert der Aufwand für fallbezogene Kooperation mit anderen Einrichtungen oder Diensten erheblich. Sind Absprachen, gegenseitige Informationsgabe, übergreifende Hilfeplanung etc. erforderlich, steigt der fallbezogene Aufwand. Andere Fälle zeichnen sich wiederum durch zugehende oder aufsuchende Arbeit aus, die per se zeitaufwendiger ist. Schließlich ist in manchen Fällen eine umfangreichere Diagnostik erforderlich. Neben Beratungsprozessen mit hohem zeitlichem Aufwand steht aber auch ein gewisser Anteil an Fällen, in denen einige wenige klärende Gespräche oder die Vermittlung von Informationen, z. B. über die kindliche Entwicklung, bereits hilfreich zur Entspannung der Situation beitragen. Es kann davon ausgegangen werden, dass sich diese breit angelegten Unterschiede über einen längeren Zeitraum im Durchschnitt ausgleichen.

Bei der Betrachtung der Fallzahlen

innerhalb eines Jahres gibt es verschiedene Maßzahlen; die neu begonnenen Beratungen, die beendeten Beratungen und die Beratungen, die über den Jahreswechsel hinaus andauern. In Anlehnung an die Bundesstatistik stellen die am Ende des Vorjahres in das Berichtsjahr weitergeführten Fälle und die im Berichtsjahr neu begonnenen Fälle die Gesamtzahl der im Jahr bearbeiteten Fälle dar. Alternativ kann auch die Zahl der beendeten Fälle mit der Zahl der am Ende des Berichtsjahres noch laufenden Fälle als Vergleichszahl genutzt werden. Wann ein Fall beendet wird, hängt vom Beratungsprozess ab und sollte nicht durch Kapazitätsgrenzen bestimmt werden. Übersteigt die Zahl der neu begonnenen Fälle die Zahl der beendeten Fälle auf längere Sicht, ohne dass sich die Anzahl der Beratungskontakte pro Fall verändert hat, ist dies ein Indiz für die Überlastung eines Teams.

Auf die Anzahl der Beratungen bezogen gibt es Anhaltspunkte und brauchbare Mittelwerte. Die bke hat zum Stichtag 31. Dezember 2010 eine Erhebung zum Stand der Personalsituation in Erziehungsberatungsstellen durchgeführt.<sup>1</sup> Wenngleich die Berechnung die Zahlen von 2010 nutzt, kann davon ausgegangen werden, dass sie als noch aktuell gelten können. Die Gesamtzahl der Erziehungsberatungen pro Jahr unterliegt seit 2010 nur geringen Schwankungen und für eine merkliche, deutschlandweite Erhöhung der Kapazität gibt es keine Hinweise.

Auf der Basis der bke-Erhebung von 2010 wurde ermittelt, dass in Deutschland von 3.880 Vollzeitstellen für Fachkräfte in Erziehungsberatungsstellen auszugehen ist. Eine Rückrechnung bei der diese von der bke erhobene Gesamtzahl der Vollzeitstellen in Erziehungsberatungsstellen in Deutschland in Bezug zur Anzahl der Fälle aus der Bundesjugendhilfestatistik im Jahr 2010 gesetzt wurde, hat einen beispielhaften Mittelwert von ca. 81 neu begonnenen Fällen pro Vollzeitstelle und Jahr ergeben. Bei einem Team mit fünf Vollzeitäquivalenten, wie von der bke empfohlen, liegt demnach der Mittelwert der Anzahl neu begonnener

<sup>1</sup> bke-interne Erhebung von 2010, Anzahl der begonnenen Fälle 2010 und Anzahl der beendeten Fälle 2010, vom Statistischen Bundesamt erfasst (www.destatis.de)



Fälle bei ca. 405. Daraus ergibt sich ein Anhaltspunkt, wie ein Team als Ganzes in Bezug auf den bundesweiten Mittelwert einzuordnen ist.

In der Regel wird die Zahl der neu begonnenen Fälle als Maßzahl gewählt. Auf gleichem Weg ist aber auch eine Rückrechnung möglich, die von den beendeten Fällen pro Jahr ausgeht, falls dieser Wert alternativ zur Anzahl der neu begonnenen Fälle genutzt werden soll. Wird die Zahl der beendeten Fälle als Maßzahl gewählt so ergibt sich auf dem gleichen Rechenweg der Mittelwert von ca. 81,5 abgeschlossenen Fällen pro Vollzeitstelle für 2010.<sup>2</sup>

## Fallzahlen bundesweit

Interessant bei der Analyse der ermittelten Zahlen einer Beratungsstelle ist neben der Entwicklung der Anzahl der neu begonnenen oder der beendeten Fälle pro Jahr auch die Anzahl der am Jahresende laufenden Fälle. In Verbindung mit der durchschnittlichen Dauer der Beratungen in Monaten und dem Mittelwert der Anzahl der Termine nach Abschluss lässt sich ein Bezug zur Intensität der Beratungsprozesse herstellen. Die hohe Intensität einer Beratung ist in der Regel ein Hinweis auf die Komplexität der Problemlage einer Familie. Ein Anwachsen der am Jahresende laufenden Fälle kann ein Hinweis auf die Erhöhung der durchschnittlichen Intensität der Beratungen sein.

Die Verwendung der Anzahl der Beratungen (neu begonnen, beendet oder insgesamt) als einzigem Kriterium für die Arbeitsleistung einer Beratungsstelle in Bezug zur vorhandenen Kapazität ist allerdings zu eindimensional. Es ist sinnvoll, mindestens eine andere ergänzende Größe zu nutzen, um zu einem zahlenmäßigen Abbild der Auslastung einer Erziehungsberatungsstelle zu kommen.

## Zeitanteil der Fallarbeit

Wenn eine Beurteilung der Quantität in Bezug auf die Fallarbeit vorgenommen werden soll, bietet sich ergänzend zur Anzahl der Fälle die Erfassung der tatsächlich erbrachten Beratungster-

mine und fallbezogenen Kooperationsgespräche, jeweils inklusive Vor- und Nachbereitung, als eine ergänzende, aussagekräftige Alternative an. Kombiniert betrachtet, dienen diese beiden Werte der eigenen Reflexion oder externen Darstellung, ob die zur Verfügung gestellten Ressourcen der Beratungsstelle angemessen eingesetzt werden konnten. Durch den Vergleich von Kapazität und tatsächlicher erbrachter Zeit für die Fallarbeit können der Träger der Einrichtung sowie der öffentliche Jugendhilfeträger sich Eindruck gewinnen, ob die Fallarbeit im vorgesehenen Umfang der Nachfrage entsprechen konnte, bzw. wo Engpässe entstanden sind. Die Leitung sowie die Mitarbeitenden haben Orientierungswerte, die der Reflexion der Arbeit dienen können.

Regelmäßig erfasst wird die Anzahl der Kontakte für die Bundesstatistik. Kontakte in der Bundesstatistik werden aus Sicht der Ratsuchenden, nicht aus Sicht der Fachkraft gezählt. In der Erfassung des Statistischen Bundesamtes werden die reinen Beratungszeiten, die Zeit für fallbezogene Kooperationsgespräche und jeweils die Zeiten der Vor- und Nachbereitung aufsummiert und in Kontakte umgerechnet. Ein Kontakt umfasst nach der Definition des Statistischen Bundesamtes einschließlich der notwendigen Vor- und Nachbereitungszeit mindestens 30 Minuten bis zu 60 Minuten. Dauert ein Kontakt länger, ist die Anzahl entsprechend zu erhöhen. Bei mehr als 60 Minuten

(einschließlich Vor- und Nachbereitung) sind zwei Kontakte zu zählen, ab 120 Minuten drei Kontakte. Die Berechnung der tatsächlich erbrachten Zeit für die Fallarbeit erfolgt auf dieser Basis (siehe bke 2017). Zu beachten ist, dass in der Bundesstatistik ein Kontakt nicht gleichzusetzen ist mit einem Beratungstermin. Deshalb kann zusätzlich zur Erfassung der Kontakte in der Bundesstatistik die Erfassung des zeitlichen Aufwands der Fallarbeit sowie die Anzahl der Termine mit Ratsuchenden und der fallbezogenen Kooperationsgespräche hilfreich sein. Bezugspunkt kann dabei die Fachkraft oder die Familie sein.

Ergänzend zum Zeitaufwand der Beratungstermine bietet es sich an, Mittelwerte zu bilden, wie viele Kontakte/Termine/Zeitstunden pro Fall im Jahr angefallen sind. Diese Durchschnittswerte können auf der Ebene der Beratungsstelle und, wenn Auswertungen dazu möglich und gewollt sind, auf der Ebene der Fachkräfte gebildet werden. Das dient der Analyse der eigenen Arbeit und der Einschätzung von Entwicklungspotential. Eine zusätzliche statistische Aufbereitung der Daten, z. B. die Ermittlung von Median und Standardabweichung erhöht den Erkenntnisgewinn und gibt weitere Anhaltspunkte zur Interpretation der Ergebnisse. Vergleichsdaten über den zeitlichen Verlauf der Entwicklung einer Beratungsstelle können über mehrere Jahre hinweg getroffen werden.

**Tabelle 1: Fallzahlen bundesweit**

	Bundesstatistik 2010	Fälle pro VZÄ 2010/Jahr (3.880 VZÄ 2010, Erhebung bke)	Fälle pro (Beispiel-)Team mit fünf VZÄ 2010
Anzahl der neu begonnenen Fälle	314.045	81	405
Anzahl der beendeten Fälle	316.208	81,5	407,5
Anzahl der am 31. 12. laufenden Fälle	137.182	35,3	176,5
Gesamtzahl (neu begonnene plus am 31. 12. laufende Fälle)	451.227	116,3	581,5

<sup>2</sup> Ebdv.

## Beispielhafte Berechnung der Kapazität für Fallarbeit

Die Ermittlung der zeitlichen Kapazität, die einem Team für die Fallarbeit zur Verfügung steht, kann eine Maßzahl zur Einschätzung der Auslastung darstellen. Dieses theoretisch errechnete Zeitkontingent kann dann in Bezug gesetzt werden zu den erhobenen tatsächlich aufgewendeten Zeiten. In der Beispielrechnung wird von einer Umsetzung der bke-Empfehlung zur Aufteilung der Gesamtkapazität eines Teams in 60 Prozent Fallarbeit, 25 Prozent Prävention und Vernetzung sowie 15 Prozent Team- und Organisationsarbeit, ausgegangen. Je nachdem, wie eine Stelle diese Aufteilung tatsächlich vornimmt, müssen bei der Berechnung Anpassungen vorgenommen werden. Es empfiehlt sich, für Abweichungen eine Begründung zu formulieren.

Mit dem Beispiel zur Berechnung der Kapazität für die Fallarbeit kann keine 100-Prozent-Erfassung der Arbeitszeit der einzelnen Fachkräfte dargestellt werden. Das ist weder sinnvoll noch anzustreben, da es immer Zeiten geben wird, die sich nicht zuordnen lassen. Somit ist auch die empfohlene Aufteilung der Kapazität nur ein allgemeiner Richtwert, der in den Kontext der Rahmenbedingungen gesetzt werden muss, und auf das gesamte Team bezogen aufsummiert wird. Bei der beispielhaften Berechnung der Team-

kapazität wird von einem modellhaften Team mit fünf Vollzeitkräften, wie es der bke-Empfehlung entspricht, ausgegangen (bke 2009, bke 2022).

Ausgehend von der gesamten Stundenzahl aller Beratungsfachkräfte um die Leitungstätigkeit bereinigt und ohne Berücksichtigung der Teamassistenz, abzüglich

- feststehender Zeiten für Urlaub, Fort- und Weiterbildung, Fehltage etc.,
- der Zeiten für Team- und Organisationsarbeiten,
- dem festzulegenden Anteil für Prävention und Vernetzung,

hat eine Erziehungsberatungsstelle als Ganzes ein bestimmtes Zeitkontingent (eine eindeutige Stundenzahl) für Fallarbeit zur Verfügung. Den ersten Schritt auf dem Weg zur Fallarbeit zeigt Tabelle 2.

Das Zeitkontingent eines Teams mit fünf Vollzeitkräften beläuft sich also auf den theoretisch berechneten Netto-Wert von 7.840 Stunden pro Jahr. Die hier angesetzten Werte für krankheitsbedingte Fehltage sind ein Durchschnittswert über die letzten 20 Jahre. Die angenommenen Wochenarbeitszeit einer Vollzeitkraft beträgt in dieser Rechnung 39 Zeitstunden. Anpassungen, wenn es eine andere tarifliche Regelung gibt, sind ebenfalls vorzunehmen. Die Feiertage variieren jährlich durch kalendarische Einflüsse und hängen von der Feiertagsregelung

des jeweiligen Bundeslandes ab. Auch die Fort- und Weiterbildungstage variieren, entsprechend der bestehenden Regelungen – in dieser Rechnung wird von 10 Tagen pro Jahr ausgegangen, entsprechend der Empfehlung der bke (vgl bke 2022).

In Anlehnung an die bke-Empfehlung können 15 Prozent für Team und Organisationsarbeiten und 25 Prozent für Prävention und Vernetzung von der Nettoarbeitszeit abgezogen werden, um dann den Zeitanteil für die Fallarbeit zu berechnen. Ausgehend von der oben berechneten vorläufigen Nettoarbeitszeit ergibt sich für ein Team mit fünf Vollzeitfachkräften (VZÄ) ohne Berücksichtigung des Leitungsanteils und der Teamassistenz die Berechnung zur Bestimmung der zeitlichen Kapazität für die Fallarbeit, die Tabelle 3 zeigt.

Es stehen also einem Team mit fünf Vollzeitfachkräften 4.705 Stunden pro Jahr für die Fallarbeit mit den Ratsuchenden sowie fallbezogene Fachgespräche, jeweils inklusive Vor- und Nachbereitungszeit, zur Verfügung. Sowohl die Dauer einzelner Beratungs- und Kooperationstermine als auch die Vor- und Nachbereitungszeit unterliegen einer gewissen Variationsbreite. Einflussfaktoren auf die Dauer eines Beratungstermins sind bspw. die Anzahl der beteiligten Personen, die Ausgangslage und der Zeitpunkt im Beratungsprozess. Die Vor- und Nachbereitung eines Beratungstermins und der

**Tabelle 2: Nettojahresarbeitszeit**

	Vollzeitfachkraft (VZÄ) Std./Jahr	Team (5 VZÄ) Std./Jahr
39 Stunden wöchentliche Arbeitszeit (52 Wochen=7,8 Std./Tag)	2.036	10.180
Abziehen sind hiervon 30 Tage Jahresurlaub	-234	-1.170
10 Feiertage	-78	-390
10 krankheitsbedingte Fehltage	-78	-390
10 Fort- und Weiterbildung (pro Jahr)	-78	-390
vorläufige Nettojahresarbeitszeit	1.568	7.840

**Tabelle 3: Kapazitäten für Fallarbeit in Erziehungsberatungsstellen**

	Std./Jahr
Vorläufige Nettoarbeitszeit eines Teams mit fünf Vollzeitfachkräften (Bsp. 39 Std./Wo.)	7.840
Abzüglich 25 % für Prävention und Vernetzung	-1.960
Abzüglich 15 % für Team- und Organisationsarbeiten:	-1.175
	4.705

fallbezogenen Kooperationstermine ist ebenfalls je nach Konstellation unterschiedlich aufwändig. Insbesondere im Kontext von Trennungs- und Scheidungsberatung können notwendige schriftliche Berichte zu mehr zeitlichem Aufwand führen. Fahrten zu Hausbesuchen im Kontext der Frühen Hilfen oder in den Sozialraum können zeitaufwändig sein. Die Anforderungen an die Dokumentation der Beratung sind z. B. durch die Datenschutzgrundverordnung (DSGVO) spezifiziert und müssen erfüllt werden.

### Notwendige Anpassungen der Beispielrechnung

Die bke empfiehlt, für Leitungstätigkeiten eine Kapazität von 10 Prozent der gesamten Arbeitszeit aller Mitarbeitenden anzusetzen (bke 2011). Aufgrund der unterschiedlichen Konzepte, wie die Leitung eines Teams konkret ausgestaltet wird, wird in der Beispielrechnung darauf verzichtet, den Anteil aus Leitungstätigkeit auszuweisen. Es gibt Leitungspositionen, die mit einer Fachkraft (anteilig), innerhalb des Teams oder teamübergreifend, besetzt sind, auf mehrere Personen verteilte Kompetenzen und in Trägerstrukturen integrierte Leitung oder die Zuständigkeit für eine integrierte Beratungsstelle.

## Die bke empfiehlt, für Leitungstätigkeiten eine Kapazität von 10 Prozent der gesamten Arbeitszeit aller Mitarbeitenden.

Ein Teil der Leitungstätigkeit kann der Fallarbeit oder der Prävention und Vernetzung zugeordnet werden, z. B. wenn es um die Qualitätssicherung der Fallarbeit oder um die Konzeption neuer Angebote geht. Bei der Anpassung der Beispielrechnung an die konkreten Gegebenheiten einer Beratungsstelle muss der Leitungsanteil individuell berücksichtigt werden.

Da der Anteil an Teamzeiten für alle Halb- bis Ganztagskräfte gleichermaßen gilt, muss bei der Berechnung

der gesamten zeitlichen Kapazität berücksichtigt werden, wie hoch der Anteil der Teilzeitkräfte ist. Einen Anhaltspunkt bildet die Berechnung über die Summe der Gesamtarbeitszeit abzüglich der mit der Anzahl der Beratungsfachkräfte multiplizierten Teamzeit. Je nach Arbeitsweise der Beratungsstelle kann sich bei einem hohen Anteil an Teilzeitkräften eine Anpassung bei dieser Berechnung ergeben, insbesondere, wenn mehrere Teilzeitkräfte mit einem Anteil von weniger als der Hälfte eines Vollzeitäquivalents tätig sind (s. o.).

### Maximale Anzahl der Beratungs-/Kooperationstermine pro Woche

Die bke geht von einem Mittelwert von ca. 60 Minuten im Kontakt, präsent, telefonisch oder online, mit Ratsuchenden bzw. fallbezogenen Kooperationspartner/innen und 20 Minuten Vor- und Nachbereitung, also insgesamt 80 Minuten pro Beratungs-/Kooperationstermin<sup>5</sup> aus (bke 2000, Seite 216). Um die Berechnung vor Ort anzustellen, muss zunächst geklärt werden, ob aufgrund der örtlichen Gegebenheiten von einer durchschnittlich längeren oder kürzeren Zeitdauer für einen Beratungstermin/fallbezogenen Kooperationster-

min inklusive Vor- und Nachbereitung ausgegangen werden soll.

Auf der Grundlage der berechneten Nettoarbeitszeit von 4.705 Stunden für die fallbezogene Arbeit ergibt sich die exemplarische Modellrechnung für ein Beispielteam mit fünf Vollzeitkräften, die Tabelle 4 zeigt.

Bei der Berechnung wurden 40 Wo-

<sup>5</sup> Auf dieser Grundlage sind laut Zählweise in der Bundesstatistik (s. o.) für einen durchschnittlichen Beratungstermin von 80 Minuten zwei Kontakte zu erfassen.

**Tabelle 4**

Beratungstermine bzw. Termine mit fallbezogener Kooperation inklusive Vor- und Nachbereitung à 80 Minuten (Team mit fünf Vollzeitkräften)	
pro Jahr	ca. 3.529
pro Woche	ca. 88
pro Tag	17,6

chen jährliche Arbeitszeit zugrunde gelegt (52 Wochen abzüglich der Urlaubs-, Krankheits- und Fortbildungstage). Es ergibt sich also für ein exemplarisches Team eine theoretische maximale Kapazität von 17,6 Beratungsterminen bzw. Terminen zur fallbezogenen Kooperation. Co-Beratungen, bei denen zwei Beratungsfachkräfte gleichzeitig an einem Beratungstermin beteiligt sind, müssen bei der Berechnung der tatsächlich erbrachten Termine berücksichtigt werden.

Die Beispielberechnung bezieht sich auf theoretisch ermittelte Werte und stellt einen Maximalwert bezogen auf die Regelarbeitszeit dar. Über einen längeren Zeitraum gesehen, sollten sich Zeiten erhöhten Fallaufkommens mit Zeiten niedriger Nachfrage ausgleichen. In der Regel lässt sich das mit Arbeitsverdichtung und Abbau von Mehrarbeitsstunden in Zeiten geringerer Nachfrage ausgleichen. Eine möglichst flexible Arbeitszeitregelung ist hier hilfreich, braucht aber das Engagement der Fachkräfte ihren zeitlichen Einsatz in vertretbarem Rahmen den Gegebenheiten anzupassen. Die präventiven und Vernetzungsaktivitäten sind ebenso wie die Nachfrage nach Beratung nicht gleichmäßig über das Jahr verteilt. Spielraum gibt es dadurch, dass eher theoretische Arbeiten, z. B. die Entwicklung von Konzepten, nicht an bestimmte Zeiten gebunden sind.

### Kapazität, Bedarfsanalyse und Qualität

Über die Reflexion des Abgleichs der erhobenen Daten mit dem theoretisch berechneten Zeitkontingent eines Teams lassen sich sowohl Engpässe als auch freie Kapazitäten frühzeitig erkennen, so dass gegengesteuert werden

kann. Somit bildet die Bewertung der Auslastung einen wichtigen, wenn auch nicht den einzigen Baustein zur Beantwortung der Frage, ob der Bedarf an Erziehungsberatung im Einzugsbereich umfassend gedeckt ist.

## Die ermittelten Maßzahlen müssen stets unter fachlichen Gesichtspunkten bewertet werden.

Eine Gleichsetzung des Bedarfs an Erziehungsberatung mit der Nachfrage greift zu kurz. Die bke hat in den Jahren 1999 und 2000 ein Modellprojekt im Landkreis Offenbach, die Jugendhilfeplanungsstudie, durchgeführt. Damit wurde ein Beitrag zu einer empirischen Bedarfsabschätzung geleistet, die über die reine Orientierung an Richtzahlen hinausgeht. Die identifizierten Indikatoren für die Bedarfsplanung von Erziehungsberatungsstellen geben bis heute Anhaltspunkte für ein geeignetes Vorgehen. Die Studie birgt einige gute und hilfreiche Anregungen für die eigene Praxis vor Ort und zeigt auf, dass für eine gelungene Bedarfsplanung die quantitative Analyse von erhobenen Zahlen und die qualitative Betrachtung der Sozialstruktur gleichermaßen von Bedeutung sind (vgl. bke 2001, 2015 und 2017).

Die Einwohnerzahlen und dabei insbesondere die Anzahl der Kinder und Jugendlichen sind in Bezug zu setzen zur Anzahl der zur Verfügung stehenden Kapazität und auf dieser Basis zusätzliche Kriterien zur Einschätzung des Bedarfs anhand soziodemografischer Merkmale der Bevölkerungsstruktur zu entwickeln. Die Nachfrage nach Beratung ist nur ein Kriterium bei der Einschätzung des Bedarfs. Das Angebot der Beratungsstelle muss ausreichend bekannt sein, um von allen Menschen, die Anspruch auf Erziehungsberatung haben, auch gefunden zu werden. Die Beratungsstellen haben den Auftrag, durch entsprechende Maßnahmen diese Niedrigschwelligkeit für alle Kinder, Jugendlichen und Eltern, unabhängig

von persönlichen Merkmalen wie Herkunft, Geschlecht, vorhandenen Einschränkungen usw. zu sichern.

Nur bei entsprechender personeller Ausstattung kann es einer Beratungsstelle gelingen, ihrem Auftrag gerecht

zu werden, alle Bevölkerungsgruppen im Einzugsbereich in den Blick zu nehmen. Über den regelmäßigen Abgleich der demografischen Struktur mit den erreichten Familien ergibt sich die Notwendigkeit zusätzlicher Aktivitäten, um auf bestimmte Gruppen zuzugehen, die in der Klientel der Beratungsstelle unterrepräsentiert sind. Hierzu Konzepte und Angebote zu entwickeln, erfordert eine dafür ausreichende Kapazität. Durch lang andauernde Phasen in denen die Nachfrage nach Beratung die zeitliche Kapazität übersteigt, wird die gezielte Steuerung der präventiven, zugehenden Arbeit zugunsten benachteiligter Familien erschwert.

### Fazit

Sowohl die Qualität der einzelnen Beratungsprozesse, die direkt den Kindern, Jugendlichen und ihren Familien im Einzugsbereich zugutekommt, als auch Wirksamkeit der Beratungsstelle im Sozialraum ist im Bezug der für die Arbeit zur Verfügung stehenden zeitlichen Kapazität zu sehen. Somit stehen die kontinuierlich fortgeführte Bedarfsanalyse und die Reflexion der Arbeitsergebnisse, auch auf der Basis quantitativer Erhebungen zur Auslastung, in direktem Zusammenhang. Aus der Bedarfsanalyse ergibt sich die Notwendigkeit der Ausstattung der Beratungsstelle mit ausreichender zeitlicher Kapazität, letztendlich also die passgenaue Personalbemessung.

Ein ausgewogenes Bedarfsmanagement erfordert quantitative Richtwerte zur Erfassung, ob eine Beratungsstelle

auf die personelle Ausstattung bezogen ein angemessenes Pensum an Fallarbeit leistet. Sowohl einer Überlastung auf Kosten wichtiger Entwicklungsaufgaben als auch ungenutztem Potential muss frühzeitig gegengesteuert werden. Bei der Analyse der Auslastung einer Beratungsstelle anhand von Maßzahlen kann die Betrachtung der Anzahl der Fälle und des Zeitanteils der Fallarbeit eine gute Orientierung geben. So können Entwicklungen im Vergleich über die Jahre abgebildet werden und in der Reflexion im Team und in der Außendarstellung Transparenz und Eindeutigkeit erreicht werden. Die ermittelten und erhobenen Maßzahlen müssen jedoch stets unter fachlichen Gesichtspunkten eingeordnet und bewertet werden. Es gilt, die Balance zu halten zwischen den Anforderungen an eine möglichst optimale Auslastung der zur Verfügung stehenden Kapazität und dem zeitlichen Bedarf, der für die hohe Qualität der Arbeit erforderlich ist. Wenn das gelingt, leisten diese Berechnungen einen guten Beitrag zur Bedarfsplanung und Qualitätsentwicklung.

### Literatur

- Bundeskonferenz für Erziehungsberatung (bke) (2000): Kapazitäten und Kosten von Erziehungsberatungsstellen. In: Bundeskonferenz für Erziehungsberatung (bke): Grundlagen der Beratung. Fürth: bke.
- Bundeskonferenz für Erziehungsberatung (bke) (2001): Jugendhilfeplanung für Erziehungs- und Familienberatung. Ergebnisse aus dem Modellprojekt im Landkreis Offenbach. Fürth: bke.
- Bundeskonferenz für Erziehungsberatung (bke) (2009): Bachelor und Master. Konsequenzen der Hochschulreform für das multidisziplinäre Fachteam der Erziehungsberatung. Fürth: bke.
- Bundeskonferenz für Erziehungsberatung (bke) (2011): Leitung von Erziehungsberatungsstellen. In: Informationen für Erziehungsberatungsstellen, 1, S. 2 – 10.
- Bundeskonferenz für Erziehungsberatung (bke) (2015): Materialien zur Jugendhilfeplanung. Die bke-Jugendhilfeplanungsstudie. Fürth: bke.
- Bundeskonferenz für Erziehungsberatung (bke) (2017): Statistik der Erziehungsberatung. Fürth: bke.
- Bundeskonferenz für Erziehungsberatung (bke) (2022): QS EB – Qualitätsstandards für die Erziehungs-, Familien- und Jugendberatung. Fürth: bke.