

## Angemessenheit der Fallzahlschlüssel

Quantitative Personalbemessung  
in der Leistungssachbearbeitung SGB II



Hamburg,  
19. Dezember 2012

Jan Ahlrichs, Carsten Kocialkowski, Corinna Wilfling  
Rothenbaumchaussee 11, 20148 Hamburg  
Tel.: 040 / 410 32 81 Fax: 040 / 41 35 01 11  
[consens@consens-info.de](mailto:consens@consens-info.de)  
[www.consens-info.de](http://www.consens-info.de)

- 1. Vorbemerkung**
- 2. Grundlagen und Methodik der Personalbemessung**
- 3. Untersuchungsergebnisse in einem kommunalen Jobcenter**
- 4. Hinweise und Anmerkungen aus Beratersicht**

# 1. Vorbemerkung

con\_sens hat in den vergangenen Jahren zahlreiche **empirische Personalbemessungen** für die öffentlichen Verwaltung durchgeführt, u.a. für die Leistungssachbearbeitung SGB II eines kommunalen Jobcenters (2011).

Methodik und Ergebnisse dieser Untersuchung werden auf den folgenden Folien im Einzelnen dargestellt werden.

con\_sens konnte sich bei der Personalbemessung im Jobcenter auf **Vergleichswerte** beziehen, welche in **vorangegangenen Organisationsuntersuchungen** zur Aufgabenanalyse in Jobcentern anhand von

- ▣ Arbeitsaufzeichnungen (2.500 Tagesberichte von Mitarbeitern SGB II)
  - ▣ Zeitmessungen / Zeitnahmen durch con\_sens
- gewonnen wurden,

sowie auf Erfahrungswerte innerhalb des Jobcenters selbst.

# 1. Vorbemerkung

Als zentrale Erhebungsmethode nutzt con\_sens die **qualifizierte Schätzung** von Bearbeitungszeiten und Fallzahlen aller im Bereich der Leistungssachbearbeitung anfallenden Aufgaben und Tätigkeiten – mit den vorhandenen Erfahrungswerten aus anderen Jobcentern als Referenzrahmen und Prüffolie!

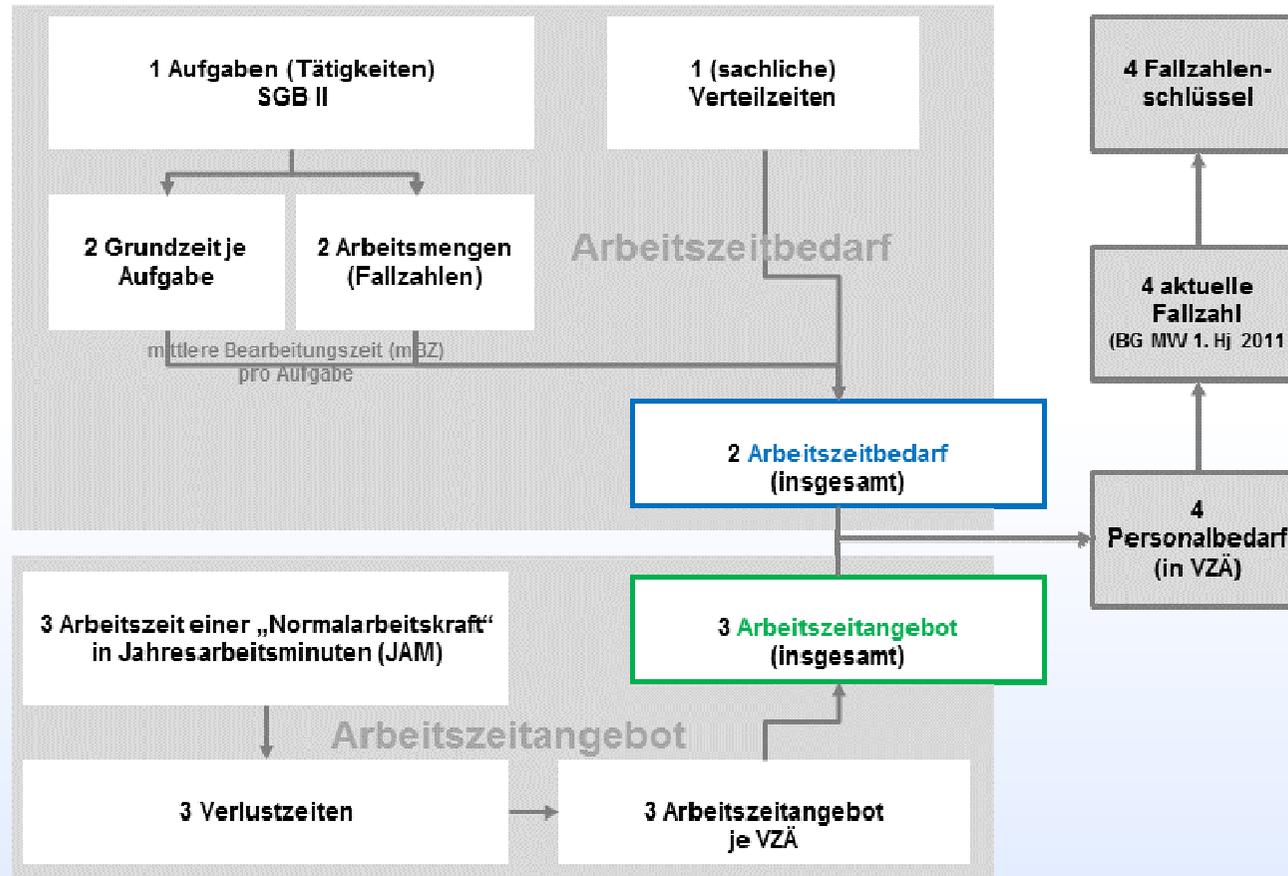
Schätzung und Plausibilisierung der Ergebnisse werden in einem mehrstufigen Prozess vollzogen, der vor allem auch das **Know-how der Mitarbeiter im Leistungsbereich** direkt und umfänglich einbezieht.

Dabei ist es gelungen, die „Black Box“ der Leistungssachbearbeitung in weiten Teilen zu öffnen und Transparenz über das Leistungsgeschehen herzustellen. Die detaillierte Aufgabenanalyse ergab zahlreiche Ansatzpunkte für eine Optimierung der Aufbau- und Ablauforganisation im Jobcenter.

Im **Ergebnis** hat con\_sens dem Jobcenter einen **Fallzahlenschlüssel** von  
**1 : 110**  
für die Leistungssachbearbeitung SGB II empfohlen.

## 2. Grundlagen und Methodik

### Methodisches Vorgehen Personalbemessung



## 2. Grundlagen und Methodik

Zur Schätzung des **Arbeitszeit-„Angebotes“** ([s. Grafik auf Folie 5 links unten](#)) werden die Richtwerte der **KGSt** zur Arbeitszeit einer Normalarbeitskraft herangezogen und angepasst auf die individuellen Belange des Jobcenters, z.B. hinsichtlich:

- ▣ Anzahl der Sonn- und Feiertage (Bundesland),
- ▣ tarifliche Urlaubstage,
- ▣ durchschnittliche Krankheitstage pro Jahr,
- ▣ Wochenarbeitszeiten der Beschäftigtengruppen.

Hier kann auch der Arbeitsausfall durch Fortbildungstage der Leistungssachbearbeiter in Ansatz gebracht werden.

Zum Thema Fortbildungsbedarf war in diesem Jobcenter eine intensive **qualitative Diskussion** darüber vorausgegangen, wie viele **Fortbildungstage** innerhalb der Leistungssachbearbeitung SGB II notwendig und sachgerecht sind.

Anmerkung: Das Arbeitszeitangebot einer Normalarbeitskraft (NAK) wird in so genannten „Jahresarbeitsminuten“ (kurz: JAM) ausgedrückt.

### 3. Untersuchungsergebnisse in einem kommunalen Jobcenter

Dies ist das Gesamtergebnis der Schätzung zum Arbeitszeitbedarf für die Leistungsbearbeitung SGB II im Kreis X-Kreis

Personalbemessung X-Kreis , Leistungsbearbeitung SGB II					
Aufg. Nr.	Kernprozess	Teilprozess	Tätigkeit Nr.	Benötigte Jahresarbeitsminuten	Anteil an JAM in %
0	Erstkontakt und Beratung	Zwischensumme		157.817	4,2
1-4	Neuantrag			501.659	13,3
5	Laufenden Fall bearbeiten			1.239.121	32,9
6	Unterhalt			175.112	4,6
7	Ermittlungsdienst			21.600	0,6
8	Einmalige Beihilfen und Darlehen KdU (Mietkaution et.) § 22 Abs. 6			22.500	0,6
9	Folgeantrag			534.557	14,2
10	Leistungen für Auszubildende § 27 SGB II			0	0,0
11-16	Einmalige Beihilfen und Sonderbedarfe			52.737	1,4
17-19	Bearbeitung von Rechtsbehelfen, Beschwerde- und Konfliktmanagement			168.866	4,5
20	Bescheinigungen / Auskunftersuchen Dritte			51.026	1,4
21	Sonstige Fall übergreifende Tätigkeiten (stellenfix)			586.957	15,6
22	Zahlbarmachung, Statistik			256.142	6,8
Gesamtsumme (Arbeitszeitbedarf/-nachfrage in JAM)				3.768.095	100
entspricht VZÄ (MVV)					
Differenz: Überschuss / Defizit JAM				-61.830	
in VZÄ:				-0,59	
entspricht Stelle Schlüssel				100,06	

Hier sind die Ergebnisse für die übergeordneten Aufgaben-“Pakete“ der Leistungsbearbeitung SGB II dargestellt. Dargestellt ist ein Aufgabenkatalog von über 130 Teilaufgaben mit weiterer Detaillierung in Einzeltätigkeiten hinterlegt.

### 3. Untersuchungsergebnisse in einem kommunalen Jobcenter

Bemerkenswert ist der **prozentuale Anteil** der einzelnen Aufgaben am gesamten Aufgabenspektrum der Leistungssachbearbeitung SGB II:

Aufg. Nr.	Kernprozess	Anteil an JAM in %
0	Erstkontakt und Beratung	4,2
1-4	Neuantrag	13,3
5	Laufenden Fall bearbeiten	32,8
6	Unterhalt	4,7
7	Ermittlungsdienst	0,6
8	Einmalige Beihilfen und Darlehen KdU (Mietkaution et.)	0,6
9	Folgeantrag	14,2
10	Leistungen für Auszubildende § 27 SGB II	0,0
11-16	Einmalige Beihilfen und Sonderbedarfe	1,4
17-19	Bearbeitung von Rechtsbehelfen, Beschwerde- und Konfliktmanagement	4,5
20	Bescheinigungen / Auskunftersuchen Dritte	1,4
21	Sonstige Fall übergreifende Tätigkeiten (stellenfix)	15,6
22	Zahlbarmachung, Statistik	6,8
		100

Die Bearbeitung der **Neu- und Folgeanträge** schlägt mit einem Anteil von **13 %** bzw. **14 %** aller Aufgaben zu Buche

Mit einem Drittel (**32,8 %**) des gesamten Aufgabenvolumens macht die „**laufende Fallbearbeitung**“ den „Löwenanteil“ des Aufwandes aus!

Fallunspezifische Tätigkeiten einschließlich einzelfallfallunabhängiger Aufgaben für Zahlbarmachung / Statistik machen nochmals ( $15,6 + 6,8 =$ ) **22,4 %** aus.

## 4. Hinweise und Anmerkungen

An verschiedenen Stellen des Aufgabenkataloges gab es im Verlauf des Projekts Klärungs- und Diskussionsbedarf – auch und gerade in qualitativer Hinsicht...

### Beispiele:

- ▣ Anzahl der jährlichen Neuanträge und Folgeanträge
  - Was zählt als „Neuantrag“? Was nur als wieder aufgenommenen Fall? Wie schlägt sich dies im anzusetzenden Zeitaufwand nieder?
  - Wie zeitaufwändig darf / muss ein „Folgeantrag“ sein?
- ▣ Wie fließen „vermiedene Fälle“ (Stichwort „Auswegberatung“) in die Personalbemessung ein?
- ▣ Abwägung von ganzheitlicher Herangehensweise versus Spezialisierung einzelner Aufgaben (z.B. Selbständige, Forderungsmanagement)
- ▣ Zeitaufwand für Informations- und Wissensmanagement, Besprechungs-wesen, Einarbeitung, Fortbildung, Qualitätssicherung (Arbeitskreise, QZ)
- ▣ Aufwand für Zahlbarmachung, DQM / Pflege von Statistikdaten
  - Nachpflege von Statistikmerkmalen (z.B. Aktion „Migrationshintergrund“)
  - IT-bedingter Aufwand

## 4. Hinweise und Anmerkungen

Diese Fragen stellen sich in dieser oder ähnlicher Form in allen Jobcentern in Deutschland!

**Dabei geht es vielfach um qualitative Aspekte der Leistungs-sachbearbeitung und deren Auswirkungen auf den Personalbedarf.**

### Beispiele:

- ▣ Beratungsaufwand am Beginn des Prozesses ⇒ „vermiedene Fälle“  
Wie viel Know-how und Personalkapazitäten sind sinnvoll?
- ▣ Wie umfangreich ist das interne Kontrollsystem (IKS) auszustatten?  
Mehr Kontrolle (etwa flächendeckende Fachaufsicht statt Stichproben) sichert Qualität und verhindert Missbrauch – verursacht aber auch mehr Zeitaufwand!
- ▣ Der Aufwand für Einarbeitung und Personalentwicklung ist klärungsbedürftig und vielfach in den Jobcentern nicht in die Fallzahlenschlüssel „eingepreist“!
- ▣ Informations- und Wissensmanagement – Teambesprechungen, Arbeitsgruppen, Aufbereitung von Informationen für die Kollegen – ist ein Muss für jedes Jobcenter. Das braucht Zeit. Aber was ist hier das rechte Maß?

## 4. Hinweise und Anmerkungen

**Fakt ist:** Gerade im Leistungsbereich SGB II hat sich das Aufgaben-spektrum in den Jobcentern enorm ausgeweitet – bei insgesamt hoher Innovationsgeschwindigkeit.

Die Betreuungsschlüssel Leistung bzw. die entsprechenden Richtwerte (z.B. 1 : 130) sind aber im gleichen Zeitraum unverändert geblieben.

**Betreuungsschlüssel sind Richtwerte** und zielen darauf, die Diskussion um eine angemessene Personalausstattung im Jobcenter mit Fakten zu hinterlegen. Sie sind ein Schritt auf dem Weg zur Lösung, nicht die Lösung selbst!

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind keine Maschinen. **Ihre Produktivität hängt von vielen Faktoren** ab, z.B.

- ▣ einer klugen und reibungsfreien Prozessgestaltung,
- ▣ einem effizienten Support durch IT und spezialisierte Einheiten,
- ▣ gut ausgebildetem, eingearbeitetem und motiviertem Personal.

Dies können Fallzahlenschlüssel nur sehr unvollkommen abbilden!

**Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!**

**con\_sens**

Consulting für Steuerung und soziale Entwicklung GmbH  
Rothenbaumchaussee 11 • 20148 Hamburg  
Tel.: 040 410 32 81 • Fax: 040 41 35 01 11

[consens@consens-info.de](mailto:consens@consens-info.de)  
[www.consens-info.de](http://www.consens-info.de)