Die Senatorin für Soziales, Jugend, Frauen,
Integration und Sport

Bremen, 01.09.2015
Bearbeitet von: Frau Dr. Rose/
Herrn Diener
Tel.: 361-16862/2858

Vorlage für die Sitzung des Senats am 08.09.2015

„Jugendamt weiterentwickeln!“ JuWe.

Zwischenbericht zum Stand und Verlauf des JuWe-Prozesses

A. Problem

Aufgrund der positiven Ergebnisse des Projektes ESPQ „Erziehungshilfe, soziale Prävention und Quartiersentwicklung“ hat der Senat am 15. Oktober 2013 die Senatorin für Soziales, Kinder, Jugend und Frauen beauftragt, die 2010 entworfene Projektkonzeption fortzuschreiben und die am Modellstandort Walle erprobten Strukturen und Arbeitsweisen des Case Managements auf das gesamte Jugendamt zu übertragen. Das mit Ablauf des Jahres 2014 beendete Modellprojekt in Walle hat in seinem letzten Jahr den Erfolg der Vorjahre fortsetzen können:

1. Die Gesamtfallzahlen (HzE) inkl. Beratungsfälle reduzierten sich im Modellstadtteil von 294 zu Projektbeginn (2011) auf 254 zum Projektende am 31.12.2014.

2. Während die Hilfedichte (Zahl der Hilfen pro tausend Jugendeinwohner) gesamtstädtisch im Modellzeitraum (2011 – 2014) von 36,9 auf 41,8 stieg, ist sie im Modellstandort Walle von 49,4 auf 31,3 auf gesunken.

3. Gegenüber dem aufgrund der gesamtstädtischen Entwicklung zu erwartenden Ausgabenanstieg konnte eine Reduzierung der Ausgaben im Modellstandort Walle von Ende 2010 bis Ende 2014 um 1,80 Mio. € erreicht werden.

Im in Kürze vorliegenden Abschlussbericht zum ESPQ Modellprojekt (Aktuell in der Endabstimmung) werden diese und weitere Ergebnisse ausführlich dargestellt.

Dies bestätigt das Vorhaben, die Ergebnisse aus dem Modellprojekt auf das ganze Jugendamt zu übertragen, erneut.

Der erwähnte Beschluss des Senats vom 15. Oktober 2013 ist mit einem weiteren Beschluss vom 07.10.2014 präzisiert worden. Der Senat hat hierin die Senatorin für Soziales, Kinder, Jugend und Frauen gebeten, einen Transferprozess zur Übertragung der positiven Ergebnisse des Modellprojektes ESPQ auf das gesamte Jugendamt umzusetzen. Zu diesem Zweck hat er einer Entfristung des über das Modellprojekt zugewiesenen Personals und einer stufenweisen befristeten Einstellung von insgesamt 27,5 Vollzeitkräften zugestimmt. Für den gesamten Transferprozess wird ein Zeitraum von vier Jahren bis Ende 2018 vorgesehen.

Folgende Zielsetzungen liegen dem Transfer zugrunde: Durch eine veränderte Arbeitsweise und Haltung im Case Management soll eine effizientere und zielgerichtete Fallsteuerung ermöglicht werden, die wiederum zu einer geringeren Eingriffsintensität und einem höheren Wirkungsgrad der erzieherischen Hilfen führt. Aufgrund einer größeren Zahl an „Beratungs-

fällen“ und deren intensiveren Bearbeitung soll sich die Notwendigkeit der Hilfen zur Erziehung in der Intensität und in der Quantität reduzieren.

Die Übertragung der Projektergebnisse auf das Jugendamt insgesamt und damit auf den gesamten Sozialdienst Junge Menschen lässt neben den qualitativen Effekten somit auch eine Entlastung des Haushaltes im Bereich der Hilfen zur Erziehung erwarten. Aufgrund der ESPQ-Ergebnisse wird angenommen, dass durch den stadtweiten Transfer die gesamten Kosten der Hilfen zur Erziehung in absoluter Höhe zwar nicht sinken, der ansonsten zu erwartende Anstieg aber so wirksam gebremst werden kann, dass sich die eingesetzten zusätzlichen Ressourcen hierdurch mittelfristig refinanzieren werden (s. Senatsvorlage vom 07.10.2014).

Der Transfer der Ergebnisse des Modellprojektes ESPQ erfordert einen umfassenden Organisationsentwicklungsprozess. Er bedeutet eine wesentliche Aufgabenveränderung für alle Case ManagerInnen und Führungskräfte im ambulanten Sozialdienst Junge Menschen und bedarf einer organisatorischen Umstrukturierung des gesamten Jugendamtes. So müssen unter anderem Aufgabenprofile für Referatsleitungen und Sozialzentrumsleitungen neu entwickelt, Gremienstrukturen der veränderten Aufgabenwahrnehmung angepasst und Geschäftsordnungen adaptiert – kurz: Leitungsstrukturen neu justiert werden. Da im Zuge der Weiterentwicklung des Jugendamtes auch dessen Aufgabenwahrnehmung weitgehend neu organisiert wird, ist das Projekt als Ressortprojekt in das übergreifende Vorhaben des Senats zur „Neuordnung der Aufgabenwahrnehmung“ aufgenommen worden.

Die wichtigsten Säulen des Prozesses „Jugendamt weiterentwickeln!“ (JuWe) sind:

- Personalentwicklung und -qualifizierung
- Stärkung der Steuerungsfunktion des Case Managements
- Sozialraumorientierung, Etablierung der fallübergreifenden und -unabhängigen Arbeit des Case Managements
- Strukturelle Weiterentwicklung des Jugendamtes

Der Senat hat in seiner Sitzung am 07.10.2014 die Senatorin für Soziales, Kinder, Jugend und Frauen darum gebeten, den Transferprozess und das Controlling über eine Lenkungsgruppe aus Vertretern der Ressorts Soziales und Finanzen sowie der Senatskanzlei zu begleiten und jährlich im Juni – sowie ggf. anlassbezogen – dem Senat über den Stand der Umsetzung zu berichten.

B. Lösung

Gemäß der Bitte des Senats um Berichterstattung stellt die Senatorin für Soziales, Jugend, Frauen, Integration und Sport im Folgenden den aktuellen Stand der Weiterentwicklung des Jugendamtes vor. Aufgrund der Wahl zur Bremischen Bürgerschaft im Mai 2015 erfolgt die diesjährige Berichterstattung leicht verzögert.

Der Prozess der Weiterentwicklung des Jugendamtes wird von einer ressortübergreifenden Lenkungsgruppe beraten und begleitet. Diese Gruppe setzt sich aus den VertreterInnen der Senatskanzlei, der Senatorin für Finanzen, der Senatorin für Soziales, Jugend, Frauen, Integration und Sport und dem Amt für Soziale Dienste zusammen.

Die inhaltlichen und strukturellen Neuerungen konzentrieren sich zunächst auf vier Bereiche:

- Flächendeckende Schulung
- Personelle Verstärkung des Case Managements in den Stadtteilteams
- Stärkung der Steuerungsfunktion des Case Managements
- Strukturelle Weiterentwicklung des Jugendamtes

Im Folgenden werden diese vier Bereiche sowie das Controlling des Prozesses kurz skiz-

ziert.

1. Flächendeckende Schulung: Inhaltlicher Transfer auf alle Stadtteilteams des Jugendamtes

Zentraler und erfolgsentscheidender Faktor bei der qualitativen Reorganisation der Hilfen zur Erziehung im Modellprojekt war eine mehrjährige teambezogene Schulung zum ressourcen-, lösungs- und sozialraumorientierten Case Management (CM) durch das Institut LüttringHaus aus Essen. Diese intensive Qualifizierung zielte insbesondere auf eine veränderte Rolle und Haltung des Case Managements im Beratungsprozess und Hilfeplanverfahren, auf eine ressourcenaktivierende und damit auch präventiv wirkende Organisation der Hilfen sowie auf eine Verbesserung der Arbeits- und Entscheidungsabläufe ab.

Die inhaltliche Übertragung der Projektergebnisse auf das gesamte Jugendamt startete deshalb mit der sukzessiven, flächendeckenden Schulung aller Stadtteilteams des Jugendamtes.

Die stadtweite Qualifizierung im ressourcen-, lösungs- und sozialraumorientierten Case Management im Rahmen von JuWe begann bereits im April 2014. Sie wurde teamweise und in mehreren Stufen organisiert. Es sollen alle MitarbeiterInnen des Case Managements geschult werden. Aus den 17 Stadtteilteams wurden 13 sogenannte Schulungsteams für zwei Schulungswellen gebildet:

1. Stufe ab April 2014	2. Stufe ab Juni 2015
Blumenthal	Burglesum
Gröpelingen und Oslebshausen	Vegesack
Mitte/Östliche Vorstadt und Findorff	Huchting
Woltmershausen	Neustadt
Obervieland	Vahr
Schwachhausen, Horn-Lehe, Borgfeld, Oberneuland	restliches Osterholz
Hemelingen und ein Teil von Osterholz	

Die Schulungsteams haben eine Größe von 10 bis 24 Personen zzgl. Leitungskräfte und PraktikantInnen.

Eine Schulungsstufe wird jeweils in einem Zeitraum von zwei Jahren durchgeführt. Beide Stufen verlaufen zum gegenwärtigen Zeitpunkt planmäßig. Die Referatsleitungen und ihre Stadtteilteams beteiligen sich engagiert an den Schulungen. Stadtweit werden die Schulungen des gesamten Case Managements Mitte 2017 abgeschlossen sein. Aufgrund der hohen Personalfluktuation wird für ein Team inzwischen eine weitere Schulung geplant. Außerdem sind für die Folgejahre amtsweite Schulungsreihen für neue MitarbeiterInnen sowie weitere On-the-Job-Trainingseinheiten vorgesehen, wobei die On-the-Job-Trainingseinheiten in den eigentlichen Stadtteilteams durchgeführt werden.

Zwischen den einzelnen Schulungsmodulen wenden die Teams die neuen Methoden (Kollegiale Beratung) und Instrumente (Ressourcenkarte) an und überprüfen deren Handhabbarkeit. Die erlernten Schulungsinhalte fließen in die tägliche Arbeit ein.

Nach der Schulung des Case Managements werden Schulungsreihen mit speziellen und angepassten Einheiten für andere Kernbereiche des Jugendamtes (Amtsvormundschaft, Häuser der Familie, Erziehungsberatungsstellen sowie die Wirtschaftliche Jugendhilfe) geplant und durchgeführt. Die erste entsprechende Schulungsreihe für die Amtsvormundschaft

bestehend aus 4 Modulen wird aktuell für das 1. Halbjahr 2016 terminlich geplant; sie sind inhaltlich abgestimmt. Für die weiteren Kernbereiche (Häuser der Familie, Erziehungsberatungsstellen sowie die wirtschaftliche Jugendhilfe) erfolgt nunmehr die inhaltliche Abstimmung.

Die Schulungen werden durch zweimal im Jahr stattfindende Implementationsrunden und -workshops für alle Referats- und Sozialzentrumsleitungen flankiert. Die Implementationsrunden dienen den Führungskräften dazu, Umsetzungsfortschritte und mögliche Hindernisse zu beraten. In den parallel veranstalteten Implementationsworkshops arbeiten Sozialzentrums- und Referatsleitungen, die Jugendamtsleitung sowie die Fachabteilung Junge Menschen und Familien der senatorischen Behörde an den für die Weiterentwicklung des Jugendamtes notwendigen Veränderungen übergreifender Prozesse und Rahmenbedingungen. In den ersten Implementationsveranstaltungen wurden u.a. personalwirtschaftliche Fragen (Fluktuation, Probleme bei der Stellenbesetzung) sowie die Unterstützung von Referatsleitungen bei der Wahrnehmung ihrer Führungsrolle intensiv beraten. Zudem wurde erörtert, wie sich die Qualifizierung durch das Institut LüttringHaus in den Bremer Qualitätsstandard für Zusammenarbeit im Kinderschutz einfügt.

Der Verlauf der Schulungen wird darüber hinaus in verschiedenen Gremien des Amtes für Soziale Dienste regelmäßig beraten (z.B. in den wöchentlichen Dienstbesprechungen der Amtsleitung, in der Fachkonferenz „Junge Menschen“ und im Informations- und Begleitgremium mit den Interessenvertretungen).

Die Weiterentwicklung des Jugendamtes Bremen kann nur in enger Verzahnung zwischen öffentlichem Träger der Jugendhilfe und den freien Trägern erfolgreich umgesetzt werden. Vor diesem Hintergrund werden die freien Träger der Jugendhilfe intensiv am Transferprozess beteiligt. Mit der Zielsetzung, die Qualität der erzieherischen Hilfen zu steigern und die unterschiedlichen gesetzlich festgelegten Rollen im Hilfeplanprozess klar zu definieren, hat im Februar dieses Jahres eine „Unterarbeitsgruppe JuWe“ der Arbeitsgemeinschaft gem. § 78 SGB VIII „Hilfen zur Erziehung und Eingliederungshilfen für Kinder und Jugendliche“ in der Stadtgemeinde Bremen ihre Arbeit aufgenommen.
Nach einer Auftaktveranstaltung im Dezember 2014 wurden im ersten Halbjahr 2015 für insgesamt ca. 60 Leitungskräfte und Multiplikatoren (3 Fortbildungsgruppen) der freien Träger 4 Schulungsmodule mit insgesamt 6 Schulungstagen mit dem Institut LüttringHaus durchgeführt. In der Unterarbeitsgruppe JuWe sollen in der Oktobersitzung operative Fragestellungen in der Umsetzung insbesondere an den Schnittstellen Casemanager – Freier Träger bearbeitet werden.

2. Personelle Verstärkung des Case Managements in den Stadtteilteams

Aufgrund der Erfahrungen mit dem Modellprojekt ESPQ ist neben der Qualifizierung die personelle Verstärkung des Teams die zweite im Rahmen von ESPQ notwendige Erfolgsbedingung. Die neuen Arbeitsweisen erfordern einen höheren zeitlichen Einsatz der Case ManagerInnen, dies gilt insbesondere in den anfänglichen, für die weitere Hilfeplanung entscheidenden Beratungen mit den Familien sowie in der fallunspezifischen und fallübergreifenden Arbeit. Um die Ergebnisse des Modellprojektes erfolgreich auf das gesamte Jugendamt übertragen zu können, ist daher eine personelle Verstärkung der Stadtteilteams vereinbart worden.

Die stufenweise Verstärkung erfolgt im Wesentlichen im Case Management der Stadtteilteams. Daneben werden auch die Sozialraumkoordination, die Häuser der Familien und die Erziehungsberatungsstellen verstärkt. Entscheidende Kriterien für die genaue Zuordnung der personellen Verstärkung zu den Stadtteilteams (0,5 bis 3,0 BV) sind die Sozialstruktur im jeweiligen Stadtteil, das Fallaufkommen und die Fallentwicklung sowie die Größe der Teams/der Stadtteile. Für die Dauer der Schulungen werden zudem die Schulungsteams jeweils mit zusätzlich 0,5 BV entlastet. Diese Entlastung geht nach den Schulungen dann als Anteil in die dauerhafte Verstärkung über.

Die aufgestockten personellen Ressourcen sind eine wesentliche Voraussetzung für den Erfolg von JuWe. Allerdings bereitet es derzeit aufgrund des bundesweit zu beobachtenden Fachkräftemangels im gesamten Bereich der Kinder- und Jugendhilfe erhebliche Probleme, Stellen im Jugendamt zeitnah zu besetzen. Hinzu kommt, dass der außerordentlich starke Zuzug von unbegleiteten minderjährigen Flüchtlingen nach Bremen den Fachkräftebedarf gerade in der Kinder- und Jugendhilfe sehr stark erhöht.

Infolge dessen stellt sich die die Personalsituation von JuWe wie folgt dar:

Zwar können ab 2015 im Rahmen von JuWe 11,5 zusätzliche Stellen im Case Management eingesetzt werden. Die Rekrutierung zur Besetzung dieser Stellen konnte aber bisher noch nicht erfolgreich abgeschlossen werden. Diejenigen Teams, die die Schulung beendet haben, werden vorrangig in 2015 personell verstärkt. Weitere Verstärkungen sind für die Teams, die sich derzeit in der Schulung befinden, ab 2016 vorgesehen. Für die einzelnen Sozialzentren stellt sich das Stellensoll im reinen Case Management (ohne z.B. umF, KJND, JuhiS) wie folgt dar:

Stellensoll in BV
Sozialzentrum 1 (25,71)
Sozialzentrum 2 (29,60)
Sozialzentrum 3 (10,64)
Sozialzentrum 4 (33,62)
Sozialzentrum 5 (19,49)
Sozialzentrum 6 (24,60)

Im Jahr 2015 konnten/können bis Ende September über 3 Ausschreibungsverfahren insgesamt 17 MitarbeiterInnen im Case Management im Umfang von 15,5 BV eingestellt werden. Ein weiteres Ausschreibungsverfahren läuft gerade. Aufgrund von verzögerten Personaleinstellungen (Fachkräftemangel), von Personalfluktuation und der Notwendigkeit, Stellen vorrangig im Tätigkeitsfeld der unbegleiteten minderjährigen Flüchtlinge zu besetzen, besteht momentan trotzdem noch ein Unterhang von gut 10 BV. Damit ist die unter JuWe angestrebte Ausstattung der Teams bei weitem noch nicht erreicht. Diese Schwierigkeiten und Verzögerungen bei der Stellenbesetzung werden aller Wahrscheinlichkeit nach eine parallele zeitliche Verzögerung der erwarteten (auch fiskalischen) Effekte der Weiterentwicklung des Jugendamtes bewirken. Als Reaktion auf die äußerst angespannte Situation bei der Rekrutierung der dringend benötigten Fachkräfte werden daher zurzeit verschiedene kurzfristige und mittelfristige Lösungswege verfolgt: u.a. Zulassung von BewerberInnen erweitern, Bewerbungsverfahren optimieren und beschleunigen, Nutzung von Print- und Onlinemedien, Außendarstellung und Attraktivität des Jugendamtes als Arbeitgeber verbessern.

Der erreichte Umfang der 2015 vorgenommenen personellen Verstärkung sowie der Erfolg der zusätzlichen Bemühungen werden am Ende des Jahres im Projektcontrolling (s.u.) differenziert dargestellt, das unter Beteiligung von Senatskanzlei und Senatorin für Finanzen entwickelt und mit der JuWe-Lenkungsgruppe abgestimmt worden ist. Der Senat wird hierüber im Rahmen der im Senatsbeschluss vom 7.10.2014 vereinbarten jährlichen Berichtspflichten und ggf. anlassbezogen informiert.

Die Jugendamtsleitung wird seit 1.7.2015 durch eine eigens eingerichtete Stabsstelle für das Projektmanagement JuWe unterstützt.

3. Stärkung der Steuerungsfunktion des Case Managements: Vereinheitlichung der Arbeitsstandards

Die Ergebnisse der Qualifizierung sollen in festen Arbeitsabläufen, klaren Arbeitsstrukturen und einheitlichen Arbeitsstandards münden. Dies bedeutet die konzeptionelle Weiterentwicklung und eine Qualifizierung des Hilfeplanverfahrens unter Berücksichtigung sowohl der in den Schulungen vermittelten Neuerungen als auch der guten Praxis aus anderen Stadtteilteams. Neue inhaltliche Strukturierung ist vor allem in den folgenden Feldern erforderlich:

- Auftragsklärung und Falleinordnung,
- Qualifizierung der Diagnostik,
- kollegiale Beratung sowie
- Kinderschutz.

Ein besonderer Schwerpunkt und entscheidender Erfolgsfaktor ist die Beteiligung der Hilfeadressaten an der Bedarfsermittlung und Hilfeplanung (also die konsequente Herausarbeitung des Willens, der Ziele und der Ressourcen der Eltern, Kinder und Jugendlichen).

In allen genannten Feldern haben die Grundsätze der Ressourcen-, Lösungs- und Lebensweltorientierung eine leitende Bedeutung.

4. Unterstützung des Transferprozesses durch das Pilotteam Walle

Das Pilotteam Walle spielt bei der skizzierten inhaltlichen Weiterentwicklung eine Vorreiterrolle und nimmt eine „Leuchtturm“-Funktion ein. Um die Fallarbeit weiter zu systematisieren und ressourcen-und lösungsorientierter auszurichten, wurde im Team Walle bereits während des Modellprojekts ESPQ eine erste Sammlung von Vordrucken und anderen Arbeitsmaterialien erarbeitet und den anderen Stadtteilteams zur gemeinsamen Erprobung zur Verfügung gestellt.

In der Folge wurde nach Abstimmung mit der Lenkungsgruppe das Institut für Sozialplanung und Organisationsentwicklung (INSO) beauftragt, das Team Walle bei der Ausarbeitung von wesentlichen fachlichen Kernprozessen im Case Management fachlich zu beraten.

Der Kernprozess „Kindeswohlgefährdung“ ist abgeschlossen, die zugehörigen Dokumente wurden mit Unterstützung von INSO überarbeitet. Die Ausarbeitungen zu den weiteren Kernprozessen folgen bis Mitte 2016.

Neben der Entwicklung von Fachstandards mit INSO hat das Team Walle in Kooperation mit dem Institut Lüttringhaus im Frühjahr 2015 eine siebentägige Fortbildung für LehrerInnen und SozialarbeiterInnen aus Waller Schulen, ReBuZ und Jugendeinrichtungen zur Qualifizierung im Kinderschutz angeboten, um auch den Regelsystemen mehr Handlungssicherheit zu geben und die Kooperation zu erleichtern. Ein Teil der 20 TeilnehmerInnen wurde als Kinderschutzfachkraft zertifiziert. Eine Übertragung auf andere interessierte Stadtteile wird empfohlen.

Die Arbeitsergebnisse aus dem Modellprojekt werden nunmehr durch das Projektmanagement für den Transfer aufbereitet und ggf. ergänzt:

- Inhaltliche Beschreibung
- Organisatorischer Rahmen
- Benennung/Beschreibung der Erfolgsfaktoren
- Benennung/Beschreibung der erfolgskritischen Faktoren
- Benennung/Beschreibung der Wirkungen und Ergebnisse

und bilden die Grundlage für die Entwicklung von Standards der Fallbearbeitung.

Die im Modellprojekt Walle entwickelten Kernprozesse werden momentan so definiert und beschrieben, dass sie als Grundlagen für Fachliche Weisungen in ein weiterzuentwickelndes Qualitätshandbuch des Case Mangements einfließen können. Die erste Abstimmung auf Leitungsebene ist erfolgt. Nunmehr steht die inhaltliche Abstimmung mit den Sozialzentrumsleitungen und den Referatsleitungen bevor. Ziel ist es, ein gemeinsames Verständnis zu den Prozessen zu erarbeiten und diese dann als Standard amtsweit einzuführen. Dieses schließt die Befassung mit den notwendigen Formularen und Vordrucken ein. Im weiteren Verfahren werden die Dokumente in dem im Jugendamt Bremen verwendeten EDV-System OK.JUG hinterlegt.

Der im Modellprojekt als Erfolgsfaktor beschriebene und erforderliche Rahmen für die optimierte Einleitung flexibler Hilfen nach § 27 (2) SGB VIII, die Definition und Verpreisung von differenzierten Fachleistungsstunden, steht kurz vor dem Abschluss. Dies wird derzeit in der sogenannten Vertragskommission mit den freien Trägern abschließend verhandelt, so dass noch in diesem Jahr mit entsprechenden Vereinbarungen gerechnet werden kann.

5. Strukturelle Weiterentwicklung des Jugendamtes: Transfer als Organisationsentwicklungsprozess

Die Übertragung der in Walle erfolgreich erprobten Arbeitsweisen und Organisationsformen kann nur dann erfolgreich sein, wenn sie in einen umfassenderen und systematisch zu organisierenden Prozess der strukturellen Weiterentwicklung des Jugendamtes eingebettet ist. Strukturelle Änderungen beziehen sich vor allem auf:

- Schärfung von Aufgabenprofilen der Referats- und der Sozialzentrumsleitung;
- Stärkung der Referatsleitungen in der Funktion der Fachsteuerung und Teamleitung (damit verbunden: Entlastung von anderen Aufgaben);
- Veränderung des internen Personalreferenzsystems auf der Basis der Sozialstruktur (ist erfolgt); Anpassung der technischen Arbeitsbasis (vor allem IT;
- Neujustierung der Gremienstruktur;
- Definition der Schnittstellen mit den Erziehungsberatungsstellen und Häusern der Familien.

Die strukturellen Änderungen werden in der Dienstbesprechung der Amtsleitung unter Beteiligung der Sozialzentrumsleitungen sowie in eigenen Schwerpunktdienstbesprechungen erarbeitet und vorangetrieben.

Daneben ist ein in der Einigungsstelle mit den Interessensvertretungen vereinbartes Informations- und Beratungsgremium eingerichtet worden, das u.a. dazu genutzt wird, im Laufe des Prozesses entstehende Ideen des Case Management aufzugreifen sowie MitarbeiterInnen mit entstehenden Fragen und auch mit ihrer Kritik einzubinden.

Anfang 2015 wurde im Rahmen von JuWe das neue interne Referenzsystem des Sozialdienstes Junge Menschen zur Verteilung des vorhandenen Personals im Case Management auf die jeweiligen Teams eingeführt. Die Personalverteilung erfolgt jetzt zu 100% aufgrund der nach Sozialindikatoren gewichteten Jugendeinwohnerzahlen anstelle der zuvor stark berücksichtigten Fallzahlen, u.a. um Fehlanreize zu vermeiden. Der Übergang in das neue System erfolgt sukzessiv, sodass keine großen Brüche entstehen. Nach dem ersten Anwendungsjahr wird das umgestellte Referenzsystem ausgewertet und überprüft.

Die Projektstruktur und die Projektplanung für den operativen Transferprozess sind in der Aufstellung. Ausgehend von einer breiten Beteiligung der involvierten Akteure erfolgt eine Differenzierung in verschiedene Teilprojekte (v.a. inhaltliche Arbeit, Zusammenarbeit mit Dritten, Organisation, Steuerung und Controlling, Changemanagement) Für den Entwicklungsprozess ist eine breite Akzeptanz und Mitarbeit erforderlich. Um die Anforderungen und lokalen Besonderheiten der 6 Sozialzentren berücksichtigen zu können, werden vom Projektma-

nagement diese vor Ort erhoben. Für den Transferprozess wird die notwendige Projektorganisation (Methoden, Instrumente, Formate) geplant und aufgestellt.

Controlling des Prozesses und des Erfolges von JuWe

Der Transferprozess erfordert – auch aufgrund der wegen des prognostizierten Refinanzierungseffektes ermöglichten personellen Verstärkungen – ein detailliertes Controlling. Mit der Weiterentwicklung des Jugendamtes wird das Ziel verfolgt, Familien so weit in ihren Ressourcen zu stärken, dass der Bedarf an eingriffsintensiven Maßnahmen zurückgeht und Kosten entsprechend reduziert oder auch vermieden werden können.

Hierfür soll in Abstimmung mit der Senatorin für Finanzen und der Senatskanzlei ein eigenes Controllingsystem verwendet werden, das die Zielkennzahlen aus der Wirtschaftlichkeitsbetrachtung zur Vorlage „Transfer der Ergebnisse aus dem Modellprojekt ‚Erziehungshilfe, Soziale Prävention und Quartiersentwicklung (ESPQ)‘ und Weiterentwicklung des Jugendamtes“ (Beschluss des Haushalts- und Finanzausschusses vom 17.10.2014) aufgreift, präzisiert und erweitert. Enthalten sind diejenigen Finanz- und Fallzahldaten, die durch die veränderten Arbeitsweisen beeinflussbar sind. Ausgaben, die beispielsweise im Zusammenhang mit den unbegleiteten minderjährigen Flüchtlingen oder im Zuwendungsbereich anfallen, werden herausgerechnet und fließen hier nicht mit ein, um die Darstellung der Effekte nicht zu verzerren.

Bisher wurde der folgende Kennzahlenkatalog auf der städtischen und, soweit im Einzelnen verfügbar, auf Ebene der Sozialzentren vereinbart:

1. Finanzdaten und Fallzahlkohorten für die wesentlichen Ausgabenarten und Maßnahmen der Hilfen zur Erziehung
2. Kostenkennzahlen und Hilfequotient: Kosten je JugendeinwohnerIn, Kosten pro laufende Hilfe und Jahr, Quotient ambulante/stationäre Hilfen zur Erziehung
3. Anteil der Beratungsfälle: Diese Kennzahl ist aufgenommen worden, um neue Beratungsfälle des Berichtsjahres den gesamten Leistungsfällen des Jahres gegenüberstellen und um darstellen zu können, wie viele Beratungen zu nachfolgend eingeleiteten Hilfen führen.

So weit möglich werden für Kennzahlen die im interkommunalen Vergleichsring (IKO) der KGSt gebräuchlichen Definitionen und Abgrenzungen gewählt, damit ein Vergleich mit bundesweiten Entwicklungen möglich ist.

Parallel ist ein eigenes Personalcontrolling entwickelt worden, das auf Sozialzentrumsebene das vorgesehene und das jeweils real vorhandene Personal berücksichtigt.

Die oben dargestellten Verzögerungen und Schwierigkeiten bei der adäquaten Personalausstattung der Teams werden aller Wahrscheinlichkeit nach zu einem verzögerten Eintreten der erwarteten (auch fiskalischen) Effekte führen. Dies wird in den Controllingberichten ab 2016, in denen erstmals über die finanziellen Auswirkungen berichtet werden kann, differenziert darzustellen sein.

Unabhängig vom finanziellen Controlling der Transferergebnisse, das aussagefähige Daten erst ab 2016 ermöglicht, ist es für den Erfolg des Transfers von Bedeutung, den Implementationsprozess zu evaluieren und zu reflektieren. Von der Akzeptanz der veränderten Arbeitsweise der einzelnen Case Managerinnen und Managern und der Verinnerlichung der veränderten Rolle der Führungskräfte hängt der Erfolg des Transfers maßgeblich ab. Für das Controlling dieses Prozesses werden in 2015 entsprechende Parameter erarbeitet und der Lenkungsgruppe vorgelegt, die die Basis einer ersten Bewertung zum Jahresende bilden werden. Auch diese Aspekte sollen in den Controllingbericht zum Projektverlauf aufgenommen werden. Zudem werden die durch das Konzept veränderten Arbeitsweisen und Strukturen im Jugendamt Bremen in die bestehenden Steuerungskreisläufe und in die Zielvereinbarungs- und Controllinggespräche zwischen der Jugendamtsleitung und den Sozialzentren integriert.

C. Alternativen

Werden nicht vorgeschlagen.

D. Finanzielle/Personalwirtschaftliche Auswirkungen/Gender-Prüfung

Im Rahmen dieser Berichterstattung keine.

JuWe richtet sich an Mädchen, Frauen, Jungen und Männer gleichermaßen. Aufgrund der großen Zahl alleinerziehender Mütter werden als Eltern und Personensorgeberechtigte mehr Frauen als Männer betroffen sein.

E. Beteiligung/Abstimmung

Die Vorlage ist mit der Senatskanzlei sowie mit der Senatorin für Finanzen abgestimmt.

F. Öffentlichkeitsarbeit/Veröffentlichung nach dem Informationsfreiheitsgesetz

Einer Veröffentlichung der Senatsvorlage über das zentrale elektronische Informationsregister steht nichts entgegen.

G. Beschluss

1. Der Senat nimmt entsprechend der Vorlage 42/19 den von der Senatorin für Soziales, Jugend, Frauen, Integration und Sport vorgelegten Bericht zum Stand und zum Verlauf des JuWe-Prozesses zur Kenntnis.

2. Er bittet die Senatorin für Soziales, Jugend, Frauen, Integration und Sport, in dem laut Senatsbeschluss vom 07.10.2014 für Ende 2015 vorgesehenen Bericht über die Evaluation des bisherigen Transferprozesses Probleme der Stellenbesetzung im Projekt JuWe differenziert darzustellen.