

**Vorlage  
für die 6. Sitzung des Jugendhilfeausschusses  
am 29. Juni 2012**

**Vorlage  
für die Sitzung  
der städtischen Deputation  
für Soziales, Kinder und Jugend  
am 5. Juli 2012**

**- Organisationsveränderungsprozess AfSD / SKJF**

**A. Problem**

Im Organisationsveränderungsprozess 2010 / 2011 ist, als Ergebnis der Neuordnung in der Zusammenarbeit zwischen Amt und senatorischer Behörde, eine neue Aufbau- und Ablauforganisation entstanden, die mit aufgabenkritischen Veränderungen einhergehen sollte.

Die Überlegungen zur Neuorganisation nahmen Empfehlungen des Rechnungshofes auf und entwickelten sie unter Beachtung fachlich gesetzter Prämissen weiter.

Zu den Prämissen zählten u.a.

- Erhalt der integrativen, sozialraumbezogenen Verwaltungsstrukturen in den vorhandenen 6 Sozialzentren
- Abbau von fachlichen Doppelstrukturen, Konzentration von „Fachlichkeit“ in einer Organisationseinheit

In der Folge wurde eine Organisationsstruktur entwickelt, die im Wesentlichen durch folgende Eckpunkte gekennzeichnet ist:

- Die beiden Abteilungen „Zentrale Dienste“ der senatorischen Behörde und des AfSD werden in der senatorischen Behörde in einer Abteilung zusammengeführt. Die Aufgabenschnitte der Referate werden inhaltlich neu festgelegt.
- Die jeweiligen Fachabteilungen „Junge Menschen“ und „Soziales“ werden ebenfalls in der senatorischen Behörde zu je einer Fachabteilung zusammengeführt, in denen auch operative kommunale Aufgaben wahrgenommen werden einschließlich der Steuerungsstelle Kindertagesbetreuung. Die Produktgruppenverantwortung wird in den Abteilungen wahrgenommen.
- Die Amtsleitung des AfSD wird in Personalunion als Stab der Behördenleitung zugeordnet.
- In den sechs Sozialzentren werden die wohnortnahen (sozialräumlichen), integrativen Leistungen der Sozialverwaltung fachlich und strukturell unverändert erbracht.
- Bei der Amtsleitung des AfSD, das auch Jugendamt (einschließlich Jugendhilfeausschuss) ist, werden zur Führungsunterstützung zentrale Koordinierungseinheiten eingerichtet, in der

neben stadtzentralen Diensten und der Ressourcensteuerung für die Sozialzentren auch Fachkoordinatoren angesiedelt werden, die im Austausch mit den Fachabteilungen die operativen und fachlichen Fragestellungen aus den Sozialzentren vertreten und rückkoppeln.

- Diese Organisationsstruktur bedarf neuer, verbindlicher Kommunikationsprozesse, die die hierarchische „Führung“ in der Linie ergänzen und effektiveren (z.B. Fachkonferenzen unter Beteiligung von AfSD und senatorischer Behörde, Leitungsrunde der Abteilungsleitungen mit der Behördenleitung/ Staatsrat).

Diese neue Organisationsstruktur wurde im Januar 2012 einer ersten Analyse durch SKJF unterzogen, in der bereits zu diesem frühen Zeitpunkt Schwächen in der Aufbau- und Ablauforganisation deutlich wurden.

- Die Verbesserung der fachlichen Steuerung durch veränderte Kommunikation (z.B. in den neu eingerichteten Fachkonferenzen) war nicht klar erkennbar.
- Die Einbindung der Amtsleitung in Gremien der SKJF führte nicht automatisch zu „Kooperation auf Augenhöhe“.
- Eine klare Aufgabentrennung zwischen koordinierender Einheit im AfSD und den Fachabteilungen wurde nicht umgesetzt, vielmehr entstanden neue Doppel- und Parallelstrukturen, insbesondere im Bereich Ressourcensteuerung.
- Auch in der Frage der Zuständigkeit und Federführung gab es neue Unklarheiten zwischen AfSD und den Fachabteilungen.
- Die Frage der aufgabenkritischen Überprüfung war nicht abschließend abgearbeitet.

Aufgrund dieser ersten Analyse, verstärkt auch vor dem Hintergrund weiterer Einsparvorgaben im Personalbereich, war eine frühzeitige erneute Organisationsanpassung an der Schnittstelle AfSD und Fachabteilungen angezeigt.

## B. Lösung

Anfang Februar hat die Hausspitze SKJF daher die Entscheidung getroffen eine erneute Strukturanpassung an der Schnittstelle AfSD und Fachabteilungen vorzunehmen. Dieser neue Prozess knüpft an die Erfahrungen aus der Organisationsreform 2010/2011 an.

Eckpunkte für die Strukturanpassung sind:

- Überführung des AfSD in eine Abteilung 4
- Beibehaltung der Struktur der 6 Sozialzentren mit einer reduzierten gemeinsamen Leitung
- Ungeteilte Dienst- und Fachaufsicht
- Verbesserung der fachlichen Steuerung
- Anbindung der Jugendamtsleitung in der Abteilung 2

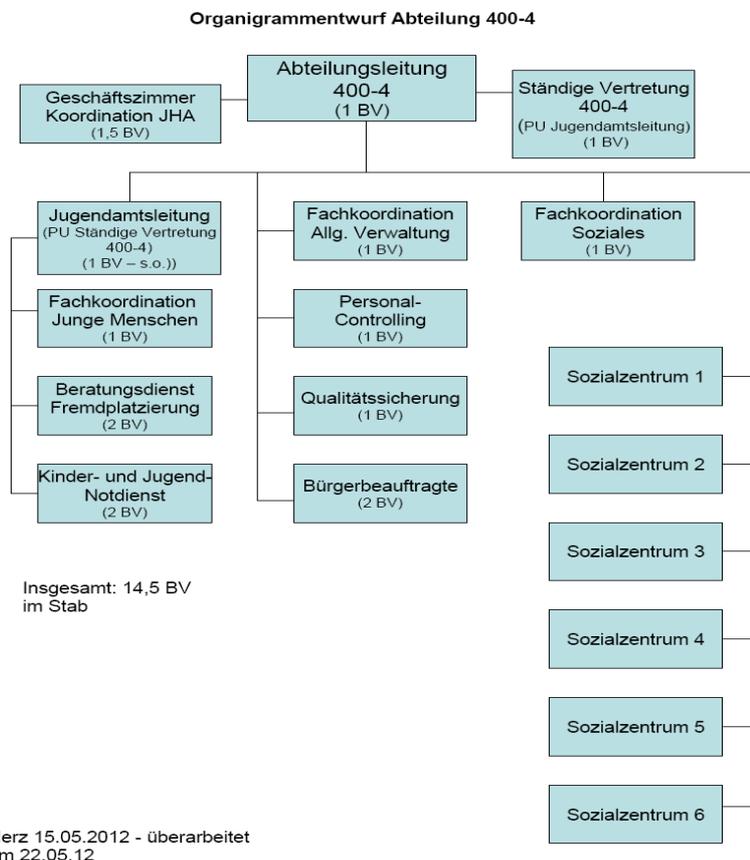
Die Frage der Herauslösung der Jugendamtsleitung aus der bisherigen Struktur ist nach intensiven Analysen und Diskussionen korrigiert worden und soll nun in der Abteilung 4 wahrgenommen werden.

Eine Arbeitsgruppe unter Beteiligung der Fachabteilungen, des AfSD und der Interessenvertretungen soll bis Ende Oktober eine Aufbau- und Ablauforganisation entwickeln, die im Rahmen der oben stehenden Eckpunkte, die Schwachstellen des aktuellen Organisationsmodells reduziert, offene Punkte (z.B. Aufgabenkritik) klärt und den Auftrag eines weiteren Personalabbaus in diesem Bereich berücksichtigt.

Die Arbeitsgruppe hat, unter Beteiligung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, in bisher 8 Sitzungen Material zur Analyse des aktuellen Organisationsmodells erstellt, sich auf einen ersten Entwurf eines Organisationsmodell der Abteilung 4 verständigt und die die Ablauforganisation

betreffenden Fragestellungen identifiziert, die anhand dieses Modellentwurfs diskutiert werden sollen.

#### Entwurf Organisationsmodell der Abteilung 4:



In einem gestuften Verfahren, unter Einbeziehung der Linienstruktur, werden nun bis zu den Sommerferien die folgenden Fragestellungen erarbeitet:

#### fachliche Steuerung:

- Wie wird fachliche Steuerung definiert?
- Mängel identifizieren; Analyse des ‚Fusion 1‘ Prozesses (welche Probleme sind im Bereich der fachl. Steuerung aufgetreten).
- Lösungsvorschläge erarbeiten; Vorschläge, wie die fachliche Steuerung zu verbessern ist, wie die aufgetretenen Probleme behoben werden können und welche Voraussetzungen hierfür notwendig sind.

#### Kommunikation (innen und außen)

- Welche Grundsätze für Kommunikation sollen gelten?
- Defizite konkretisieren
- Schnittstellen aufzeigen
- Fachkonferenzen
- Gremienkultur (Überprüfung der bestehenden GO AfSD und Ressort)

**Aufgabenwahrnehmung:**

- Wie können im Bereich der 4 Abteilungen die gleichen Aufgaben mit weniger Personal bearbeitet werden?
- Kann etwas wegfallen? Gibt es Optimierungsmöglichkeiten?
- Umgang mit Überlastungsanzeigen
- 

**Jugendamtsleitung:**

- Fachsteuerung in der Rolle Jugendamtsleitung
- Dienst- und Fachaufsicht
- JHA und Gremien
- Außenvertretung buten un binnen
- Kompetenzen
- Verantwortungsbereiche

Die jeweiligen Organisationseinheiten bewerten die oben stehende Themenkomplexe im jeweiligen Verantwortungsbereich („Linie“) bis zum 29.06.12 und erörtern diese mit den jeweiligen Ansprechpartnern aus den anderen Organisationsbereichen bis zum 9.07.12.

In der Arbeitsgruppe am 16. Juli 2012 werden dann die Ergebnisse gemeinsam bewertet und für einen moderierten Klausurtag aufbereitet. Auf dem Klausurtag Anfang September werden Entscheidungsvorlagen für die Hausspitze zur Aufbau- und Ablauforganisation erstellt. SV beauftragt Restarbeiten, entscheidet über die Aufbau- und Ablauforganisation und leitet das Mitbestimmungsverfahren bis zum 30.09.12 ein.

**C. Alternativen**

Alternativen zu dem Verfahren zur Entwicklung von Entscheidungsvorschlägen werden nicht empfohlen.

**D. Finanzielle / Personalwirtschaftliche Auswirkungen / Gender Prüfung**

Die Strukturanpassung ist notwendige Bedingung für die Verbesserung der Aufbau- und Ablauforganisation zur Sicherung einer angemessenen Qualität der Aufgabenwahrnehmung unter Berücksichtigung der Realisierung des notwendigen Personalabbaus.

**E. Beteiligung / Abstimmung**

Entfällt

**F. 1. Beschlussvorschlag**

Der Jugendhilfeausschuss nimmt den Bericht der Senatorin für Soziales, Kinder, Jugend und Frauen zur Kenntnis und bittet über den weiteren Prozess der Neuorganisation regelmäßig zu berichten.

**F. 2. Beschlussvorschlag**

Die städtische Deputation für Soziales, Kinder und Jugend nimmt den Bericht der Senatorin für Soziales, Kinder, Jugend und Frauen zur Kenntnis und bittet, über den Stand der Umsetzung regelmäßig zu berichten.