



public

Ihre Ansprechperson:  
Dr. Friedemann Christ  
Geschäftsführer

fon +49.(0)30.398 20 53 11  
fax +49.(0)30.398 20 53 09  
mobil +49.(0)170.9278057  
mail [fc@gfa-public.de](mailto:fc@gfa-public.de)

gfa | public GmbH  
Schwedter Straße 9a  
10119 Berlin

web [www.gfa-public.de](http://www.gfa-public.de)

## Bericht – KURZFASSUNG 1.0

DATUM 01.07.2019

Stadt Erlangen

# Aufgaben- und Strukturrevision Stadtjugendamt

## Inhalt

<b>A</b>	<b>Zusammenfassung</b>	<b>3</b>
<b>B</b>	<b>Ausgangslage und methodisches Vorgehen</b>	<b>5</b>
B.1	Ausgangslage	5
B.2	Ziele	6
B.3	Vorgehen im Projekt	6
<b>C</b>	<b>Strukturrevision</b>	<b>8</b>
C.1	Analyse der aktuellen Aufbauorganisation	8
C.1.1	Empfehlungen für die zukünftige Aufbauorganisation	12
C.2	Ableitung und Diskussion von Strukturalternativen	15
C.2.1	Auswirkungen auf die Personalkosten	16
<b>D</b>	<b>Empfehlungen mit Auswirkungen auf andere städtische Organisationseinheiten</b>	<b>18</b>
D.1	Empfehlungen als Ausfluss der Aufgabenrevision	18
D.2	Übergeordnete Empfehlungen	18

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Projektvorgehen	7
Abbildung 2: Aktuelles Organigramm/aktuelle Geschäftsverteilung	9
Abbildung 3: Entwicklungslinien in der Jugendhilfe	11
Abbildung 4: Strukturalternative „Fachliche Diversifizierung“	16

## A Zusammenfassung

Die Organisationsentwicklung „Jugendamt 2020“ soll sicherstellen, dass das Stadtjugendamt Erlangen leistungsfähig bleibt. Das Stadtjugendamt liefert seit vielen Jahren gute fachliche Qualität – ebendies ist auch weiterhin Anspruch und Versprechen. Dabei sollen die vorhandenen Ressourcen wirtschaftlich eingesetzt werden. Das Stadtjugendamt und seine Mitarbeitenden wollen handlungsfähig und krisensicher für die Zukunft sein: mit Blick auf neue Führungspersonen, das Thema Digitalisierung sowie sich verändernde fachliche und gesetzliche Anforderungen. Die verantwortlichen Personen wollen das Stadtjugendamt modernisieren, weil sie verantwortlich gegenüber den Bürgerinnen und Bürgern sowie den Mitarbeitenden handeln.

Die Aufgabenrevision basierte auf der vom Auftraggeber formulierten Prämisse einer gegenwärtig guten bis sehr guten Aufgabenwahrnehmung im Stadtjugendamt; entsprechend standen Ergebnisqualität und Vollzugskritik nicht im Mittelpunkt der Analysen. Verbesserungspotenziale in einzelnen Aufgaben, speziell bei den strategischen Aufgaben rund um das Fach-, Finanz- und Personalcontrolling. Als wertvolle Ergebnisse dieser Untersuchungsphase wurden die Prozesslandkarte „Kinder- und Jugendhilfe“ und der Geschäftsverteilungsplan im IST erarbeitet. Der Hebel für das „Jugendamt 2020“ und die Erreichung der formulierten Projektziele liegt jedoch nicht im Bereich der Aufgaben-, sondern im Bereich der Strukturrevision. Dies ergaben die Analysebefunde der Strukturrevision:

- Der Wechsel in der obersten Führungsmannschaft in den kommenden zwei Jahren erfordert einen Fokus auf Strukturen, um die Ergebnisqualität auch für die Zukunft zu sichern. Das Stadtjugendamt benötigt eine strukturelle Antwort darauf, wie Führung, Steuerung sowie die Vermittlung und Sicherung informellen Wissens unter neuen personellen Konstellationen zukünftig gelingen sollen.
- Die Größe und fachliche Breite in der aktuellen Abteilung 511 ist für zukünftiges Führungspersonal nicht steuerbar.
- Das Profil der einzelnen Fachabteilungen ist nicht immer trennscharf.
- Die Verteilung von zentralen Unterstützungsaufgaben über die Fachabteilungen hinweg ist nicht zielführend und birgt die Gefahr autarker Abteilungen, die quasi als Amt im Amt mit eigener Philosophie und eigenen Handlungslogiken agieren.
- Die Ergebnisqualität im Stadtjugendamt hängt aktuell – mindestens auf den beiden obersten Führungsebenen, vermutlich aber nachgelagert auf allen Ebenen – an Personen und ist nicht hinreichend strukturell abgesichert. Es fehlen unter anderem wesentliche Steuerungsinstrumente und -verfahren.

Unter Berücksichtigung der zentralen Befunde sowie der großen Entwicklungslinien in der Jugendhilfe – die Umsetzung des BTHG, der Rechtsanspruch auf Ganztagesbetreuung in Bayern ab 2025 sowie der Trend zur Fall- und Sozialraumorientierung – ist in einem ersten Entwicklungsschritt eine stärkere fachliche Diversifizierung der Aufbauorganisation mit einer Aufteilung der aktuellen Abteilung 511 in drei Abteilungen geboten: Soziale Dienste, Jugendsozialarbeit und Jugendarbeit sowie Kindertagesbetreuung in Spiel- und Lernstuben. Die Leistungen der Jugendhilfe sollen weiterhin in einem gemeinsamen Amt erbracht werden, da die Aufgabenverzahnung strukturell gegenüber der Aufteilung des Jugendamts in mehrere Ämter vorzuziehen ist.

Um die Gesamtsteuerung des Stadtjugendamts zu stärken, ist die Etablierung einer Führungsebene unterhalb der Amtsleitung anzuraten; mit der Funktion einer (Sozial-)Pädagogischen Leitung inklusive eines entsprechenden Büros, in dem Grundsatz, Qualitätsarbeit und Fachcontrolling angesiedelt sind.

Der Trend der letzten Jahre, administrative Unterstützungsaufgaben in den Fachabteilungen anzusiedeln, sollte gestoppt werden. Zur Entlastung der Fachabteilungen, insbesondere der Abteilungsleitungen, und zur weiteren Professionalisierung der zentralen Aufgaben sollten Sachgebiete für die zentralen Dienste für das gesamte Stadtjugendamt in der Abteilung 510 eingerichtet werden.

Die neuen Strukturen erfordern nach einer ersten belastbaren Schätzung einen Personalmehrbedarf von circa 9,5 Vollzeitäquivalenten (VZÄ); 5,5 VZÄ für Führungskräfte und 4 VZÄ für Fach- und Unterstützungskräfte. Daraus resultieren Personal-Mehrkosten von insgesamt circa 541.700,- € pro Jahr. Von diesen entfallen circa 341.300,- € auf die neu zu schaffenden Führungsstellen und 200.400,- € auf Fach- und Unterstützungskräfte. Der genaue Personalmehrbedarf und die daraus resultierenden exakten Personalmehrkosten können seriös erst nach der Ausarbeitung des zukünftigen SOLL-Geschäftsverteilungsplans benannt werden.

Die Umsetzung der Empfehlungen sollte als Prozess von maximal 1,5 Jahren angelegt sein. Eine entsprechende Umsetzungsplanung ist anzulegen und mit den entsprechenden Gremien abzustimmen. Die Umsetzungsphase sollte – abhängig von den politischen Beschlüssen zur neuen Aufbauorganisation und der Bereitstellung von erforderlichen (Personal-)Ressourcen – im Sommer 2019 beginnen.

Die ersten anzugehenden Aufgaben der Umsetzungsphase sind noch Bestandteil dieses Projekts. Konkret werden die Rollenteilungen der neuen Führungsmannschaft, die Ausgestaltung von Schnittstellen in der neuen Aufbauorganisation sowie die zukünftige Geschäftsverteilung ab August 2019 gemeinsam mit Führungskräften und Mitarbeitenden des Stadtjugendamts ausgearbeitet. Die Ergebnisse dieser ersten Umsetzungsschritte werden mit dem Projekt-Endbericht spätestens im März 2020 vorgelegt.

Die vorliegende Kurzfassung des Berichts ist ein Extrakt mit einem Fokus auf die in einem ersten Umsetzungsschritt vorrangig anzusteuernde Strukturrevision. Weitergehende Erkenntnisse zur zukünftigen Aufgabenverteilung und übergeordnete Empfehlungen zur Governance der Jugendhilfe in der Stadt Erlangen sind in der Langfassung angeführt. Da von einzelnen dieser Empfehlungen auch andere Organisationseinheiten in der Stadt Erlangen unmittelbar betroffen sind, werden ebendiese Empfehlungen am Ende dieser Kurzfassung komprimiert mit kurzen Erläuterungen dargestellt.

## B Ausgangslage und methodisches Vorgehen

In Kapitel B wird ein Überblick aufgestellt über die Ausgangslage der Aufgaben- und Strukturrevision (B.1), ihre Ziele (B.2) sowie das Vorgehen im Projekt (B.3).

### B.1 Ausgangslage

Das Stadtjugendamt Erlangen begleitet Kinder, Jugendliche und Eltern mit qualifizierten Leistungs- und Beratungsangeboten. Zudem unterstützen die Fachkräfte insbesondere Eltern darin, die Herausforderungen der Erziehung zu meistern und positive Entwicklungsbedingungen für ihre Kinder zu schaffen. Die Stadt Erlangen betreibt Einrichtungen zu einem guten Teil selbst. Darunter fallen zum Beispiel die familienpädagogische Einrichtungen, die Lernstuben, eine Reihe von Tageseinrichtungen sowie die pflichtmäßigen Beratungsangebote. Neben dem Stadtjugendamt bietet ebenfalls das Amt für Soziokultur (Amt 41) Angebote für Kinder- und Jugendliche sowie deren Erziehungsberechtigte an. Auch die Gesellschaft zur Förderung der Arbeit AöR (GGFA) sowie mehrere kleine, über die Erlanger Stadtverwaltung verteilte Einheiten wie JAZ e.V. oder die Sputnik-Begleiter erbringen Leistungen im Spektrum der Kinder- und Jugendhilfe. Eine systematische Schnittstellenanalyse und Untersuchung von Strukturen hat es bisher nicht gegeben.

Gesetzliche Grundlage für das Stadtjugendamt Erlangen ist das zum 01.01.1991 in den „alten“ Bundesländern in Kraft getretene Kinder- und Jugendhilfegesetz (KJHG), das im Sozialgesetzbuch VIII (SGB VIII) verankert ist. Seither existiert das Stadtjugendamt Erlangen in seiner jetzigen Form. Das SGB VIII unterlag in den letzten 28 Jahren stetigen Veränderungen, mit denen es komplexer und umfangreicher geworden ist. Nicht nur die Änderungen des SGB VIII, sondern auch Gesetze des Freistaats Bayern haben dazu geführt, dass die Aufgaben des Stadtjugendamts gewachsen sind. Ein Beispiel ist das Bayerische Gesetz zur Bildung, Erziehung und Betreuung von Kindern in Kindergärten, anderen Kindertageseinrichtungen und in der Tagespflege (BayKiBiG). Hinzu kommt der anhaltende Bevölkerungsanwuchs der Stadt Erlangen, welcher die Stadt mit steigenden Fallzahlen, Budgets und letztlich einem steigenden Personalbedarf im Stadtjugendamt konfrontiert. Zuletzt haben kommunalpolitische Weichenstellungen und organisationale Entscheidungen der Gesamtstadtverwaltung einen Einfluss auf das Stadtjugendamt Erlangen gehabt. Beispielsweise wird in der Stadt Erlangen angestrebt, Aufgaben, die prinzipiell auch zentral wahrgenommen werden könnten, gemäß dem Subsidiaritätsprinzip in das Aufgabenportfolio der einzelnen Fachämter zu übertragen.

Insgesamt ist das Stadtjugendamt Erlangen mit seinen derzeit rund 550 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zum größten Amt der Stadt Erlangen herangewachsen. Der Aufwuchs geschah organisch und entlang der ursprünglichen Strukturen mit dem Ergebnis von vier äußerst unterschiedlichen Abteilungen mit breiten Aufgabenspektren, die teilweise unabhängig voneinander arbeiten. Die Abteilung 510 muss ein buntes Bündel an verschiedenen Aufgaben abdecken; so sind hier die wirtschaftliche Jugendhilfe, die Betreuungsstelle, die Beistandschaften/Vormundschaften, aber auch zum Teil zentrale Dienste verortet. Die Integrierte Beratungsstelle (Abteilung 513) ist die kleinste Abteilung mit etwa 30 Mitarbeitenden. Mit Abstand die meisten Mitarbeitenden haben die Abteilungen 511 Soziale Dienste und 512 Kindertageseinrichtungen. Die Abteilung 512 Kindertageseinrichtungen ist durch gesetzliche Erfordernisse in den letzten Jahren besonders gewachsen. Die Abteilung 511 Soziale Dienste zeichnet sich durch ein ungewöhnlich breites Leistungsangebot aus und stellt dadurch ehrgeizige Erfordernisse an die fachliche Anleitung und Führung. Erst vor zwei Jahren wurden in einer Reorganisation zusätzliche Sachgebiete geschaffen, um das Aufgabenspektrum zu bewältigen.

Sowohl das Stadtjugendamt selber als auch die Abteilungen 511 und 512 werden von erfahrenen Personen geleitet, welche die einzelnen Bereiche sukzessive erweitert haben, und die derzeit als Schlüsselakteure die sehr breit aufgestellten Abteilungen zusammenhalten. Alle drei Akteure, sowohl der Jugendamtsleiter als auch die Abteilungsleitungen von 511 und 512 werden in den Jahren 2019 und 2021 in den Ruhestand gehen. Somit muss die Aufgaben- und Strukturrevision das Stadtjugendamt in einer Weise aufstellen, welche die zukünftigen Führungskräfte vor einer Überforderung bewahrt. Gleichzeitig muss

die neue Struktur mit den anstehenden gesetzlichen Änderungen und der stetig steigenden Nachfrage nach Kindertagesbetreuung mitwachsen können.

## B.2 Ziele

Die vorliegende Organisationsuntersuchung beruht auf einem Stadtratsbeschluss der Stadt Erlangen. Für diesen Beschluss gab es zwei konkrete Motive: (1) einen Antrag der CSU-Fraktion für eine Aufgabenrevisi- on, um die organisch gewachsene Landschaft der **Aufgaben** in der Erlanger Jugendhilfe kritisch zu überprü- fen und (2) den pensionsbedingten Personalwechsel bei Amtsleitung und zwei Abteilungsleitungen für eine Neuordnung der **Strukturen** zu nutzen.

Im Allgemeinen zielt die Organisationsentwicklung daher einerseits darauf, die Wirtschaft- lichkeit der Aufgabenwahrnehmung zu gewährleisten und andererseits die vereinfachte Übergabe an die neue Führungsgeneration durch sinnvollere Organisation zu ermöglichen. Die neuen Strukturen sollen für die Zukunft auf eine wirtschaftliche, rechtmäßige und effektive Aufgabenerfüllung achten, dabei aber auch bei spontanen, unvorhergesehenen Entwicklungen wie zum Beispiel einem erneuten Anstieg der Zahl jun- ger Geflüchteter Spielraum lassen. Explizit kein Ziel ist es, die bereits als sehr hoch bewertete Qualität der Aufgabenerledigung zu steigern, sondern vielmehr sie zu wahren. Entsprechend sind gutachterliche Beur- teilungen der Ergebnis- und Prozessqualität nicht Gegenstand der Aufgaben- und Strukturrevision. Zudem ist es nicht primäres Ziel, Kostenersparnisse ohne Ansehung anderer Kriterien herbeizuführen.

Im Konkreten verfolgt die Organisationsuntersuchung sechs formulierte Ziele:

1. Die Beschäftigten empfinden die Aufgabenverteilung als klarer und nachvollziehbarer, da ähnliche Auf- gabentypen sinnvoll gruppiert sind.
2. Die Aufgaben werden effizienter organisiert; gegebenenfalls durch Verschlan- kung der Organisation.
3. Entscheidungsprozesse dauern kürzer. Die Befugnisse sind klar geregelt; der Informationsfluss ist be- schleunigt.
4. Das Organigramm ist mit einer langfristigen Perspektive im Hinterkopf gebaut. Kurzfristig anstehender Aufwuchs bei Aufgaben und Fallzahlen sowie sich abzeichnende, zukünftige Entwicklungslinien in der Jugendhilfe sind berücksichtigt.
5. Die fachliche Qualität der Aufgabenwahrnehmung bleibt im Organisationsentwicklungsprozess bewahrt.
6. Veränderungen von funktionierenden Prozessen werden nicht allein aus ordnungsästhetischen Gründen vorgenommen, sondern nur wenn eine Ergebnis- oder Effizienzverbesserung sehr wahrscheinlich ist.

## B.3 Vorgehen im Projekt

Das Organisationsentwicklungsprojekt erstreckt sich insgesamt von November 2018 bis März 2020. Es gliedert sich in zwei Phasen, die durch ein Projektmanagement mitsamt fortlaufender Projektkommunikati- on gerahmt werden (→ siehe Abbildung 1):

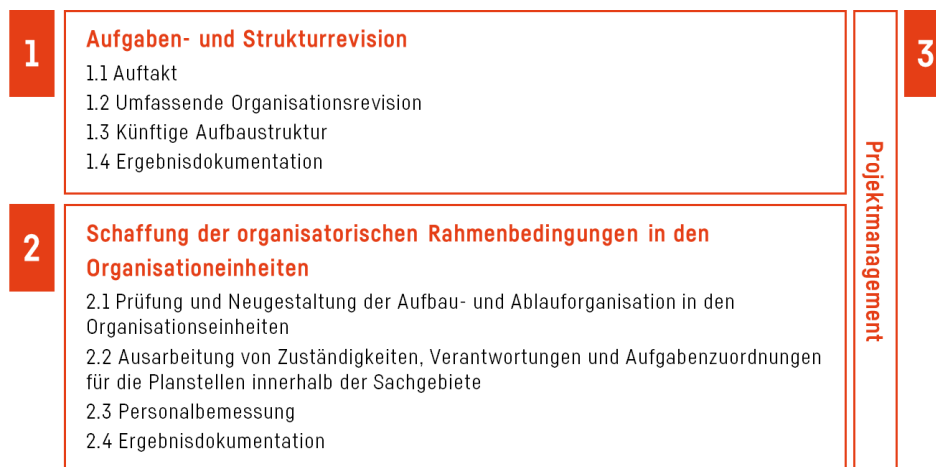


Abbildung 1: Projektvorgehen

### Phase 1

In der ersten Phase wird das Aufgabenportfolio im Stadtjugendamt Erlangen auf den Prüfstand gestellt und bereinigt. Anschließend wird unter Berücksichtigung von Synergieeffekten die Verteilung der verbleibenden Aufgaben zwischen den beteiligten Ämtern entschieden (Strukturrevision 1. Ebene). Auf Basis der Aufgabenrevision und der -verteilung werden zukunftssichere Varianten für eine künftige sinnvolle Aufbauorganisation des Stadtjugendamts entwickelt (Strukturrevision 2. Ebene). Die Phase 1 steht mit dem vorliegenden Bericht kurz vor ihrem Abschluss.

### Phase 2

In der zweiten Phase werden die Aufbaustrukturen und Abläufe innerhalb der einzelnen Organisationseinheiten bewertet (Strukturrevision 3. Ebene). Die Aufgabenzuschnitte werden für die Planstellen der betroffenen Einheiten in einem Geschäftsverteilungsplan festgeschrieben. Mittels einer Personalabschätzung wird festgesetzt, in welchem Umfang Planstellen für welche Aufgaben in welchen Organisationseinheiten angesiedelt werden sollten. Die zweite Phase des Projekts wird spätestens zum März 2020 mit der Zusammenfassung der Ergebnisse aus der 3. Strukturrevision in einem Ergebnisbericht beendet.

## C Strukturrevision

Die Strukturrevision des Stadtjugendamts beinhaltet analytische Aspekte, die anschließend in einer Bewertung des Status quo und in Empfehlungen für die zukünftige Aufbauorganisation münden. Darauf aufbauend gilt es, Strukturalternativen zu modellieren und zu bewerten sowie eine Empfehlung für ein Strukturmodell auszusprechen. Anschließend werden die Auswirkungen des empfohlenen Strukturmodells auf den Personalkörper und die damit einhergehenden Personal(mehr)kosten aufgezeigt. Kapitel C ist entsprechend in folgende Abschnitte untergliedert:

- In Abschnitt C.1 werden Befunde zur gegenwärtigen Struktur dargestellt.
- Diese leiten über in den Unterabschnitt C.1.1, in welchem Empfehlungen für die zukünftige Aufbauorganisation ausgesprochen werden.
- In Abschnitt C.2 werden Strukturalternativen modelliert und erläutert.
- In Unterabschnitt C.2.1 erfolgt eine Darstellung der Folgekosten des empfohlenen Strukturmodells.

### C.1 Analyse der aktuellen Aufbauorganisation

Das Stadtjugendamt ist aktuell in vier Abteilungen aufgeteilt. Die Strukturierung folgt im Wesentlichen fachlichen Merkmalen. Dies gilt für die Abteilungen 511 (Soziale Dienste), 512 (Kindertageseinrichtungen) und 513 (Integrierte Beratungsstellen). Abteilung 510 ist eine Sammelabteilung aus Wirtschaftlicher Jugendhilfe, Unterstützungsaufgaben für die Amtsleitung und Zentralaufgaben.

Bei genauerer Betrachtung unterhalb der groben fachlichen Strukturierung ist festzuhalten, dass die Zuordnung einzelner Sachgebiete zur Abteilung 511 diskussionswürdig ist. So sind die Spiel- und Lernstuben einerseits Bestandteil der bestehenden Präventionskette der städtischen Jugendhilfe, sie sind jedoch ihrem Wesen nach Einrichtungen der Kindertagesbetreuung, die im Rahmen der Fach- und Dienstaufsicht unterhalten und gesteuert werden. Dies gilt in gleicher Weise für die Regeleinrichtungen der Kindertagesbetreuung in Abteilung 512. Ebenso könnte der Bereich der Kindertagespflege mit guten fachlichen Gründen der Abteilung 512 zugeordnet werden. Dies sind zwei Beispiele dafür, dass die grundsätzliche fachliche Aufstellung des Stadtjugendamts nicht zu einer eindeutigen Zuordnung von Sachgebieten führt.

Die strukturelle Aufstellung einer Organisation – egal ob nach fachlichen, räumlichen oder divisionalen Merkmalen – ist niemals ein Selbstzweck. Sie dient der klaren Zuordnung von Verantwortung und hat den Sinn, die Steuerung der Gesamtorganisation sowie der einzelnen Organisationseinheiten zu regeln. Jeweils dem Ziel verpflichtet, die organisationalen Aufgaben – hier der Jugendhilfe – in möglichst hoher Ergebnisqualität wirtschaftlich sowie rechtssicher zu erbringen.



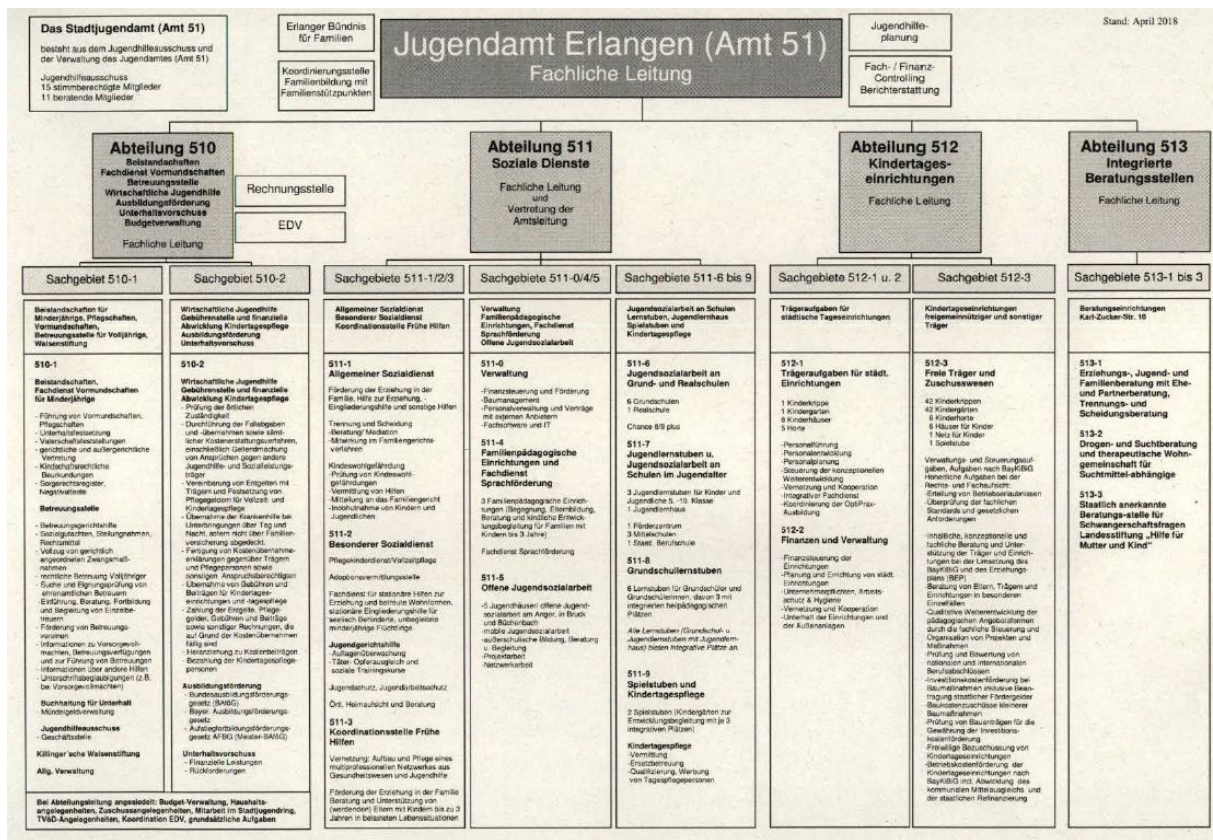


Abbildung 2: Aktuelles Organigramm/aktuelle Geschäftsverteilung

Die nähere Betrachtung der aktuellen Aufbauorganisation ergibt folgende Befunde:

- Die Aufbauorganisation des Stadtjugendamts ist mit Inkrafttreten des SGB VIII zum 01.01.1991 implementiert worden und ist in den Folgejahren organisch gewachsen. Den Aufwuchs im Jugendamt bedingt grundsätzlich der kontinuierliche Zuwachs an zumeist gesetzlich begründeten Aufgaben. Die auf diese Weise geschaffenen Strukturen sind dabei nicht immer nach organisationalen Gütekriterien entstanden, sondern folgten oft einzelnen Personen oder Ad-hoc-Bedarfen. Vor allem aber erfolgten strukturelle Weiterentwicklungen nicht immer aus der Perspektive des gesamten Jugendamts, sondern häufig aus der Perspektive einzelner Abteilungen oder Sachgebiete. Die Ergebnisqualität hat bisher darunter nicht gelitten, da es eine hohe Personenkontinuität bei den Führungskräften gegeben hat. **Der Wechsel in der obersten Führungsmannschaft in den kommenden zwei Jahren bedingt einen Fokus auf Strukturen, um die Ergebnisqualität auch für die Zukunft zu sichern.**
- Das zentrale Thema für das Stadtjugendamt ist der Austausch von drei Führungskräften in den kommenden zwei Jahren. **Das Stadtjugendamt benötigt eine strukturelle Antwort darauf, wie Führung, Steuerung sowie die Vermittlung und Sicherung informellen Wissens unter neuen personellen Konstellationen zukünftig gelingt.**
- Einzelne strukturelle Fragen lassen sich leicht lösen und manche Empfehlungen einfach umsetzen. **Die großen Linien zu strukturierenden Merkmalen und zur Governance insgesamt haben den Charakter von Grundsatzentscheidungen.**
- Das Stadtjugendamt hat mit der Bildungs- und Präventionskette eine moderne und zukunftsweisende (sozialräumliche) Idee. Aufbauorganisatorisch verankert ist diese bisher nicht.

- **Das Stadtjugendamt mit seinen umfassenden Aufgaben ist allein aus der Einheit 51 nicht angemessen steuerbar.** Die Amtsleitung muss in der täglichen Arbeit zwischen strategischen Aufgaben, Gremienarbeit und der Gewährleistung der Zielsteuerung für ganz unterschiedliche Abteilungen navigieren. Relevante Steuerungsaufgaben wie zum Beispiel das Fach- und Finanzcontrolling leiden aktuell unter dieser (über-)fordernden Aufgabenvielfalt. Die Aufgaben-Verdichtung hat dazu geführt, dass Aufgaben der Jugendamts-Führung auf einzelne Abteilungsleitungen delegiert werden mussten. Das funktioniert in der Praxis der aktuellen personellen Konstellation sehr gut, erhöht aber die Anforderungen an die Abteilungsleitungen.
- **In den Abteilungen 511 und 512 und mit Abstrichen auch in 513 wurden in den vergangenen Jahren zunehmend administrative oder unterstützende (Zentral-)Aufgaben angesiedelt.** Daraus resultieren vereinzelt Doppelstrukturen (beispielsweise in der Begleitung und Beaufsichtigung von Bauvorhaben und im Personalmanagement). Zudem hat diese Ansiedlung von Aufgaben dazu geführt, dass die Abteilungsleitungen unterstützende Aufgaben wahrnehmen oder diese mindestens kontrollieren und abnehmen. Dies führt zu einer unnötig hohen Belastung und geht zwangsläufig im Arbeitsalltag zulasten der Führungsaufgaben, insbesondere der fachlichen Anleitung und Führung der Sachgebietsleitungen. Zudem haben die Abteilungen dadurch mehr und mehr die Strukturen autarker Ämter entwickelt, was perspektivisch die Frage aufwerfen würde, ob es sich beim Stadtjugendamt noch um EIN Jugendamt handelt, mit einer gemeinsamen Identität und Arbeitsphilosophie, oder nur noch um eine strukturelle Hülle für einzelne Ämter im Amt.
- **Abteilung 510 hat aktuell kein klares Profil.** Wirtschaftliche Hilfen und (zentrale) Unterstützungsaufgaben liegen derzeit nebeneinander, ohne dass im Binnenverhältnis zu anderen Abteilungen klar ist, ob die Aufgaben als Unterstützungseinheit oder als Kernaufgaben erbracht werden. Dies wird insbesondere an der Schnittstelle „Wirtschaftliche Jugendhilfe – ASD“ deutlich.
- **Abteilung 511 ist in der aktuellen Aufstellung für eine neue Führungskraft nicht angemessen zu führen.** Die fachliche Breite überfordert eine – gegebenenfalls fachfremde – Führungskraft. Zu viele Verfahren und Entscheidungen sind aktuell abhängig von der Person der Abteilungsleitung und nicht hinreichend strukturell abgesichert.
- **Abteilung 512 ist personell sehr groß – aber steuerbar.** Denn: Der Stellenaufbau ist größtenteils auf Mitarbeitende in den Regeleinrichtungen der Kindertagesbetreuung zurückzuführen, nicht auf Mitarbeitende im Stadtjugendamt selber.
- **Abteilung 513 funktioniert als gut etablierter Satellit – für Kunden verschiedener Rechtskreise.** Die Beratungsangebote sind Teil der Jugendarbeit und anderer Sozialarbeit in der Stadt Erlangen. Sie fügen sich aktuell harmonisch in die Aufgabenerledigung im Stadtjugendamt ein.
- **Aufgaben der Jugendhilfe sind in der Stadt Erlangen über (zu) viele Organisationen verteilt.** Auch wenn es für die Ansiedlung jeder einzelnen Aufgabe ursprünglich fachlich gute Gründe gegeben hat, so ist im Jahr 2019 zu konstatieren, dass es externen Dritten genauso wie erfahrenen Kräften aus der Jugendhilfe schwer fällt, einen Überblick über die relevanten städtischen Akteure der Jugendhilfe und deren Aufgabenportfolio zu behalten. Doppelstrukturen und unterschiedliche Arbeitsphilosophien bei der Wahrnehmung ähnlicher Aufgaben sind die Folge – für die Bürgerinnen und Bürger der Stadt Erlangen eine unbefriedigende Situation, ebenso wie für Mitarbeitende der Stadtverwaltung.
- **Die Ergebnisqualität im Stadtjugendamt ist nicht hinreichend abgesichert.** Die (Ergebnis-)Qualität im Stadtjugendamt hängt aktuell – mindestens auf den beiden obersten Führungsebenen, vermutlich aber nachgelagert auf allen Ebenen – an Personen und ist nicht hinreichend strukturell abgesichert. Mindestens fehlen wesentliche Steuerungsinstrumente und -verfahren. In Organisation, in denen Qualität nicht durch systematisch verankerte Führung und Strukturen abgesichert ist, sorgen Einzelpersonen und ein generelles, kulturell geprägtes Arbeitsethos, das Mitarbeitende in die Pflicht nimmt, für gute Arbeitsergebnisse. Das kann gut oder sogar besser sein als strukturell verankerte Verfahren und

Instrumente der Qualitätssicherung. Es ist aber stärker risikobehaftet und brüchig, insbesondere in Zeiten personeller Veränderungen. Zudem birgt es die Gefahr, die Verbesserung der Qualität bzw. die Beseitigung von Qualitätsmängeln im operativen Geschäft in erster Linie durch Personen, ergo neues Personal sicherstellen zu wollen.

Die skizzierten Befunde münden in einem gutachterlichen Vorschlag für die zukünftige Aufbauorganisation. Dabei ist zu beachten, dass das Stadtjugendamt unter Rahmenbedingungen agiert, die nicht von der Stadt Erlangen gesetzt sind, sondern von Bundes- und Landesgesetzen sowie den grundsätzlichen fachlichen Entwicklungen in der Jugendhilfe. Insbesondere die folgenden drei Entwicklungslinien der Jugendhilfe sind bei der Strukturrevision des Stadtjugendamts zu berücksichtigen.




1	<b>Auswirkungen des BTHG auf die Jugendämter</b> (Dienstleistungsversprechen an Leistungsberechtigte)	
2	<b>Rechtsanspruch auf Ganztagesbetreuung ab 2025</b> (Es wird bis 2025 einen Rechtsanspruch auf Ganztagsbetreuung Grundschulalter geben.)	
3	<b>Ideen zur Reform des SGB VIII (neuer Anlauf seit November 2018)</b> (Grundsatzfragen, Kinderschutz, Inklusion, Fremdunterbringung, Sozialraum, Kooperation Schule-Jugendamt, Orientierung am Hilfebedarf vs. Orientierung an der Hilfeart, ...)	

Abbildung 3: Entwicklungslinien in der Jugendhilfe

Die Auswirkungen des BTHG mit seinem Dienstleistungsversprechen an Leistungsberechtigte und der Fallorientierung müssen vom Stadtjugendamt für seine Klientel übersetzt werden. Dies wird Auswirkungen darauf haben, in welcher personellen Ausstattung die Umsetzung des BTHG erfolgen soll. Strukturell ist zu prüfen, ob die aktuelle Generalisierung im Sozialdienst Bestand haben sollte oder ob eine (temporäre) Spezialisierung – gegebenenfalls in einem eigenen Sachgebiet – fachlich und als Symbolwirkung geboten ist.

Der Rechtsanspruch auf Ganztagesbetreuung im Grundschulalter ab 2025 wird dazu führen, dass zusätzliche Betreuungsangebote in Regeleinrichtungen der Kindertagesbetreuung geschaffen werden müssen. Neben dem Bedarf an neuen Einrichtungen ist mit Blick auf die Aufbauorganisation sicherzustellen, dass zusätzliches Personal gewonnen und angemessen angeleitet werden kann. Der Fachkräftemangel bei Erzieherinnen und Erziehern sowie sozialpädagogischen Kräften wird sich aller Voraussicht nach in den kommenden Jahren und verstärkt ab 2025 noch einmal deutlich verschärfen. Im Kern folgt aus dem Rechtsanspruch aufbauorganisatorisch aber lediglich ein Aufwuchs bereits bestehender, funktionierender Organisationseinheiten.

Aktuell wird in einem Dialogprozess unter Federführung des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) ein erneuter Anlauf zur Reform des SGB VIII unternommen<sup>1</sup>. Auch wenn noch nicht abgesehen werden kann, ob es tatsächlich und wenn ja, wann, zu einer Weiterentwicklung des Gesetzes kommt, so lassen sich aus dem Diskurs über die fachlichen Trends und Notwendigkeiten in Wissenschaft und Praxis Rückschlüsse ziehen. Die Orientierung am Hilfebedarf des einzelnen Falls wird sich, analog zum BTHG, mit hoher Wahrscheinlichkeit durchsetzen und die aktuelle Orientierung an der Hilfeart ablösen.

<sup>1</sup> <http://kijup-sgbviii-reform.de/>.

Die prognostizierte Fallorientierung wird perspektivisch vermutlich flankiert durch eine Sozialraumorientierung. Sozialraumorientierung bezeichnet eine konzeptionelle Ausrichtung von Sozialer Arbeit, bei der es über die herkömmlichen Einzelfallhilfen hinaus darum geht, Lebenswelten zu gestalten und Verhältnisse zu schaffen, die es Menschen ermöglichen, in schwierigen Lebenslagen besser zurechtzukommen. Modelle der Sozialraumorientierung werden in der Jugendhilfe bereits an einzelnen Orten praktiziert, zum Beispiel in einem Modellvorhaben in der Stadt Hamburg. Die kombinierte Umsetzung einer Fall- und Sozialraumorientierung wird aktuell in der Stadt Bremen konzeptionell ausgearbeitet.

Eine Fall- und Sozialraumorientierung ist als Vision für das Stadtjugendamt seriös zu prüfen. Diese würde als alternatives strukturierendes Merkmal direkte und maßgebliche Auswirkungen auf die Aufbauorganisation haben.

Die skizzierten Befunde und Entwicklungslinien sind eine Momentaufnahme im Frühjahr 2019. Die daraus abzuleitenden Empfehlungen für die zukünftige Aufbauorganisation müssen aber nicht allein die Gegenwart in den Blick nehmen. gfa | public legt Wert auf eine Struktur für das Stadtjugendamt, die auch im Jahr 2035 funktioniert. Es ist nicht davon auszugehen, dass in den kommenden 10 bis 15 Jahren erneut eine umfassende Strukturrevision durchgeführt wird. Dies zeigen die Erfahrungen mit der Reform von Verwaltungsstrukturen im Allgemeinen sowie die Gepflogenheiten in der Stadt Erlangen im Besonderen. Somit müssen Annahmen für mindestens die mittlere Zukunft nach bestem Wissen und Gewissen getroffen werden. Vier übergeordnete Prämissen sind aus Sicht von gfa | public besonders zu berücksichtigen, wenn die Stadt Erlangen über die zukünftigen Strukturen im Stadtjugendamt entscheidet:

- Das Stadtjugendamt muss auf allen Ebenen und in allen organisationalen Einheiten steuerbar sein. Linien müssen klar, Zuständigkeiten uneindeutig, Aufgabenspektren handhabbar und Führungsspannen angemessen sein.
- Die Fallorientierung ist Kern eines jeden Jugendamts.
- Individuell angemessene Hilfen und die Aktivierung von Potenzialen können im Sozialraum am besten gelingen.
- Die Leistungen der Jugendhilfe lassen sich integriert am sinnvollsten unter einem Dach erbringen. Die Abteilungen müssen sich bei allen spezifischen Aufgabenerledigungen als Teil eines Jugendamts verstehen.

Diese vier Prämissen sind in Kombination mit den skizzierten Befunden und Entwicklungslinien Grundlage für die in Abschnitt C.1.1 angeführten Handlungsansätze für die zukünftige Aufbauorganisation.

### C.1.1 Empfehlungen für die zukünftige Aufbauorganisation

Folgende Empfehlungen bilden das Fundament der zukünftigen Aufbauorganisation des Stadtjugendamts:

**Empfehlung 1: Die Führungsaufgaben im Stadtjugendamt erfordern neue Ideen von guter Führung. Die Amtsleitung wird aufgeteilt in eine „Amtsleitung“ und eine „(Sozial-)Pädagogische Leitung“.**

Das Stadtjugendamt stellt mit seinen vielfältigen Aufgaben, den dazugehörigen Anforderungen an die fachliche Führung sowie den vielfältigen Innen- und Außenbeziehungen hohe Anforderungen an die Amtsleitung, die von einer Person nur schwer erfüllt werden können. Eine Aufteilung der Amtsleitung in eine „Amtsleitung“ und eine „(Sozial-)Pädagogische Leitung“ als neue Zwischenebene ist daher zu empfehlen.

Die „Amtsleitung“ führt die Abteilung Zentrale Dienste sowie die Integrierte Beratungsstelle, ist zuständig für die strategische Ausrichtung und die Außenbeziehungen zu anderen Ämtern, zum Land und zum Bezirk.

Die „(Sozial-)Pädagogische Leitung“ steuert die Fachabteilungen und verantwortet den Grundsatz sowie das Qualitäts- und Wissensmanagement.

Eine wesentliche Herausforderung wird sein, eine klare und eindeutige Rollenklärung zwischen diesen beiden obersten Führungskräften im Stadtjugendamt vorzunehmen, um Aufgaben, Verantwortlichkeiten, Entscheidungskompetenzen und Geltungsbereiche klar abzugrenzen.

#### Empfehlung 2: Abteilungen müssen steuerbar bleiben. Abteilung 511 wird geteilt.

Abteilung 511 ist mit dem Allgemeinen Sozialdienst, der Jugendsozialarbeit und Jugendarbeit sowie den eigenen Einrichtungen der Kindertagesbetreuung in Spiel- und Lernstuben zu breit gefächert, als dass eine fachliche Steuerung über eine Abteilungsleitung dauerhaft funktionieren wird. Die Unterteilung in drei Abteilungen „Sozialdienst“, „Jugendsozialarbeit und Jugendarbeit“ sowie „Kindertagesbetreuung in Spiel- und Lernstuben“ ist zu empfehlen.

#### Empfehlung 3: Zentralisierung bei Unterstützungsaufgaben. Abteilung Zentrale Dienste aufbauen.

Zentrale, administrative Aufgaben können und sollen zukünftig zentral erbracht werden, um Doppelstrukturen zu vermeiden sowie um die Einheitlichkeit und Anwendungssicherheit in der Aufgabenwahrnehmung zu verbessern. Die Zentralisierung von Diensten im Stadtjugendamt wird für die Abteilung 510 angeraten. Dort sollten die klassischen Zentraleinheiten „Finanzmanagement“, „Personalmanagement“ sowie „IT- und Infrastrukturmanagement“ angesiedelt werden. Dadurch werden Aufgaben weiter professionalisiert und die Fachabteilungen von administrativen Tätigkeiten entlastet. Insbesondere die Abteilungsleitungen können sich noch stärker als bisher auf ihre Kernaufgabe konzentrieren: die fachliche Anleitung und Führung ihrer Fachabteilung.

Bei der Umverteilung von Zentralaufgaben aus den Fachabteilungen in die neuen Sachgebiete der Abteilung 510 ist zu beachten, dass die Arbeitsfähigkeit der Fachabteilungen gewährleistet bleiben muss. Die Regel bei der Umverteilung sollte jedoch eindeutig sein: Zentrale administrative Aufgaben werden aus den Fachabteilungen in die neuen Sachgebiete der Abteilung 510 umverteilt. Ausgehend von dieser Regel wird im Einzelfall geprüft, ob ein Verbleib einer Aufgabe – und damit nachgelagert auch von Stellenanteilen – in der angestammten Fachabteilung aus fachlichen Gründen sinnvoll und angemessen ist. Dabei ist auch zu berücksichtigen, dass im Zweifel Personen mit ganzen Aufgabenpaketen verschoben werden, um die Funktionsfähigkeit insgesamt sicherzustellen.

#### Empfehlung 4: Fachliche Hilfen aus einer Hand. Wirtschaftliche Hilfen und ASD/BSD in einer Abteilung zusammenführen.

Hilfeplan und Gebührenbescheid sind zwei Seiten einer Medaille. Die aktuelle Eskalationskette über zwei Abteilungsleitungen ist nicht zielführend und hat allein dank der personellen Besetzung der beteiligten Abteilungsleitungen im Konfliktfall funktioniert. Strukturell verankert ist ein einheitliches Verständnis bei der Koproduktion dieser Kernaufgabe der Jugendhilfe nicht.

Es ist mit Blick auf die seit längerem festgestellten Schnittstellenproblematiken zu empfehlen, beide Aufgaben in der Abteilung „Sozialdienst“ zusammenzuführen – nicht als Einheitssachbearbeitung, sondern in spezialisierten Sachgebieten. Dabei sind alle fallbezogenen wirtschaftlichen Hilfen in ein entsprechendes Sachgebiet der Abteilung „Sozialdienst“ zu überführen.

#### Empfehlung 5: (Punktuelle) Spezialisierung in der Fallarbeit infolge des BTHG.

Die Einführung des BTHG bringt zusätzliche Aufgaben und Aufwände bei der Betreuung Jugendlicher mit veränderten Leistungsansprüchen mit sich. Insbesondere das vorgesehene Hilfeplanverfahren wird Ressourcen binden und neue oder erweiterte Kompetenzen bei den Mitarbeitenden erforderlich machen. Eine

Spezialisierung in Personen ist zu empfehlen, um einer Überforderung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entgegenzuwirken. Zudem ist die Symbolkraft nach außen zu berücksichtigen.

#### Empfehlung 6: Das Amt für Soziokultur sollte in anderen Ämtern aufgehen.

Gegenstand der Untersuchungen waren auch angrenzende Ämter, in denen solche Aufgaben erbracht werden, die mindestens eine Schnittstelle zu aktuellen Aufgaben des Stadtjugendamts haben bzw. die grundsätzlich auch im Stadtjugendamt selber erbracht werden könnten. Zu nennen sind das Amt für Soziokultur sowie das Jobcenter (GGFA).

Das Amt für Soziokultur ist ein Resultat von Neuverteilungen von Aufgaben und Sachgebieten. Fachlich und sachlich ist das eigenständige Amt nicht notwendig. Es sollte stadtweit festgelegt sein, inwiefern eine Mindestanzahl von Mitarbeitenden und Sachgebieten Voraussetzung für ein eigenes Amt ist. Folgende Neuverteilung der Aufgaben des Amts für Soziokultur führen zu einer sinnvollen Strukturbereinigung:

- Die Abenteuerspielplätze sollten in die Abteilung „Jugendsozialarbeit und Jugendarbeit“ im Stadtjugendamt integriert werden.
- Die Jugendclubs sollten in die neue Abteilung „Jugendsozialarbeit und Jugendarbeit“ im Stadtjugendamt oder ins Kulturamt integriert werden.
- Die Aufgabe „Eltern-Kind-Gruppenarbeit“ sollte bei der Familienbildung angesiedelt werden.
- Kulturelle Angebote sollten im Kulturamt integriert werden.

#### Empfehlung 7: Einzelne Einheiten können neu und sinnvoller zugeordnet werden.

Die Koordinierungsstelle für Familienbildung sollte von der Amtsleitung weg in die Abteilung „Jugendsozialarbeit und Jugendarbeit“ umgesiedelt werden und in einem Sachgebiet aufgehen. Dort finden auch die entsprechende fachliche Anleitung und Führung statt. Die strategische Steuerung liegt weiterhin – wie sämtliche strategische Steuerungsaufgaben – bei der Amtsleitung.

Die Förderung von Arbeit und Ausbildung im JAZ e.V. sollte aus dem Büro des Oberbürgermeisters in die GGFA oder alternativ in die neu zu bildende Jugendberufsagentur verschoben werden. Inhaltliche Aktivitäten sollten sinnvoll gebündelt werden. Nicht zuletzt die notwendige fachliche Führung der Mitarbeitenden im JAZ e.V. lässt eine Neuverortung sinnvoll erscheinen. Das JAZ e.V. ist als Leuchtturm-Projekt fest etabliert und kann es auch in der GGFA oder der Jugendberufsagentur bleiben. Generell ist eine Bereinigung durch eine Auflösung des JAZ e.V. anzudenken, da die Arbeitsgrundlage aus Gründungszeiten in den 2000er-Jahren nicht mehr gegeben ist. Für „Sputnik-Begleiter“ und weitere Aktivitäten im Bereich der Jugendhilfe sowie der Arbeits- und Ausbildungsförderung ist eine neue Verortung zur Vermeidung von Doppelstrukturen ebenfalls zu prüfen.

#### Empfehlung 8: Beauftragte oder Beauftragten für Digitalisierung für das Stadtjugendamt im eGovernment-Büro installieren.

Das Stadtjugendamt mit circa 550 Mitarbeitenden muss und wird zukünftig die Chancen und Möglichkeiten der Digitalisierung besser als bisher nutzen. Das Stadtjugendamt ist dabei als eigenständige Organisation zu betrachten, die sich auf den Weg zur digitalen Transformation macht. Dieser Weg ist Führungsaufgabe und sollte zentral durch eine Beauftragte oder einen Beauftragten für Digitalisierung für das Stadtjugendamt gesteuert werden – angesiedelt im eGovernment-Büro.

## C.2 Ableitung und Diskussion von Strukturalternativen

Bei der Ableitung von Strukturalternativen werden neben den gutachterlichen Befunden und Empfehlungen die zentralen Prinzipien der Gemeinsamen Geschäftsordnung der Bundesministerien (GGO) zugrunde gelegt, die bei der Gestaltung einer Aufbaustruktur von Bedeutung sind.<sup>2</sup> Sie bilden für gfa | public einen Ankerpunkt, um Strukturalternativen zu modellieren.

- Die Aufbaustruktur soll die selbstständige, eigenverantwortliche sowie kosten- und qualitätsbewusste Wahrnehmung der Aufgaben unterstützen und gleichzeitig dazu beitragen, die Motivation und Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu verbessern.
- Fachlich zusammenhängende Aufgaben sind in der Regel in einer Organisationseinheit wahrzunehmen.
- Es sind angemessen große Organisationseinheiten bei wenigen Hierarchieebenen zu bilden, deren Leitungsspannen nach Schwierigkeit und Umfang der Aufgaben zu bemessen sind.
- Eine Abteilung umfasst unter der Leitung einer Abteilungsleiterin oder eines Abteilungsleiters in der Regel mindestens fünf Sachgebiete. Unterabteilungen werden lediglich gebildet, wenn es sachlich notwendig ist; dafür werden in der Regel mindestens fünf Sachgebiete zusammengefasst.
- Sachgebiete umfassen in der Regel neben der Leitung mindestens vier Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter.
- Neben den Leitungs- und Führungsaufgaben soll die Sachgebietsleitung herausgehobene Angelegenheiten des Sachgebiets selbst bearbeiten.
- Aufgabe, Kompetenz und Verantwortung sollen auf der jeweiligen Bearbeitungsebene zusammengeführt werden.
- Zwischen den Sachgebieten und innerhalb jedes Sachgebiets werden die Aufgabengebiete nach Sachzusammenhängen dergestalt gegliedert, dass die Zuständigkeit und die Verantwortung klar ersichtlich sind.
- Grundsätzlich soll niemand gleichzeitig in mehreren Einheiten eingesetzt oder mehreren unmittelbaren Vorgesetzten zugeordnet werden.

Aus den formulierten Empfehlungen und den Prinzipien zur Gestaltung einer Aufbaustruktur lassen sich unterschiedliche Alternativen der zukünftigen Aufbauorganisation ableiten. Gutachterlich ist nicht zu empfehlen, im Status quo weiterzuarbeiten. Auch wenn der Verbleib in etablierten Strukturen im Rahmen einer Strukturrevision immer mitgedacht und bewertet werden muss, weisen alle fachlichen Erwägungen darauf hin, dass das Stadtjugendamt in seiner jetzigen Struktur nicht zukunftssicher aufgestellt ist. Es bietet sich ein zu empfehlendes Strukturmodelle an:

### Strukturalternative „Fachliche Diversifizierung“

Die Strukturalternative ist aus gutachterlicher Sicht direkt ansteuerbar. Somit können aus dem aktuellen Status quo heraus diese aufbauorganisatorischen Weiterentwicklungen umgesetzt werden.

Die Strukturalternative „Fachliche Diversifizierung“ berücksichtigt neben der Steuerungsfähigkeit der Amtsleitung, der Fokussierung auf Qualitätsarbeit, Grundsatz und Fachcontrolling und der Zentralisierung von administrativen, zentralen Aufgaben in Abteilung 510 die Steuerungsfähigkeit der Abteilun-

<sup>2</sup> Gemeinsame Geschäftsordnung der Bundesministerien (GGO)

gen. Sie erlaubt durch kleinere Führungs- und Aufgabenspannen eine effektive Führung der Abteilungen. Dies wird eine wichtige Voraussetzung sein, um in den kommenden zwei Jahren die frei werdenden Abteilungsleitungen mit qualifiziertem Personal neu zu besetzen. Zudem ist damit zu rechnen, dass durch die Entwicklungen in der Jugendsozialarbeit und der Jugendarbeit diese Abteilung in den kommenden Jahren personellen und damit nachgelagert auch strukturellen Aufwuchs erfahren wird. Gleiches gilt für die Kindertagesbetreuung sowohl in Spiel- und Lernstuben als auch in den Regeleinrichtungen. Die Zusammenführung von ASD/BSO und fallbezogener wirtschaftlicher Jugendhilfe in einer Abteilung ermöglicht die Bereinigung einer wesentlichen Schnittstelle und ist zudem eine wichtige Grundlage für die anzustrebende integrierte Fallbetrachtung.

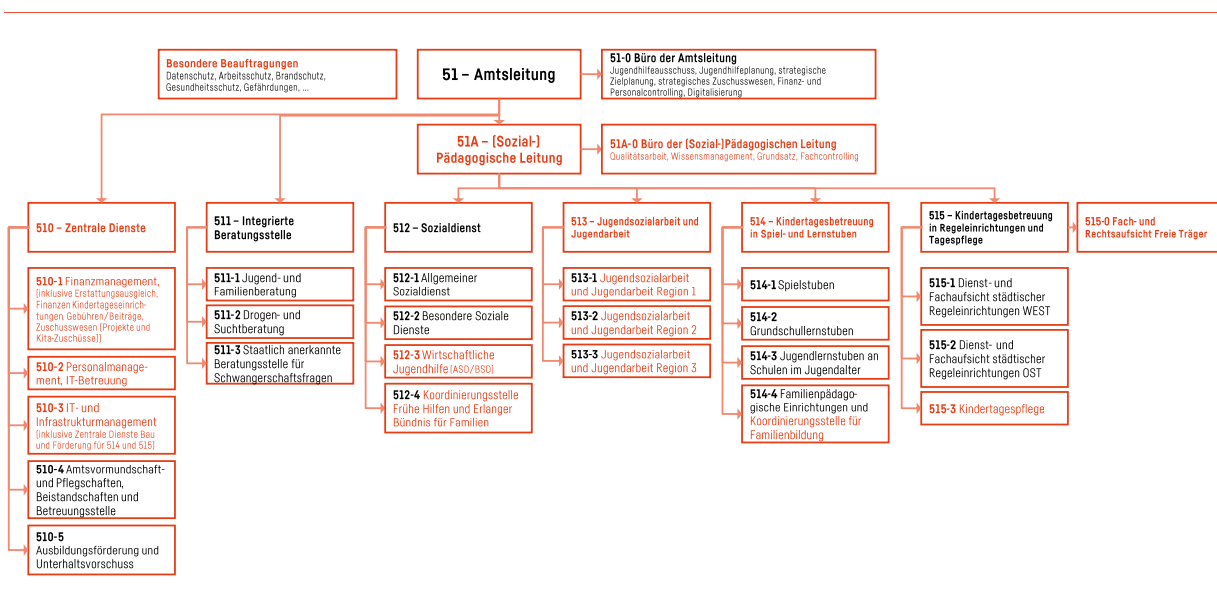


Abbildung 4: Strukturalternative „Fachliche Diversifizierung“

### C.2.1 Auswirkungen auf die Personalkosten

Eine Änderung der Struktur der Aufbauorganisation kann Auswirkungen auf die Personalkosten haben. Auf diese Kosten wirken sowohl die Hinzunahme und der Wegfall von Aufgaben als auch Zusammenlegungen und Neuschaffungen von Organisationseinheiten. Die Stadt Erlangen hat darum gebeten, dass die Veränderung in den Personalkosten für die gutachterlich empfohlene Strukturalternative „Fachliche Diversifizierung“ aufgezeigt wird. Nach der ersten Phase des Projekts „Jugendamt 2020“ kann nur eine Abschätzung dieser Veränderung in den Personalkosten vorgenommen werden. Grund hierfür ist, dass erst in der zweiten Phase des Projekts genau definiert wird, welche Aufgaben in welcher Organisationseinheit liegen und wie viele Organisationseinheiten es geben wird. Die belastbare **Kostenabschätzung** erfolgt in mehreren Schritten.

- Zunächst wird basierend auf dem aktuellen Geschäftsverteilungsplan und dem aufbauorganisatorischen Entwurf zur Strukturalternative „Fachliche Diversifizierung“ eine ungefähre Zuordnung von Aufgaben und Personen zu den einzelnen Organisationseinheiten vorgenommen.
- Alle Zuordnungen sind danach eingestuft, ob lediglich eine Verschiebung von Aufgaben und entsprechend Mitarbeitenden innerhalb des Stadtjugendamts erfolgt oder ob es sich um eine Neuschaffung von Stellen handelt. In der dritten Spalte der tabellarischen Abbildungen ist der Bezug zur aktuellen aufbauorganisatorischen Verortung dargestellt.
- Die geschätzte Eingruppierung der gutachterlich vorgeschlagenen neuen Stellen ist durch das Personal- und Organisationsamt Erlangen (Amt 11) erfolgt und in der Spalte „Stellenwert“ aufgeführt.



- Die vom Personal- und Organisationsamt (Amt 11) ausgewiesenen Personaldurchschnittskosten dienen als Grundlage für die Personalkostenabschätzung.
- Die Veränderungen in den Personalkosten für Führungskräfte und die sonstigen Veränderungen in den Personalkosten sind kalkulatorisch getrennt geschätzt.

Es sei explizit darauf hingewiesen, dass alle ermittelten Daten approximiert sind. Aus pragmatischen Gründen wird nur mit groben Werten gerechnet, spezifischere Zahlen würden eine Genauigkeit suggerieren, die aufgrund der Datenlage nicht gegeben sein kann.

#### Veränderungen der Personalkosten ohne Führungskräfte

Für die Umsetzung der Strukturalternative „Fachliche Diversifizierung“ fallen jährlich durchschnittlich etwa 200.400,00 € zusätzliche Personalkosten für Mitarbeitende ohne Führungsaufgaben an. Davon entfallen auf zwei neu zu besetzende volle Stellen im Büro der (Sozial-)Pädagogischen Amtsleitung im Bereich „Fachcontrolling, Qualitätsarbeit, Grundsatz und Wissensmanagement“ etwa 105.200,00 €. Weitere 95.200,00 € entfallen auf vier neu zu besetzende halbe Stellen im Bereich Assistenz bei vier Abteilungsleitungen.

#### Veränderungen der Personalkosten für Führungskräfte

Die Stadt Erlangen muss jährlich mit etwa 341.000,00 € zusätzlichen, durchschnittlichen Personalkosten für Führungskräfte rechnen, sollte die Strukturalternative „Fachliche Diversifizierung“ für das Stadtjugendamt Erlangen umgesetzt werden. Diese zusätzlichen Kosten entstehen, wenn die aktuellen Personalkosten für Führungskräfte von den antizipierten Personalkosten für Führungskräfte nach Strukturalternative „Fachliche Diversifizierung“ abgezogen werden. Die aktuellen Personalkosten für die 25 Führungskräfte im Stadtjugendamt betragen etwa 1.462.900,00 €. Insgesamt entsprechen die Führungspositionen 20,5 Vollzeitäquivalenten. Die antizipierten Personalkosten für die 30 Führungskräfte nach der Umsetzung der Strukturalternative belaufen sich auf geschätzte 1.807.200,00 €. Diese 30 Führungskräfte besetzen Stellen mit einem Umfang von etwa 26 Vollzeitäquivalenten. Die zusätzlichen 341.000,00 € entsprechen approximativ einer Personalkostensteigerung für Führungskräfte von etwa 23,5%. Gleichzeitig werden etwa 5,5 neue Vollzeitäquivalente und 5 neue Führungspositionen geschaffen.

#### Abschätzung der Gesamtkosten

Auf Basis der vorliegenden Daten ist mit durchschnittlich etwa **541.700 € zusätzlichen Personalkosten pro Jahr** für das Stadtjugendamt Erlangen zu rechnen, wenn die Stadt Erlangen dem gutachterlichen Vorschlag zur Umsetzung der Strukturalternative „Fachliche Diversifizierung“ folgt.

## D Empfehlungen mit Auswirkungen auf andere städtische Organisationseinheiten

Aus den gutachterlichen Analysen ergeben sich über die Strukturrevision hinaus einzelne Empfehlungen mit unmittelbaren Auswirkungen auf andere städtische Organisationseinheiten. Diese Empfehlungen sind entweder Ausfluss der Aufgabenrevision (1), oder sie sind Ergebnis einer integrierten Gesamtbetrachtung der Jugendhilfe in der Stadt Erlangen (2). Die ausführliche Herleitung einzelner Empfehlungen ist der Langfassung des Berichts zu entnehmen. Um den ämterübergreifenden Diskussionsprozess zu einem möglichst frühen Zeitpunkt anzustoßen und im Idealfall Einvernehmen über das Für und Wider von gutachterlichen Empfehlungen herzustellen, werden nachfolgend ebenjene Empfehlungen vorgestellt, deren Umsetzung Einfluss auf andere städtische Organisationseinheiten haben.

### D.1 Empfehlungen als Ausfluss der Aufgabenrevision

#### Empfehlung 9: Mittagsbetreuung rechtskonform umorganisieren.

Die Mittagsbetreuung muss rechtskonform im Zusammenhang mit dem Ausbau des offenen und gebundenen Ganztags und der bestehenden Hortangebote im Sinne einer kooperativen Ganztagsbildung und -betreuung umgebaut werden.

#### Empfehlung 10: Betreuungsstelle an das Sozialamt abgeben.

Es ist zu prüfen, inwiefern die Betreuungsstelle zukünftig im Sozialamt sinnvollerweise angesiedelt sein sollte, insbesondere bei einer personenunabhängigen Betrachtung der organisationalen Verortung.

#### Empfehlung 11: Formale Abwicklung der Baukostenzuschussverträge nach FAG abgeben.

Die Förderanträge und formale Abwicklung der Bauverträge im Baukostenzuschusswesen (inklusive Verwendungsnachweise etc.) sollte das Gebäudemanagement oder die Kämmerei übernehmen.

#### Empfehlung 12: Baufachliche Abnahme an das Gebäudemanagement abgeben.

Die baufachliche Abnahme für Bauten freier Träger sollte von der Stadt Erlangen wahrgenommen werden. Eine Wahrnehmung durch das Stadtjugendamt ist aus fachlichen und wirtschaftlichen Gründen nicht sinnvoll. Die Aufgabe soll zukünftig (wieder) beim Gebäudemanagement liegen.

#### Empfehlung 13: Konstrukt der therapeutischen Wohngemeinschaft prüfen.

Das Konstrukt der therapeutischen Wohngemeinschaft sollte näher bezüglich der örtlichen und sachlichen Zuständigkeit geprüft werden. Eine grundsätzliche Prüfung von Aufgaben aus dem Bereich der Jugendhilfe, die von Stellen aus anderen Ämtern oder städtischen Einrichtungen wahrgenommen werden, ist anzuraten, um Doppelstrukturen zu vermeiden, wirtschaftlich zu agieren und eine einheitliche Leistungserbringung gegenüber den Erlangener Bürgerinnen und Bürgern zu gewährleisten.

### D.2 Übergeordnete Empfehlungen

#### Empfehlung 14: Schnittstelle zwischen Stadtjugendamt und GGFA ausgestalten.

Zwischen Stadtjugendamt und GGFA werden außerhalb der gemeinsamen Projektarbeit Regeln und Service-Levels für den Arbeitsalltag benötigt. Dies betrifft Aspekte der Fallarbeit, vor allem die Aktivierung von Jugendlichen für Ausbildung und Arbeit, sowie Fragen der Bereitstellung von Betreuungsangeboten für Kinder von erwerbsfähigen Leistungsberechtigten im Rechtskreis SGB II. Aktuell gibt es auf beiden Seiten keine eindeutigen Regelungen zu Ansprechpartnerinnen und -partnern sowie Arbeitsabläufen. Im Sinne der rechtskreisübergreifenden Fallarbeit sind solche Regelungen zu etablieren.

Empfehlung 15: Schnittstelle beim Stellenbesetzungsverfahren verbessern.

Das Stellenbesetzungsverfahren im Stadtjugendamt ist zu systematisieren, zu zentralisieren und zu beschleunigen, um die Zusammenarbeit mit dem Personal- und Organisationsamt aufseiten des Stadtjugendamts zu professionalisieren und zu verbessern.

Bevor mögliche weitere Schritte angedacht werden, sind die Ergebnisse und Wirkungen des aktuellen Organisationsentwicklungsprozesses im Personal- und Organisationsamt zur Verbesserung der Recruitingprozesse mit den Fachämtern abzuwarten.

