



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

gfa | public GmbH
Schwedter Straße 9a
10119 Berlin

web www.gfa-public.de

Bericht – FASSUNG 2.0

DATUM 16.12.2019

Stadt Erlangen

Aufgaben- und Strukturrevision Stadtjugendamt

Inhalt

A	Zusammenfassung	5
B	Ausgangslage und methodisches Vorgehen	7
B.1	Ausgangslage	7
B.2	Ziele	8
B.3	Vorgehen im Projekt	8
B.4	Methodische Herangehensweise	9
B.4.1	Herangehensweise Schritt für Schritt in Phase 1	10
B.4.2	Herangehensweise Schritt für Schritt in Phase 2	11
C	Ergebnisse der Projektphase 1	14
C.1	Aufgabenrevision	14
C.1.1	Prozesslandkarte „Kinder- und Jugendhilfe“	14
C.1.2	Geschäftsverteilungsplan im IST	18
C.1.3	Aufgabenspezifische Revisionsergebnisse und Empfehlungen	19
C.1.4	Zusammenarbeit mit anderen Ämtern	22
C.1.5	Folgerungen für die weiteren Untersuchungsschritte	22
C.2	Strukturrevision	22
C.2.1	Analyse der aktuellen Aufbauorganisation	22
C.2.2	Empfehlungen für die zukünftige Aufbauorganisation	27
C.2.3	Diskussion von Strukturalternativen	29
C.2.4	Nutzwertanalyse	33
C.2.5	Auswirkungen auf die Personalkosten	35
C.3	Übergeordnete Entwicklungslinien	36
C.3.1	Strategisch-planerische Empfehlungen	36
C.3.2	Empfehlungen zur Kommunikation, fachlichen Anleitung und Führung	36
C.3.3	Empfehlungen zur Schnittstellenarbeit	38
D	Ergebnisse der Projektphase 2	40
D.1	Organisationsstruktur 2020	40
D.1.1	Grundsätzliche Empfehlungen zur Organisationsstruktur 2020	41
D.1.2	Organigramm 2020	43
D.1.3	Schnittstellengestaltung	45
D.2	Geschäftsverteilung ab 2020	49
D.2.1	Aufgaben- und Rollenklärung zwischen Amtsleitung und Abteilungsleitungen	49
D.2.2	Geschäftsverteilung der zentral durchführbaren Aufgaben	52
D.2.3	SOLL-Geschäftsverteilungsplan	54
D.3	Personalbedarf und deren Auswirkungen auf die Personalkosten	55
D.3.1	Gesamtüberblick über den zusätzlichen Personalbedarf und die Personalmehrkosten	56
D.3.2	Amtsleitung und (Sozial-)Pädagogische Leitung sowie deren Büros (51 und 51A)	60
D.3.3	Abteilung 510: Zentrale Dienste	62
D.3.4	Abteilung 511: Integrierte Beratungsstelle	66
D.3.5	Abteilung 512: Sozialdienst	66
D.3.6	Abteilung 513: Jugendsozialarbeit und Jugendarbeit	68
D.3.7	Abteilung 514: Einrichtungen zur Stärkung von Familien	69
D.3.8	Abteilung 515: Kindertagesbetreuung in Regeleinrichtungen	71
D.3.9	Exkurs: Berechnung von SGL-VZÄ im BayKiBiG-Bereich	72
D.4	Stellen-Priorisierung	74
D.5	Umsetzungsplanung	77
D.5.1	Projektorganisation	77
D.5.2	Arbeitsaufgaben	79

E Anhang 81

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Projektvorgehen	9
Abbildung 2: Methodische Herangehensweise nach dem BMI-Handbuch	10
Abbildung 3: Herangehensweise Schritt für Schritt in Phase 1	10
Abbildung 4: Herangehensweise Schritt für Schritt in Phase 2	11
Abbildung 5: Prozesslandkarte „Kinder- und Jugendhilfe“ Teil 1	15
Abbildung 6: Prozesslandkarte „Kinder- und Jugendhilfe“ Teil 2	16
Abbildung 7: Prozesslandkarte „Kinder- und Jugendhilfe“ Teil 3	17
Abbildung 8: Prozesslandkarte „Kinder- und Jugendhilfe“ Teil 4	18
Abbildung 9: Screenshot Geschäftsverteilungsplan	19
Abbildung 10: Aktuelles Organigramm/aktuelle Geschäftsverteilung	23
Abbildung 11: Entwicklungslinien in der Jugendhilfe	25
Abbildung 12: Strukturalternative „Status quo mit ausgewählten Veränderungen“	31
Abbildung 13: Strukturalternative „Fachliche Diversifizierung“	32
Abbildung 14: Strukturalternative „Sozialraumorientierung“	33
Abbildung 15: Nutzwertanalyse Strukturalternativen Stadtjugendamt	35
Abbildung 16: Organisationsstruktur 2020 „Fachliche Diversifizierung“	44
Abbildung 17: Beispieldarstellung Aufgabenzuordnung AL, SPL und ABL	50
Abbildung 18: Beispieltabelle zur Übersicht über Führungsspannen, Personalbedarfe und kosten von Führungskräften	- 55
Abbildung 19: Beispieltabelle zur Übersicht über veränderte Personalbedarfe und Auswirkungen auf Personalkosten	56
Abbildung 20: Gesamtpersonalmehrbedarf in VZÄ aufgeschlüsselt nach dem Grund für die Neuschaffung	57
Abbildung 21: Übersicht über die Veränderungen der Personaldurchschnittskosten im Jahr pro Organisationseinheit	58
Abbildung 22: Übersicht über Veränderungen in den Personaldurchschnittskosten für Führungskräfte dargestellt nach Ursache	59
Abbildung 23: Übersicht über Veränderungen in den Personaldurchschnittskosten für Mitarbeitende ohne Führungsaufgaben dargestellt nach Ursache	60
Abbildung 24: Übersicht über Führungsspanne, Personalbedarfe und -kosten von Amtsleitung und (Sozial-)Pädagogischer Leitung	60
Abbildung 25: Übersicht über veränderte Personalbedarfe und Auswirkungen auf Personalkosten für das Büro der Amtsleitung	61
Abbildung 26: Übersicht über veränderte Personalbedarfe und Auswirkungen auf Personalkosten für das Büro der (Sozial-)Pädagogischen Leitung	62
Abbildung 27: Übersicht über Führungsspannen, Personalbedarfe und -kosten von Führungskräften in Abteilung 510	62
Abbildung 28: Übersicht über veränderte Personalbedarfe und Auswirkungen auf Personalkosten für das Sachgebiet 510-1	63
Abbildung 29: Übersicht über veränderte Personalbedarfe und Auswirkungen auf Personalkosten für das Sachgebiet 510-2	64
Abbildung 30: Übersicht über veränderte Personalbedarfe und Auswirkungen auf Personalkosten für das Sachgebiet 510-3	65
Abbildung 31: Übersicht über veränderte Personalbedarfe und Auswirkungen auf Personalkosten für das Sachgebiet 510-5	66
Abbildung 32: Übersicht über Führungsspannen, Personalbedarfe und -kosten von Führungskräften in der Abteilung 511	66

Abbildung 33: Übersicht über Führungsspannen, Personalbedarfe und -kosten von Leitungskräften in der Abteilung 512	67
Abbildung 34: Übersicht über veränderte Personalbedarfe und Auswirkungen auf Personalkosten für die Abteilung 512	68
Abbildung 35: Übersicht über Führungsspannen, Personalbedarfe und -kosten von Leitungskräften in der Abteilung 513	69
Abbildung 36: Übersicht über veränderte Personalbedarfe und Auswirkungen auf Personalkosten für die Abteilung 513	69
Abbildung 37: Übersicht über Führungsspannen, Personalbedarfe und -kosten von Leitungskräften in der Abteilung 514	70
Abbildung 38: Übersicht über veränderte Personalbedarfe und Auswirkungen auf Personalkosten für die Abteilung 514	71
Abbildung 39: Übersicht über Führungsspannen, Personalbedarfe und -kosten von Leitungskräften in der Abteilung 515	71
Abbildung 40: Übersicht über veränderte Personalbedarfe und Auswirkungen auf Personalkosten für die Abteilung 515	72
Abbildung 41: Projektorganisation Umsetzungsplanung 2020	78
Abbildung 42: Aufgabenplanung Umsetzungsphase 2020	80

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Empfehlungen „Ausgestaltung Organisationsstruktur 2020“	42
Tabelle 2: Schnittstellenübersicht	48
Tabelle 3: Verfahrensfragen zur Führung im Stadtjugendamt	51
Tabelle 4: Vergleichszahlen zu SGL-Stellen im Bereich der BayKiBiG-Einrichtungen	73
Tabelle 5: Prioritätenliste für Stellen-Neuschaffungen	77

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. Die Verbesserungspotenziale liegen in einzelnen Aufgaben, speziell bei den strategischen Aufgaben rund um das Fach-, Finanz- und Personalcontrolling. Als wertvolle Ergebnisse des Projektes wurden die Prozesslandkarte „Kinder- und Jugendhilfe“ und der Geschäftsverteilungsplan im SOLL 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 zeigen ebenfalls die Befunde 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, wie Führung, Steuerung sowie die Vermittlung und Sicherung informellen Wissens unter neuen personellen Konstellationen zukünftig gelingen.
- 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 (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. 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 eine stärkere fachliche Diversifizierung der Aufbauorganisation mit einer Aufteilung der aktuellen Abteilung 511 in drei Abteilungen (Soziale Dienste, Jugendsozialarbeit und Jugendarbeit sowie Kindertagesbetreuung in Spiel- und Lernstuben) zu empfehlen. Dies sollte auf Basis der fachlichen, auf integrierte Fallarbeit und Sozialraumorientierung abzielenden Prämisse erfolgen, dass die Leistungen der Jugendhilfe in einem gemeinsamen Amt strukturell gegenüber der Aufteilung des Jugendamts in mehrere Ämter vorzuziehen sind.

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 Abteilungsleitun-

gen) 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 19,81 Vollzeitäquivalenten (VZÄ); 6,43 VZÄ für Führungskräfte und 13,38 VZÄ für Fach- und Unterstützungskräfte. Der Mehrbedarf an Fach- und Unterstützungskräften ergibt sich überwiegend aus dem Ausbau von Einrichtungen (9,86 VZÄ) und in geringerem Maß aus der Organisationsentwicklung selbst (3,52 VZÄ). Beim Ausbau der Führungspositionen verhält es sich anders herum (0,92 VZÄ versus 5,51 VZÄ).

Aus dem Mehrbedarf resultieren Personal-Mehrkosten von insgesamt circa 1.197.600,00 € durchschnittlichen Personalkosten pro Jahr. Davon entfallen rund 459.800,00 € auf Führungskräfte und rund 737.800,00 € auf Fach- und Unterstützungskräfte. Die Personalmehrkosten setzen sich zusammen aus einem Anteil von etwa 937.300,00 €, der auf die Organisationsentwicklung selbst zurückzuführen ist, und einem Anteil von etwa 260.350,00 €, der sich aus dem Ausbau von Einrichtungen ergibt.

Der Aufbau der erforderlichen Personalressourcen kann auch stufenweise erfolgen. Für eine erfolgreiche Etablierung der neuen Organisationsstrukturen müssen nicht alle neuen Stellen(anteile) zum 01.06.2020 geschaffen sein. Einzelne Stellen sind hingegen sehr wohl erfolgskritisch. Dazu zählen die Stellen(anteile) der (Sozial-)Pädagogischen Leitung 51A, der Abteilungsleitungen 513 und 514 sowie der Sachgebietsleitungen 515-3, 515-4, 510-2 und 510-3.

Die Weiterentwicklung der Aufbauorganisation ist durch übergeordnete Verbesserungen zu unterstützen. Wesentlich sind:

- Der Aufbau bzw. die angemessene Weiterentwicklung von Fach-, Finanz- und Personalcontrolling im Stadtjugendamt.
- Die konsequente Bündelung der Aufgaben der Jugendhilfe soweit als möglich (in einem Amt), auch wenn dies die Auflösung einzelner Ämter oder Vereine bedeutet. Der anzunehmende Steuerungs- und Qualitätsgewinn ist ein gewichtiges Argument für diese Bündelung.
- Die Etablierung eines Handlungsplans „Junges Erlangen 2025“ als Grundlage für die Aktivitäten und die Zielsteuerung der gesamten städtischen Jugendhilfe.
- Die Aufstellung eines Regelwerks für das Zuschusswesen, um die Finanzflüsse ergebnis- und zielorientiert zu kanalisieren.
- Die konzeptionelle Ausarbeitung und Etablierung einer Gesprächskaskade, ausgehend von der (neuen) Aufbauorganisation im Stadtjugendamt, welche den notwendigen Informations- und Entscheidungsfluss im Stadtjugendamt gewährleistet.

Die Umsetzung der Empfehlungen sollte als Prozess von maximal 1,5 Jahren angelegt sein. Die ersten anzugehenden Aufgaben der Umsetzungsphase waren noch Bestandteil dieses Projekts. Konkret konnten in Projektphase 2 die Rollenteilungen der (neuen) Führungskräfte, die Ausgestaltung von Schnittstellen in der neuen Aufbauorganisation sowie die zukünftige Geschäftsverteilung gemeinsam mit Führungskräften und Mitarbeitenden des Stadtjugendamts ausgearbeitet werden.

Die Umsetzungsphase sollte auf Grundlage der bestehenden politischen Beschlüssen zur neuen Aufbauorganisation vom Juli 2019 und der Bereitstellung von erforderlichen (Personal-)Ressourcen im Januar 2020 beginnen. Eine Umsetzungsplanung für einen fristgerechten „Go-Live“ der neuen Organisationsstrukturen ist Bestandteil dieses Berichtes und mit den entsprechenden Gremien final abzustimmen. Die für die Umsetzungsphase erforderlichen Projektstrukturen inklusive der dafür notwendigen Personalressourcen sind vorzuhalten.

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) und die methodische Herangehensweise in den einzelnen Projektschritten (B.4).

B.1 Ausgangslage

Das Stadtjugendamt Erlangen begleitet Kinder, Jugendliche und Eltern mit qualifizierten Leistungs- und Beratungsangeboten. Zudem unterstützen die Fachkräfte insbesondere Eltern, die Herausforderungen der Erziehung zu meistern und positive Entwicklungsbedingungen für ihre Kinder zu schaffen. Die Stadt Erlangen betreibt Einrichtungen (zum Beispiel familienpädagogische Einrichtungen, Lernstuben, Tageseinrichtungen, Beratungsangebote) zu einem guten Teil selbst. 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 „ästhetischen“ Gründen vorge- nommen, 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):

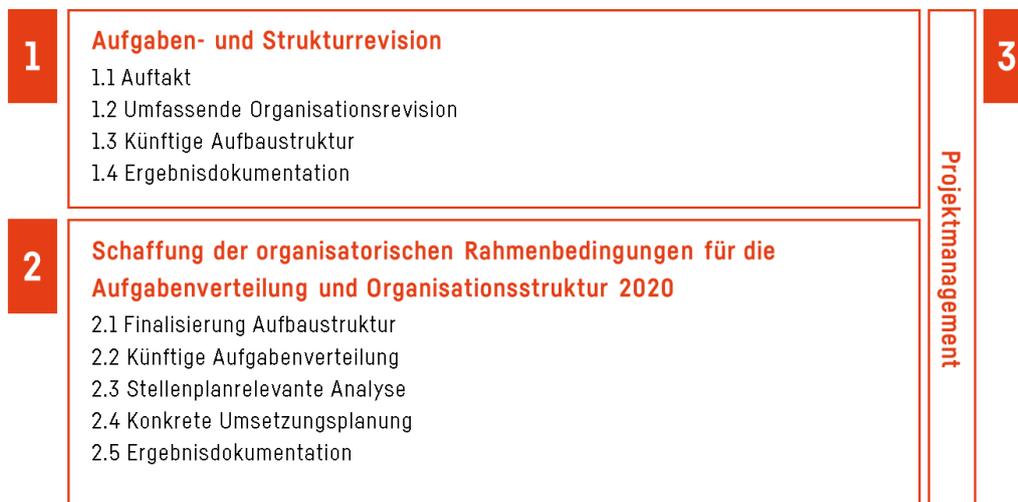


Abbildung 1: Projektvorgehen

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 zukunftsichere Varianten für eine künftige sinnvolle Aufbauorganisation des Stadtjugendamts entwickelt (Strukturrevision 2. Ebene).

Phase 2

In der zweiten Phase werden die Aufbaustrukturen 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 zum Januar 2020 beendet.

Der vorliegende Endbericht dokumentiert die Ergebnisse der Projektphasen 1 und 2 und zeigt einen Ausblick auf die daraus resultierenden Handlungsnotwendigkeiten für die ab Januar 2020 anstehende Umsetzungsphase.

B.4 Methodische Herangehensweise

Die methodische Herangehensweise bei Phase 1, der Aufgaben- und Strukturrevision, orientiert sich am „Handbuch für Organisationsuntersuchungen und Personalbedarfsermittlungen“, herausgegeben vom Bundesministerium des Innern und dem Bundesverwaltungsamt. Als Basis des Projekts werden zunächst die übergeordneten **Ziele** (→ siehe Ziele B.2) festgelegt. Als nächstes folgt die Erstellung einer Prozesslandkarte aller zu erfüllenden **Aufgaben** der Jugendhilfe. Die Prozesslandkarte bildete in der Folge den Dreh- und Angelpunkt des Projekts; sie ist näher beschrieben in Abschnitt C.1.1. Entlang der idealtypischen Aufgabenübersicht werden dann die tatsächlich wahrgenommenen Aufgaben einer Aufgabenkritik unterworfen. Dabei werden zunächst die **Prozesse** und erst danach die **Strukturen kritisch** hinterfragt. An letzter Stelle steht die Ausstattung mit angemessenen **Personalressourcen**. Abbildung 2 stellt überblicksartig die methodische Logik im Projekt dar:

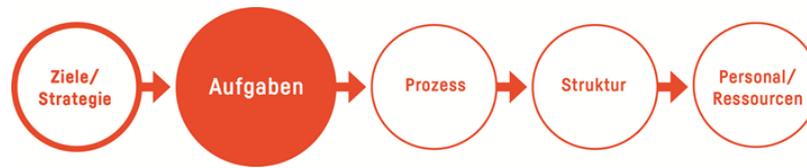


Abbildung 2: Methodische Herangehensweise nach dem BMI-Handbuch

B.4.1 Herangehensweise Schritt für Schritt in Phase 1

Das konkrete Vorgehen im Projekt zwischen November 2018 und Juli 2019 ist Schritt für Schritt in Abbildung 3 dargestellt. Dort abgebildet finden sich die zentralen Aktivitäten und methodischen Formate der Projektphase 1.

1.1	<p>Auftakt</p> <ul style="list-style-type: none"> – Auftragsklärung – Erarbeitung Kommunikationskonzept 	<ul style="list-style-type: none"> – Auftaktworkshop – Workshop zum Kommunikationskonzept 	Pro
1.2	<p>Umfassende Organisationsrevision</p> <ul style="list-style-type: none"> – Analyse der Aufgaben – Entwicklung Prozesslandkarte – Erstellung Geschäftsverteilungsplan – Aufgabenrevision 	<ul style="list-style-type: none"> – Daten- und Dokumentenanalyse – Klausur – Interviews – Revisionsworkshop 	
1.3	<p>Künftige Aufbaustruktur</p> <ul style="list-style-type: none"> – Strukturrevision – Berechnung von personalkostenmäßigen Auswirkungen – Vertiefende Strukturrevision 	<ul style="list-style-type: none"> – Revisionsworkshop – Klausuren zu vertiefenden Analysen 	
1.4	<p>Ergebnisdokumentation</p> <ul style="list-style-type: none"> – Berichtslegung 	<ul style="list-style-type: none"> – Ergebnispräsentationen 	

Abbildung 3: Herangehensweise Schritt für Schritt in Phase 1

Auftakt

Gegenstand der Auftragsklärung waren der Austausch über Ziele und Erwartungen sowie die Abstimmung über wesentliche Projektaktivitäten und -strukturen zwischen dem Auftraggeber und gfa | public als Dienstleisterin. Ferner wurde ein Kommunikationskonzept zur fortlaufenden Information der Mitarbeiter/innen des Stadtjugendamts Erlangen definiert.

Umfassende Organisationsrevision

In diesem Schritt ging es zunächst darum, die Aufgaben der jeweiligen Akteure in der Kinder- und Jugendhilfe sowie die weiteren Aufgaben des Stadtjugendamts Erlangen zu analysieren. Zu diesem Zweck wurden Interviews mit den relevanten Führungskräften und ausgewählten Mitarbeitenden durchgeführt. Überdies wurden entsprechende Daten- und Dokumente analysiert. Die ermittelten Aufgaben wurden in Form einer

Erlangen-spezifischen Prozesslandkarte der Kinder- und Jugendhilfe sowie eines Geschäftsverteilungsplans im IST dokumentiert. In vertiefenden Interviews wurden die Prozesslandkarte und der Geschäftsverteilungsplan näher validiert. Auf Basis der Landkarte sowie des Geschäftsverteilungsplans fand eine Aufgabenrevisionsklausur mit der Amtsleitung und allen Abteilungsleitungen des Stadtjugendamts statt. Die Ergebnisse dieses Projektschritts wurden in einem Workshop mit Entscheidern finalisiert.

Künftige Aufbaustruktur

Als Basis für die Strukturrevision wurde zunächst der Geschäftsverteilungsplan um den Stellenplan im IST ergänzt. Es folgten Klausuren zur zukünftigen Ideensammlung für die künftige Aufbauorganisation sowie ein Revisionsworkshop mit Entscheidern. Eine vertiefte Nutzwertanalyse bildete die Entscheidungsgrundlage für das favorisierte Strukturmodell. Anschließend wurden die personalkostenmäßigen Auswirkungen berechnet. Hierfür mussten Annahmen getroffen werden, die in Phase 2 konkretisiert und möglicherweise auch punktuell revidiert werden.

Ergebnisdokumentation

Den Abschluss der Phase 1 bilden der im Juni 2019 vorgelegte Zwischenbericht sowie eine Reihe von Präsentationsterminen vor den relevanten Gremien der Politik und Stadtverwaltung in Erlangen. Die Ergebnisse der Projektphase 1 sind in Abschnitt C dokumentiert.

B.4.2 Herangehensweise Schritt für Schritt in Phase 2

Das konkrete Vorgehen im Projekt zwischen August 2019 und Januar 2020 ist Schritt für Schritt in Abbildung 4 dargestellt. Dort finden sich die zentralen Aktivitäten und methodischen Formate der Projektphase 2.

2.1	<p>Finalisierung der Aufbaustruktur</p> <ul style="list-style-type: none"> – Festlegung des finalen Organigramms – Erarbeitung Schnittstellenübersicht 	<ul style="list-style-type: none"> – Workshop zu Grundsatzentscheidungen – Schnittstellenworkshop 	Pro
2.2	<p>Künftige Aufgabenverteilung</p> <ul style="list-style-type: none"> – Weiterentwicklung Geschäftsverteilungsplan – Festlegung Aufgaben, Zuständigkeiten und Verantwortungen oberer Führungskräfte 	<ul style="list-style-type: none"> – Workshops zur Aufgabenverteilung in den Zentralen Diensten – Workshop zur Rollenklärung 	
2.3	<p>Stellenplanrelevante Analyse</p> <ul style="list-style-type: none"> – Erstellung Personalbedarfsübersicht – Berechnung Personalkosten – Stellenplanänderungen 	<ul style="list-style-type: none"> – Fachlicher Austausch zu Personalressourcen – Daten- und Dokumentenanalyse 	
2.4	<p>Konkrete Umsetzungsplanung</p> <ul style="list-style-type: none"> – Erarbeitung einer Projektstruktur – Erstellung einer Aufgabenübersicht 	<ul style="list-style-type: none"> – Klausur zur Umsetzungsplanung 	
2.5	<p>Ergebnisdokumentation</p> <ul style="list-style-type: none"> – Berichtslegung 	<ul style="list-style-type: none"> – Ergebnispräsentation 	

Abbildung 4: Herangehensweise Schritt für Schritt in Phase 2

Finalisierung der Aufbauorganisation

Aufbauend auf der Entscheidung der politischen Gremien der Stadt Erlangen für die vorgeschlagene Strukturalternative „Fachliche Diversifizierung“ vom Juli 2019 wurden in mehreren Arbeitstreffen die Aufgabenzuschnitte einzelner Organisationseinheiten herausgearbeitet. Zudem wurden die zukünftigen Führungsspannen in den einzelnen Organisationseinheiten analysiert, bewertet und bei (Neu-)Bildung und Zuschnitt einzelner Organisationseinheiten berücksichtigt. Die Reinzeichnung des zukünftigen Organigramms als „bildliche“ Darstellung der Organisationsstruktur 2020 erfolgte anschließend in Abstimmung zwischen Gutachterin und Projektleitung.

Künftige Aufgabenverteilung

Ausgehend von den Strukturempfehlungen aus der Projektphase I lag der Schwerpunkt der (Neu-)Verteilung von Aufgaben bei den Zentralen Diensten. In einer Workshop-Reihe mit potenziell betroffenen Beschäftigten und Führungskräften wurde auf Basis von arbeitsplatzbezogenen Aufgabenkatalogen beurteilt, welche Stütz- und Steuerungsaufgaben ab Juni 2020 in den Zentralen Diensten gebündelt werden und welche in den Fachabteilungen verbleiben. Die Ergebnisse der Workshop-Reihe wurden gutachterlich bewertet und im Nachgang in mehreren Schleifen in Einzelgesprächen mit Führungskräften und Mitarbeitenden nachvalidiert.

Stellenplanrelevante Analyse

Kern der stellenplanrelevanten Analyse war eine Personalkostenabschätzung. Diese erfolgte in drei Schritten:

Schritt 1: Personalbedarfsermittlung

Für eine belastbare Personalkostenabschätzung mussten zunächst die Personalbedarfe ermittelt werden. Die Grundlage der **Personalbedarfsermittlung** in der zweiten Projektphase bildeten die Ergebnisse zur finalen Organisationsstruktur (→ siehe D.1) und der Aufgabenverteilung (→ siehe D.2). Danach wurden in einer **Terminreihe „fachlicher Austausch zu Personalressourcen“** die konkreten Personalbedarfe behandelt. Diese Termine haben sich an der neuen vorgeschlagenen Organisationsstruktur „fachliche Diversifizierung“ orientiert. Insgesamt fanden sechs Termine mit Beschäftigten und Führungskräften zu den Personalressourcen der zukünftigen Organisationseinheiten 51/51A, Abteilung 510, Abteilung 512, Abteilung 513, Abteilung 514 und Abteilung 515 statt. Im Anschluss erfolgte eine **gutachterliche Bewertung** in einem iterativen Verfahren mit der Projektleitung.

Schritt 2: Identifikation der relevanten Stellen

In einem zweiten Schritt ging es darum jene Stellen zu identifizieren, die entweder zwischen den Organisationseinheiten verschoben oder neu geschaffen werden sollen. **Stellenverschiebungen** haben zwar zwangsläufig keinen unmittelbaren Einfluss auf mögliche Personalkostenveränderungen, aber sie sind relevant, wenn es beispielsweise um die Bewertung von Führungsspannen und die entsprechende Ausstattung der Führungskraft mit Personalressourcen geht. Dies wiederum hängt unmittelbar mit Personalkosten zusammen. **Stellenneuschaffungen** sind von Natur aus personalkostenrelevant. Es ist im Folgenden ausgewiesen, ob Stellenneuschaffungen auf die Organisationsentwicklung im Rahmen des Projekts „Jugendamt 2020“ oder auf den Aus- oder Neubau von nachgeordneten Einrichtungen zurückzuführen sind.

Neben der Verschiebung und Neuschaffung von Planstellen sind alle **Stellen von Führungskräften** in der Verwaltung des Stadtjugendamts Erlangen gesondert Teil dieses Kapitels. So ist es möglich, den Aufwuchs an Führungskräften ins Verhältnis zur aktuellen Personalausstattung im Bereich der Leitungsstellen zu setzen.

Schritt 3: Stellen(neu)bewertung

In einem dritten und letzten Schritt fand die **Personalkostenhochrechnung anhand angenommener Stellenwerte** der gutachterlich vorgeschlagenen neuen Stellen durch das Personal- und Organisationsamt Erlangen (Amt 11) statt. Es ist anzumerken, dass in geringem Maße auch Stellenneubewertungen existierender Stellen durch das Personal- und Organisationsamt Erlangen (Amt 11) durchgeführt wurden, beziehungsweise noch durchgeführt werden müssen. Die vom Amt 11 ausgewiesenen Personaldurchschnittskosten dienen als Grundlage für die Personalkostenabschätzung. Für Stellen mit der Eingruppierung S18 gibt es derzeit noch keine errechneten Personaldurchschnittskosten. Für diese Stellen wurde nach Rücksprache mit Amt 11 ein Schätzwert von 78.500,00 € jährlichen Personaldurchschnittskosten angenommen. Dieser Schätzwert basiert auf den aktuellen Personaldurchschnittskosten in Abgleich mit den Ausführungen aus der Gemeindekasse.¹

Konkrete Umsetzungsplanung

Projektphase 1 und 2 beinhalten in Summe Analyse und Konzeption der neuen Aufgabenverteilung und Organisationsstruktur, geltend ab Juni 2020. Beides – Analyse und Konzeption – sind notwendige Schritte hin zum „Jugendamt 2020“. Es sind aber nur Zwischenschritte. Es müssen eine konsequente und klare Umsetzung sowie weitere fachlich-inhaltliche Ausarbeitungen der konzeptionellen Eckpunkte erfolgen. Dazu bedarf es einer umfassenden Umsetzungsplanung. Diese wurde in einem zweitägigen Arbeitstreffen von Gutachterin und interner Projektleitung vorgenommen.

Ergebnisdokumentation

Den Abschluss der Phase 2 bilden der im Dezember 2020 vorgelegte Zwischenbericht sowie eine Reihe von Präsentationsterminen vor den relevanten Gremien der Politik und Stadtverwaltung in Erlangen. Die Ergebnisse der Projektphase 2 sind in Abschnitt D dokumentiert.

¹ Quelle: Personal- und Organisationsamt Erlangen (Amt 11)

C Ergebnisse der Projektphase 1

C.1 Aufgabenrevision

Im Rahmen der umfassenden Aufgabenrevision ist als erstes Produkt zur Systematisierung der Aufgabenvielfalt und zur Etablierung eines einheitlichen Verständnisses eine allgemeingültige Prozesslandkarte „Kinder- und Jugendhilfe“ entwickelt worden, die auch Erlangen-spezifische Aspekte berücksichtigt. Die Erarbeitung dieser Prozesslandkarte „Kinder- und Jugendhilfe“ ist in Abschnitt C.1.1 dargestellt. Die Struktur der Prozesslandkarte ist in die Entwicklung des zweiten Produkts geflossen: den Geschäftsverteilungsplan. Die Erarbeitung des Geschäftsverteilungsplans im IST wird in Abschnitt C.1.2 dokumentiert. Die organisationsdiagnostischen Ergebnisse der Aufgabenrevision sind samt gutachterlichen Empfehlungen in Abschnitt C.1.3 aufgeführt. Abschnitt C.1.4 beleuchtet die Zusammenarbeit mit anderen Ämtern. In Abschnitt C.1.5 werden die Folgerungen der Aufgabenrevision für das Gesamtprojekt reflektiert.

C.1.1 Prozesslandkarte „Kinder- und Jugendhilfe“

Dreh- und Angelpunkt einer Organisationsentwicklung sind die Aufgaben der jeweiligen Organisation. gfa | public arbeitet diesbezüglich mit rechtskreisspezifischen Prozesslandkarten. Auf diese Weise lassen sich sämtliche relevanten Aufgaben identifizieren und die Organisation wird in ihren Abläufen vollumfänglich dargestellt. Damit werden die Aufgaben für die Untersuchung erfassbar gemacht. Für das Projekt „Jugendamt 2020“ hat gfa | public gemeinsam mit Expertinnen und Experten aus der Kinder- und Jugendhilfe eine derartige Prozesslandkarte entwickelt. Diese hat gfa | public durch Klausuren und Interviews mit Führungskräften aus dem Stadtjugendamt Erlangen um Erlanger Besonderheiten angepasst. Die dergestalt entstandene Prozesslandkarte „Kinder- und Jugendhilfe“ ist in Abbildung 5 bis Abbildung 8 dargestellt.

In der Prozesslandkarte sind nicht nur alle Aufgaben aufgeführt, die Bestandteil der Kinder- und Jugendhilfe (in Erlangen) sind, sondern sie sind auch klassifiziert. Die Prozesslandkarte zeigt an, bei welchen Aufgaben es sich um Kernaufgaben handelt, an deren guter Erbringung der Erfolg einer Organisation gemessen wird, und grenzt sie von Unterstützungs- und Steuerungsaufgaben ab, die wiederum der Erledigung der Kernaufgaben dienen. Kernaufgaben sind farblich „rot“ dargestellt. Unterstützungs- und Steuerungsaufgaben sind „rosa“ und „grau“. Des Weiteren sind notwendige Verknüpfungen zwischen verschiedenen Aufgaben durch Pfeilabfolgen aufgezeigt. Die Prozesslandkarte ist somit ein sinnvolles Instrument, um im Zuge der Umsetzung von Organisationsveränderungen ein ganzheitliches Verständnis der Arbeit im Stadtjugendamt zu erlangen. Die Beschäftigten erhalten eine andere Perspektive auf ihre Arbeit und können „über den Tellerrand“ der eigenen Aufgaben blicken.

STRATEGIE & STEUERUNG	Strategische Ziele, Vorgaben planen		Strategische Ziele vereinbaren		Strategische Ziele kontrollen					
	Fachliche Ziele, Vorgaben planen		Fachliche Ziele vereinbaren		Fachliche Ziele kontrollen					
	Jugendhilfeausschuss (§71 SGB VIII)									
	Berichtswesen									
FINANZEN	Transferbudget planen	Transferbudget kontrollen	Rechnungswesen Transferbudget		Transferbudget ausgleichen (KLR)					
	Verwaltungskostenbudget planen	Verwaltungskostenbudget kontrollen	Rechnungswesen Verwaltungskostenbudget		Verwaltungskostenbudget ausgleichen (KLR)					
	Investitionsbudget planen	Investitionsbudget kontrollen	Rechnungswesen Investitionsbudget		Investitionsbudget ausgleichen (KLR)					
	Spendenverwaltung									
PERSONAL-MANAGEMENT	Bedarf & Stellen planen		Personal kontrollen & Personalrisiko managen		mit Personalvertretung zusammenarbeiten		Dienstvereinbarungen			
	PERSONALBESCHAFFUNG UND -ZUWEISUNG									
	Stelle ausschreiben		Stelle besetzen		Stelle vorbereiten		Einarbeiten			
	PERSONALVERWALTUNG									
	Entgeltabrechnung		Krankheitstage verwalten		Urlaubstage verwalten		Fortbildungstage verwalten			
	Arbeitszeit erfassen/ abnehmen		Sozialversicherungen		Reisekosten		Elternzeit, Mutterschutz			
	PERSONALENTWICKLUNG									
	Maßnahmenbedarf ermitteln		Maßnahmen planen		Maßnahmen einkaufen		Maßnahmen umsetzen		Führungskräfte beraten	
	GESUNDHEITSMANAGEMENT									
	Betriebliches Eingliederungsmanagement				Beauftragte/r für SBH (AG-Seite)					

Abbildung 5: Prozesslandkarte „Kinder- und Jugendhilfe“ Teil 1

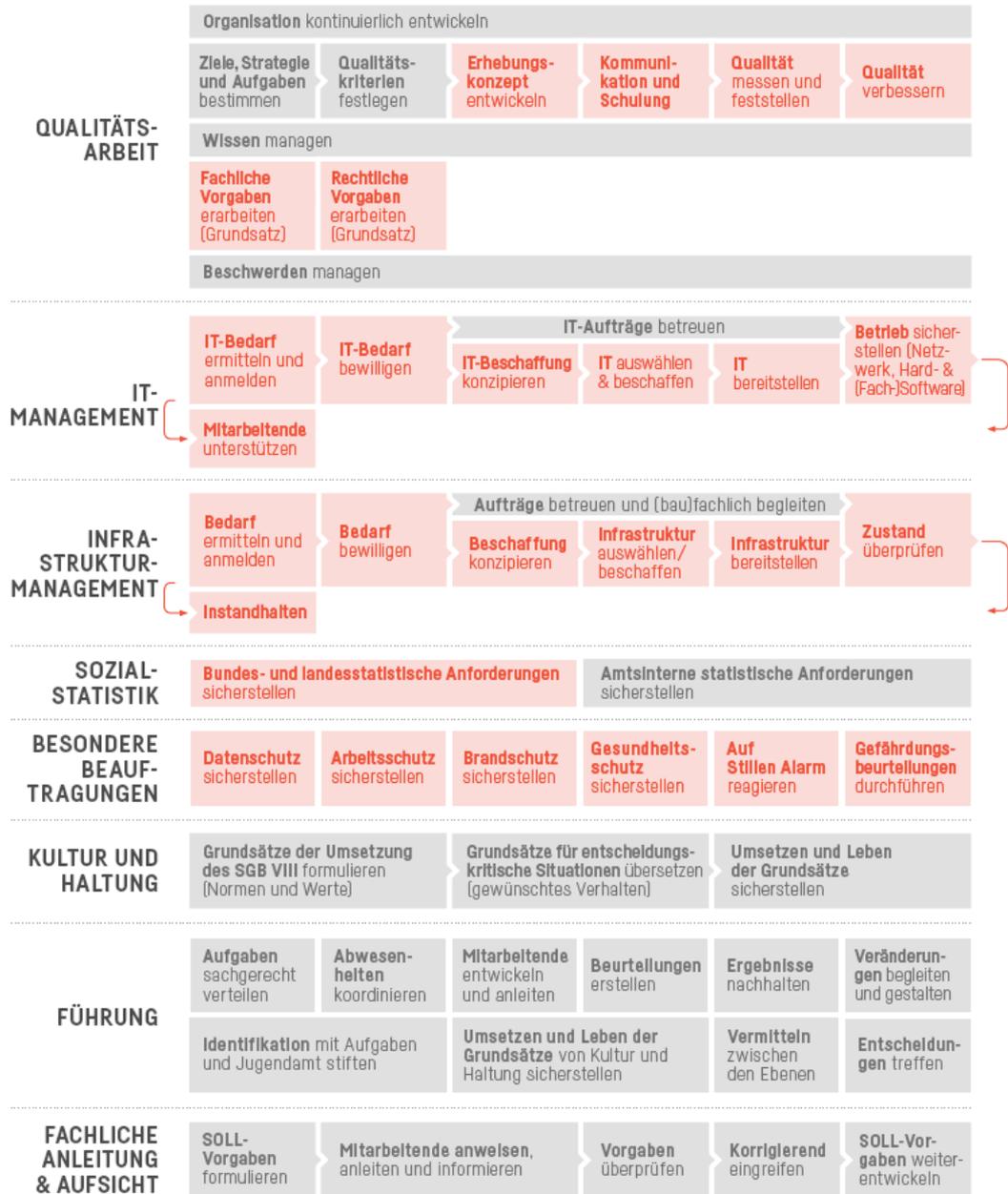


Abbildung 6: Prozesslandkarte „Kinder- und Jugendhilfe“ Teil 2

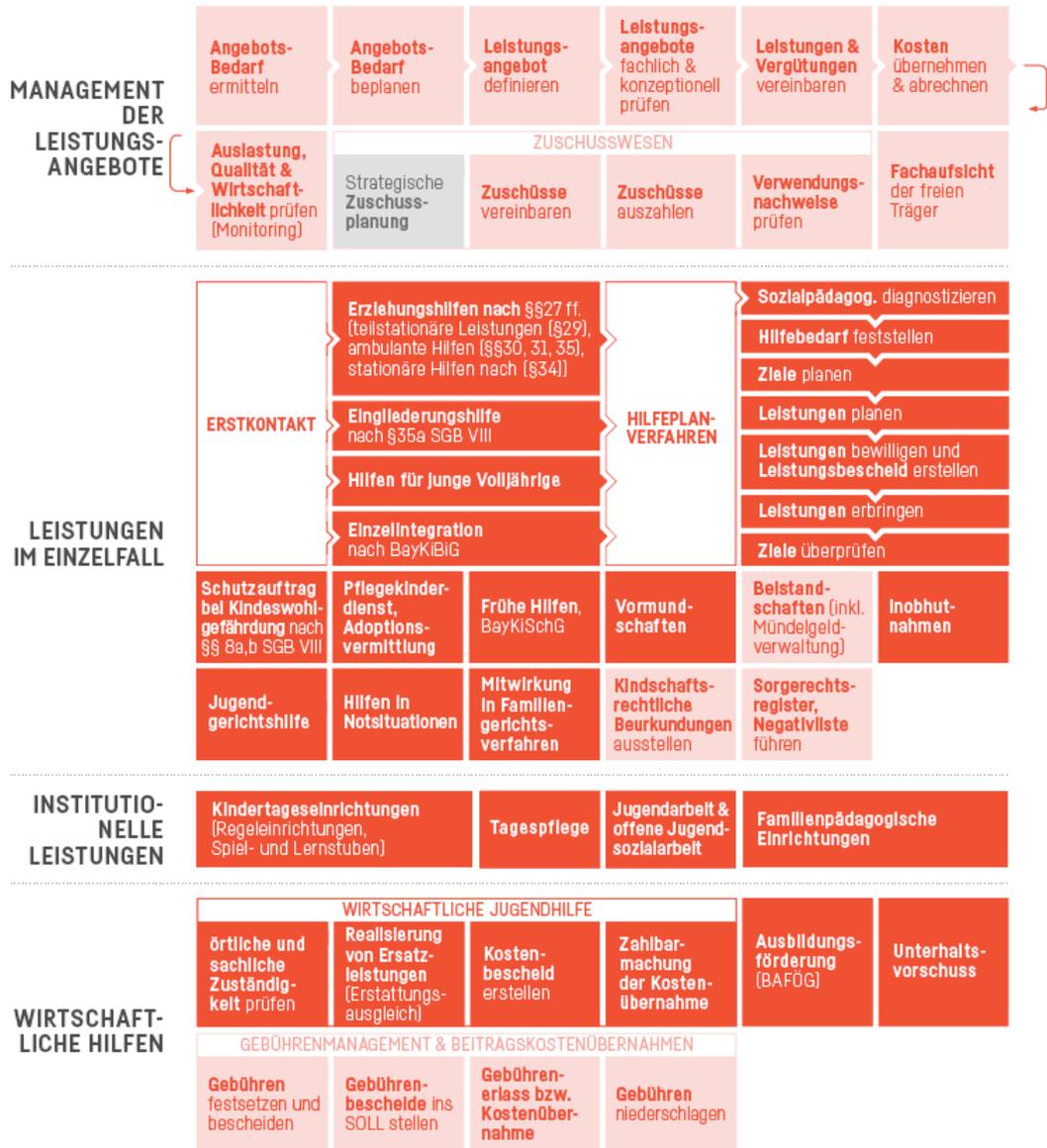


Abbildung 7: Prozesslandkarte „Kinder- und Jugendhilfe“ Teil 3



Abbildung 8: Prozesslandkarte „Kinder- und Jugendhilfe“ Teil 4

C.1.2 Geschäftsverteilungsplan im IST

Die Grundlage für den im Projekt neu erstellten Geschäftsverteilungsplan bildet die Prozesslandkarte. Bei dem hier zunächst entwickelten Geschäftsverteilungsplan handelt es sich um den IST-Zustand. Ein Ausschnitt des Geschäftsverteilungsplans im IST zeigt Abbildung 9.² Der IST-Geschäftsverteilungsplan wird über die stadteigene Datenaustauschplattform der Stadt Erlangen im Excel-Format zur Verfügung gestellt.

Beschreibung des Geschäftsverteilungsplans

Der in dieser Form erstmalig erstellte Geschäftsverteilungsplan beinhaltet sowohl die Informationen aus der Aufgabenerledigung als auch die Informationen aus dem Stellenplan des Stadtjugendamts Erlangen. In den Zeilen sind die dokumentierten Aufgaben aus der Prozesslandkarte abgetragen. Jeder Aufgabenbereich aus der Prozesslandkarte ist in die einzelnen Aufgaben gegliedert. Beispielfhaft ist in Abbildung 9 der Bereich „Strategie und Steuerung“ aufgeklappt. Über den Zeilen – in Abbildung 9 eingeklappt – sind die Kategorien aus dem Stellenplan aufgeführt. Die Spalten sind in drei Bereiche eingeteilt. Die ersten Spalten beziehen sich auf die Aufgabenbeschreibung. In den anschließenden Spalten sind die Organisationseinheiten abgetragen. In den weiteren Spalten ist pro Spalte eine Stelle mit einer Person abgetragen. Diese Spalten sind aufgebaut wie der Stellenplan: Besetzt eine Person mehrere Stellen, gibt es auch mehrere Spalten für diese Person. Welche Aufgabe durch welche Organisationseinheit bzw. welche Mitarbeitenden wahrgenommen wird, ist an den „x“ in der Tabelle zu erkennen. Diese Untergliederung ist weiter ausdifferenziert, wenn es Spezifizierungen bei einzelnen Aufgaben gibt, wie in Abbildung 9 zu erkennen ist.

² Der Geschäftsverteilungsplan wurde gemeinsam mit Führungskräften in Vertiefungsinterviews validiert. Der neue Geschäftsverteilungsplan ist in seiner Größe zu komplex, um ihn an dieser Stelle im Detail grafisch abzubilden, da es sich um eine große Tabelle im Excel-Format handelt, in der sämtlichen Stellen die jeweils stellenbezogenen Aufgaben aus der Prozesslandkarte zugeordnet sind.

Funktionalität des Geschäftsverteilungsplans

Eine der wichtigsten Eigenschaften dieses Geschäftsverteilungsplans ist das Zusammenbringen von Aufgaben und Organisationseinheiten bzw. von Aufgaben und Mitarbeitenden. So ist übersichtlich erkennbar, welche Aufgabe/n von welchen Organisationseinheiten und welchen Mitarbeitenden wahrgenommen werden. Der Geschäftsverteilungsplan bietet somit eine sinnvolle und wichtige Grundlage für die Aufgaben- und Strukturrevision. Wenn Aufgaben verschoben oder Strukturen angepasst werden sollen, ist durch dieses Instrument gut abbildbar, welche Konsequenzen dies für einzelne Organisationseinheiten, respektive einzelne Stellen sowie Stelleninhaberinnen und -inhaber hat. Zusätzlich zeigt der Geschäftsverteilungsplan eine gute Übersicht über die einzelnen Aufgaben der Mitarbeitenden und kann somit die Weiterentwicklung von Stellenplänen und -beschreibungen unterstützen. Der Geschäftsverteilungsplan im IST dient als Grundlage für die Entwicklung eines SOLL-Geschäftsverteilungsplans, der im Anschluss an die Entscheidung für die zukünftige Aufbauorganisation ausgearbeitet wird (→ siehe hierzu Abschnitt D.2.3).

Aufgabenbereich	Aufgaben-ID	Aufgabe	Spezifizierung der Aufgabe	Gegebenenfalls nähere Beschreibung	Sonstige Akteure	51 - Stadtjugendamt	510 - Abteilung Amtsvormundschaft, Jugendhilfe und Ausbildungsförderung	510-1 - Sachgebiet Amtsvormundschaft und Pflegschaften, Beistandschaften und Betreuungsstelle	510-1-0-1 - Amtsvormund- und Pflegschaft, Beistandschaften	510-1-0-2 - Rechnungsstelle, Mündelbuchhaltung, Unterhaltsverrechnung	510-1-0-3 - Rechnungsstelle, Betreuungsstellen	510-2 - Sachgebiet Wirtschaftliche Jugendhilfe, Ausbildungsförderung und Unterhaltsvorschuß	510-2-0-1 - Wirtschaftliche Jugendhilfe
Strukturdaten der Stelle	0												
Strategie und Steuerung	1												
Strategie und Steuerung	100	Strategische Ziele, Vorgaben planen		Besonders in der Jugendhilfeplanung relevant	x (Referentin)	x (fachliche Leitung, Jugendhilfeplanung)	x (fachliche Leitung)						
Strategie und Steuerung	101	Strategische Ziele vereinbaren		Besonders in der Jugendhilfeplanung relevant	x (Referentin)	x (fachliche Leitung, Jugendhilfeplanung)	x (fachliche Leitung)						
Strategie und Steuerung	102	Strategische Ziele kontrollieren		Besonders in der Jugendhilfeplanung relevant		x (fachliche Leitung, Jugendhilfeplanung)							
Strategie und Steuerung	103	Fachliche Ziele, Vorgaben planen				x (fachliche Leitung)	x (fachliche Leitung)						
Strategie und Steuerung	104	Fachliche Ziele vereinbaren				x (fachliche Leitung)	x (fachliche Leitung)						
Strategie und Steuerung	105	Fachliche Ziele kontrollieren				x (fachliche Leitung)	x (fachliche Leitung)						
Strategie und Steuerung	106	Jugendhilfeausschuss		Geschäftsstelle Jugendhilfeausschuss und		x (fachliche Leitung)	x (fachliche Leitung)	x					
Strategie und Steuerung	107	Berichtswesen		Allgemeine, übergeordnete Berichterstattung		x (fachliche Leitung, Stabsstelle Finanzcontrolling)	x (fachliche Leitung)						
Finanzen	2												
Personalmanagement	3												
Qualitätsarbeit	4												
IT-Management	5												
Infrastruktur-Management	6												
Sozialstatistik	7												
Besondere Beauftragungen	8												
Kultur und Haltung	9												
Führung	10												
Fachliche Anleitung und Aufsicht	11												
Management der Leistungsangebote	12												
Leistungen im Einzelfall	13												
Institutionelle Leistungen	14												
Wirtschaftliche Hilfen	15												
Unterstützende Dienste	16												
Beziehungsmanagement	17												
Sozialraum- und Care Management	18												
Stellungen und Projektarbeit	19												

Abbildung 9: Screenshot Geschäftsverteilungsplan

C.1.3 Aufgabenspezifische Revisiionsergebnisse und Empfehlungen

Grundlegend festzuhalten ist, dass das Stadtjugendamt sich durch eine gute bis sehr gute Ergebnisqualität auszeichnet. Es ist in der jetzigen Form der Aufgabenwahrnehmung leistungsfähig. Dennoch zeigen sich Ansatzpunkte für Verbesserungen, insbesondere mit Blick auf die Sicherung der Ergebnisqualität für die kommenden Jahre und Jahrzehnte. Nachfolgend sind die organisationsdiagnostischen Ergebnisse der Aufgabenrevision samt gutachterlichen Empfehlungen aufgeführt. Diese sind in drei thematische Bereiche geordnet. In Abschnitt C.1.3.1 werden aufgabenspezifische Empfehlungen aufgeführt, die sich aus der Gesetzgebung ergeben. In Abschnitt C.1.3.2 geht es um die Abgabe von nicht-originären Aufgaben der Kinder- und Jugendhilfe. Der Abschnitt C.1.3.3 beschäftigt sich mit Empfehlungen zur Professionalisierung zentraler und strategischer Aufgaben. In allen drei Abschnitten sind allein jene Revisiionsergebnisse aufgeführt, die eine aufgabenspezifische Bedeutung und Empfehlung haben. Empfehlungen, die zwar auch Aufgaben betreffen, aber struktureller Natur sind, werden in Kapitel C.2 aufgeführt. Übergeordnete Empfehlungen sind Kapitel C.3 zu entnehmen.

C.1.3.1 Auswirkung konkreter Gesetzgebung auf die Aufgaben

Es gibt aktuell zwei konkrete gesetzliche Vorhaben, die Auswirkungen auf die Aufgaben von Jugendämtern haben: die Umsetzung des Bundesteilhabegesetzes (BTHG) und der Rechtsanspruch auf Ganztagsbetreuung im Grundschulalter.

Die Einführung des BTHG bringt zusätzliche Aufgaben und Aufwände bei der Betreuung Jugendlicher mit Leistungsansprüchen nach dem BTHG mit sich. Insbesondere das vorgesehene Hilfeplanverfahren wird Ressourcen binden und neue oder erweiterte Kompetenzen der Mitarbeitenden benötigen. Des Weiteren wird es bis 2025 einen Rechtsanspruch auf Ganztagsbetreuung im Grundschulalter geben. Der zusätzliche Aufwand für Infrastruktur und Personal wird aktuell in einer Projektgruppe außerhalb des in diesem Bericht beschriebenen Projekts im Stadtjugendamt berechnet. Hieraus ergeben sich zwei Empfehlungen:

Empfehlung 1: Bundesteilhabegesetz adäquat umsetzen.

Eine zumindest vorübergehende Spezialisierung in der Eingliederungshilfe ist zu empfehlen, um einer Überforderung der Mitarbeitenden entgegenzuwirken. Dies kann durch spezialisierte Mitarbeiter/innen in Bestandssachgebieten oder in einem gesonderten Sachgebiet „Eingliederungshilfe“ strukturell umgesetzt werden.

Empfehlung 2: 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.

C.1.3.2 Abgabe von nicht-originären Aufgaben der Kinder- und Jugendhilfe

Es ist eine Reihe von Aufgaben zu nennen, die durch das Stadtjugendamt wahrgenommen werden, aber nicht originär Aufgabe der Kinder- und Jugendhilfe sind. Vor dem Hintergrund, dass das Stadtjugendamt bereits – im Vergleich zu anderen Ämtern in Erlangen – ein sehr großes Amt ist, sollte es sich auf die Aufgaben, die im SGB VIII niedergeschrieben sind, konzentrieren. Die Betreuungsstelle ist zwar im Stadtjugendamt etabliert, inhaltlich ist es jedoch keine Aufgabe der Kinder- und Jugendhilfe nach SGB VIII. Ebenso ist die formale Abwicklung der Baukostenzuschüsse nach dem Finanzausgleichsgesetz (FAG) keine originäre Aufgabe der Kinder- und Jugendhilfe, sondern hängt primär mit Finanzen zusammen. Ferner beschäftigen sich mehrere Personen in verschiedenen Abteilungen mit gesonderten Finanzflüssen, wie Geldmittel aus Spenden und Erbschaften, die in den Haushalt des Stadtjugendamts fließen. Die baufachliche Abnahme für Bauten freier Träger wird derzeit von der Stadt Erlangen nicht wahrgenommen, da diese Aufgabe vom Gebäudemanagement an das Stadtjugendamt abgegeben worden ist, welches die fachlichen Kompetenzen für die Abnahme nicht vorhält. Hieraus ergeben sich vier konkrete Empfehlungen:

Empfehlung 3: 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 4: 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 5: **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.

C.1.3.3 **Professionalisierung zentraler strategischer Aufgaben**

Das Stadtjugendamt Erlangen ist mit seinen circa 430 VZÄ verteilt auf etwa 550 Mitarbeitende ein vergleichsweise großes Amt. Ämter dieser Größe profitieren von der Zentralisierung und damit Professionalisierung von Aufgaben. Im Vergleich zu anderen Ämtern ähnlicher Größe besteht an dieser Stelle Entwicklungsbedarf.

Ein weiterer Aspekt betrifft die Steuerung. Es sind derzeit keine adäquaten Steuerungsinstrumente im Controlling vorhanden, um dieser Organisationsgröße gerecht zu werden. Im Stadtjugendamt Erlangen existiert aktuell kein systematisches und umfassendes Fachcontrolling. Ein solches Fachcontrolling kann zu einer sinnvollen Qualitätsarbeit führen. Es besteht außerdem kein ganzheitliches, umfassendes Finanzcontrolling. Stattdessen sieht das Bild zersplittert aus: Es lassen sich einzelne Ansätze eines Finanzcontrollings in verschiedenen Organisationseinheiten wiederfinden. Derzeit gibt es im Stadtjugendamt auch kein professionelles Personalmanagement mit integriertem Personalcontrolling. Ein umfassendes Personalmanagement beinhaltet ebenfalls, dass alle Personen, die vom Stadtjugendamt angeleitet werden, fester Bestandteil des Personalkörpers sind.

Hieraus ergeben sich vier konkrete Empfehlungen:

Empfehlung 6: **Fachcontrolling für kontinuierliche Qualitätsarbeit ausbauen.**

Im Stadtjugendamt Erlangen sollte eine gemeinsame „Idee“ von Qualitätsarbeit und Wissensmanagement entwickelt werden, um auf dieser Grundlage im Arbeitsalltag die Ergebnisqualität auf Aufgabenebene kontinuierlich nachvollziehbar zu machen und einen einheitlichen Zugang zum Thema Qualität zu ermöglichen. Die Weiterentwicklung des systematischen Fachcontrollings über alle Fachabteilungen hinweg als Steuerungsinstrument ist zu empfehlen.

Empfehlung 7: **Ganzheitliches Finanzcontrolling installieren.**

Aufbauend auf – ehemals – genutzten Finanzkennzahlen ist ein Finanzcontrolling zu entwickeln und zu etablieren, das eine effektive Budgetsteuerung und ein angemessenes Berichtswesen gegenüber den relevanten Stellen ermöglicht. Die Ansätze, die es diesbezüglich in den einzelnen Organisationseinheiten gibt, sollten systematisch gebündelt werden. Jugendhilfe im Allgemeinen und der Bereich der Kindertagesstätten im Besonderen sind ein Investitionsfeld für die Stadt Erlangen. Umso mehr ist es sinnvoll, die Wirtschaftlichkeit einzelner Leistungen und Produkte sowie einzelner Einrichtungen zu kennen und auszuweisen. Perspektivisch sind die Finanzmittel über Fallkosten und Budgetziele zu steuern.

Empfehlung 8: **Personalmanagement professionalisieren.**

Für das strategische Personalmanagement ist die Aufgabe „Personal kontrollen und Personalrisiken managen“ bei den Abteilungsleitungen anzusiedeln und konzeptionell sowie mit entsprechenden Controlling-Instrumenten zu hinterlegen.

Empfehlung 9: **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 Erlanger Bürgerinnen und Bürgern zu gewährleisten.

C.1.4 Zusammenarbeit mit anderen Ämtern

Die Auftraggeberin hat in der Leistungsbeschreibung die ergänzende Betrachtung angrenzender Ämter der Stadt Erlangen erbeten, namentlich des Jobcenters (GGFA) und des Amts für Soziokultur. Die Betrachtung hat hinsichtlich der Wahrnehmung einzelner Aufgaben keine substantiellen Befunde zutage gefördert. Die Aufgabenabgrenzung zur GGFA ist gegeben, Doppelstrukturen sind nicht erkennbar, die Qualität der Aufgabenwahrnehmung ist grundsätzlich befriedigend, kann aber durch die Bearbeitung von Schnittstellen noch weiter verbessert werden (→ siehe C.3.3). Mit Blick auf das Amt für Soziokultur stellt sich nicht die Frage nach der Aufgabenqualität, vielmehr ist die Frage der strukturellen Notwendigkeit des Amts zu stellen. Die dort angesiedelten Aufgaben lassen sich sehr leicht Sachgebieten im Stadtjugendamt und im Kulturamt zuordnen. Unter der Prämisse der sinnvollen Aufgabenbündelung ist eine strukturelle Veränderung zu diskutieren (→ siehe 0).

C.1.5 Folgerungen für die weiteren Untersuchungsschritte

Projektphase 1 hat eine gute bis sehr gute Aufgabenwahrnehmung im Stadtjugendamt ermittelt. Die Verbesserungspotenziale liegen in einzelnen Aufgaben, speziell bei den strategischen Aufgaben rund um das Fach-, Finanz- und Personalcontrolling. Als wertvolle Produkte dieser Untersuchungsphase wurden die Prozesslandkarte „Kinder- und Jugendhilfe“ und der Geschäftsverteilungsplan im IST erarbeitet. Es ist allerdings zu erwarten, dass der Hebel für das „Jugendamt 2020“ und die Erreichung der formulierten Projektziele nicht im Bereich der Aufgaben-, sondern im Bereich der Strukturrevision liegt. Dies zeigen auch die Befunde der Strukturrevision in Kapitel C.2. Demzufolge liegt der Schwerpunkt der Projektphase 2 auf der Reinzeichnung und detaillierten Ausarbeitung der zukünftigen Aufbauorganisation und der dafür benötigten Instrumente liegen.

C.2 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.2 ist entsprechend in folgende Abschnitte untergliedert: In Abschnitt C.2.1 werden Befunde zur gegenwärtigen Struktur dargestellt. Diese leiten über in den Unterabschnitt 0, in welchem Empfehlungen für die zukünftige Aufbauorganisation ausgesprochen werden. In Abschnitt C.2.3 werden Strukturalternativen modelliert und erläutert. In Abschnitt C.2.4 erfolgt eine Bewertung der Strukturalternativen. Abschnitt C.2.5 stellt kurz zusammengefasst die **Prognosen** zu den Auswirkungen möglicher Strukturveränderungen auf die Personalkosten zum Ende der Projektphase I dar. Eine ausführliche Dokumentation dieser Prognosen mit Stand Juni 2019 ist dem Bericht in der Fassung 1.0 zu entnehmen. Die relevanten Informationen zu Personalbedarf und -kosten in Folge der Neustrukturierung des Stadtjugendamts ab 2020 sind in diesem Bericht (Fassung 2.0) in Kapitel D.3 enthalten.

C.2.1 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 diskutabel ist. So sind die Spiel- und Lernstu-

ben einerseits Bestandteil der bestehenden Präventionskette der städtischen Jugendhilfe, sie sind jedoch im Wesen 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.

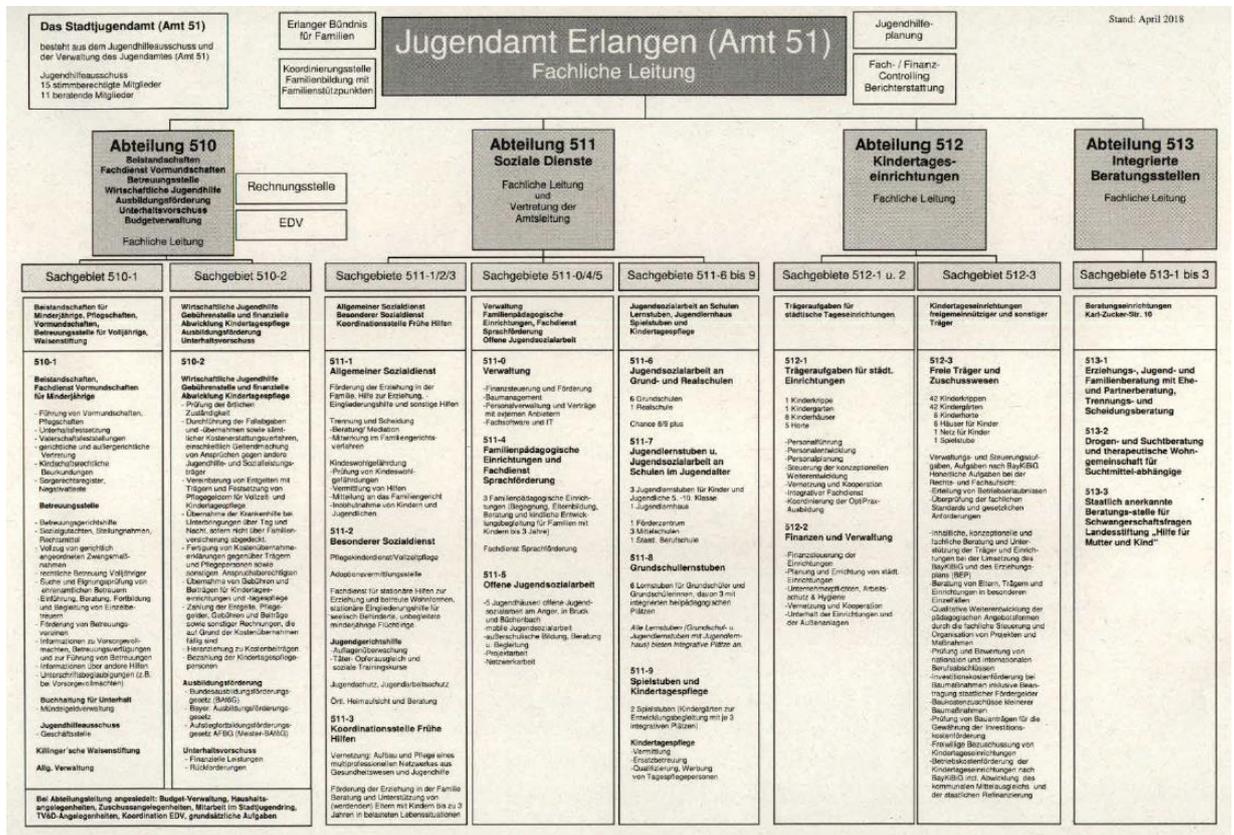


Abbildung 10: Aktuelles Organigramm/aktuelle Geschäftsverteilung

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 Stadtjugendamt bedingte grundsätzlich der kontinuierliche Zuwachs an (gesetzlichen) 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 Stadtjugendamts, 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) Konzeption. 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 zusehends administrative oder unterstützende (Zentral-)Aufgaben angesiedelt. Daraus resultieren vereinzelt Doppelstrukturen (bspw. 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 Ansiedelung 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	Auswirkungen des BTHG auf die Jugendämter (Dienstleistungsversprechen an Leistungsberechtigte)	
2	Rechtsanspruch auf Ganztagesbetreuung ab 2025 (Es wird bis 2025 einen Rechtsanspruch auf Ganztagsbetreuung Grundschulalter geben.)	
3	Ideen zur Reform des SGB VIII (neuer Anlauf seit November 2018) (Grundsatzfragen, Kinderschutz, Inklusion, Fremdunterbringung, Sozialraum, Kooperation Schule-Jugendamt, Orientierung am Hilfebedarf vs. Orientierung an der Hilfeart, ...)	

Abbildung 11: 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 unternommen³. 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.

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 0 angeführten Handlungsansätze für die zukünftige Aufbauorganisation.

³ <http://kijup-sgbviii-reform.de/>.

C.2.2 Empfehlungen für die zukünftige Aufbauorganisation

Folgende Empfehlungen bilden das Fundament der zukünftigen Aufbauorganisation des Stadtjugendamts:

Empfehlung 10: 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 uneindeutige Rollenklärung zwischen diesen beiden obersten Führungskräften im Stadtjugendamt vorzunehmen, um Aufgaben, Verantwortlichkeiten, Entscheidungskompetenzen und Geltungsbereiche klar abzugrenzen.⁴

Empfehlung 11: 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 12: 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“ inklusive diesen zugeordneter einzelner Aufgabenbereiche 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 uneindeutig 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.

⁴ Diese Rollenklärung ist Gegenstand der Projektphase 2 und wird in Abschnitt D.2.3 ausführlich dargestellt.

Empfehlung 13: 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 14: (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 15: 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 16: Einzelne Einheiten können neu und sinnvoller zugeordnet werden.

Die Koordinierungsstelle für Familienbildung sollte von der Amtsleitung weg in einem Sachgebiet mit den familienpädagogischen Einrichtungen 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 17: 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.2.3 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.⁵ 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.

⁵ Gemeinsame Geschäftsordnung der Bundesministerien (GGO)

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 bieten sich drei unterschiedliche Strukturmodelle an, die in den folgenden Abbildungen modelliert worden sind:

- Strukturalternative 1: „Status quo mit ausgewählten Veränderungen“
- Strukturalternative 2: „Fachliche Diversifizierung“
- Strukturalternative 3: „Sozialraumorientierung“

Die Strukturalternativen 1 und 2 sind aus gutachterlicher Sicht direkt ansteuerbar. Somit können aus dem aktuellen Status quo heraus diese aufbauorganisatorischen Weiterentwicklungen umgesetzt werden. Die Strukturalternative 3 verweist auf eine sozialräumliche Strukturvision, für die wichtige arbeitsorganisatorische, fachlich-konzeptionelle und strukturelle Voraussetzungen erst noch geschaffen werden müssen. Um dorthin zu gelangen, sollte als Zwischenschritt die Strukturalternative 2 umgesetzt werden.

In den Darstellungen der Strukturalternativen 1 und 2 (→ siehe Abbildung 12 und Abbildung 13) sind einzelne Organisationseinheiten und/oder Aufgabenbereiche innerhalb der Organisationseinheiten in roter Schrift markiert. Diese Hervorhebung zeigt eine aufbauorganisatorische Veränderung im Vergleich zum Status quo an. Bei der Darstellung von Strukturalternative 3 (→ siehe Abbildung 14) wird auf eine solche Hervorhebung verzichtet, da diese Vision nicht direkt aus dem Status quo heraus angesteuert werden sollte.

Die Strukturalternative 1 „Status quo mit ausgewählten Veränderungen“ richtet den Fokus auf die Steuerungsfähigkeit der Amtsleitung, die Fokussierung auf Qualitätsarbeit, Grundsatz und Fachcontrolling sowie die Zentralisierung von administrativen, zentralen Aufgaben in Abteilung 510 aus. Es sind sinnvolle und moderate Veränderungen, die jedoch die fachliche Breite und eingeschränkte Steuerungsfähigkeit der Abteilung „Soziale Dienste“ nicht hinreichend aufzulösen vermögen.

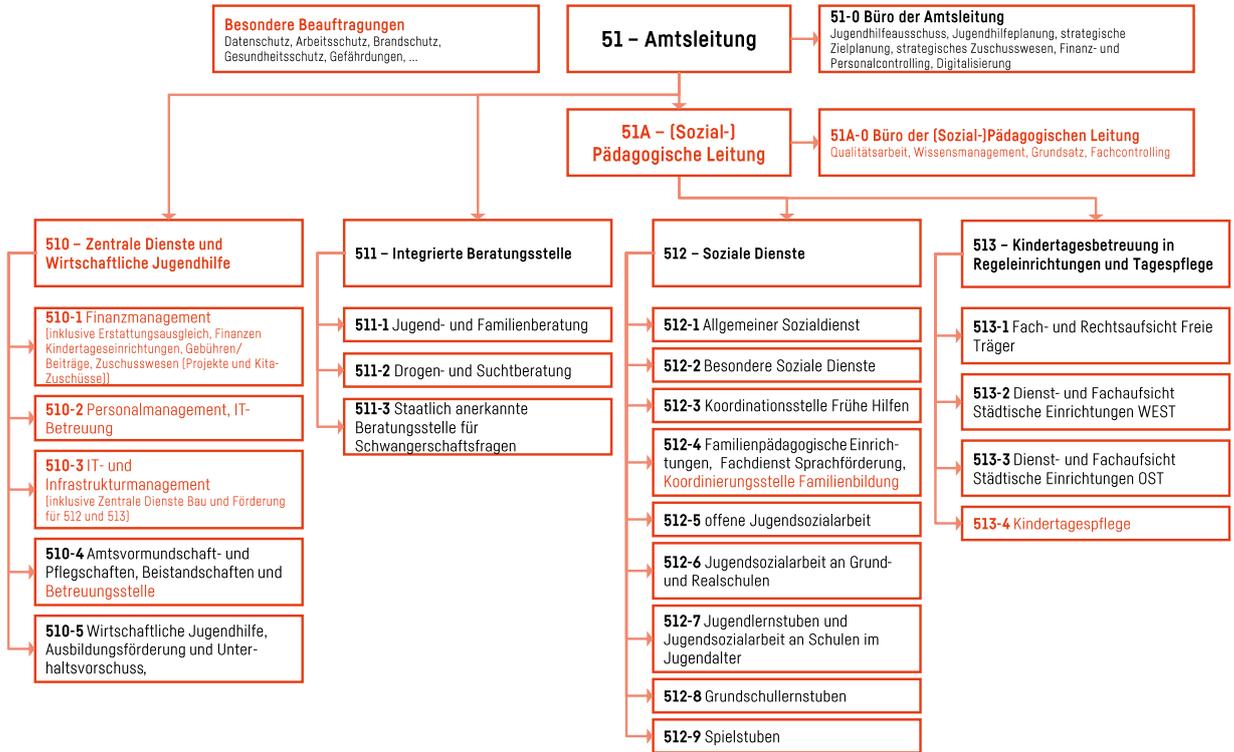


Abbildung 12: Strukturalternative „Status quo mit ausgewählten Veränderungen“

Die Strukturalternative 2 „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 Abteilungen. 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/ BSD und fallbezogener wirtschaftlicher Jugendhilfe in einer Abteilung ermöglicht die Bereinigung einer wesentlichen Schnittstelle und ist zudem eine wichtige Grundlage für die anzustrebende integrierte Fallbetrachtung.

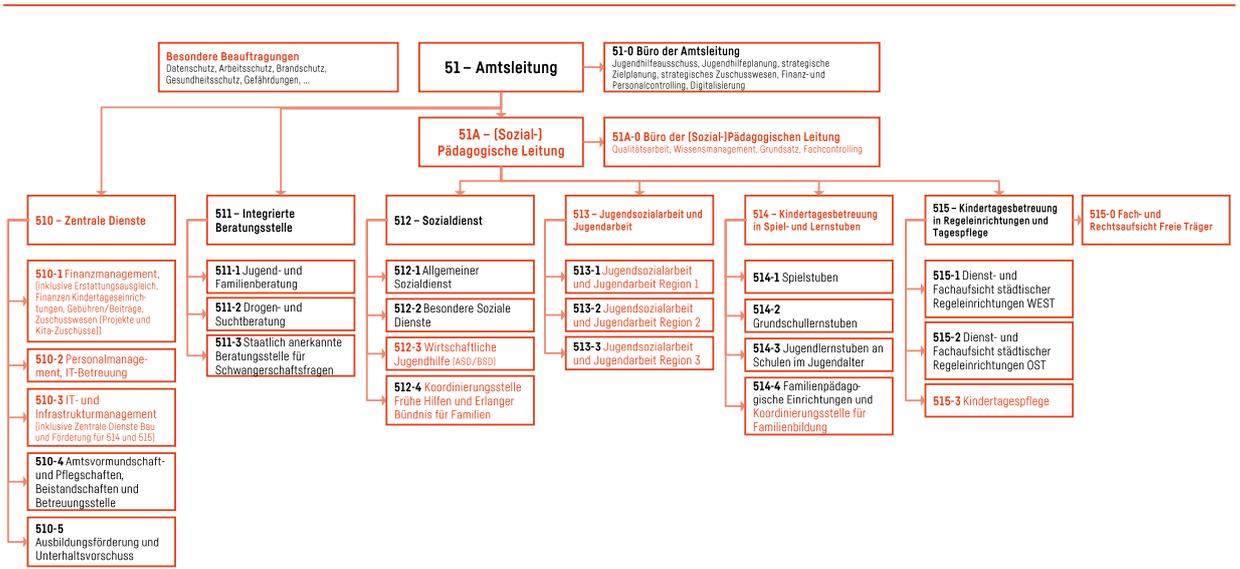


Abbildung 13: Strukturalternative „Fachliche Diversifizierung“

Die Strukturalternative 3 „Sozialraumorientierung“ weist in die Zukunft und darf als sinnvolle und anzustrebende Vision für die Zeit ab 2025 verstanden werden. Die Betonung des Sozialraums als Lebenswelt, in der über einzelne Hilfen hinweg Lösungen in bekannten Lebenswelten für Anspruchsberechtigte gefunden werden, zeigt das Potenzial, als Leitgedanke der Sozialen Arbeit in der Stadt Erlangen etabliert zu werden. Insofern dieser Leitgedanke im Jahr 2019 für einzelne Akteure noch eine entfernte Vision zu sein scheint, so sehr ist er bereits heute in der Jugendhilfe und in anderen Sozialgesetzbüchern in der Stadt Erlangen in der praktischen Arbeit gelebter Alltag. Lösungen werden im Sozialraum gesucht und gefunden, einzelne Organisationseinheiten sind bereits sozialräumlich aufgestellt, so zum Beispiel im Bereich der Regaleinrichtungen der Kindertagesbetreuung; der ASD und BSD haben ihre Fälle sozialräumlich verteilt. Vor diesem Hintergrund sollte diese Strukturalternative bereits heute mitgedacht und ein Fahrplan zur Grundsatzentscheidung über eine Sozialraumorientierung innerhalb der nächsten 12 Monate aufgestellt werden.

Bei den Beratungen zu dieser Grundsatzentscheidung ist der offensichtliche Vorteil für die Arbeit am Fall in Abwägung zu bringen mit den Implikationen für die Steuerung von Organisationseinheiten. Die sozialräumliche Fallbearbeitung führt dazu, dass einzelne Aufgaben nicht mehr über mehrere Sachgebiete innerhalb einer Abteilung, sondern über mehrere Sachgebiete in mehreren Abteilungen hinweg gesteuert werden müssen. Zudem steigen die Anforderungen an die Abteilungsleitungen, da diese fachlich quasi das gesamte Spektrum der Jugendhilfe abdecken müssen. Es lohnt sich, einen Blick bspw. nach Hamburg und Bremen zu richten, um von den dortigen Erfahrungen zu profitieren, bevor die Stadt Erlangen sich für oder gegen eine sozialräumliche Aufbauorganisation entscheidet.



Abbildung 14: Strukturalternative „Sozialraumorientierung“

C.2.4 Nutzwertanalyse

Die unter C.2.3 vorgestellten Strukturalternativen lassen sich hinsichtlich ihres Nutzwerts beurteilen. Der Nutzwert bezieht den tatsächlichen oder angenommenen Nutzen, den sich der Käufer (hier die Stadt Erlangen) von einem Gut (in diesem Fall von der zukünftigen Aufbauorganisation des Stadtjugendamts) verspricht. Der Nutzen einer Aufbauorganisation für die öffentliche Verwaltung lässt sich nicht so einfach bestimmen wie bspw. der Nutzen einer Mahlzeit zur Befriedigung des Hungergefühls. Aus diesem Grund werden unterschiedliche Bewertungsdimensionen mit jeweils mehreren Kriterien herangezogen, um den Nutzwert einer Aufbauorganisation zu bemessen. Für die Bewertung der Strukturalternativen des Stadtjugendamts werden insgesamt 15 Kriterien in fünf Bewertungsdimensionen herangezogen:

Bewertungsdimension 1: Führungs- und Steuerungsfähigkeit

- Kriterium 1: fachliche Anleitung und Führung ist leistbar
- Kriterium 2: Leitungs- und Koordinationsspannen erlauben Führung

Bewertungsdimension 2: Klarheit

- Kriterium 3: Eindeutiges Strukturprinzip
- Kriterium 4: Eindeutig abgegrenzte Aufgaben für einzelne Funktionen

Bewertungsdimension 3: Leistungsfähigkeit

- Kriterium 5: Ergebnisqualität des Stadtjugendamts wird gewährleistet
- Kriterium 6: Bildungs- und Präventionsketten finden Berücksichtigung

- Kriterium 7: Wenige Schnittstellen
- Kriterium 8: Effiziente Aufgabenbündelung in Sachgebieten und Abteilungen
- Kriterium 9: Berücksichtigung potenziellen Fachkräftemangels
- Kriterium 10: Flexibilität in der Aufgabenwahrnehmung

Bewertungsdimension 4: Wirtschaftlichkeit

- Kriterium 11: Effiziente Aufgabenwahrnehmung
- Kriterium 12: Größen der Organisationseinheiten und Leitungsspannen entsprechen üblichen Standards

Bewertungsdimension 5: Praktikabilität

- Kriterium 13: Ausmaß an Veränderung ist für die Organisation gut zu bewältigen
- Kriterium 14: Strukturen finden Akzeptanz bei der Politik
- Kriterium 15: Strukturen finden Akzeptanz bei Mitarbeitenden und Führungskräften

Diese Kriterien haben die Führungskräfte des Stadtjugendamts nach ihrer Bedeutung auf einer Skala von 1 (weniger wichtig) bis 3 (sehr wichtig) gewichtet. Anschließend hat gfa | public gutachterlich bewertet, inwiefern die aktuelle Aufbauorganisation (Status quo) und die drei skizzierten Strukturalternativen die einzelnen Kriterien erfüllen – auf einer Skala von 1 (Kriterium wird gar nicht erfüllt) bis 10 (Kriterium wird vollständig erfüllt).

Die Gewichtung und die Bewertung werden für jedes Kriterium miteinander multipliziert. Jedes Kriterium erhält damit einen eigenen Nutzenwert für jede Strukturalternative. Bei einer Gewichtungsskala von 1-3 und einer Bewertungsskala von 1-10 kann jedes Kriterium eine Maximalpunktzahl von 30 erhalten.

Anschließend werden für jede Strukturalternative die Punktzahlen für die 15 Kriterien aufsummiert. Im Ergebnis liegt eine Gesamtpunktzahl für jede Strukturalternative über alle 15 Kriterien hinweg vor. Bei 15 Kriterien und einer Maximalpunktzahl von 30 je Kriterium kann eine Strukturalternative also eine maximale Gesamtpunktzahl von 450 erhalten. Die Strukturalternative mit der höchsten Gesamtpunktzahl hat den höchsten Nutzenwert und ist folglich die Empfehlung für die zukünftige Aufbauorganisation des Stadtjugendamts.

Der Quotient aus erreichter Gesamtpunktzahl/maximaler Gesamtpunktzahl gibt zusätzlich für jede Strukturalternative den Füllegrad an. Dieser kann maximal bei 100 % liegen, wenn ein Strukturmodell in der Bewertung eine Gesamtpunktzahl von 450 erhält. Es ist jedoch zu beachten, dass einzelne der Bewertungskriterien sich gegenseitig ausschließen oder zumindest im Konflikt miteinander stehen. So wirken sich einzelne Strukturentwicklungen gut auf eine effiziente Aufgabenerledigung aus und erhalten bei diesem Kriterium folglich eine hohe Bewertung. Gleichzeitig sind damit vielleicht umfassende Veränderungen für Mitarbeitende verbunden, sodass beim Kriterium der Akzeptanz in der Mitarbeiterschaft eine niedrigere Bewertung erfolgt. Ein Füllegrad von über 50 % für eine Strukturalternative ist vor diesem Hintergrund als gut einzuordnen.

Abbildung 15 zeigt die Ergebnisse der Nutzwertanalyse. Dabei wurde der Nutzwert sowohl für den Status quo und die drei Strukturalternativen ermittelt. Strukturalternative 2 „Fachliche Diversifizie-

rung“ hat mit 240 Punkten und einem Füllegrad von 53,3 % den höchsten Nutzwert und ist damit die Empfehlung von gfa | public für die zukünftige Aufbauorganisation des Stadtjugendamts.

Die Strukturalternative 3 „Sozialraumorientierung“ hat mit 239 Punkten und einem Füllegrad von 53,1 % einen fast gleich hohen Nutzwert. Als Entwicklungsstufe zwei ist diese Vision mit Blick auf den Nutzwert für die mittlere Zukunft ebenfalls zu empfehlen.

Die sich aus der Strukturrevision ergebenden Veränderungen für den Personalbedarf (inklusive der daraus resultierenden Personalmehrkosten) und die Geschäftsverteilung werden im weiteren Verlauf für die zu empfehlende Strukturalternative 2 „Fachliche Diversifizierung“ ausgearbeitet.

Kriterium	Bedeutung (3er-Skala)	Bewertung "Status quo" (10er-Skala)	Wertung 1 (Summe Bedeutung* Bewertung)	Bewertung "Status quo mit ausgewählten Veränderungen"	Wertung 2	Bewertung "Fachliche Diversifizierung"	Wertung 3	Bewertung Sozialraumorientierung	Wertung 4
Führungs- und Steuerungsfähigkeit									
fachliche Anleitung und Führung ist leistbar (fachliche Breite)	2	4	8	6	12	8	16	4	8
Leistungs- und Koordinationsspannen erlaube Führung	2	2	4	5	10	8	16	7	14
Klarheit									
Eindeutiges Strukturprinzip	2	0	0	4	8	6	12	10	20
Eindeutig abgegrenzte Aufgaben für einzelne Funktionen	3	6	18	7	21	8	24	7	21
Leistungsfähigkeit									
Ergebnisqualität des Stadtjugendamts wird gewährleistet	3	7	21	8	24	8	24	10	30
Bildungs- und Präventionskette finden Berücksichtigung	2	4	8	4	8	3	6	10	20
Wenige Schnittstellen	2	5	10	7	14	7	14	5	10
Effiziente Aufgabenbündelung in Sachgebieten und Abteilungen	2	4	8	6	12	8	16	6	12
Berücksichtigung potenzieller Fachkräftemangel	2	0	0	5	10	8	16	6	12
Flexibilität in der Aufgabenwahrnehmung	2	4	8	5	10	6	12	7	14
Wirtschaftlichkeit									
Effiziente Aufgabenwahrnehmung	2	4	8	6	12	8	16	6	12
Größen der Organisationseinheiten und Leitungsspannen entsprechen üblichen Standards	2	2	4	5	10	8	16	7	14
Praktikabilität									
Ausmaß an Veränderung ist für die Organisation gut zu bewältigen	3	10	30	8	24	6	18	4	12
Strukturen finden Akzeptanz b der Politik	2	0	0	4	8	8	16	8	16
Strukturen finden Akzeptanz b Mitarbeiter*innen und Führungskräften	3	5	15	7	21	6	18	8	24
Gesamtbewertung			142		204		240		239
Füllegrad			31,6%		45,3%		53,3%		53,1%

Abbildung 15: Nutzwertanalyse Strukturalternativen Stadtjugendamt

C.2.5 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. Im Rahmen der ersten Phase des Projekts hat die Stadt Erlangen darum gebeten, dass die Veränderung in den Personalkosten für die gutachterlich empfohlene Strukturalternative „Fachliche Diversifizierung“ aufgezeigt wird. Auf Basis der bis zu diesem Zeitpunkt vor-

liegenden Informationen hat gfa | public die **gesamten durchschnittlichen zusätzlichen Personalkosten pro Jahr auf etwa 541.700 €** geschätzt, sollte die Stadt Erlangen dem gutachterlichen Vorschlag zur Umsetzung der Strukturalternative „Fachliche Diversifizierung“ folgen.

Nach der ersten Phase des Projekts „Jugendamt 2020“ konnte 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 endgültige Abschätzung der jährlichen Personaldurchschnittskosten nach Umsetzung der finalen Strukturalternative „Fachliche Diversifizierung“ aus Phase 2 des Projekts ist dem Abschnitt D.3 zu entnehmen.

C.3 Übergeordnete Entwicklungslinien

Einige Empfehlungen zur Arbeit des Stadtjugendamts im Besonderen und zur Jugendarbeit in der Stadt Erlangen im Allgemeinen lassen sich nicht eindeutig aufgabenspezifischen bzw. strukturellen Aspekten zuordnen. Es handelt sich hierbei um übergeordnete Konzepte und Entwicklungslinien. Das Kapitel ist in drei Abschnitte gegliedert. In Abschnitt C.3.1 sind übergeordnete strategisch-planerische Empfehlungen dargelegt. In Abschnitt C.3.2 sind Empfehlungen zur Kommunikation und zur fachlichen Anleitung sowie Führung erläutert. In Abschnitt C.3.3 sind Empfehlungen zur Schnittstellenarbeit aufgeführt.

C.3.1 Strategisch-planerische Empfehlungen

Es liegt derzeit keine gesamtstädtische Strategie für die Gestaltung der Lebensbedingungen von Kindern und Jugendlichen in der Stadt Erlangen vor. Eine solche gesamtstädtische Strategie könnte einen informierten Handlungsrahmen für die strategische Ausrichtung des Stadtjugendamts darstellen und sollte Einfluss auf die spezifischen Ziele in der Kinder- und Jugendhilfe in Erlangen haben.

Empfehlung 18: Handlungsplan „Junges Erlangen 2025“ etablieren.

Die strategische Zielplanung und systematische Verortung der Jugendhilfe und -arbeit im Gemeinwesen der Stadt Erlangen sowie die Regelung der Innen- und Außenbeziehungen sollten als fortschreibungsfähige Langzeitstrategie in einem Handlungsplan mit dem Arbeitstitel „Junges Erlangen 2025“ verschriftlicht werden. Dieser Handlungsplan ist eine übergeordnete Ergänzung zum Jugendhilfeplan und in 2020 gemeinsam mit allen anderen relevanten Akteuren der Stadt neu zu erstellen und alle zwei Jahre zu aktualisieren. Der Handlungsplan ist Grundlage für die jährliche Zielplanung im Stadtjugendamt und in anderen zuständigen Stellen sowie für Investitionen der Stadt Erlangen bspw. im Zuschusswesen.

Empfehlung 19: Regelwerk für das Zuschusswesen aufstellen.

Die Praxis, in der Vergangenheit bewilligte Zuschüsse ohne eine durch Kriterien geleitete Prüfung fortzuschreiben, sollte unterbrochen werden, damit das Zuschusswesen wieder gestaltbar wird. Es ist zu empfehlen, das Zuschusswesen im Bereich der Jugendhilfe zu systematisieren und in den Gesamtkontext „Junges Erlangen 2025“ sowie in die jährliche Jugendhilfeplanung einzuordnen: Zielplanung, Zuschusskriterien, Monitoring, Förderperioden mit definierten Förderschwerpunkten. Institutionelle Angebote sollten regelmäßig vor neuen Förderperioden evaluiert werden. Die Stadt Erlangen sollte sich im Zuschusswesen aus inhaltlichen wie wirtschaftlichen Gründen an der Förderpraxis anderer Akteure wie EU, Bund oder Ländern orientieren. Vertreter/innen der betroffenen Institutionen sollten in Planungsklausuren eingebunden werden und an Vorlagen für die jährliche Zuschussplanung mitarbeiten.

C.3.2 Empfehlungen zur Kommunikation, fachlichen Anleitung und Führung

Im Stadtjugendamt sind im Laufe der Jahre viele Kommunikationsformate entstanden und sicherlich tragen viele dieser Formate zur Funktionalität der Organisation bei. Allerdings können sich dadurch Ge-

sprächsformate etabliert haben, die nicht (mehr) effizient und effektiv für die zukünftige Aufbau- und Ablauforganisation sind, aber weiterhin kostbare Zeitressourcen binden

Empfehlung 20: Kommunikation effizienter gestalten.

Die Gesprächsformate sollten analog zur neuen Aufbauorganisation von Grund auf neu geplant werden. Das Ziel ist, die Kommunikation durch klare Gesprächsformate ohne Qualitätsverlust effizienter zu gestalten. Ausgehend von der (neuen) Aufbauorganisation ist eine Gesprächskaskade zu etablieren und konzeptionell auszuarbeiten, die folgenden Grundsätzen folgt:

- Entscheidungen werden von oben nach unten, Informationen von unten nach oben kommuniziert.
- Lernsituationen werden innerhalb einer Hierarchieebene reflektiert.
- Jedes Gesprächsformat bekommt feste Termine, einen festen Turnus, feste Teilnehmende, eine verbindliche Basisagenda und eine Vorgabe für die Dokumentation.
- Gesprächsformate außerhalb der Linie (ämterübergreifend, projektbezogen etc.) sind mit einem festen Start- und Enddatum versehen und erhalten einen gesonderten „Arbeitsauftrag“.

Empfehlung 21: Städtische Einrichtungen durch Benchlearning weiterentwickeln.

Dort, wo mehrere Einrichtungen gleiche Aufgaben wahrnehmen, können die betreffenden Organisationen gut voneinander lernen. In themenspezifischen Benchlearning-Gruppen können Themen wie Finanzen, Qualifizierung, pädagogische Konzepte etc. in vertrauensvoller Umgebung reflektiert und gute Beispiele ausgetauscht werden. Derartige Formate bestehen bereits vereinzelt. Diese sind zu überprüfen und gegebenenfalls mit einem erneuerten Benchlearning-Auftrag zu versehen. Dort, wo derartige Angebote fehlen, ist deren Etablierung wohlwollend zu prüfen.

Ganz allgemein ist es essenziell, dass neue Führungskräfte in ihre Aufgaben professionell und geordnet eingearbeitet werden. Dies gilt umso mehr, wenn Führung auf einer Position sich seit mehreren Jahrzehnten entwickelt hat und implizites Wissen für die gute und erfolgreiche Führung ausschlaggebend ist. In solchen Situationen sind Führung und Führungsqualität personenabhängig und daher nur schwer auf neue Personen übertragbar. Wie in der Ausgangslage in Kapitel 0 bereits skizziert, werden drei erfahrene Führungskräfte das Stadtjugendamt Erlangen in den kommenden beiden Jahren verlassen. Das betrifft die Amtsleitung sowie die Abteilungsleitungen der Abteilungen 511 und 512. Der Verlust von Informationen und informellem Wissen wird im Stadtjugendamt allgemein und in den Abteilungen 511 und 512 im Besonderen enorm sein. Strukturelle Entlastungen allein werden nicht ausreichen, um eine gute Übergabe des Staffeltabs zu erreichen. Führung endet logischerweise nicht bei der Einarbeitung. Sie benötigt auch eine einheitliche Basis. Systematische und einheitliche fachliche Anleitung durch die direkten Vorgesetzten sind wichtig für eine gute Ergebnisqualität. Insbesondere bei unerfahreneren Führungskräften ist dies von Bedeutung. Darüber hinaus ist im Stadtjugendamt bisher keine systematische Führungskräfteentwicklung etabliert, welche die Führungskräfte kontinuierlich begleitet und an die sich die Führungskräfte bei Bedarf wenden können. Hieraus ergeben sich insgesamt drei konkrete Empfehlungen, deren Umsetzung bis spätestens Mitte 2020 angezeigt ist.

Empfehlung 22: Einarbeitungskonzept für neue Führungskräfte erstellen und umsetzen.

Das aktuelle Verfahren zur „Wissensbewahrung“ in Zusammenarbeit mit Herr Prof. Dr. Müller (sciNOVIS) ist ein guter Ausgangspunkt. Dieses Verfahren muss deutlich intensiver genutzt werden. Es bedarf zusätzlich eines umfassenden Einarbeitungskonzepts, mit einer idealerweise sechsmonatigen Laufzeit unter Begleitung der Vorgängerin oder des Vorgängers. Im Einzelfall ist eine kürzere Übergangsphase denkbar, die allerdings drei Monate nicht unterschreiten sollte, wenn anschließend ein anlassbezogener Kontakt zur

vorherigen Stelleninhaberin oder dem vorherigen Stelleninhaber realisiert wird. Die Arbeit daran muss ab sofort – Juli 2019 – beginnen.

Empfehlung 23: Fachliche Anleitung und Führung durch Vorgesetzte professionalisieren.

Es sollte Klarheit über die Bestandteile von fachlicher Führung und Anleitung geschaffen werden. Außerdem sollte es eine gemeinsame Verpflichtung auf Instrumente und Verfahren der fachlichen Anleitung und Führung durch ein zu entwickelndes Handlungskonzept „Fachliche Anleitung und Führung im Stadtjugendamt“ geben.

Empfehlung 24: Führungskräfteentwicklung im Stadtjugendamt gestalten.

Führungskräfteentwicklung sollte unter der Federführung des Personal- und Organisationsamts noch besser institutionalisiert werden. Der Wechsel der Führungsmannschaft im Stadtjugendamt sollte zum Anlass für ein Projekt „Führung im Stadtjugendamt“ genommen werden. Dabei sollten ein gemeinsames Führungsverständnis in Form von Führungsleitlinien entwickelt, Führungsaufgaben eindeutig ausdefiniert und Abteilungs- sowie Führungsinstrumente ausgearbeitet werden. Führungsaufgaben sind über die Prozesslandkarte „Kinder- und Jugendhilfe“ (→ siehe Abbildung 5 bis Abbildung 8) transparent zu machen. Führungsleitsätze für die neue Führungsmannschaft und deren Übersetzung für entscheidungskritische (Führungs-)Situationen sind zu erarbeiten. Neue Amtsleitung/en, neue Abteilungsleitungen und neue/alte Sachgebietsleitungen sollten bei der Anwendung der Instrumente und der Umsetzung der Führungsidee durch ein begleitendes Coaching unterstützt werden.

C.3.3 Empfehlungen zur Schnittstellenarbeit

Die neue Aufbau- und Ablauforganisation hat zur Folge, dass sich Schnittstellen verändern werden. Alte Schnittstellen werden bereinigt, neue Schnittstellen werden aufgemacht. Eine Aufbauorganisation des Stadtjugendamts ganz ohne Schnittstellen ist nicht denkbar. Schnittstellen können jedoch die reibungslose und qualitative Erledigung von Aufgaben beeinträchtigen. Schnittstellen benötigen daher Regelungen und klare Verantwortlichkeiten. Sie funktionieren aber vor allem dann gut, wenn die beteiligten Schnittstellenpartner/innen miteinander kommunizieren und Verständnis für die Perspektive der/des jeweils anderen haben.

Empfehlung 25: Schnittstellenübersicht erstellen.

Es sollte eine Schnittstellenübersicht erstellt werden. Um zukünftig Schnittstellen aktiv zu gestalten, ist es sinnvoll, alle internen und externen Schnittstellen aufzulisten und nach folgenden Kriterien zu klassifizieren:

- Wichtigkeit der Schnittstelle (hoch, mittel, niedrig),
- Schnittstelle ist geregelt (ja/nein),
- Schnittstelle funktioniert (ja/nein).

Wichtige, aber nicht geregelte/funktionierende Schnittstellen sollten in einem Schnittstellenplan systematisch bearbeitet werden. Die Schnittstellenübersicht ist schnell erstellt und sehr nützlich für die weitere Bearbeitung der Schnittstellen. Daher handelt es sich bei der Umsetzung dieser Empfehlung um einen so genannten „Quick-Win“; mit relativ wenig Aufwand wird viel erreicht.

Empfehlung 26: Hospitationsprinzip für Schnittstellenpartner/innen einführen.

Für wichtige Schnittstellen sollte ein Hospitationsprinzip modellhaft etabliert werden, in dessen Rahmen Mitarbeitende jeweils für 1-2 Arbeitswochen auf der Stelle der Schnittstellenpartnerin oder des -partners

hospitieren. Das Hospitationsprinzip soll explizit nicht nur für neue Mitarbeitende gelten, sondern auch für Bestandspersonal in als wichtig eingestuft Schnittstellen.

Im Rahmen der Untersuchung sind zwei spezifische, ämterübergreifende Schnittstellen aufgefallen, die modellhaft für das Hospitationsprinzip infrage kommen: die Schnittstelle zur GGFA und die zum Personal- und Organisationsamt. Die GGFA übernimmt wichtige Aufgaben in der Jugendarbeit, wenn es um den Berufseinstieg geht. Diese Aufgaben werden bei der GGFA verbleiben, sodass hier die Schnittstelle zwischen Jugendamt und GGFA beibehalten wird. Das Stellenbesetzungsverfahren stellt eine Schnittstelle zwischen dem Stadtjugendamt und dem Personal- und Organisationsamt (Amt 11) dar. Das Stellenbesetzungsverfahren dauert zu lange. Außerdem führen Entscheidungen in der Vorauswahl dazu, dass Stellen nicht adäquat besetzt werden können. Für diese Schnittstellen sollte pilothaft das Hospitationsprinzip erprobt und anschließend von den beteiligten Schnittstellenpartnerinnen und -partnern beurteilt werden. Bei positiver Bewertung ist eine Ausweitung auf weitere wichtige Schnittstellen anzuraten.

Empfehlung 27: 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 28: 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.

D Ergebnisse der Projektphase 2

Das Kapitel D präsentiert die Ergebnisse der Projektphase 2 im Organisationsentwicklungsprojekt „Jugendamt 2020“: Abschnitt D.1 führt das finale Organigramm „Jugendamt 2020“ ein. Abschnitt D.2 erläutert den Geschäftsverteilungsplan ab 2020 und geht im Detail auf den SOLL-Geschäftsverteilungsplan (→ siehe D.2.3), die Geschäftsverteilung im Bereich der Zentralen Dienste (→ siehe D.2.2) sowie die Aufgaben- und Rollenverteilung zwischen Amtsleitung und zukünftiger (Sozial-)Pädagogischer Leitung (→ siehe D.2.1) ein. Abschnitt D.3 beziffert den erforderlichen Personalbedarf und die damit einhergehenden Personalkosten.

In der 2. Projektphase, die sich von August bis Dezember 2019 erstreckte, stand die konkrete Ausgestaltung der finalen Aufbauorganisation inklusive der damit verbundenen Bezifferung der erforderlichen Personalressourcen im Fokus. Die politischen Gremien der Stadt Erlangen fassten im Juli den Beschluss, die in Projektphase 1 vorgeschlagene Strukturalternative „Fachliche Diversifizierung“ zum Juni 2020 umzusetzen. Damit einher ging die Entscheidung die Empfehlungen zur zukünftigen Organisationsstruktur aus der Projektphase 1 (→ siehe C.2.2, Empfehlungen 10-14)⁶ anzunehmen.

Um die Umsetzung des Beschlusses vorzubereiten, mussten in Projektphase 2 finale Ausarbeitungen vorgenommen werden. Drei Aspekte standen im Mittelpunkt:

- Abschließende **Festlegung zu zentralisierenden Stütz- und Steuerungsaufgaben** in der zukünftigen Zentralabteilung 510 sowie den Büros der Amtsleitung (51) und der (Sozial-)Pädagogischen Leitung (51A).
- Abschließende **Zusammensetzung der und Validierung von Führungsspannen in den zukünftigen Sachgebieten**.
- **Bezifferung des Personalmehrbedarfs** im Zuge der aufbauorganisatorischen Weiterentwicklungen sowie der damit verbundenen Kosten.

Hinweis: Sämtliche Ausarbeitungen und Empfehlungen beziehen sich auf die Organisationsstruktur des Stadtjugendamts im Jahr 2020. Betroffen sind auch und gerade Fragen der erforderlichen Personalressourcen. Dies ist vor dem Hintergrund wichtig, dass beispielsweise durch geplante Bauvorhaben im Bereich der Spiel- und Lernstuben sowie der Regeleinrichtungen bereits heute für die Jahre 2021 und 2022 ein wachsender Bedarf an Mitarbeitenden abzusehen ist. Dieser Bedarf resultiert allerdings nicht aus den Erkenntnissen und Handlungserfordernissen dieses Projekts. Er ergibt sich aus der weiter wachsenden Nachfrage nach Betreuungsplätzen für Kinder in der Stadt Erlangen.

Die in der Berichtsfassung 1.0 vorgestellten Empfehlungen zur Ablauforganisation (→ siehe C.1.3, Empfehlungen 1-9) wurden ebenso bewusst hinten angestellt wie die übergeordneten Empfehlungen zur qualitativen Verbesserung der Arbeit im Stadtjugendamt beziehungsweise der Arbeit für junge Menschen und Familien in der Stadt Erlangen (→ siehe C.3, Empfehlungen 18-28). Diese Empfehlungen haben nach wie vor Gültigkeit und sollten im Zuge der Umsetzungsphase im Jahr 2020 – und bei Empfehlungen mit größerer Tragweite auch über das Jahr 2020 hinaus – berücksichtigt und umgesetzt werden. Voraussetzung dafür ist aber in jedem Fall eine funktionierende Aufbauorganisation mit klaren Rollen und Verantwortlichkeiten. Diese gilt es im Kern bis Juni 2020 sicherzustellen.

D.1 Organisationsstruktur 2020

Mit Beschluss der politischen Gremien zur zukünftigen Organisationsstruktur konnte die Detailarbeit am zukünftigen Organigramm vorgenommen werden. Dies umfasste die Geschäftsverteilung in den Zentralen Diensten (→ siehe D.2.2) sowie die Umsetzung weiterer grundsätzlicher Empfehlungen aus dem Zwischen-

⁶ Die aufbauorganisatorischen Empfehlungen 15-17 (→ siehe 0) sind in der anstehenden Umsetzungsphase im Jahr 2020 noch von der zuständigen Stellen zu entscheiden – und abhängig von der Entscheidung in der Folge umzusetzen.

bericht zur Ausgestaltung der Organisationsstruktur 2020 (→ siehe Tabelle 1). Auf dieser Basis wurde gutachterlich ein finales Organigramm 2020 erstellt. Anschließend wurden all diejenigen Schnittstellen gesammelt, die aufgrund des Organigramms 2020 neu zu modellieren oder zu klären sind.

D.1.1 Grundsätzliche Empfehlungen zur Organisationsstruktur 2020

Die in Tabelle 1 dargelegten Empfehlungen des Gutachters sind mit der zuständigen Referentin, der Amtsleitung und den Abteilungsleitungen des Stadtjugendamts sowie dem Personal- und Organisationsamt reflektiert worden. Zu vielen Empfehlungen konnte Einvernehmen hergestellt werden.

Die Tabelle ist wie folgt zu lesen: Ein [✓] bedeutet, dass grundsätzlich eine einvernehmliche Zustimmung zu der Empfehlung vorliegt, interne Voraussetzungen aber noch geschaffen werden müssten. Dort wo ein 0 in der Bewertungsspalte hinterlegt ist, konnte unter der Amtsleitung und den Abteilungsleitungen des Stadtjugendamts kein Einvernehmen über die Empfehlung hergestellt werden. Eine grundsätzliche Ablehnung X gibt es zu keiner gutachterlichen Empfehlung.

Es ist zu beachten, dass sich die Bezeichnungen der Organisationseinheiten in der Tabelle auf das Organigramm mit Stand Juli 2019 beziehen (→ siehe Abbildung 13).

Empfehlung	Bewertung [✓, 0, X]
Die Abteilungsleitungen 513 und 514 sollten mit einem Stellenanteil von jeweils 50 % ausgestattet werden.	✓
Hinweis: Dieser Stellenanteil scheint mit Blick auf das Aufgabenspektrum und die Abteilungsgrößen im Jahr 2020 angemessen.	
Die Leitungsassistentinnen und -assistenten behalten die aktuelle Aufgabenstruktur bei. Sie wechseln gebündelt in das Sachgebiet 510-3.	✓
Hinweis: Dieses Sachgebiet empfiehlt sich aus Größengründen und wegen der größten inhaltlichen Nähe.	
IT-Betreuung und IT-Management werden im Sachgebiet 510-2 gebündelt.	✓
Das geplante Sachgebiet 510-5 (Ausbildungsförderung und Unterhaltsvorschuss) geht wegen der geringen Anzahl an Mitarbeitenden im Sachgebiet 510-1 (Finanzmanagement) auf.	✓
Eine Aufteilung der Sachgebiete 512-1 und 512-2 in jeweils 2 Sachgebiete ist anzuraten. Dabei sollten in einem ersten Schritt die beiden neuen Sachgebiete mit einem Stellenanteil von jeweils 0,5VZÄ für die neuen Sachgebietsleitungen und jeweils bis zu zugeordneten 10 Mitarbeitenden ausgestattet werden.	✓
Hinweis: Die konkrete Aufgabenteilung der Sachgebiete sollte unter Einbezug der Mitarbeitenden erfolgen.	
Abteilung 515 sollte wegen der hohen Personalanzahl und des sich abzeichnenden weiteren Personalaufbaus ein drittes und viertes Sachgebiet „Dienst- und Fachaufsicht städtischer Regeleinrichtungen Region 3/4“ erhalten. Mit einem Stellenanteil der Sachgebietsleitung von 100 % (Region 3) und 75 % (Region 4).	✓
Geschäftszimmer und „Sachbearbeiter/innen Verwaltung“ (aktuelle Bezeichnung Sekretariat) sollten gepoolt werden: Pool 1: Büro 51 und 51A, Pool 2: Abteilung 510-515.	✓

Empfehlung	Bewertung [✓, 0, X]
<p>Hinweis: Mit der aufbauorganisatorischen Zusammenlegung ist nicht zwangsläufig eine räumliche Zusammenlegung verbunden. Es hat aber direkte Auswirkungen auf Aufgabenportfolio, Arbeitsorganisation und Führung.</p>	
<p>Die Sachgebietsleitung 512-5 sollte zukünftig mit einem reduzierten Stellenanteil von 50 % ausgestattet werden.</p>	✓
<p>Hinweis: Die betreffende Sachgebietsleitung könnte mit dem EGH-Projekt und/oder einem weiteren Entwicklungsprojekt betraut werden.</p>	
<p>Die Rechts- und Fachaufsicht der freien Träger (inklusive Bezuschussung) sollte mit den aktuell sieben tätigen Personen in der Abteilung 510 als Sachgebiet 510-5 installiert werden; in einem Sachgebiet mit dem Aufbau und Unterhalt des Portals zur Kitaplatz-Vergabe.</p>	✓
<p>Ein „Pädagogischer Fachdienst“ sollte im Büro der (Sozial-)Pädagogischen Leitung angesiedelt werden. Gleiches gilt für den „Integrativen Fachdienst“.</p>	
<p>Hinweis: Die Zusammenführung des „Integrativen Fachdiensts“ ist auch deshalb anzuraten, da diese Aufgabe aktuell auf unterschiedliche Einheiten in den Abteilungen 511 und 512 verteilt ist. Mit der Folge, dass sich die Konzepte und Handlungsansätze unterscheiden. Dies sollte zukünftig vermieden werden. Es sollte für ein Kind mit einem I-Status in der mittelbaren Unterstützung durch einen integrativen Fachdienst keinen Unterschied machen, ob es in einer Spielstube oder einer Regeleinrichtung betreut wird. Gleiches gilt für die unmittelbare Unterstützung der Mitarbeitenden in den Einrichtungen selber.</p>	[✓]
<p>Die besonderen Beauftragungen sollten gebündelt im Büro der Amtsleitung 51 mit einer Person (1 VZÄ) angesiedelt werden.</p>	✓
<p>Die Kindertagespflege sollte als „Einrichtung“ organisiert und einem Sachgebiet in Abteilung 515 zugeordnet werden.</p>	
<p>Hinweis: Die notwendigen (tariflichen) Rahmenbedingungen dafür müssen geschaffen werden.</p>	[✓]
<p>Die geplante Servicestelle „Bürger-Anliegen“ sollte im Büro 51A angesiedelt werden.</p>	✓
<p>Supervisionsstellen werden im Büro 51A angesiedelt.</p>	✓
<p>Die Stellenanteile der SGL in der zukünftigen Abteilung 513 sollen perspektivisch – nach konzeptioneller Unterfütterung und Aufgabenbündelung der Jugendarbeit im Jugendamt – einen Stellenanteil von 1 VZÄ enthalten.</p>	
<p>Hinweis: Aktuell ist der Aufbau zweier Sachgebiete anzuraten, nach Etablierung der Abteilung und möglicher Bündelung von Aufgaben der Jugendarbeit (→ siehe hierzu Empfehlung 15 und Empfehlung 16) ist eine Ausweitung auf drei Sachgebiete sinnvoll.</p>	✓

Tabelle 1: Empfehlungen „Ausgestaltung Organisationsstruktur 2020“

D.1.2 Organigramm 2020

Abbildung 16 zeigt die empfohlene finale Organisationsstruktur des Stadtjugendamts ab dem Jahr 2020 als Organigramm. „Rot“ gekennzeichnet sind jene Weiterentwicklungen, die sich nach dem Beschluss der politischen Gremien in der Projektphase 2 ergeben haben.

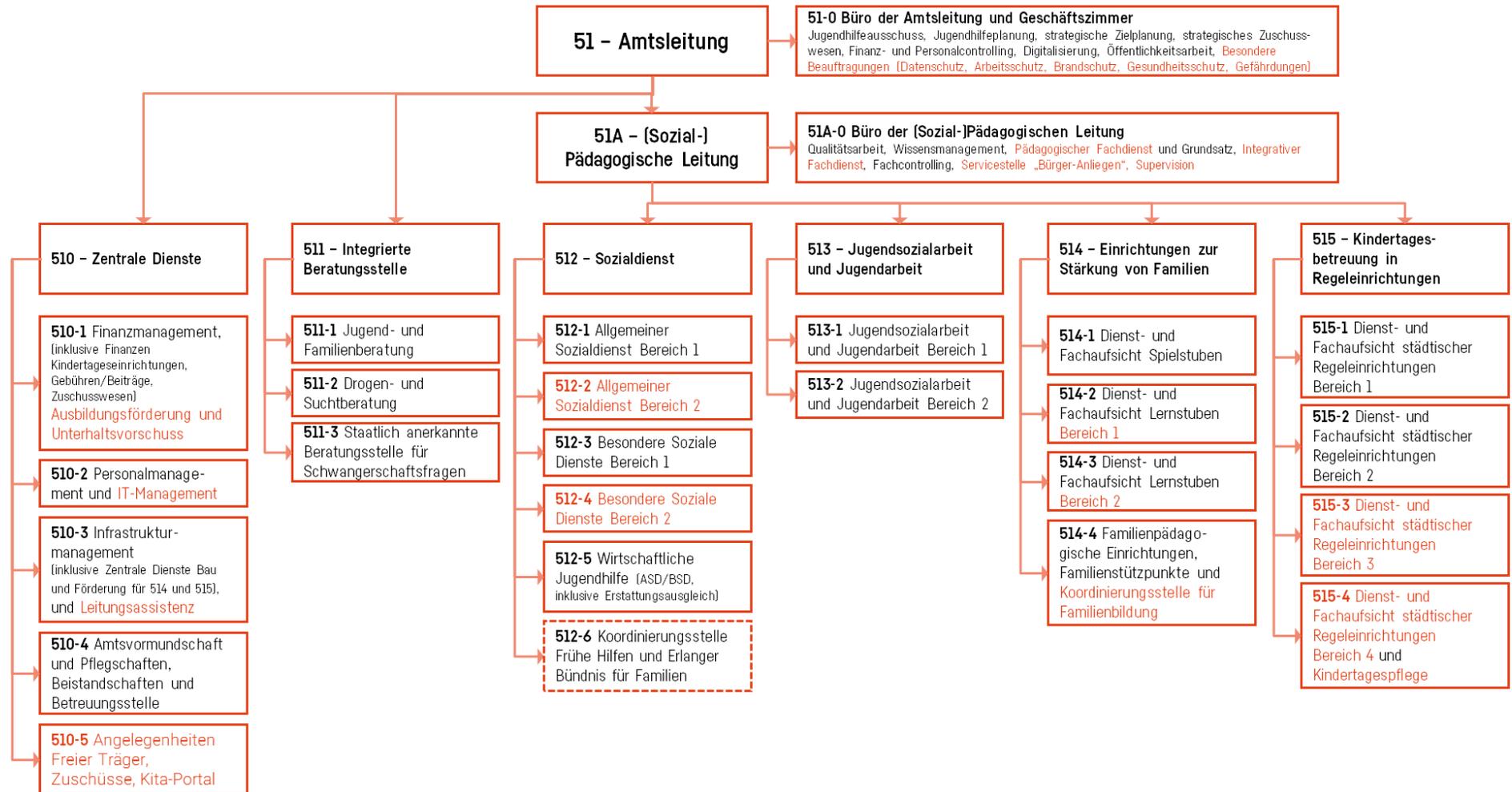


Abbildung 16: Organisationsstruktur 2020 „Fachliche Diversifizierung“

D.1.3 Schnittstellengestaltung

Entsprechend der Empfehlung 25 haben Amtsleitung und Abteilungsleitungen die zentralen Schnittstellen im Stadtjugendamt benannt und bewertet – insbesondere solche Schnittstellen, die mit der neuen Organisationsstruktur gesondert betrachtet werden sollten. Tabelle 2 listet die als relevant erachteten Schnittstellen des Stadtjugendamts auf und markiert, inwieweit diese im Rahmen der Umsetzungsphase im Jahr 2020 einer Klärung unterzogen werden sollen.

In der Tabelle ist für jede Schnittstelle vermerkt, wie wichtig diese für die Ergebnisse des Jugendamts ist (1) und inwieweit sie bereits heute oder durch die Reorganisation als kritisch bewertet wird (2). Aus der Kombination von Wichtigkeit und Bewertung ergibt sich eine Sortierung der zu betrachtenden Schnittstellen. Schnittstellen mit einer hohen Priorität sollten als erstes geklärt werden.

Die Klärung erfolgt durch die an der Schnittstelle Beteiligten und sollte soweit möglich mit den künftig auf der Stelle platzierten Beschäftigten geschehen. Dies ist in der Regel möglich, sobald die neuen Stelleninhaber/innen vom Stadtjugendamt im SOLL-Geschäftsverteilungsplan (→ siehe D.2.3) benannt sind.

In solchen Fällen, in denen zum Zeitpunkt des Go-Live der neuen Organisationsstruktur die zukünftigen Stelleninhaber/innen noch nicht da sind, sollte die Schnittstellenklärung durch die jeweilige vorgesetzte Person erfolgen.

Grundsätzlich sollten die Schnittstellenklärungen in unmittelbarer zeitlicher Nähe zum Go-Live der Reorganisation – frühestens vier Wochen vorher beginnend – erfolgen. Ansonsten wird das Alltagserleben in den alten Organisationsstrukturen die Schnittstellenklärung überlagern. Insbesondere bei Schnittstellen, die sich durch die veränderte Organisationsstruktur neu ergeben, sollte die Klärung erst vier bis sechs Wochen nach dem Go-Live erfolgen, damit Erfahrungen aus dem Arbeitsalltag berücksichtigt werden können.

Priorität	Schnittstelle	Beteiligte	Wichtig für Ergebnisse? (1=+ 2=++ 3=+++)	Aktuell kritisch? (0=-, 1=0, 2=++)	Bewertungs-Score (wichtig x kritisch)
1	Gesamter Prozess Haushalt	510-1, 510-3, 51, 51-01, 51A, alle Abteilungsleitungen	3	2	6
1	Bedarfs- und Stellenplanung	51, 51-0 (Personalcontrolling), 51A, Abteilungsleitung 510 und 511, Sachgebietsleitung 510-2	3	2	6
1	Stellenausschreibung und -besetzung	510-2 (Personalmanagement), alle Abteilungsleitungen, Personalamt	3	2	6
1	Unterhalt und Ausstattung für die Einrichtungen des Jugendamts	510-3 sowie ausgewählte Sachgebietsmitarbeiter/-leitungen aus den Fachabteilungen	3	2	6

Priorität	Schnittstelle	Beteiligte	Wichtig für Ergebnisse? (1=+ 2=++ 3=+++)	Aktuell kritisch? (0=-, 1=0, 2=++)	Bewertungs-Score (wichtig x kritisch)
1	Zusammenarbeit mit dem Sozialamt bei der Umsetzung des BTHG (Inklusion umsetzen)	Sozialamt, 51, 51A	3	2	6
2	Fachliches Controlling	51A-0, 51A, alle SGL der Abteilungen 512, 513, 514, 51-0 (Jugendhilfeplanung)	2	2	4
2	Fachliches Controlling im Kita-Bereich	51A-0 (Fachcontrolling), Abteilungsleitung 515 sowie SGL 515-1 und 515-2, 514-1	2	2	4
2	Jugendliche in Arbeit bringen	Jugendberufsagentur (GGFA und Arbeitsagentur), 512-1 und 512-2	2	2	4
3	Kindertagesgebühren	Rechnungsstelle, Leitungsassistenzen und Gebührenstelle	3	1	3
3	Betriebskostenbezuschussung für freie Träger	510-5, die freien Betriebsstätten, 510-1	3	1	3
3	Investitionskostenbezuschussung	510-5, 510-3 (Infrastrukturmanagement)	3	1	3
3	freiwillige qualitative Zuschussung von Kitas	510-5, die freien Betriebsstätten, 510-1	3	1	3
3	Beschwerdemanagement	Servicestelle Kita, 51, alle Abteilungsleitungen	3	1	3
3	Bezahlung von Kindertagespflege und Schließen der Verträge mit den Betreuenden	510-1, 515-3	3	1	3
4	Förderangelegenheiten zum Beispiel durch Bezirk, ESF, Mittel aus der Sozialen Stadt etc.	510-1, alle Fachabteilungsleitungen, 51A, 51	2	1	2
4	Krankmeldung bei anderen Beschäftigten	510-2, Sachgebietsleitungen 515-1, 515-2, 514-1, 514-2, 514-3, Geschäftszimmer, alle Abteilungslei-	2	1	2

Priorität	Schnittstelle	Beteiligte	Wichtig für Ergebnisse? (1=+ 2=++ 3=+++)	Aktuell kritisch? (0=-, 1=0, 2=++)	Bewertungs-Score (wichtig x kritisch)
		tungen			
4	IT-Betreuung der Kitas und Spielstuben	Kitas und Spielstuben, 510-2	2	1	2
4	übrige IT-Betreuung des Stadtjugendamts	510-2, je ein/e Erstan-sprechspartner/in für IT-Fragen je Abteilung	2	1	2
4	Amtsvormundschaft und Pflegschaften zu 512-1 und 512-2	Sachgebietsleitungen Amtsvormundschaft und Pflegschaften sowie 512-1 und 512-2	2	1	2
4	übrige Verwaltungsaufgaben im Bereich Kita sowie Spiel- und Lernstuben	Sachgebietsleitungen 515-1 und 515-2, 510-1 und 510-3, 514-1, 514-2, 514-3	2	1	2
4	Projektarbeit in den Abteilungen 513 und 514	Sachgebietsleitungen 513 und 514, 510-1 und 510-2	2	1	2
4	Rechtsaufsicht der freien Träger	510-1 sowie 510-5 (Rechtsaufsicht) und zuständige Abteilungsleitung für freie Träger	2	1	2
4	Bau und Unterhalt von Kindertagespflegeeinrichtungen	515-3 und 510-2	2	1	2
4	Steuerung der Jugendsozialarbeit in der Stadt zwischen den Ämtern	Amt für Soziokultur, JAZ e.V., e-Werk, Abteilungsleitung 513, 51, 51A	2	1	2
5	Tätigkeits-Jahresbericht	51-0 (Presse- und Öffentlichkeitsarbeit), alle Abteilungsleitungen	1	1	1
5	gemeinsame Koordination von Optiprax-Ausbildung	514-1, 514-2, 515-1, 515-2, 510-2	1	1	1
5	Fortbildungen für Kita-Beschäftigte	510-2, 514-1, 514-2, 515-1, 515-2, 51A	1	1	1
5	Satzungsarbeit, Rahmenvereinbarungen und sonstige Regelsetzung für Kindertagesbetreu-	51A, 51A-0 (Grundsatz), Abteilungsleitungen 514 und 515	1	1	1

Priorität	Schnittstelle	Beteiligte	Wichtig für Ergebnisse? (1=+ 2=+++ 3=++++)	Aktuell kritisch? (0=-, 1=0, 2=++)	Bewertungs-Score (wichtig x kritisch)
keine Bearbeitung nötig	Zuschusswesen von Initiativen, Vereinen etc.	510-1, 51, 51-0 (Jugendhilfeplanung), Abteilungsleitung 513	1	0	0
keine Bearbeitung nötig	Arbeitsprogramm fürs Folgejahr erstellen		1	0	0
keine Bearbeitung nötig	FAG-Mittel beantragen	510-1, 510-3, Sachgebietsleitungen 513-1, 513-2, 513-3, 514-1, 514-2, 514-3	2	0	0
keine Bearbeitung nötig	Betriebliches Eingliederungsmanagement	Jugendamt und Personalamt	1	0	0
keine Bearbeitung nötig	Reisekostenabrechnungen	Jugendamt und Personalamt	1	0	0
keine Bearbeitung nötig	Dienstvereinbarung LOB und Prämien umsetzen	Jugendamt und Personalamt	1	0	0
keine Bearbeitung nötig	Beistandschaften und UVG	510-4 und ASD/BSD	1	0	0
keine Bearbeitung nötig	Rahmenvereinbarungen, Dienstvereinbarungen und sonstige Regelungen im Jugendamt insgesamt	51, 51A, alle Abteilungsleitungen	1	0	0
keine Bearbeitung nötig	Wirtschaftliche Jugendhilfe und Sozialer Dienst	512-1, 512-2, 512-3, 512-4, 512-5	1	0	0

Tabelle 2: Schnittstellenübersicht

Die Auflistung und Bewertung der Schnittstellen im Stadtjugendamt hat nicht den Anspruch auf Vollständigkeit. Es ist ein erster Einstieg in die systematische Schnittstellenarbeit gemäß Empfehlung 25. Diese Arbeit muss im Arbeitsalltag kontinuierlich fortgesetzt und identifizierte Klärungsbedarfe müssen durch die beteiligten Beschäftigten in einem geordneten Verfahren bearbeitet werden. Die Gewährleistung dieses Prozesses ist Aufgabe von Amtsleitung und Abteilungsleitungen.

D.2 Geschäftsverteilung ab 2020

Das Kapitel D.2 beschreibt die neue Geschäftsverteilung ab 2020 im Stadtjugendamt Erlangen. Abschnitt D.2.1 stellt die künftige Rollen- und Aufgabenklärung zwischen Amtsleitungen und Abteilungsleitungen vor. Abschnitt D.2.2 verdeutlicht, wie die zentralen Aufgaben in der neuen Geschäftsverteilung organisiert sind. Abschnitt D.2.2 erläutert den tabellarischen SOLL-Geschäftsverteilungsplan, der alle Stellen des Stadtjugendamts in ihrer Form ab 2020 umfasst.

D.2.1 Aufgaben- und Rollenklärung zwischen Amtsleitung und Abteilungsleitungen

Mit der Entscheidung für die neue Organisationsstruktur folgt die Stadt Erlangen der Empfehlung 10, der Aufteilung der Amtsleitung in eine Amtsleitung 51 und eine (Sozial-)Pädagogische Leitung 51A.

Die „Amtsleitung“ führt die Abteilung Zentrale Dienste, die Integrierte Beratungsstelle und 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 besteht darin, eine klare und eindeutige Rollenklärung zwischen diesen beiden obersten Führungskräften im Stadtjugendamt sowie den nachgeordneten Abteilungsleitungen vorzunehmen, um Aufgaben, Verantwortlichkeiten, Entscheidungskompetenzen und Geltungsbereiche klar abzugrenzen.

Dahingehend sind den unterschiedlichen Funktionen Aufgaben zuzuordnen und in einen funktionsspezifischen Aufgabenkatalog zu überführen. Grundlage des Aufgabenkatalogs ist die Prozesslandkarte „Jugendhilfe“ (→ siehe Abbildung 5 bis Abbildung 8). Ausgehend von der voranstehend skizzierten grundsätzlichen Trennung der Aufgabenbereiche zwischen 51 und 51A sind sämtliche Führungs- und Steuerungsaufgaben im Stadtjugendamt geprüft und zugeordnet worden. Die Zuordnung liefert im Ergebnis differenzierte Aufgabenprofile für Amtsleitung, (Sozial-)Pädagogische Leitung und Abteilungsleitungen, die diesem Bericht als Anhang beigefügt sind (→ siehe E). Diese Aufgabenprofile bilden die Basis für die zukünftigen Stellenbeschreibungen und sollten turnusmäßig alle zwei Jahre, mindestens aber bei Neubesetzungen von Stellen fortgeschrieben werden.

Bei der Zuordnung von Aufgaben ist zu beachten, dass zwischen Aufgaben unterschieden wurde, die eindeutig einer Funktion zugewiesen werden können (ein x pro Zeile), Aufgaben, die mehrere Funktionen gleichermaßen wahrnehmen (mehrere x pro Zeile) und Aufgaben, bei denen eine Zuarbeit durch andere als die verantwortliche Funktion nötig ist (markiert mit einem z). Diese Differenzierung in der Zuständigkeit ist auch im SOLL-Geschäftsverteilungsplan abgebildet (→ siehe D.2.3). Abbildung 17 zeigt einen Ausschnitt dieser Aufgabenzuordnung.

X markiert die Aufgaben(letz)verantwortung; Z markiert lediglich Zuarbeit für eine Aufgabe

Aufgabenbereich	Aufgaben-ID	Aufgabe	AL 51	SPL 51A	ABL 510	ABL 511	ABL 512	ABL 513	ABL 514	ABL 515
Strukturdaten der Stelle	0									
Bemerkung gfa public										
Strategie und Steuerung 1										
Strategie und Steuerung	100	Strategische Ziele, Vorgaben planen	x	x						
Strategie und Steuerung	101	Strategische Ziele vereinbaren	x	x						
Strategie und Steuerung	102	Strategische Ziele kontrollen	x	x						
Strategie und Steuerung	103	Fachliche Ziele, Vorgaben planen	x	x	Z	Z	Z	Z	Z	Z
Strategie und Steuerung	104	Fachliche Ziele vereinbaren	x	x						
Strategie und Steuerung	105	Fachliche Ziele kontrollen	x	x						
Strategie und Steuerung	106	Jugendhilfeausschuss	x	x						
Strategie und Steuerung	107	Berichtswesen	x							
Finanzen 2										
Finanzen	200	Transferbudget planen		x			x			
Finanzen	201	Transferbudget kontrollen		x			x			
Finanzen	202	Rechnungswesen Transferbudget								
Finanzen	203	Transferbudget ausgleichen (KLR)								
Finanzen	204	Verwaltungskostenbudget planen	x		x	x	x	x	x	x
Finanzen	205	Verwaltungskostenbudget kontrollen	x		x	x	x	x	x	x
Finanzen	206	Rechnungswesen Verwaltungskostenbudget								
Finanzen	207	Verwaltungskostenbudget ausgleichen								
Finanzen	208	Investitionsbudget planen	x							
Finanzen	209	Investitionsbudget kontrollen	x							

Abbildung 17: Beispieldarstellung Aufgabenzuordnung AL, SPL und ABL

Es ist bei der Zuordnung von Aufgaben zu unterscheiden zwischen der Aufgabenwahrnehmung und der Verantwortung für eine Aufgabe. Die Wahrnehmung einer Aufgabe bedeutet, dass die jeweilige Funktion die mit der Aufgabe verbundenen Tätigkeiten in der Regel selbst erledigt. Unbenommen davon ist der Fakt, dass eine Funktion sämtliche Aufgaben verantwortet, die durch ihr zugeordnete Personen/Funktionen wahrgenommen werden. In diesem Sinne verantwortet die Amtsleitung 51 sämtliche Aufgaben im Stadtjugendamt, die Abteilungsleitung 515 beispielsweise sämtliche Aufgaben, die in ihrer Abteilung durch Sachgebietsleitungen und Sachbearbeiter/innen erledigt werden.

Mit Etablierung der neuen Hierarchieebene 51A verändern sich insbesondere auch die Aufgabenprofile der Abteilungsleitungen. Sind Grundsatzfragen, pädagogische Konzepte sowie Fachcontrolling und Vertretung der Amtsleitung aktuell noch Teil des Aufgabenportfolios der Abteilungsleitungen, insbesondere der Abteilungsleitungen von aktuell 511 und 512, so werden diese Aufgaben zukünftig in der Hauptsache von der (Sozial-)Pädagogischen Leitung und ihrem Stab wahrgenommen. Abteilungsleitungen werden dort in Form von Zuarbeiten eingebunden, wo es fachlich und prozessual geboten ist. Dadurch werden die Abteilungsleitungen in ihrer Arbeit entlastet und können sich auf die fachliche Anleitung und Führung ihrer Fachabteilungen konzentrieren.

Dieser zeitliche Gewinn und die damit einhergehende Fokussierung auf die Aufgabe „Führung“ bei den Abteilungsleitungen kommt den Sachgebietsleitungen entgegen, die ihrerseits bei konzeptuellen Arbeiten die eigene Abteilung betreffend entlastet werden. Denn diese Aufgaben werden zukünftig von der zuständigen Abteilungsleitung erledigt. Zudem erfahren die Sachgebietsleitungen mehr und gezieltere Unterstützung durch die Abteilungsleitungen und können sich ihrerseits auf die fachliche Anleitung und Führung ihrer Mitarbeitenden konzentrieren. Diese Verschiebung von Aufgaben, ausgehend von der neuen (Sozial-)Pädagogischen Leitung bietet die große Chance, die Qualität bei der Aufgabe „Führung“ in

den kommenden Jahren zu verbessern. Dass dieser Führungsfokus auch tatsächlich erfolgt, liegt in der Verantwortung der Amtsleitung mit Unterstützung von Amt 11.

Neben der Aufgaben- und Rollenklärung sind weitere Verfahrensfragen in der Führung des Stadtjugendamts zu klären. Tabelle 3 listet diese Verfahrensfragen auf und gibt gutachterliche Empfehlungen zur Beantwortung der Fragen.

Verfahrensfrage	Empfehlung
Wie werden die einzelnen Führungsfunktionen vertreten?	Amtsleitung und (Sozial-)Pädagogische Leitung vertreten einander. Abteilungsleitungen vertreten sich gegenseitig auf ihrer Ebene, gleiches gilt für die Sachgebietsleitungen.
Wie wird sichergestellt, dass fachliche Anleitung und Führung tatsächlich und mit einer einheitlichen Idee erfolgt?	Explizite Führungsformate werden in einer Führungskräfteklausur unter Begleitung durch Amt 11 spätestens mit Go-Live der neuen Organisationsstruktur konzipiert (→ siehe Empfehlung 23 und Empfehlung 24).
Gibt es eine Eskalationskette neben der formalen Linie?	Nein
Wie werden Entscheidungen zwischen 51 und 51A getroffen?	Einvernehmlich, mit Veto für die Amtsleitung 51

Tabelle 3: Verfahrensfragen zur Führung im Stadtjugendamt

Empfehlung 29: Aufgaben- und Rollenklärung zwischen Abteilungsleitungen und Sachgebietsleitungen

Die genaue Klärung der Aufgaben und Rollen zwischen Amtsleitung und (Sozial-)Pädagogischer Leitung sowie Amtsleitung/(Sozial-)Pädagogischer Leitung und Abteilungsleitungen ist ein wichtiger Schritt zu Klarheit und Transparenz über die zukünftige Führung im Stadtjugendamt. Um Klarheit und Transparenz auf allen Führungsebene herzustellen, sollte in der Umsetzungsphase ab Januar 2020 eine ebensolche Aufgaben- und Rollenklärung zwischen Abteilungs- und Sachgebietsleitungen durchgeführt werden.

D.2.2 Geschäftsverteilung der zentral durchführbaren Aufgaben

Einer der zentralen Schritte in der zweiten Phase des Projekts „Jugendamt 2020“ war die Zuordnung von Aufgaben zu den Zentralen Diensten sowie den Büros der Amtsleitung und der (Sozial-)Pädagogischen Leitung. Das Vorgehen zu dieser Aufgabenverteilung wird in den Kapiteln B.3 und B.4 thematisiert. Im Folgenden werden die grundsätzlichen Ergebnisse für die einzelnen zukünftigen zentralen Organisationseinheiten festgehalten.

Büro der Amtsleitung

Im Büro der Amtsleitung werden alle Aufgaben der stadtweiten **Jugendhilfeplanung** verortet. Außerdem werden hier alle relevanten Aufgaben bezüglich des **Jugendhilfeausschusses** zentralisiert. Der Jahresbericht, das Arbeitsprogramm und die Tätigkeiten zur Vorhabenliste sollten aus dem Büro der Amtsleitung koordiniert und bearbeitet werden. Das Thema **Öffentlichkeitsarbeit** ist bisher zu wenig im Stadtjugendamt Erlangen in der Umsetzung. Die Ressourcen für diese Aufgabe werden im Büro der Amtsleitung zusammengeführt, um die Öffentlichkeitsarbeit zu vereinheitlichen und zu professionalisieren. In diesem Zusammenhang hätte das Stadtjugendamt die Chance, den Jahresbericht zukünftig nicht nur redaktionell zu überarbeiten, sondern auch die inhaltliche Weiterentwicklung zentral zu steuern, sodass die Qualität des Berichts erhöht werden kann. Die formale Verantwortung (zum Beispiel einheitliche Layouts oder Pflege der Webseite) und die inhaltlich-fachliche Verantwortung sollten auf dieser Grundlage geklärt werden. Auch das **Personal- und Finanzcontrolling** gehören in das Büro der Amtsleitung, denn der Amtsleitung unterliegt die Gesamtsteuerung des Stadtjugendamts in diesen Bereichen. Eine neue Stelle für die **Besonderen Beauftragungen** soll das Büro der Amtsleitung komplettieren. Diese Stelle muss eng mit den Sachgebietsleitungen zusammenarbeiten, zum Beispiel beim Thema Datenschutz.

Büro der (Sozial-)Pädagogischen Leitung

Das Büro der (Sozial-)Pädagogischen Leitung soll als zentrale pädagogische Grundsatzabteilung fungieren, in der abteilungsübergreifende fachliche Aufgaben verortet werden. Alle zentralen Aufgaben zum **pädagogischen Fachdienst und Grundsatz** werden hier gebündelt. Unter diese Aufgaben fallen beispielsweise die Entwicklung und Begleitung pädagogischer Fortbildungskonzepte sowie die Begleitung pädagogischer Projekte. So sollten hier die Optipraxis-Koordination und die Medienpädagogik verortet sein. Der **Integrative Fachdienst** wird im Büro der (Sozial-)Pädagogischen Leitung zentralisiert. Damit kann sichergestellt werden, dass es ein einheitliches Konzept für das gesamte Stadtjugendamt gibt. Auch die **Supervision** wird in dieser Organisationseinheit angesiedelt. Der (Sozial-)Pädagogischen Leitung muss als Leitung der Fachabteilungen das **Fachcontrolling** zugeordnet sein. Dieses wird im Büro der (Sozial-)Pädagogischen Leitung verortet und dort als integrierte Aufgabe gemeinsam mit **Qualitätsarbeit** und dem **Wissensmanagement** bearbeitet. Zusätzlich wird im Büro der (Sozial-)Pädagogischen Leitung die **Servicestelle „Bürger-Anliegen“**, mit einem Fokus auf das Beschwerdemanagement, etabliert.

Grundsätzliche Prämissen für die Zentralen Dienste

Eine der wichtigsten Prämissen für die Gestaltung der Zentralen Dienste lautet, dass gut funktionierende Abläufe erhalten bleiben und sinnvoll eng verzahnte Aufgaben gebündelt durch Stellen nicht auseinandergerissen werden. Kleinere, abgrenzbare Aufgaben, die nicht uneindeutig einem bestimmten Sachgebiet zugeordnet werden können, verbleiben bei der entsprechenden Person, um Kontinuität zu gewährleisten.

Die Schnittstelle zwischen der pädagogischen Arbeit und den Verwaltungsaufgaben innerhalb des Stadtjugendamts sollte so serviceorientiert beibehalten werden, wie sie es aktuell ist. Es darf in diesem Bereich kein Silodenken geben. Die Zentralen Dienste unterstützen durch das verwaltungstechnische Handeln, so effektiv es geht, die pädagogische Arbeit in den Fachabteilungen.

Im Zuge der Projektphase haben sich vier Sachgebiete für die Zentralen Dienste herausgebildet⁷:

- Sachgebiet 510-1: Finanzmanagement, Ausbildungsförderung und Unterhaltsvorschuss
- Sachgebiet 510-2: Personalmanagement und IT-Management
- Sachgebiet 510-3: Infrastrukturmanagement und Leitungsassistenzen
- Sachgebiet 510-5: Angelegenheiten Freier Träger, Zuschüsse, Kita-Portal

Die Verteilung von Aufgaben auf verschiedene Sachgebiete bedeutet keinesfalls, dass kein Abstimmungsbedarf mehr zwischen den Sachgebieten auftritt. Vielmehr müssen insbesondere die Sachgebiete 510-1, 510-2 und 510-3 sehr stark miteinander vernetzt arbeiten, um effektiv die Fachabteilungen zu unterstützen. Die in Projektphase 2 vorgenommene Aufgabenverteilung ist eine Momentaufnahme und Ausgangspunkt für die Etablierung der Zentralen Dienste. Gesetze ändern sich und es werden Aufgaben hinzukommen oder wegfallen. Außerdem wird es im Laufe der Umsetzung der neuen Organisationsstruktur zu Feinjustierungen in den Verantwortlichkeiten kommen. Eine gewisse Dynamik in der Konfiguration der einzelnen Sachgebiete in den Zentralen Diensten ist nicht nur zu erwarten, sondern sinnvoll und notwendig.

Sachgebiet 510-1: Finanzmanagement, Ausbildungsförderung und Unterhaltsvorschuss

Im Sachgebiet 510-1 wird das Finanzmanagement zentralisiert. Dazu gehören das allgemeine Finanzmanagement sowie die Rechnungs- und Gebührenstelle. Außerdem werden hier die Ausbildungsförderung und die Aufgaben des Unterhaltsvorschussgesetzes verortet. Dieses Sachgebiet wird eine zentrale Rolle an der Schnittstelle zwischen Stadtjugendamt und Stadtkämmerei (Amt 20) spielen. In Zusammenarbeit mit dem Büro der Amtsleitung sollte dieses Sachgebiet das zukünftige integrierte Personal- und Finanzcontrolling für das gesamte Stadtjugendamt Erlangen entwickeln und betreuen. Bisher existiert kein abteilungsübergreifendes, systematisches Finanzcontrolling, es gibt lediglich abteilungsspezifische Ansätze. Neben der Sachbearbeitung (Verwaltung) soll die Aufgabe von Anordnungen in diesem Sachgebiet liegen. Die Rechnungsstelle und die Gebührenstelle werden in diesem Sachgebiet aufbauorganisatorisch zusammengebracht und können so gemeinsam gesteuert werden.

Sachgebiet 510-2: Personalmanagement und IT-Management

Im Sachgebiet 510-2 werden das Personalmanagement und das IT-Management zentralisiert. Dazu gehören die allgemeine Sachbearbeitung Personalmanagement für die Abteilungen 510, 512, 513, 514 und 515 sowie die EDV/IT. Mit der Zentralisierung des Personalmanagements wird diese Abteilung eine Schlüsselrolle an der Schnittstelle zum Personal- und Organisationsamt (Amt 11) innehaben. Die Zentralisierung des Personalmanagements ist die Chance für das Stadtjugendamt Erlangen Prozesse zu vereinheitlichen und insbesondere die Personalakquise konzeptuell weiterzuentwickeln, um Stellen gut und schnell zu besetzen. Neben dem reinen Personalmanagement sollen in diesem Sachgebiet ebenfalls alle EDV/IT-relevanten Aufgaben gebündelt werden, damit diese gemeinsam gesteuert werden können. Hier gibt es einige Aufgaben, die eng verzahnt mit Personal- und Finanzaufgaben gedacht werden müssen. Einzelne Mitarbeitende in diesem Sachgebiet werden zusätzlich auch Aufgaben aus dem Finanzmanagement übernehmen, wie

⁷ Das Sachgebiet 510-4 Amtsvormundschaften und Pfllegschaften bleibt im Zuge der Neustrukturierung unberührt. Es bleibt 1:1 mit dem aktuellen Aufgabenportfolio bestehen. Als inhaltlich geschlossenes Sachgebiet wird es den Zentralen Diensten zugeordnet, erbringt aber vom Wesen keine zentralen Aufgaben. Entsprechend bleibt das Sachgebiet 510-4 in diesem Berichtsteil unberücksichtigt.

beispielsweise Anordnungen oder Aufgaben aus dem Infrastrukturmanagement, zum Beispiel Büromaterialbestellungen oder Druckerpatenschaften.

Sachgebiet 510-3: Infrastrukturmanagement und Leitungsassistenzen

Das Infrastrukturmanagement und die Leitungsassistenzen werden im Sachgebiet 510-3 zentralisiert. Mit wenigen Ausnahmen (beispielsweise das Fuhrparkmanagement) sind hier alle Aufgaben des Infrastrukturmanagements verortet. Dieses Sachgebiet soll die Schnittstelle des Stadtjugendamts mit dem Amt für Gebäudemanagement (GME, Amt 24) gestalten. Die Leitungsassistenzen unterstützen die nachgeordneten Einrichtungen des Stadtjugendamts im operativen Bereich. Sie spielen eine besondere Rolle bei der qualitativ guten Erfüllung der Aufgaben des Stadtjugendamts, indem Sie die Schnittstelle zwischen Verwaltung und pädagogischen Einrichtungen ausgestalten. Sie übernehmen Aufgaben des Finanzmanagements, des Personalmanagements und des Infrastrukturmanagements. Ihnen kommt eine besondere Schlüsselfunktion zu, die für die reibungslose Arbeit der Einrichtungen erhalten bleiben sollte. In einigen Einrichtungen werden Aufgaben der Leitungsassistenzen auch von pädagogischem Personal wahrgenommen. Diese sollten bei der Steuerung der Leitungsassistenzen insgesamt mitgedacht werden. Solange keine Stelle für Besondere Beauftragungen im Büro der Amtsleitung geschaffen ist (→ siehe D.2.1), sollten diese Aufgaben im Wesentlichen dem Sachgebiet 510-3 sinnvollerweise zugeordnet werden.

Sachgebiet 510-5: Angelegenheiten Freier Träger, Zuschüsse, Kita-Portal

Die Fach- und Rechtsaufsicht der Freien Träger soll weiterhin in einem Sachgebiet zentralisiert bleiben, um die Ansprechpersonen für die Freien Träger im Stadtjugendamt zu bündeln und die Steuerung der Freien Träger – soweit möglich – effektiv zu gewährleisten. Das Sachgebiet 510-5 soll weiterentwickelt werden, indem es eine Klammer um die Vergabe aller Kita-Plätze in der Stadt Erlangen bildet. Perspektivisch soll es ein Kita-Platz-Vergabeportal für die Voranmeldung für Kita-Plätze in der Stadt Erlangen geben. Dieses muss konzipiert, angeschafft, implementiert und betreut werden. Da es in diesem Zusammenhang eine Schnittstelle zu den Freien Trägern zu berücksichtigen gibt, soll dieses Projekt im Sachgebiet 510-5 verortet werden, auch wenn damit eine Schnittstelle zu 510-2 in der Entwicklung und Betreuung der Software entsteht. Aufgrund des Anrechts auf einen Kitaplatz gehen zahlreiche Bürger/innenanfragen in der jetzigen Abteilung 512-alt ein, die sich auf die Platzvergabe in Erlangen beziehen. Solange im Büro der (Sozial-)Pädagogischen Leitung keine eingerichtete Servicestelle „Bürger-Anliegen“ gibt, sollte die Aufgabe des Telefondiensts in diesem Zusammenhang im Sachgebiet 510-5 angesiedelt werden.

D.2.3 SOLL-Geschäftsverteilungsplan

Im Rahmen der zweiten Phase des Projekts „Jugendamt 2020“ ist zunächst der IST-Geschäftsverteilungsplan (→ siehe Abschnitt C.1.2) finalisiert worden. Anschließend wurde auf seiner Basis ein SOLL-Geschäftsverteilungsplan passend zum neuen Organigramm entworfen. Das konkrete Vorgehen erfolgte in zwei Schritten:

- Im ersten Schritt wurde der IST-Geschäftsverteilungsplan auf Basis der detaillierter ausgearbeiteten Tätigkeiten der zentralen Dienste aktualisiert.
- In einem zweiten Schritt wurden die neuen Aufgabenzuschnitte der oberen Führungskräfte (siehe → D.2.1) sowie die Ergebnisse aus der Aufgabenzentralisierung (→ siehe D.2.2) eingearbeitet. In der Spalte „Bemerkung gfa | public“ finden sich konkrete Hinweise zur Umsetzung der Aufgabenverteilung und Anpassung der Stellenbeschreibungen.

Der aktualisierte IST-Geschäftsverteilungsplan und der neue Geschäftsverteilungsplan im SOLL werden der Stadt Erlangen als separate Dokumente zur Umsetzung der Aufgabenverteilung und Anpassung der Stellenbeschreibungen übermittelt (→ siehe Anhang E).

D.3 Personalbedarf und deren Auswirkungen auf die Personalkosten

Das Kapitel D.3 beschreibt den Personalbedarf und die dadurch zu erwartenden Personalkostenveränderungen ab Juni 2020 im Stadtjugendamt Erlangen unter der Annahme, dass der gutachterliche Vorschlag vollumfänglich umgesetzt wird. Personalbedarf und Personalkostenveränderungen werden zusammen in einem Kapitel dargestellt, da sie unmittelbar miteinander in Verbindung stehen. Abschnitt D.3.1 bietet einen Gesamtüberblick über die geschätzten Personalmehrkosten. In Abschnitt D.3.2 werden der Personalbedarf und die Personalkostenveränderungen für die Büros der Amtsleitung und der (Sozial-)Pädagogischen Leitung erläutert. In den Abschnitten D.3.1 bis D.3.8 thematisiert der Bericht den Personalbedarf und die Personalkostenveränderungen für die neuen Abteilungen 510 bis 515. Der Abschnitt D.3.9 beinhaltet einen Exkurs zur Personalbedarfsmessung im Bereich der BayKiBiG-Einrichtungen.

Bei den folgenden Ausführungen ist zu beachten, dass es sich nur um eine Personalkostenabschätzung handeln kann. Zu viele Faktoren können nicht berechnet, sondern müssen abgeschätzt werden. Mit den vorhandenen Informationen konnte jedoch eine belastbare und realistische Personalkostenabschätzung vorgenommen werden – eine detaillierte, ohne weitere Prüfung umzusetzende Berechnung für die Jahre 2020/2021 ist zum Zeitpunkt November 2019 hingegen nicht leistbar.

Erklärung der Übersichten in den Abschnitten D.3.1 bis D.3.8.

Einen schnellen Überblick über organisationseinheitenspezifische Personalbedarfe sowie über die Auswirkungen auf Personalkosten im Rahmen des Projekts „Jugendamt 2020“ gewährleisten in diesem Kapitel zwei unterschiedliche Tabellentypen. Diese sind folgend beispielhaft erklärt.

Tabellarische Übersichten wie in Abbildung 18 vermitteln einen **Überblick über Führungsspannen, Personalbedarfe und -kosten von Leitungskräften**. Die erste und zweite Spalte geben die Bezeichnung der Organisationseinheit und den Titel der jeweiligen Leitungskraft an. Die Spalte „Anzahl direkt Unterstellter“ enthält die Führungsspanne beziehungsweise führungsspannenrelevante Informationen, wobei „FK“ die Anzahl der direkt unterstellten Führungskräfte ausweist und „E“ die Anzahl direkt nachgeordneter Einrichtungen. Wenn weder ein „FK“ noch ein „E“ hinter der Nummer stehen, handelt es sich um direkt unterstellte Mitarbeitende ohne Führungsaufgaben. Oft steht vor der Anzahl ein „ca.“, dies bedeutet, dass die Datengrundlage keine genauere Angabe zulässt. In Organisationseinheiten, bei denen sich die Personalausstattung oder die Strukturen ändern, ist dies die Regel. Die letzten drei Spalten weisen die Eingruppierung der Stelle, den Personalbedarf in VZÄ und die Gesamtstellenkosten aus.

Organisationseinheit	Titel	Anzahl direkt Unterstellter (FK = Führungskräfte) (E= Einrichtungen)	Stellenwert	Anzahl (in VZÄ)	Stellenkosten
516 Abteilung A	ABL	4 + 5 FK	A14	1	72.500,00 €
516-1 Sachgebiet B	SGL	ca. 18	A12	1	58.900,00 €
516-2 Sachgebiet C	SGL	ca. 6 E	A12	1	58.900,00 €

Abbildung 18: Beispieltabelle zur Übersicht über Führungsspannen, Personalbedarfe und -kosten von Leitungskräften

Ein Beispiel für die zweite Art von tabellarischer Darstellung ist Abbildung 19 zu entnehmen. Sie präsentiert einen **Überblick über veränderte Personalbedarfe aufgrund der Organisationsentwicklung und die korrespondierenden Auswirkungen auf die Personalkosten**. Die erste Spalte enthält eine sehr verkürzte Stellenbeschreibung. Die zweite Spalte „Personalkostenrelevant“ gibt an, ob die Stelle neu zu schaffen ist; „Keine Veränderung“ und „Verschiebung“ bedeuten, dass die Stelle bereits existiert. In der dritten Spalte ist aufgeführt, aus welcher/n aktuellen Stelle/n sich die zukünftige Stelle zusammensetzt (Angabe der Stellenanteile in VZÄ). Ferner ist in der Spalte „ggf. ehemalige Verortung/Stelle“ angegeben, ob eine Neuschaffung auf

den aktuellen Organisationsentwicklungsprozess oder stattdessen auf den Einrichtungsausbau zurückzuführen ist. Gegebenenfalls finden hier auch weitere Bemerkungen Platz. Die Spalten „Stellenwert“, „Kosten pro VZÄ“ und „Stellenkostenveränderung“ sind lediglich ausgefüllt, wenn dies relevant für die Berechnung der Veränderung von Personaldurchschnittskosten ist. Die Stellenkostenveränderung bezieht sich auf die jährlichen Personaldurchschnittskosten.

Stellenbeschreibung	Personal-kostenrelevant	ggf. ehemalige Verortung/Stelle	Stellenwert	Kosten pro VZÄ	Anzahl in VZÄ	Stellenkostenveränderung
516 Abteilung A						
Abteilungsleitung	Keine Veränderung	Stelle 5161000	-	-	1	-
516-1 Sachgebiet B						
Sachgebietsleitung	Verschiebung	0,5 Stellenanteile von Stelle 5160200	-	-	0,5	-
Sachgebietsleitung	Verschiebung	0,25 Stellenanteile von Stelle 5170300, Stellenneubewertung von 11 zu A12	11 A12	73.500,00 € 58.900,00 €	0,25	-3.650,00 €
allgemeine Sachbearbeitung	Verschiebung	Stelle 5160010; 0,2 Stellenanteile von Stelle 5160035; 0,15 Stellenanteile von Stelle 5160015	-	-	1,35	-
allgemeine Sachbearbeitung	Neuschaffung	durch die Organisationsentwicklung	A8	44.400,00 €	0,55	24.420,00 €

Abbildung 19: Beispieltabelle zur Übersicht über veränderte Personalbedarfe und Auswirkungen auf Personalkosten

Hinweis: An dieser Stelle sei darauf hingewiesen, dass alle dargestellten Berechnungen approximiert sind. Die Angaben zu VZÄ-Anzahl, Kosten und Kostenveränderungen sind daher als Näherungswerte zu verstehen, die dem bestmöglichen Wissensstand im November 2019 entsprechen.

D.3.1 Gesamtüberblick über den zusätzlichen Personalbedarf und die Personalmehrkosten

Der gesamte zusätzliche Personalbedarf im Rahmen des Jugendamts 2020 beläuft sich auf **19,81 VZÄ**. Abbildung 20 gibt einen Überblick darüber, wie sich dieser Personalbedarf auf Führungskräfte und Mitarbeitende ohne Führungsaufgaben verteilt und welche Personalbedarfe auf die Organisationsentwicklung beziehungsweise auf den Ausbau durch Einrichtungen zurückzuführen sind. Dabei ist zu beachten, dass diese Anteile nicht komplett trennscharf ausgewiesen werden können, da viele Empfehlungen aus dem Organisationsentwicklungsprozess auf gewachsenen Strukturen beim bisherigen Einrichtungsausbau reagieren. Insbesondere betrifft dies Stellen von Führungskräften.

Hinweis: Der hier ausgewiesene Personalbedarf sowie die entsprechenden Personalmehrkosten beziehen sich nur auf die Stellen in der Verwaltung des Stadtjugendamts. Sie treffen keine Aussagen über Stellen in den nachgeordneten Einrichtungen, da diese nicht Untersuchungsgegenstand des Organisationsentwicklungsprojekts „Jugendamt 2020“ sind.

Neuschaffung	Gesamtpersonalbedarf Führungskräfte in VZÄ	Personalveränderung Mitarbeitende in VZÄ	Gesamt
Neu durch die Organisationsentwicklung	5,51	9,86	15,37
Neu durch Einrichtungsausbau	0,92	3,52	4,44
Gesamt	6,43	13,38	19,81

Abbildung 20: Gesamtpersonalmehrbedarf in VZÄ aufgeschlüsselt nach dem Grund für die Neuschaffung

Insgesamt geht gfa | public davon aus, dass die Stadt Erlangen mit etwa 1.197.600,00 € zusätzlichen durchschnittlichen Personalkosten pro Jahr rechnen muss, wenn der gutachterliche Vorschlag zum „Jugendamt 2020“ vollumfänglich umgesetzt wird. Diese Summe setzt sich zusammen aus einem Anteil von etwa 937.300,00 €, der auf die Organisationsentwicklung selbst zurückzuführen ist, und einem Anteil von etwa 260.350,00 €, der sich aus dem Ausbau von Einrichtungen ergibt.

Diese Gesamtsumme weicht deutlich von der ersten Kostenabschätzung nach der ersten Phase des Projekts „Jugendamt 2020“ ab (→ siehe C.2.5), da die Kostenabschätzung am Ende der zweiten Phase auf weitergehenden Informationen beruht; die weiteren Erkenntnisse führen somit zu einer realistischeren Kostenabschätzung. Einerseits war eine Reihe von personalkostenrelevanten Entscheidungen vom Projektdesign erst in Phase 2 vorgesehen. Andererseits traten manche zusätzlichen personalkostenrelevanten Informationen erst im Laufe der Phase 2 zutage. Beispielsweise konnte erst in der zweiten Phase der Ausbau der Einrichtungen im Jahre 2020 systematisch berücksichtigt werden. Auch der erhöhte Personalbedarf im Bereich der Regeleinrichtungen in der Kindertagesbetreuung ergab sich erst im Laufe der zweiten Projektphase.

Von der errechneten Gesamtsumme entfallen etwa 459.800,00 € pro Jahr auf zusätzliche Personalkosten für Stellen von Führungskräften und etwa 737.800,00 € pro Jahr auf Stellen von Mitarbeitenden ohne Führungsaufgaben. Abbildung 21 visualisiert, welche Veränderungen in den Personaldurchschnittskosten (pro Jahr) für welche zukünftigen Organisationseinheiten anfallen und wie sich diese Personalkosten auf Leitungsstellen und auf Stellen ohne Führungsaufgaben verteilen.

Organisations- einheit(en)	Personalkostenveränderung für Stellen von Führungskräften pro Jahr	Personalkostenveränderung für Stellen von Nicht- Führungskräften pro Jahr	Gesamt
51	-	56.825,00 €	56.825,00 €
51A	80.500,00 €	499.986,00 €	580.486,00 €
510	-	-	-
510-1	-2.482,00 €	30.558,00 €	28.076,00 €
510-2	21.963,00 €	47.302,00 €	69.265,00 €
510-3	21.984,00 €	41.200,00 €	63.184,00 €
510-4	-6.350,00 €	-	-6.350,00 €
510-5	-	41.300,00 €	41.300,00 €
511	-	-	-
511-1	-	-	-
511-2	-	-	-
511-3	-	-	-
512	6.000,00 €	-	6.000,00 €
512-1 und 512-2	35.900,00 €	-	35.900,00 €
512-3 und 512-4	35.900,00 €	-	35.900,00 €
512-5	-	20.650,00 €	20.650,00 €
512-6	-	-	-
513	39.250,00 €	-	39.250,00 €
513-1 und 513-2	27.284,00 €	-	27.284,00 €
514	39.250,00 €	-	39.250,00 €
514-1	20.822,00 €	-	20.822,00 €
514-2 und 514-3	17.950,00 €	-	17.950,00 €
514-4	-	-	-
515	-6.700,00 €	-	-6.700,00 €
515-1, 515-2, 515-3 und 515-4	128.522,00 €	-	128.522,00 €
Gesamt	459.793,00 €	737.821,00 €	1.197.614,00 €

Abbildung 21: Übersicht über die Veränderungen der Personaldurchschnittskosten im Jahr pro Organisationseinheit

Vertiefung: Personalbedarf und -mehrkosten bei Führungskräften

Abbildung 22 skizziert die Veränderungen der jährlichen durchschnittlichen Personalkosten für Leitungsstellen. Sie sind für jede Organisationseinheit angegeben und aufgeschlüsselt nach der Ursache für die Veränderung.

Organisations- einheit(en)	Zurückzuführen auf die Organisationsentwicklung	Zurückzuführen auf Einrichtungsausbau	Personalkostenveränderungen durch Stellenneubewertungen	Gesamt
51	-	-	-	-
51A	80.500,00 €	-	-	80.500,00 €
510	-	-	-	-
510-1	-	-	-2.482,00 €	-2.482,00 €
510-2	24.738,00 €	-	-2.775,00 €	21.963,00 €
510-3	24.738,00 €	-	-2.754,00 €	21.984,00 €
510-4	-6.350,00 €	-	-	-6.350,00 €
510-5	-	-	-	-
511	-	-	-	-
511-1	-	-	-	-
511-2	-	-	-	-
511-3	-	-	-	-
512	-	-	6.000,00 €	6.000,00 €
512-1 und 512-2	35.900,00 €	-	-	35.900,00 €
512-3 und 512-4	35.900,00 €	-	-	35.900,00 €
512-5	-	-	-	-
512-6	-	-	-	-
513	39.250,00 €	-	-	39.250,00 €
513-1 und 513-2	13.642,00 €	13.642,00 €	-	27.284,00 €
514	39.250,00 €	-	-	39.250,00 €
514-1	-	20.822,00 €	-	20.822,00 €
514-2 und 514-3	-	17.950,00 €	-	17.950,00 €
514-4	-	-	-	-
515	-	-	-6.700,00 €	-6.700,00 €
515-1, 515-2, 515-3 und 515-4	128.522,00 €	-	-	128.522,00 €
Gesamt	416.090,00 €	52.414,00 €	-8.711,00 €	459.793,00 €

Abbildung 22: Übersicht über Veränderungen in den Personaldurchschnittskosten für Führungskräfte dargestellt nach Ursache

Die aktuellen Personalkosten für die 25 Führungskräfte im Stadtjugendamt betragen etwa 1.470.000,00 €. Insgesamt entsprechen die aktuellen Führungspositionen 20,5 VZÄ. Mit den jährlich etwa 459.800,00 € zusätzlichen durchschnittlichen Personalkosten für Führungskräfte belaufen sich die antizipierten Personalkosten für die etwa 32 Führungskräfte nach der Umsetzung auf geschätzte 1.929.800,00 €. Dies entspricht approximativ einer Personalkostensteigerung für Führungskräfte von etwa 31,3 %. Von diesen zusätzlichen Personalkosten entfallen etwa 52.400,00 € auf den Ausbau von Einrichtungen. Auf die Organisationsentwicklung sind etwa 407.400,00 € zurückzuführen. Dieser Betrag beinhaltet sowohl die Kosten durch Personalaufbau als auch die Kostenreduzierungen durch Stellenneubewertungen.

Vertiefung: Personalbedarf und -mehrkosten bei Mitarbeitenden ohne Führungsaufgaben

Abbildung 23 zeigt eine Übersicht über Veränderungen in den Personaldurchschnittskosten pro Organisationseinheit für Mitarbeitende ohne Führungsaufgaben. Von den insgesamt etwa 737.800,00 € sind circa 529.900,00 € auf die Organisationsentwicklung zurückzuführen und etwa 207.900,00 € auf den Ausbau von Einrichtungen.

Organisations- einheit(en)	Zurückzuführen auf die Organisationsentwicklung	Zurückzuführen auf Einrichtungsausbau	Gesamt
51	56.825,00 €	-	56.825,00 €
51A	333.250,00 €	166.736,00 €	499.986,00 €
510	-	-	-
510-1	30.558,00 €	-	30.558,00 €
510-2	47.302,00 €	-	47.302,00 €
510-3	-	41.200,00 €	41.200,00 €
510-4	-	-	-
510-5	41.300,00 €	-	41.300,00 €
511	-	-	-
511-1	-	-	-
511-2	-	-	-
511-3	-	-	-
512	-	-	-
512-1 und 512-2	-	-	-
512-3 und 512-4	-	-	-
512-5	20.650,00 €	-	20.650,00 €
512-6	-	-	-
513	-	-	-
513-1 und 513-2	-	-	-
514	-	-	-
514-1	-	-	-
514-2 und 514-3	-	-	-
514-4	-	-	-
515	-	-	-
515-1, 515-2, 515-3 und 515-4	-	-	-
Gesamt	529.885,00 €	207.936,00 €	737.821,00 €

Abbildung 23: Übersicht über Veränderungen in den Personaldurchschnittskosten für Mitarbeitende ohne Führungsaufgaben dargestellt nach Ursache

D.3.2 Amtsleitung und (Sozial-)Pädagogische Leitung sowie deren Büros [51 und 51A]

Abbildung 24 bietet einen Überblick über Führungsspanne, Personalbedarfe und -kosten von Amtsleitung und (Sozial-)Pädagogischer Leitung. Bezüglich der Amtsleitung ergeben sich keine Änderungen zum Status quo. Die (Sozial-)Pädagogische Leitung wird neu eingeführt und mit einem vollen VZÄ ausgestattet.

Organisationseinheit	Titel	Anzahl direkt Unterstellter (FK = Führungskräfte) (E = Einrichtungen)	Stellenwert	Anzahl (in VZÄ)	Stellenkosten
51 Amtsleitung	AL	ca. 8 + 3 FK	A16	1	90.000,00 €
51A (Sozial-)Pädagogische Leitung	Päd. Ltg.	ca. 16 + 4 FK	A15	1	80.500,00 €

Abbildung 24: Übersicht über Führungsspanne, Personalbedarfe und -kosten von Amtsleitung und (Sozial-)Pädagogischer Leitung

D.3.2.1 Büro der Amtsleitung

Abbildung 25 gibt die veränderten Personalbedarfe und die Auswirkungen auf die Personalkosten für das Büro der Amtsleitung wieder. Insgesamt umfasst das Büro der Amtsleitung (inklusive besondere Beauftragungen) etwa 5,6 VZÄ, die sich auf 8 Personen aufteilen. Die Stelle 510S100 ist zwar eine befristete Stelle, aber diese wird auch in Zukunft noch benötigt, um beispielsweise den Rechtsanspruch auf Betreuung im Grundschulalter umzusetzen. Die Führungskräfte des Stadtjugendamts sprechen sich dafür aus, dass die Stelle 5100040 komplett in das Sachgebiet 510-1 Finanzen verschoben wird; gfa | public empfiehlt davon abweichend, die Stelle im Büro Amtsleitung zu verorten, da Letztere die Steuerung ihrer Aufgaben verantwortet. Der ausgewiesene Anteil von 0,625 VZÄ ist ein Näherungswert, da belastbare Zeitumfänge für die verschiedenen Tätigkeiten der Stelle fehlten.

Stellenbeschreibung	Personal-kostenrelevant	ggf. ehemalige Verortung/Stelle	Stellenwert	Kosten pro VZÄ	Anzahl in VZÄ	Stellenkostenveränderung
51 Amtsleitung						
Amtsleitung	Keine Veränderung	Stelle 5100000	-	-	1	-
51-0 Büro der Amtsleitung und besondere Beauftragungen						
strategisches Finanz- und Personalcontrolling, Öffentlichkeitsarbeit, Arbeitsprogramm, Jahresbericht	Keine Veränderung	0,625 Anteile der Stelle 5100040	-	-	0,625	-
Öffentlichkeitsarbeit	Verschiebung	0,2 Anteile der Stelle 5120120	-	-	0,2	-
Jugendhilfeplanung, Berichtswesen/Statistiken	Keine Veränderung	Stelle 5100020 und 0,77 Anteile der Stelle 5100050	-	-	1,77	-
Planung Kindertageseinrichtungen	Keine Veränderung	Stelle 510S100	-	-	0,75	-
Jugendhilfeausschuss, Arbeitsprogramm, Jahresbericht, Vorhabenliste	Verschiebung	0,1 Stellenanteile von 5101010	A9	41.300,00 €	0,1	4.130,00 €
Jugendhilfeausschuss, Arbeitsprogramm, Jahresbericht, Vorhabenliste	Neuschaffung	durch die Organisationsentwicklung	A9	41.300,00 €	0,15	6.195,00 €
Besondere Beauftragungen	Neuschaffung	durch die Organisationsentwicklung	A10	46.500,00 €	1	46.500,00 €
Geschäftszimmer	Keine Veränderung	Stelle 5100010	-	-	1	-

Abbildung 25: Übersicht über veränderte Personalbedarfe und Auswirkungen auf Personalkosten für das Büro der Amtsleitung

D.3.2.2 Büro der (Sozial-)Pädagogischen Leitung

Für das Büro der (Sozial-)Pädagogischen Leitung gibt Abbildung 26 einen Überblick über die veränderten Personalbedarfe und Auswirkungen auf Personalkosten. Die hier vorgesehenen 13,24 VZÄ verteilen sich auf circa 16 Personen. Davon entstammen 5,02 VZÄ (etwa 6 Personen) bestehenden Stellen. 2,72 neue VZÄ entstehen im Bereich des integrativen Fachdiensts und durch den Ausbau von Einrichtungen. Die neu zu schaffende Stelle „Sachbearbeitung Verwaltung“ sollte genauso vergütet werden wie die entsprechende Stelle 5100001 im Büro der Amtsleitung, da beide demselben Personalpool angehören, weitestgehend dieselben Aufgaben erledigen und sich gegenseitig vertreten werden. Das Personal in dieser Organisationseinheit wird sukzessive aufgebaut. Perspektivisch könnte eine Büroleitung für die Führung der Mitarbeitenden sinnvoll sein.

Stellenbeschreibung	Personal-kostenrelevant	ggf. ehemalige Verortung/Stelle	Stellenwert	Kosten pro VZÄ	Anzahl in VZÄ	Stellenkostenveränderung
51A (Sozial-)Pädagogische Leitung						
Pädagogische Leitung	Neuschaffung	durch die Organisationsentwicklung	A15	80.500,00 €	1	80.500,00 €
51A-0 Büro der (Sozial-)Pädagogischen Leitung						
Sachbearbeitung Verwaltung	Neuschaffung	durch die Organisationsentwicklung	06	48.400,00 €	1	48.400,00 €
Fachcontrolling, Qualitätsarbeit und Wissensmanagement	Verschiebung	Stelle 5100060	-	-	0,5	-
Fachcontrolling, Qualitätsarbeit und Wissensmanagement	Neuschaffung	durch die Organisationsentwicklung	S17	71.800,00 €	2	143.600,00 €
Fachcontrolling und Medienpädagogik	Verschiebung	0,09 Anteile von Stelle 5113030	-	-	0,09	-
OptiPrax	Verschiebung	Stelle 5120130 (ehemals 5120010)	-	-	0,5	-
Fortbildungskonzepte und Begleitung von pädagogischen Projekten	Verschiebung	0,3 Anteile der Stelle 5120120 und 0,13 Anteile der Stelle 5120220	-	-	0,43	-
Pädagogischer Fachdienst & Grundsatz, Begleitung von pädagogischen Projekten	Neuschaffung	durch die Organisationsentwicklung	S12	61.000,00 €	2	122.000,00 €
Integrativer Fachdienst	Verschiebung	Stellen 5118020 und 5120125	-	-	2,5	-
Integrativer Fachdienst	Neuschaffung	durch Einrichtungsausbau	S11b	61.300,00 €	2,72	166.736,00 €
Supervision	Verschiebung	Stelle 5110020	-	-	1	-
Servicestelle Bürgeranliegen (Beschwerdemanagement)	Neuschaffung	durch die Organisationsentwicklung	A7	38.500,00 €	0,5	19.250,00 €

Abbildung 26: Übersicht über veränderte Personalbedarfe und Auswirkungen auf Personalkosten für das Büro der (Sozial-)Pädagogischen Leitung

D.3.3 Abteilung 510: Zentrale Dienste

Abbildung 27 zeigt eine Übersicht über Führungsspanne, Personalbedarfe und -kosten der Abteilung 510 Zentrale Dienste. Die Abteilungsleitung 510 soll durch eine neue Aufgabenverteilung von Sachbearbeitung entlastet werden (→ siehe Kapitel D.2 Geschäftsverteilung ab 2020), damit ausreichend Ressourcen für die Führung und Steuerung der fünf ihr unterstellten Sachgebiete zur Verfügung stehen. gfa | public geht davon aus, dass durch die Schaffung der Zentralen Dienste Synergieeffekte entstehen. Dank der Zentralisierung wird die Stadt Erlangen aus Sicht der Gutachterin auch bei substanziellem weiterem Einrichtungsausbau in den nächsten Jahren keine weiteren Stellen im Bereich der Verwaltungsaufgaben benötigen.

Organisationseinheit	Titel	Anzahl direkt Unterstellter (FK = Führungskräfte) (E = Einrichtungen)	Stellenwert	Anzahl (in VZÄ)	Stellenkosten
510-1 Finanzmanagement, Ausbildungsförderung und Unterhaltsvorschuss	SGL	ca. 18	A12	1	58.900,00 €
510-2 Personalmanagement und IT-Management	SGL	ca. 14	A12	1	58.900,00 €
510-3 Infrastrukturmanagement und Leitungsassistenz	SGL	ca. 11	A12	1	58.900,00 €
510-4 Amtsvormundschaften und Pflugschaften, Beistandschaften und Betreuungsstelle	SGL	ca. 14	A13	0,9	57.150,00 €
510-5 Fach- und Rechtsaufsicht Freie Träger und Kita-Portal	SGL	ca. 8	A12	1	58.900,00 €

Abbildung 27: Übersicht über Führungsspannen, Personalbedarfe und -kosten von Leitungskräften in Abteilung 510

Sachgebiet Finanzmanagement, Ausbildungsförderung und Unterhaltsvorschuss (510-1)

Abbildung 28 verdeutlicht die veränderten Personalbedarfe und die Auswirkungen auf die Personalkosten für das Sachgebiet 510-1 Finanzmanagement, Ausbildungsförderung und Unterhaltsvorschuss. Die Sachgebietsleitung sollte mit einem VZÄ ausgestattet werden. Insgesamt besteht das Sachgebiet aus etwa 18 Mitarbeitenden mit 13,1 VZÄ. Davon sind 0,76 VZÄ neu zu schaffen. Ein Teil dieser neugeschaffenen Personalkapazitäten dient der Entlastung von Führungskräften, damit diese weniger Sachbearbeitung übernehmen müssen und sich stattdessen auf ihre originären Aufgaben konzentrieren können. Für die Rechnungsstelle müssen 0,54 VZÄ geschaffen werden. Zwar gibt es diese Stelle im aktuellen Stellenplan, sie wird jedoch derzeit für andere Aufgaben eingesetzt. Das Sachgebiet verfügt darüber hinaus derzeit noch über eine Vollzeitstelle (512S100), die zeitnah wieder abgebaut werden soll, da sie nur für die zeitlich befristete Abarbeitung von Rückständen in der Rechnungsstelle eingerichtet wurde.

Stellenbeschreibung	Personal-kostenrelevant	ggf. ehemalige Verortung/Stelle	Stellenwert	Kosten pro VZÄ	Anzahl in VZÄ	Stellenkostenveränderung
510-1 Finanzmanagement, Ausbildungsförderung und Unterhaltsvorschuss						
Sachgebietsleitung	Verschiebung	0,5 Stellenanteile von Stelle 5102010	-	-	0,5	-
Sachgebietsleitung	Verschiebung	0,33 Stellenanteile von Stelle 5120200	-	-	0,33	-
Sachgebietsleitung	Verschiebung	0,17 Stellenanteile von Stelle 5110100, Stellenneubewertung von 11 zu A12	11 A12	73.500,00 € 58.900,00 €	0,17	-2.482,00 €
allgemeine Sachbearbeitung Finanzmanagement	Verschiebung	Stelle 5120205; 0,2 Stellenanteile von Stelle 5100040; 0,035 Anteile von Stelle 5110120; 0,14 Anteile von Stelle 5110170	-	-	1,375	-
allgemeine Sachbearbeitung Finanzmanagement	Neuschaffung	durch die Organisationsentwicklung; zurzeit bei Führungskräften verortet	A8	44.400,00 €	0,22	9.768,00 €
Rechnungs- und Gebührenstelle	Verschiebung	0,46 Anteile der Stelle 5101050 sowie die Stellen 5102017, 5102020, 5102030 und 5102035	-	-	3,96	-
Rechnungsstelle	Neuschaffung	eigentlich Stellenanteile der Stelle 5101050, diese sind aber anderweitig vergeben	A7	38.500,00 €	0,54	20.790,00 €
Unterhaltsvorschussgesetz	Verschiebung	Stellen UVG aus 510-2-alt	-	-	5,85	-
Ausbildungsförderung	Verschiebung	Stellen BAFöG aus 510-2-alt	-	-	1,15	-

Abbildung 28: Übersicht über veränderte Personalbedarfe und Auswirkungen auf Personalkosten für das Sachgebiet 510-1

Sachgebiet Personalmanagement und IT-Management (510-2)

Mithilfe Abbildung 29 lassen sich veränderte Personalbedarfe und Auswirkungen auf Personalkosten im Sachgebiet Personalmanagement und IT-Management (510-2) identifizieren. Der Personalbedarf in diesem neu zugeschnittenen Sachgebiet beläuft sich auf 8,57 VZÄ. Diese werden sich voraussichtlich auf rund 14 Personen verteilen. Von den 8,57 VZÄ werden etwa 0,83 VZÄ neu geschaffen, um Führungskräfte zu entlasten und die EDV/IT personell adäquat auszustatten. In der EDV/IT fehlt es laut Aussagen der Verantwortlichen bereits jetzt an Personalkapazitäten. Außerdem werden die Aufgabenvolumina durch aktuelle und zukünftige Projekte wie die Weiterentwicklung von Fachsoftware, die Einführung der eAkte und den Aufbau eines Kitaplatzvergabeportals deutlich zunehmen. Im Rahmen der Termine zur Personalressourcenbemessung gaben die Abteilungen an, dass wegen des Einrichtungsausbaus bis 2022 etwa 0,6 VZÄ im Bereich der Sachbearbeitung (Verwaltung) und 0,89 VZÄ im Bereich der allgemeinen Sachbearbeitung Personalmanagement und IT zusätzlich anfallen. gfa | public geht abweichend davon aus, dass dies dank der Synergieeffekte in den neuen Zentralen Diensten nicht nötig ist. Es empfiehlt sich jedoch, diese Einschätzung spätestens 2021 zu überprüfen.

Die Sachgebietsleitung 510-2 ist mit einem vollen VZÄ auszustatten. Zwar führt die Sachgebietsleitung lediglich Mitarbeitende im Volumen von 8,57 VZÄ, doch sind die anzuleitenden Aufgaben sehr vielfältig und die Anzahl der Beschäftigten voraussichtlich groß, da in diesem Aufgabenbereich derzeit viele Teilzeitbeschäftigte arbeiten. Zudem wird die Sachgebietsleitung voraussichtlich viel Zeit für die Abstimmung mit anderen Führungskräften und dem Amt 11 zu Personalangelegenheiten und dem Pool der Sachbearbeitung (Verwaltung) einsetzen müssen.

Stellenbeschreibung	Personal-kostenrelevant	ggf. ehemalige Verortung/Stelle	Stellenwert	Kosten pro VZÄ	Anzahl in VZÄ	Stellenkostenveränderung
510-2 Personalmanagement und IT-Management						
Sachgebietsleitung	Verschiebung	0,33 Stellenanteile von Stelle 5120200	-	-	0,33	-
Sachgebietsleitung	Verschiebung	0,18 Stellenanteile von Stelle 5110100; Stellenneubewertung von 11 zu A12	11 A12	73.500,00 € 58.900,00 €	0,18	-2.628,00 €
Sachgebietsleitung	Verschiebung	0,07 Stellenanteile von Stelle 5113030; Stellenneubewertung von S12 zu A12	S12 A12	61.000,00 € 58.900,00 €	0,07	-147,00 €
Sachgebietsleitung	Neuschaffung	durch die Organisationsentwicklung	A12	58.900,00 €	0,42	24.738,00 €
Pool Sachbearbeitung (Verwaltung) für die Abteilungen 510, 512, 513, 514 und 515	Verschiebung	Stellen 5120020; 0,87 Stellenanteile von 5110110; 0,55 Stellenanteile von 5101001, sowie 0,175 Stellenanteile von 5100040	-	-	2,6	-
Pool Sachbearbeitung (Verwaltung) für die Abteilungen 510, 512, 513, 514 und 516	Verschiebung	0,075 Stellenanteile, die ehemals bei der Stelle 5100010 verortet waren	-	-	0,075	-
Pool Sachbearbeitung (Verwaltung) für die Abteilungen 510, 512, 513, 514 und 515	Verschiebung	0,245 Stellenanteile von einer stadtweiten zbV-Stelle 511S000/5110115	-	-	0,245	-
allgemeine Sachbearbeitung Personalmanagement und IT	Verschiebung	Stellen 5120110 und 5120115; sowie 0,94 Anteile der Stelle 5110130; 0,5 Anteile der Stelle 5120220; 0,325 Anteile der Stelle 5110120; 0,25 Anteile der Stelle 5110160; 0,13 Anteile der Stelle 5110110; 0,10 Anteile der Stelle 5101055 und 0,075 Anteile der Stelle 5110115	-	-	3,32	-
allgemeine Sachbearbeitung Personalmanagement und IT	Neuschaffung	durch die Organisationsentwicklung; hauptsächlich zur Entlastung von Führungskräften	A8	44.400,00 €	0,33	14.652,00 €
EDV und IT	Verschiebung	Stellen 5101002 und 5101003	-	-	1,5	-
EDV und IT	Neuschaffung	durch die Organisationsentwicklung	10	65.300,00 €	0,5	32.650,00 €

Abbildung 29: Übersicht über veränderte Personalbedarfe und Auswirkungen auf Personalkosten für das Sachgebiet 510-2

Sachgebiet Infrastrukturmanagement und Leitungsassistenzen (510-3)

Abbildung 30 präsentiert einen Überblick über veränderte Personalbedarfe und Auswirkungen auf Personalkosten für das Sachgebiet Infrastrukturmanagement und Leitungsassistenzen (510-3). In diesem Sachgebiet besteht ein Personalbedarf von insgesamt 9,33 VZÄ. Davon entfallen 5,33 VZÄ auf die allgemeine Sachbearbeitung Infrastrukturmanagement und 3,99 VZÄ auf die Leitungsassistenzen. Im Bereich der Leitungsassistenzen kommen 0,8 VZÄ für die derzeit geplanten Einrichtungen hinzu. Die 5,33 VZÄ in der allgemeinen Sachbearbeitung Infrastruktur enthalten zwei befristete, sogenannte KW-Stellen. Perspektivisch werden diese Stellen nach der intensiven Phase des Einrichtungsbaus nicht mehr in voller Höhe nötig sein. Nach Ende der Ausbauphase ist daher zu prüfen, wie viele Ressourcen abgebaut und wie viele für Sanierungen und Unterhalt der Einrichtungen beibehalten werden sollten.

Die Bezahlung der Mitarbeitenden im Baumanagement und der Leitungsassistenzen unterscheidet sich zwischen den ehemaligen Abteilungen 511-0-alt und 512-2-alt. Es ist anzuraten, den Organisationsentwicklungsprozess dazu zu nutzen, die Vergütung anzugleichen, um Konflikte zu vermeiden.

Stellenbeschreibung	Personal-kostenrelevant	ggf. ehemalige Verortung/Stelle	Stellenwert	Kosten pro VZÄ	Anzahl in VZÄ	Stellenkostenveränderung
510-3 Infrastrukturmanagement und Leistungsassistenzen						
Sachgebietsleitung	Verschiebung	0,34 Stellenanteile von Stelle 5120200	-	-	0,34	-
Sachgebietsleitung	Verschiebung	0,18 Stellenanteile von Stelle 5110100; Stellenneubewertung von 11 zu A12	11 A12	73.500,00 € 58.900,00 €	0,18	-2.628,00 €
Sachgebietsleitung	Verschiebung	0,06 Anteile von Stelle 5113030; Stellenneubewertung von 11 zu A12	S12 A12	61.000,00 € 58.900,00 €	0,06	-126,00 €
Sachgebietsleitung	Neuschaffung	durch die Organisationsentwicklung	A12	58.900,00 €	0,42	24.738,00 €
Baubegleitung, Infrastruktur und Unternehmerpflichten	Verschiebung	0,14 Anteile der Stelle 5102018, 0,13 Anteile der Stelle 5120220 und die Stellen 5110140, 5110150, 5110190, 5120210, 5120215, 5120230	-	-	5,27	-
sonstige Sachbearbeitung Verwaltung im Bereich Infrastrukturmanagement	Verschiebung	0,06 Anteile der Stelle 5110130	-	-	0,06	-
Leitungsassistenzen	Verschiebung	0,1 Stellenanteile von 5110170, 0,09 Stellenanteile von 5112025 und die Stellen 5110180 und 5120250	-	-	3,19	-
Leitungsassistenzen	Neuschaffung	durch Einrichtungsausbau	S8a	51.500,00 €	0,8	41.200,00 €

Abbildung 30: Übersicht über veränderte Personalbedarfe und Auswirkungen auf Personalkosten für das Sachgebiet 510-3

Sachgebiet Amtsvormundschaften und Pfllegschaften, Beistandschaften und Betreuungsstelle (510-4)

Die Stellen aus dem ehemaligen Sachgebiet 510-1-alt, die derzeit noch den Bereichen Amtsvormundschaften, Pfllegschaften, Beistandschaften und der Betreuungsstelle angehören, werden in Sachgebiet 510-4 umbenannt. Die Sachgebietsleitung soll in ihrem Stellenumfang um 0,1 VZÄ reduziert werden. Es handelt sich hierbei um Anteile zur Unterstützung des Jugendhilfeausschusses, die ab 2020 im Büro der Amtsleitung angesiedelt sind. Die Stelle der Sachgebietsleitung sollte nach einem Wechsel oder Ausscheiden des aktuellen Stelleninhabers als A12 eingruppiert werden.

Sachgebiet Angelegenheiten Freier Träger, Zuschüsse, Kita-Portal (510-5)

Einen Überblick über die veränderte Personalbedarfe und Auswirkungen auf Personalkosten für das Sachgebiet Angelegenheiten Freier Träger, Zuschüsse, Kita-Portal (510-5) bietet Abbildung 31. Insgesamt werden 7,73 VZÄ zur Personalausstattung für dieses Sachgebiet benötigt. Darin enthalten ist eine befristete Projektstelle im Umfang von 1 VZÄ für den Aufbau eines Kita-Platz-Vergabeportals. Insgesamt zählt dieses Sachgebiet nach der Umsetzung etwa 8 Mitarbeitende. Für die Sachgebietsleitung ist derzeit 1 VZÄ vorgesehen. Im Vergleich mit den Führungsspannen in anderen Sachgebieten des Jugendamts, rät gfa | public dazu, die Verkleinerung der Stelle auf 0,75 VZÄ zu prüfen.

Stellenbeschreibung	Personal-kostenrelevant	ggf. ehemalige Verortung/Stelle	Stellenwert	Kosten pro VZÄ	Anzahl in VZÄ	Stellenkostenveränderung
510-5 Fach- und Rechtsaufsicht Freie Träger und Kita-Portal						
Sachgebietsleitung	Verschiebung	Stelle 5120300	-	-	1	-
Betriebskosten & Belegprüfung, Fachaufsicht, Investitionskosten & Bauunterhaltszuschuss und PQB	Verschiebung	Stellen 5120310, 5120311, 5120315, 5120320, 5120322, 5120325 und 5120330	-	-	6,73	-
Entwicklung und Implementierung des Kita-Platz-Vergabeportals	Neuschaffung	durch die Organisationsentwicklung	A9	41.300,00 €	1	41.300,00 €

Abbildung 31: Übersicht über veränderte Personalbedarfe und Auswirkungen auf Personalkosten für das Sachgebiet 510-5

D.3.4 Abteilung 511: Integrierte Beratungsstelle

Für die Integrierte Beratungsstelle ändert sich in der Personalausstattung und bei den Personalkosten nichts. Eine Übersicht über Führungsspannen, Personalbedarfe und -kosten von Führungskräften in der neuen Abteilung 511 kann Abbildung 32 entnommen werden.

Organisationseinheit	Titel	Anzahl direkt Unterstellter (FK = Führungskräfte) (E = Einrichtungen)	Stellenwert	Anzahl (in VZÄ)	Stellenkosten
511 Integrierte Beratungsstelle	ABL	4 + 3 FK	A15	1	80.500,00 €
511-1 Jugend- und Familienberatung	SGL	14	A14	1	72.500,00 €
511-2 Drogen- und Suchtberatung	SGL	11	A14	1	72.500,00 €
511-3 Staatlich anerkannte Beratungsstelle für Schwangerschaftsfragen	SGL	5	S17	0,5	35.900,00 €

Abbildung 32: Übersicht über Führungsspannen, Personalbedarfe und -kosten von Führungskräften in der Abteilung 511

D.3.5 Abteilung 512: Sozialdienst

Eine Zusammenfassung über Führungsspannen, Personalbedarfe und -kosten von Führungskräften in der Abteilung Sozialdienst (512) wird in Abbildung 33 gezeigt. Im Sozialdienst sollen die Sachgebiete des Allgemeinen Sozialdiensts (ASD), des Besonderen Sozialen Diensts (BSD), der wirtschaftlichen Jugendhilfe und die Koordinierungsstelle Frühe Hilfen samt der Geschäftsstelle für das Erlanger Bündnis für Familien verortet werden. gfa | public empfiehlt der Stadt Erlangen, dem ASD und dem BSD ein zusätzliches VZÄ Sachgebietsleitung zu gewähren (siehe Abschnitt D.1.1 Grundsatzentscheidungen). gfa | public folgt damit den Empfehlungen des KGSt. Diese Empfehlung fußt auf der bereits aktuell kritischen Größe dieser Sachgebiete und der Aussicht, dass in der Eingliederungshilfe perspektivisch zusätzliche Aufgaben auf diese Bereiche hinzukommen werden. Zwar ist es für die einheitliche fachliche Führung sinnvoll, Beschäftigte mit gleichen Aufgaben in einem Sachgebiet zu führen, aber die sensiblen Tätigkeiten des Beschäftigten im ASD/BSD erfordern intensive Führung. Wie dieses zusätzliche VZÄ im Bereich ASD und BSD eingesetzt wird, sollte von der Aufgabenverteilung in diesem Bereich abhängig gemacht werden und kann am besten von der künftigen Abteilung selbst beantwortet werden. Für die Dokumentation in diesem Bericht geht gfa | public zunächst davon aus, dass ASD und BSD jeweils ein neues Sachgebiet erhalten und die Leitungsanteile hälftig verteilt werden.

Organisationseinheit	Titel	Anzahl direkt Unterstellter [FK = Führungskräfte] [E = Einrichtungen]	Stellenwert	Anzahl (in VZÄ)	Stellenkosten
512 Sozialdienst	ABL	6 FK	S18	1	78.500,00 €
512-1 Allgemeiner Sozialdienst Bereich 1	SGL	ca. 16	S17	1	71.800,00 €
512-2 Allgemeiner Sozialdienst Bereich 2	SGL	ca. 8	S17	0,5	35.900,00 €
512-3 Besondere Soziale Dienste Bereich 1	SGL	ca. 10	S17	1	71.800,00 €
512-4 Besondere Soziale Dienste Bereich 1	SGL	ca. 6	S17	0,5	35.900,00 €
512-5 Wirtschaftliche Jugendhilfe	SGL	ca. 9	A12	0,5	29.450,00 €
512-6 Koordinierungsstelle Frühe Hilfen und Erlanger Bündnis für Familien	SGL	4	S17	0,25	17.950,00 €

Abbildung 33: Übersicht über Führungsspannen, Personalbedarfe und -kosten von Führungskräften in der Abteilung 512

Abbildung 34 enthält eine Übersicht über veränderte Personalbedarfe und Auswirkungen auf Personalkosten für die Abteilung 512. Neben dem neuen VZÄ einer Sachgebietsleitung im ASD/BSD empfiehlt gfa | public lediglich, die Sachbearbeitungsstelle 5110115 aus dem ehemaligen Sachgebiet 511-0-alt in den Besonderen Sozialdienst zu verschieben. Zudem rät die Gutachterin, eine Projektstelle im Umfang von 0,5 VZÄ einzurichten, die sich mit den Auswirkungen des Bundesteilhabegesetzes in der Eingliederungshilfe für Kinder- und Jugendliche auf das Stadtjugendamt befasst und die Umsetzung der veränderten Rechtslage koordiniert.

Stellenbeschreibung	Personal-kostenrelevant	ggf. ehemalige Verortung/Stelle	Stellenwert	Kosten pro VZÄ	Anzahl in VZÄ	Stellenkostenveränderung
512 Sozialdienst						
Abteilungsleitung	Verschiebung	Stelle 5110000; Stellenneubewertung von A14 zu S18	A14 S18	72.500,00 € 78.500,00 €	1	6.000,00 €
512-1 Allgemeiner Sozialdienst Bereich 1						
Sachgebietsleitung	Verschiebung	Stelle 5111000	-	-	1	-
Allgemeiner Sozialdienst	Verschiebung	Stellen aus 511-1-alt und gegebenenfalls aus 511-2-alt	-	-	-	-
512-2 Allgemeiner Sozialdienst Bereich 2						
Sachgebietsleitung	Neuschaffung	durch die Organisationsentwicklung	S17	71.800,00 €	0,5	35.900,00 €
Allgemeiner Sozialdienst	Verschiebung	Stellen aus 511-1-alt und gegebenenfalls aus 511-2-alt	-	-	-	-
512-3 Besondere Soziale Dienste Bereich 1						
Sachgebietsleitung	Verschiebung	Stelle 5112000	-	-	1	-
Besonderer Sozialdienst	Verschiebung	Stellen aus 511-2-alt und gegebenenfalls aus 511-1-alt	-	-	-	-
Jugendgerichtshilfe	Verschiebung	0,68 Anteile der Stelle 5110115	-	-	0,68	-
512-4 Besondere Soziale Dienste Bereich 2						
Sachgebietsleitung	Neuschaffung	durch die Organisationsentwicklung	S17	71.800,00 €	0,5	35.900,00 €
Besonderer Sozialdienst	Verschiebung	Stellen aus 511-2-alt und gegebenenfalls aus 511-1-alt	-	-	-	-
512-5 Wirtschaftliche Jugendhilfe						
Sachgebietsleitung	Verschiebung	0,5 Stellenanteil der Stelle 5102010	-	-	0,5	-
Wirtschaftliche Jugendhilfe	Verschiebung	Stellen der wirtschaftlichen Jugendhilfe aus 510-2-alt	-	-	-	-
Projektstelle Eingliederungshilfe	Neuschaffung	durch die Organisationsentwicklung	A9	41.300,00 €	0,5	20.650,00 €
512-6 Koordinierungsstelle Frühe Hilfen und Erlanger Bündnis für Familien						
Sachgebietsleitung	Verschiebung	Stelle 5113000	-	-	0,25	-
Geschäftsstelle Erlanger Bündnis für Familien	Verschiebung	Stelle 5100080	-	-	0,5	-
Koordinierungsstelle Frühe Hilfen	Verschiebung	Stellen 5113010, 5113020 und 0,5 Anteile von 5113030	-	-	2,5	-

Abbildung 34: Übersicht über veränderte Personalbedarfe und Auswirkungen auf Personalkosten für die Abteilung 512

D.3.6 Abteilung 513: Jugendsozialarbeit und Jugendarbeit

Die im Rahmen des Projekts „Jugendamt 2020“ von gfa | public vorgeschlagene neue Abteilung Jugendsozialarbeit und Jugendarbeit (513) schließt die offene Jugendarbeit und die Jugendsozialarbeit an Schulen aus den ehemaligen Sachgebieten 511-5-alt, 511-6-alt und 511-7-alt ein. Eine Übersicht über Führungsspannen, Personalbedarfe und -kosten von Führungskräften in der Abteilung Jugendsozialarbeit und Jugendarbeit ist Abbildung 35 zu entnehmen. Aufgrund der hohen Mitarbeiteranzahl geht gfa | public in diesem Bereich von zwei Sachgebieten mit jeweils einem vollen VZÄ für die Sachgebietsleitungen aus. Wie die genaue Aufgabenverteilung und die damit verbundene Ressourcenverteilung aussehen, kann das Stadtjugendamt Erlangen am sinnvollsten in eigener Regie festlegen. Die Abteilungsleitung soll mit einem Anteil von 0,5 VZÄ ausgestattet werden. Perspektivisch könnte diese Abteilung die Bereiche des Amts für Sozio-kultur (Amt 41) aufnehmen, die der Kinder- und Jugendhilfe zugeordnet werden können. Dies hätte den positiven Effekt, die gesamte Jugendarbeit (§11 SGB VIII) der Stadt Erlangen aus einer Hand anzubieten. Für den Fall, dass dieser Empfehlung gefolgt wird, ist die Abteilungsleitung auf 1 VZÄ auszubauen. Darüber hinaus plant die Stadt Erlangen, sowohl die offene Jugendarbeit als auch die Jugendsozialarbeit an Schulen auszubauen. Auch aus diesem Grund ist spätestens 2022 zu prüfen, ob die Abteilungsleitung 513 ausgebaut werden muss.

Organisationseinheit	Titel	Anzahl direkt Unterstellter [FK = Führungskräfte] [E = Einrichtungen]	Stellenwert	Anzahl (in VZÄ)	Stellenkosten
513 Jugendsozialarbeit und Jugendarbeit	ABL	2 FK	S18	0,5	39.250,00 €
513-1 Jugendsozialarbeit und Jugendarbeit Bereich 1	SGL	ca. 24	S17	1	71.800,00 €
513-2 Jugendsozialarbeit und Jugendarbeit Bereich 2	SGL	ca. 24	S17	1	71.800,00 €

Abbildung 35: Übersicht über Führungsspannen, Personalbedarfe und -kosten von Leitungskräften in der Abteilung 513

Veränderte Personalbedarfe und Auswirkungen auf Personalkosten in der Abteilung 513 sind in Abbildung 36 dargestellt. Die fachlich-konzeptionelle Begleitung der Jugendberufsagentur und die Schnittstelle mit der GGFA sollten von dieser Abteilung betreut werden. Es wäre außerdem sinnvoll, das Projekt „JustiQ“ in 513 an der Schnittstelle zur GGFA anzusiedeln.

Stellenbeschreibung	Personal-kostenrelevant	ggf. ehemalige Verortung/Stelle	Stellenwert	Kosten pro VZÄ	Anzahl in VZÄ	Stellenkostenveränderung
513 Jugendsozialarbeit und Jugendarbeit						
Abteilungsleitung	Neuschaffung	durch die Organisationsentwicklung	S18	78.500,00 €	0,5	39.250,00 €
513-1 Jugendsozialarbeit und Jugendarbeit Bereich 1						
Sachgebietsleitung	Verschiebung	0,32 Stellenanteile der Stelle 5115000; 0,28 Stellenanteile der Stelle 5116000 und 0,21 Stellenanteile der Stelle 5117000	-	-	0,81	-
Sachgebietsleitung	Neuschaffung	teilweise durch Einrichtungsausbau	S17	71.800,00 €	0,19	13.642,00 €
Mitarbeitende Bereich 1	Verschiebung	Stellen aus 511-5-alt, 511-6-alt und 511-7-alt	-	-	-	-
513-2 Jugendsozialarbeit und Jugendarbeit Bereich 2						
Sachgebietsleitung	Verschiebung	0,32 Stellenanteile der Stelle 5115000; 0,28 Stellenanteile der Stelle 5116000 und 0,21 Stellenanteile der Stelle 5117000	-	-	0,81	-
Sachgebietsleitung	Neuschaffung	teilweise durch Einrichtungsausbau	S17	71.800,00 €	0,19	13.642,00 €
Mitarbeitende Bereich 2	Verschiebung	Stellen aus 511-5-alt, 511-6-alt und 511-7-alt	-	-	-	-

Abbildung 36: Übersicht über veränderte Personalbedarfe und Auswirkungen auf Personalkosten für die Abteilung 513

D.3.7 Abteilung 514: Einrichtungen zur Stärkung von Familien

Abbildung 37 zeigt zusammenfassend Führungsspannen, Personalbedarfe und -kosten von Leitungskräften in der neuen Abteilung Einrichtungen zur Stärkung von Familien (514) auf. In Abbildung 38 ist eine Übersicht über veränderte Personalbedarfe und Auswirkungen auf Personalkosten für diese Abteilung insgesamt aufgelistet. Die Abteilungsleitung soll mit 0,5 VZÄ ausgestattet werden. Vor dem Hintergrund, dass die jetzigen Abteilungen 512, 513 und 514 bisher von einer Führungskraft geführt wurden und die künftige (Sozial-)Pädagogische Leitung Aufgaben der derzeitigen Abteilungsleitungen übernimmt, erscheint gfa | public diese Ausstattung als ausreichend. Des Weiteren schlägt gfa | public vor, die Abteilungsleitungen von 513 und 514 in Personalunion zu besetzen (→ siehe Abschnitt D.1.1). Diese Lösung erlaubt es, die Personalressourcen für die beiden Abteilungsleitungen in flexibler Weise je nach Bedarf einzusetzen.

In der neuen Abteilung 514 werden die Spiel- und Lernstuben sowie die Familienstützpunkte und die familienpädagogischen Einrichtungen zusammengefasst. Die Stadt Erlangen baut die Einrichtungen in diesen Bereichen aktuell aus. Vor diesem Hintergrund geht gfa | public davon aus, dass 2020 für die Einrichtungen zur Stärkung von Familien insgesamt 2,8 VZÄ Sachgebietsleitungen zur Verfügung stehen sollten. Für die Dienst- und Fachaufsicht der Spielstuben geht gfa | public von 0,7 VZÄ für Sachgebietsleitungen aus. Für die Dienst- und Fachaufsicht der Lernstuben kalkuliert gfa | public insgesamt mit 1,35 VZÄ für Sachgebietsleitungen. Teilt man diese anteilig auf, entfallen auf die Grundschullernstuben etwa 0,92 VZÄ und auf die Jugendlernstuben etwa 0,43 VZÄ. Ob das Stadtjugendamt Erlangen dieser Aufteilung der Leitungsanteile für 514-2 und 514-3 Folge leistet, sollte es davon abhängig machen, wie die Lernstuben auf die beiden Sachgebiete verteilt werden. Für das Sachgebiet 514-4 geht gfa | public von einem Personalbedarf von 0,75 VZÄ für die Sachgebietsleitung aus.

Perspektivisch kommen noch weitere Einrichtungen in 2021 und 2022 hinzu, nämlich eine Spielstube und eine Einrichtung im Bereich der Lernstuben. Auch die familienpädagogischen Einrichtungen und Familienstützpunkte werden voraussichtlich weitere 4 Beschäftigte einstellen. Der Bedarf für diese Einrichtungen ist in den Zahlen des obigen Absatzes noch nicht enthalten. Für 2022 geht gfa | public stattdessen davon aus, dass die Sachgebietsleitung von 514-1 mit 0,9 VZÄ ausgestattet werden müsste, die Sachgebietsleitungen 514-2 und 514-3 zusammen mit insgesamt 1,5 VZÄ und die Sachgebietsleitung von 514-4 mit 0,9 VZÄ. Diese Zahlen entsprechen bei den Lernstuben und den familienpädagogischen Einrichtungen/Familienstützpunkten in etwa den Bedarfen, die die jetzigen Sachgebietsleitungen für notwendig halten. Nur im Bereich der Spielstuben weicht die gutachterliche Einschätzung von gfa | public deutlich von dem kommunizierten Bedarf des Stadtjugendamts von 1,53 VZÄ ab. Die Stadt Erlangen erhält die Berechnungen, welche der Kalkulation der künftigen Sachgebietsleitungsstellen zugrunde liegen, als Excel-Datei im Anhang E. Eine Vertiefung zum Thema Sachgebietsleitungsstellen im Bereich der BayKiBiG-Einrichtungen befindet sich in Abschnitt D.3.9.

Organisationseinheit	Titel	Anzahl direkt Unterstellter (FK = Führungskräfte) (E = Einrichtungen)	Stellenwert	Anzahl (in VZÄ)	Stellenkosten
514 Einrichtungen zur Stärkung von Familien	ABL	4 FK	S18	0,5	39.250,00 €
514-1 Dienst- und Fachaufsicht Spielstuben	SGL	4 E	S17	0,7	50.260,00 €
514-2 Dienst- und Fachaufsicht Lernstuben Bereich 1	SGL	ca. 6 E	S17	0,75	53.850,00 €
514-3 Dienst- und Fachaufsicht Lernstuben Bereich 2	SGL	ca. 5 E	S17	0,6	43.080,00 €
514-4 Familienpädagogische Einrichtungen, Familienstützpunkte und Koordinierungsstelle für Familienbildung	SGL	ca. 17	S17	0,75	53.850,00 €

Abbildung 37: Übersicht über Führungsspannen, Personalbedarfe und -kosten von Führungskräften in der Abteilung 514

Stellenbeschreibung	Personal-kostenrelevant	ggf. ehemalige Verortung/Stelle	Stellenwert	Kosten pro VZÄ	Anzahl in VZÄ	Stellenkostenveränderung
514 Einrichtungen zur Stärkung von Familien						
Abteilungsleitung	Neuschaffung	durch die Organisationsentwicklung	S18	78.500,00 €	0,5	39.250,00 €
514-1 Dienst- und Fachaufsicht Spielstuben						
Sachgebietsleitung	Verschiebung	0,41 Anteile der Stelle 5119000	-	-	0,41	-
Sachgebietsleitung	Neuschaffung	durch Einrichtungsausbau	S17	71.800,00 €	0,29	20.822,00 €
514-2 Dienst- und Fachaufsicht Lernstuben Bereich 1						
Sachgebietsleitung	Verschiebung	Stelle 5118000	-	-	0,62	-
Sachgebietsleitung	Neuschaffung	durch Einrichtungsausbau	S17	71.800,00 €	0,13	9.334,00 €
514-3 Dienst- und Fachaufsicht Lernstuben Bereich 2						
Sachgebietsleitung	Verschiebung	0,48 Anteile der Stelle 5117000	-	-	0,48	-
Sachgebietsleitung	Neuschaffung	durch Einrichtungsausbau	S17	71.800,00 €	0,12	8.616,00 €
514-4 Familienpädagogische Einrichtungen, Familienstützpunkte und Koordinierungsstelle für Familienbildung						
Sachgebietsleitung	Verschiebung	Stelle 5114000 und 0,24 Anteile der Stelle 5100050	-	-	0,75	-
Familienpädagogische Einrichtungen und FD Sprachförderung sowie Koordinierungsstelle für Familienbildung	Verschiebung	Stellen aus 511-4-alt und der Stabsstelle Familienbildung Koordinierung Familienstützpunkte	-	-	-	-

Abbildung 38: Übersicht über veränderte Personalbedarfe und Auswirkungen auf Personalkosten für die Abteilung 514

D.3.8 Abteilung 515: Kindertagesbetreuung in Regeleinrichtungen

Abbildung 39 zeigt eine Übersicht über Führungsspannen, Personalbedarfe und -kosten von Leitungskräften in der Abteilung Kindertagesbetreuung in Regeleinrichtungen. Abbildung 40 inkludiert die dazu passende Übersicht über veränderte Personalbedarfe und Auswirkungen auf die Personalkosten insgesamt. Die Kindertagespflege, die bisher in 511-9-alt verortet ist, wird in die neue Abteilung 515 überführt. gfa | public erachtet 0,25 VZÄ für diesen Aufgabenbereich als gerechtfertigt. Im Rahmen der zweiten Phase des Projekts „Jugendamt 2020“ ist deutlich geworden, dass die aktuelle Personalausstattung der Sachgebietsleitungen für den Bereich der Regeleinrichtungen ungenügend ist. gfa | public hält 1,75 zusätzliche VZÄ für die Sachgebietsleitungen in diesem Bereich für nötig, um die Arbeitsbelastung auf ein vertretbares Maß zu reduzieren und ein ausreichendes Niveau an Qualität zu gewährleisten.

Organisationseinheit	Titel	Anzahl direkt Unterstellter [FK = Führungskräfte] [E = Einrichtungen]	Stellenwert	Anzahl [in VZÄ]	Stellenkosten
515 Kindertagesbetreuung in Regeleinrichtungen	ABL	4 FK	S18	1	78.500,00 €
515-1 Dienst- und Fachaufsicht städtischer Regeleinrichtungen Bereich 1	SGL	ca. 6 E	S17	1	71.800,00 €
515-2 Dienst- und Fachaufsicht städtischer Regeleinrichtungen Bereich 2	SGL	ca. 6 E	S17	1	71.800,00 €
515-3 Dienst- und Fachaufsicht städtischer Regeleinrichtungen Bereich 3	SGL	ca. 6 E	S17	1	71.800,00 €
515-4 Dienst- und Fachaufsicht städtischer Regeleinrichtungen Bereich 4 und Kindertagespflege	SGL	10 + ca. 4 E	S17	1	71.800,00 €

Abbildung 39: Übersicht über Führungsspannen, Personalbedarfe und -kosten von Leitungskräften in der Abteilung 515

Stellenbeschreibung	Personal-kostenrelevant	ggf. ehemalige Verortung/Stelle	Stellenwert	Kosten pro VZÄ	Anzahl in VZÄ	Stellenkostenveränderung
515 Kindertagesbetreuung in Regeleinrichtungen						
Abteilungsleitung	Verschiebung	Stelle 5120000; Stellenneubewertung von 14 zu S18	14 S18	85.200,00 € 78.500,00 €	1	-6.700,00 €
515-1 Dienst- und Fachaufsicht städtischer Regeleinrichtungen Bereich 1						
Sachgebietsleitung	Verschiebung	Stelle 5120102	-	-	1	-
515-2 Dienst- und Fachaufsicht städtischer Regeleinrichtungen Bereich 2						
Sachgebietsleitung	Verschiebung	Stelle 5120100	-	-	1	-
515-3 Dienst- und Fachaufsicht städtischer Regeleinrichtungen Bereich 3						
Sachgebietsleitung	Neuschaffung	durch die Organisationsentwicklung	S17	71.800,00 €	1	71.800,00 €
515-4 Dienst- und Fachaufsicht städtischer Regeleinrichtungen Bereich 4 und Kindertagespflege						
Sachgebietsleitung	Neuschaffung	durch die Organisationsentwicklung	S17	71.800,00 €	0,75	53.850,00 €
Sachgebietsleitung für die Kindertagespflege	Verschiebung	0,21 Anteile von Stelle 5119000	-	-	0,21	-
Sachgebietsleitung für die Kindertagespflege	Neuschaffung	durch die Organisationsentwicklung	S17	71.800,00 €	0,04	2.872,00 €
Kindertagespflege	Verschiebung	Stellen der Kindertagespflege aus 511-9-alt	-	-	-	-

Abbildung 40: Übersicht über veränderte Personalbedarfe und Auswirkungen auf Personalkosten für die Abteilung 515

D.3.9 Exkurs: Berechnung von SGL-VZÄ im BayKiBiG-Bereich

Die gutachterliche Bewertung von Sachgebietsleitungsstellen im BayKiBiG-Bereich hat sich als schwierig herausgestellt. Dies hängt zum einen mit der Verlässlichkeit der zugelieferten Informationen zusammen. So blieb beispielsweise bis zuletzt unklar, wann eine Einrichtung als eigene Einrichtung zählt und wann lediglich als Untereinrichtung, da verschiedene Datenquellen und Personen voneinander abweichende Zählweisen verwenden. Aus diesem Grund wurde in Abstimmung mit der Amtsleitung des Stadtjugendamts ein gemeinsames Einvernehmen über die Zahl der Einrichtungen und die Anzahl der Mitarbeitenden hergestellt, auf dem die nachfolgenden Berechnungen fußen.

Zum anderen hat das Stadtjugendamt in den vergangenen Jahrzehnten unterschiedliche Personalausstattungen in den verschiedenen Bereichen des BayKiBiG praktiziert. Für Regeleinrichtungen gelten sowohl innerhalb der Einrichtungen selbst als auch in der Anleitung durch Leitungskräfte des Stadtjugendamts andere Regeln als für Spielstuben. Inwieweit unterschiedliche Personalausstattungen für die Sachgebietsleitungen von Spielstuben oder Regeleinrichtungen gerechtfertigt sind, wird innerhalb der Führungsmannschaft des Stadtjugendamts unterschiedlich bewertet. Aus Sicht von gfa | public ist es schlüssig, Einrichtungsleitungen besser auszustatten, die viele Integrationsplätze zu verantworten haben; für die Ausstattung von Sachgebietsleitungen ist dies hingegen aus Sicht von gfa | public kein stichhaltiges Kriterium. Schließlich ist es die Aufgabe von Sachgebietsleitungen, die Einrichtungsleitungen zu führen und anzuleiten. Der Aufwand dieser Tätigkeit sollte nur unwesentlich davon abhängen, ob es sich dabei um integrative oder regelhafte Einrichtungen handelt. Dies gilt nicht zuletzt, da auch Regeleinrichtungen Integrationsplätze anbieten. Für den Aufwand ist es daneben umso wichtiger, wie groß die Einrichtungen sind, also wie viel pädagogisches Personal und wie viele Betreuungsplätze sie umfassen.

gfa | public hat sich bei der Bemessung der VZÄ für Sachgebiete an transparenten Kriterien orientiert. Tabelle 4 bietet eine Übersicht zu den Kennzahlen, die für den Vergleich von Personalressourcen für Sachgebietsleitungen im BayKiBiG-Bereich verwendet worden sind. Alle Kennzahlen beziehen sich auf eine Sachgebietsleitung im Umfang eines VZÄs. Die erste Kennzahl beschreibt, wie viele Einrichtungen eine Sachgebietsleitung im Schnitt zu betreuen hat. Die zweite und dritte Kennzahl beschreiben, wie viele Gruppen und wie viele Kita-Plätze in den zu betreuenden Einrichtungen vorhanden sind. Zusätzlich wird durch die vierte Kennzahl ausgewiesen, wie groß der Anteil an Integrationsplätzen ist. Hier wird mit einer Quote von 18 % für die Spiel- und Lernstuben gerechnet und von 3,3 % für die Regeleinrichtungen. Die beiden

letzten Kennzahlen beziehen sich auf die Anzahl der Mitarbeitenden in den zu betreuenden Einrichtungen. Eine Kennzahl bezieht sich dabei nur auf das fest zugeordnete Personal der Einrichtungen, die Gesamtkennzahl inkludiert auch das weitere Personal bis auf Küchenkräfte.

Kennzahl	Spiel- und Lern- stuben	Regel- einrichtungen	Spiel- und Lern- stuben	Regel- einrichtungen
	aktuell	aktuell	Jugendamt 2020	Jugendamt 2020
Zu betreuende Einrichtungen pro SGL-VZÄ	7,95	11,00	7,32	5,87
Gruppen pro SGL- VZÄ	11,92	31,50	12,20	16,80
Plätze pro SGL-VZÄ	192,72	671,50	206,34	358,13
Integrationsplätze pro SGL-VZÄ	34,69	22,16	37,14	11,82
Festes pädagogi- sches Personal pro SGL-VZÄ	36,42	86,50	44,88	46,13
Gesamtes Personal pro SGL-VZÄ	51,66	125,00	59,58	66,67

Tabelle 4: Vergleichszahlen zu SGL-Stellen im Bereich der BayKiBiG-Einrichtungen

Insgesamt ist aufgrund dieser Zahlen festzustellen, dass die Sachgebietsleitungen für die Regeleinrichtungen derzeit mit deutlich weniger Personalressourcen ausgestattet sind als die Sachgebietsleitungen im Bereich der Spiel- und Lernstuben. Aber auch zwischen den Spiel- und Lernstuben differieren die Personalausstattungen in erheblichem Maße (hier nicht dargestellt). An den Zahlen für Jahr 2020 ist deutlich erkennbar, dass die von gfa | public empfohlene Personalausstattung die Betreuungskennzahlen der Spiel- und Lernstuben auf ungefähr demselben Niveau halten, während sich die Betreuungskennzahlen der Sachgebietsleitungen für Regeleinrichtungen deutlich verbessern und den Rahmenbedingungen der Spiel- und Lernstuben anpassen. gfa | public spricht sich in ihrer Rolle als Gutachterin für diese Angleichung aus. Eine detailliertere Aufstellung der Zahlen erhält die Stadt Erlangen in einer separaten Excel-Datei (→ siehe Abschnitt E).

D.4 Stellen-Priorisierung

Für die adäquate Umsetzung der neuen Organisationsstruktur sowie unter Berücksichtigung bereits feststehender Mehrungen in den städtischen Einrichtungen (Spiel- und Lernstuben, Regeleinrichtungen) für das Jahr 2020 sind anteilige oder vollumfängliche Neuschaffungen bei 33 Stellen zu beantragen. In dem Wissen um das reguläre Stellenplanverfahren der Stadt Erlangen ist es erforderlich die avisierten Neuschaffungen zu priorisieren. Denn es kann nicht davon ausgegangen werden, dass im anstehenden Stellenplanungsverfahren für das Jahr 2021 sämtliche empfohlenen Stellen-Neuschaffungen für das Stadtjugendamt realisiert werden. Vielmehr ist damit zu rechnen, dass der Stellenaufbau über mindestens zwei bis drei Planungsverfahren gestaltet werden muss.

Der Aufbau der erforderlichen Personalressourcen kann auch stufenweise erfolgen. Für eine erfolgreiche Etablierung der neuen Organisationsstrukturen müssen nicht alle neuen Stellen(anteile) zum 01.06.2020 geschaffen sein. Einzelne Stellen sind hingegen sehr wohl erfolgskritisch. Dazu zählen die Stellen(anteile) der (Sozial-)Pädagogischen Leitung 51A, der Abteilungsleitungen 513 und 514 sowie der Sachgebietsleitungen 515-3, 515-4, 510-2 und 510-3.

Ganz grundsätzlich haben **Führungsstellen** eine höhere Priorität als Stabs- und Sachbearbeitungsstellen. Dies gilt umso mehr bei Neustrukturierungen mit neu geschaffenen Hierarchieebenen, Abteilungen und Sachgebieten. Bestandsbeschäftigte sollten nicht führungslos agieren. Eine Stellvertretung durch bestehendes Führungspersonal ist nur die B-Lösung, da dies immer zulasten einer angemessenen Führung in den Bestandseinheiten geht und auch der Führung in den neu geschaffenen Einheiten nicht gerecht werden kann.

Bei **Stabsstellen** ist jeweils zu bewerten, inwiefern diese Stellen zwingend für eine notwendige Qualitätsverbesserung sind oder durch deren Schaffung an anderer Stelle entsprechende Kosten eingespart werden können. Letzteres könnte beispielsweise bei Stabsstellen im Finanzcontrolling der Fall sein, aber auch bei Stellen des fachlichen und rechtlichen Grundsatzes.

Bei **Sachbearbeitungsstellen** ist zu bewerten, inwiefern Sachgebiete mit ähnlichen Aufgaben im Status quo eine annähernd gleiche Personalausstattung haben. Ist dies nicht der Fall, sollten zuerst diese Unterschiede nivelliert werden. Erst danach sollte eine Stellenmehrung in solch ähnlich gelagerten Sachgebieten, beispielsweise hervorgerufen durch wachsende Fallzahlen, umgesetzt werden. Ganz praktisch bedeutet das für das Stadtjugendamt, dass (anteilige) Sachgebietsleitungsstellen in der zukünftigen Abteilung 514, insbesondere in 514-1, erst dann neu geschaffen werden sollten, wenn in der zukünftigen Abteilung 515 der Aufbau neu zu schaffender Sachgebietsleitungsstellen realisiert worden ist.

Tabelle 5 zeigt die Prioritätenliste der neu zu schaffenden Stellen(-anteile) aus gutachterlicher Sicht. **Achtung:** Die Strukturierung erfolgt entlang der Organisationseinheiten und nicht entlang der einzelnen Stellenpriorität.

Priorität	Stellenbeschreibung	Klassifizierung	Erläuterung
51-0 Büro der Amtsleitung und besondere Beauftragungen			
26	Jugendhilfeausschuss, Arbeitsprogramm, Jahresbericht, Vorhabenliste	Neuschaffung	-
33	Besondere Beauftragungen	Neuschaffung	-

Priorität	Stellenbeschreibung	Klassifizierung	Erläuterung
51A (Sozial-)Pädagogische Leitung			
1	Pädagogische Leitung	Neuschaffung	-
51A-0 Büro der (Sozial-)Pädagogischen Leitung			
18	Sachbearbeitung Verwaltung	Neuschaffung	-
28	Fachcontrolling, Qualitätsarbeit und Wissensmanagement I	Neuschaffung	-
31	Fachcontrolling, Qualitätsarbeit und Wissensmanagement II	Neuschaffung	-
27	Pädagogischer Fachdienst & Grundsatz, Begleitung von pädagogischen Projekten I	Neuschaffung	-
32	Pädagogischer Fachdienst & Grundsatz, Begleitung von pädagogischen Projekten II	Neuschaffung	-
22	Integrativer Fachdienst I	Neuschaffung	durch Einrichtungsausbau
25	Integrativer Fachdienst II	Neuschaffung	durch Einrichtungsausbau
29	Integrativer Fachdienst III	Neuschaffung	durch Einrichtungsausbau
30	Servicestelle Bürgeranliegen (Beschwerdemanagement)	Neuschaffung	-
510-1 Finanzmanagement, Ausbildungsförderung und Unterhaltsvorschuss			
6	allgemeine Sachbearbeitung Finanzmanagement	Neuschaffung	zurzeit bei Führungskräften verortet
19	Rechnungsstelle	Neuschaffung	eigentlich Stellenanteile der Stelle 5101050, diese sind aber anderweitig vergeben
510-2 Personalmanagement und IT-Management			
7	Sachgebietsleitung	Neuschaffung	-
20	allgemeine Sachbearbeitung Personalmanagement und IT	Neuschaffung	Entlastung von Führungskräften insbesondere aus 512-alt
24	EDV und IT	Neuschaffung	-

Priorität	Stellenbeschreibung	Klassifizierung	Erläuterung
510-3 Infrastrukturmanagement und Leistungsassistenzen			
8	Sachgebietsleitung	Neuschaffung	-
23	Leistungsassistenzen	Neuschaffung	durch Einrichtungsausbau
510-5 Angelegenheiten Freier Träger, Zuschüsse, Kita-Portal			
21	Entwicklung und Implementierung des Kita-Platz-Vergabeportals	Neuschaffung	-
512-2 Allgemeiner Sozialdienst Bereich 2			
9	Sachgebietsleitung	Neuschaffung	-
512-4 Besondere Soziale Dienste Bereich 2			
10	Sachgebietsleitung	Neuschaffung	-
512-5 Wirtschaftliche Jugendhilfe			
11	Projektstelle Eingliederungshilfe	Neuschaffung	-
513 Jugendsozialarbeit und Jugendarbeit			
3	Abteilungsleitung	Neuschaffung	-
513-1 Jugendsozialarbeit und Jugendarbeit Bereich 1			
12	Sachgebietsleitung	Neuschaffung	teilweise durch Einrichtungs- tungsausbau
513-2 Jugendsozialarbeit und Jugendarbeit Bereich 2			
13	Sachgebietsleitung	Neuschaffung	teilweise durch Einrichtungs- tungsausbau
514 Einrichtungen zur Stärkung von Familien			
2	Abteilungsleitung	Neuschaffung	-
514-1 Dienst- und Fachaufsicht Spielstuben			
14	Sachgebietsleitung	Neuschaffung	durch Einrichtungsausbau
514-2 Dienst- und Fachaufsicht Lernstuben Bereich 1			

Priorität	Stellenbeschreibung	Klassifizierung	Erläuterung
15	Sachgebietsleitung	Neuschaffung	durch Einrichtungsausbau
514-3 Dienst- und Fachaufsicht Lernstuben Bereich 2			
16	Sachgebietsleitung	Neuschaffung	durch Einrichtungsausbau
515-3 Dienst- und Fachaufsicht städtischer Regeleinrichtungen Bereich 3			
5	Sachgebietsleitung	Neuschaffung	-
515-4 Dienst- und Fachaufsicht städtischer Regeleinrichtungen Bereich 4 und Kindertagespflege			
4	Sachgebietsleitung	Neuschaffung	-
17	Sachgebietsleitung für die Kindertagespflege	Neuschaffung	-

Tabelle 5: Prioritätenliste für Stellen-Neuschaffungen

D.5 Umsetzungsplanung

Kapitel D.5 skizziert die wichtigsten Aufgaben für die Umsetzungsplanung. Das Kapitel unterteilt sich in die für die Umsetzungsphase nötige Projektorganisation (→ siehe D.5.1) und die anfallenden Arbeitsaufgaben (→ siehe D.5.2)

Beides ist wichtig für den Projekterfolg, denn die Umsetzung der neuen Organisationsstruktur zum 01.06.2020 erfordert viele, zum Teil kleinteilige Arbeitsschritte aufseiten des Stadtjugendamts sowie des Personal- und Organisationsamts – von der Neuschaffung von Stellen über die zukünftige Raumplanung der Liegenschaften und die Anpassung von Signaturen und Türschildern bis hin zum Auftakttreffen neu zusammengestellter Teams. Gleichzeitig sind Mitarbeitende mitzunehmen und eine positive, stärkenorientierte Grundhaltung bei allen Beteiligten und auf allen Ebenen zu unterstützen. Für diese Aufgaben sind entsprechend Arbeitsstrukturen zu schaffen und Personalressourcen bereitzustellen.

D.5.1 Projektorganisation

Die Stadt Erlangen sollte für die Umsetzungsphase – mindestens für die Zeit vom 01.10.-31.12.2020 – eine Projektorganisation aus drei Ebenen etablieren.

Ebene 1: Projektleitung aus Amtsleitung 51 und zuständiger Sachbearbeitung Amt 11

- Rolle und Aufgaben: Mandatierung der internen Projektsteuerung, Bereitstellung von Ressourcen, Gewährleistung von Grundsatzentscheidungen, Reflexionspartner/in für die interne Projektsteuerung, Berichterstattung an städtische Gremien

Ebene 2: Interne Projektsteuerung

- Rolle und Aufgaben: Formulierung von Arbeitsaufträgen für Einzelpersonen und Arbeitsgruppen, Pflege der Umsetzungsplanung, Sicherstellung der fristgerechten Erledigung von Arbeitsaufträgen, Abnahme und Qualitätssicherung von Arbeitsaufträgen, Formulierung von Entscheidungsvorlagen für die Projektleitung, Moderation, fachliche Begleitung und Dokumentation von Arbeitstreffen

Ebene 3: Einzelpersonen und Arbeitsgruppen

- Rolle und Aufgaben: Fristgerechte Bearbeitung von Arbeitsaufträgen

Grafisch ergibt sich daraus eine einfache und klare Projektorganisation:

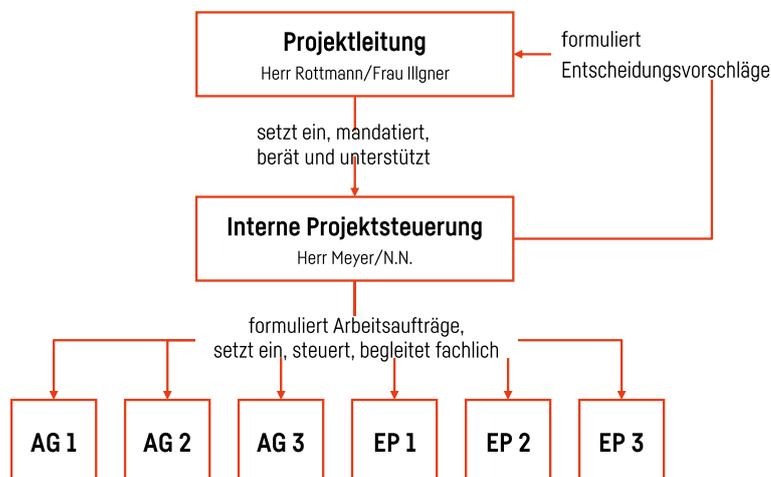


Abbildung 41: Projektorganisation Umsetzungsplanung 2020

Es ist anzuraten, auf eine Projektgruppe zu verzichten, da die Entscheidungswege kurz und die Ressourcen gebündelt werden sollten. Der schonende Umgang mit Ressourcen ist auch vor dem Hintergrund der Überlastung der aktuellen Abteilungsleitung 511 sowie der Belastung der Amtsleitung 51 (aktuell kommissarische Leitung der Abteilung 512) zu empfehlen. Die Abteilungsleitung 511 hat zudem mit der Vorbereitung der Veränderungen im Zuge der BTHG-Umsetzung ein fachlich-inhaltliches Großprojekt zu administrieren.

Die Kommunikation in die Fläche und die Beteiligung der verantwortlichen Personen im Stadtjugendamt – von den Abteilungsleitungen bis hin zu den Beschäftigten – wird über die Formate der Regelkommunikation sichergestellt. In Führungskräfteerunden ebenso wie in Sachgebietsitzungen wird in einem festen Turnus über die Fortschritte in der Umsetzungsphase berichtet. Hierfür werden von der internen Projektsteuerung Informationsmaterialien zur Verfügung gestellt.

Für die Kommunikation innerhalb des Umsetzungsprojekts empfiehlt gfa | public einen wöchentlichen Jour fixe zwischen Projektleitung und interner Projektsteuerung, um anhand der Planungstabelle (→ siehe D.5.2) den Umsetzungsfortschritt zu begutachten, notwendige Entscheidungen zu treffen sowie die Arbeits- und Ressourcenplanung für die kommenden Wochen zu reflektieren.

Die Besetzung der einzelnen Funktionen ergibt sich zum einen aus bestehenden Regelfunktionen. So wird die Projektleitung durch Herrn Rottmann (Amtsleitung 51) und Frau Illgner (Organisationsberatung Stadtjugendamt Amt 11) gestellt. Die Bearbeitung von Arbeitsaufträgen durch Einzelpersonen oder Arbeitsgruppen wird sich durch fachliche Eignung und zeitliche Verfügbarkeit ergeben.

Die interne Projektsteuerung sollte durch eine Person erfolgen, die intime Kenntnisse des Stadtjugendamts hat (1), von den maßgeblichen Weiterentwicklungen so wenig wie möglich persönlich betroffen ist (2) und eine möglichst große Legitimation qua bisheriger Rolle und Funktion innerhalb des Stadtjugendamts und der Stadtverwaltung hat (3). Unter Berücksichtigung dieser Kriterien sollte Herr Meyer (aktuell Abteilungsleitung 513) die interne Projektsteuerung übernehmen. Dafür ist ein Stellenanteil von 40 % anzusetzen. Seine bisherigen Aufgaben müssen entsprechend um diesen Stellenanteil reduziert werden. Herr Meyer sollte unterstützt werden durch eine Unterstützungskraft, die Kenntnisse aus dem Stadtjugendamt mitbringt und gleichzeitig Erfahrungen in der Projektarbeit sowie Wissen um Organisationsentwicklungsvorhaben mitbringt. Für die Unterstützungskraft ist ebenfalls ein Stellenanteil von 40 % anzusetzen.

D.5.2 Arbeitsaufgaben

Aus dem Zielbild der neuen Organisationsstruktur sowie den weiteren Empfehlungen zur Weiterentwicklung des Stadtjugendamts ergeben sich viele Aufgaben für die Umsetzungsphase mit zahlreichen Arbeitspaketen. Abbildung 42 zeigt den Ausschnitt einer umfassenden Excel-Tabelle. In dieser sind die Aufgaben zeitlich sortiert. Jeder Aufgabe sind Personen zugeordnet, welche für die Erledigung der Aufgabe Stand November 2019 nach Rücksprache mit der Amtsleitung 51 und Amt 11 infrage kommen. Zudem sind die zur Aufgabenerledigung notwendigen zeitlichen Ressourcen benannt. Die Werte sind das Ergebnis einer qualifizierten Schätzung seitens des Gutachters und der Projektleitung.

Die Tabelle entspricht dem Wissensstand vom November 2019. Sie ist nicht abschließend. In den kommenden Wochen und Monaten werden neue Arbeitspakete hinzukommen und bestehende Arbeitspakete angepasst. Es ist zentrale Aufgabe der internen Projektsteuerung, diese Tabelle kontinuierlich zu pflegen und die erforderlichen Ressourcen in Rücksprache mit der Projektleitung bereitzustellen.

Status	Priorität	Auftrag	Spezifizierung des Auftrags	Verantwortliche*r	Zeiteinsatz In Arbeitstagen	Steinert- Neuwirth	Ternes	Rottmann	Batari/ Ilgner	Meyer
	1	Die Personen, welche die Projektsteuerung in der Umsetzungsphase wahrnehmen, sind ausgewählt	Vorschlag: Herr Meyer und Frau Noppenberger. Neben internen Projektmanagern ist zu prüfen, welche Aufgaben der Umsetzungsphase in welchem Umfang an externe Projektunterstützer vergeben werden können.	Frau Steinert-Neuwirth und Herr Rottmann	0,125	0,125		0,125		
	1	Die Art und Weise, wie die Abteilungsstellen 513 und 514 möglichst schnell besetzt werden können, ist geklärt.	Vorschlag: Eine zbV-Stelle oder eine unbesetzte Erzieher-Stelle temporär umwandeln in eine volle Abteilungsleitungs-VZA, welche in Personalunion die beiden 50%-Stellen 513 und 514 in 2020 übernimmt. Alternativ könnten zwei Sachgebiete zusammengelegt, und die übrige SGL-Stelle umgewandelt werden.	Frau Ilgner	0,125				0,125	
	1	Basierend auf dem gutachterlichen Vorschlag von gfa public wurden die finalen Umfänge für die neu einzurichtenden Stellen (Sachgebietsleitungen, Abteilungsleitungen sowie Stabsstellen und sonstige neue Funktionen) festgelegt.	Im Meeting am 13.12.2019 basierend auf der Übersichtsliste von gfa public zu den Stellen je Sachgebiet.	Frau Steinert-Neuwirth, Herr Rottmann, Frau Batari und Herr Ternes	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	
	1	Die Arbeitsplatzbeschreibungen für die Abteilungsstellen 513 und 514 sind finalisiert.	So schnell wie möglich für 2020 mittels flexibler Lösung (zbV-Stellen) besetzen, da das nächste Stellenplanverfahren nicht abgewartet werden kann	Herr Rottmann und Frau Batari	0,125			0,125	0,125	
	1	Die Stellenausschreibung für die (Sozial-)Pädagogische Leitung ist vorbereitet.	Die Bewerbungsfrist auf 13.01.2020 setzen, damit Kandidaten nicht zu lange auf Rückmeldung warten müssen. Die Stellenausschreibung ab dem 9.12. veröffentlichen.	Herr Hamberger und Frau Kuhn	0,5					
	2	Es ist geklärt, welche Personen in den Büros der Amtsleitung und der (Sozial-)Pädagogischen Leitung angesiedelt werden.		Herr Rottmann	0,0625			0,0625		
	1	Die Stellenwerte für 513 und 514 sind ermittelt.		Herr Wein	0,125					
	1	Die Umsetzungssteuerung des Projekts "Jugendamt 2020" ist eingerichtet.	Tabelle "Umsetzungsplanung" pflegen, Arbeitsaufträge formulieren und an Verantwortliche übermitteln, Arbeitsergebnisse kontrollieren und notfalls Qualität sicherstellen. Wöchentlicher Jour fixe mit der Projektleitung (Herr Rottmann und Frau Batari/Frau Ilgner), Erstellung von Kommunikationsmaterialien (amtsintern sowie für andere Verwaltungsstellen); mit 4 Arbeitstagen pro Monat ist zu rechnen	Herr Meyer und Frau Noppenberger	48					24

Abbildung 42: Aufgabenplanung Umsetzungsphase 2020

Die umfassende Excel-Datei mit allen Arbeitspaketen für die Umsetzungsphase ist diesem Bericht als Anhang (→ siehe E) beigefügt.

E Anhang

- Excel-Tabelle „Tätigkeiten Zentrale Dienste“
- Excel-Tabelle „IST-Geschäftsverteilungsplan (aktualisiert)“
- Excel-Tabelle „SOLL-Geschäftsverteilungsplan“
- Excel-Tabelle „Aufgabenteilung AL-ABL“
- PDF-Dokumente „Aufgabenprofile Amtsleitung, (Sozial-)Pädagogische Leitung und Abteilungsleitungen“
- Excel-Tabellen zu den Personalressourcen
- Excel-Tabelle „Umsetzungsplanung 2020“

