

ServiceStadt
Berlin

Personalausstattung sozialräumlich organisierter Berliner Jugendämter



Abschlussbericht

Senatsverwaltung für Bildung, Wissenschaft und
Forschung, Berlin

1. Juli 2009

Personalausstattung sozialräumlich organisierter Berliner Jugendämter

Abschlussbericht

Senatsverwaltung für Bildung, Wissenschaft und Forschung, Berlin

Version:

01

FINAL

Datum:

1. Juli 2009

Projektnummer:

P-12114-02

Kommentar:

Steria Mummert Consulting dankt Frau Sabine Smentek für die gute Zusammenarbeit im Rahmen dieser Untersuchung.

Ansprechpartner:

Holger Schulze

Silvia Naumann

Telefon:

030 206188 8567

030 206188 7599

Fax:

030 206188 4567

030 206188 3599

E-Mail:

Holger.Schulze@steria-mummert.de

Silvia.Naumann@steria-mummert.de

Standort:

Steria Mummert Consulting AG

Französische Straße 48

D-10117 Berlin

Inhaltsverzeichnis

Zusammenfassung	12	
1	Ausgangslage und Zielsetzung	32
2	Projektorganisation, Vorgehensweise und Methodik	34
2.1	Projektorganisation	34
2.2	Vorgehensweise	37
2.3	Methodik	38
2.3.1	Untersuchungskonzept	38
2.3.2	Untersuchungsschritte	39
3	Rahmenbedingungen	44
3.1	Die Zweistufigkeit der Berliner Verwaltung	44
3.2	Zweigliedrigkeit des Jugendamtes	45
3.3	Leitbild Jugendamt	46
3.4	Sozialraumorientierung/AV ORG	48
3.5	Finanzzuweisungssystem	50
3.6	Berliner Personalentwicklungskonzept	52
3.7	Anwendungstarifvertrag des Landes Berliner	52
3.8	Rahmenvereinbarungen auf Landesebene	53
3.9	ISBJ/Fachsoftware Jugendhilfe	54
3.10	Fazit	56
4	Ergebnisse der vergleichenden Bestandsaufnahme	57
4.1	Kontextanalyse	58
4.2	Organisationsanalyse	63
4.3	Personalstrukturanalyse	68
4.4	Outputanalyse	77
4.5	Finanzstrukturanalyse	82
4.6	Arbeitszeitanalyse	91
4.6.1	Stufe 1: Ermittlung der mittleren Wochenarbeitszeit	93
4.6.2	Stufe 2: Ermittlung der durchschnittlichen Jahresarbeitszeit	93
4.6.3	Stufe 3: Ermittlung der mittleren Bearbeitungszeit (mBZ)	96
4.7	Infrastrukturanalyse	100
4.8	Steuerungsanalyse	107
4.9	Kooperationsanalyse	114
4.9.1	Analyse der Kooperationsbeziehungen der Bezirke zu Dritten	114
4.9.2	Analyse der überbezirklichen Kooperation der Jugendämter	119
4.10	Fazit	121

5	Ergebnistyp 1: Das sozialräumliche Musterjugendamt	126
5.1	Aufgabenstruktur	127
5.2	Aufbauorganisation	146
5.2.1	Rollenkonzept	146
5.2.2	Aufbauorganisation i. e. S.: Organigramm	150
5.2.2.1	Stabsstelle: Integriertes Jugendhilfecontrolling	151
5.2.2.2	Stabsstelle: Jugendhilfeplanung / Fachsteuerung	152
5.2.2.3	Regionale Organisationseinheit(en)	153
5.2.2.4	Zentraler Fachdienst 1: Zentrale Unterstützungsleistungen	163
5.2.2.5	Zentraler Fachdienst 2: Psychosoziale Versorgung	167
5.2.3	Anzahl und Ausgestaltung der Regionen	169
5.2.4	Kooperationsstrukturen	170
5.2.4.1	Die interne Gremienstruktur des Musterjugendamtes	170
5.2.4.2	Kooperationsstrukturen mit externen Akteuren	174
5.3	Ablauforganisation	177
5.3.1	Prozess 01: Schutzauftrag bei Kindeswohlgefährdung nach § 8a SGB VIII	178
5.3.2	Prozess 02: Hilfeplanverfahren gemäß § 36 Abs. 2 SGB VIII	188
5.3.3	Prozess 03: Mitwirkung in Familiengerichtlichen Verfahren	195
5.3.4	Prozess 04: Fallunspezifische Arbeit	202
5.3.5	Prozess 05: Beistandschaften	206
5.3.6	Prozess 06: Kindertagesbetreuung	210
5.3.7	Prozess 07: Eingliederungshilfen / Fallmanagement	216
5.4	Infrastrukturen	220
6	Ergebnistyp II: Das fortschreibungsfähige Personalbemessungsmodell	229
6.1	Element I: Aufgabenbezogenes Personalbemessungsmodell	230
6.1.1	Setzungen	232
6.1.1.1	Funktionen	232
6.1.1.2	Fallunspezifische Arbeit	233
6.1.1.3	Vertretungsreserve	233
6.1.1.4	Fort- und Weiterbildung	234
6.1.1.5	Rüst- und Verteilzeiten	234
6.1.1.6	Sonstige Aufgaben	234
6.1.2	Richtwertbezogene Personalbemessung	235
6.1.2.1	Angebotssteuerung und -verwaltung §§ 11, 13 (1) / (4), 16 (1) SGB VIII	235
6.1.2.2	Hilfe zur Erziehung (§§ 27 ff. SGB VIII)	238
6.1.2.3	Sonstige Hilfen nach SGB VIII (§§ 19, 20, 21 SGB VIII)	241
6.1.2.4	Erziehungs- und Familienberatung (§ 28 SGB VIII)	242
6.1.2.5	Allgemeine Beratungen nach § 16 (2) SGB VIII	244
6.1.3	Mengenbezogene Personalbemessung	245
6.2	Element II: Soziostruktureller Gewichtungsfaktor	251
6.2.1	Indikatorenmodell	252
6.2.1.1	Dimension I: Demografie / Bevölkerungsstruktur	254
6.2.1.2	Dimension II: Familienstruktur	255
6.2.1.3	Dimension III: Bildungsstruktur	257
6.2.1.4	Dimension IV: Struktur des Sozialraums	259
6.2.2	Ergebnis	261
6.3	Element III: Zielorientiertes Qualitätsmanagement	265

7	Ergebnistyp III: Personalbedarfsermittlung	272
8	Ergebnistyp IV: Lernende Organisation	275
8.1	Stufe I: Bedarfsanalyse	278
8.2	Stufe II: Planung	280
8.3	Stufe III: Implementierung	283
8.4	Stufe IV: Umsetzung	285
8.5	Stufe V: Soll-/Ist-Abgleich / Berichtswesen	286
8.6	Stufe VI: Evaluation	290
9	Ergebnistyp V: Umsetzungskonzept	292
9.1	Umsetzungskonzept	292
9.1.1	Umsetzungsmodul A: Landeseinheitliche / fachliche Rahmenbedingungen	293
9.1.2	Umsetzungsmodul B: Fachsoftware Jugendhilfe	294
9.1.3	Umsetzungsmodul C: Organisationsentwicklung SenBWF	295
9.1.4	Umsetzungsmodul D: Innerbezirkliche Rahmenbedingungen	296
9.1.5	Umsetzungsmodul E: Kosten- und Leistungsrechnung	297
9.1.5.1	Umsetzungsmodul E.1: KLR-Kostenstellenstruktur	298
9.1.5.2	Umsetzungsmodul E.2: KLR - Kostenträger	301
9.1.6	Umsetzungsmodul F: Finanzzuweisungssystem	303
9.1.7	Umsetzungsmodul G: Informationssysteme / Datenqualität und -verfügbarkeit	303
9.1.8	Umsetzungsmodul H: Personalentwicklungskonzept	304
9.1.9	Umsetzungsmodul I: Einstellungskorridor	306
9.1.10	Umsetzungsmodul J: Vergütungsstruktur	307
9.2	Auswertung: Untersuchungsbezirke	310
	Anlagenverzeichnis	314
	Abkürzungsverzeichnis	315

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Zusammenfassung: Organigramm	21
Abbildung 2: Zusammenfassung: Organigramm ROE	22
Abbildung 3: Zusammenfassung: Das Fortschreibungsfähige Personalbemessungsmodell	24
Abbildung 4: Zusammenfassung: Indikatorenmodell (Quellen: siehe Anlage Kontextanalyse)	27
Abbildung 5: Projektorganisation	34
Abbildung 6: Vorgehensweise	37
Abbildung 7: Untersuchungskonzept	38
Abbildung 8: Kontextanalyse: Zielgruppenquote (Einw. < 21 J./Einw. gesamt)	59
Abbildung 9: Kontextanalyse: Zusammensetzung der Zielgruppe nach Altersstufen	60
Abbildung 10: Kontextanalyse: Migrationsquoten	61
Abbildung 11: Kontextanalyse: Anzahl ALG II-Bedarfsgemeinschaften mit Kindern unter 18 Jahren	62
Abbildung 12: Organisationsanalyse: Standardvorlage Funktionogramm	63
Abbildung 13: Personalstrukturanalyse: Abweichungen der Personalausstattung	69
Abbildung 14: Personalausstattung nach Arbeitsgebieten (Stand: Januar 2007)	71
Abbildung 15: Personalstrukturanalyse: Verteilung d. Personals nach Arbeitsgebieten (in %)	72
Abbildung 16: Personalstrukturanalyse: Verhältnis Verwaltungs- und Sozialdienst	73
Abbildung 17: Personalstrukturanalyse: Vakanzenrate im Sozial- und Verwaltungsdienst (2007)	74
Abbildung 18: Personalstrukturanalyse: Altersstruktur nach Altersstufen/nach Aufgabenbereichen	76
Abbildung 19: Outputanalyse: Hilfedichte (nach Hilfeblöcken) lt. KLR 2007	79
Abbildung 20: Outputanalyse: Struktur der HzE nach Hilfeblöcken (KLR 2007)	80
Abbildung 21: Finanzstrukturanalyse: Erweiterten Teilkosten nach Produktbereichen (KLR 2007)	83
Abbildung 22: Finanzstrukturanalyse: Personal-/Transferkosten pro Einw. < 21 Jahren	85
Abbildung 23: Finanzstrukturanalyse: Transferkosten pro ein Euro direkte Personalkosten (2007)	86
Abbildung 24: Finanzstrukturanalyse: Direkte Personalkosten 2007 nach Produkten	87

Abbildung 25: Finanzstrukturanalyse: Personalkosten pro Produkt je Einw. < 21 J.	88
Abbildung 26: Finanzstrukturanalyse: Erweiterte Teilkosten Jugendförderung in €/Ew. < 21	89
Abbildung 27: Arbeitszeitanalyse: Auswertungskonzept	91
Abbildung 28: Arbeitszeitanalyse: Mittlere Wochenarbeitszeit pro Vollzeitstelle pro Bezirk	93
Abbildung 29: Arbeitszeitanalyse: Krankenquote im 1. Halbjahr 2008 (PStat)	94
Abbildung 30: Arbeitszeitanalyse: mBZ in Minuten pro Bezugsgröße (KLR 2008) inkl. bezirksindividuelle Gewichtung	99
Abbildung 31: Infrastrukturanalyse: Infrastrukturprofil	100
Abbildung 32: Infrastrukturanalyse: Besprechungsräume pro Standort	101
Abbildung 33: Infrastrukturanalyse: Versorgungsgrad der Mitarbeiter mit Internetanschlüssen	102
Abbildung 34: Infrastrukturanalyse: Versorgungsgrad mit uneingeschränkten E-Mailsystemen	104
Abbildung 35: Infrastrukturanalyse: Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung zum Thema „Intranet“	105
Abbildung 36: Steuerungsanalyse: Ansatzpunkte für Steuerung	108
Abbildung 37: Fazit: Typologisierung von Art und Umfang der eingesetzte Ressourcen	121
Abbildung 38: Fazit: Typologisierung des Steuerungskonzepts	122
Abbildung 39: Fazit: Korrelation: Soziostrukturelle Ausgangslage – Aufgabenvolumen	123
Abbildung 40: Aufgabenanalyse: EFB: Verteilung der Aufwendungen nach Produkten	138
Abbildung 41: Aufbauorganisation: Organigramm sozialräumliches Jugendamt	150
Abbildung 42: Aufbauorganisation: Regionale Organisationseinheiten	153
Abbildung 43: Aufbauorganisation: Aufgabenvolumen Hilfe zur Erziehung	155
Abbildung 44: Aufbauorganisation: Eingangsmanagement	157
Abbildung 45: Aufbauorganisation: Zentraler Fachdienst 1: Zentrale Unterstützungsleistungen.	163
Abbildung 46: Aufbaustruktur aus der Sicht der Kindertagesbetreuung	166
Abbildung 47: Aufbauorganisation: Die EFB im Fachdienst Psychosoziale Versorgung	168
Abbildung 48: Aufbauorganisation: Kooperationsstrukturen (Überblick)	175

Abbildung 49: Prozessanalyse: Kinderschutzkreislauf	178
Abbildung 50: Prozessanalyse: Berlineinheitliche Melde- u. Informationsstruktur Kinderschutz	180
Abbildung 51: Prozessanalyse: Kinderschutz - Prozessdiagramm	183
Abbildung 52: Prozessanalyse: Hilfeplanverfahren (lt. Arbeitshilfen AV Hilfeplanung)	190
Abbildung 53: Einbindung des familiengerichtlichen Verfahrens	195
Abbildung 54: Soll-Prozess Amtsverfahren (Steria Mummert Consulting)	198
Abbildung 55: Soll-Prozess Beschleunigtes Mitwirkungsverfahren (Steria Mummert Consulting)	200
Abbildung 56: Wirkungsannahmen Fallunspezifische Arbeit	203
Abbildung 57: Modelle der Aufgabenwahrnehmung	208
Abbildung 58: Teilprozess in der der Gutscheinstelle für Tageseinrichtungen	211
Abbildung 59: Soll-Prozess: Kindertagesbetreuung: Teilprozess Stichtagsüberprüfung	214
Abbildung 60: Modelle der Aufgabenwahrnehmung	217
Abbildung 61: Eingliederungshilfe: Teilprozesse	218
Abbildung 62: Eingliederungshilfe: Geschätzter Zeitbedarf	219
Abbildung 63: Mindest-Standards Infrastrukturausstattung (ohne Krisentelefon)	220
Abbildung 64: Architektur Fachsoftware (Überblick, Quelle: SenBWF)	226
Abbildung 65: Schaubild Mindest-Infrastrukturausstattung (vereinfacht)	228
Abbildung 66: Das Fortschreibungsfähige Personalbemessungsmodell	229
Abbildung 67: Indikatorenmodell (Quellen: siehe Anlage Kontextanalyse)	252
Abbildung 68: Ermittlung des soziostrukturellen Gewichtungsfaktors (n=5)	262
Abbildung 69: Abweichungen der soziostrukturellen Belastungssituation ggb. dem Durchschnitt	263
Abbildung 70: Steuerungskonzept: Steuerungskreislauf	276
Abbildung 71: Steuerungskonzept: Ziel- und Handlungssystem	281
Abbildung 72: Steuerungskonzept: Berichtswesendimensionen	288
Abbildung 73: Kostenstellen im Muster-Jugendamt (Überblick)	298

Abbildung 74: Nomenklatur der Kostenstellen im Jugendamt (ohne JFE)	299
Abbildung 75: Kostenstellenstruktur am Beispiel der Region 1	300
Abbildung 76: übergreifende Kostenträgerstruktur	301
Abbildung 77: Produktstruktur (Beispiele)	302
Abbildung 78: Personalbedarfsermittlung nach Bezirken	313

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Zusammenfassung: Personalbedarf Musterjugendamt	30
Tabelle 2: Mitglieder/Themenfelder der Arbeitsgruppe	35
Tabelle 3: Mitglieder der Expert/innenzirkel	36
Tabelle 4: Maßgaben zur Arbeitszeit lt. Anwendungs-TV Land Berlin	52
Tabelle 5: Rahmenbedingungen für das Sozialräumlich organisierte Musterjugendamt	56
Tabelle 6: Kontextprofil	58
Tabelle 7: Organisationsanalyse/Funktionogramme (Quelle: Jugendämter)	65
Tabelle 8: Personalstrukturprofil	68
Tabelle 9: Outputprofil	77
Tabelle 10: Outputanalyse: Trends 2005-2008* (*hochgerechnet auf Basis des 1. HJ)	81
Tabelle 11: Finanzstrukturprofil	82
Tabelle 12: Erweiterte Teilkosten pro Mengeneinheit (KLR 2007)	90
Tabelle 13: Berechnung der Jahresarbeitsminuten (o. Freizeitausgleich lt. ATV)	96
Tabelle 14: Steuerungsanalyse: Steuerungsinstrumente	113
Tabelle 15: Kooperationsanalyse: Kooperationsprofil Teil 1: Gremienstruktur	114
Tabelle 16: Kooperationsanalyse: Kooperationsprofil Teil 2: Kooperationspartner	117
Tabelle 17: Fachaufgaben Muster Jugendamt	132
Tabelle 18: Leitungs- und Verwaltungsaufgaben Muster-Jugendamt	133
Tabelle 19: Aufgabenanalyse: Aufgabenspektrum Kindertagesbetreuung §§ 22 ff. SGB VIII	143
Tabelle 20: Aufbauorganisation: Jugendamtsinterne Gremienstruktur	172
Tabelle 21: Prozessanalyse: Umsetzung der AV Kinderschutz JugGes	182
Tabelle 22: Aufgabenzuordnung nach Personalbemessungstypen	231
Tabelle 23: Personalbemessungsmodell: Gesetzte Funktionen	232
Tabelle 24: Personalbemessungsmodell: FUA-Aufschlag nach Aufgabenfeldern	233

Tabelle 25: Personalbemessungsmodell: Angebotssteuerung §§ 11, 12, 13, 14, 16 SGB VIII	237
Tabelle 26: Personalbemessungsmodell: Hilfe zur Erziehung	241
Tabelle 27: Personalbemessungsmodell: Sonstige Hilfen nach dem SGB VIII	242
Tabelle 28: Personalbemessungsmodell: Erziehungs- und Familienberatung	244
Tabelle 29: Personalbemessungsmodell: Erziehungs- und Familienberatung	244
Tabelle 30: Personalbemessungsmodell: Allgemeine Beratung (§ 16 SGB VIII)	245
Tabelle 31: Mengenabhängige Personalbemessung: Übersicht	250
Tabelle 32: Personalbemessungsmodell: Zielorientiertes Qualitätsmanagementsystem	271
Tabelle 33: Personalbedarf Musterjugendamt	274
Tabelle 34: Steuerungskonzept: Bedarfsanalyse - Aufgaben	278
Tabelle 35: Steuerungskonzept: Planung - Aufgaben	282
Tabelle 36: Steuerungskonzept: Planung - Aufgaben	283
Tabelle 37: Steuerungskonzept: Planung - Aufgaben	286
Tabelle 38: Steuerungskonzept: Berichtswesen - Aufgaben	289
Tabelle 39: Steuerungskonzept: Evaluation - Aufgaben	291
Tabelle 40: Umsetzungsmodul A: Anpassung landeseinheitlicher, fachlicher Rahmenbedingungen	294
Tabelle 41: Umsetzungsmodul B: Fachsoftware Jugendhilfe	295
Tabelle 42: Umsetzungsmodul D: Innerbezirkliche Rahmenbedingungen	297
Tabelle 43: Personalentwicklungskonzept des Muster-Jugendamtes	305
Tabelle 44: Empfehlungen zur Vergütungsstruktur	309
Tabelle 45: Anlagenübersicht	314

Zusammenfassung

„Das Klima beim Schutz von Kindern und Jugendlichen ist rauer geworden für die Jugendhilfe.“ (Mün-der u. a. (2006). Angesichts schwerwiegender Einzelfälle von Vernachlässigung und Misshandlung von Kindern in den letzten Jahren steht das Thema Kinderschutz kontinuierlich im Zentrum der politischen Debatte. Bundesweit stehen dabei v. a. die Jugendämter als örtliche Träger der öffentlichen Jugendhilfe und staatliche „Wächter“ im Sinne des Art. 6 Abs. 2 Satz 2 GG, insbesondere aber der Allgemeine bzw. Regionale Soziale Dienst (ASD) im Fokus der gesellschaftlichen Öffentlichkeit. Letzterer wird dabei zunehmend weniger als Instrument einer solidarischen Hilfe für vielfach belastete Kinder und Familien und mehr als Instrument zur Kontrolle abweichenden Verhaltens sowie zur Vermeidung von Kindeswohlgefährdung wahrgenommen und in die Pflicht genommen.

Der mit dieser Debatte verbundene öffentliche Druck, die Erweiterung der gesetzlichen, organisatorischen und wirtschaftlichen Anforderungen (§ 8a SGB VIII) sowie die wahrgenommene steigende Komplexität und Häufung der Hilfebedarfe führen aus Sicht der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu einer zunehmend schwierigeren Arbeitssituation. Dies ist auch das Ergebnis einer Studie des Deutschen Jugendinstituts (DJI) zur Arbeitssituation und Personalbemessung im ASD. Demnach geben 89 Prozent der im Rahmen des DJI-Jugendhilfebarometers 2008 befragten ASD-Mitarbeiter/innen an, dass sich Aufgabenvolumen und Arbeitsbelastung in Folge der Einführung des § 8a SGB VIII erhöht haben. Zugleich sehen lediglich sechs Prozent der Befragten die Handlungssicherheit durch den § 8a SGB VIII erhöht bzw. die psychologische Belastung in Fällen von Kindeswohlgefährdung reduziert. Die Folge ist u. a. eine wachsende Zahl von Überlastungsanzeigen auch in Berlin.

Die Verantwortung für die Sicherung des Kindeswohls liegt jedoch nicht alleine bei den einzelnen Fachkräften, die entsprechend den inhaltlichen-fachlichen und prozessualen Vorgaben des § 8a SGB VIII ihren Beitrag zur Sicherung des Kindeswohls leisten, sondern insbesondere auch bei den für die Gestaltung der organisatorischen Strukturen und Verfahren zuständigen Stellen. Diese sind gehalten, die erforderlichen personellen wie sachlichen Ressourcen zur Verfügung zu stellen, damit die Aufgaben der Kinder- und Jugendhilfe fach- und sachgerecht wahrgenommen werden können.

So heißt es im § 45 Abs. 3 AG KJHG bzgl. der Sicherung der Gewährleistungsverpflichtung: *„Die für Jugend und Familie zuständige Senatsverwaltung ist zu einer perspektivischen Personalbedarfsplanung verpflichtet. Dazu gehören auch die erforderlichen Maßnahmen zur langfristigen Absicherung der notwendigen Ausstattung mit geeignetem Fachpersonal.“*

In Ausübung dieser Verpflichtung hat die Senatsverwaltung für Bildung, Wissenschaft und Forschung in Abstimmung mit den Bezirken sowie den Senatsverwaltungen für Finanzen sowie Inneres und Sport das Projekt *„Personalausstattung eines sozialräumlich organisierten Berliner Jugendamtes“* innerhalb des Projektrahmens *„ServiceStadt Berlin“* initiiert.

Auf der Grundlage des **Leitbildes Jugendamt** aus dem Jahr 2003 sowie den Ergebnissen des Projektes *„Einführung der Sozialraumorientierung“* sollen im Rahmen dieser Untersuchung Standards für die Personalausstattung der Berliner Jugendämter definiert werden, die inhaltlich und organisatorisch sozialräumlich orientiert arbeiten.

Diese übergreifende Aufgabenstellung wurde im Rahmen der Projektfeinplanung durch folgende Zielsetzungen konkretisiert:

- **[1] Konzeption eines sozialräumlich organisierten Jugendamtes** hinsichtlich Ablauf- und Aufbauorganisation sowie Infrastruktur vor dem Hintergrund einer nach Zweck- und Vollzugsgesichtspunkten analysierten Aufgabenstruktur („Musterjugendamt“) (siehe Kap. 5).
- **[2] Entwicklung eines fortschreibungsfähigen Personalbemessungssystems**, das auf Veränderungen des Aufgabenspektrums und der Kontextbedingungen reagieren kann (siehe Kap. 6).
- **[3] Ermittlung des für eine fach- und sachgerechte Aufgabenwahrnehmung in der Jugendhilfe erforderlichen Personalbedarfs** des Musterjugendamtes (siehe Kap. 7).
- **[4] Konzeption eines ziel- und ergebnisorientierten Steuerungssystems**, dessen Erkenntnisse im Sinne einer **lernenden Organisation** zur Fortschreibung des Personalbemessungssystems genutzt werden (siehe Kap. 6.3 und 8).
- **[5] Formulierung eines maßnahmekonkreten Umsetzungskonzeptes** (siehe Kap. 9).

Das Projekt wurde im Zeitraum Mai 2008 bis Juni 2009 vor allem mit Unterstützung der Bezirke Charlottenburg-Wilmersdorf, Friedrichshain-Kreuzberg, Mitte, Tempelhof-Schöneberg und Treptow-Köpenick sowie der zuständigen Senatsverwaltung durchgeführt¹.

In diesem Abschlussbericht werden die im Rahmen der Bestandsaufnahme in den Bezirken (siehe Kap. 4) gewonnenen Erkenntnissen sowie die daraus im Weiteren abgeleiteten konzeptionellen Überlegungen und Vorschläge entlang der o. g. Zielsetzungen dargelegt (siehe Kap. 5-9).

Diesen Vorschlägen liegt das Gesamtkonzept eines sozialräumlich organisierten, steuerungsorientierten Berliner Jugendamtes zu Grunde, das die Voraussetzungen für eine aktive Steuerung der Kinder- und Jugendhilfe schafft und sich zugleich an den Zielen bzw. Ergebnissen dieser Steuerung, z. B. einer konsequenten Fallsteuerung im Bereich der Hilfe zur Erziehung, einer umfassenden Bedarfsprüfung im Bereich der Kindertagesbetreuung oder auch einer Stärkung und Erschließung regionaler Ressourcen messen lässt.

Im Folgenden werden die wesentlichen Ergebnisse der Untersuchung sowie die daraus abgeleiteten Empfehlungen zunächst in komprimierter Form dargestellt:

I. Ergebnisse der Bestandsaufnahme in den Bezirken

Die Berliner Jugendämter weisen trotz weitgehend einheitlicher rechtlicher Rahmenbedingungen erhebliche Unterschiede in der organisatorischen, personellen, finanziellen und inhaltlichen Ausgestaltung auf. In der Gesamtschau lassen sich „**Grundtypen**“ von Jugendämtern erkennen, die sich insbesondere hinsichtlich der *Art und des Umfang der eingesetzten Ressourcen* sowie der zu Grunde liegenden *Steuerungskonzepte* unterscheiden:

¹ Steria Mummert Consulting dankt allen Beteiligten für die engagierte, konstruktive und stets spannende Unterstützung und Zusammenarbeit. Die Ergebnisverantwortung für die Untersuchung sowie diesen Abschlussbericht liegt gleichwohl vollständig beim Auftragnehmer.

■ Dimension I: Art und Umfang der eingesetzten Ressourcen

Die untersuchten Jugendämter unterscheiden sich in Bezug auf Umfang und Zusammensetzung des Personalkörpers, sowie hinsichtlich der Höhe der eingesetzten finanziellen Ressourcen.

■ **I.1: Umfang und Zusammensetzung der Personalausstattung:**

Der Umfang des vorhandenen Personalressourcen (inkl. Jugendfreizeiteinrichtungen) variierte bezogen auf die Zielgruppe der Jungen Menschen unter 21-Jahren in den fünf Jugendämtern (Stand: 01/2008) zwischen **4,63** und **6,72** Vollzeitstellenäquivalenten. Zugleich unterscheidet sich die Zusammensetzung des Personals deutlich. So variiert das Verhältnis von Verwaltungs- zu Sozialdienstmitarbeiter/innen (Stand: 01/2007) zwischen **1:1,23** und **1:0,69**. Dies lässt deutlich unterschiedliche Arbeitsschwerpunkte in den Jugendämtern erkennen.

■ **I.2: Umfang der Kosten der Kinder- und Jugendhilfe:**

Die Höhe der durch die Jugendämter eingesetzten Finanzmittel für die Kinder- und Jugendhilfe unterscheidet sich ebenfalls deutlich. Gemäß der KLR variierte die Höhe der Erweiterten Teilkosten² pro Einwohner/in unter 21 Jahren im Jahr 2007 zwischen **1.119** und **1.438 Euro**. Dabei gab es Jugendämter, die im Vergleich zum Gesamtberliner Durchschnitt gleichermaßen geringe Personal- und Transferkosten aufwiesen, und solche mit vergleichsweise hohen Personal- und Transferkosten. Insofern unterscheiden sich die Jugendämter hinsichtlich ihres Leistungsumfangs.

■ Dimension II: Steuerungskonzept der Jugendämter

Die Jugendämter weisen zudem unterschiedliche Steuerungsansätze im Hinblick auf den Regionalisierungsgrad der Aufgabenwahrnehmung sowie den Grad der Eigen- bzw. Fremdleistung auf:

■ **II.1: Grad der Zentralisierung vs. Dezentralisierung der Aufgabenwahrnehmung:**

Die untersuchten Jugendämter haben ihre Aufgabenwahrnehmung im Zuge der Einführung der Sozialraumorientierung in unterschiedlichem Maße dezentralisiert. Der Anteil der Personalressourcen, die organisatorisch in die Regionen verlagert worden sind, variiert zwischen **27** und **47** Prozent (Mittelwert: 36,8 %). Umgekehrt liegt der Stellenanteil der zentralen Fachaufgaben (inkl. Fachsteuerung, ohne Service-/Querschnittsdienstleistungen) bei **67** bis **42** Prozent.

■ **II.2: Grad der Eigenleistung bzw. der Vergabe von Leistungen der Jugendhilfe**

Die im Leitbild Jugendamt formulierte Strategie einer Fokussierung auf die Aufgaben der Gewährleistung, Planung und Steuerung ist den Jugendämtern in unterschiedlichem Umfang realisiert worden. Das Jugendamt des Bezirks Tempelhof-Schöneberg hat wie kein anderes den Ansatz der Vergabe von Leistungen der Kinder- und Jugendhilfe an Dritte sowie die Fokussierung auf Steuerungsaufgaben umgesetzt. Demgegenüber weisen andere Jugendämter im Vergleich nach wie vor einen hohen Anteil an Eigenleistungen aus. In der Folge variiert das Verhältnis von direkten Personalkosten (inkl. Umlagen) zu Transferkosten in den Bezirken zwischen **1:1,84** und **1:2,81** (Mittelwert: 1:2,37).

² Ohne die Transferprodukte Kindertagesbetreuung sowie den Kinder- und Jugendnotdienst.

Insofern lassen sich gleichermaßen dezentral und zentral organisierte, vergleichsweise stark operativ tätige bzw. eher steuernde Jugendämter identifizieren (siehe Kap. 4.10). Diese Unterschiede lassen sich nicht alleine durch die soziostrukturellen Rahmenbedingungen erklären, die in den Bezirken zum Teil sehr deutlich variieren (Kap. 4.1).

Folglich hat die durch die AV Org angestrebte organisatorische Standardisierung der Jugendämter in der Praxis nicht stattgefunden. Vielmehr nutzen die Bezirke die dort angelegten Spielräume bei der Gestaltung der Rollen, der Aufbauorganisation und der Steuerungssysteme der Jugendämter weiterhin in vielfältiger Weise: Dies gilt beispielsweise für die Ausgestaltung der Rollen der Regionalleitungen in Abgrenzung zur Fachsteuerung sowie für die Verlagerung von Aufgaben in die Regionen, z. B. die Wirtschaftliche Jugendhilfe, die Jugendgerichtshilfe oder die Eingliederungshilfe nach dem SGB XII (siehe Organisationsanalyse - Kap. 4.2).

Die Qualität bzw. Verfügbarkeit der Leistungen der bezirklichen Querschnittsbereiche – Personal, Haushalt, IT, Facility-Management – wird von allen Jugendämtern kritisch bewertet. In der Folge gibt es derzeit in allen untersuchten bezirklichen Jugendämtern eigene kleine Serviceeinheiten bzw. einzelne Mitarbeiter/innen, die diese Querschnittsaufgaben wahrnehmen. Im Rahmen der Untersuchung wurde deutlich, dass diese Form der Aufgabenwahrnehmung, unabhängig von hier nicht im Detail betrachteten Wirtschaftlichkeitsaspekten v. a. auch zu unterschiedlichen Standards sowohl zwischen den Bezirken als auch innerhalb der Bezirke führt, z. B. im Bereich der IT. Dies verhindert bzw. erschwert eine fach- und sachgerechte Aufgabenwahrnehmung.

Die Umsetzung des Konzepts der Sozialraumorientierung hat zudem zu einer teilweise expansiven Ausdehnung interner und externer Kooperations- und Gremienstrukturen in den Jugendämtern geführt (Kap. 4.9). Im Rahmen der Untersuchung wurden pro Bezirk bis zu 129 institutionalisierte Gremien mit externer Beteiligung gezählt. Neben der hohen zeitlichen Beanspruchung der Mitarbeiter/innen wurde dabei auch eine mangelnde Ergebnisorientierung der Gremienarbeit festgestellt.

Im Hinblick auf das angestrebte Musterjugendamt bedarf es deshalb gleichermaßen einer konsequenten terminologischen und organisatorischen Vereinheitlichung in Bezug auf die Aufbauorganisation, einer verbindlichen Rollendefinition sowie einer konsequenten Verankerung der Ziel- und Ergebnisorientierung innerhalb der Organisation.

Anhand der Steuerungsanalyse (Kap. 4.8) zeigt sich, dass es in allen Bezirken einzelne, zum Teil weit entwickelte, Steuerungsinstrumente gibt. Hierzu zählen Zielsysteme oder ein umfangreiches Berichtswesen. **Ein durchgängiges, die Aufgaben der Steuerung konsequent miteinander verzahnendes und etabliertes Steuerungskonzept für die Jugendhilfe gibt es allerdings nicht.** Zudem wird das Jugendhilfecontrolling bisher nicht als wesentliches und übergreifendes Instrument der Steuerungsunterstützung genutzt.³ Entsprechend ist eine Weiterentwicklung des Steuerungs- und Koordinierungssystems der Jugendhilfe unter Einbindung der zuständigen Senatsverwaltung erforderlich.

Dies umfasst auch eine Fortentwicklung der vorhandenen, dem Grunde nach leistungsfähigen Steuerungssysteme, v. a. die Berliner KLR sowie IPV. Die diesen Systemen eigenen Stärken zur Unterstützung einer ziel- und ergebnisorientierte Steuerung der Jugendhilfe sollten konsequent erschlossen werden, denn: **Die Steuerung der Jugendhilfe setzt steuerungsrelevante Daten voraus.**

³ Vergleiche auch: „Jugendhilfe-Controlling ist mehr als KLR!“, Positionspapier der UAG Jugendhilfecontrolling (2009)

Dies gilt v. a. auch für die erforderliche Steuerung des Personalkörpers der Ämter, der die wesentliche Ressource zur Gewährleistung eines leistungsfähigen Jugendamtes bildet. Der diesbezügliche Steuerungsbedarf zeigt sich u. a. anhand der Personalstrukturanalyse (Kap. 4.3). **Diese lässt eine starke „Überalterungstendenzen“ innerhalb des Personalkörpers der Berliner Jugendämter erkennen:** Lediglich **vier Prozent** der Mitarbeiter/innen sind demnach unter 35 Jahren alt. Insofern muss die Diskussion über das künftige Aufgabenspektrum sowie die Art der Aufgabenwahrnehmung der Berliner Jugendämtern insbesondere auch unter Berücksichtigung der bevorstehenden absehbar hohen Zahl altersbedingter Personalabgänge geführt werden. So scheiden innerhalb der nächsten zehn Jahre rund **30 Prozent** der Beschäftigten, davon überdurchschnittlich viele aus dem Sozialdienst, altersbedingt aus. Hieraus resultiert in den nächsten Jahren zum einen ein erheblicher Personalersatzbedarf, der auch unter dem Gesichtspunkt des Erhalts von Erfahrungswissen aktiv gestaltet werden muss. Zugleich bildet der absehbare Wechsel einen guten Zeitpunkt, die inhaltliche und fachliche Ausrichtung der Jugendämter im Sinne des Leitbildes Jugendamt zu überprüfen und ggf. anzupassen.

Neben den personellen Ressourcen bedarf es auch der Entwicklung der sächlichen, infrastrukturellen Ressourcen. **Tatsächlich gestaltet sich die vorhandene Infrastruktur in den Jugendämtern zum Teil stark verbesserungswürdig.** Dies gilt gleichermaßen für die IT-Ausstattung sowie die Kommunikations- und Rauminfrastruktur. Besonderer Handlungsbedarf zeigt sich in Bezug auf die IT-Ausstattung. Hier besteht dringender Optimierungs- und Standardisierungsbedarf. Insofern ist die Einführung der „Fachsoftware Jugendhilfe“, die ein berlinweites und einheitliches Vorgangsbearbeitungssystem für alle wesentlichen Leistungsbereiche der Kinder- und Jugendhilfe darstellt, sinnvoll und notwendig.

Das mit den vorhandenen personellen und sächlichen Ressourcen zu bewältigende Aufgabenvolumen variiert in den Bezirken teilweise sehr deutlich. Dies gilt nicht nur für die Hilfedichte im Bereich der Hilfe zur Erziehung, sondern auch für andere Leistungsbereiche wie die Allgemeine Jugendförderung nach § 11 SGB VIII, die Familienförderung nach § 16 SGB VIII oder das Aufgabenspektrum der Kinderschutzrechtlichen Beratung und Vertretung (u. a. Beistandschaften, Amtsvormundschaften). Teilweise lassen sich die erkennbaren Unterschiede auf soziostrukturellen Faktoren und / oder politische Schwerpunktsetzungen bzw. variierende Leistungsstandards zurückführen, z. B. die starke Konzentration auf die Förderung der Erziehung in der Familie. In anderen Fällen zeigen sich unterschiedliche Zählweisen (z. B. Inobhutnahmen).

Gleichwohl wird anhand der Zeitreihenanalysen auf Basis der Berliner Kosten- und Leistungsrechnung (2005-2007, 1 HJ. 2008) im Rahmen der Outputanalyse (Kap. 4.4) deutlich: **Es gibt innerhalb des Untersuchungszeitraums keinen allgemeinen Trend eines steigenden Aufgabenvolumens über alle Aufgabenbereiche bzw. Bezirke hinweg.** Ein pauschaler Aufschlag von Personalkapazitäten über alle Aufgabenbereiche ist somit nicht sinnvoll.

Für eine ausführliche Darstellung der Ergebnisse der Bestandsaufnahme in den Bezirken: Kapitel 4.

II: Zusammenfassung der konzeptionellen Vorschläge:

Im Folgenden werden die wesentlichen, aus den Erkenntnissen der Bestandsaufnahme, Analyse und Bewertung abgeleiteten konzeptionellen Vorschläge entlang der Zielsetzungen des Projektes zusammengefasst:

II.1: Ergebnistyp 1: Das Sozialräumliche Musterjugendamt (Kap. 5)

Das vorgeschlagene Musterjugendamt orientiert sich an folgenden Prämissen:

- **Integrierte Aufgabenwahrnehmung ► Die Einführung der Sozialraumorientierung ist mehr als die Schaffung Regionaler Organisationseinheiten (ROE) in den Bezirken.**

Bei der Sozialraumorientierung handelt es sich um ein sozialpädagogisches Fachkonzept, das im Gegensatz zur ehemaligen Versäulung von Aufbauorganisation und Aufgabenstruktur eine **Integration der Leistungsstränge der Jugendhilfe** anstrebt. Dies erfordert einen entsprechenden organisatorischen Rahmen. Insofern muss das Musterjugendamt die Verknüpfung von präventiver und reaktiver Jugendhilfe, von Fall- und Feldarbeit sowie der unterschiedlichen Leistungsbereiche der Jugendhilfe über die Grenzen eines fachlichen „Spartendenkens“ hinweg durch strukturelle und prozessuale Ansätze unterstützen, ohne die Balance zwischen Experten- und Generalistentum zu verlieren.

- **Konsequente Regionalisierung ► Die Regionen bilden das organisatorische Kernstück des sozialräumlichen Muster-Jugendamtes.**

Im Sinne der angestrebten integrierten Aufgabenwahrnehmung sollen die Regionen in die Lage versetzt werden, die zuvor skizzierten Verknüpfungsleistungen in eigener Verantwortung fach- und sachgerecht wahrnehmen zu können. Dies macht eine konsequente Regionalisierung der einzelnen Leistungsbereiche, eine Verankerung der Fach- und Ressourcenverantwortung auf der Ebene der Regionen sowie einen Zuschnitt der Regionen unter organisatorischen Gesichtspunkten erforderlich.

- **Konsequente Steuerungsorientierung ► Die Steuerung der Jugendhilfe ist möglich, sofern es eine entsprechende Steuerungskultur und die erforderlichen Steuerungsinstrumente gibt.**

Das Musterjugendamt soll sich als fachlich kompetente Institution soweit wie möglich auf die Gewährleistung und Steuerung konzentrieren. Dies setzt v. a. die Etablierung einer wirklichen Steuerungskultur auf Seiten der Mitarbeiter/innen sowie den Auf- und Ausbau der erforderlichen Steuerungsinfrastruktur voraus. Grundlage der Steuerung sind klare Ziele, die in einem Zielfindungsprozess durch die Leitungsebene in die Organisation hinein vorzugeben sind. Insofern ist ein sozialräumlich organisiertes Jugendamt kein Hierarchiefreier Raum. Zur Unterstützung der Steuerungsorientierung bedarf es auch einer konsequenten Stärkung des Jugendhilfecontrollings nicht nur in instrumenteller, sondern mehr noch in institutioneller Hinsicht (siehe Kap. 8).

- **Konsequente Ergebnisorientierung ► Die Jugendhilfe muss sich an ihren Zielen und Ergebnissen messen lassen.**

Die Bereitstellung von Leistungen der Kinder- und Jugendhilfe ist kein Selbstzweck. Vielmehr sind mit diesen Leistungen konkrete Ziele verbunden. So sollen mit der Einführung der Sozialraumorientierung regionale Ressourcen identifiziert, entwickelt und in die Arbeit eingebunden werden. Die Hilfe zur Erziehung soll ergebnisorientiert zu einer Verbesserung der Erziehungskompetenz beitragen und ist in sofern auf eine konsequente Fallbeendigung angelegt. Auch die Kita-Gutscheine sollen gemäß den definierten Standards bedarfsgerecht vergeben werden. Diese Ziele müssen klar formuliert, operationalisiert und konsequent überprüft werden, um Möglichkeiten einer fundierten Nachjustierung bzw. Steuerung zu schaffen.

- **Stärkung der Wissensorientierung / Lernende Organisation ► Vielfalt bietet die Chance zur Entwicklung guter Ideen (,Best-practice'). Voraussetzung: Die Idee wird bekannt.**

Unterschiedlichkeit bietet Raum für Vielfalt. Diese Vielfalt kann, gerade auch im Kontext der Jugendhilfe, als eine Stärke der Aufgabenwahrnehmung werden. So besteht die Chance, im Kontext von zwölf unterschiedlichen Berliner Jugendämtern, im konstruktiven Miteinander die Ideen Anderer aufzugreifen und im fachlichen Diskurs zu einem „best practise“ im besten fachlichen Sinn zu finden. Voraussetzung hierfür ist die Entwicklung von Strukturen des fachlichen Austausches und des Wissenstransfers innerhalb der Jugendämter, zwischen den Jugendämtern sowie mit der zuständigen Senatsverwaltung. Hierfür bedarf es einer Kultur des Wissensmanagements sowie der Implementierung der erforderlichen Infrastruktur zur Vermittlung von Informationen und Wissen. Dies gilt umso mehr, als eine Vielfalt ohne Austausch zu Effektivitäts- und Effizienzverlusten führt.

- **Arbeitsteilung ► ,Pacta sunt servanda' – Zwischen dem Jugendamt und dem Bezirksamt sind verbindliche Vereinbarungen über die Erbringung von Querschnittsdienstleistungen zu schließen und einzuhalten.**

Das sozialräumlich organisierte Musterjugendamt ist Bestandteil des Bezirksamtes und unter Wirtschaftlichkeits- und Effektivitätsgesichtspunkten auf die fach- und sachgerechte Erbringung der erforderlichen Querschnittsdienstleistungen im Bereich der Personal, IT, Immobilienmanagement und Haushalt auf der Basis von verbindlichen Verwaltungs- bzw. Servicevereinbarungen angewiesen.

Ausgehend von diesen Vorüberlegungen empfiehlt Steria Mummert Consulting ein Musterjugendamt, das sich hinsichtlich der Aufgabenstruktur, der Rollenkonzeption sowie der Aufbauorganisation wie folgt darstellt.

- **Anpassung der Aufgabenstruktur**

Hinsichtlich der Aufgabenstruktur werden folgende Anpassungen empfohlen:

- **Jugendarbeit/Jugendsozialarbeit, Kinderschutz, Jugendschutz, Familienförderung (§§ 11, 13, 14, 16 SGB VIII) ►** Das Musterjugendamt konzentriert sich auf die Angebotssteuerung und verwaltungsmäßige Abwicklung von Verträgen und Zuwendungen als Kernaufgabe im Jugendamt. Die Vorhaltung eigener Jugendfreizeiteinrichtungen ist vorbehaltlich der politischen Rahmensetzungen innerhalb des Bezirks kein Bestandteil des Aufgabenportfolios des Amtes mehr.
- **Hilfen zur Erziehung (§§ 27 ff. SGB VIII, inkl. § 35 a SGB VIII) ►** Dem Fallmanagement wird ein Eingangsmanagement vorgeschaltet, das zu einer Optimierung der Auslastungs- und Aufgabensteuerung beitragen soll. Zudem wird die Wirtschaftliche Jugendhilfe in die Region verlagert, um eine enge Anbindung zwischen fachlicher und wirtschaftlicher Perspektive im Rahmen der Fallsteuerung sicherzustellen (siehe Kap. 5.1.2).
- **Eingliederungshilfe nach SGB XII ►** Die Eingliederungshilfe nach SGB XII soll als Fachaufgabe an die Sozialämter übertragen werden.
- **Erziehungs- und Familienberatung (§ 28 SGB VIII i. V. m. §§ 16, 17, 18 SGB VIII sowie §§ 27 und 36 a SGB VIII) ►** Die EFB soll sich stärker als bisher auf die fachdienstlichen Tätigkeiten im Auftrag des RSD sowie die Integrative Erziehungs- und Familienberatung nach § 28 i. V.

m. §§ 16, 17, 18 sowie 36a SGB VIII konzentrieren. Insofern wird sie als niedrighschwelliges Angebot erhalten. Das Leistungsangebot der Supervision, Coaching, Teamentwicklung soll entfallen.

- **KJPD und KJGD** ► Es wird empfohlen, den Kinder- und Jugendpsychiatrischen Dienst und den Kinder- und Jugendgesundheitsdienst auf Grund des sich stark überschneidenden Aufgabenportfolios in das Jugendamt zu integrieren. Der KJPD soll zusammen mit der EFB zu einem zentralen Psychiatrischen Fachdienst zusammengeführt werden, der als zentrale Anlaufstelle für die Bürger sichtbar wird.

Der KJGD soll in die Region überführt werden um eine einheitliche Aufgabenwahrnehmung im Rahmen des Kinderschutzes sicherzustellen. Unabhängig von der Integration des KJGD wird auf jeden Fall empfohlen, die im Netzwerk Kinderschutz angelegte Doppelstruktur der Zuständigkeit für den Kinderschutz im Jugend- und Gesundheitsamt durch eine klare Zuständigkeitsregelung zu Gunsten der Berliner Jugendämter abzulösen. Eine zentrale Anlaufstelle zählt zu den wesentlichen Qualitätsmerkmalen eines Kinderschutzsystems. Diese Qualität wird durch die aktuelle Regelung in Frage gestellt (siehe ausführlich Kap. 5.3.1).

- **Kindertagesbetreuung (§§ 22 ff. SGB VIII; § 19 SchulG)** ► Das Jugendamt nimmt künftig zusätzlich die Aufgaben der Kosteneinzahlung für den Schulhort nach § 19 SchulG wahr. Darüber hinaus soll die Angebotssteuerung und Qualitätssicherung ausgebaut werden.
- **Tagespflege nach § 24 SGB VIII** ► Grundsätzlich soll geprüft werden, ob eine vollständige Auslagerung der Tagespflege analog der Eigenbetriebsgründung für die Kindertageseinrichtungen möglich ist, um die Doppelrolle des Amtes als „Finanzmittelgeber“ und „Anbieter“ aufzulösen. Unabhängig davon sollen die Aufgaben der Akquisition, Betreuung und Fortbildung der Tagespflegeeinrichtungen (möglichst überbezirklich) vergeben werden. Die Erlaubniserteilung verbleibt als Aufgabe im Jugendamt.
- **Vollzeitpflege nach § 33 SGB VIII** ► Auch für die Vollzeitpflege soll eine Auslagerung der Funktionen Akquisition, Betreuung und Fortbildung der Pflegestellen (überbezirkliche Vergabe) vorgenommen werden.
- **Vernetzungsaufgaben** ► Integration der Vernetzungsaufgaben in verschiedene Fachaufgaben.
- **Interner Service** ► Abbau von Doppelarbeiten dort, wo zentrale Serviceeinheiten diese Leistungen anbieten.
- **Jugendhilfecontrolling** ► Aufbau eines integrierten Controllings zur Steuerungsunterstützung.

- **Anpassung des Rollenkonzepts:**

Voraussetzung für die Funktionsfähigkeit des sozialräumlichen Jugendamtes ist die Klärung und Festlegung einer eindeutigen Verantwortungs- und Rollenstruktur über die Bezirksgrenzen hinweg. Die Empfehlungen zum Rollenkonzept orientieren sich an den gesetzlichen Vorgaben insbesondere des SGB VIII, des BEzVG und des VGG. **Zudem wird die bisher im Sozialraumkonzept favorisierte Matrixorganisation mit der ihr eigenen doppelten Zuständigkeit von Fach- und Regionalebene zu Gunsten einer Stab-Linien-Organisation aufgelöst.**

- **JugDez/JugDir ▶**

Beim Stadtrat/der Stadträtin für Jugend liegt die politische Gesamtverantwortung mit dem Schwerpunkt bei der Definition strategischer Ziele für die Arbeit des Jugendamtes. Die operative Leitung des Jugendamtes liegt, analog der Führungskraft mit Ergebnisverantwortung nach VGG beim Jugendamtsleiter/bei der Jugendamtsleiterin.

- **Jugendhilfecontrolling ▶**

Der Aufbau eines integrierten Steuerungssystems (s. u.) und die verstärkte Steuerung nach Ergebniszielen erfordert eine qualifizierte Steuerungsunterstützung als Stabsfunktion ohne Anweisungsbefugnis als Unterstützung aller Führungskräfte des Jugendamtes. Beim Jugendhilfecontrolling liegt die Prozess- und Methodenverantwortung für Planungs- und Steuerungsprozesse, nicht jedoch die inhaltliche Verantwortung.

- **Regionalleitung ▶**

Die Regionalleitungen erhalten echte Fach- und Ressourcenverantwortung für die regionalen Fachaufgaben; damit sind sie für wesentliche Kernbereiche der Jugendhilfe sowie für die Gestaltung von Kooperations- und Vernetzungsbezügen mit den Akteuren in ihrer Region verantwortlich.

- **Jugendhilfeplanung/Fachsteuerung ▶**

Die Delegation von Verantwortung in die Regionen entbindet die Leitung des Jugendamtes nicht von der fachlichen Gesamtverantwortung und der Gewährleistung einer einheitlichen Aufgabenwahrnehmung. Um Verselbständigungstendenzen der Regionen entgegen zu wirken, wird eine weitere zentrale Stabsstelle gebildet. In der Fachsteuerung werden Vorschläge für einheitliche fachliche Standards und das Qualitätsmanagement entwickelt. Darüber hinaus werden Koordinations- und Informationsaufgaben für die regionalen Fachaufgaben wahrgenommen, insb. die Vertretung in regionalen Gremien. Die Jugendhilfeplanung nimmt ihre Aufgaben innerhalb der Stabsstelle Fachsteuerung wahr und profitiert so von den vorliegenden Fachinformationen.

- **Leitung der zentralen Fachdienste ▶**

Die Wahrnehmung der Fach- und Ressourcenverantwortung analog der Regionalleitungen für die zentral wahrgenommenen Fachaufgaben des Jugendamtes.

- **Gruppen-/Teamleitungen ▶**

Je nach Organisationsgröße werden innerhalb der Gruppen noch Teams gebildet. Den Gruppen und Teams sind Gruppen- bzw. Teamleiter/innen zugeordnet, die die fachliche Anleitung und die Wahrnehmung der Vorgesetztenfunktion ausüben. .

- **Assistenzfunktion ▶**

Unterstützung der Regionalleitungen und Leitungen der zentralen Fachdienste: Sekretariatsaufgaben, Büroorganisation, Führungsunterstützung bezogen auf Haushalt/KLR und Personal; ggf. fachliche Unterstützungsaufgaben für die Organisationseinheit

▪ **Anpassung der Aufbauorganisation:**

Insgesamt wird folgende Aufbauorganisation für ein sozialräumliches Jugendamt empfohlen.

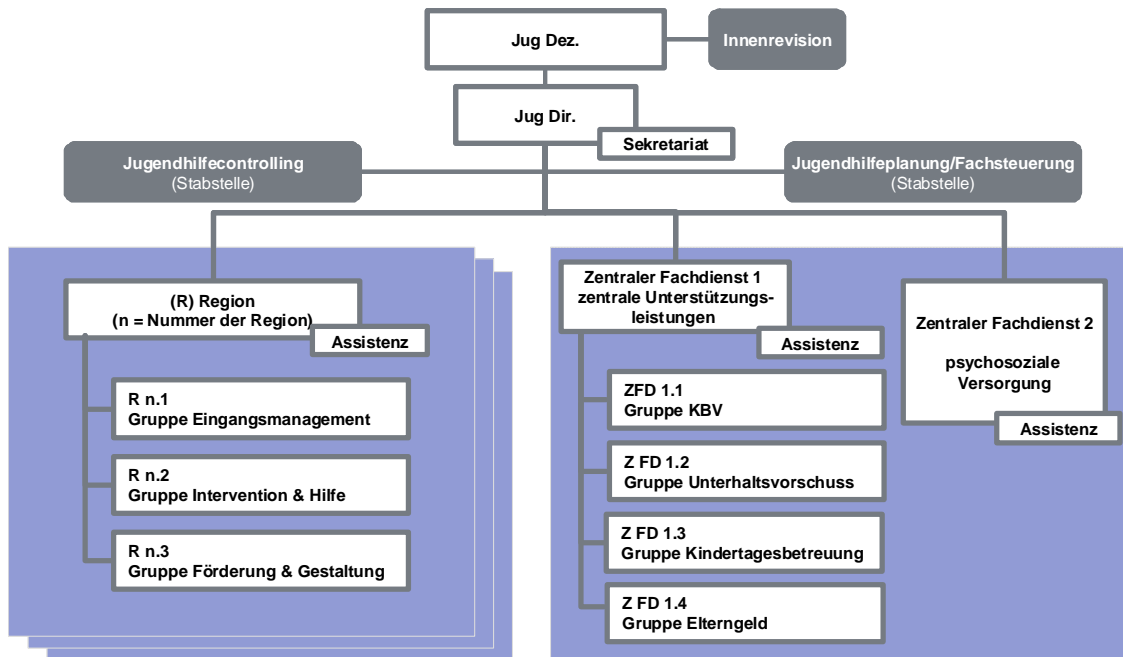


Abbildung 1: Zusammenfassung: Organigramm

Kernelemente der Aufbauorganisation sind die Regionen und die zentralen Fachdienste.

- Die Zentralen Fachaufgaben sind in zwei zentralen Fachdiensten zusammengefasst:
 - **ZFD1: Zentrale Unterstützungsleistungen** ► hier werden alle Geldleistungen (Unterhaltsvorschuss, Elterngeld), das Kita-/Hort-Gutscheinverfahren incl. Abrechnungen sowie die Aufgaben der kindschaftsrechtlichen Beratung und Vertretung wahrgenommen.
 - **ZFD 2: Psychosoziale Versorgung** ► hier werden die Aufgaben des Kinder- und Jugendpsychiatrischen Dienstes (aus dem Gesundheitsamt), die fachdienstlichen Funktionen der EFB im Auftrag des RSD sowie die Integrative Erziehungs- und Familienberatung wahrgenommen. Durch die Bündelung der Kompetenzen und Kapazitäten der ehemaligen öffentlichen Erziehungs- und Familienberatung sowie des Kinder- und Jugendpsychiatrischen Dienstes wird eine nach Außen hin sichtbare einheitliche niedrigschwellige Anlaufstelle geschaffen, die eine effektive und wirtschaftliche Aufgabenwahrnehmung z. B. durch eine Reduzierung der Leitungsaufwendungen in Folge von Doppelstrukturen gewährleistet. Zudem können Verwaltungskräfte optimal ausgelastet und eine durchgängige Erreichbarkeit sichergestellt werden.
- **Die Regionale(n) Organisationseinheit(en) (ROE)** bildet den operativen Kern des sozialräumlich organisierten Jugendamtes. Zur Unterstützung des integrativen Ansatzes der Sozialraumorientierung sowie zur Optimierung der Aufgabensteuerung werden innerhalb der Regionalen

Organisationseinheit drei Gruppen installiert: (1) Eingangsmanagement, (2) Intervention und Hilfe (Fallbearbeitung) sowie (3) Förderung und Gestaltung (regionale Angebotsstruktur).

Für die Regionen wird folgendes Organigramm empfohlen.

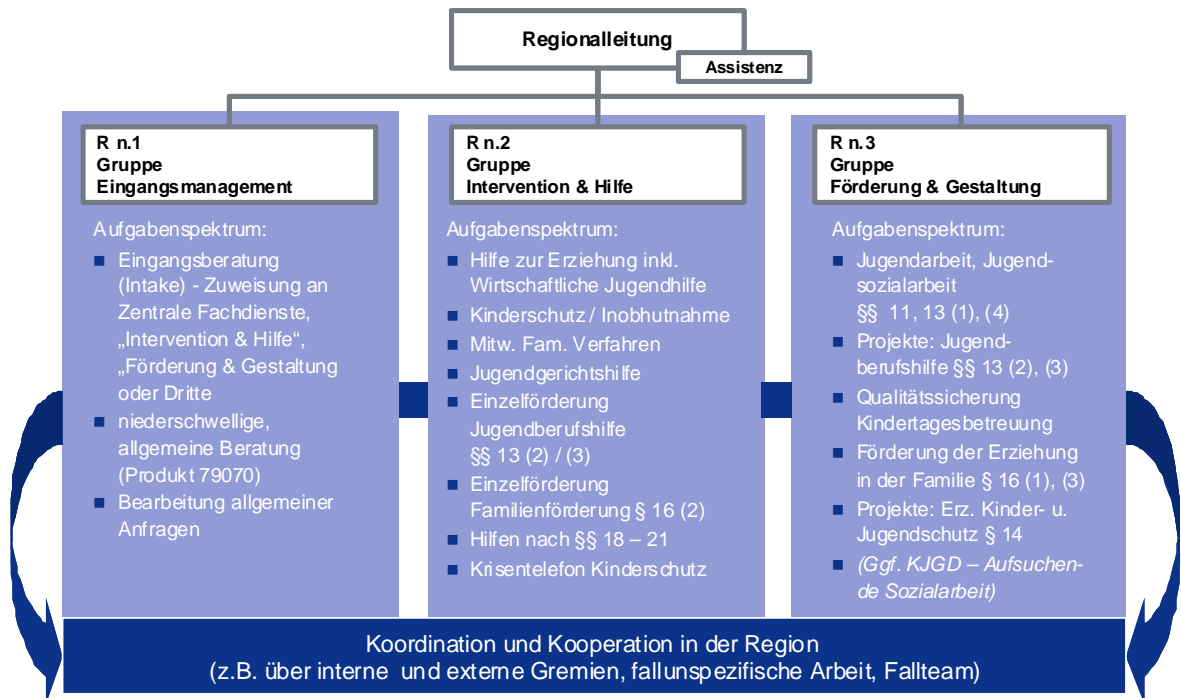


Abbildung 2: Zusammenfassung: Organigramm ROE

Mit der Einführung eines dezentralen **Eingangsmanagements** in den Regionen sollen mehrere Chancen zur Qualitätssteigerung der Arbeit der Jugendämter eröffnet werden:

- **Qualitätssteigerung nach Innen:** Das Eingangsmanagement filtert eine Vielzahl von allgemeinen Anfragen (weniger Störungen für die Fachkräfte der Region) und schützt das System vor unnötiger Tiefe („nicht jede Bürgeranfrage bedarf eines Hilfeplanverfahrens“). Durch die Definition **eines** Zugangskanals steigt die interne Steuerungsmöglichkeit (Auslastungsmanagement) und minimiert das Risiko von punktuellen Arbeitsüberlastungen.
- **Qualitätssteigerung nach Außen:** Klare Zuständigkeiten und bessere Erreichbarkeit führen zu einer gesteigerten Zufriedenheit bei Klienten/Kunden und Kooperationspartnern. Zudem zeigen die Erfahrungen aus Hamburg, dass Meldungen und Hinweise schneller, intensiver und systematischer bearbeitet werden.

In der **Gruppe Intervention & Hilfe** werden alle fallbezogenen Aufgaben und des § 8a SGB VIII inklusive der wirtschaftlichen Jugendhilfe bearbeitet. Ausgangspunkt für die Zuordnung der einzelfallbezogenen Aufgaben war das Fachkonzept der „fallzuständigen Fachkraft“, die im Rahmen der Arbeit mit den Familien alle Hilfen und Unterstützungsmöglichkeiten aber auch Interventionsmöglichkeiten des SGB VIII im Sinne des Kindeswohls nutzen kann und soll.

Durch die integrierte Bearbeitung verfügt die fallzuständige Fachkraft sowohl über den ganzen „Instrumentenkoffer“ des SGB VIII als auch über das Wissen über alle jugendhilferelevanten Unterstützungsmaßnahmen in der jeweiligen Familie.

Dies gilt auch für die Aufgaben der Jugendgerichtshilfe. Die Zuordnung folgt der Logik des SGB VIII, wo die Mitwirkung an familiengerichtlichen Verfahren als Funktionsbeschreibung die Bezeichnung Jugendgerichtshilfe, die eine Organisationseinheit nahelegt, abgelöst hat.

Innerhalb der Gruppe können je nach Größe Teams gebildet werden.

In der Verantwortung der **Gruppe ‚Förderung und Gestaltung‘** liegt die integrierte Planung Gewährleistung und Steuerung der „Feld“-bezogenen Maßnahmen.

Dies umfasst v. a. folgende Aufgaben:

- Förderung und Steuerung von Angeboten der Allgemeinen Jugendarbeit nach § 11 SGB VIII sowie der Jugendsozialarbeit nach § 13 (1) und (4) SGB VIII (z. B. in Form von Einrichtungen und/oder Projekten).
- Analyse von Einzelfällen (nachsorgender Kinderschutz) zur Ableitung von Maßnahmen des präventiven Kinderschutzes.
- Förderung und Steuerung von (nicht einzelfallbezogenen) Angeboten der Jugendberufshilfe nach §§ 13 (2) und (3) SGB VIII.
- Förderung und Steuerung von Angeboten zur „Allgemeinen Förderung der Erziehung in der Familie“ nach § 16 SGB VIII.
- Gewährleistung des Erzieherischen Kinder- und Jugendschutzes nach § 14 SGB VIII, z. B. durch Maßnahmen der Suchtprävention, die Mitwirkung zur Erteilung von Ausnahmegenehmigungen nach dem Jugendarbeitsschutzgesetz sowie die Überwachung von Verstößen gegen das Jugendschutzgesetz.
- Angebotssteuerung und Vernetzung der Kindertagesbetreuung/Kindertagespflege. Dies beinhaltet u. a. auch die Eignungsfeststellung und Erlaubniserteilung für Tagespflegestellen sowie den regelmäßigen Austausch mit den Kindertageseinrichtungen in der Region über fallunabhängige Probleme und sonstige Vorhaben vor Ort.
- Umsetzung der Qualitätssicherung Kindertagesbetreuung gemäß QVTag.
- Betreuung von Freien Trägern, die allgemeine Beratungsangebote in der Region vorhalten.

Die Gestaltung des Raumes ist eine hochgradig komplexe und integrative Aufgabe. Daher gibt es im Musterjugendamt **keine organisatorische Trennung zwischen Familienförderung, Jugendarbeit und Jugendsozialarbeit**. Zwar spricht nichts dagegen, dass sich die Mitarbeiter innerhalb der Gruppe Förderung und Gestaltung auf bestimmte Aktivitäten oder Themenfelder spezialisieren. Entscheidend ist aber, dass *alle* Mitarbeiter/innen der Gruppe Förderung und Gestaltung wichtige Informationen über die Region und deren Akteure sammeln, zusammenführen und aufeinander abstimmen, damit eine **integrierte Arbeit** bis hin zur Erarbeitung von sozialräumlichen Entwicklungsstrategien möglich wird. Innerhalb der Gruppe erfolgt sowohl die sozialpädagogische Beratung und Beurteilung sowie die verwaltungsmäßige Abwicklung der Aufgaben (z.B. verwaltungsmäßige Abwicklung von Zuwendungen).

▪ **Ausgestaltung der „Region“ als Planungsgrundlage für das Personalbemessungssystem**

Unter Berücksichtigung organisatorischer Gesichtspunkte wurde für das Musterjugendamt zur Ermittlung der Regionen ein rechnerischer Mittelwert der Einwohner unter 21 Jahren aller fünf Bezirke zu Grunde gelegt. **Damit ergibt sich ein „Musterbezirk“ mit 50.000 Einwohnern unter 21 Jahren.** Nach Interpolationen mit den zu erwartenden Personalressourcen und sich ergebenden Leitungsspannen wird das Personal des Musterjugendamtes für vier Regionen berechnet.

II.2: Das Personalbemessungsmodell

Die Personalausstattung für eine fach- und sachgerechte Aufgabenwahrnehmung innerhalb des ‚sozialräumlich organisierten Musterjugendamtes‘ wird auf Grundlage eines Personalbemessungsmodells ermittelt, das sich an folgenden Anforderungen orientiert:

- **Vollständigkeit:** Das Personalbemessungsmodell soll sämtliche zum Zeitpunkt der Untersuchung in den Berliner Jugendämtern wahrgenommenen Aufgaben umfassen. Dies gilt gleichermaßen für die Aufgaben der Jugendhilfe nach SGB VIII sowie außerhalb des SGB VIII.
- **Fortschreibungsfähigkeit:** Das Modell soll in der Lage sein, mögliche Veränderungen des Aufgabenvolumens, der Mindeststandards bzw. Richtwerte und der soziostrukturellen Rahmenbedingungen zu adaptieren und so eine Fortschreibungsfähigkeit der Personalbemessung zu gewährleisten.
- **Aufgabenorientierung:** Das Modell soll die einzelnen Aufgaben gemäß der diesen eigenen Steuerungslogik berücksichtigen. Insbesondere soll vermieden werden, dass die Mechanismen der Personalbemessung dysfunktionale Anreize bzgl. der Aufgabenerfüllung setzen.
- **Sozialraumorientierung:** Das Personalbemessungsmodell soll sich an den Anforderungen der Sozialraumorientierung sowie des Leitbildes Jugendamt ausrichten. Entsprechend sind innerhalb der Bemessung der Fachaufgaben entsprechende Personalkapazitäten für Vernetzungsaktivitäten bzw. Fallunspezifische Arbeit sowie für die Umsetzung der Steuerungsanforderungen vorzusehen.

Dies vorausgesetzt stellt sich das Personalbemessungsmodell in der Gesamtschau wie folgt dar:

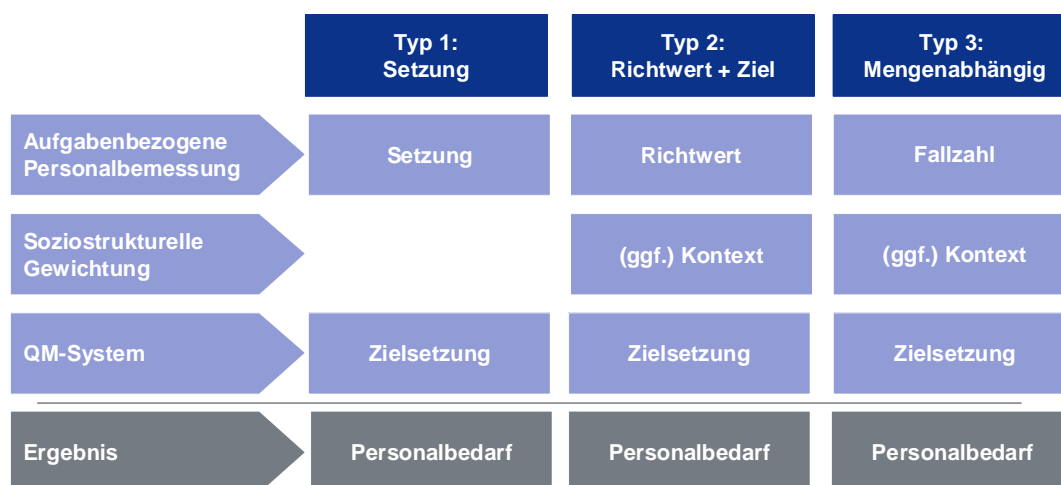


Abbildung 3: Zusammenfassung: Das Fortschreibungsfähige Personalbemessungsmodell

Das Personalbemessungsmodell setzt sich somit aus folgenden drei Elementen zusammen:

- **Aufgabenbezogenes Personalbemessungsmodell** i. e. Sinne (Kap. 6.1),
- **Soziostrukturelle Gewichtung** gemäß eines mehrdimensionalen Indikatorenmodells (Kap. 6.2).
- **Zielorientiertes Qualitätsmanagementsystem** (Kap. 6.3)

Element I: Aufgabenbezogen Bemessung

Die **aufgabenbezogene Bemessung** erfolgt je nach Aufgabentyp als Setzung, Richtwertbezogene Bemessung oder mengenabhängige Bemessung:

- **Setzungen:** Zu den Setzungen zählen neben Vollzeitstellen für ausgewählte (Leitungs-)Funktionen auch prozentuale Aufschläge für Rüstzeiten (+10 Prozent), Fortbildung (+1,5 Prozent), Krankheit (+8 Prozent) sowie, in ausgewählten Aufgabenbereichen, für fallunspezifische Arbeit (+ 5 Prozent).
- **Richtwertbezogene Personalbemessung:** Hierbei handelt es sich um eine Setzung eines Richt- bzw. Referenzwerts, für die ein definierter Output zu erbringen ist. Ein Beispiel ist die gesetzte Hilfedichte pro 1.000 Einwohner/innen unter 21 Jahren im Leistungsfeld Hilfe zur Erziehung. Diese Form der Bemessung verhindert im Unterschied zu einer mengenabhängigen Berechnung dysfunktionale Anreizstrukturen.

Zu den wichtigsten richtwertbezogenen Bemessungen zählt die Ermittlung des Personalbedarfs

- *für die Angebotssteuerung und –verwaltung der Allgemeinen Jugendarbeit (§ 11 SGB VIII), der Jugendsozialarbeit (§ 13 SGB VIII), des Kinder- und Jugendschutzes (§ 14 SGB VIII) sowie der Familienförderung (§ 16 SGB VIII).*

Die Bemessung der Personalkapazitäten in diesem Aufgabenfeld wird dabei an die Höhe des Budgets unter Berücksichtigung der Festlegungen des § 45 Abs. 2 AG KJHG geknüpft, demzufolge die Höhe der für die Allgemeine Jugendarbeit nach § 11 SGB VIII bereitgestellten Mittel 10 v. H. der für die Jugendhilfe insgesamt bereitgestellten Mittel umfasst. Pro 1.000 Euro werden demnach in Anlehnung an den Median der Untersuchungsbezirke 0,001 VZÄ für die Angebotssteuerung vorgesehen. Eine Bemessung für Mitarbeiter/innen in öffentlichen Jugendfreizeiteinrichtungen erfolgt hingegen nicht, da diese Aufgabe nicht zu den Kernaufgaben der Jugendämter im Sinne des Leitbildes Jugendamt zählen. Sofern Bezirke eigene Einrichtungen vorhalten, ist das hierfür erforderliche Personal aus dem Budget für diese Aufgaben zu finanzieren.

- *für die Hilfe zur Erziehung (§ 27 ff. SGB VIII)*

Um die Unterschiede in Art und Umfang der Hilfestruktur zu berücksichtigen wird im Rahmen der Hilfe zur Erziehung eine gewichtete Hilfedichte als Richtwert herangezogen. Diese ist definiert als Anzahl der gewichteten Hilfeinheiten pro 1.000 Einwohner/innen unter 21 Jahren. Als Zielwert fließen 300 Hilfeinheiten pro 1.000 Einwohner/innen unter 21 Jahren in die Bemessung ein. Dies sind ca. neun Prozent weniger als im IST, da durch organisatorische Optimierungen, z. B. die Einführung des Eingangsmanagements, die Straffung der Gremienstruktur sowie die personellen Aufschläge für die Sozialraumarbeit sowie die Aufwertung des Kinderschutzes eine stärkere Fokussierung des RSD auf das Fallmanagement möglich wird.

Zugleich schlägt Steria Mummert Consulting vor, trotz der in der Gesamtschau keineswegs überdurchschnittlichen Fallbelastung des RSD (auf Basis der KLR 2008 wurde ein durchschnittliches Verhältnis von 35 begünstigten jungen Menschen auf eine Bruttovollzeitstelle RSD ermittelt), die mittlere Bearbeitungszeit von 260 auf 285 Minuten pro begünstigten jungen Menschen / Monat zunächst für zwei Jahre anzuheben, unter der Bedingung, dass die Steuerungsleistung des RSD im Hinblick auf die ziel- und ergebnisorientierte Fallsteuerung zunimmt. Ziel der Steuerung ist es, die gewichtete Hilfedichte von 300 Fällen pro 1.000 Einwohner/innen einzuhalten und zugleich die Falldauer um zehn Prozent zu reduzieren.

- *für die Erziehungs- und Familienberatung (§ 28 SGB VIII i. V. m. §§ 16, 17, 18 SGB VIII).*

Die Bemessung der Erziehungs- und Familienberatung erfolgt in Anlehnung an die Festlegungen der RV EFB sowie der Drucksache 13/3826) des Abgeordnetenhauses, der zu Folge 50 Prozent der 6,5 Beratungsstellen pro 100.000 Einwohner/innen in öffentlicher Trägerschaft bereitgestellt werden sollen.

- **Mengenabhängige Personalbemessung:** Die mengenabhängige Personalbedarfsermittlung ist die klassische Form der fortschreibungsfähigen Personalbemessung. Sie findet Anwendung für jene Aufgaben, bei denen sich der Personalbedarf in Abhängigkeit vom Aufgabenvolumen verändert und zugleich die direkte Einflussnahme auf die Höhe des Aufgabenvolumens sehr begrenzt ist.

Zu den wichtigsten mengenabhängigen Bemessungen zählt die Ermittlung des Personalbedarfs

- *für alle Aufgabenfelder der Kindschaftsrechtlichen Beratung und Vertretung (KBV), z. B. Beistandschaften, Amtsvormundschaften etc.*
- *für Unterhaltsvorschuss*
- *für die Administration der Kindertagesbetreuung (inkl. Tagespflege, Schulhort)*

Im Rahmen der Personalbemessung für das Aufgabenfeld Kindertagesbetreuung sind die Aufgaben der Kindertageseinrichtungen, der Tagespflege und der Schulhorte einbezogen worden. Zur Gewährleistung der Bedarfsprüfung für 3-Jährige sowie die jährliche Einkommensüberprüfung wurde der Personalbedarf im Ergebnis der Untersuchungsbezirke um ca. zehn Prozent angehoben.

- *für den Begleiteten Umfang (§ 18 SGB VIII)*
- *für die Jugendgerichtshilfe und die Mitwirkung in Familiengerichtlichen Verfahren.*

Element II: Soziostrukturelle Gewichtung

Um die soziostrukturellen Unterschiede zwischen den Bezirken im Rahmen der Personalbemessung zu berücksichtigen, werden ausgewählte Aufgabenfelder, v. a. die Hilfe zur Erziehung, die Sonstigen Hilfen nach dem SGB VIII sowie der Kinderschutz auf der Grundlage des folgenden mehrdimensionalen Indikatorenmodells (Kap. 6.2) im Sinne eines **Wertausgleichssystems** gewichtet.

Demografie		Familienstruktur		
I.	II.			
Bezeichnung	Bezeichnung	Gewicht	Gewicht	
Indikator 1	Zielgruppenquote Anz. Personen unter 21 Jahren pro 1.000 Einwohner	40%	Alleinerziehendenquote: Anteil der Alleinerziehenden mit Kindern u. 18 Jahren / Familien mit Kindern u. 18 Jahren.	30%
Indikator 2	Familienquote: Anz. Familien gesamt (Verheiratet, Lebensgemeinschaften, Alleinerziehende) mit Kindern u. 18 J. / Anz. Familien gesamt	30%	Familieneinkommen Anteil der Familien mit Kindern unter 18 Jahren, die ein mtl. Nettoeinkommen von unter 1.700 Euro haben / Familien mit Kindern unter 18 Jahren gesamt	30%
Indikator 3	Migrantenquote: Anz. Personen mit Migrationshintergrund unter 18 Jahren pro 1.000 Einwohner unter 18 Jahren	10%	Jugendliche Mutterschaft Anteil der Geburten von < 18 jährigen Frauen an allen Geburten	10%
Indikator 4	Geburtenrate (+) Anz. Lebendgeborener pro 1.000 Einwohner	10%	Mehrkindefamilien Anteil der Einschüler/innen mit 3 u. mehr Kindern pro Familien / Einschüler/innen gesamt	20%
Indikator 5	Wohndichte Anzahl Einwohner pro Ha Wohnfläche (inkl. Wohnumfeld)	10%	Wohnraumdichte Wohnfläche in qm / Einwohner/innen	10%
Gesamt		100%	100%	
Gewicht in der Gesamtbetrachtung		25%	25%	
Bildungsstruktur		Sozialraum		
III.	IV.			
Bezeichnung	Bezeichnung	Gewicht	Gewicht	
Indikator 1	Schulabgänge (+) Anteil der Schulabgänger ohne Schulabschluss (im Schuljahr 2007/2008) an allen Schulabgängern	20%	Jugendarbeitslosigkeit:(+) Anzahl Arbeitslose unter 25 Jahren pro 1.000 Einwohner unter 25 Jahren (Jahresdurchschnitt 2007)	20%
Indikator 2	Haupt- / Gesamtschüler/-innen (+) Anteil der Haupt- und Gesamtschüler/-innen an allen Schüler/innen (im Schuljahr 2007/2008)	20%	ALG-II-Quote Anzahl ALG-II-Bedarfsgemeinschaften mit Kindern unter 18 Jahren pro Familien mit Kindern unter 18 Jahren	20%
Indikator 3	Schulschwänzerquote (+) Anzahl der unterschulidigten Fehltage / Fehltage insgesamt (Quelle: SenBWF)	20%	Erwerbsquote (-) Anzahl sozialversicherungspflichtig Beschäftigte / Anz. Einwohner) (Stichtag 30.06.2005)	20%
Indikator 4	Artikulationsfähigkeit (+) Anteil Einschüler/innen mit Artikulationsschwierigkeiten (Quelle: SenBWF)	20%	Verfügbares Einkommen (-) der privaten Haushalte je Einwohner (BJ. 2006)	20%
Indikator 5	Kita-Besuche Anteil der Einschüler/innen, die vor der Einschulung die Kita nicht bzw. weniger als 6 Monate besucht haben.	20%	Wanderungssaldo Wanderungssaldo Kinder < 6 J. / Kinder < 6 Jahre	20%
Gesamt		100%	100%	
Gewicht in der Gesamtbetrachtung		25%	25%	

Abbildung 4: Zusammenfassung: Indikatorenmodell (Quellen: siehe Anlage Kontextanalyse)

Um eine Berücksichtigung der soziostrukturellen Rahmenbedingungen innerhalb der Personalmessung sicherzustellen, zugleich aber eine Überbewertung dieses Einflussfaktors zu vermeiden,

- erstens, eine Deckelung der kontextbezogenen Auf- bzw. Abschläge in Höhe von zehn Prozent vor.
- zweitens, eine Gewichtung der Bezirkswerte mit Hilfe eines Koeffizienten vorgenommen, der eine lineare Berücksichtigung der bezirksspezifischen Belastungsindizes gewährleistet.

Auf diese Weise wird innerhalb des Personalbemessungsmodells ein begrenzter **Wertausgleich** zwischen den Bezirken etabliert, der den unterschiedlichen soziostrukturellen Rahmenbedingungen Rechnung trägt und zugleich Anreize in Bezug auf die Steuerung von Angebot und Nachfrage schafft.

Element III: Zielorientiertes Qualitätsmanagement

Um die Fortschreibungsfähigkeit der Personalbemessung im Sinne der Gewährleistung einer kontinuierlichen Fach- und Sachgerechtigkeit sicherzustellen, bedarf es zudem eines ergänzenden, zielorientierten Qualitätsmanagements (vgl. 6.3).

Diese dritte Komponente des Personalbemessungsmodells dient dazu, die verwendeten Parameter, insbesondere die Richt- und Bemessungswerte sowie die diesen zu Grunde liegenden Annahmen einer regelmäßigen Prüfung zu unterziehen. Dies geschieht anhand von Zielen, die durch Indikatoren operationalisiert und im Rahmen des Fachcontrollings einheitlich über alle Bezirke nach festen Standards zu erheben sind (siehe hierzu: Steuerungskonzept Kapitel 8).

Dieses Qualitätsmanagement bildet künftig auch die Grundlage für ein bezirksübergreifendes Benchmark, das Voraussetzung für die Bewertung der Ergebnisse sowie die etwaige Anpassung von Bemessungswerten ist. Die Verantwortung für die Koordination und Umsetzung dieses Benchmark sollte bei der zuständigen Senatsverwaltung liegen.

II.3: Der Personalbedarf für das Musterjugendamt

Der Personalbedarf für das Musterjugendamt ergibt sich auf Basis folgender Annahmen:

- Das Musterjugendamt wird für einen Bezirk entwickelt, in dem rund **50.000 Einwohner unter 21 Jahren** leben. Dieser Wert entspricht dem Durchschnitt der fünf untersuchten Bezirke.
- Das Musterjugendamt besteht aus **vier Regionen**. Die Bemessung der regional wahrgenommenen Aufgaben wird zunächst pro Region ermittelt und dann mit der Anzahl der definierten Regionen hochgerechnet. Im Falle einer höheren bzw. niedrigeren Anzahl von Regionen kommt es in der Praxis zu entsprechenden Anpassungen in Bezug auf die Anzahl der gesetzten Funktionen innerhalb der Region (z. B. Anzahl Regionalleitungen).
- Das angenommene Aufgabenvolumen ergibt sich in der Regel auf Basis des Durchschnitts der fünf in die Untersuchung einbezogenen Bezirke.

Im Ergebnis ergibt sich folgender Personalbedarf für ein sozialräumlich organisiertes Musterjugendamt:

Nr.	Aufgabe	Bemessungs- typ	Kontext	FuA	Einheit	Stellen- volumen	Anz.	Stellen- volumen gesamt
JA	Jugendamtsleitung					2,00		2,00
JA 1	Jugendamtsleitung	Setzung	nein	nein	VZÄ	1,00	1,00	1,00
JA 2	Geschäftszimmer / Assistenz	Setzung	nein	nein	VZÄ	1,00	1,00	1,00
FS	Fachsteuerung / Jugendhilfeplanung					6,00		3,00
FS 1	Jugendhilfeplanung	Setzung	nein	nein	VZÄ	1,00	1,00	1,00
FS 2	Fachsteuerung "Integration & Hilfe"				VZÄ	3,00		0,00
FS 2.1	Fachsteuerung HzE	Setzung	nein	nein	VZÄ	2,00	1,00	2,00
FS 2.2	Fachsteuerung Kinderschutz	Setzung	nein	nein	VZÄ	1,00	1,00	1,00
FS 3	Fachsteuerung "Förderung & Gestaltung"				VZÄ	2,00	1,00	2,00
FS 3.1	Fachsteuerung Jugendarbeit / Jugendsozialarbeit	Setzung	nein	nein	VZÄ	1,00	1,00	1,00
FS 3.2	Fachsteuerung Kindertagesbetreuung / Familienförderung	Setzung	nein	nein	VZÄ	1,00	1,00	1,00
JuCon	Jugendhilfecontrolling / interner Service					6,50		6,50
JuCon 1	Stabsleitung	Setzung	nein	nein	VZÄ	1,00	1,00	1,00
JuCon 2	Finanzcontrolling / KLR / Haushalt	Setzung	nein	nein	VZÄ	2,00	1,00	2,00
JuCon 3	Fachcontrolling	Setzung	nein	nein	VZÄ	1,00	1,00	1,00
JuCon 4	Personalcontrolling / Personalangelegenheiten	Setzung	nein	nein	VZÄ	2,00	1,00	2,00
JuCon 5	Anwendungssystembetreuung	Setzung	nein	nein	VZÄ	0,50	1,00	0,50
ZFD 1	Zentraler Fachdienst (1): Unterstützungsleistungen					69,56		69,81
ZFD 1.1	Leitung Zentraler Fachdienst (1)				VZÄ	1,50		1,50
ZFD.1.1.1	Leitung Zentraler Fachdienst	Setzung	nein	nein	VZÄ	1,00	1,00	1,00
ZFD.1.1.2	Geschäftszimmer / Assistenz	Setzung	nein	nein	VZÄ	0,50	1,00	0,50
ZFD 1.2	Gruppe KBV				VZÄ	24,79		24,79
ZFD.1.2.1	Gruppenleitung	Setzung	nein	nein	VZÄ	1,00	1,00	1,00
ZFD.1.2.2	Teamleitung Beistandschaften	Setzung	nein	nein	VZÄ	0,50	1,00	0,50
ZF.1.2.2	KBV	Menge	nein	nein	VZÄ	23,29	1,00	23,29
ZFD 1.3	Gruppe Unterhaltsvorschuss				VZÄ	15,97		15,97
ZFD.1.3.1	Gruppenleitung	Setzung	nein	nein	VZÄ	1,00	1,00	1,00
ZFD.1.3.2	Gruppe Unterhaltsvorschuss	Menge	nein	nein	VZÄ	14,97	1,00	14,97
ZFD 1.4.2	Kindertagesbetreuung / Gutscheinstelle				VZÄ	21,02		21,27
ZFD.1.4.1	Gruppenleitung	Setzung	nein	nein	VZÄ	1,00	1,00	1,00
ZFD.1.4.2	Teamleitung Kita	Setzung	nein	nein	VZÄ	0,25	2,00	0,50
ZF.1.4.2	Gruppe Kita	Menge	nein	nein	VZÄ	19,77	1,00	19,77
ZFD 1.5	Gruppe Elterngeld				VZÄ	6,28		6,28
ZFD.1.5.1	Gruppenleitung	Setzung	nein	nein	VZÄ	0,50	1,00	0,50
ZFD.1.5.2	Gruppe Elterngeld	Menge	nein	nein	VZÄ	5,78	1,00	5,78
ZFD 2	Zentraler Fachdienst 2. Psychosoziale Versorgung					10,64		10,64
ZFD 2.1	Leitung Zentraler Fachdienst (12)				VZÄ	1,00		1,00
ZFD.2.1.1	Leitung	Setzung	nein	nein	VZÄ	0,50	1,00	0,50
ZFD.2.1.2	Assistenz	Setzung	nein	nein	VZÄ	0,50	1,00	0,50
ZF.2.2	Diagnostik	Richtwert	nein	nein	VZÄ	9,64	1,00	9,64
ZF.2.3	KJPD	Richtwert	nein	nein	VZÄ		1,00	0,00

Nr.	Aufgabe	Bemessungs- typ	Kontext	FuA	Einheit	Stellen- volumen	Anz.	Stellen- volumen gesamt
ROE	Regionen (Bemessung pro Region)					26,80		110,21
ROE 1	Leitung				VZÄ	1,50		6,00
ROE 1.1	Regionalleitung	Setzung	nein	nein	VZÄ	1,00	4,00	4,00
ROE 1.2	Geschäftszimmer / Assistenz	Setzung	nein	nein	VZÄ	0,50	4,00	2,00
ROE 2	Eingangsmanagement		nein	nein	VZÄ	2,50		10,00
ROE 2.2	Eingangsberatung / Jugendsozialarbeit	Richtwert	nein	nein	VZÄ	2,50	4,00	10,00
ROE 3	Gruppe "Intervention & Hilfe"				VZÄ	19,89		80,56
ROE.3.1	Gruppenleitung "Intervention & Hilfe"	Setzung	nein	nein	VZÄ	1,00	4,00	4,00
ROE.3.2	Teamleitung RSD	Setzung	nein	nein	VZÄ	0,25	8,00	2,00
ROE 3.3	Kinderschutz (§ 8a SGB VIII)	Richtwert	ja	ja	VZÄ	1,06	4,00	4,23
ROE 3.4	Inobhutnahme (§ 42 SGB VIII)	Richtwert	ja	ja	VZÄ	0,43	4,00	1,71
ROE 3.5	Mitwirkung Fam. Gerichtl. Verfahren	Menge	nein	ja	VZÄ	1,31	4,00	5,25
ROE 3.6	Hilfe zur Erziehung (§§ 27 ff. SGB VIII) / inkl. WiJuHi	Richtwert	ja	ja	VZÄ	12,59	4,00	50,34
ROE 3.7	Sonstige Hilfen n. SGB VIII (§§ 19 ff. inkl. 13 (2) SGB VIII)	Richtwert	ja	ja	VZÄ	1,00	4,00	4,00
ROE 3.8	Begleiteter Umgang (n. § 18 SGB VIII)	Menge	nein	ja	VZÄ	0,40	4,00	1,60
ROE 3.9	Jugendgerichtshilfe	Menge	nein	ja	VZÄ	1,86	4,00	7,43
ROE 4	Gruppe "Förderung & Gestaltung"				VZÄ	2,91		13,65
ROE 4.1	Gruppenleitung "Förderung & Gestaltung"	Setzung	nein	nein	VZÄ	0,50	4,00	2,00
ROE 4.2	Angebotssteuerung §§ 11, 13 (1), 13 (2/3), 16 (1) SGB VIII	Richtwert	nein	nein	VZÄ	1,91	4,00	7,65
ROE 4.3	Päd. Sachbearbeitung Kindertagesbetreuung	Setzung	nein	nein	VZÄ	1,00	4,00	4,00
ROE. 4.4	KJGD	Richtwert	nein	ja	VZÄ		4,00	0,00
S.1	Summe 1							202,17
.	abzgl. Setzungen							39,50
=	Summe 1 ohne Setzungen							162,67
A 1	Aufschlag Vertretungsreserve (8 % Krankenquote)	Setzung						13,01
S.2	Summe 2 (Summe 1 + A 1)							215,18
.	abzgl. Setzungen							39,50
=	Summe 2 ohne Setzungen							175,68
A 2	Aufschlag Fortbildung (1,5 %)	Setzung						2,64
S.3	Summe 3 (Summe 2 + A 2)							217,81
.	davon Setzungen							39,50
=	Summe 3 ohne Setzungen							178,31
A.3	Aufschlag Rüstzeiten (10 %)	Setzung						16,77
S.4	Summe 4 (Summe 3+ A 3)							234,58
	Einwohnerzahl < 21 Jahren					50.466		4,65
	Relation VZÄ Sozialdienst / VZÄ Verwaltungsdienst							1,16

Anzahl Regionen 4

Anteil npt / Steuerung 24% inkl. Setzungen, Rüstzeiten

Tabelle 1: Zusammenfassung: Personalbedarf Musterjugendamt

II.4: Lernende Organisation

Das vorliegende Konzept des sozialräumlich organisierten Jugendamtes (Kap. 5) orientiert sich ebenso wie das Personalbemessungsmodell (Kap. 6) maßgeblich an der Grundphilosophie des Berliner *Leitbildes Jugendamt* aus dem Jahr 2003, der zu Folge sich die Kernaufgaben der Jugendämter künftig soweit möglich auf Planungs- und Gewährleistungstätigkeiten konzentrieren sollen. Dies setzt ein **Steuerungskonzept** voraus, das die inhaltlichen und organisatorischen Grundlagen schafft.

Dabei wird ein Steuerungssystem angestrebt, das im Sinne einer lernenden Organisation durch eine stetige Überprüfung der zu Grunde liegenden Steuerungsziele, Steuerungsstrukturen und Ergebnisse einen Prozess der kontinuierlichen Optimierung unterstützt.

Dieser Ansatz der *lernenden Organisation* soll deshalb in den sozialräumlich organisierten Berliner Jugendämtern durch die Implementierung eines am **Steuerungskreislauf** orientierten Steuerungskonzepts verankert werden. Der Steuerungskreislauf dient dabei gleichermaßen zur Orientierung für die wesentlichen Steuerungsaufgaben, die durch das Jugendamt gewährleistet werden müssen und zur Systematisierung der an anderer Stelle genannten Elemente des Gesamtsteuerungskonzepts.

Steuerung wird demnach hier zunächst als **ein fortlaufender Prozess** verstanden, dessen Aufgaben unabhängig von der jeweiligen Handlungs- und Akteursebene v. a. darin bestehen,

- **[1]** den *Handlungsbedarf* präzise zu identifizieren;
- **[2]** aus dem Handlungsbedarf heraus (die richtigen) *Ziele* zu formulieren und zu operationalisieren;
- **[3]** die erforderlichen *Strukturen, Verfahren und Instrumente* in der Form zu implementieren, dass eine sachgerechte, rechtmäßige und wirtschaftliche Aufgabenwahrnehmung möglich wird;
- **[4]** die *operative Bearbeitung* des Handlungsbedarfs zu initiieren und durchzuführen bzw. zu begleiten;
- **[5]** die Umsetzung der Maßnahmen anhand eines Abgleichs von *Soll* (Zieldefinition) und *Ist* (Ergebnis) zu analysieren und zu bewerten;
- **[6]** die erreichten Wirkungen der Maßnahmen in Bezug auf den Handlungsbedarf zu *evaluieren* sowie im Sinne der lernenden Organisation daraus Schlussfolgerungen für die Ausgestaltung weiterer Aktivitäten abzuleiten.

In diesem Sinne ist „Steuerung“ ein aktiver, ziel-, ergebnis- und wirkungsorientierter Prozess, der sich auf die Beeinflussung eines definierten Steuerungsobjekts bzw. -subjekts konzentriert.

Im Kapitel 8 sind ausführliche Informationen und Empfehlungen zur Ausgestaltung des Steuerungskreislaufs enthalten.

1 Ausgangslage und Zielsetzung

Eine bundesweite im Jahr 2008 veröffentlichte Studie des Deutschen Jugendinstituts (DJI) zur Arbeitssituation und Personalbemessung im ASD⁴ kommt zum Ergebnis, dass die Arbeitsbelastung in den Jugendämtern, v. a. im Allgemeinen Sozialen Dienst, in Folge gestiegener gesellschaftlicher Anforderungen, steigender Fallzahlen sowie des nach wie vor bestehenden Einspardrucks aus Sicht der Betroffenen deutlich zugenommen hat. So geben 89 Prozent der Befragten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Allgemeinen Sozialen Dienstes an, dass sich die eigene Arbeitsbelastung deutlich erhöht hat. Zugleich sehen nur sechs Prozent der Befragten die Handlungssicherheit im Rahmen ihrer Arbeit durch den § 8a SGB VIII gestärkt.

Diese Ausgangslage trifft auch auf die Berliner Jugendämter zu, die in den letzten Jahren mit erheblichen wirtschaftlichen, organisatorischen, rechtlichen und gesellschaftlichen Veränderungen konfrontiert worden sind, welche gleichermaßen Auswirkungen auf Art und Umfang der Aufgabenwahrnehmung sowie ihre innere Verfasstheit haben. Zu nennen sind hier v. a.

- die laufende Haushaltskonsolidierung, in deren Folge sich der Personalkörper in den Jugendämtern sowohl zahlen- als auch altersmäßig erheblich verändert hat,
- die im Jahr 2002 eingeleitete Umsteuerung im Bereich der Hilfe zur Erziehung (HzE), in deren Folge die Fallzahlen und damit die Transferausgaben deutlich um fast 25 Prozent reduziert wurden,
- die gestiegenen Anforderungen hinsichtlich des Schutzauftrages (§ 8a SGB VIII) in Folge des Gesetzes zur Weiterentwicklung der Kinder- und Jugendhilfe (KICK),
- die Implementierung des neuen Leitbildes Jugendamt, das im Kern für eine Beschränkung des Staates auf die Aufgaben der Planung, Gewährleistung und Steuerung plädiert,
- die Umsetzung der Kita-Neuordnungsagenda mit der flächendeckenden Einführung eines subjektbezogenen Finanzierungssystems, der umfangreichen Übertragung bezirklicher Betreuungsplätze auf freie Träger sowie der Ausgliederung der verbliebenen bezirklichen Betreuungsangebote in fünf Eigenbetrieben, die zu einer Reduzierung des Personalkörpers der Jugendämter sowie zu einer Fokussierung auf die Aufgaben der Bewilligung und Kosteneinzahlung geführt hat,
- die Einführung der Sozialraumorientierung als einem grundlegend neuen sozialpädagogischen Handlungs- und Organisationsprinzips i. S. einer umfassend vernetzten Jugendhilfe.

Diese und weitere Entwicklungen haben im Ergebnis zu veränderten Anforderungen an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Berliner Jugendämter, v. a. im Bereich des Regionalen Sozialen Dienstes (RSD) geführt. In der Folge ist es in Berlin immer wieder zu Überlastungsanzeigen gekommen.⁵

⁴ Siehe: Mike Seckinger u. a.; „Arbeitssituation und Personalbemessung im ASD – Ergebnisse einer bundesweiten Online-Befragung“; Deutsches Jugendinstitut (DJI) 2008

⁵ Siehe den offenen Brief der Berliner Jugendamtsleiter/innen an die politisch Verantwortlichen und Gremien im Land Berlin zur personellen Situation der Berliner Jugendämter vom 14.05.2008, sowie die von ver.di organisierte „Kollektive Überlastungsanzeige“ der Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter der Regionalen Sozialpädagogischen Dienste der Jugendämter der Berliner Bezirksämter vom Mai 2008.

Das Land Berlin hat auf diese Situation zunächst kurzfristig durch die Bereitstellung von zwei zusätzlichen Vollzeitstellen pro Bezirk für die Aufgabe des Kinderschutzes sowie die in Aussichtstellung je einer weiteren Stelle im Zusammenhang mit dem geplanten Erlass des neuen Kinderschutzgesetzes vorbehaltlich der Ergebnisse einer begleitenden Evaluation reagiert.

Gleichwohl soll die Frage der für eine fach- und sachgerechte Aufgabenwahrnehmung erforderlichen quantitativen und qualitativen Personalausstattung, die zugleich dauerhafte Überlastungssituationen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vermeidet, angesichts der skizzierten umfangreichen strukturellen Veränderungen einer grundsätzlichen Klärung zugeführt werden.

Zu diesem Zweck hat das Land Berlin, vertreten durch die Senatsverwaltung für Bildung, Wissenschaft und Forschung (SenBWF) innerhalb des Projektrahmens ‚Service Stadt Berlin‘ das Projekt ‚Personalausstattung eines sozialräumlich organisierten Berliner Jugendamtes‘ initiiert, um Standards für die Personalausstattung der Berliner Jugendämter, die inhaltlich und organisatorisch sozialräumlich orientiert arbeiten, zu entwickeln.

Diese übergreifende Aufgabenstellung wurde im Rahmen der Projektfeinplanung (*Phase 1*) durch folgende Zielsetzungen konkretisiert⁶:

- **[1]** Die Konzeption eines **sozialräumlich organisierten Berliner Jugendamtes**, dessen Ablauf- und Aufbauorganisation sowie Infrastruktur den Erfordernissen der nach Zweck- und Vollzugsge-sichtspunkten analysierten Aufgabenstruktur genügt (Kapitel 5).
- **[2]** Die Entwicklung eines die Vorgaben des sozialräumlich organisierten Jugendamtes aufneh-menden **fortschreibungsfähigen Personalbemessungssystems**, das in der Lage ist, auf Verän-derungen des Aufgabenspektrums sowie der Kontextsituation zu reagieren (Kapitel 6).
- **[3]** Die Ermittlung der für eine fach- und sachgerechte Aufgabenwahrnehmung in der Jugendhilfe erforderlichen **Personalausstattung** in quantitativer und qualitativer Hinsicht auf der Grundlage des unter [2] konzipierten fortschreibungsfähigen Personalbemessungssystems (Kapitel 7).
- **[4]** Die Verankerung einer zielorientierten Steuerung innerhalb des sozialräumlichen Jugendamtes, die den Zielerreichungsgrad bzw. Erfolg der durchgeführten Maßnahmen in die Fortschreibung der Personalbemessung einbezieht und so die Etablierung einer **lernenden Organisation** unterstützt (siehe Kapitel 8 sowie Kapitel 6.3).
- **[5]** Die Formulierung eines maßnahmekonkreten **Umsetzungskonzepts** („Vom Ist zum Soll!“) zur Realisierung der in den Schritten [1] bis [4] entwickelten Empfehlungen (Kapitel 9).

Unter Beteiligung der Jugendämter der Berliner Bezirke Charlottenburg-Wilmersdorf, Friedrichshain-Kreuzberg, Mitte, Tempelhof-Schöneberg und Treptow-Köpenick wurde das Projekt entlang der o. g. Ziele umgesetzt. Steria Mummert Consulting dankt allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern dieser Ju-gendämter sowie den weiteren Beteiligten für Ihre umfassende, immer konstruktive Unterstützung.

Die Ergebnisverantwortung für den vorliegenden Bericht liegt gleichwohl vollständig bei Steria Mum-mert Consulting. Der vorliegende Abschlussbericht fasst die Ergebnisse zusammen.

⁶ Siehe Beschluss des Lenkungsgremiums vom 02.07.2008

2 Projektorganisation, Vorgehensweise und Methodik

Unabhängig von etwaigen besonderen landesrechtlichen Regelungen sind die wesentlichen Handlungsfelder der Jugendhilfe bundeseinheitlich im SGB VIII geregelt. Dennoch ist die Jugendhilfe nicht nur durch eine anspruchsvolle inhaltlich-fachliche Komplexität gekennzeichnet, sondern auch durch eine große nachfrage- und angebotsseitige Vielfalt. Dies resultiert sowohl aus der Spezifität des jeweiligen Einzelfalls, als auch aus der unterschiedlichen inhaltlichen und organisatorischen Ausgestaltung der Jugendhilfeangebote. Nur durch die offensive Auseinandersetzung mit dieser „Individualität“ und „Fachlichkeit“ des Aufgabenfeldes Jugendhilfe innerhalb der Untersuchung kann die erforderliche Akzeptanz und Gültigkeit für die angestrebte Personalausstattung des Jugendamtes erreicht werden. Insofern sind die Möglichkeiten und Grenzen interkommunal vergleichender Ansätze zu beachten.

Hinzu kommt die besondere Berliner Situation als Stadtstaat mit insgesamt zwölf bezirklichen Jugendämtern als jeweils örtlichen Trägern der öffentlichen Jugendhilfe. Hieraus resultiert eine vielfältige Akteurs- und Interessenkonstellation auf Landes- und Bezirksebene, die innerhalb der Projektorganisation abgebildet werden muss, ohne deren Entscheidungs- und Handlungsfähigkeit zu konterkarieren.

Diese Anforderungen wurden in der Projektorganisation, Vorgehensweise und Methodik berücksichtigt.

2.1 Projektorganisation

Ziele der Projektorganisation waren somit vor allem die Beteiligung aller relevanten Akteure auf Landes- und Bezirksebene, die Gewährleistung der Entscheidungs- und Handlungsfähigkeit der Projektgremien sowie die Einbindung der fachlichen Kompetenz der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über alle Leistungsbereiche der Jugendhilfe hinweg.

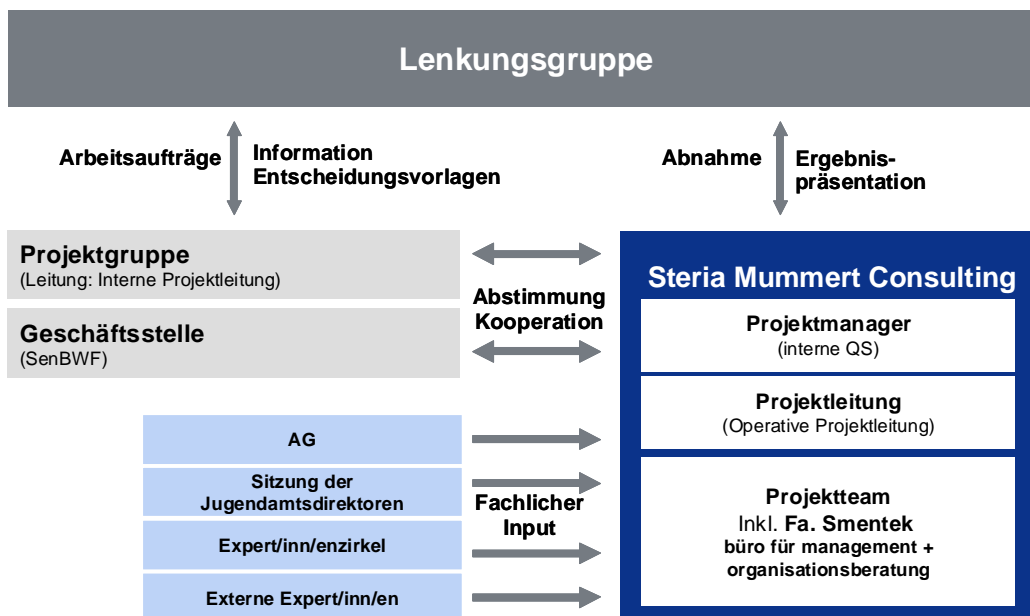


Abbildung 5: Projektorganisation

▪ **Lenkungsgruppe ►**

Die Lenkungsgruppe (LG) ist das zentrale Entscheidungsgremium innerhalb des Projektes „Personalausstattung eines sozialräumlich organisierten Jugendamtes“ und für die Abnahme der erbrachten (Teil-)Leistungen verantwortlich. Vorsitzende ist die Staatssekretärin der zuständigen Senatsverwaltung für Bildung, Wissenschaft und Forschung (SenBWF). Weitere Mitglieder des Gremiums sind Vertreter/innen der Senatsverwaltungen für Finanzen (SenFIN) und Inneres (SenINN), vier Vertreter/innen der Bezirke sowie zwei nicht stimmberechtigte Personalvertreter/innen.

▪ **Projektgruppe ►**

Die Projektgruppe (PG) ist das Gremium zur Diskussion von Arbeitsergebnissen sowie zur Vorbereitung der Sitzungen der Lenkungsgruppe. Vorsitzender der Projektgruppe ist der interne Leiter des Projektes ‚Personalausstattung eines sozialräumlichen organisierten Berliner Jugendamtes‘ der Senatsverwaltung für Bildung, Wissenschaft und Forschung, Berlin (SenBWF). Weitere Mitglieder des Gremiums sind Vertreter/innen der Senatsverwaltung für Finanzen (SenFin) und Inneres (SenINN), die Direktor/innen der Jugendämter von Charlottenburg-Wilmersdorf, Friedrichshain-Kreuzberg, Mitte, Tempelhof-Schöneberg, Treptow-Köpenick, ein Vertreter der LIGA der Freien Wohlfahrtsverbände sowie die Geschäftsstelle. Ferner wurde die Personalvertretung eingeladen.

▪ **Arbeitsgruppe ►**

Die Arbeitsgruppe (AG) ist eine die formalen Entscheidungsgremien ergänzende Gruppe von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der beteiligten Jugendämter zur Gewährleistung einer engen Einbindung der fachlichen Kompetenz über alle Leistungsbereiche der Jugendhilfe hinweg. Mitglieder der AG waren elf Vertreter/innen der beteiligten Jugendämter als Repräsentant/inn/en ausgewählter Leistungsbereiche der Jugendhilfe sowie ein Vertreter der Geschäftsstelle des Projektes.

Nr.	Aufgabenfeld	Name	Bezirk
1	Jugendamtsleitung	Frau Stappenbeck	TK
2	Jugendhilfecontrolling	Frau Gremmer	FK
3	Jugendarbeit/Jugendsozialarbeit	Frau Buch	TK
4	Familienförderung/Frühkindl. Pädagogik	Frau Beber	FK
5	Kindertagesbetreuung (Administration)	Herr Volk	MI
6	Regionalleitung	Frau Jotzo	TS
7	RSD	Frau Kaiser	CW
8	Jugendgerichtshilfe	Frau Schleinecke	FK
9	Erziehungs- und Familienberatung	Frau Röttschke	MI
10	Wirtschaftliche Jugendhilfe	Frau Beling	TS
11	Kindschaftsrechtliche Vertretung	Herr Griesche	CW
12	Geschäftsstelle des Projektes	Herr Büren	SenBWF

Tabelle 2: Mitglieder/Themenfelder der Arbeitsgruppe

- **Sitzungen der Jugendamtsleitungen** ▶

In den Phasen der Analyse und Bewertung sowie der Konzeption wurden regelmäßige Abstimmungen der Projektergebnisse mit den Jugendamtsdirektorinnen und –direktoren der beteiligten Jugendämter durchgeführt.

- **ExpertInnenzirkel (intern)** ▶

Zur Unterstützung der Analysen von insgesamt sieben ausgewählten Kernprozessen wurden ferner pro Prozess Expert/innenzirkel mit jeweils vier bis fünf Fachkräften aus dem jeweiligen einschlägigen Aufgabengebiet gebildet. Diese tagten bis zu drei Mal pro Prozess.

Nr.	Prozess	Name
I.	Kinderschutz	Kaiser (CW), Stark (TK), Possiel (FK), Kampp (TS), Eichler (SenBWF)
II.	Hilfeplanverfahren	Ender (CW), Beling (TS), Müller (TK), Borowski (FK), Zarnack (SenBWF)
III.	Mitwirkung in Familien-gerichtlichen Verfahren	Zeigerer/Beckmann (TS), Röttschke (MI), Klag-Pirzer (CW), Flemming (Sen BWF)
IV.	Fallunspezifische Arbeit	Büren (SenBWF), Rieberg (CW), Hagen, Heimann (FK), Nopper (Mi), Jotzo (TS), Buch, Franke (TK)
V.	Beistandschaften	Borgel (Sen BWF), Griesche (CW), Hartmann (FK), Weiß (TK)
VI.	Kita-Gutscheinverfahren	Walther (TS), Volk (MI), Schultze (CW), Hansel (FK), Beber (FK), Stöckel (Sen BWF)
VII.	Eingliederungshilfen	Thätner (Sen BWF), Thürk (FK), Hesse (TS)

Tabelle 3: Mitglieder der Expert/innenzirkel

- **ExpertInnen (extern)** ▶

Zur Vertiefung der Erkenntnisse wurden die erarbeiteten Ergebnisse, insbesondere die Empfehlungen zur organisatorischen Umsetzung des sozialräumlichen Jugendamtes, im Verlauf des Projektes mit *Prof. Wolfgang Hinte* diskutiert.

- **Geschäftsstelle** ▶

Die interne Projektorganisation wurde durch die bei der Senatsverwaltung für Bildung, Wissenschaft und Forschung, Berlin (SenBWF) eingerichtete Geschäftsstelle wahrgenommen. Zu den Aufgaben der Geschäftsstelle zählten insbesondere die Beistellung von einschlägigen Dokumenten und Daten sowie das Sitzungsmanagement der formalen Projektgremien (LG, PG).

2.2 Vorgehensweise

Gemäß den in den Ausschreibungsunterlagen⁷ formulierten Anforderungen lag der Untersuchung in Abstimmung mit den Projektgremien⁸ ein **vierstufiges Vorgehenskonzept** zu Grunde:

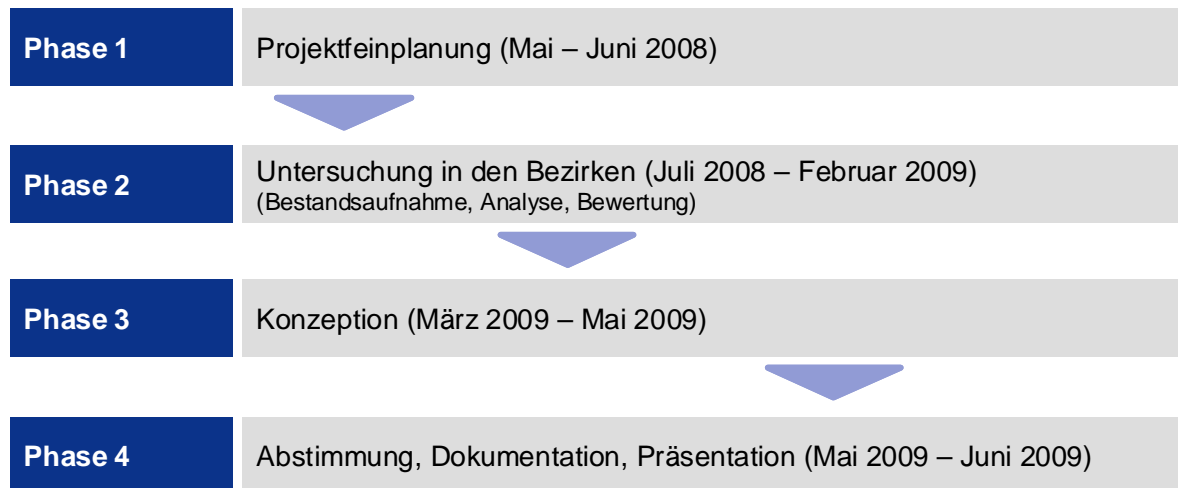


Abbildung 6: Vorgehensweise

Im Einzelnen:

■ Phase 1: Projektfeinplanung (Mai – Juni 2008)

Die Projektfeinplanung wurde unter Federführung der Senatsverwaltung für Bildung, Wissenschaft und Forschung (SenBWF) mit Unterstützung durch Steria Mummert Consulting entwickelt. Im Einzelnen wurden (a) die Projektorganisation, (b) die Ziele der Untersuchung, (c) das methodische Vorgehen sowie (d) der zeitliche Ablauf konkretisiert und abschließend definiert. Mit der Bestätigung der Projektfeinplanung durch die Lenkungsgruppe am 02. Juli 2008 ging die Ergebnisverantwortung für die Untersuchung auf Steria Mummert Consulting über.

■ Phase 2: Untersuchung in den Bezirken (Juli 2008 – Februar 2009)

Die Phase 2 – *Untersuchung in den Bezirken* - bildete den Schwerpunkt der Untersuchung. Entlang des vereinbarten methodischen Untersuchungskonzepts (siehe Kap. 2.3) wurden in dieser Phase in den fünf beteiligten bezirklichen Jugendämtern umfangreiche quantitative und qualitative Erhebungen zur Bestandsaufnahme, Analyse und Bewertung der Ausgangslage durchgeführt. Die Daten und Informationen wurden in der Folge, u. a. auf der Grundlage von Bezirksvergleichen, gemeinsam mit den beteiligten Jugendämtern plausibilisiert, analysiert und bewertet.

⁷ Quellenangabe: Ausschreibungsunterlagen

⁸ Siehe Beschluss der Lenkungsgruppe vom 02.07.2008

■ **Phase 3: Konzeption (März – Mai 2009)**

Im Rahmen der Phase 3 – Konzeption – hat Steria Mummert Consulting, ausgehend von den Ergebnissen der Phase 2 – Vorschläge zur organisatorischen und personellen Ausgestaltung eines sozialräumlichen Berliner Jugendamtes entwickelt. Diese Empfehlungen wurden mit Expertinnen und Experten der Bezirke und der Landesverwaltung sowie mit Herrn Prof. Hinte diskutiert.

■ **Phase 4: Abstimmung, Dokumentation und Präsentation (Mai – Juni 2009)**

In der Phase 4 wurde der Abschlussbericht gemäß dem Lenkungsgruppenbeschluss vom 04. Februar 2009 mit den beteiligten Projektgremien abgestimmt. Die Abnahme erfolgt mit Beschluss der Lenkungsgruppe vom 01. Juli 2009.

2.3 Methodik

2.3.1 Untersuchungskonzept

Im Rahmen der **Projektfeinplanung** (Phase 1) wurde folgendes Untersuchungskonzept beschlossen (Abbildung 7), das konsequent auf die Realisierung der dort definierten Ergebnistypen des Projektes ausgerichtet ist:

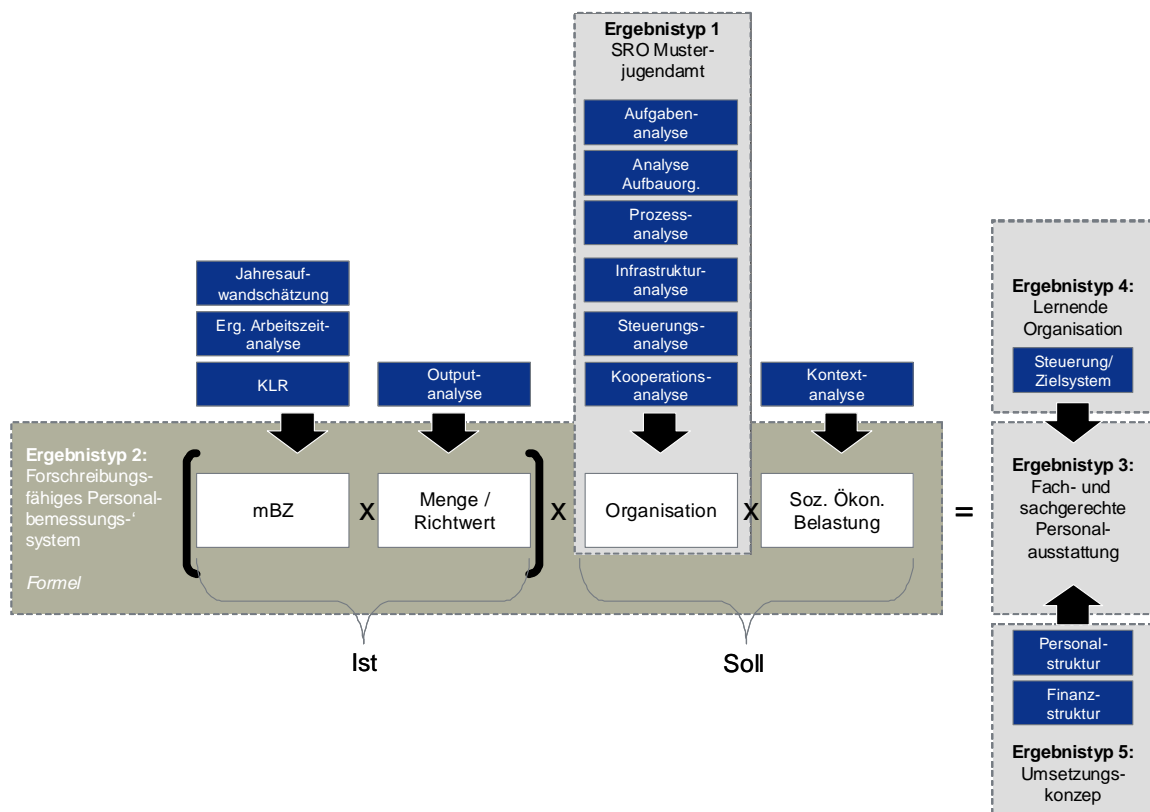


Abbildung 7: Untersuchungskonzept

Das **Vorgehens- und Untersuchungskonzept** stellt sich entlang der Ergebnistypen wie folgt dar:

- **Ergebnistyp 1: Sozialräumlich organisiertes Jugendamt** ► Im Rahmen des Projektes sollen Vorschläge zur Ausgestaltung eines sozialräumlich organisierten Jugendamtes entwickelt werden. Zu diesem Zweck wurden umfangreiche Erhebungen, Analysen und Bewertungen der bestehenden bzw. absehbaren Aufgabenstruktur (⇒ Aufgabenanalyse) sowie der Aufbau- und Ablauforganisation (⇒ *Organisationsanalyse*/⇒ *Prozessanalysen*) einschließlich der infrastrukturellen Gegebenheiten (⇒ *Infrastrukturanalyse*, *Steuerungsanalyse*) durchgeführt. Die Auswirkungen der hieraus abgeleiteten Vorschläge sind in die Personalbemessung eingeflossen.
- **Ergebnistyp 2: Fortschreibungsfähiges Personalbemessungssystem** ► Ziel des Projektes ist die Entwicklung eines anpassungsfähigen Personalbemessungssystems, das in der Lage ist, Veränderungen des Aufgabenvolumens und/oder der soziostrukturellen Rahmenbedingungen zu berücksichtigen. Entsprechend liegt dem Personalbemessungsmodell eine „Formel“ zu Grunde, die ausgehend von einer klassischen mengen- bzw. richtwertbezogenen Personalbemessung (⇒ *Outputanalyse*, *Arbeitszeitanalyse*) weitere Parameter berücksichtigt. Hierzu zählen neben den Ergebnissen der Organisationsuntersuchung (siehe Ergebnistyp 1) v.a. ein soziostruktureller Belastungsindex (⇒ *Kontextanalyse/Indikatorenmodell – Kap. 6.2*) sowie definierte Standards für sozialräumlich orientierte Kooperationsaktivitäten (⇒ *Kooperationsanalyse*).
- **Ergebnistyp 3:** Das Ergebnis dieser (auf das Jahr 2008 bezogenen) Berechnungen ist die Personalausstattung für eine fach- und sachgerechte Aufgabenwahrnehmung.
- **Ergebnistyp 4: Lernende Organisation** ► Das Ergebnis der aktuellen Personalbedarfsermittlung soll in Zukunft ständig unter dem Gesichtspunkt der Angemessenheit überprüft werden. Hierzu sieht das Konzept Instrumente zur Etablierung einer lernenden Organisation im Sinne eines dem Personalbemessungssystem inhärenten Qualitätsmanagements vor. Hierbei handelt es sich u. a. um ein Zielsystem, das die definierte Personalausstattung mit konkreten operationalisierten Ergebnis- bzw. Qualitätszielen verknüpft (⇒ *Steuerungsanalyse/Zielsystem*).
- **Ergebnistyp 5: Umsetzungskonzept** ► Die aus dem organisatorischen und personellen Soll-Konzept resultierenden Anpassungs- bzw. Handlungsbedarfe sind im Umsetzungskonzept zusammengefasst. Um diese für die beteiligten Bezirke quantifizieren zu können, wurde im Rahmen der Untersuchung eine umfassende Bestandsaufnahme, Analyse und Bewertung der bestehenden Personal- und Finanzstruktur (⇒ *Personalstrukturanalyse*, *Finanzstrukturanalyse*) vorgenommen.

2.3.2 Untersuchungsschritte

Im Folgenden werden die einzelnen durchgeführten Untersuchungsschritte kurz erläutert:

- **Kontextanalyse ► Kapitel 4.1 | Anlage 8 (siehe auch Kap. 6.2)**

Die Bezirke sind durch unterschiedliche soziostrukturelle Rahmenbedingungen bzw. Belastungssituationen geprägt, die im Rahmen des fortschreibungsfähigen Personalbemessungssystems berücksichtigt werden sollen. Zu diesem Zweck wurde in dieser Untersuchung, ausgehend von bestehenden Lösungen wie dem „Monitoring Soziale Stadt“ und dem im Rahmen des Stadtstaaten-

vergleichs *Hilfe zur Erziehung (HzE)*⁹ ein Indikatorenmodell konzipiert, anhand dessen sich die soziostrukturelle Ausgangslage der Bezirke entlang der vier Dimensionen (i) Demografie/Bevölkerungsentwicklung, (ii) Familienstruktur, (iii) Bildungsstruktur und (iv) sozioökonomische Entwicklung bemisst. Die hierfür erforderlichen statistischen Daten wurden in der Kontextanalyse erhoben.

■ Organisationsanalyse ► Kapitel 4.2 | Anlage 10

Zur Bestandsaufnahme, Analyse und Bewertung der bisherigen organisatorischen Umsetzung der Sozialraumorientierung sowie zur Herstellung einer Vergleichbarkeit der aktuellen Aufbauorganisation zwischen den fünf beteiligten Jugendämtern wurde im Verlauf der Untersuchung eine aufgaben- bzw. funktionsbezogene Abfrage der bestehenden Organisationsstruktur durchgeführt. Abgefragt wurden die Zuordnung der Fachaufgaben (regionale/ zentrale Aufgabenwahrnehmung) sowie die Struktur der Service- und Querschnittsaufgaben in den Jugendämtern.

■ Personalstrukturanalyse ► Kapitel 4.3 | Anlage 1

Die Personalstrukturanalyse dient der Ermittlung der personellen Ausgangssituation in den beteiligten Jugendämtern unter quantitativen und qualitativen Gesichtspunkten. Dies umfasst die Erfassung des zum Stichtag 01. Januar 2008 vorhandenen Personalbestandes gemessen in Vollzeitstellenäquivalenten (VZÄ) unter Berücksichtigung wichtiger struktureller Merkmale wie Geschlecht, Alter, Arbeitszeit, Organisationszugehörigkeit und Tarifgebiet.

Ziel der Erhebung ist v.a. die Identifizierung spezifischer Merkmale des Personalkörpers der jeweiligen Jugendämter auf der Grundlage einer vergleichenden Betrachtung. Ferner schafft die Bestandsaufnahme einen Referenzrahmen für das Umsetzungskonzept [*Ergebnisziel 5*] anhand dessen die Handlungs- und Anpassungserfordernisse identifiziert werden.

Die Personalstrukturanalyse basiert auf zwei Quellen:

- Auswertung des Personalbestandes durch die Personalstrukturstatistikstelle (kurz: PStat)¹⁰ zum Stichtag 01. Januar 2008.
- Ergebnisse der von Seiten der Senatsverwaltung für Bildung, Wissenschaft und Forschung, Berlin (SenBWF) durchgeführten standardisierten Abfrage des Personalbestands zum Stichtag 01. Januar 2007 in allen Berliner Jugendämtern.¹¹

⁹ Das Kontextmodell basiert auf den Ergebnissen der von der Senatsverwaltung für Bildung, Wissenschaft und Forschung (SenBWF) beauftragten Untersuchung „Stadtstaatenvergleich Hilfe zur Erziehung §§ 27 ff. SGB VIII inkl. § 42 Inobhutnahmen“ aus dem Jahr 2006.

¹⁰ Die Personalstrukturstatistikstelle Personal (PStat.) ist die beauftragte Organisationseinheit für den Aufbau und Betrieb einer zentralen Personalstrukturdatenbank für den unmittelbaren Landesdienst Berlin. Grundlage dieser Arbeit ist das ‚Gesetz über die Statistik der Personalstruktur und der Personalkosten im unmittelbaren Landesdienst (Personalstrukturstatistikgesetz – PSSG)‘ vom 02. Dezember 2004. Demnach besitzen die Auswertungen von PStat, die auf der Grundlage der von den Bezirken in IPV eingepflegten Daten unter Berücksichtigung der im PSSG benannten Einschränkungen durchgeführt werden, die Wertigkeit amtlicher Statistiken und sind in dieser Form zitierfähig. Da sich die im Aufbau befindliche Personalstrukturdatenbank im seit Beginn des Jahres 2007 im ‚Proberechtsbetrieb‘ befindet, haben die hier verwendeten Ergebnisse gleichwohl einen formal vorläufigen Charakter.

Ferner wurden ausgewählte Ergebnisse der aktuellen Abfrage von SenBWF zum Stichtag 01. Januar 2009 berücksichtigt, die erst nach Abschluss der Phase 2 vorlagen. Die Ergebnisse der Personalstrukturanalyse sind im Kapitel 4.3 zusammengefasst (siehe auch ausführlich Anlage 1).

■ **Outputanalyse (Mengen) ► Kapitel 4.4 | Anlage 3**

Die Outputanalyse dient der Ermittlung der aktuellen Aufgabenvolumina und deren Entwicklung differenziert nach Aufgabenfeldern der Jugendhilfe. Grundlagen der Outputanalysen sind v.a. die in der Berliner Kosten- und Leistungsrechnung (KLR) erfassten Produktmengen. Diese wurden für die Jahre 2005 bis 2007 sowie das 1. Halbjahr 2008 erhoben. Um für das erste Halbjahr 2008 eine verlässliche Datengrundlage zu erhalten, wurden die beteiligten Bezirke im Verlauf des Projektes um eine zeitnahe Pflege und Plausibilisierung der Daten des 1. Halbjahres gebeten. Die vollständigen Outputdaten 2008 aus der KLR standen erst nach Ende der Phase 2 zur Verfügung. Diese wurden lediglich für die Ermittlung der mittleren Bearbeitungszeiten (mBZ) herangezogen.

Nicht alle in der KLR erhobenen Bezugsgrößen bilden eine sinnvolle bzw. ausreichende Grundlage für die geplante mengenabhängige Personalbemessung. So stellt z. B. die Bezugsgröße ‚Betreuungsstunden‘ für die Produkte der Kindertagesbetreuung aus Sicht der KLR eine nachvollziehbare, für die Personalbemessung jedoch unzureichende Bezugsgröße dar. Der Personalbedarf in der Kita-Gutscheinstelle wird vielmehr durch die Anzahl der Gutscheine bzw. Verträge definiert. Insofern wurden ergänzend weitere Mengengerüste (*Ergänzende Outputanalyse*) abgefragt. Die Ergebnisse der Outputanalyse sind im Kapitel 4.4 zusammengefasst (siehe auch Anlage 3).

■ **Finanzstrukturanalyse ► Kapitel 4.5 | Anlage 2**

Ziel der Finanzstrukturanalyse ist die Identifizierung der finanziellen Ausgangslage der Jugendhilfe in den fünf Untersuchungsbezirken. Im Mittelpunkt stehen dabei Fragen bzgl. der Höhe und Entwicklung der Kosten der Jugendhilfe differenziert nach Kostenarten (Personalkosten, Transferkosten etc.) und Kostenträgern. Grundlage der Analyse sind die Daten der Berliner Kosten- und Leistungsrechnung (KLR) für die Jahre 2005 bis 2007 sowie für das 1. Halbjahr 2008. Die KLR-Daten des 1. Halbjahres 2008 wurden zwecks Qualitätssicherung bereits unterjährig durch die Bezirke bereinigt und dann durch Steria Mummert Consulting in Anlehnung an die Kostenentwicklung zwischen dem 1. und 2. Halbjahr 2007 auf das Gesamtjahr hochgerechnet. Die vollständigen Finanzdaten 2008 standen erst nach Ende der Phase 2 zur Verfügung und wurden nicht berücksichtigt. Die Finanzstrukturanalyse schafft auch ein Referenzrahmen zur Bestimmung der finanziellen Auswirkungen des Soll-Konzepts. Die Ergebnisse sind im Kapitel 4.5 sowie in der Anlage 2 ausführlich dargestellt. .

■ **Arbeitszeitanalyse (Jahresaufwandschätzung, KLR-Auswertung, Erg. Arbeitszeitanalyse) ► Kapitel 4.6 | Anlage 6**

Die Arbeitszeitanalyse dient der Ermittlung der tatsächlichen Arbeitszeit sowie ihrer Verteilung auf die einzelnen Aufgabenfelder des Jugendamtes.

¹¹ Siehe: Senatsverwaltung für Bildung, Wissenschaft und Forschung, Berlin (SenBWF): Erhebung des Personals der Berliner Jugendämter (ohne nachgeordnete Einrichtungen) zum 01.01.2007 in der Fassung vom 12. Juni 2007. Die Auswertung basiert auf einer unmittelbaren Abfrage bei den Berliner Jugendämtern.

Die aufgabenbezogene Aufwandsverteilung sollte im Rahmen des Projektes mit Hilfe einer mitarbeiterbezogenen Aufwandsschätzung für das 1. Halbjahr 2008 ermittelt werden. Diese so genannte **Jahresaufwandschätzung** (zum Verfahren siehe ausführlich Anlage 4) wurde zwischen dem 08. September 2008 und dem 10. Oktober 2008 unter Einbeziehung aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der fünf in die Untersuchung einbezogenen Jugendämter durchgeführt. Der Hauptpersonalrat sowie die Hauptschwerbehindertenvertretung und der Datenschutzbeauftragte des Landes Berlin hatten dieser Untersuchung im Rahmen des Beteiligungsverfahrens unter dem Vorbehalt der Freiwilligkeit der Erhebung zugestimmt.

Diese Entscheidung hat, in Verbindung mit der auf Seiten der Mitarbeiter/innen verbreiteten generellen Skepsis gegenüber den kommunizierten Zielen der Untersuchung sowie der geringen Akzeptanz des entwickelten Anonymisierungskonzeptes dazu geführt, dass die für die weitere Auswertung erforderliche Rücklaufquote¹² nicht erreicht wurde. Im Ergebnis war eine flächendeckende Heranziehung der Ergebnisse für die Personalbemessung deshalb nicht möglich.

Als Alternative wurde mit Zustimmung der Lenkungsgruppe¹³ eine **Auswertung der Kosten- und Leistungsrechnung** (siehe Anlage 5) herangezogen. Grundlage dieser Auswertung war eine standardisierte Abfrage in den fünf beteiligten Jugendämtern. Im Einzelnen wurden zunächst die im ersten Halbjahr 2008 gebuchten Stellenanteil pro Kostenträger und Kostenstelle sowie die in diesem Zeitraum erfassten Mengen nach Kostenträgern (Produkt) ausgewiesen. Im Zuge der Abstimmungen mit den Bezirken wurden allerdings im Mai 2009 nachträglich die vollständigen Mengen und gebuchten Zeitanteile für das Jahr 2008 berücksichtigt. Auf dieser neuen Grundlage konnten im Weiteren die abschließenden Stellenanteile pro Menge identifiziert werden.

Bedingt durch die unterschiedlichen Tarifgebiete, Statusgruppen und den Berliner Anwendungstarifvertrag wurden die Stellenanteile je Bezirk in Jahresarbeitsminuten umgerechnet, so dass eine Vergleichbarkeit zwischen den fünf betrachteten Jugendämtern hergestellt werden konnte.

Zur Überprüfung, inwieweit die reguläre tarifliche Arbeitszeit der tatsächlichen Arbeitszeit entspricht, wurde auf Wunsch der Personalvertretungen der Bezirke¹⁴ sowie mit Zustimmung des Hauptpersonalrates des Landes Berlin¹⁵ eine **ergänzende Arbeitszeitanalyse** durchgeführt, in deren Verlauf folgende Kennziffern in aggregierter Form über alle Mitarbeiter/innen erhoben wurden (siehe Anlage 6.1 Erhebungskonzept):

- (i) Gleitzeitsituation in den fünf Berliner Jugendämtern,

¹² Insgesamt wurde im Rahmen der Untersuchung über alle fünf Jugendämter eine Rücklaufquote von 47,82 Prozent erreicht. In der Einzelbetrachtung variieren die Rücklaufquoten zwischen den beteiligten Bezirken erheblich. Während im Jugendamt Treptow-Köpenick eine Rücklaufquote in Höhe von 64,4 Prozent erreicht wurde, lag diese in den Bezirken Tempelhof-Schöneberg und Charlottenburg-Wilmersdorf mit 40,7 bzw. 34,6 Prozent jeweils deutlich darunter. Die beiden übrigen Bezirke Friedrichshain-Kreuzberg und Mitte erreichten Rücklaufquoten in Höhe von 57,1 bzw. 44,8 Prozent.

¹³ Siehe: Lenkungsgruppenbeschluss vom 06.11.2008

¹⁴ Die Berücksichtigung dieser Faktoren wurde u. a. ausdrücklich von den Personalvertretungen der 12 Bezirke im Rahmen der Informationsveranstaltung am 24.06.2008 gefordert.

¹⁵ Siehe: Zustimmung des HPR vom 09.12.2008

- **(ii)** Umsetzung des Freizeitausgleichs im Rahmen des Berliner Anwendungstarifvertrags (ATV),
(iii) Inanspruchnahme des Jahresurlaubs,
- **(iv)** Gesundheitsquote. Die Ergebnisse dieser Analyse fließen als Koeffizienten in die Personalbemessung ein.

▪ **Infrastrukturanalyse ► Kapitel 4.7 | Anlage 7**

Die infrastrukturelle Ausstattung ist eine wichtige Voraussetzung für eine fach- und sachgerechte Aufgabenwahrnehmung. Insofern wurde die vorhandene Infrastruktur im Rahmen der Untersuchung entlang der Dimensionen Räumlichkeit, Mobilität, Kommunikation sowie der Ausstattung mit Informations- und Kommunikationstechnik (IT) einer quantitativen und qualitativen Bestandsaufnahme und Analyse unterzogen. Neben einer umfassenden quantitativen Datenerhebung wurden hierzu stichprobenartige Befragungen in den fünf Bezirken durchgeführt.

▪ **Steuerungsanalyse/Zielsystem ► Kapitel 4.8 | Anlage 12**

Gemäß dem Leitbild Jugendamt sollen sich die Jugendämter zunehmend auf die Kernaufgaben der Gewährleistung, Planung und Steuerung konzentrieren. In der Untersuchung wurden deshalb unter Beteiligung der Jugendamtsleitungen, Regionalleitungen, Jugendhilfecontroller/innen und Jugendhilfeplaner/innen der fünf Jugendämter sowie einzelner Jugendstadträte die bestehenden konzeptionellen und instrumentellen Rahmenbedingungen für die Steuerung der Aufgabenwahrnehmung identifiziert. Ergänzend wurden dabei auch Ansätze bzw. Ziele zur Überprüfung der innerhalb des Personalbemessungsmodells getroffenen Annahmen und zu Grunde gelegten Standards ermittelt.

▪ **Kooperationsanalyse ► Kapitel 4.9 | Anlage 9**

Die Einführung der Sozialraumorientierung hat die Bedeutung der Kooperationsbeziehungen der Jugendämter zu Dritten noch einmal deutlich in den Vordergrund gerückt. Ziel der Kooperationsanalyse ist es deshalb, quantitative und qualitative Informationen über die Art und Arbeitsweise, Intensität, Steuerungsmöglichkeiten und Inhalte von Kooperationsbezügen sowie über die Akteure innerhalb und außerhalb des Jugendamtes zu erheben. Hieraus soll abgeleitet werden, welche Anforderungen an die Kooperationsstruktur eines sozialräumlich organisierten Jugendamtes (Musterjugendamt) zu stellen sind. Die Ergebnisse der Kooperationsanalyse gehen in das Organisationskonzept und die Personalbemessung ein.

▪ **Prozessanalysen ► Kapitel 5.3 | Anlage 11**

Ziel der Prozessanalyse ist die Bestandsaufnahme, Analyse und Bewertung ausgewählter Kernprozesse innerhalb der Jugendämter sowie die Identifizierung möglicher Prozessoptimierungen im Hinblick auf Effektivität und/oder Optimierung des Arbeitseinsatzes. Im Rahmen der Prozessanalyse wurden insbesondere die Zielsetzungen, Rahmenbedingungen, Abläufe und Verantwortlichkeiten sowie geschätzten Zeiten einzelner Arbeitsschritte identifiziert. Zudem wurden Unterschiede in den Abläufen der fünf beteiligten Jugendämter sichtbar. Die Ergebnisse dieser Prozessanalyse fließen in die Personalbemessung mit ein.

3 Rahmenbedingungen

Bei der Gestaltung des Musterjugendamtes und der Personalbemessung müssen bestehende organisatorische, wirtschaftliche, rechtliche und fachliche Anforderungen berücksichtigt werden. Neben den rechtlichen Anforderungen, z. B. des SGB VIII und des AG KJHG zählen hierzu u. a. auch das Fachkonzept der ‚Sozialraumorientierung‘ und das Berliner ‚Leitbild Jugendamt‘, das eine Fokussierung der Jugendämter auf die Kernaufgaben der fachlichen Planung, Qualitätsentwicklung und Steuerung vorsieht. Insofern wird das Musterjugendamt nicht auf der „freien Wiese“ konzipiert, sondern unter Berücksichtigung bestehender konkreter Rahmenbedingungen.

Soweit allerdings im Hinblick auf die Funktionsfähigkeit des sozialräumlich organisierten Musterjugendamtes sowie die Gewährleistung einer fach- und sachgerechten Aufgabenwahrnehmung aus Sicht des Auftragnehmers Änderungen bestehender, durch das Land Berlin bzw. die Bezirke tatsächlich beeinflussbarer Parameter erforderlich sind, werden diese im Umsetzungskonzept (Kapitel 9) dargelegt.

Zu den relevanten im Weiteren zu berücksichtigenden Rahmenbedingungen zählen:

- Die Zweistufigkeit der Berliner Verwaltung (siehe Kap. 3.1).
- Die Zweigliedrigkeit des Jugendamtes (siehe Kap. 3.2).
- Das Leitbild Jugendamt (siehe Kap. 3.3).
- Das Konzept der Sozialraumorientierung (siehe Kap. 3.4).
- Das Berliner Finanzaufweisungssystem (siehe Kap. 3.5)
- Das Berliner Personalentwicklungskonzept (siehe Kap. 3.6)
- Der Berliner Anwendungstarifvertrag (siehe Kap. 3.7).
- Die Rahmenvereinbarungen auf Landesebene (siehe Kap. 3.8).
- Die Einführung der Fachsoftware Jugendhilfe/ISBJ (siehe Kap. 3.9).

3.1 Die Zweistufigkeit der Berliner Verwaltung

Das Land Berlin ist in zwölf Bezirke gegliedert, die gemäß Art. 66 (2) der Berliner Verfassung „ihre Aufgaben nach den Grundsätzen der Selbstverwaltung“ erfüllen. Zu diesen Aufgaben zählen gemäß § 33 (1) des Gesetzes zur Ausführung des Kinder- und Jugendhilfegesetzes (kurz: AG KJHG) auch die Aufgaben des örtlichen Trägers der Jugendhilfe nach § 85 (1) SGB VIII (soweit es sich nicht zugleich um Aufgaben handelt, die gemäß § 36 AG KJHG der für Jugend und Familie zuständigen Senatsverwaltung obliegen). Diese Aufgaben nehmen die bezirklichen Jugendämter wahr, die hierfür mit den erforderlichen Personal und Sachmittel auszustatten sind (Vgl. § 33 Abs. 2 AG KJHG).

Die für Jugend und Familie zuständige Senatsverwaltung nimmt in der Funktion des Landesjugendamtes die Aufgaben des überörtlichen Trägers nach § 85 Abs. 2 SGB VIII wahr. In dieser Rolle kann die Senatsverwaltung (SenBWF) gegenüber den Bezirken als örtlichen Trägern der öffentlichen Jugendhilfe einerseits beratend auftreten und Empfehlungen zur Erfüllung der Aufgaben nach dem SGB VIII aussprechen. Hierzu kann sich SenBWF auch des Mittels der Rundschreiben nach der Gemeinsamen Geschäftsordnung (GGO) bedienen. Darüber hinaus kann SenBWF – der Landesjugendhilfeausschusses soll hierzu vorher angehört werden – ergänzend zu rechtlichen Regelungen (SGB VIII, AG KJHG, KitaFöG, VO KitaFöG, TKBG) Standards oder Arbeitsweisen der bezirklichen Jugendämter über Ausführungsvorschriften regeln (§ 56 AG KJHG). Auch kann die Senatsverwaltung durch Modellvorhaben und Fortbildungsmaßnahmen auf die Aufgabenwahrnehmung der örtlichen Träger der Jugendhilfe Einfluss nehmen. Eine Fachaufsicht über die bezirklichen Jugendämter durch SenBWF besteht nicht.

Zu den gesamtstädtischen Aufgaben, die von SenBWF wahrgenommen werden, zählen im Bereich der Jugendhilfe zum Beispiel die Einführung landesweiter IT-Verfahren oder der Abschluss von Landesrahmenverträgen mit den Freien Trägern (§ 49 AG KJHG und § 8 VO KitaFöG). Darüber nimmt SenBWF weitere originäre Aufgaben der obersten Landesjugendbehörde und des Landesjugendamtes wahr (Vgl. § 82 und z. B. auch § 88 Abs. 1 Satz 2 SGB VIII).

Die Zweistufigkeit der Berliner Verwaltung sowie die Aufgabenteilung zwischen überörtlichem und örtlichem Träger der öffentlichen Jugendhilfe bilden verbindliche rechtliche bzw. organisatorische Vorgaben für das Musterjugendamt.

3.2 Zweigliedrigkeit des Jugendamtes

Gemäß § 70 Abs. 1 SGB VIII werden die Aufgaben des Jugendamtes durch den Jugendhilfeausschuss und durch die Verwaltung des Jugendamtes wahrgenommen. Während Letztere die Geschäfte der laufenden Verwaltung im Bereich der öffentlichen Jugendhilfe verantwortet, befasst sich der Jugendhilfeausschuss gemäß § 71 Abs. 2 SGB VIII mit allen Angelegenheiten der Jugendhilfe, insbesondere mit (1) der Erörterung aktueller Problemlagen junger Menschen und ihrer Familien sowie mit Anregungen und Vorschlägen für die Weiterentwicklung der Jugendhilfe, (2) der Jugendhilfeplanung und (3) der Förderung der freien Jugendhilfe.

Im Sinne des SGB VIII existieren in jedem Berliner Bezirk Jugendämter, die sich aus Jugendhilfeausschuss und Verwaltung zusammensetzen (§ 34 (1) AG KJHG). Der Jugendhilfeausschuss ist dabei zugleich Ausschuss der Bezirksverordnetenversammlung (BVV) für den Geschäftsbereich Jugend des Bezirksamtes (§ 35 (1) AG KJHG) und wirkt als solcher bei der Erfüllung der Aufgaben der BVV mit. In dieser Funktion beschließt der Jugendhilfeausschuss nach § 35 (2) AG KJHG „im Rahmen der verfügbaren Haushaltsmittel des Geschäftsbereichs Jugend und nach Maßgabe der von der Bezirksverordnetenversammlung gefassten Beschlüsse über die Angelegenheiten der Jugendhilfe“.

Gemäß § 71 (3) SGB VIII hat der Jugendhilfeausschuss ein Beschlussrecht in Angelegenheiten der Jugendhilfe im Rahmen der von der Vertretungskörperschaft (BVV) bereitgestellten Mittel, der von ihr erlassenen Satzung und der von ihr gefassten Beschlüsse. Er soll vor jeder Beschlussfassung der BVV in Fragen der Jugendhilfe und vor der Berufung eines Leiters/einer Leiterin des Jugendamtes gehört werden und hat das Recht, an die Bezirksverordnetenversammlung Anträge zu stellen.

Auf der Grundlage der bestehenden rechtlichen Rahmenbedingungen¹⁶ stellt die Zweigliedrigkeit des Jugendamtes sowie das besondere Gewicht des Jugendhilfeausschusses eine verbindliche rechtliche Vorgabe für das Musterjugendamt dar.

3.3 Leitbild Jugendamt

Vor dem Hintergrund der Ergebnisse der Enquete-Kommission zur Staatsaufgabenkritik (Scholz-Kommission) sowie der laufenden Haushaltskonsolidierung haben sich die zuständige Senatsverwaltung und die Berliner Jugendämter im Jahr 2003 auf ein Berliner ‚Leitbild Jugendamt‘¹⁷ verständigt, in dessen Mittelpunkt das Konzept eines Jugendamtes steht, das sich soweit möglich auf die Kernaufgaben der Planung, Gewährleistung und Steuerung konzentriert. Art und Umfang der Leistungserbringung sollen demgegenüber v. a. durch freie Träger erfolgen, die über Verträge gesteuert werden.

Insofern soll das Jugendamt seine Verpflichtungen künftig mehr durch die Gewährleistung der Finanzierung von Leistungen durch Freie Träger nach § 79 SGB VIII und weniger durch eigene Leistungserbringung erfüllen, ohne das dadurch die Qualität der Leistungen im Verhältnis zu Bürgerinnen und Bürgern gemindert wird. Im Gegenteil sollen durch diese Aufgabenteilung flexiblere, ggf. auch qualitativ verbesserte und wirtschaftlichere Leistungsangebote ermöglicht werden. Wesentliche Kriterien für die Ausgliederung einer Aufgabe sind dabei neben den grundsätzlichen rechtlichen Möglichkeiten vor allem Qualitäts-, Effektivitäts- und/oder Wirtschaftlichkeitskriterien.

Einigkeit besteht zwischen den Jugendämtern und der Senatsverwaltung für Bildung, Wissenschaft und Forschung (SenBWF) in diesem Zusammenhang darin, dass das zukünftige Jugendamt (ebd.) seinen Charakter als kompetente sozialpädagogisch geführte Fachbehörde behält.

Die vorgesehene Ausgliederung von Aufgaben ist somit nicht in dem Sinne zu verstehen, dass das Jugendamt nur noch auf die Aufgabe einer verwaltungstechnischen Abwicklung der Kostenübernahme reduziert wird. „Vielmehr gehört es zu den zwingenden Aufgaben des Jugendamtes, die rechtlichen Rahmenbedingungen und qualitativen Standards im Leistungsangebot der Jugendhilfe zu gewährleisten“ (ebd.). In diesem Sinne ist „die Beibehaltung operativer Tätigkeiten zum Zwecke des Erhalts

¹⁶ Im Zuge der zum 01.09.2006 in Kraft getretenen Föderalismusreform haben die Länder unabhängig von materiell-rechtlichen Bestimmungen in Bundesgesetzen einen erweiterten Gestaltungsspielraum erhalten, die Einrichtung der Behörden und der Verwaltungsverfahren bei der Umsetzung von Bundesgesetzen als eigene Angelegenheiten zu regeln. Dies könnte auch die hier skizzierte Zweigliedrigkeit des Jugendamtes in Verwaltung des Jugendamtes und Jugendhilfeausschuss betreffen. Die Bundesarbeitsgemeinschaft der Landesjugendämter hat gleichwohl im Rahmen der 103. Arbeitstagung (19.-21.11.2007) betont, dass „[i]n der zweigliedrigen Struktur der Jugendämter [...] Kooperation, Partizipation, Vernetzung, breit repräsentierte Fachlichkeit und planerische Abstimmung zu Grunde gelegt (wurden)“ (siehe: BAGLJÄ, „Jugendhilfeausschüsse als zentrale Beteiligungsstrukturen der Kinder- und Jugendhilfe – Positionspapier zur Ausgestaltung der Zweigliedrigkeit der Kinder- und Jugendhilfe vom April 2008).

¹⁷ Senatsverwaltung für Bildung, Jugend und Sport (SenBJS), „Leitbild Jugendamt – Strukturveränderungen in der öffentlichen Jugendhilfe Berlins, Oktober 2003

eines praktischen Erfahrungswissens oder zur Sicherstellung spezieller Leistungsangebote [...] weder zwingend notwendig noch grundsätzlich ausgeschlossen“ (ebd.).

Voraussetzungen für die Umsetzung dieses Leitbildes Jugendamt, das zugleich auch ein Instrument zur organisatorischen Vereinheitlichung der Berliner Jugendämter sein soll, sind der Auf- bzw. Ausbau adäquater Steuerungssysteme zur Unterstützung einer anforderungsgerechten fachlichen Planung, Qualitätsentwicklung und Steuerung sowie v. a. die Definition der Kernaufgaben des Jugendamtes bzw. im Umkehrschluss die Identifizierung der, dem Grunde nach übertragbaren bzw. beteiligungsfähigen Aufgaben.

Im Leitbild Jugendamt werden diesbezüglich die Aufgaben der Berliner Jugendämter in drei Kategorien klassifiziert:

- **[1]** Kernaufgaben des Jugendamtes, die vom Jugendamt selbst wahrzunehmen sind.
- **[2]** Beteiligungsfähige Aufgaben, die von Dritten wahrgenommen werden können, wobei jedoch die Verantwortlichkeit des Jugendamtes bestehen bleibt (Vgl. § 76 SGB VIII).
- **[3]** Übertragbare Aufgaben, die bei einer Übertragung an freie Träger von diesen in eigener Verantwortung und Zielsetzung (Vgl. §§ 3 und 4 SGB VIII) erbracht werden.

Das Leitbild Jugendamt ist lt. Ausschreibung¹⁸ eine wesentliche Grundlage für das zu entwickelnde sozialräumlich organisierte Musterjugendamt, insbesondere weil es den Bezugsrahmen für eine aufgabenkritische Betrachtung darstellt. Ausgehend von diesem Bezugsrahmen war im Rahmen des Projektes zu prüfen, ob weitere Möglichkeiten der Ausgliederung von Aufgaben bestehen (Vgl. hierzu Kapitel 5.1).

Darüber hinaus muss das Konzept des Musterjugendamtes gemäß dem Leitbild mindestens folgende Anforderungen berücksichtigen:

- Die Schlüsselkompetenzen für die Wahrnehmung der Aufgaben der Planung, Gewährleistung und Steuerung im Jugendamt müssen aufgebaut bzw. gestärkt werden.
- Die Voraussetzungen für eine kompetente sozialpädagogisch geführte Fachbehörde müssen erhalten bleiben.
- Die Instrumente zur Wahrnehmung der Aufgaben der Planung, Gewährleistung und Steuerung durch das Jugendamt müssen geschaffen bzw. weiterentwickelt werden.
- Die Voraussetzungen für einen offenen, freien und fairen Wettbewerb zwischen den Anbietern von Jugendhilfeleistungen sind sicherzustellen.
- Es müssen Voraussetzungen bzw. Anreizsysteme geschaffen werden, die die Umsetzung der Gewährleistungspflicht des Jugendamtes durch Dritte sicherstellen.

¹⁸ Siehe Anlage 1, Ziffer 6, Punkt d der Ausschreibungsunterlagen. Demnach bildet das Leitbild Jugendamt den Bezugsrahmen und die Grundlage der Leistung.

3.4 Sozialraumorientierung/AV ORG

Zu den wesentlichen Zielen des Projektes zählt die Konzeption eines ‚sozialräumlich organisierten‘ Musterjugendamtes (siehe Kap. 0). Folglich bilden das „Fachkonzept Sozialraumorientierung“ im Allgemeinen sowie die Ergebnisse des Projektes „Optimierung der Entscheidungsprozesse, der Organisation und der Finanzierung der Berliner Jugendhilfe – Einführung der Sozialraumorientierung“ (kurz: Projekt SRO) im Besonderen wesentliche Grundlagen bzw. Vorgaben für die Gestaltung des Musterjugendamtes¹⁹.

Das Modell der Sozialraumorientierung findet sich in der kommunalen Praxis in vielfältiger und unterschiedlicher Weise. Gleichwohl gründen alle diese Ausprägungen auf der Annahme, dass „*einzelne bezogene Problemlagen und Krisen durch eine präventive Orientierung und allgemeine Förderung im sozialen Umfeld [...] im Vorfeld von weitergehenden Maßnahmen entschärft werden können und dass auf diese Weise bei individuellen Lösungen auch über den Zeitraum von konkreten Hilfen hinaus für mehr Unterstützung gesorgt werden kann*“ (SenBWF, 2002:3).²⁰ Insofern bildet der soziale Raum, konkret die dort lebenden Menschen, die agierenden Organisationen und Gruppen sowie die vor Ort vorhandene materielle Infrastruktur einen wichtigen Bezugsrahmen zur Vermeidung bzw. Bewältigung individueller Problemlagen.

In den „Ausführungsvorschriften über eine am sozialen Raum orientierte Organisation der Berliner Jugendämter“ (im Folgenden AV Org) vom 15. September 2006 werden die fachlichen Prinzipien des Fachkonzeptes Sozialraumorientierung wie folgt definiert:

„In den Berliner Jugendämtern werden die fachlichen Grundsätze der Sozialraumorientierung umgesetzt. Durchgängige Prinzipien der Sozialraumorientierung sind

- *die Aktivierung der Menschen und Förderung von Selbsthilfe*
- *die Konzentration auf die Ressourcen der Menschen*
- *die Konzentration auf die materiellen Ressourcen im Lebensumfeld der Menschen*
- *eine zielgruppen- und bereichsübergreifende Arbeitsweise sowie*
- *die Kooperationsfähigkeit der Akteure sowie*
- *das Anknüpfen am Willen und an den Interessen der Adressat/innen der Jugendhilfe.“*

Die Realisierung diese fachlichen Prinzipien, die eine Weiterentwicklung gemeinwesenorientierter und anderer sozialpädagogischer Arbeitsansätze darstellen, bedeuten immense Veränderungen auf die fachliche Arbeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie die organisatorische Gestaltung sozialräumlich arbeitender Jugendämter.

¹⁹ Siehe Anlage 1, Ziffer 6, Punkt c der Ausschreibungsunterlagen. Demnach bilden die Ergebnisse des Projektes „Einführung der Sozialraumorientierung“ den Bezugsrahmen und die Grundlage der Leistung.

²⁰ Siehe SenBWF, 2002; „Sozialraumorientierung in der Berliner Jugendhilfe - Ein Positionspapier zur Diskussion“, Seite 3

Prof. Hinte, der die fachliche Umsetzung der Sozialraumorientierung in Berlin wesentlich mit gestaltet hat, beschreibt die Anforderungen an die Arbeitsinhalte und Arbeitsweisen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Jugendämter wie folgt:

„In der Sozialraumorientierung geht es nicht darum, mit großem Methodenarsenal und pädagogischer Absicht Menschen zu verändern, sondern darum, Lebenswelten zu gestalten und Arrangements zu kreieren, die leistungsberechtigten Menschen helfen, auch in prekären Lebenssituationen zurechtzukommen. Dabei sind folgende Prinzipien von Bedeutung (...):

- *Ausgangspunkt jeglicher Arbeit sind der Wille/die Interessen der leistungsberechtigten Menschen (in Abgrenzung zu Wünschen oder einem naiv definierten Bedarf).*
- *Aktivierende Arbeit hat grundsätzlich Vorrang vor betreuender Tätigkeit.*
- *Bei der Gestaltung einer Hilfe spielen personale und sozialräumliche Ressourcen eine wesentliche Rolle.*
- *Aktivitäten sind immer zielgruppen- und bereichsübergreifend angelegt.*
- *Vernetzung und Integration der verschiedenen sozialen Dienste sind Grundlage für funktionierende Einzelhilfen.*²¹

Für ein sozialräumlich organisiertes Jugendamt bedeutet dies, umfangreiche fachlich-inhaltliche, personelle und organisatorische Herausforderungen, die bei der Entwicklung eines Musterjugendamtes zu berücksichtigen sind. Hierzu zählen:

- Die Gestaltung der Regionalen Organisationseinheiten in Bezug auf Größe und Lage muss die Wahrnehmung des Sozialraumes bzw. der Region ermöglichen (Vgl. Kapitel 5.2.3).
- Die Fachaufgaben müssen konsequent regional verortet werden, soweit nicht sächliche und personelle Ressourcen eine effektive und effiziente Leistungserbringung unmöglich machen (Vgl. Ziffer 3. (1) der AV Org, Vgl. Kapitel 5.1).
- Die Arbeitsabläufe müssen bereichsübergreifendes Arbeiten und die Kooperation mit jugendamts-externen Akteuren unterstützen (z. B. Fallteamarbeit, Vgl. Kapitel 5.3.4). Dies muss in der Personalbemessung berücksichtigt werden.
- Die Aufbau- und Ablauforganisation muss den Vorrang von aktivierender vor betreuender Tätigkeit des Jugendamtes unterstützen (z. B. regionales Eingangsmanagement, Vgl. Kapitel 5.2.2.3)
- Die Fachaufgaben müssen raumbezogene Aufgabenstellungen wie z. B. fallunspezifische Arbeit als Kernaufgabe beinhalten. Dies muss in der Personalbemessung berücksichtigt werden.
- Qualifizierung als wesentlicher Bestandteil der Personalentwicklung muss durch ein integriertes Personalmanagement befördert und in der Personalbemessung berücksichtigt werden (z. B. integriertes Controlling, Vgl. Kapitel 5.2.2.1).

²¹ Budde/Früchtel/Hinte (Hrsg.) „Sozialraumorientierung – Wege zu einer veränderten Praxis“, VS Verlag für Sozialwissenschaften | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden, 2006, Einleitung Prof. Hinte, S. 9

3.5 Finanzausweisungssystem

Das Berliner Finanzausweisungssystem bestimmt die Höhe und Verteilung der finanziellen Zuweisungen an die Bezirke und zählt damit zu den wesentlichen Rahmenbedingungen des im Weiteren zu entwickelnden fortschreibungsfähigen Personalbemessungssystems.

Ausgangspunkt ist zunächst die Ermittlung des sogenannten **Bezirksplafonds**, der die Summe aller Zuweisungen an die Bezirke umfasst. In die Berechnung gehen die Ist-Kosten des Vorjahres ein, die im Rahmen der Planung unter Berücksichtigung absehbarer Trends und budgetrelevanter Beschlussfassungen angepasst werden. Teil des Bezirksplafonds sind u. a. auch die im **'Teilplafonds Personal'** prognostizierten Personalkosten. Hierbei handelt es sich um die Ist-Personalkosten abzüglich der absehbaren Personalabgänge zuzüglich der von außen zu besetzender Stellen.

In einem weiteren Schritt werden auf Basis der Ergebnisse der Berliner **Kosten- und Leistungsrechnung** (KLR) im Rahmen der im Haushaltsjahr 2001 eingeführten **produktorientierten Budgetierung** die bezirksbezogenen Produktsummenbudgets ermittelt, die eine wesentliche Grundlage der Globalsummen der Bezirke bilden.

Die Globalsumme jedes Bezirkes setzt sich letztlich aus einzelnen Produktbudgets zusammen, die auf dem Prinzip *'Preis x Menge'* basieren. Während sich der *Preis* auf Basis des Medianwertes der zwei Jahre zurückliegenden Jahresabschlüsse der Kosten- und Leistungsrechnung inklusive einiger Korrekturverfahren errechnet, wird die Menge bei den meisten Produkten der Jugendhilfe über das in Berlin entwickelte **Planmengenverfahren** ermittelt.

Demnach werden für die einzelnen Produkte sogenannte Zuweisungsmengen geplant, die zum einen die bedarfsgerechte Finanzierung von Fällen (z.B. im Bereich HzE) sicherstellen sollen. Zum anderen sollen auf diese Weise, im Sinne eines Wertausgleiches, Ausstattungsunterschiede der Bezirke (z.B. im Bereich der Kinder- und Jugendförderung) berücksichtigt werden. Grundsätzlich erfolgt die Planung für die Produkte in Abhängigkeit vom Grad der dezentralen bzw. betriebswirtschaftlichen Beeinflussbarkeit²² nach unterschiedlichen Verfahren.

Die ermittelte Globalsumme weist lediglich die Zuweisungen des Landes Berlin pro Bezirk aus. Die Planung der tatsächlich zu erstellenden Produktmenge und die Budgetverteilung erfolgt hingegen regelmäßig in dezentraler Zuständigkeit der Bezirke. Insofern können diese von den angesetzten Planmengen und Produktpreisen abweichen.

Im Rahmen der bezirklichen Haushaltsplanung können die Bezirke nämlich die ihnen zugewiesene Globalsumme zuzüglich eigener **Einnahmen** nach eigener Prioritätensetzung verteilen. Hierbei besteht grundsätzlich auch die **Möglichkeit der flexiblen Verteilung** der Mittel auf Personal-, Sach- und Transferausgaben.

In der Praxis heißt das, dass die Berechnung der Produktsummen der Produkte der Jugendhilfe bei SenFin nicht bedeutet, dass dieses Budget auch für die Arbeit des Jugendamtes des Bezirkes zur Verfügung steht. Tatsächlich wurden in den vergangenen Jahren auf Grund politischer Beschluss-

²² Hinsichtlich der Beeinflussbarkeit der Produkte werden drei Typen unterschieden, nämlich Typ A – Produkte mit rein nachfragebestimmter Menge, Typ B – Angebotsprodukte mit zentral gesetzter Mindestmenge sowie Typ C – Angebotsprodukte in bezirklicher Mengensteuerung. Siehe SenFin, „Planung und Budgetierung von Produktmengen – vorgelegt vom Projektteam Budgetierung der Bezirke (Beschluss vom 06.03.2002), Seite 3.

fassungen in einigen Bezirken Prioritätensetzungen zu Lasten der Jugendhilfe vorgenommen. Hier lag das tatsächliche Haushaltsvolumen im Leistungsbereich der Jugendhilfe demnach unterhalb der rechnerischen Zuweisung für die Kinder- und Jugendhilfe innerhalb der Globalsumme.

Die Flexibilität der Bezirke, eigene Schwerpunkte zu setzen, wird zudem faktisch auf unterschiedliche Art und Weise eingeschränkt. Hierzu zählen u. a. rechtliche Vorgaben, bestehende Rahmenverträge oder auch, v. a. in den zurückliegenden Jahren, die Haushaltskonsolidierung. So mussten die Bezirke in der Vergangenheit Konsolidierungsbeiträge erwirtschaften, die oft nur bei den Personalausgaben realisiert werden konnten, da ein erheblicher Teil der anderen Ausgabearten aus den o. g. Gründen bereits gebunden war.

Haushaltsplanungen erfolgen, unabhängig von der jeweiligen konkreten Ausgestaltung des Finanzausweisungssystems, in der Regel nicht im Konsens aller Beteiligten. Sowohl die Bestimmung der Höhe des Bezirksplafonds als auch die Ermittlung der Globalsummen der Bezirke oder auch die Verteilung der Finanzmittel innerhalb des Bezirkshaushalts sind letztlich Gegenstand politischer Willensbildungsprozesse. In diesem Sinne stellt der Rat der Bürgermeister im April 2008 fest, dass die Budgetierung auf Basis der KLR lediglich zu einem mehr oder weniger gerechten Instrument der Verteilung eines unabhängig von den Aufgaben der Bezirke gebildeten Finanzvolumens benutzt wird, nicht jedoch zur Bestimmung der erforderlichen Zuweisungshöhe²³.

Das im Rahmen dieses Projektes zu entwickelnde fortschreibungsfähige Personalbemessungssystem folgt grundsätzlich einer anderen Logik als das bestehende Finanzausweisungssystem. Während das Personalbemessungsmodell im Kern eine aufgabenbezogene, inputorientierte Personalbedarfsermittlung darstellt, die sich zwar auch an den Ist-Personalkosten orientiert, aber zusätzliche Faktoren einbezieht und so in ihrer Wirkung einer Art personellen Mindestausstattung für die Arbeit der Jugendämter gleichkommt, handelt es sich bei der Budgetierung um eine outputorientierte Planung.

Gleichwohl kann das Personalbemessungssystem in das Budgetierungsverfahren integriert werden:

- *Budgetierung:* Die aus dem ermittelten Personalbedarf resultierenden Personalkosten müssen im Rahmen der Ermittlung des Budgets, z.B. im Teilplafonds Personal, berücksichtigt werden.
- *Eigenverantwortliche Haushaltsplanung der Bezirke:* Die Bezirke werden durch die Personalbemessung stärker als bisher in der Verwendung und Verteilung des durch das Land bereitgestellten Globalsummenbudgets reglementiert, in dem diese gehalten sind, die der Personalbemessung zu Grunde liegenden personellen Mindeststandards, die in die Berechnung des Budgets eingeflossen sind, zu gewährleisten.
- *Auswirkungen auf das Planmengenverfahren:* Dieses bleibt durch das Personalbemessungssystem im Kern unberührt. So werden auch künftig aufgaben- bzw. produktspezifische Planmengen ermittelt, die als Grundlage für die Budgetierung herangezogen werden können. Allerdings verändert sich die Berechnung bzw. Herleitung einzelner Planwerte in Anlehnung an das vorgesehene Richtwertverfahren zur Personalbedarfsermittlung (Vgl. Kapitel 6) für ausgewählte Aufgaben wie z. B. die Hilfe zur Erziehung. Diese Richtwerte sollten vom Planmengenverfahren übernommen werden, um eine Stringenz zwischen Personalbemessung und Budgetierung sicherzustellen.

²³ Siehe „Moderne Finanzbeziehungen in Berlin – Positionspapier der Berliner Bezirke“, Stand: 04.04.2008.

3.6 Berliner Personalentwicklungskonzept

Auf der Staatssekretärsklausur am 13. Oktober 2008 wurde entschieden, dass die Senatsverwaltung für Finanzen (SenFin) rechtzeitig vor Beschlussfassung des Senats über den Entwurf des Haushaltsplans 2010/2011 und über die Finanzplanung 2009-2013 auf Basis der personalwirtschaftlichen Eckdaten in Zusammenhang mit der Senatsverwaltung für Inneres und Sport (SenINN) und der Senatskanzlei den Entwurf eines landesweiten Personalbedarfskonzepts 2013 des Senats entwickelt. In diesem Konzept wird festgelegt, wie der künftige Personalbedarf durch Personalentwicklung und Einstellung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gedeckt werden soll.

Die mit diesem Personalentwicklungskonzept verbundenen Ziele sind auch für die Jugendämter verbindlich. Dies gilt u. a. für die landesweiten übergreifenden Zielsetzungen:

- (A) Gesunde, lernbereite sowie adäquat eingesetzte Beschäftigte.
- (B) Chancengleichheit und Geschlechtergerechtigkeit.
- (C) Hohe Führungskompetenz und -verantwortung der Führungskräfte aller Ebenen.
- (D) Serviceorientierte, fachlich kompetente und wirtschaftliche Personalbetreuung.

Besondere Anforderungen ergeben sich dabei u. a. in Bezug auf die Schaffung einer Altersstruktur innerhalb der Jugendämter, die der Altersstruktur der Erwerbsbevölkerung innerhalb Berlins entspricht, aber auch im Hinblick auf die Rekrutierung von Personen mit Migrationshintergrund etc.

Deshalb müssen die Ergebnisse der Personalbemessung Eingang in das Personalentwicklungskonzept finden. Dies gilt vor allem im Hinblick auf die identifizierten quantitativen und qualitativen personellen Anforderungen für eine sach- und fachgerechte Aufgabenwahrnehmung. Hierbei können die Ergebnisse der Untersuchung in den fünf Bezirken (siehe Kap. 4) als Referenzwerte für die Zielsetzungen des Personalentwicklungskonzeptes herangezogen werden.

3.7 Anwendungstarifvertrag des Landes Berliner

Der Umfang der in den Berliner Jugendämtern vorhandenen Personalkapazitäten wird maßgeblich durch § 3 – *Maßgaben zur Arbeitszeit* - des *Tarifvertrags zur Anwendung von Tarifverträgen des öffentlichen Dienstes* (Anwendungs-TV Land Berlin) vom 31. Juli 2003 bestimmt.

Im Einzelnen wurden im Anwendungs-TV Land Berlin folgende zu berücksichtigende Maßgaben zur Arbeitszeit von Angestellten des Landes Berlin definiert:

- Die regelmäßige wöchentliche Arbeitszeit von Angestellten wurde in Abhängigkeit von Vergütungsgruppe und Tarifgebiet (Ost/West) auf folgende ‚besondere regelmäßige Arbeitszeit‘ reduziert:

Nr.	Vergütungsgruppen	Absenkung d. Arbeitszeit	Arbeitszeit in Std./Wo. (West)	Arbeitszeit in Std. /Wo(Ost)
1	Vgrp. X bis VI b, VI a	8 v. H.	35,42 Std./Wo.	36,8 Std./Wo.
2	Vgrp. V c bis III	10 v. H.	34,65 Std./Wo.	36,0 Std./Wo.
3	Vgrp. II b und höher	12 v. H.	33,88 Std./Wo.	35,2 Std./Wo.

Table 4: Maßgaben zur Arbeitszeit lt. Anwendungs-TV Land Berlin

- Abweichend von der ‚besonderen regelmäßigen Arbeitszeit‘ beträgt die durchschnittliche zu ‚erbringende regelmäßige wöchentliche Arbeitszeit‘ von Angestellten 37,0 Stunden.
- Das Zeitguthaben, das der Angestellte in Folge der Differenz zwischen der ‚besonderen regelmäßigen Arbeitszeit‘ und der ‚zu erbringenden regelmäßige wöchentliche Arbeitszeit‘ erarbeitet, wird auf einem Arbeitszeitkonto angesammelt. Die Aufzeichnungen zu diesem Arbeitszeitkonto sind sachlich getrennt von sonstigen Aufzeichnungen über Arbeitszeiten (z. B. Gleitzeitguthaben) zu führen.
- Zum Ausgleich des Arbeitszeitkontos können Freistellungstage verwendet werden, welche gemäß § 3 Anwendungs-TV nicht verfallen können.

Die Maßgaben zur Arbeitszeit sind im Rahmen der Personalbemessung wie folgt zu berücksichtigen:

- Zur aufgabenbezogenen Ermittlung der mittleren Arbeitszeiten pro Menge (Ist) wird die „besondere reguläre wöchentliche Arbeitszeit“ differenziert nach Vergütungsgruppen und Tarifgebiet herangezogen. In der Folge weisen die Bezirke unterschiedliche mittlere Wochenarbeitszeiten aus.
- Zur Ermittlung der mittleren Arbeitszeit pro Menge sind, soweit erforderlich, die nicht in Anspruch genommenen Freistellungstage zu berücksichtigen (siehe Kap. 4.6).
- Unter Berücksichtigung der in Anspruch genommenen Freistellungs- und Urlaubstage wird von durchschnittlich 200 Jahresarbeitstagen pro Angestellten ausgegangen.
- Die Darstellung des Personalbedarfs erfolgt in Jahresarbeitsminuten um nach dem Auslaufen des Anwendungs-TV Land Berlin eine Fortschreibung der Personalbemessung zu ermöglichen.

3.8 Rahmenvereinbarungen auf Landesebene

Die für Jugend und Familie zuständige Senatsverwaltung (SenBWF) hat gemäß §§ 77 und 78a ff. SGB VIII i. V. m. § 49 AG KJHG zahlreiche Aufgabenbereiche innerhalb der Kinder- und Jugendhilfe durch Rahmenverträge geregelt. Zu den wichtigsten Rahmenvereinbarungen zählen v. a:

- *Berliner Rahmenvertrag für Hilfen in Einrichtungen und durch Dienste der Kinder- und Jugendhilfe (BRVJug) vom 15.12.2006*

Der Vertrag beschreibt für beide Anwendungsbereiche – Einrichtungen und Dienste – die Grundsätze und Rahmenbedingungen für Leistungen gemäß § 78a Abs.1 SGB VIII und für § 77 SGB VIII, soweit die Leistungen nach gleichartigen Regeln und Arbeitsprinzipien erbracht werden.

- *Rahmenvereinbarung über Erziehungs- und Familienberatung im Land Berlin (RV EFB)*

Diese Rahmenvereinbarung wurde am 27.03.2006 abgeschlossen und enthält u. a. Regelungen zum Leistungsangebot und zur Finanzierung der Beratungsstellen.

- *Rahmenvereinbarung über die Finanzierung und Leistungssicherstellung der Tageseinrichtungen (RV Tag)*

Gegenstand dieser Rahmenvereinbarung ist die Leistungssicherstellung sowie die Finanzierung der Kosten der vorschulischen Tagesbetreuung, die den Trägern der freien Jugendhilfe (Leistungserbringer) durch den Betrieb von Tageseinrichtungen entstehen.

Ausgehend von den Rahmenvereinbarungen wurden in der Folge weitere ergänzende Vereinbarungen bzw. Regelwerken erlassen. So z. B die Vereinbarung über die Qualitätsentwicklung in Berliner Kindertagesstätten (Qualitätsvereinbarung Tageseinrichtungen - QVTAG) gemäß §§ 13, 23 Abs. 3 Nr. 3 KitaFöG. Die Vertragspartner haben sich mit dieser Vereinbarung über Ziele und Maßnahmen zur Qualitätssicherung und -entwicklung und zur Umsetzung des Berliner Bildungsprogramms verständigt.

Des Weiteren wurden im Bereich der Hilfen in Einrichtungen und Diensten Trägerverträge von der zuständigen Senatsverwaltung abgeschlossen. Diese Trägerverträge sind angebotsbezogene Verträge für einzelne Einrichtungen und Dienste und beschreiben die konkreten Bedingungen für die Leistungserbringung. Zu den wesentlichen Bestandteilen der Trägerverträge zählen nach § 78 b SGB VIII

- Inhalt, Umfang und Qualität des Leistungsangebots (Leistungsvereinbarung),
- differenzierte Entgelte für das Leistungsangebot und die betriebsnotwendigen Investitionen (Entgeltvereinbarung) sowie
- Grundsätze und Maßstäbe für die Bewertung der Qualität des Leistungsangebots sowie über geeignete Maßnahmen zu seiner Gewährleistung (Qualitätsentwicklungsvereinbarung).

Die Rahmenvereinbarungen werden von der zuständigen Senatsverwaltung (SenBWF) mit den Trägern der freien Wohlfahrtspflege abgeschlossen. Sie bilden Regelwerke für die Aushandlung und Vereinbarung der jeweiligen Jugendhilfeleistungen, der Verfahren und Methoden zur Sicherung bzw. Weiterentwicklung der Qualitätsstandards sowie der Leistungsentgelte, die eine angemessene Finanzierung der jeweiligen Jugendhilfeleistungen und Qualitätsentwicklungsverfahren gewährleisten können.

Das Leitbild Jugendamt erweitert das Betätigungsfeld der freien Träger, in dem es eine Konzentration des Jugendamtes auf die Kernaufgaben der Planung, Gewährleistung und Steuerung vorschreibt. Vor diesem Hintergrund haben die Rahmenvereinbarungen als Instrument zur Steuerung der freien Träger eine hohe Bedeutung: Die enthaltenen Anreiz- und Sanktionsmechanismen beeinflussen das System und die Ergebnisse der Kinder- und Jugendhilfe. Dabei können die Jugendämter zwar ergänzende Kooperationsvereinbarungen mit den Leistungserbringern schließen, aber nur soweit diese nicht von den Vorgaben der genannten Vereinbarungen abweichen (Vgl. § 49 AG KJHG). Insofern prägen diese Regelwerke Art und Umfang der Gestaltungsmöglichkeiten der Jugendämter in erheblichem Maße.

3.9 ISBJ/Fachsoftware Jugendhilfe

Nach § 33 AG KJHG ist Berlin als Einheitsgemeinde überörtlicher und örtlicher Träger der öffentlichen Jugendhilfe. Die bezirklichen Jugendämter sind in der Aufgabenstellung als örtliche Träger der öffentlichen Jugendhilfe für die ganz überwiegende Masse der Aufgaben der Jugendhilfe für die Bürger zuständig (vgl. Ausführungen unter 3.1). Angesichts dieser dezentralen Leistungsstruktur hat das Land Berlin unter Federführung der Senatsverwaltung für Bildung, Wissenschaft und Forschung (SenBWF) gleichwohl die Zuständigkeit für die Einführung landesweiter IT-Verfahren im Bereich der Jugendhilfe. So hat die Senatsverwaltung bereits im Jahr 2002 das Projekt „Integrierte Software Berliner Jugendhilfe“ (ISBJ) initiiert. Zu den vorrangigen Zielen des Projektes zählen v. a.

- eine organisatorische und technische Standardisierung der zum Einsatz kommenden IT-Fachverfahren und IT-Dienste zur Gewährleistung landesweit valider und miteinander vergleich- bzw. verwendbarer Daten, sowie

- die Schaffung von Steuerungsvoraussetzungen in Form von Planungs-, Steuerungs- und Analyse-
daten für dieses aus Sicht des Landes Berlin inhaltlich und finanziell besonders bedeutsamen Auf-
gabenfeldes.

Angestrebt ist demnach die Generierung steuerungsrelevanter Daten mit Hilfe des Fachverfahrens aus dem „laufenden Geschäft“ heraus, die Aufbereitung der Daten innerhalb des vorhandenen Data Warehouses sowie die Nutzung dieser Informationen in Form von Berichten über alle Ebenen des Steuerungs- und Handlungssystems hinweg.

Zu diesem Zweck hat das Land Berlin Ende 2008 die betriebsfähige Bereitstellung eines Software-
produktes zur Jugendhilfe inkl. Anpassung und Integration in die technische Infrastruktur des Gesamt-
verfahrens „Integrierte Software Berliner Jugendhilfe“ (ISBJ) beauftragt.

Im Einzelnen umfasst diese Fachsoftware Jugendhilfe folgende Module:

- Wirtschaftliche Jugendhilfe (WiJuHi)
- Allgemeiner Sozialer Dienst (ASD)
- Jugendgerichtshilfe (JGH)
- Unterstützung der Amtsvormünder, -pfleger und Beistände (Amtsvormundschaft – AV) einschl.
Zentralregistern (ZR)
- Unterhaltsvorschuss (UV).

Die Module für die Wirtschaftliche Jugendhilfe, den Allgemeinen Sozialen Dienst sowie die Jugend-
gerichtshilfe sollen bereits im Verlauf des Jahres 2009 fertig gestellt werden. Das Gesamtprojekt soll
Mitte 2011 abgeschlossen sein. Darüber hinaus werden u. a. die Personenstammverwaltung (PSV)
mit Verbindung zum Einwohner-Melderegister, die Einrichtungs- und Dienstekomponente sowie das
Data Warehouse, die Bestandteil der Referenzarchitektur des Gesamtverfahrens ISBJ sind, in die
Module des Fachverfahrens eingebunden bzw. mit deren Funktionalitäten realisiert.

Perspektivisch wird die Fachsoftware Jugendhilfe demnach alle fachlichen Kernprozesse innerhalb
des Jugendamtes unterstützen. Neben der verwaltungsmäßigen Unterstützung (z. B. elektronische
Formulare, automatisiertes Versenden von Dokumenten etc.) umfasst dies auch die Bereitstellung
einheitlicher, aktueller Steuerungsdaten (z. B. Trägerinformationen, Personen- /Fallinformationen nach
Leistungsbereichen, Zuständigkeitsinformationen z. B. für die fallzuständige Fachkraft u. v. m.).

Die Fachsoftware Jugendhilfe wird damit neben der Prozessunterstützung eine Vielzahl steuerungs-
relevanter Informationen bereitstellen. Insofern ist die Fachsoftware Jugendhilfe eine wichtige zu be-
rückichtigende Rahmenbedingung für die organisatorische Ausgestaltung des Musterjugendamtes
sowie für die Personalbemessung.

3.10 Fazit

Insgesamt sind folgende Rahmenbedingungen im Zuge der weiteren Konzeption zu berücksichtigen:

Nr.	Rahmenbedingung	Auswirkungen/Bedingungen
1	Die Zweistufigkeit der Berliner Verwaltung	<ul style="list-style-type: none"> – Verbindliche Vorgabe für die organisatorische Gestaltung des SRO-Jugendamtes. – Verantwortlichkeiten der Akteure sind im Rahmen des Steuerungskonzepts zu berücksichtigen.
2	Die Zweigliedrigkeit des Jugendamtes	<ul style="list-style-type: none"> – Verbindliche Vorgabe für die organisatorische Gestaltung des SRO-Jugendamtes. – Verantwortlichkeiten der Akteure sind im Rahmen des Steuerungskonzepts zu berücksichtigen.
3	Das Leitbild Jugendamt	<ul style="list-style-type: none"> – Leitmotiv für das SRO-Jugendamt: Fokussierung auf die Kernaufgaben Planung, Gewährleistung, Steuerung. – Erhalt des Jugendamtes als kompetente sozialpädagogische Fachbehörde.
4	Das Konzept der Sozialraumorientierung	<ul style="list-style-type: none"> – Verbindliche Vorgabe: Das Jugendamt muss sozialräumlich orientiert arbeiten. – Fachaufgaben sind soweit möglich regional zu verorten. – Sozialraumorientierung ist ein Fachkonzept im Sinne einer integrierten Aufgabenwahrnehmung, nicht nur ein Konzept der aufbauorganisatorischen Regionalisierung. – Fallunspezifische Arbeit/Vernetzung sind als wesentliche Erfolgsfaktoren des Konzepts zu ermöglichen.
5	Das Berliner Finanzzuweisungssystem	<ul style="list-style-type: none"> – Das Personalbemessungssystem muss in das Konzept der KLR/des Planmengenverfahrens integriert werden.
6	Das Berliner Personalentwicklungskonzept	<ul style="list-style-type: none"> – Die Zielsetzungen des Personalentwicklungskonzepts sind zu berücksichtigen (z. B. Erhöhung der Gesundheitsquote). –
7	Der Berliner Anwendungstarifvertrag	<ul style="list-style-type: none"> – Berücksichtigung der besonderen regulären Jahresarbeitszeit lt. ATV-Berlin im Rahmen der Personalbemessung. – Gewährleistung der Übertragbarkeit des Personalbemessungsmodells für die Zeit nach dem ATV-Berlin.
8	Die Rahmenvereinbarungen auf Landesebene	<ul style="list-style-type: none"> – Die Rahmenvereinbarungen definieren inhaltliche Gestaltungsspielräume.
9	Die Einführung der Fachsoftware ISBJ-Jugendhilfe	<ul style="list-style-type: none"> – Veränderung der infrastrukturellen Voraussetzungen. Durchgängige IT-Unterstützung der Vorgangsbearbeitung wirkt sich auf die Aufgabenwahrnehmung (Prozessanalyse) aus. – Rollenveränderungen im Bereich der IT-Services.

Tabelle 5: Rahmenbedingungen für das Sozialräumlich organisierte Musterjugendamt

4 Ergebnisse der vergleichenden Bestandsaufnahme

Die im Weiteren entwickelten Ergebnisse (Kap. 5 ff.) basieren auf einer umfangreichen und detaillierten Bestandsaufnahme, Analyse und Bewertung der personellen, finanziellen und organisatorischen Ausgangslage in den fünf in die Untersuchung einbezogenen Jugendämtern der Berliner Bezirke Charlottenburg-Wilmersdorf (CW), Friedrichshain-Kreuzberg (FK), Mitte (MI), Tempelhof-Schöneberg (TS) und Treptow-Köpenick (TK).

Die wesentlichen Ergebnisse dieser *Untersuchung in den Bezirken* (Phase 2) werden im Folgenden anhand ausgewählter Kennziffern und Schlussfolgerungen dargestellt, die auf Basis vergleichender Bewertungen²⁴ getroffen worden sind. Eine darüber hinausgehende vollständige Aufbereitung der im Zuge der Bestandsaufnahme erhobenen Daten findet sich in den diesem Abschlussbericht beigefügten Anlagen. Die Darstellung der Ergebnisse umfasst folgende Untersuchungsschritte:

- **Kontextanalyse** (Kap. 4.1) ► Darstellung der soziostrukturellen Ausgangslage in den fünf Bezirken anhand ausgewählter Kennziffern und Indikatoren.
- **Organisationsanalyse** (Kap. 4.2) ► Darstellung der wesentlichen Unterschiede und Gemeinsamkeiten der bisherigen organisatorischen Umsetzung der Sozialraumorientierung.
- **Personalstrukturanalyse** (Kap. 4.3) ► Beschreibung der Personalstruktur in den fünf bezirklichen Jugendämtern unter quantitativen und qualitativen Gesichtspunkten.
- **Outputanalyse** (Kap. 4.4) ► Vergleichende Darstellung der Aufgabenvolumina entlang der verschiedenen Leistungsbereiche der Kinder- und Jugendhilfe in den fünf Bezirken.
- **Finanzstrukturanalyse** (Kap. 4.5) ► Beschreibung der Höhe, Zusammensetzung und Verteilung sowie der Entwicklung der Jugendhilfekosten in den fünf Bezirken.
- **Arbeitszeitanalyse** (Kap. 4.6) ► Ermittlung der tatsächlichen Wochen- und Jahresarbeitszeit pro Vollzeitstelle sowie der bisherigen mittleren Bearbeitungszeiten pro Menge.
- **Infrastrukturanalyse** (Kap. 4.7) ► Darstellung der vorhandenen Infrastruktur in Bezug auf die Dimensionen Raum, Mobilität, Kommunikation, IT sowie Service.
- **Steuerungsanalyse** (Kap. 4.8) ► Vergleichende Darstellung der Strukturen und Instrumente zur Steuerung der Kinder- und Jugendhilfe in den fünf Bezirken.
- **Kooperationsanalyse** (Kap. 4.9) ► Vergleichende Darstellung der bisherigen Gremienstrukturen zur Kooperation mit Dritten und der bezirksübergreifenden Koordination.

Die Ergebnisse der **Prozessanalysen** werden im Kap. 5.3 dargestellt.

²⁴ Die Bewertung von Abweichungen zwischen den Bezirken erfolgt unter Zuhilfenahme einer standardisierten Form der Beschreibung. Folgende Bewertungskategorien werden verwendet: „*Sehr deutlich niedriger*“ (Bezugsgröße (Y) < 75 % von X (wobei X der Vergleichsbezirk ist)), „*Deutlich niedriger*“ (Y < 90 % von X), „*Niedriger*“ (Y < 97,5 % v. X); „*Identisch*“ (Y = 97,5 % < X < 102,5 %); „*Höher*“ (Y > 102,5 % v. X); „*Deutlich höher*“ (Y > 110 % v. X); „*Sehr deutlich höher*“ (Y > 125 % v. X).

4.1 Kontextanalyse

Die fünf in die Untersuchung einbezogenen Jugendämter agieren in deutlich unterschiedlichen soziostrukturellen Kontextsituationen (detaillierte Aufschlüsselung siehe Anlage 9):

	Einheit	CW	FK	MI	TS	TK	Berlin
Demografie / Bevölkerung							
Einwohnerzahl (Stand: 2007)	Anz.	316.887	267.919	328.428	331.790	237.777	3.416.255
davon: Einwohner unter 21 Jahren	Anz.	47.230	47.225	60.859	57.689	39.328	609.714
Zielgruppenquote (Ew < 21 J. / Ew. Ges.)	in %	14,9%	17,6%	18,5%	17,4%	16,5%	17,8%
Einwohner 0- unter 6 Jahre	Anz.	13.363	15.374	19.213	15.668	10.922	171.693
Einwohner 6- unter 12 Jahre	Anz.	13.003	12.378	15.688	15.994	9.978	159.089
Einwohner 12- unter 18 Jahre	Anz.	12.996	11.294	15.106	16.512	9.928	163.599
Einwohner 18- unter 21 Jahre	Anz.	7.868	8.179	10.852	9.515	8.500	115.333
Einwohner 0-6 Jahre / Ew. < 21 J.	in %	28,3%	32,6%	31,6%	27,2%	27,8%	28,2%
Einwohner 6-12 Jahre / Ew. < 21 J.	in %	27,5%	26,2%	25,8%	27,7%	25,4%	26,1%
Einwohner 12-18 Jahre / Ew. < 21 J.	in %	27,5%	23,9%	24,8%	28,6%	25,2%	26,8%
Einwohner 18-21 Jahre / Ew. < 21 J.	in %	16,7%	17,3%	17,8%	16,5%	21,6%	18,9%
Einwohner nicht dt. Herkunft	Anz.	56.548	60.215	94.029	52.237	7.974	476.966
Einwohner nicht dt. Herkunft < 21 J.	Anz.	7.654	10.629	18.289	8.529	1.387	84.213
Ausländerquote	in %	17,8%	22,5%	28,6%	15,7%	3,4%	14,0%
Einw. n. dt. Herkunft < 21 J. / Ew. < 21 J.	in %	16,2%	22,5%	30,1%	14,8%	3,5%	13,8%
Migranten²⁾	Anz.	99.631	95.222	143.468	98.181	23.116	861.469
Migranten < 21 Jahren	Anz.	22.048	25.856	40.184	26.116	4.678	231.100
Migrantenquote	in %	31,4%	35,5%	43,7%	29,6%	9,7%	25,2%
Migrantenquote < 21 Jahren / Ew. < 21	in %	46,7%	54,8%	66,0%	45,3%	11,9%	37,9%
Geburten	Anz.	2.446	3.183	3.723	2.724	1.922	31.174
Wanderungssaldo (Kinder < 6J./100 Kinder < 6 J.)	Anz.	9,45	8,10	11,26	9,65	3,82	8,48
Flächen							
Wohnflächen inkl. Wohnumfeld	ha	1.322	436	763	1.707	1.477	19.510
Wohndichte	Ew./ha.	240	614	430	194	161	175
Familienstruktur							
Familien mit Kindern < 18 Jahren	Anz.	26.901	23.644	33.598	31.519	19.708	329.035
Alleinerziehende m. Kindern < 18 J.	Anz.	8.832	8.317	11.581	10.048	7.072	106.332
Alleinerziehendenquote	in %	33%	35%	34%	32%	36%	32%
Bildungsstruktur							
Schulabgänger (Schuljahr 2007/2008)	Anz.	2.525	2.217	2.679	2.762	2.338	32.719
Schulabgänger o. Schulabschluss	Anz.	265	245	349	259	105	3.175
Quote der Schulabgänger o. Abschluss	in %	10,5%	11,1%	13,0%	9,4%	4,5%	9,7%
Sozioökonomische Struktur							
Arbeitslose < 25 J.	Anz.	1.371	2.635	3.805	1.781	1.068	26.985
ALO < 25 J. in % der 25-jährigen	in %	2,3%	4,0%	4,6%	2,5%	2,1%	3,4%
ALG II Bedarfsgem. m. Kindern < 18 J.	Anz.	6.015	10.300	13.485	9.021	5.178	101.833
ALG II BG in % der Fam. mit Kindern < 18 J.	in %	22,4%	43,6%	40,1%	28,6%	26,3%	30,9%
Anmerkungen							
1) Einwohnerdaten: Stat. Landesamt, Bevölkerungsfortschreibung 2007; 2) Migranten: Summe aus Nichtdeutschen und Deutschen mit Migrationshintergrund; Quelle: Einwohnermeldewesen (31.12.2007); 3) Familienstruktur: Quelle: Mikrozensus 2007 mit Basisjahr 2006; 4) Schulstatistik 2007/2008; Amt für Statistik; 4) Arbeitslosigkeit (2007) / SGB II-Bezug (Stand: 12/2007): Quelle: Bundesagentur							

Tabelle 6: Kontextprofil

Die Menschen unter 21 Jahren bilden die wesentliche Zielgruppe der Kinder- und Jugendhilfe. Umfang, Struktur und Lebenssituation dieser Zielgruppe wiesen im Jahr 2007 in den fünf untersuchten Bezirken teilweise deutliche Unterschiede auf:

Größe der Zielgruppe (Umfang):

- Die Größe der wesentlichen Zielgruppe der Kinder- und Jugendhilfe, die Anzahl der jungen Menschen unter 21 Jahren, variierte in den fünf untersuchten Bezirken sowohl absolut als auch relativ erheblich.

Der Umfang dieser Zielgruppe nimmt seit dem Jahr 2002 (Stichtag: 31.12.2002) kontinuierlich ab. So ist die Zahl der Kinder- und jungen Menschen unter 21 Jahren seither von 655.560 auf 599.257 (31.12.2008) und damit um 8,5 Prozent bezogen auf den Stichtagswert 2007 abgenommen.

Die folgende Abbildung weist die Zielgruppenquote, d. h. die Zahl der Jungen Menschen unter 21 Jahren pro 1.000 Einwohner/innen im Jahresdurchschnitt pro Bezirk sowie gesamt aus.

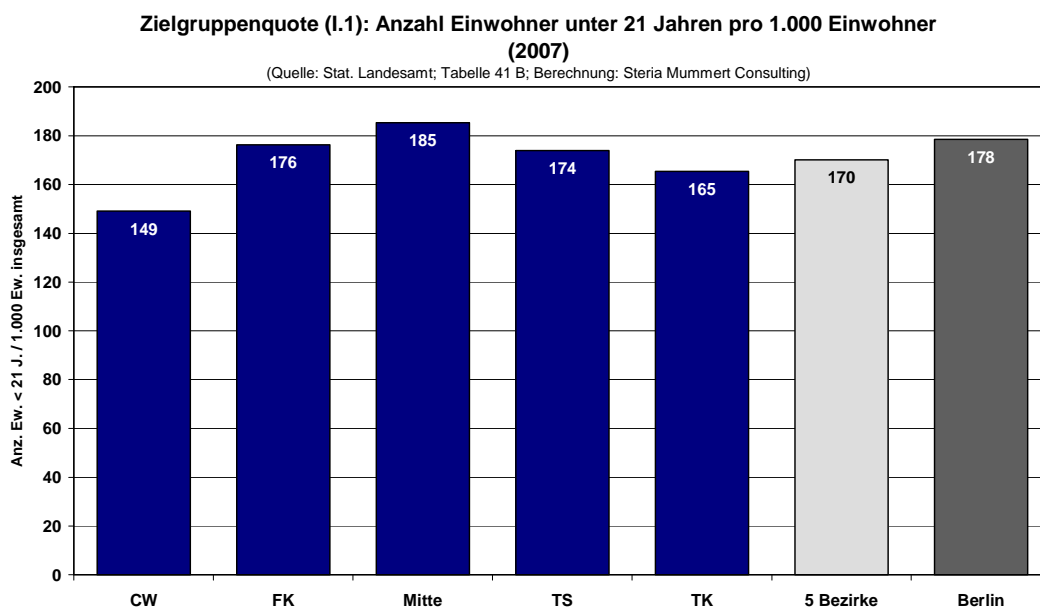


Abbildung 8: Kontextanalyse: Zielgruppenquote (Einw. < 21 J./Einw. gesamt)

Die Zahl der Einwohner/innen unter 21 Jahren variierte in den fünf Bezirken absolut zwischen 60.859 im Bezirk Mitte und 39.328 im Bezirk Treptow-Köpenick. Bezogen auf die Einwohnerzahl der Bezirke insgesamt wies der Anteil der Jungen Menschen unter 21 Jahren deutliche Unterschiede auf. Während im Jahr 2007 in Charlottenburg-Wilmersdorf lediglich 149 junge Menschen unter 21 Jahren auf 1.000 Einwohner insgesamt kamen (14,9 %), lag der Anteil im Bezirk Mitte um 3,6 %-Punkte höher bei 18,5 Prozent. Insofern zeigten sich im Betrachtungszeitraum erhebliche Unterschiede hinsichtlich der Größe der Bevölkerungsgruppe an den Einwohner/inn/en insgesamt, die Kinder- und Jugendhilfeleistungen potenziell in Anspruch nehmen.

Zusammensetzung der Zielgruppe (Struktur):

- Die altersmäßige Zusammensetzung der Zielgruppe der Jungen Menschen unter 21 Jahren in den untersuchten Bezirken wies 2007 deutliche Unterschiede auf.

Die Abbildung 9 weist die Anteile der Altersstufen 0 bis unter 6 Jahre, 6 bis unter 12 Jahre, 12 bis unter 18 Jahre sowie 18 bis unter 21 Jahren an der Zielgruppe der Jungen Menschen unter 21 Jahren für die fünf Bezirke, die Summe der fünf untersuchten Bezirke sowie Berlin gesamt aus.

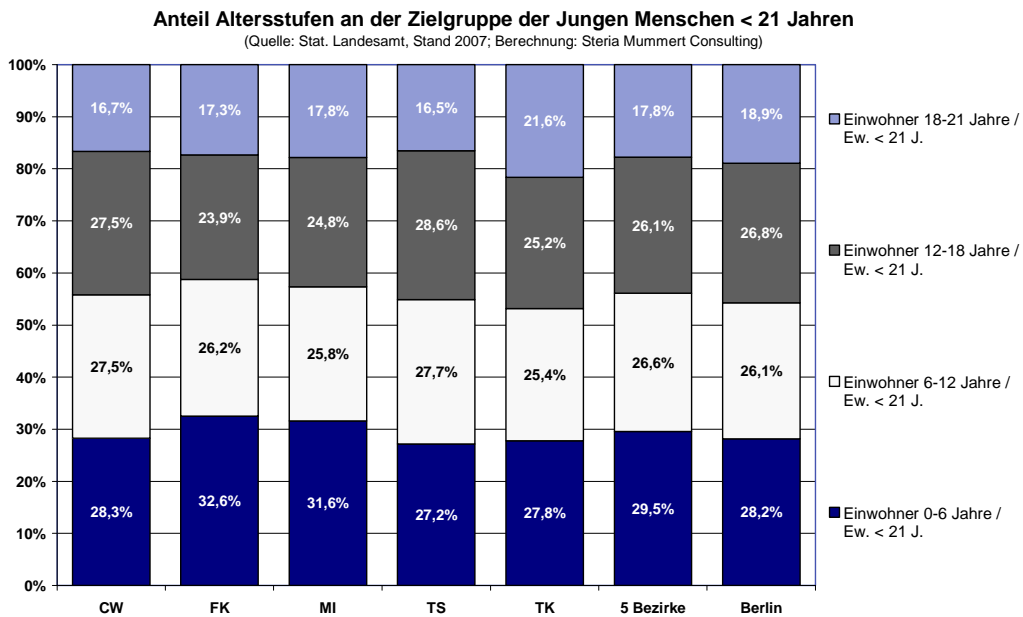


Abbildung 9: Kontextanalyse: Zusammensetzung der Zielgruppe nach Altersstufen

Der Anteil der Kinder zwischen 0 bis unter 6 Jahren an der Gruppe der Einwohner/innen unter 21 Jahren lag sowohl in Friedrichshain-Kreuzberg als auch im Bezirk Mitte deutlich über dem Niveau der übrigen drei Untersuchungsbezirke. Der Unterschied zwischen dem maximalen Wert in Höhe von 32,6 Prozent in Friedrichshain-Kreuzberg und dem Minimum in Höhe von 27,2 Prozent im Bezirk Tempelhof-Schöneberg betrug immerhin 5,4 Prozentpunkten bzw. 19,9 Prozent.

Zugleich lag der Anteil der Einwohner/innen von 18 bis unter 21 Jahren in Treptow-Köpenick bei 21,6 Prozent und damit um 31 Prozent sehr deutlich über dem Niveau von Tempelhof-Schöneberg (16,5 %). Tempelhof-Schöneberg wiederum wies den höchsten Anteil in der Altersstufe der 12 bis unter 18-Jährigen innerhalb der Zielgruppe der unter 21-Jährigen auf.

Die unterschiedliche Altersstruktur der Zielgruppe lässt in der Folge variierende Aufgaben- bzw. Belastungsschwerpunkte in den Bezirken erwarten, beispielsweise bezogen auf die Inanspruchnahme der Kita-Gutscheinstelle, deren Angebot sich v. a. an Kinder von 0 bis unter 12 Jahren richtet. Zugleich lassen sich an den Zahlen auch Einschätzungen über die Entwicklung der Größe der Zielgruppe ableiten. So ist beispielsweise im Bezirk Treptow-Köpenick auf Grund des hohen Anteils der Altersstufe der 18 bis unter 21-jährigen in Verbindung mit dem geringen Anteil der 0 bis unter 6-jährigen in den nächsten Jahren voraussichtlich mit einer Verringerung des Anteils der Zielgruppe an der Gesamteinwohnerzahl zu rechnen.

- Die Herkunftsstruktur innerhalb der Zielgruppe der Jungen Menschen unter 21 Jahren wies 2007 sehr deutliche Unterschiede auf.

In Folge des neuen Einbürgerungsrechts gibt die Migrant/inn/enquote besser als die Quote der Einwohner/innen nicht-deutscher Herkunft Auskunft über die Zusammensetzung der Bevölkerung, da eingebürgerte Ausländer nicht mehr in der Ausländerstatistik erfasst werden. Tatsächlich ist die Quote der Personen mit Migrationshintergrund (25,2 %) Berlin weit nahezu doppelt so hoch wie die Ausländerquote (14,0 %).

Die folgende Abbildung stellt die Migrationsquote insgesamt, d. h. den Anteil der Personen mit Migrationshintergrund an der Gesamteinwohnerzahl sowie den Anteil der Personen unter 21 Jahren mit Migrationshintergrund an den Einwohner/innen unter 21 Jahren dar.

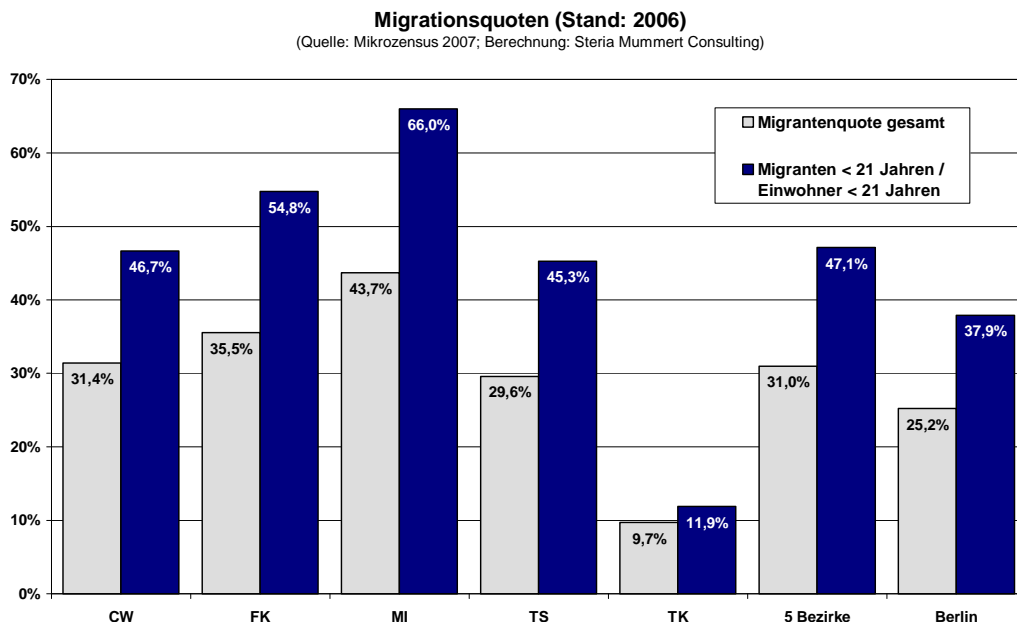


Abbildung 10: Kontextanalyse: Migrationsquoten

Innerhalb der Zielgruppe lag der Anteil der Migrantinnen und Migranten²⁵ in den untersuchten Bezirken innerhalb der Zielgruppe zwischen 66,0 Prozent im Bezirk Mitte und 11,9 Prozent im Bezirk Treptow-Köpenick. Wie bereits im Stadtstaatenvergleich zur Hilfe zur Erziehung dargestellt, sind Junge Menschen nicht-deutscher Herkunft bei der Inanspruchnahme von Hilfen zur Erziehung (§§ 27 ff. SGB VIII) tendenziell unterrepräsentiert. Dies gilt insbesondere für stationäre Hilfen nach §§ 33 und 34 SGB VIII. Zugleich ist eine hohe Migrationsquote bzw. Ausländerquote allerdings als wesentlicher soziostruktureller Belastungsfaktor für den Sozialraum anerkannt.²⁶

²⁵ Die Anzahl der Migrantinnen und Migranten ergibt sich aus der Summe der Personen nicht deutscher Herkunft sowie den Deutschen mit Migrationshintergrund.

²⁶ Siehe: Prof. Dr. Häußermann u. a.: „Monitoring Soziale Stadtentwicklung“ Berlin 2007

Aus Sicht der Jugendämter wirken sich diese zum Teil sehr deutlichen Unterschiede auf Art und Umfang der in Anspruch genommenen Leistungen der Kinder- und Jugendhilfe sowie auf die Anforderungen an das Personal aus, z. B. auf Fremdsprachenkompetenzen und Bearbeitungszeiten.

Lebenssituation der Zielgruppe:

- Die wirtschaftliche Situation der Familien variiert in den fünf Bezirken sehr deutlich.

Die Abbildung weist die Anzahl der Bedarfsgemeinschaften mit Kindern unter 18 Jahren pro 1.000 Familien mit Kindern unter 18 Jahren aus.

ALG-II-Quote (IV.2): Anzahl ALG-II-Bedarfsgemeinschaften mit Kindern unter 18 Jahren pro 1.000 Familien mit Kinder unter 18 Jahren

(Quelle: Bundesagentur; Berechnung: Steria Mummert Consulting)

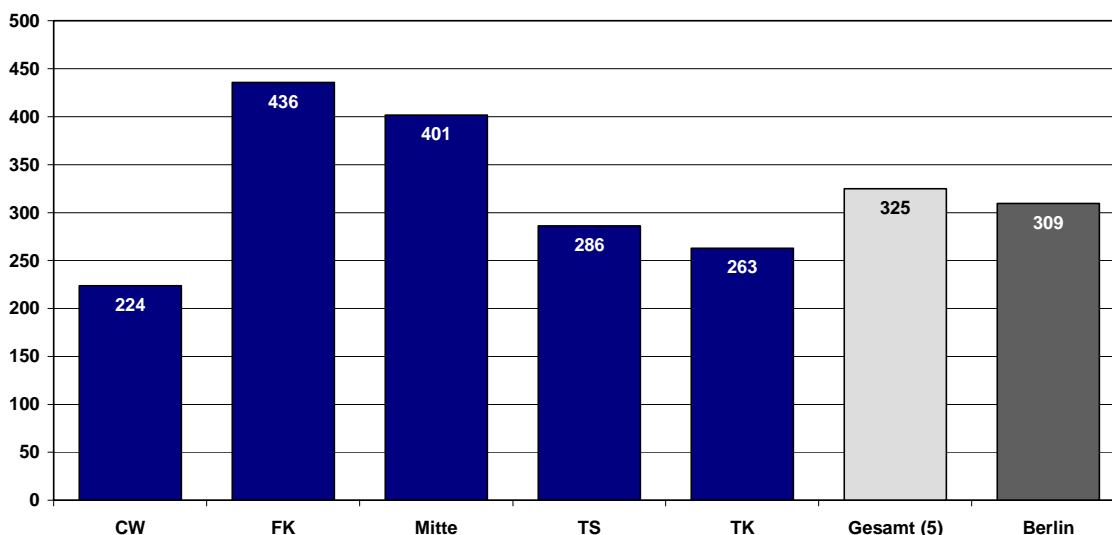


Abbildung 11: Kontextanalyse: Anzahl ALG II-Bedarfsgemeinschaften mit Kindern unter 18 Jahren

Nach Angaben der Bundesagentur für Arbeit bildeten im Dezember 2007 in den Bezirken Friedrichshain-Kreuzberg und Mitte 43,6 bzw. 40,1 Prozent der Familien mit Kindern unter 18 Jahren Bedarfsgemeinschaften nach dem SGB II. Demgegenüber war der Anteil in den übrigen drei Bezirken – Charlottenburg-Wilmersdorf (22,4 %), Treptow-Köpenick (26,3 %), Tempelhof-Schöneberg (28,6 %) - deutlich geringer. Die schwierigere sozioökonomische Situation zählt zu den anerkannten Belastungsfaktoren für Familien, die zudem häufig mit dem Phänomen der Bildungsarmut einhergeht. Diese manifestiert sich u. a. in einer hohen Schulabbrecherquote sowie einer geringeren Artikulationsfähigkeit bei Einschüler/innen. Insofern lassen die unterschiedlichen sozioökonomischen Rahmenbedingungen in Bezug auf Art und Umfang der Inanspruchnahme von Leistungen der Kinder- und Jugendhilfe Unterschiede erwarten, die diesbezüglich auch kompensatorischen Charakter haben.

Die großen Unterschiede innerhalb der soziostrukturellen Ausgangslage der Bezirke ziehen variierende Belastungssituationen nach sich, die innerhalb des Personalbemessungsmodells berücksichtigt werden müssen.

4.2 Organisationsanalyse

Zur Bestandsaufnahme, Analyse und Bewertung der bisherigen organisatorischen Umsetzung der Sozialraumorientierung sowie zur Herstellung einer Vergleichbarkeit zwischen den fünf beteiligten Jugendämtern wurde im Rahmen der Untersuchung eine aufgaben- bzw. funktions-bezogene Abfrage der Aufbauorganisation durchgeführt (siehe ausführlich: Anlage 10).

Folgende Fragestellungen wurden untersucht:

- Inwieweit wurden die Vorgaben der AV Org umgesetzt?
- Wie unterscheidet sich die regionale bzw. zentrale Zuordnung der Fachaufgaben in den fünf untersuchten Jugendämtern?
- Welche Erkenntnisse zur Organisation der Steuerungsaufgaben lassen sich aus der Organisationsstruktur ableiten?

Die Einführung der Sozialraumorientierung hat in den Bezirken zu unterschiedlichen Bezeichnungen der Organisationseinheiten geführt. In der Folge lässt sich anhand der vorhandenen Organigramme der Jugendämter keine vergleichende Organisationsanalyse durchführen.

Um die Vergleichbarkeit der Organisationsstruktur zu gewährleisten, wurde deshalb im Rahmen der Untersuchung ein Standard für die Darstellung der Organisationsstruktur (siehe Abbildung 12) vorgegeben, in dem die regionalen Fachaufgaben, die Regionen übergreifenden Fachaufgaben sowie die übergreifenden Service- und Querschnittsaufgaben inkl. der jeweiligen Organisationseinheit sowie des Personalbestands in Vollzeitstellenäquivalenten (VZÄ) zum 30.06.2008 von den Jugendämtern abgefragt wurden.

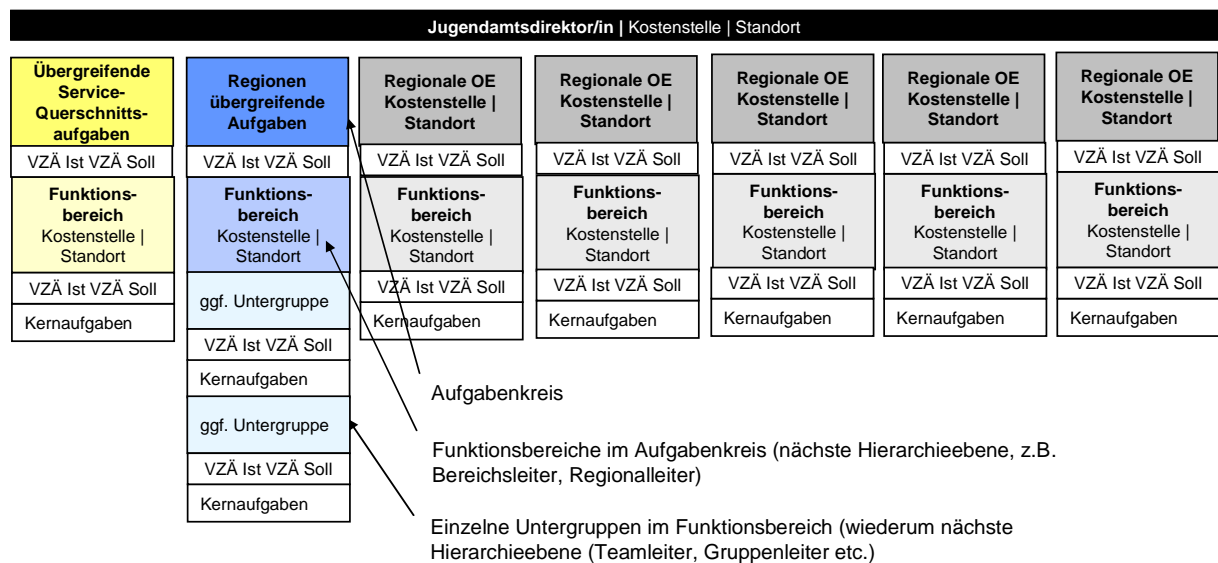


Abbildung 12: Organisationsanalyse: Standardvorlage Funktionogramm

Die folgende Tabelle zeigt die Organisation der Aufgabenwahrnehmung im Vergleich:

Personalausstattung SRO-Jugendämter

Ergebnisse der vergleichenden Bestandsaufnahme

Einwohner unter 21 Jahren	Einheit	CW 47.230	FK 47.225	MI 60.859	TS 57.689	TK 39.328	Ø-Ist-Wert 252.331	Bemerkungen
Anzahl Regionale Organisationseinheiten	Anz.	5	6	4	7	4	5,2	Die Anzahl der definierten Regionen (örtlich) korrespondiert nicht immer mit der Anzahl der regionalen Organisationseinheiten
	Ew < 21 J. /Region	9.446	7.871	15.215	8.241	9.832	10,121	
Stellenanteile (IST) regionale Fachaufgaben	% der angegebenen VZÄ	41%	27%	42%	47%	27%	36,8%	kleinste Reg. OE: 8,81 VZÄ (TK) - größte Reg. OE 46 VZÄ (Mi)
Stellenanteile (IST) zentrale Fachaufgaben inkl. Fachsteuerung	% der angegebenen VZÄ	55%	67%	51%	42%	67%	56,4%	
Stellenanteile (IST) Service- und Querschnittsaufgaben	% der angegebenen VZÄ	4%	6%	7%	10%	6%	6,6%	
übergreifende Querschnitts- und Serviceaufgaben								
Jugendhilfeplanung	organisator. Anbindung	JugDir direkt unterstellt	JugDir direkt unterstellt	JugDir direkt unterstellt	JugDir direkt unterstellt	JugDir direkt unterstellt		In CW ist der Jugendhilfeplaner gleichzeitig Leiter der zentralen Fachsteuerung
	VZÄ Ist (Soll)*	1 (1)	1 (1)	3 (3)	1 (1)	1 (1)	1,4	
Serviceaufgaben i.e.S., Haushaltsplanung und -Wirtschaft, Personalplanung und -Wirtschaft	organisator. Anbindung	nicht Teil des Jugendamtes	OE interner Service	OE interner Dienst	OE interner service	OE Personal, OE Haushalt, OE Grundsatz		zusätzlich wahrgenommene Aufgaben: generelle Angelegenheiten (Mi, TS), IT-Koordination (Mi, TS), Controlling (Mi), Poststelle (TS), Grundsatz (TK)
	VZÄ Ist (Soll)*		8,1 (9)	16,5 (17)	13,75 (14)	4 (4)/4,5 (4,5)/1 (1)		
Controlling	organisator. Anbindung	nicht Teil des Jugendamtes	OE Controlling	in OE interner Service	OE Controlling	OE Controlling		unterschiedliche Aufgabeninhalte - vom reinen Finanzcontrolling bis hin zu einem integrierten Controlling (Fach, Finanz, Personal)
	VZÄ Ist (Soll)*		5 (5)		6,55 (6,75)	1 (1)		
regionale Fachaufgaben (soweit nicht bereits oben aufgeführt)								
HzE - RSD-Aufgaben	organisator. Anbindung	regional	regional	regional	regional	regional		
	VZÄ Ist (Soll)*							
Kindertagesbetreuung	organisator. Anbindung	regional	Teil eines Fachdienstes	regional	regional, zentraler Fachdienst	regional		Aufgabenabgrenzung der regionalen zu zentralen Aufgaben ist sehr
	VZÄ Ist (Soll)*							
Jugendarbeit, Jugendsozialarbeit	organisator. Anbindung	regional	regional	regional	regional	regional		
	VZÄ Ist (Soll)*							

Personalausstattung SRO-Jugendämter

Ergebnisse der vergleichenden Bestandsaufnahme

Einwohner unter 21 Jahren	Einheit	CW 47.230	FK 47.225	MI 60.859	TS 57.689	TK 39.328	Ø-Ist-Wert 252.331	Bemerkungen
regionenübergreifende Fachaufgaben								
Kindschaftsrechtliche Beratung und Vertretung	organisator. Anbindung	Teil eines Fachdienstes	Teil eines Fachdienstes	Teil eines Fachdienstes	Teil eines Fachdienstes	Teil eines Fachdienstes		unterschiedliche Binnenorganisation (vgl. Prozessanalyse Beistandschaften)
	VZÄ Ist (Soll)*	nur FD gesamt (80,02 (82))	31,1 (36)	35,8 (40,8)	31,6 (33,1)	29,73 (30)		
Erziehungs- und Familienberatung	organisator. Anbindung	Fachdienst	Fachdienst	Fachdienst	Fachdienst	Fachdienst	11,95 (12,79)	anteilige Wahrnehmung durch Dritte ist unterschiedlich
Leistungen außerhalb SGB VIII (BerzGG, BEGG, UHV), Kosteneinzahlung	organisator. Anbindung	Teil eines Fachdienstes	Teil eines Fachdienstes	Teil eines Fachdienstes	Teil eines Fachdienstes	Teil des Fachdienstes KBV		unterschiedliche Wahrnehmung der Kosteneinzahlung
	VZÄ Ist (Soll)*	nur FD gesamt	17 (20)	43,25 (44,76)	21,0 (22,5)	20,24 (20,5)		
Kita-Gutscheinverfahren	organisator. Anbindung	Teil eines Fachdienstes	Teil eines Fachdienstes	Fachdienst	Teil eines Fachdienstes	Teil eines Fachdienstes		
	VZÄ Ist (Soll)*	nur FD gesamt	21,5 (25)	22,1 (22,1)	12,5 (14,5)	14,58 (15)		
Leistungen außerhalb SGB VIII (SGB XII/Eingliederungshilfe, Landespflegegeldgesetz)	organisator. Anbindung	regional	regional, in 2008 zentralisiert	regional	regional mit zentraler	regional mit zentraler		unterschiedliche Aufgabenwahrnehmung - in Teilen als Fallmanagement (vgl. Prozess Eingliederungshilfe)
	VZÄ Ist (Soll)*							
Wirtschaftliche Jugendhilfe	organisator. Anbindung	Teil eines Fachdienstes	Teil eines Fachdienstes	Teil eines Fachdienstes	regional	Teil eines Fachdienstes		unterschiedliche Aufgabenwahrnehmung der Kosteneinzahlung
	VZÄ Ist (Soll)*	nur FD gesamt	17,8 (21)	17 (17)	17,08 (17,33)	14,05 (15)		
überregionale Aufgaben Tagespflege/Pflegekinderwesen	organisator. Anbindung	Regionale Aufgabenwahrnehmung	Tagespflege - Teil eines Fachdienstes	Aufgabe wird in einer Region wahrgenommen	Tagespflege - Teil eines Fachdienstes (Fachleitung)	Pflegekinderdienst als Teil eines Fachdienstes		Aufgabenwahrnehmung sehr unterschiedlich organisiert
	VZÄ Ist (Soll)*							
überregionale Aufgaben Jugendarbeit/Jugendsozialarbeit/ Familienförderung	organisator. Anbindung	keine - Fachsteuerung über Fachteam	Fachdienst Frühe Bildung und Erziehung, Schulsozialarbeit	Zuwendungen, Leistungsverträge, Erholungsmaßnahmen, Fachcontrolling in	Grundsatzangelegenheiten, Jugendschutz als zentraler Fachdienst (Fachleitung),	Fachkoordination inkl. Tagesbetreuung		unterschiedliche Aufgabenstruktur, teilweise Fachaufgaben überregional mit gleichzeitiger Koordinationsaufgaben für regionale Fachaufgaben
	VZÄ Ist (Soll)*		6,4 (6,5)	8,77 (9,03)	2 (3)			
Jugendgerichtshilfe	organisator. Anbindung	Fachdienst	regional	Aufgabe wird in einer Region wahrgenommen	regional	Teil eines Fachdienstes		
	VZÄ Ist (Soll)*	6,94 (7)				5 (5)		
Fachliche Steuerung, Koordinationsaufgaben (z.B. Kinderschutzkoordination)	organisator. Anbindung	Fachteam	Fachleitung HzE und Jugendförderung	Leitungen der zentralen OEs bilden das Gremium "fachliche Steuerung"	Fachleitungen nehmen Fachsteuerung gemeinsam mit Fachaufgaben wahr	Fachdienst Jugendhilfe als Fachkoordination mehrerer Aufgabenfelder (HzE, Kinderschutz, JA/JSA,		Die konkrete Aufgabenzuordnung ist sehr unterschiedlich und kaum vergleichbar
	VZÄ Ist (Soll)*	6,75 (7)	4,8 (5)			10,81 (11)		

Tabelle 7: Organisationsanalyse/Funktionogramme (Quelle: Jugendämter)

Zum Umsetzungsstand der AV Org lassen sich folgende Aussagen treffen:

- **In allen fünf Jugendämtern wurden im Rahmen der Einführung der Sozialraumorientierung Regionale Organisationseinheiten (ROE) geschaffen.**

Allerdings schwanken Anzahl und Größe dieser Regionalen Organisationseinheiten zwischen den fünf untersuchten Bezirken sehr deutlich. Beispielsweise wurden in Tempelhof-Schöneberg insgesamt sieben ROE eingerichtet, in Mitte und Treptow-Köpenick hingegen jeweils nur vier. In der Folge variiert auch die Größe der Regionalen Organisationseinheiten bezogen auf die Einwohnerzahl um bis zu 100 Prozent. Während in Friedrichshain-Kreuzberg im Durchschnitt 7.871 Einwohner unter 21 Jahren pro ROE gezählt werden, sind es in Mitte 15.215.

- **Die Aufgabenzuordnung und der Grad der Dezentralisierung sind sehr unterschiedlich.**

Die sozialpädagogischen Aufgaben des Regionalen Sozialen Dienstes (RSD) und der Jugendförderung werden in allen fünf Jugendämtern regional wahrgenommen. Die Wirtschaftliche Jugendhilfe, d. h. die Verwaltungsaufgaben der Hilfe zur Erziehung (HzE) werden hingegen in der Regel weiterhin zentral durchgeführt. Lediglich Tempelhof-Schöneberg hat die Wirtschaftliche Jugendhilfe regionalisiert. Auch für Schwerpunktaufgaben wie die Familienförderung sind, z. B. in Friedrichshain-Kreuzberg, zentrale Organisationseinheiten zuständig. Unterschiede gibt es auch in Bezug auf die Jugendgerichtshilfe. Diese wird in drei Bezirken regionalisiert wahrgenommen. Lediglich in Charlottenburg-Wilmersdorf und Treptow-Köpenick ist diese Aufgabe zentral in einem Fachdienst organisiert.

- **Aufgrund der unterschiedlichen Größe der regionalen Organisationseinheiten sowie des unterschiedlichen Aufgabenzuschnitts variiert die Stellenausstattung in den Regionen sehr deutlich zwischen 8,8 und 46 VZÄ.**

- **Die materiellen Leistungen außerhalb des SGB VIII, das Kita-Gutscheinverfahren, die Kindschafftsrechtliche Beratung und Vertretung (KBV) sowie die Erziehungs- und Familienberatung sind in allen Bezirken als zentrale Fachaufgaben organisiert.**

Es handelt sich hierbei um Unterstützung der Regionen durch Verwaltungs- und Koordinationsleistungen sowie Fachaufgaben, deren Volumen oder spezielle Aufgabenstellung nach Einschätzung der Bezirke eine Regionalisierung entweder nicht zulässt oder nicht sinnvoll erscheinen lässt (z. B. EFB). Letztere ist in allen Bezirken als eigenständiger Fachdienst organisiert. Für diese Fachaufgaben wurden überwiegend Ansprechpartner/innen für die Regionen definiert bzw. erfolgt in der internen Struktur eine regionale Zuordnung.

- **Die Wahrnehmung der fachlichen Steuerung, Service- und Controlling-Aufgaben ist unterschiedlich ausgeprägt.**

Von eigenen Organisationseinheiten für Controlling (z. B. Friedrichshain-Kreuzberg) und/oder Fachsteuerung über die gleichzeitige Wahrnehmung der fachlichen Steuerung der Regionen und zentraler Fachaufgaben bis hin zur Organisation der Fachsteuerung als Gremium und der Ansiedlung von Service- und Controllingaufgaben außerhalb des Jugendamtes finden sich in den fünf Jugendämtern die unterschiedlichsten organisatorischen Ausprägungen. So wird die Aufgabe des **Controllings** in den Bezirken Friedrichshain-Kreuzberg, Tempelhof-Schöneberg und Treptow-

Köpenick in einer eigenständigen Organisationseinheit zusammengefasst. Im Bezirk Mitte ist die Aufgabe dem internen Service zugeordnet. Charlottenburg-Wilmersdorf hat die Aufgabe entgegen der AV Org nicht im Jugendamt sondern auf der Ebene der Abteilung angesiedelt, um auf diese Weise Synergien innerhalb der in einem Dezernat zusammengeführten Abteilung Schule und Jugend zu erzielen.

Aus dem gleichen Grund sind die **Servicefunktionen** in Charlottenburg-Wilmersdorf auf der Ebene der Abteilungsleitung angesiedelt. Alle anderen untersuchten Jugendämter verfügen über eigene Servicebereiche. Diese sind unterschiedlich ausgestaltet. So umfasst die Organisationseinheit ‚Interner Service‘ in Mitte neben Haushaltsplanung und Personalplanung auch die IT-Koordination sowie die Poststelle. In Treptow-Köpenick sind die Aufgaben auf mehrere Organisationseinheiten für Personal, Haushalt und Grundsatz aufgeteilt.

Die **Fachsteuerung** erfolgt entweder über zentrale Fachleitungen (Tempelhof-Schöneberg), die neben der fachlichen Steuerung der regionalen Fachaufgaben auch eigene Fachaufgaben als zentrale Fachdienste verantworten oder ergänzend über Gremien (z. B. Fachsteuerungsgremium in Mitte), dem die Leitungen der zentralen Fachdienste angehören. In Charlottenburg-Wilmersdorf wird die Fachsteuerung über eine Organisationseinheit wahrgenommen, deren Leitung beim dortigen Jugendhilfeplaner liegt.

- **Im Ergebnis variiert der Anteil der organisatorisch regional bzw. zentral angesiedelten Mitarbeiter/innen in den fünf untersuchten Bezirken sehr deutlich. Der Anteil der regional tätigen Mitarbeiter/innen schwankt beispielsweise zwischen 27 und 47 Prozent.**

Mit Ausnahme des Bezirks Tempelhof-Schöneberg liegt der Anteil des zentral tätigen Personals in den übrigen vier Bezirken über dem regional tätigen Personalstellenanteil. Insbesondere in Treptow-Köpenick und Friedrichshain-Kreuzberg liegt der Stellenanteil für die zentralen Fachaufgaben inkl. Fachsteuerung sowie die Service- und Querschnittsaufgaben bei rund 73 Prozent. Lediglich 27 Prozent der Beschäftigten sind demnach in diesen Bezirken den Regionen zugeordnet. Demgegenüber liegt der Anteil der regional zugeordneten Beschäftigten im Jugendamt Tempelhof-Schöneberg bei 47 Prozent, und damit um 74 Prozent über dem Niveau der beiden Bezirke mit dem höchsten Zentralisierungsgrad.

Für die Konzeption des Musterjugendamtes ergeben sich hieraus folgende Erkenntnisse:

- Die AV Org lässt den Bezirken erhebliche Spielräume bei der Gestaltung der Jugendämter im Hinblick auf Rollen, Aufbauorganisation und Steuerungssysteme. Diese Spielräume werden von den Jugendämtern individuell genutzt. In der Folge finden sich in der Praxis nahezu sämtliche möglichen Variationen, so dass hinsichtlich der Ausgestaltung des Musterjugendamtes zunächst keine organisatorischen Beschränkungen erkennbar sind.
- Treptow-Köpenick und Friedrichshain-Kreuzberg weisen den höchsten Zentralisierungsgrad der untersuchten Jugendämter auf. Insofern ist der Grad der Zentralisierung nicht alleine auf die Größe der Jugendämter bezogen auf die Personalausstattung zurückzuführen, sondern auch auf den Zuschnitt der Regionen, das zu Grunde liegende Steuerungskonzept sowie die Orientierung an vorhandenen Personalressourcen.
- Eine einheitliche Bezeichnung von Organisationseinheiten (die eigentlich in der AV Org vorgesehen wurde) ist für die überbezirkliche Koordination und auch aus Kundensicht unerlässlich.

4.3 Personalstrukturanalyse

Die Personalstruktur der fünf Jugendämter weist sowohl quantitativ als auch qualitativ deutliche Unterschiede auf (ausführlich siehe Anlage 1):

Einwohner unter 21 Jahren	Einheit Anz.	CW 47.230	FK 47.225	MI 60.859	TS 57.689	TK 39.328	Berlin 609.714
Personalbestand Januar 2008 inkl. Jugendfreizeiteinrichtungen (Quelle: PStat. /SenBWF 2007 / 2009) o. Kinder-/Jugendnotdienst							
Personalbestand gesamt (Jan. 2008)	in VZÄ	251,3	317,4	382	267,1	228,1	3477,6
davon: Jugendfreizeiteinrichtungen	in VZÄ	45,1	53,9	77,6	44,7	43,8	648
Personalausstattung pro 1.000 Ew. < 21 J.	in VZÄ	5,32	6,72	6,28	4,63	5,80	5,70
Personal JFE pro 1000 Ew. < 21 J.	in VZÄ	0,95	1,14	1,28	0,77	1,11	1,06
Personal o. JFE pro 1000 Ew. < 21 J.	in VZÄ	4,37	5,58	5,00	3,86	4,69	4,64
Personalbestand 2009 o. JFE (Jan 2009)	in VZÄ	196,2	284,7	284,1	234,1	192,6	2864,0
Personalbestand 2007 o. JFE (Jan 2007)	in VZÄ	201,2	263,2	282,5	214,4	193,0	2913,2
Veränderung 2009 ggb. 2007	in VZÄ	-5,1	21,5	1,6	19,7	-0,4	-49,2
Verteilung Personalstellen nach Aufgabenbereichen (Quelle: SenBWF, Stand: 2007)							
Anteil Sozialdienst	in VZÄ	105,01	119,59	156,01	95,36	72,00	1293,06
Anteil Verwaltungsdienst	in VZÄ	96,22	143,61	126,48	119,06	121,00	1620,17
VZÄ Sozialdienst pro VZÄ Verwaltungsdienst	in VZÄ	1,09	0,83	1,23	0,80	0,69	0,80
Verteilung des Personalbestands nach Arbeitsgebieten (Quelle: SenBWF, Stand: 2009)							
davon: Jugendamtsleitung	in %	10%	13%	3%	16%	15%	10%
davon: Jugendarbeit (päd. SB)	in %	2%	1%	8%	2%	6%	3%
davon: Jugendsozialarbeit	in %	0%	3%	1%	0%	0%	1%
davon: Kita - päd. Sachbearbeitung	in %	3%	3%	3%	1%	1%	2%
davon: Kita-Verfahren	in %	7%	5%	6%	5%	7%	6%
davon: EFB inkl. Leitung	in %	5%	6%	7%	4%	6%	6%
davon: RSD	in %	41%	35%	37%	37%	29%	35%
davon: Wirtschaftliche Jugendhilfe	in %	6%	8%	9%	9%	6%	9%
davon: Kosteneinzahlung	in %	4%	6%	6%	2%	5%	4%
davon: Unterhaltsvorschuss	in %	6%	6%	4%	7%	4%	6%
davon: Elterngeld / Bundeserziehungsgeld	in %	1%	1%	3%	2%	3%	2%
davon: Vormundschaft	in %	13%	13%	12%	14%	16%	15%
davon: HbL (ggf. mit Kosteneinzahlung)	in %	0%	1%	1%	1%	1%	1%
Vakanzrate (Quelle: SenBWF; Stand: 2007)							
Gesamt	in %	5,7%	5,1%	1,4%	1,9%	2,5%	3,0%
darunter: Sozialdienst	in %	7,5%	6,2%	1,3%	0,8%	3,6%	3,7%
darunter: Verwaltungsdienst	in %	3,7%	4,2%	1,6%	2,9%	1,7%	2,3%
Altersstruktur (Quelle: Pstat. Stand: Jan. 2008)							
bis unter 30 Jahren	in %	0%	0%	1%	1%	2%	1%
30 bis unter 40 Jahren	in %	13%	9%	14%	14%	15%	12%
40 bis unter 50 Jahren	in %	36%	46%	35%	28%	40%	39%
50 bis unter 55 Jahren	in %	16%	17%	24%	23%	19%	20%
55 bis unter 60 Jahren	in %	23%	15%	17%	23%	17%	18%
60 Jahre und älter	in %	11%	13%	10%	11%	7%	9%
Rechnerisches Durchschnittsalter	Ø Alter	45,4	44,9	45,0	46,5	44,0	45,5
Altersteilzeit (VZÄ ATZ / VZÄ ges. o. JFE)	in %	7,6%	7,3%	8,2%	2,1%	9,5%	8,5%
Statusgruppenstruktur							
Beamte	in %	55%	38%	40%	60%	25%	41%
Angestellte	in %	45%	62%	60%	40%	75%	59%

Tabelle 8: Personalstrukturprofil

Die **personelle Ausgangslage**²⁷ in den fünf untersuchten Jugendämtern, die insgesamt 41,6 Prozent der in allen Berliner Jugendämtern vorhandenen Personalkapazitäten i. H. v. 3.478 Vollzeitstellen-äquivalenten repräsentieren, stellt sich auf der Basis der herangezogenen Quellen wie folgt dar:

- Die **quantitative Personalausstattung der fünf untersuchten Jugendämter weist sehr deutliche Unterschiede auf.**

So lag die Personalausstattung im Jugendamt des Bezirks Friedrichshain-Kreuzberg (ohne Kinder- und Jugendnotdienst) mit 6,72 VZÄ pro 1.000 Einwohner unter 21 Jahren rund 45 Prozent über dem Ausstattungsniveau des Jugendamtes im Bezirk Tempelhof-Schöneberg, welches zum gleichen Zeitpunkt eine Personalausstattung in Höhe von lediglich 4,63 VZÄ pro 1.000 Einwohner unter 21 Jahren auswies.

Die folgende Abbildung weist die prozentuale Abweichung des Bezirkswertes gegenüber dem Minimum- bzw. Mittelwert aus.

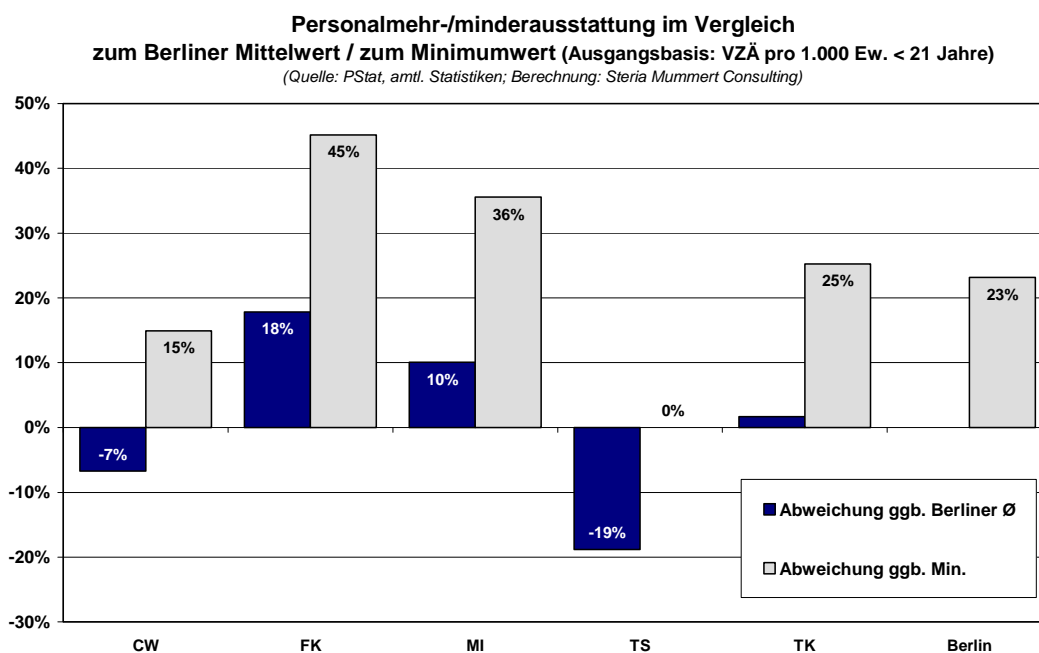


Abbildung 13: Personalstrukturanalyse: Abweichungen der Personalausstattung

²⁷ Wie in Kapitel 3 dargelegt, basiert die vorliegende Personalstrukturanalyse auf zwei Sekundärquellen: (1) Eine Auswertung der bezirklichen IPV-Daten durch die Personalstrukturstatistikstelle (PStat.) mit Stand 01.01.2008 sowie 01.01.2007, die sich an der Kapitelstruktur des Einzelplan 40 orientiert. Berücksichtigt wurden dabei sämtliche Kapitel mit Ausnahme der Kapitel 4060 - Sport, 4065 - Bäder, 4082 - Jugendausbildungszentrum, 4084 - Leistungen nach dem Asylbewerberleistungsgesetz und 4041 - Kinder- und Jugendnotdienst. (2) Eine Abfrage des Personalbestands in den Berliner Jugendämtern durch die Senatsverwaltung für Bildung, Wissenschaft und Forschung (SenBWF) mit Stand Januar 2007. Ergänzend wurden die Ergebnisse der im April 2009 veröffentlichten Ergebnisse der Abfrage der Senatsverwaltung für Bildung, Wissenschaft und Forschung zum Personalbestand in den Berliner Jugendämtern an einzelnen Stellen berücksichtigt.

Auch die übrigen untersuchten Jugendämter der Bezirke Mitte (+36 %), Treptow-Köpenick (+25 %) und Charlottenburg-Wilmersdorf (+15 %) wiesen demnach, ebenso wie der Berliner Durchschnitt (+23 %) ein im Vergleich zum Jugendamt Tempelhof-Schöneberg deutlich höheres Personalausstattungs-niveau auf. Insofern sind die identifizierten Unterschiede in der Gesamtschau nicht alleine auf die überdurchschnittliche Personalausstattung einzelner Jugendämter zurückzuführen, sondern auch mit der sehr geringen Personalausstattung des Jugendamtes Tempelhof-Schöneberg zu erklären, die 19 Prozent unterhalb des Berliner Durchschnittswertes lag.

- **Die identifizierten Unterschiede der quantitativen Personalausstattung lassen sich nur in geringem Maße auf den Grad der Eigenwahrnehmung im Bereich der Jugendförderung (JFE) zurückführen.**

So lag das Niveau der Personalausstattung des Jugendamtes Friedrichshain-Kreuzberg ohne das Personal der in öffentlicher Trägerschaft befindlichen Jugendfreizeiteinrichtungen mit 5,58 VZÄ pro 1.000 Einwohner unter 21 Jahren weiterhin um 45 Prozent über dem entsprechenden personellen Ausstattungsniveau des Jugendamtes im Bezirk Tempelhof-Schöneberg in Höhe von 3,86 VZÄ pro 1.000 Einwohner unter 21 Jahren.

Allerdings verringerte sich der Abstand zwischen Tempelhof-Schöneberg und den übrigen drei Jugendämtern – Charlottenburg Wilmersdorf (-2 %-Punkte), Mitte (-6 %-Punkte) und Treptow-Köpenick (-3 %-Punkte), da diese Bezirke vergleichsweise mehr Personal in eigenen Jugendfreizeiteinrichtungen vorhielten. So wies der Bezirk Mitte mit 1,28 VZÄ pro 1.000 Einwohner im Vergleich zum Berliner Durchschnitt in Höhe von 1,06 VZÄ pro 1.000 Einwohner unter 21 Jahren eine um 0,22 VZÄ pro 1.000 Einwohner unter 21 Jahren höhere Personalausstattung in eigenen Jugendfreizeiteinrichtungen aus. Dies entsprach hochgerechnet auf die Zielgruppe einer um 12,9 VZÄ höheren Stellenausstattung. Auch die Bezirke Friedrichshain-Kreuzberg (1,14 VZÄ) und Treptow-Köpenick (1,11 VZÄ) lagen über dem Berliner Durchschnittswert. Demgegenüber lag die Personalausstattung in Charlottenburg-Wilmersdorf und Tempelhof-Schöneberg mit 0,95 bzw. 0,77 VZÄ pro 1.000 Einwohner unter 21 Jahren deutlich unterhalb des Berliner Mittelwertes.

Das besondere Gewicht der Einrichtungen der Jugendarbeit in öffentlicher Trägerschaft (Kapitel 4011) im Bezirk Mitte zeigte sich auch am Anteil des Personalstellenvolumens der Jugendfreizeiteinrichtungen im Verhältnis zum Personalstellenvolumen insgesamt. Dieses lag Anfang 2008 mit 20,3 Prozent um 1,7 %-Punkte über dem Berliner Durchschnittswert in Höhe von 18,6 Prozent.

Innerhalb der Untersuchung wies auch Treptow-Köpenick mit 19,2 Prozent ein vergleichbares Niveau aus. Hingegen lagen die Anteile in den Bezirken Charlottenburg-Wilmersdorf (17,9 %), Friedrichshain-Kreuzberg (17,0 %) und vor allem Tempelhof-Schöneberg (16,7 %) zum Teil deutlich unterhalb des Berliner Mittelwertes. Insgesamt wurden in den fünf Berliner Bezirken Anfang 2008 in eigenen Jugendfreizeiteinrichtungen Personalkapazitäten im Volumen von rund 265 Vollzeitstellenäquivalenten vorgehalten. Berlinweit waren es 648 VZÄ.

- **Die Unterschiede in der quantitativen Personalausstattung zeigten sich im Januar 2007 über alle Arbeitsgebiete der Jugendhilfe (ohne JFE) hinweg (Quelle: SenBWF).**

In der folgenden Abbildung 14 sind die Stellenanteile nach Aufgabengebieten in VZÄ pro 1.000 Einwohner/innen unter 21 Jahren ausgewiesen.

Personalausstattung nach Arbeitsgebieten in VZÄ pro 1.000 Einwohner unter 21 Jahren

(Quelle: SenBWF; Stand: 01/2007; Berechnung: Steria Mummert Consulting)

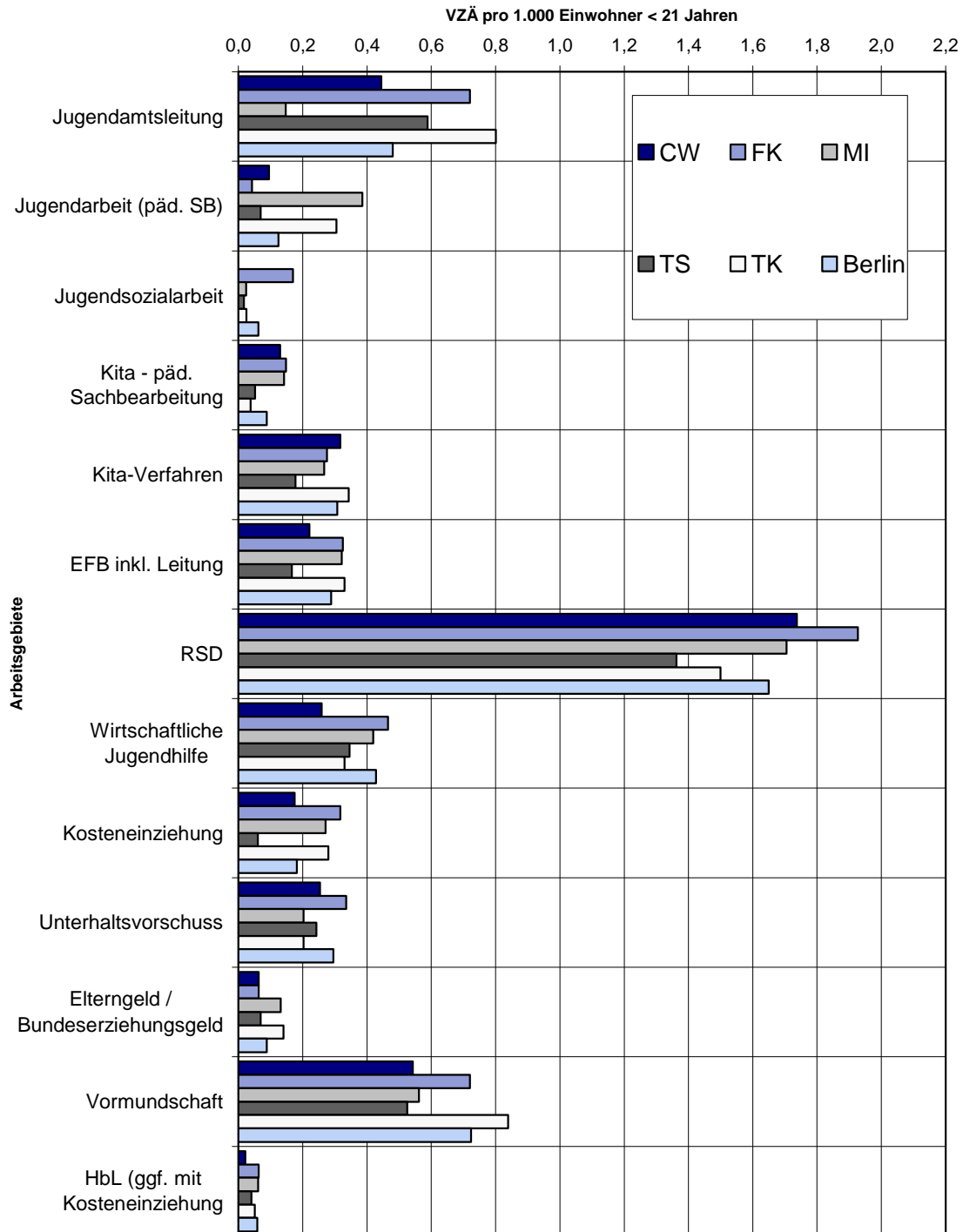


Abbildung 14: Personalausstattung nach Arbeitsgebieten (Stand: Januar 2007)

Beispielsweise variierte die Personalausstattung des Regionalen Sozialen Dienstes bezogen auf die Zielgruppe zwischen 1,62 und 2,35 VZÄ pro 1.000 Einwohner unter 21 Jahren. Auch in den anderen aufwandsrelevanten Arbeitsgebieten, v. a. den der Jugendamtsleitung direkt zugeordneten Stellen, der Jugendarbeit, dem Kita-Gutscheinverfahren, der Erziehungs- und Familienberatung sowie der Amtsvormundschaften zeigten sich teilweise sehr deutliche Unterschiede zwischen den Bezirken. Die Unterschiede im Bereich der Jugendamtsleitung resultieren dabei v. a. aus variierenden Zuordnungen. So zählen hierzu im Bezirk Tempelhof-Schöneberg u. a. die Regionalleitungen und die Fachsteuerung.

- Die Zuordnung des Personals nach Arbeitsgebieten wies in den Jugendämtern teilweise sehr deutliche Unterschiede auf. So variierte das Verhältnis von Verwaltungs- zu Sozialdienstkräften im Jahr 2007 innerhalb der Jugendämter zwischen 1 zu 1,23 und 1 zu 0,69 VZÄ.

Die Abbildung 15 weist den Anteil des im Januar 2007 verfügbaren Personals nach Aufgabenbereichen bezogen auf den insgesamt verfügbaren Personalbestand (ohne JFE) aus.

Personalverteilung nach Arbeitsgebieten in Prozent (Stand: Januar 2007)

(Quelle: SenBWF; Berechnung: Steria Mummert Consulting)

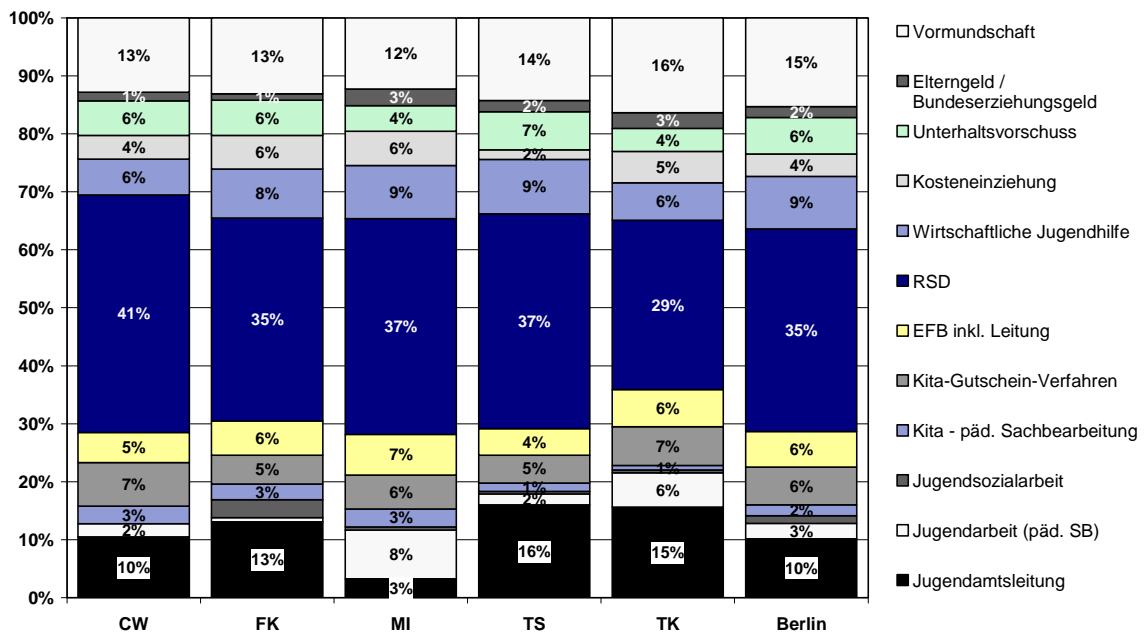


Abbildung 15: Personalstrukturanalyse: Verteilung d. Personals nach Arbeitsgebieten (in %)

Der Anteil des Personals des Regionalen Sozialen Dienstes (RSD) am gesamten Personalkörper der Jugendämter (ohne Jugendfreizeiteinrichtungen) variierte zwischen 41 Prozent in Charlottenburg-Wilmersdorf und 29 Prozent in Treptow-Köpenick. Diese Abweichung ist teilweise durch eine geringere Personalausstattung des Jugendamtes Treptow-Köpenick im Bereich des RSD, teilweise aber auch durch die höhere Personalausstattung in anderen Aufgabenfeldern der Jugendhilfe, z. B. den Amtsvormundschaften, dem Kita-Gutscheinverfahren oder der Jugendarbeit (§ 11 SGB VIII) zu erklären. Der hohe Personalanteil im Bereich der Allgemeinen Jugendarbeit ist eine Folge des bereits zuvor (s. o.) identifizierten umfangreichen Leistungsangebots an öffentlichen Jugendfrei-

zeiteinrichtungen in den Bezirken Mitte und Treptow-Köpenick, der hier auch auf der Ebene der Fachsteuerung seine Entsprechung findet.

In der Gesamtschau spiegeln sich die unterschiedlichen Schwerpunktsetzungen in den fünf untersuchten Jugendämtern in der Relation von ‚Verwaltungs- und Sozialdiensttätigkeiten‘ wieder²⁸.

Abbildung 16 weist die Anzahl Personalstellen im Sozialdienst pro eine VZÄ im Verwaltungsdienst aus (Quelle: Auswertung SenBWF 2007).

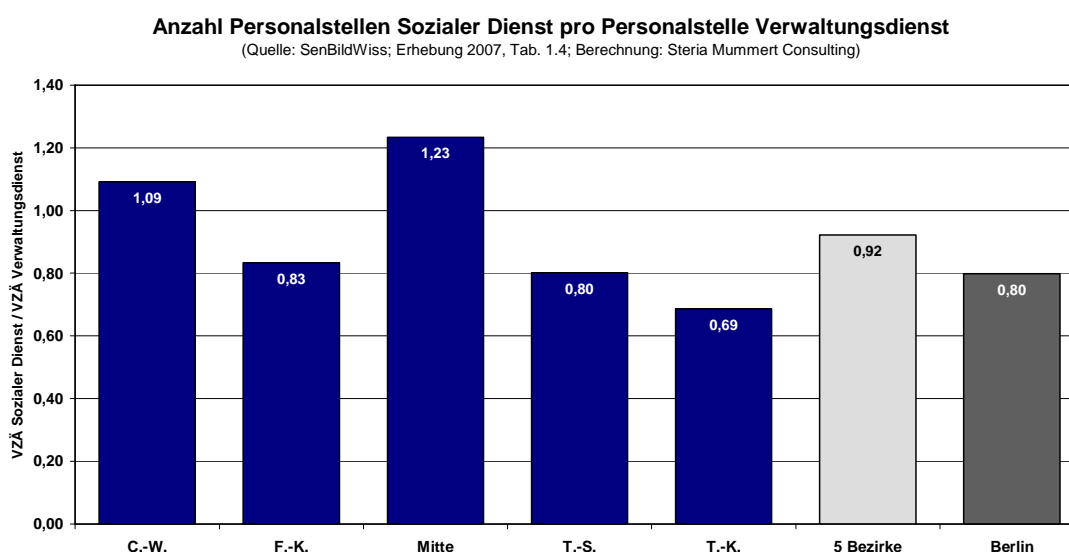


Abbildung 16: Personalstrukturanalyse: Verhältnis Verwaltungs- und Sozialdienst

Demnach kamen im Januar 2007 im Bezirk Mitte auf eine ‚Verwaltungsstelle‘ rund 1,28 Personalstellen im Sozialdienst, während das Verhältnis im Bezirk Treptow-Köpenick zum gleichen Zeitpunkt bei 0,69 Sozialdienststellen pro Vollzeitverwaltungsstelle lag.

Gemäß der jüngsten Erhebung der Senatsverwaltung für Bildung Wissenschaft und Forschung (SenBWF) zum Personalbestand in den 12 Berliner Jugendämtern im Januar 2009 haben sich die Unterschiede sogar noch verschärft. Während der Bezirk Mitte nunmehr ein Verhältnis von 1,37 VZÄ Sozialdienst pro VZÄ Verwaltungsdienst ausweist, liegt der Wert von Treptow-Köpenick mit 0,6 noch unter dem Stand von Januar 2007.

Mit den Bezirken Mitte und Treptow-Köpenick sind dabei die beiden Extremwerte unter den 12 Berliner Bezirken in dieser Untersuchung enthalten. Insgesamt liegt der Durchschnitt der Berliner Bezirke bei 0,8 VZÄ Sozialdienst pro VZÄ Verwaltungsdienst (2009: bei 0,83).

²⁸ Quelle: SenBWF; Erhebung des Personalbestands in den Berliner Jugendämtern. Der Rubrik Sozialdienst sind dabei folgende Arbeitsgebiete zugeordnet: Jugendamtsleitung (teilweise), Jugendarbeit, Jugendsozialarbeit, Kita-päd. Sachbearbeitung (incl. Tagespflege), Erziehungs- und Familienberatung, RSD, Wirtschaftliche Jugendhilfe (teilweise). Die Rubrik „Verwaltungsdienst“ umfasst Jugendamtsleitung (teilweise), Kita-Gutscheinverfahren, EFB (teilweise), RSD (teilweise), Wirtschaftliche Jugendhilfe (teilweise), Kosteneinziehung (inkl. SGB VII), Unterhaltsvorschuss, Elterngeld/Bundeserziehungsgeld, Vormundschaft, HbL (ggf. mit Kosteneinziehung).

- Zwischen 2003 und 2009 ist der Personalbestand in den Jugendämtern insgesamt kontinuierlich gesunken. In den fünf untersuchten Jugendämtern ist der Personalbestand zwischen 2007 und 2009 gegen den Berliner Trend leicht um 2,2 Prozent angestiegen²⁹.

Insgesamt nahm die Zahl der Personalstellen zwischen 2007 und 2009 in den fünf Jugendämtern um 26,3 Stellen bzw. 2,2 Prozent zu, nicht zuletzt auch auf Grund der zusätzlich geschaffenen Stellen im Zusammenhang mit der Fachsteuerung Kinderschutz. Allerdings verläuft die Entwicklung des Personalbestands in den fünf Jugendämtern uneinheitlich. Während in Charlottenburg-Wilmersdorf (-5,1 VZÄ) und Treptow-Köpenick (-11,4 VZÄ) ein zum Teil deutlicher Personalabbau zu verzeichnen war, ergaben sich v. a. in Friedrichshain-Kreuzberg und Tempelhof-Schöneberg mit 21,5 bzw. 19,7 VZÄ deutliche Zuwächse. In der Gesamtschau ging die Zahl der Personalstellen in den zwölf Berliner Jugendämtern allerdings um 49,2 VZÄ zurück.

- Die Vakanzrate variierte im Januar 2007 in den fünf Jugendämtern stark. Die Höhe der Vakanz in einzelnen Jugendämtern sowie ihre Verteilung lassen unterschiedliche Schwerpunktsetzungen erkennen.

Eine Vakanzrate von drei bis vier Prozent in großen Organisationen ist ein durchaus üblicher Wert. Insofern weist die Vakanzrate im Durchschnitt über alle Berliner Jugendämter in Höhe von 3,0 Prozent keine Besonderheiten auf. Innerhalb der fünf untersuchten Jugendämter zeigen sich allerdings sehr deutliche Unterschiede sowohl in Bezug auf die Höhe als auch die Verteilung der Vakanzrate zwischen den Aufgabenbereichen.

Vakanzrate (Anzahl unbesetzte Stellen pro Personalstellen)
nach Aufgabenbereichen und Bezirken

(Quelle: SenBildWiss; Tab. A 1-2; Berechnung: Steria Mummert Consulting)

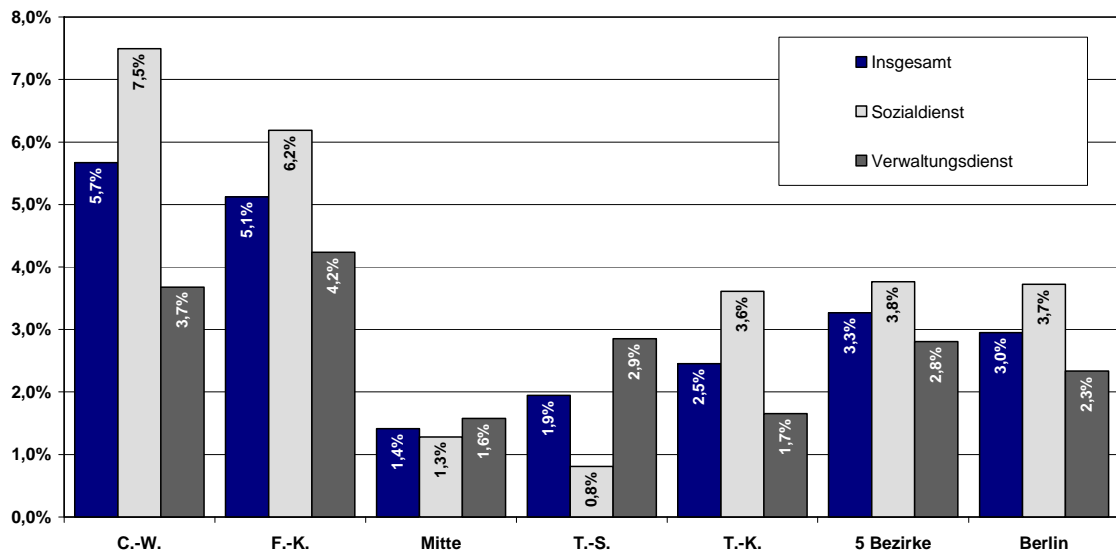


Abbildung 17: Personalstrukturanalyse: Vakanzrate im Sozial- und Verwaltungsdienst (2007)

²⁹ Ergebnis der Erhebung von SenBWF zum Personalbestand in den Berliner Jugendämtern im Januar 2009.

So lag die Quote der unbesetzten Stellen im Januar 2007 in den Jugendämtern Charlottenburg-Wilmersdorf und Friedrichshain-Kreuzberg bei 5,7 bzw. 5,1 Prozent und damit sehr deutlich über dem Durchschnitt aller Berliner Jugendämter. Die deutlich niedrigeren Vakanzraten in den Bezirken Mitte (1,4 %), Tempelhof-Schöneberg (1,9 %) und Treptow-Köpenick (2,5 %) deuten darauf hin, dass die Höhe der Vakanz in den beiden Bezirken durch interne Faktoren beeinflusst ist.

Dies gilt auch für die Verteilung der Vakanz auf einzelne Aufgabenbereiche. So ist die insgesamt sehr hohe Vakanzrate in Charlottenburg-Wilmersdorf v. a. auf die Höhe der unbesetzten Stellen innerhalb der sozialdienstlichen Aufgabenbereiche zurückzuführen. Diese lag im Januar 2007 bei immerhin 7,5 Prozent und damit mehr als doppelt so hoch wie der Gesamtberliner Durchschnitt in Höhe von 3,7 Prozent. Auch in anderen Bezirken, z. B. Friedrichshain-Kreuzberg und Treptow-Köpenick lag die Quote der unbesetzten Stellen im Sozialdienst über dem Niveau des Verwaltungsdienstes

Die Ergebnisse der aktuellen Abfrage der Senatsverwaltung für Bildung, Wissenschaft und Forschung (SenBWF) zur Personalsituation vom Januar 2009 bestätigen diese Unterschiede in weiten Teilen. So weist der Bezirk Charlottenburg-Wilmersdorf innerhalb der fünf hier untersuchten Bezirke mit 7,3 Prozent erneut die höchste Vakanzrate bezogen auf den Sozialdienst aus, gefolgt von Tempelhof-Schöneberg mit 5,4 Prozent und Friedrichshain-Kreuzberg mit 3,4 Prozent. Hingegen liegt die Vakanzrate in Charlottenburg-Wilmersdorf bezogen auf den Verwaltungsdienst mit 0,8 Prozent auf einem sehr geringen Niveau. Hier weist der Bezirk Mitte mit einem Wert von 19,0 Prozent (sic!) den Berlinweit höchsten Wert aus. Insgesamt lag die Vakanzrate im Durchschnitt über alle Berliner Jugendämter bei 3,0 Prozent.

In der Gesamtschau ist zu erwarten, dass v. a. die sehr hohen Vakanz innerhalb des Sozialdienstes zu einer erhöhten Arbeitsbelastung der vorhandenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter führen.

- **Der Personalkörper weist in der Gesamtschau gravierende Überalterungstendenzen auf. In den nächsten zehn Jahren werden rund 30 Prozent der in den fünf untersuchten Jugendämter tätigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter v. a. aus dem Sozialdienst altersbedingt aus dem Beruf ausscheiden. Hieraus resultiert ein erheblicher Personalersatzbedarf, der insbesondere auch unter dem Gesichtspunkt des Erhalts von Erfahrungswissen im Sinne des reibungslosen Übergangs aktiv gesteuert werden muss. Zugleich bildet der absehbare Wechsel einen guten Zeitpunkt, die inhaltliche und fachliche Ausrichtung der Jugendämter im Sinne des Leitbildes Jugendamt (siehe Kapitel 3.3) zu überprüfen und ggf. anzupassen.**

Die Altersstruktur ist in allen untersuchten Jugendämtern mit Ausnahme des Jugendamtes von Treptow-Köpenick durch einen hohen Anteil älterer Mitarbeiter/innen gekennzeichnet. Rund 50 Prozent der Mitarbeiter/innen sind 50 Jahre und älter. Lediglich vier Prozent der Mitarbeiter/innen sind jünger als 35 Jahre. Insofern ist eine weitgehend gleichmäßige und aufgabengerechte Verteilung des Personalkörpers über die Altersstufen nicht gegeben.

Die folgende Abbildung stellt die Verteilung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den fünf untersuchten Jugendämtern einerseits sowie den Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Berliner Jugendämtern insgesamt differenziert nach Altersstufenklassen dar.

**Altersstruktur: Verteilung der VZÄ nach Altersgruppen
in den 5 Untersuchungsbezirken und Berlin gesamt**
(Quelle: PStat.; Tabelle 1.2; Berechnung: Steria Mummert Consulting)

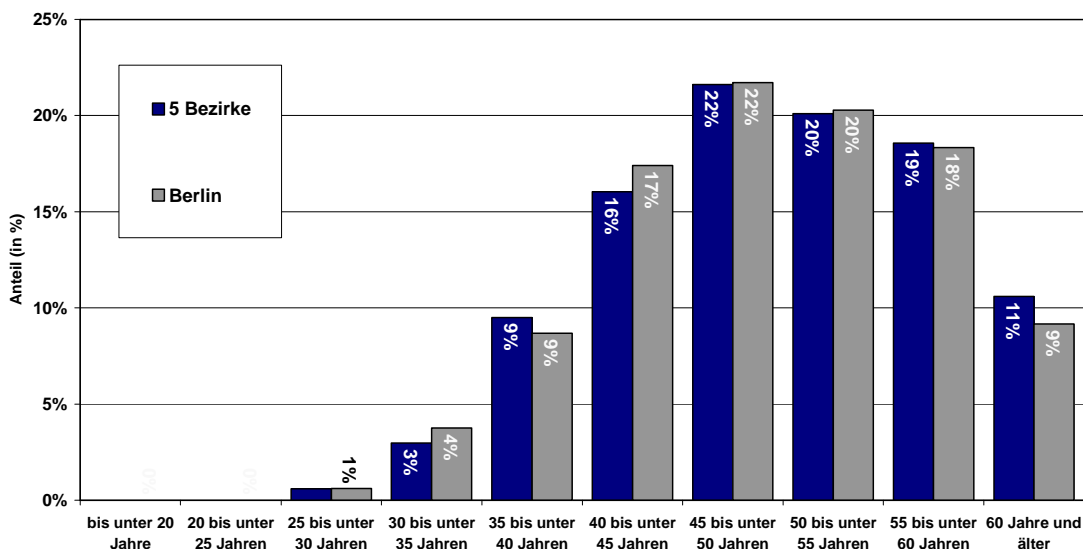


Abbildung 18: Personalstrukturanalyse: Altersstruktur nach Altersstufen/nach Aufgabenbereichen

Der Bedarf einer aktiven Steuerung des Generationenwechsels innerhalb der Jugendämter ist in allen fünf Jugendämtern, wenn auch in unterschiedlicher Dringlichkeit, gegeben. Dies gilt v. a. für die Jugendämter in den ehemaligen Westbezirken Charlottenburg-Wilmersdorf und Tempelhof-Schöneberg, in denen der Anteil der Mitarbeiter/innen über 50 Jahren bei 50 bzw. 57 Prozent liegt, während der Anteil dieser Altersgruppe in Treptow-Köpenick „nur“ bei 43 Prozent liegt. Diese offenkundige Überalterung des Personalkörpers ist das Ergebnis des Einstellungsstopps im Rahmen der Haushaltskonsolidierung und betrifft in erster Linie die Mitarbeiter/innen des Sozialdienstes. So waren im Januar 2007 insgesamt lediglich sechs Prozent der Mitarbeiter/innen im Sozialdienst jünger als 40 Jahre. Zum gleichen Zeitpunkt waren es im Verwaltungsdienst immerhin fast 38 Prozent. Tatsächlich stellt sich die Altersstruktur im Verwaltungsdienst deutlich homogener dar als im Sozialdienst.

Die jüngste Erhebung der Senatsverwaltung für Bildung, Wissenschaft und Forschung (SenBWF) zur Personalsituation in den Jugendämtern im Januar 2009 bestätigt dieses Ergebnis. Demnach ist die Zahl der Mitarbeiter/innen unter 30 Jahren in allen Berliner Jugendämtern insgesamt zwischen 2003 und 2009 kontinuierlich von 151 (2003) auf nunmehr 33 (2009) [sic!] zurückgegangen. Zugleich hat sich die Zahl der Mitarbeiter/innen zwischen 30 und 39 Jahren von 870 auf 401 in diesem Zeitraum mehr als halbiert. Dies illustriert eine gravierende Verschärfung des Problems, die sich nach Einschätzung der zuständigen Senatsverwaltung für Bildung, Wissenschaft und Forschung (SenBWF) noch dadurch verstärken könnte, dass selbst für den Fall, dass Neueinstellungen vorgenommen werden können, die Fachhochschulen für den Sozialdienst derzeit nicht genügend Absolventinnen und Absolventen ausbilden.

4.4 Outputanalyse

Die Outputanalyse dient der Ermittlung des Aufgabenvolumens bzw. des Leistungsangebots in den fünf untersuchten Jugendämtern. Anhand des folgenden Outputprofils zeigen sich zwischen diesen, bezogen auf das Jahr 2007, zum Teil erhebliche Unterschiede:

Einwohner unter 21 Jahren	Einheit	CW	FK	MI	TS	TK	Summe	Quelle
	Anz.	47.230	47.225	60.859	57.689	39.328	252.331	
Jugendarbeit § 11 / Jugendsozialarbeit § 13 / Familienförderung § 16 SGB VIII								
Jugendfreizeiteinrichtungen (öffentl./freier Tr.)	Anz. JFE	16	26	23	35	16	116	Erg. Outputanalyse
	<i>Ew < 21 J. / JFE</i>	2.952	1.816	2.646	1.648	2.458	2.175	
Jugendarbeit (nur öffentl. Träger) Produkt Nr. 78387	Anz. Angebotsstunden	95.842	103.381	143.668	98.146	88.503	529.540	KLR 2007
	<i>Anz./1.000 Ew. < 21 J.</i>	2.029	2.189	2.361	1.701	2.250	2.099	
Jugendarbeit (öffentl.+fr. Träger) Produkt Nr. 78387 / 78401	Anz. Angebotsstunden	113.738	184.444	274.066	162.196	161.908	896.352	KLR 2007
	<i>Anz./1.000 Ew. < 21 J.</i>	2.408	3.906	4.503	2.812	4.117	3.552	
Jugendsozialarbeit Produkt Nr. 79380	Anz. Angebotsstunden	3.178	1.806	3.845	2.061	245	11135	KLR 2007
	<i>Anz./1.000 Ew. < 21 J.</i>	67,29	38,24	63,18	35,73	6,23	44,13	
Finanzierte Projekte (§ 11 SGB VIII)	Anz. Projekte	13	1	84	38	43	179	Erg. Outputanalyse
Finanzierte Projekte (§ 13 SGB VIII)	Anz. Projekte	3	30	35	19	9	96	Erg. Outputanalyse
Finanzierte Projekte (§ 16 SGB VIII)	Anz. Projekte	11	14	7	42	1	75	Erg. Outputanalyse
Einrichtungen (§ 16 SGB VIII)	Anz. Einrichtungen	1	3	0	0	3	7	Erg. Outputanalyse
Kinderschutz / Inobhutnahmen nach § 42 SGB VIII								
Kinderschutz / Sozialarbeit Produkt Nr. 79070	Anz. Neufälle	3.621	1.920	3.066	2.188	2.329	13.124	KLR 2007
	<i>Anz. / 1000 Ew. < 18 J.</i>	92,0	49,2	61,3	45,4	75,5	63,3	
Meldungen (Kinderschutzhotline)	Anz. begünstigte Pers.	26	25	43	37	29	160	Statistik SenBWF
	<i>Anz./1.000 Ew. < 21 J.</i>	0,55	0,53	0,71	0,64	0,74	0,63	
Inobhutnahmen Produkt Nr. 78737	Anz. begünstigte Pers.	29	133	308	202	299	971	KLR 2007
	<i>Anz./1.000 Ew. < 21 J.</i>	0,61	2,82	5,06	3,50	7,60	3,85	
Hilfe zur Erziehung								
Ambulante Hilfen (79901) Produkt Nr. 79901	Anz. begünstigte Pers.	4.863	7.186	7.347	4.791	3.436	27.623	KLR 2007
	<i>Anz./1.000 Ew. < 21 J.</i>	10,3%	15,2%	12,1%	8,3%	8,7%	10,9%	
Teilstationäre Hilfen (78734) Produkt Nr. 78734	Anz. begünstigte Pers.	538	1.154	774	1.299	484	4.249	KLR 2007
	<i>Anz./1.000 Ew. < 21 J.</i>	1,1%	2,4%	1,3%	2,3%	1,2%	1,7%	
Stationäre Hilfen (79902) Produkt Nr. 79902	Anz. begünstigte Pers.	4.216	5.287	5.929	5.424	4.398	25.254	KLR 2007
	<i>Anz./1.000 Ew. < 21 J.</i>	8,9%	11,2%	9,7%	9,4%	11,2%	10,0%	
Summe (79901+79902+78734)								
HzE (§§ 27 ff. o. § 28 SGB VIII)	Anz. begünstigte Pers.	9.617	13.627	14.050	11.514	8.318	57.126	Summe
	<i>Anz./1.000 Ew. < 21 J.</i>	20,4%	28,9%	23,1%	20,0%	21,2%	22,6%	
Erziehungs- und Familienberatung (79068, 79028, 77704)								
Integrative EFB Fachberatung Produkt 79068 (öffentl. Träger)	Anz. abgeschl. Fälle	765	943	1.102	637	482	3.929	KLR 2007
	<i>Anz./1.000 Ew. < 21 J.</i>	2,41	3,52	3,36	1,92	2,03	2,65	
Integrative EFB Fachberatung Produkt 79028 (fr. Träger)	Anz. abgeschl. Fälle	300	160	250	420	180	1.310	KLR 2007
	<i>Anz./1.000 Ew. < 21 J.</i>	0,95	0,60	0,76	1,27	0,76	0,88	
Fachdienstliche Beratung Produkt Nr. 77704	Anz. Maßnahmen	842	1.179	937	776	689	4.423	KLR 2007
	<i>Anz./1.000 Ew. < 21 J.</i>	2,66	4,40	2,85	2,34	2,90	2,98	
Jugendgerichtshilfe / Mitwirkung in familiengerichtlichen Verfahren								
Jugendgerichtsverfahren Produkt Nr. 79428	Anz. abgeschl. Fälle	1.649	2.120	3.094	2.148	1.229	10.240	KLR 2007
	<i>Anz./1.000 Ew. < 21 J.</i>	34,91	44,89	50,84	37,23	31,25	40,58	
Familiengerichtsverfahren Produkt Nr. 79427	Anz. schriftl. Stellungn.	799	1.133	1.097	1.098	495	4.622	KLR 2007
	<i>Anz./1.000 Ew. < 21 J.</i>	16,92	23,99	18,03	19,03	12,59	18,32	
Kindschaftsrechtliche Beratung und Vertretung (KBV)								
Amtsvormundschaften Produkt Nr. 76835	Anz. geführte AV	2.129	2.757	6.330	2.293	3.100	16.609	KLR 2007 (aggr. Monatswert)
	<i>Anz./1.000 Ew. < 18 J.</i>	54	71	127	48	101	80	
Beistandschaften Produkt Nr. 62869	Menge	38.151	47.805	57.405	58.482	51.975	253.818	KLR 2007 (aggr. Monatswert)
	<i>Anz./1.000 Ew. < 18 J.</i>	969	1224	1148	1214	1686	1224	
Unterhaltsvorschuss Produkt Nr. 78809	Menge	22.372	30.972	36.438	29.861	26.534	146.177	KLR 2007 (aggr. Monatswert)
	<i>Anz./1.000 Ew. < 21 J.</i>	474	656	599	518	675	579	
Kindertagesbetreuung / Elterngeld								
Kindertagesbetreuung	Anz. Kinder	158.496	184.028	200.002	119.868	172.481	834.875	KLR 2007 (aggr. Monatswert)

Tabelle 9: Outputprofil

Anhand der Gesamtschau zeigt sich, dass es zwischen den fünf untersuchten Bezirken zum Teil erhebliche Unterschiede im Hinblick auf die inhaltlichen Leistungsschwerpunkte, die Art der Aufgabenerbringung sowie das Aufgabenvolumen gibt. Im Einzelnen stellt sich die Situation wie folgt dar:

- **Die fünf untersuchten Jugendämter setzten im Jahr 2007 im Bereich der Jugendarbeit (§ 11 SGB VIII), Jugendsozialarbeit (§13 SGB VIII) sowie der Förderung der Erziehung in der Familie (§ 16 SGB VIII) deutlich unterschiedliche inhaltliche Schwerpunkte.** Beispielsweise spielte die Jugendarbeit im Referenzjahr 2007 in den Bezirken Treptow-Köpenick, Friedrichshain-Kreuzberg und Mitte eine deutlich größere Rolle als in den Bezirken Tempelhof-Schöneberg und Charlottenburg-Wilmersdorf. So leistete der Bezirk Treptow-Köpenick in der Jugendarbeit im Durchschnitt 4.303 Angebotsstunden auf 1.000 Einwohner unter 21 Jahren. Dieses Angebot lag um ca. 79 Prozent über dem Niveau der Jugendarbeit von Charlottenburg-Wilmersdorf mit durchschnittlich 2.408 Angebotsstunden pro 1.000 Einwohner unter 21 Jahren.

Ähnliche Unterschiede, wenn auch mit vertauschten Rollen und auf einem insgesamt niedrigeren Niveau, zeigten sich 2007 zwischen den Bezirken im Bereich der Jugendsozialarbeit und der Förderung der Erziehung in der Familie. So kamen im Bereich der Jugendsozialarbeit nach § 13 (1) und (4) SGB VIII in den Bezirken Charlottenburg-Wilmersdorf und Mitte rund 67 bzw. 63 Angebotsstunden auf 1.000 Einwohner unter 21 Jahren, während Treptow-Köpenick im gleichen Zeitraum lediglich 6,3 Angebotsstunden pro 1.000 Einwohner unter 21 Jahren und damit lediglich rund 10 Prozent des Angebotsvolumens von Charlottenburg-Wilmersdorf auswies.

Die Förderung der Erziehung in der Familie bildete 2007 v. a. in den Bezirken Tempelhof-Schöneberg, Charlottenburg-Wilmersdorf und Friedrichshain-Kreuzberg einen Arbeitsschwerpunkt. So kamen in Tempelhof-Schöneberg rechnerisch 7.900 Einwohner auf ein nach § 16 (1) SGB VIII finanziertes Projekt. In Treptow-Köpenick gab es hingegen in 2007 lediglich ein finanziertes Projekt zur Familienförderung.

- **In vier von fünf untersuchten Jugendämtern wurden 2007 trotz des Leitbildes Jugendamt mehr als 50 Prozent der Angebotsstunden der Jugendarbeit in Eigenleistung erbracht. Gleichwohl gibt es in der Aufgabenwahrnehmung deutliche Unterschiede.** So variierte der Anteil der in Eigenleistung erbrachten Angebotsstunden der Jugendarbeit im Jahr 2007 zwischen 84,3 Prozent in Charlottenburg-Wilmersdorf und 42,4 Prozent im Bezirk Mitte. In den übrigen drei Bezirken lag der Eigenanteil an den Angebotsstunden der Jugendarbeit zwischen 59,9 Prozent in Tempelhof-Schöneberg und 54,2 Prozent in Friedrichshain-Kreuzberg.

„Finanzierte Projekte“ werden in den fünf Jugendämtern in sehr unterschiedlichem Umfang als Instrument im Rahmen der Jugendarbeit genutzt. Während der Bezirk Mitte im Jahr 2007 insgesamt 84 finanzierte Projekte durchführte, war es in Friedrichshain-Kreuzberg lediglich eines.

Diese unterschiedliche Herangehensweise spiegelt sich auch im Bereich der **Erziehungs- und Familienberatung** (§ 28 SGB VIII i. V. m. §§ 17, 18 SGB VIII) wieder. So variierte der Anteil der Eigenleistung bezogen auf die Anzahl der abgeschlossenen Fälle zwischen den Bezirken im Jahr 2007 zwischen 85 Prozent in Friedrichshain-Kreuzberg und 60 Prozent in Tempelhof-Schöneberg.

- **Die fünf Jugendämter waren im Jahr 2007 mit zum Teil sehr deutlich unterschiedlichen Aufgabenvolumina konfrontiert, die sich nicht ausschließlich durch die soziostrukturellen Rahmenbedingungen erklären lassen.** Dies galt gleichermaßen für die Aufgabenbereiche der Hilfe zur Erziehung (§§ 27 ff. SGB VIII, hier ohne § 28 SGB VIII), der Erziehungs- und Familienbera-

tung (§ 28 SGB VIII), der Jugendgerichtshilfe (§ 52 SGB VIII) sowie der Kindschaftsrechtlichen Beratung und Vertretung (Amtsvormundschaften, Beistandschaften).

Beispielsweise variierte die **Hilfedichte** im Bereich der Hilfe zur Erziehung (§§ 27 ff. SGB VIII), d. h. die Anzahl der begünstigten jungen Menschen pro 1.000 Einwohner unter 21 Jahren in den fünf Bezirken zwischen 28,9 Prozent in Friedrichshain-Kreuzberg und 20,0 Prozent in Tempelhof-Schöneberg.

Abbildung 19 beschreibt die Anteile der begünstigten jungen Menschen differenziert nach Hilfeblöcken pro 1.000 Einwohner/innen < 21 Jahren. Die Anzahl der begünstigten jungen Menschen umfasst die aggregierten Monatswerte.

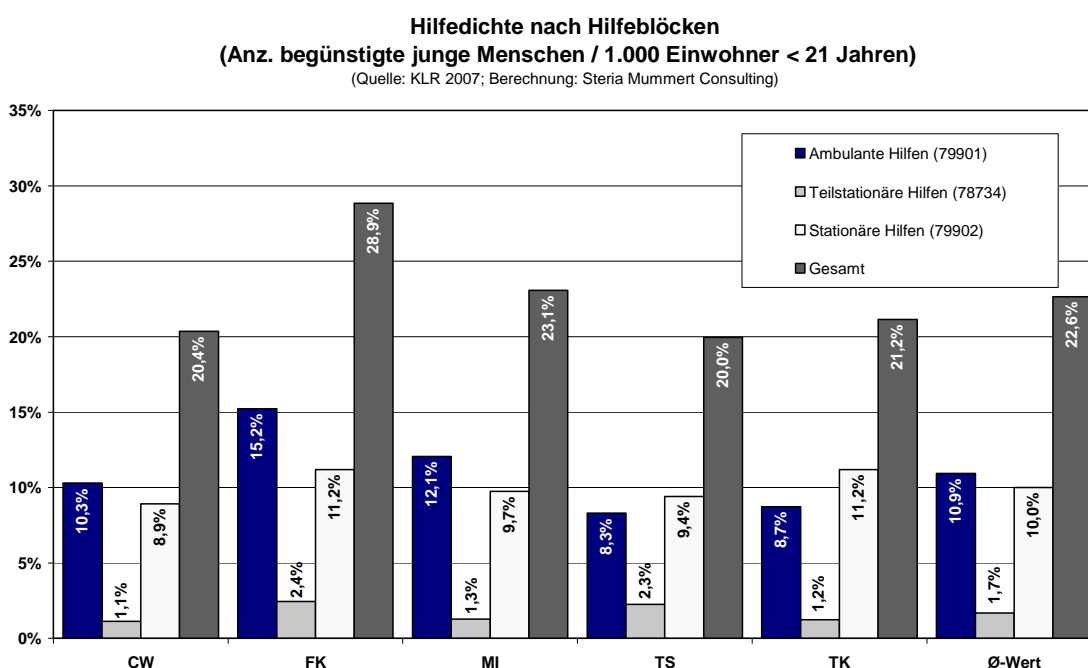


Abbildung 19: Outputanalyse: Hilfedichte (nach Hilfeblöcken) lt. KLR 2007

Verantwortlich für diesen Unterschied war in erster Linie das deutlich höhere Niveau der ambulanten Hilfen in Friedrichshain-Kreuzberg, das mit einer Hilfedichte von 15,2 Prozent sehr deutlich über den Quoten der übrigen vier Bezirke lag. Auch die Teilstationären Hilfen nach § 32 SGB VIII lagen in Friedrichshain-Kreuzberg mit 2,4 Prozent zum Teil deutlich über dem Stand der anderen Bezirke. Lediglich Tempelhof-Schöneberg wies mit 2,3 Prozent ein vergleichbares Niveau auf.

Bei den stationären Hilfen wiesen Friedrichshain-Kreuzberg und Treptow-Köpenick mit jeweils 11,2 Prozent den höchsten Wert innerhalb des Vergleichs auf. Demgegenüber betrug die Quote der stationären Hilfen im Bezirk Mitte, der eine mit Friedrichshain-Kreuzberg vergleichbare schwierige Sozialstruktur aufweist, lediglich 9,7 Prozent.

- **In der Gesamtschau wiesen die Bezirke innerhalb der Hilfe zur Erziehung (§§ 27 ff. SGB VIII) unterschiedliche Strukturen hinsichtlich des Anteils von ambulanten, teilstationären und stationären Hilfen auf.**

Abbildung 20 beschreibt die Verteilung der in der KLR erfassten Mengen (ohne therapeutische Hilfen – Produkt-Nr. 78730 sowie Vollzeitpflege – 78735) nach Hilfeblöcken.

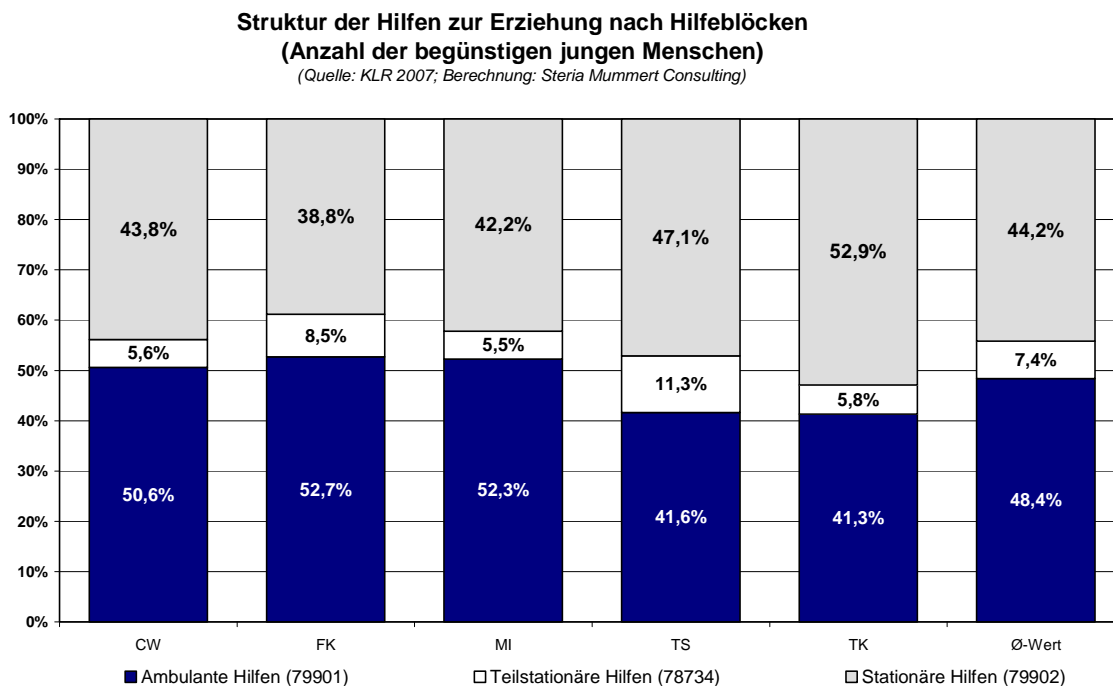


Abbildung 20: Outputanalyse: Struktur der HzE nach Hilfeblöcken (KLR 2007)

Während in Friedrichshain-Kreuzberg (52,7 %), Mitte (52,3 %) und Charlottenburg-Wilmersdorf (50,6 %) mehr als die Hälfte aller begünstigten jungen Menschen ambulante Hilfen in Anspruch nahmen, lag der Anteil in Treptow-Köpenick lediglich bei 41,3 Prozent. Demgegenüber machten die begünstigten jungen Menschen mit stationären Hilfen dort 52,9 Prozent aus.

Auch in den anderen Aufgabenfeldern der Jugendämter innerhalb und außerhalb des SGB VIII zeigen sich deutliche Unterschiede bezogen auf das Aufgabenvolumen:

- Im Bereich der Amtsvormundschaften und Beistandschaften variierten die Fallzahlen im Jahr 2007 deutlich zwischen den fünf untersuchten Bezirken. So schwankte die Zahl der geführten Amtsvormundschaften zwischen 127 und 48 je 1.000 Einwohner unter 18 Jahren. Die Zahl der Beistandschaften variiert im gleichen Zeitraum zwischen 969 und 1.686 je 1.000 Einwohner unter 18 Jahren. Auffällig ist dabei, dass der Bezirk Charlottenburg-Wilmersdorf im Bereich der Kindschaftsrechtlichen Beratung und Vertretung (KBV) in der Gesamtschau ein deutlich geringeres Aufgabenvolumen aufweist, als zum Beispiel im Bezirk Treptow-Köpenick.
- Die Zahl der insgesamt abgeschlossenen Fälle in der Erziehungs- und Familienberatung (in öffentlicher und freier Trägerschaft) pro 1.000 Einwohner variierte in den fünf Bezirken zwischen 4,1 Fällen in Friedrichshain-Kreuzberg und Mitte sowie 2,8 Fällen in Treptow-Köpenick.
- Die Zahl der abgeschlossenen Gerichtsverfahren im Rahmen der Jugendgerichtshilfe schwankte im Jahr 2007 zwischen 50,8 und 31,2 pro 1.000 Einwohner unter 21 Jahren.

- Das Aufgabenvolumen hat sich zwischen 2005 und 2008 (1. Halbjahr) je nach Aufgabenbereich deutlich unterschiedlich entwickelt. Ein genereller Trend eines steigenden Aufgabenvolumens über alle Bezirke ist allerdings nicht erkennbar.

Produkt-Nr.	Produkt	Veränderung der Mengenwerte pro 1.000 Einwohner < 21 Jahren von 2005 (Basisjahr) zu 2008													
		C.-W.		F.-K.		Mitte		T.-S.		T.-K.		5 Bezirke		Berlin	
		%	Trend	%	Trend	%	Trend	%	Trend	%	Trend	%	Trend	%	Trend
78387	allg.Kinder-/Jug.foerd.	-8,6%	↔	6,7%	↔	5,4%	↔	26,1%	↑	-2,8%	↔	4,9%	↔	-11,6%	↔
78401	Spiegelprodukt	-19,3%	↔	-0,9%	↔	44,1%	↑	33,7%	↑	75,7%	↑	30,2%	↑	43,0%	↑
79896	VT-Kindertagesbetreuung	-98,7%	↓	-93,9%	↓	-98,5%	↓	-93,6%	↓	-93,1%	↓	-97,3%	↓	-96,6%	↓
79902	VT-Jug-Stationäre Hilfen	-10,0%	↔	-4,3%	↔	-15,6%	↔	11,9%	↔	28,6%	↑	0,3%	↔	7,2%	↔
62869	Beistandschaft-Jug	-11,6%	↔	-17,2%	↔	4,4%	↔	-12,3%	↔	-12,4%	↔	-9,9%	↔	-8,8%	↔
79897	R-Kinder-Jugendnotdienst	-100,0%	↓	543,4%	↑	0,0%	↔	0,0%	↔	0,0%	↔	190,6%	↑	115,8%	↑
78809	Unterhaltsvorschuss-Jug	-12,2%	↔	-3,0%	↔	14,0%	↔	13,8%	↔	13,6%	↔	5,9%	↔	6,2%	↔
79901	VT-Jug-Ambulante Hilfen	37,0%	↑	19,0%	↔	13,5%	↔	110,2%	↑	95,8%	↑	41,9%	↑	51,7%	↑
79070	VT-Jug-Kinderschutz	64,9%	↑	-30,4%	↓	-54,6%	↓	14,6%	↔	2,8%	↔	-14,3%	↔	-19,1%	↔
79068	Integrative EFB Bezirke	0,4%	↔	1,6%	↔	-0,2%	↔	-17,5%	↔	13,8%	↔	-4,8%	↔	-9,0%	↔
79028	Spiegelprodukt	8,0%	↔	-14,2%	↔	1,5%	↔	-0,1%	↔	8,7%	↔	-0,1%	↔	3,1%	↔
79069	Vernetzung Jug	169,0%	↑	16,6%	↔	25,4%	↑	7,1%	↔	32,0%	↑	38,1%	↑	18,6%	↔
78348	Ausbildung	-16,4%	↔	13,7%	↔	16,0%	↔	3,0%	↔	-2,4%	↔	0,4%	↔	0,2%	↔
79743	Bundeseltern geld	0,0%	↔	0,0%	↔	0,0%	↔	0,0%	↔	0,0%	↔	0,0%	↔	0,0%	↔
79428	JGG-Leistungen	0,0%	↔	0,0%	↔	0,0%	↔	0,0%	↔	0,0%	↔	0,0%	↔	0,0%	↔
79427	Fam. Verfahren	-42,0%	↓	-46,0%	↓	-82,5%	↓	-26,2%	↓	-79,4%	↓	-61,3%	↓	-66,5%	↓
79380	Jugendsozialarbeit	0,0%	↔	0,0%	↔	0,0%	↔	0,0%	↔	0,0%	↔	0,0%	↔	0,0%	↔
79379	Transferprodukt JugSozArb	0,0%	↔	0,0%	↔	0,0%	↔	0,0%	↔	0,0%	↔	0,0%	↔	0,0%	↔
78737	Transferprodukt Inobhutnahme	-71,1%	↓	-3,7%	↔	115,5%	↑	-44,6%	↓	93,0%	↑	27,7%	↑	18,7%	↔
76840	Erziehungsgeld	-74,7%	↓	-67,4%	↓	-74,4%	↓	-71,5%	↓	-73,6%	↓	-72,3%	↓	-70,8%	↓
76835	Vormundschaften	1,2%	↔	-7,3%	↔	-8,6%	↔	0,3%	↔	7,7%	↔	-2,9%	↔	0,9%	↔

Tabelle 10: Outputanalyse: Trends 2005-2008* (*hochgerechnet auf Basis des 1. HJ)

Die Zahlen der **stationären Hilfen** entwickelten sich in den fünf Bezirken im Betrachtungszeitraum uneinheitlich. Während die Zahl der nach §§ 33 und 34 SGB VIII begünstigten jungen Menschen in Treptow-Köpenick um 28,6 Prozent stieg, sank die Zahl in Friedrichshain-Kreuzberg (-4,3 %), Charlottenburg-Wilmersdorf (-10,0 %) und Mitte (-15,6 %) deutlich bzw. sogar sehr deutlich.

Zugleich nahm die Zahl der durch **ambulante Hilfen** begünstigten jungen Menschen in allen fünf Bezirken zum Teil sehr deutlich zu. Insbesondere in Tempelhof-Schöneberg (+110,2 %) und Treptow-Köpenick (+ 95,8 %) stiegen die Fallzahlen sehr deutlich an. Dieser Trend zeigt sich nach Aussage der zuständigen Senatsverwaltung für Bildung, Wissenschaft und Forschung auch in den Fallzahlen der ersten Monate des Jahres 2009, die jedoch nicht Untersuchungsgegenstand waren.

Auch im Bereich des **Kinderschutzes** gab es keinen einheitlichen Trend. Während die Zahlen in Charlottenburg um 64,9 Prozent anstiegen, sanken diese im gleichen Zeitraum in Friedrichshain-Kreuzberg und Mitte um 30,4 bzw. 54,6 Prozent sehr deutlich.

Durchgängig rückläufig waren die Fallzahlen im Bereich der **Beistandschaften**.

4.5 Finanzstrukturanalyse

Die Finanzstruktur der fünf untersuchten Jugendämter weist sowohl quantitativ als auch qualitativ deutliche Unterschiede auf. Das folgende **Finanzstrukturprofil** fasst die wesentlichen Kennziffern und Indikatoren im Überblick zusammen.

	Einheit	CW	FK	MI	TS	TK	Gesamt 5	Berlin
Einwohnerzahlen (2007) < 21 J.		47.230	47.225	60.859	57.689	39.328	252.331	609.714
Kosten Jugendhilfe lt. KLR 2007 ¹⁾								
Erweiterte Teilkosten*	in 1.000 €	52.860	66.949	87.521	66.593	47.873	321.797	772.978
davon: Personalkosten	in 1.000 €	9.493	11.536	15.494	9.160	10.366	56.049	141.112
davon: Sachkosten	in 1.000 €	202	126	334	237	155	1.054	2.672
davon: Transferkosten	in 1.000 €	28.874	40.272	54.373	42.943	26.422	192.885	463.690
davon: Abteilungsumlage	in 1.000 €	525	1.010	123	365	165	2.188	5.768
davon: Amtsumlage	in 1.000 €	4.154	3.570	3.950	4.531	2.805	19.009	41.110
Kostenarten in Prozent der Erweiterten Teilkosten Jugendhilfe 2007 ¹⁾ (Summe = 100)								
davon: Personalkosten	in %	18,0%	17,2%	17,7%	13,8%	21,7%	17,4%	18,3%
davon: Sachkosten	in %	0,4%	0,2%	0,4%	0,4%	0,3%	0,3%	0,3%
davon: Transferkosten	in %	54,6%	60,2%	62,1%	64,5%	55,2%	59,9%	60,0%
davon: Abteilungsumlage	in %	1,0%	1,5%	0,1%	0,5%	0,3%	0,7%	0,7%
davon: Amtsumlage	in %	7,9%	5,3%	4,5%	6,8%	5,9%	5,9%	5,3%
davon: Sonstiges ²⁾	in %	18,2%	15,6%	15,1%	14,1%	16,6%	15,7%	15,3%
Kosten Jugendhilfe pro Einwohner < 21 Jahren ¹⁾								
Erweiterte Teilkosten	in € / Ew < 21 J.	1.119 €	1.418 €	1.438 €	1.154 €	1.217 €	1.275 €	1.268 €
davon: Personalkosten	in € / Ew < 21 J.	201 €	244 €	255 €	159 €	264 €	222 €	231 €
davon: Sachkosten	in € / Ew < 21 J.	4 €	3 €	5 €	4 €	4 €	4 €	4 €
davon: Transferkosten	in € / Ew < 21 J.	611 €	853 €	893 €	744 €	672 €	764 €	761 €
davon: Abteilungsumlage	in € / Ew < 21 J.	11 €	21 €	2 €	6 €	4 €	9 €	9 €
davon: Amtsumlage	in € / Ew < 21 J.	88 €	76 €	65 €	79 €	71 €	75 €	67 €
Summe Personalkosten / Umlagen	in € / Ew < 21 J.	300 €	341 €	322 €	244 €	339 €	306 €	308 €
Kostenentwicklung								
Erweiterte Teilkosten 2007 ggb. 2006	in %	3%	-1%	-1%	0%	6%	1%	1%
Personalkosten 2007 ggb. 2006	in %	-3%	-4%	1%	-5%	-2%	-2%	-2%
Personalkosten 2007 (inkl. Amts-/Abteilungsumlage) der Top 10 Produkte (ohne Kita-Transferprodukte)								
allg.Kinder-/Jug.foerd. (78387)	in € / Ew < 21 J.	50 €	59 €	68 €	43 €	65 €	57 €	57 €
VT-Kindertagesbetreu. (79739)	in € / Ew < 6 J.	127 €	106 €	81 €	115 €	166 €	114 €	107 €
VT-Jug-Stationäre Hilfen (79902)*	in € / Ew < 21 J.	20 €	29 €	24 €	20 €	21 €	23 €	25 €
Beistandschaft-Jug (62869)	in € / Ew < 21 J.	15 €	19 €	18 €	19 €	27 €	19 €	22 €
Unterhaltsvorschuss-Jug (78809)	in € / Ew < 21 J.	13 €	18 €	16 €	14 €	21 €	16 €	16 €
VT-Jug-Ambulante Hilfen (79901)	in € / Ew < 21 J.	14 €	21 €	19 €	11 €	9 €	15 €	15 €
VT-Jug-Sozialarbeit (79070)	in € / Ew < 21 J.	18 €	7 €	16 €	9 €	18 €	13 €	13 €
Integrative EFB Bezirke (79068)	in € / Ew < 21 J.	11 €	14 €	14 €	8 €	13 €	12 €	12 €
Vernetzung Jug (79069)	in € / Ew < 21 J.	13 €	14 €	8 €	7 €	9 €	10 €	9 €
Sonstige Produkte	in € / Ew < 21 J.	103 €	125 €	112 €	82 €	110 €	106 €	108 €
Anteil der Personalkosten pro Produkt an den Personalkosten insgesamt								
allg.Kinder-/Jug.foerd. (78387)	in %	17,0%	17,4%	21,4%	17,6%	19,2%	18,7%	18,5%
VT-Kindertagesbetreu. (79739)	in %	12,2%	10,1%	7,9%	12,8%	13,6%	11,0%	9,7%
VT-Jug-Stationäre Hilfen (79902)*	in %	7,0%	8,5%	7,4%	8,2%	6,3%	7,5%	8,1%
Beistandschaft-Jug (62869)	in %	5,0%	5,6%	5,7%	7,7%	7,9%	6,3%	7,3%
Unterhaltsvorschuss-Jug (78809)	in %	4,5%	5,3%	4,8%	5,8%	6,1%	5,3%	5,3%
VT-Jug-Ambulante Hilfen (79901)	in %	4,9%	6,2%	5,9%	4,7%	2,8%	5,0%	4,9%
VT-Jug-Sozialarbeit (79070)	in %	6,1%	1,9%	4,9%	3,6%	5,2%	4,3%	4,3%
Integrative EFB Bezirke (79068)	in %	3,7%	4,2%	4,3%	3,1%	3,8%	3,9%	3,8%
Vernetzung Jug (79069)	in %	4,3%	4,1%	2,5%	3,0%	2,5%	3,3%	3,0%
Sonstige Produkte	in %	35,2%	36,8%	35,1%	33,5%	32,6%	34,7%	35,0%

Anmerkungen:

1) Kosten Jugendhilfe o. Kinder- und Jugendnotdienst, ohne Kita-Transferprodukte, inkl. Tagespflege / Kita-Verwaltung (78799, 78800, 79739)

2) Sonstige Kosten: Infrastruktur / Budgetunwirksame Kosten

Tabelle 11: Finanzstrukturprofil

Die **Finanzstruktur der Jugendhilfe** in den fünf untersuchten Bezirken stellt sich somit wie folgt dar:

- Die ‚Erweiterten Teilkosten‘³⁰ der Jugendhilfe³¹ lagen im Jahr 2007 in den fünf untersuchten Bezirken laut KLR bei 652,6 Mio. Euro (ohne Kinder- und Jugendnotdienst i. H. v. 6,1 Mio. Euro). Mit 169,6 Mio. Euro entfielen 26 Prozent dieser Summe auf den Bezirk Mitte, gefolgt von Friedrichshain-Kreuzberg mit 137,6 Mio. Euro (21,1 %) und Tempelhof-Schöneberg mit 136,6 Mio. Euro (20,9 %). Die Bezirke Charlottenburg-Wilmersdorf und Treptow-Köpenick wiesen im gleichen Zeitraum ein Volumen in Höhe von 105,8 Mio. (16,2 %) bzw. 103 Mio. € (15,8 %) auf.
- Die relative Verteilung der ‚Erweiterten Teilkosten‘ auf die Produktbereiche (KLR) war in den fünf Bezirken weitgehend vergleichbar. Deutliche Unterschiede gab es allerdings hinsichtlich der absoluten Höhe der Erweiterten Teilkosten pro Einwohner unter 21 Jahren.

Abbildung 21 beschreibt die Verteilung der Erweiterten Teilkosten 2007 insgesamt (o. Kinder- und Jugendnotdienst) nach Produktbereichen in Prozent (Gesamt 5 = Mittelwert Untersuchungsbezirke).

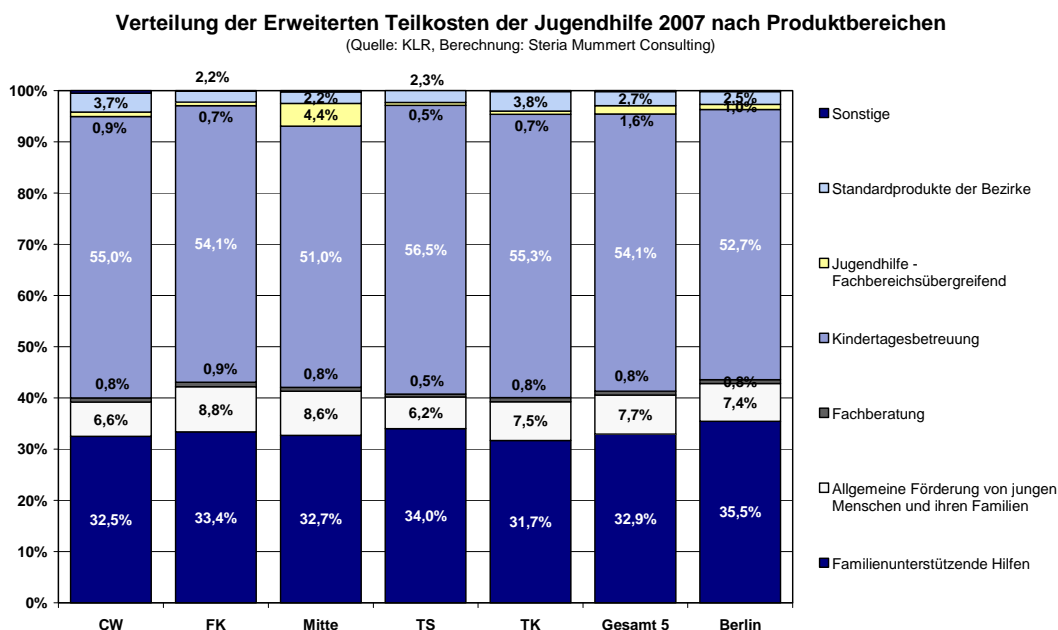


Abbildung 21: Finanzstrukturanalyse: Erweiterten Teilkosten nach Produktbereichen (KLR 2007)

³⁰ Die Erweiterten Teilkosten setzen sich aus folgenden Kostenarten zusammen: Direkte Personalkosten, Direkte Sachkosten, Transferkosten innerhalb der erw. Teilkosten, Verrechnungskosten (bw = budgetwirksam/buw - budgetunwirksam), Abschreibungen auf Mobilien, kalk. Zinsen auf Mobilien, kalk. Pensionszuschläge, Umlage Infrastrukturkostenträger (bw/buw), Umlage mit verursachte Gemeinkosten (bw/buw), Umlage Leitungs-/Managementkosten (bw/buw), Umlage Abteilungskosten (bw/buw), Umlage Amts-/Referatskosten (bw/buw), Umlage nachgeordnete Einrichtungen (KOL) (bw/buw).

³¹ Dies umfasst die Produktbereiche 116 Familienunterstützende Hilfen, 103 – Allgemeine Förderung von jungen Menschen und ihren Familien, 102 – Fachberatung, 94 – Kindertagesbetreuung, 1114 – Jugendhilfe Fachbereichsübergreifend, 836 – Standardprodukte der Bezirke sowie folgende sonstigen Produktbereiche: Bauprojekte des Hochbaus (Produkt Nr. 60204), Organisation und Verwaltung (Produkt-Nr. 78339, 78350)

Mit insgesamt rund 54 Prozent der Erweiterten Teilkosten bzw. 353,1 Mio. Euro war die ‚**Kindertagesbetreuung**‘ nach §§ 22 -26 SGB VIII in allen fünf Bezirken der finanziell aufwendigste Produkt- bzw. Aufgabenbereich. Der Anteil dieses Aufgabenfeldes an den Erweiterten Teilkosten schwankte zwischen 56,5 Prozent in Tempelhof-Schöneberg und 51,0 Prozent im Bezirk Mitte.

Unterschiede zwischen den Bezirken zeigten sich v. a. im Verhältnis der Erweiterten Teilkosten zur Zielgruppe der Kinder unter 12 Jahren. So lagen die Erweiterten Teilkosten pro Kind unter 12 Jahren in Treptow-Köpenick mit 2.726 Euro um 19 Prozent über dem Wert von Charlottenburg-Wilmersdorf in Höhe von 2.205 Euro.

Nach der Kindertagesbetreuung war der Produktbereich ‚**Familienunterstützende Hilfen**‘ das in finanzieller Hinsicht zweitaufwändigste Aufgabenfeld. Hierunter fielen v. a. die Hilfe zur Erziehung (§§ 27 ff. SGB VIII), die Beistandschaften sowie die Jugendsozialarbeit. In der Summe über alle Bezirke machte dieser Produktbereich im Jahr 2007 rund 32,9 Prozent der Erweiterten Teilkosten aus. Dabei wies Tempelhof-Schöneberg mit 34 Prozent den höchsten, Treptow-Köpenick mit 31,7 Prozent den niedrigsten Anteil aus.

Ebenso wie bei der Kindertagesbetreuung zeigten sich auch hier zwischen den Bezirken deutliche Unterschiede hinsichtlich der Höhe der Erweiterten Teilkosten pro Einwohner/in unter 21 Jahren. So lagen die Kosten pro Einwohner/in unter 21 Jahren in Friedrichshain-Kreuzberg mit 972 Euro um 243 Euro bzw. 25 Prozent über dem Wert von Charlottenburg-Wilmersdorf i. H. v. 728 Euro.

Der Produktbereich ‚**Allgemeine Förderung junger Menschen und ihrer Familien**‘ umfasst insbesondere die Jugendarbeit (§ 11 SGB VIII) sowie die Familienförderung nach § 16 SGB VIII. Der Anteil dieses Produktbereichs an den Erweiterten Teilkosten variierte in den untersuchten Bezirken zwischen 8,8 (FK) und 6,2 (TS) Prozent. Insofern erreichte keiner der fünf Bezirke das in § 45 AG KJHG festgeschriebene Niveau, dem zu Folge der angemessene Anteil für die Jugendarbeit im Sinne des § 79 (2) SGB VIII mindestens 10 vom Hundert der für die Jugendhilfe insgesamt bereitgestellten Finanzmittel beträgt.

Im Vergleich zeigten sich auch hier zum Teil sehr deutliche Unterschiede im Verhältnis der Erweiterten Teilkosten pro Einwohner/in unter 21 Jahren. So lagen die Kosten pro Einwohner/in unter 21 Jahren in Friedrichshain-Kreuzberg mit 256 Euro um ca. 110 Euro bzw. 43 Prozent über den Werten von Tempelhof-Schöneberg und Charlottenburg-Wilmersdorf i. H. v. 147 bzw. 149 Euro.

Der überdurchschnittliche Anteil der Erweiterten Teilkosten für die ‚**Fachbereichsübergreifenden Aufgaben**‘ im Bezirk Mitte resultiert hingegen aus einer Sonderposition. Hier wurden nämlich neben dem Vernetzungsprodukt auch die Schulhelfer des Bezirksamtes Mitte veranschlagt.

Anmerkung: Aufgrund der nachgeordneten Bedeutung der Kita-Transferprodukte für die hier zu Grunde liegende weitere Aufgabenstellung der Personalbemessung werden im Weiteren lediglich die Erweiterten Teilkosten der Jugendhilfe ohne die Transferprodukte der Kindertagesbetreuung³² betrachtet. Berücksichtigt wird lediglich das Produkt 79739 – Verwaltungstransferprodukt Kindertages-

³² Hierunter fallen die Produkte 79406 bis 79424, 79441-79442, 79509. Hingegen wurde das Produkt 79739 – VT Kindertagesbetreuung sowie die Produkte 78799 und 78800 berücksichtigt, da hierin die Kosten für die Kita-Gutscheinstelle enthalten sind.

gesbetreuung sowie die Produkte 78799 – Tagespflege und 78800 – Tagesgroßpflege, die jeweils Verwaltungsinterne Personalkosten umfassen. Einschließlich dieser drei Produkte lag Volumen der im Weiteren herangezogenen Erweiterten Teilkosten in der Summe über alle fünf untersuchten Bezirke bei 321,8 Mio. Euro. Dies entsprach rund 41,6 Prozent der in den 12 Berliner Bezirken insgesamt im Jahr 2007 angefallenen Erweiterten Teilkosten.

- **Die Höhe der Erweiterten Teilkosten der Jugendhilfe (ohne Kita-Transferprodukte und Kinder- und Jugendnotdienst) pro Einwohner/in unter 21 Jahren variiert zwischen den fünf untersuchten Bezirken auch in der Gesamtbetrachtung sehr deutlich.**

Mit 1.438 Euro pro Einwohner/in unter 21 Jahren wies der Bezirk Mitte im Bezugsjahr 2007 die höchsten Erweiterten Teilkosten pro Einwohner/in unter 21 Jahren aus. Im gleichen Zeitraum lag der Wert des Bezirks Charlottenburg-Wilmersdorf mit 1.119 Euro um 319 Euro bzw. 22,2 Prozent unter dem Niveau des Bezirks Mitte. Deutliche Abweichungen zeigten sich auch gegenüber dem Niveau der Bezirke Tempelhof-Schöneberg (1.154 €) und Treptow-Köpenick (1.217 €). Friedrichshain-Kreuzberg wies hingegen mit 1.418 Euro ein vergleichbares Niveau aus.

- **Die Unterschiede in der Höhe der Erweiterten Teilkosten resultierten v. a. aus den Transferkosten und den direkten Personalausgaben (inkl. Abteilungs- und Amts-/Referatsumlage)³³.**

Abbildung 22 weist die Transferkosten und die direkten Personalpersonalkosten (inkl. Umlagen) pro Einwohner/in < 21 Jahren aus.

**Direkte Personalkosten inkl. Umlagen / Transferkosten 2007
pro Einwohner/in < 21 Jahren**

(Quelle: KLR / Stat. Landesamt; Berechnung: Steria Mummert Consulting)

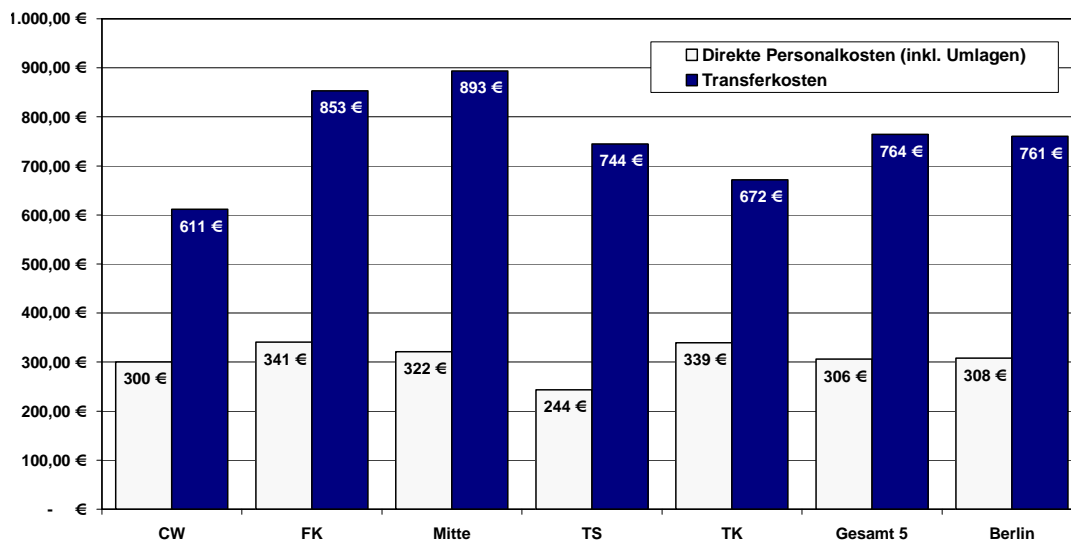


Abbildung 22: Finanzstrukturanalyse: Personal-/Transferkosten pro Einw. < 21 Jahren

³³ Die unterschiedliche Zuordnung von Leitungsaufwendungen in den Bezirken macht es erforderlich, den direkten Personalkosten die Abteilungs- sowie die Amts- und Referatsumlage zuzuschlagen.

So lagen die direkten Personalkosten inkl. Umlagen im Bezirk Friedrichshain-Kreuzberg bezogen auf die Zielgruppe der unter 21-Jährigen mit 341 Euro um 97 Euro bzw. 40 Prozent über dem Niveau des Bezirks Tempelhof-Schöneberg i. H. v. 244 Euro pro Einwohner/in unter 21 Jahren.

Deutliche Unterschiede zwischen den Bezirken von bis zu 39 Prozent ließen sich auch bzgl. der Transferkosten pro Einwohner/in unter 21 Jahren feststellen. Diese variierten zwischen 893 und 611 Euro pro Einwohner/in unter 21 Jahren in den Bezirken Mitte bzw. Charlottenburg-Wilmersdorf.

Die Gegenüberstellung (Abbildung 22) verdeutlicht, dass zwischen den beiden Kostenarten kein einfaches Substitutionsverhältnis besteht. So wies Charlottenburg-Wilmersdorf sowohl bei den direkten Personalkosten (inkl. Umlagen) als auch bei den Transferkosten vergleichsweise geringe Werte auf, wohingegen die Bezirke Mitte und Friedrichshain-Kreuzberg umgekehrt in beiden Kostenarten jeweils eher hohe Kostenniveaus aufwiesen.

- **Das unterschiedlich ausgeprägte Verhältnis von direkten Personalkosten zu Transferkosten in den fünf untersuchten Bezirken belegt unterschiedliche Vergabestrategien.**

Abbildung 23 stellt die direkten Personalkosten (inkl. Umlagen) ins Verhältnis zur Höhe der Transferkosten (o. Kita). Ausgewiesen werden Transferkosten pro ein Euro direkte Personalkosten.

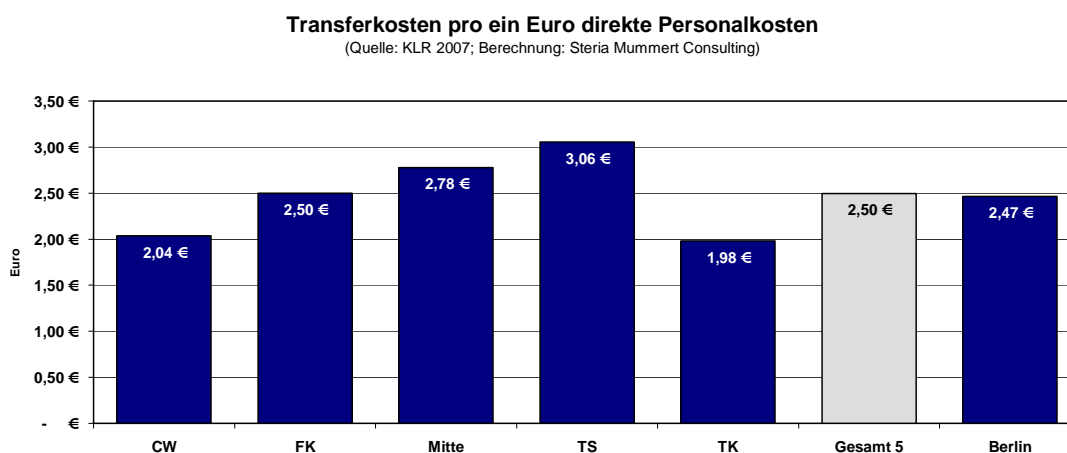


Abbildung 23: Finanzstrukturanalyse: Transferkosten pro ein Euro direkte Personalkosten (2007)

Das Verhältnis von Transferkosten (ohne Kita-Transferprodukte und Kinder- und Jugendnotdienst) zu direkten Personalkosten (inkl. Umlage) variierte im Jahr 2007 deutlich. So kamen im Bezirk Tempelhof-Schöneberg 3,06 Euro Transferkosten auf einen Euro direkte Personalkosten. Dies waren 1,02 Euro bzw. 50 Prozent mehr als im Bezirk Charlottenburg-Wilmersdorf (2,04 Euro).

- **Rund Zweidrittel der Personalkosten (inkl. Umlagen) entfallen auf neun Produkte. Die Zusammensetzung dieser personalkostenintensivsten Produkte war 2007 in allen Bezirken weitgehend gleich. Allerdings gab es zum Teil deutliche Unterschiede in der Gewichtung sowie der absoluten Höhe der Personalkosten (inkl. Umlagen) jeweils bezogen auf die Zielgruppe der Einwohner/inn/en unter 21 Jahren.**

Abbildung 24 beschreibt die Verteilung der direkten Personalkosten (inkl. Umlagen) nach Produkten in Prozent.

Verteilung der direkten Personalkosten 2007 auf die aufwendigsten Produkte

(Quelle: KLR, Berechnung: Steria Mummert Consulting)

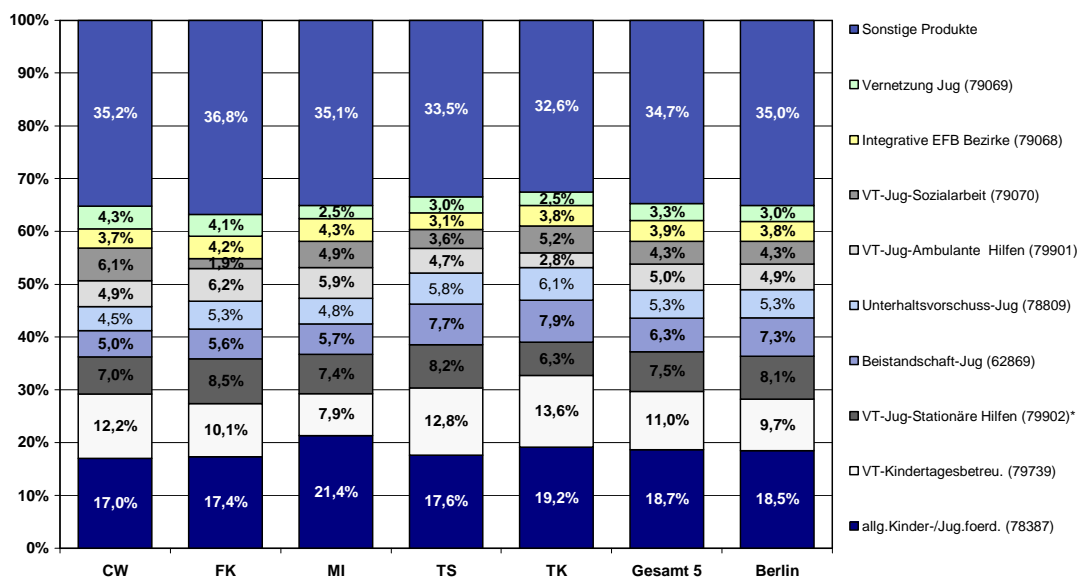


Abbildung 24: Finanzstrukturanalyse: Direkte Personalkosten 2007 nach Produkten

Die **Allgemeine Kinder- und Jugendförderung** (ProduktNr. 78387) ist in allen Bezirken die personalkostenintensivste Aufgabe. Der Anteil dieses Produktes an den gesamten direkten Personalkosten (inkl. Umlagen) variierte je nach Bezirk zwischen 21,4 Prozent im Bezirk Mitte und 17,0 Prozent im Bezirk Charlottenburg-Wilmersdorf. Insofern bildet sich der hohe Anteil der Jugendfreizeiteinrichtungen in öffentlicher Trägerschaft im Bezirk Mitte in der Finanzstruktur ab.

Die Umsetzung des **Kita-Gutscheinverfahrens** (ProduktNr. 79739) war in allen Bezirken im Hinblick auf die Personalkosten die zweitaufwendigste Aufgabe. Hierauf entfielen zwischen 13,6 und 7,9 Prozent der gesamten direkten Personalkosten inkl. Umlage. Im Rahmen des Vergleichs wird deutlich, dass das Gewicht dieser Aufgabe erheblich zwischen den Bezirken variierte.

In der Gesamtschau wurden weitere bezirkspezifische Schwerpunktsetzungen deutlich. So der Fokus des Jugendamtes Treptow-Köpenick auf die Verwaltungsdienstaufgaben innerhalb des Jugendhilfe (z. B. **Beistandschaften, Unterhaltsvorschuss**) oder die überdurchschnittliche Bedeutung der **Jugendsozialarbeit** im Bezirk Charlottenburg-Wilmersdorf.

Auf die ‚**Vernetzung**‘ (ProduktNr. 79069) als eine der Kernaufgaben eines sozialräumlich organisierten Jugendamtes entfielen im Durchschnitt über die fünf Ämter 3,3 Prozent der direkten Personalkosten inkl. Umlagen.

Die im Kapitel 4.3 dargestellten Unterschiede in der Personalausstattung nach Aufgabenbereichen spiegeln sich in der Gegenüberstellung der direkten Personalkosten pro Produkt wieder.

Abbildung 25 weist die direkten Personalkosten (KLR 2007) inkl. Abteilungs-, Amts- und Referatsumlage pro Produkt in Euro pro Einwohner/in unter 21 Jahren aus.

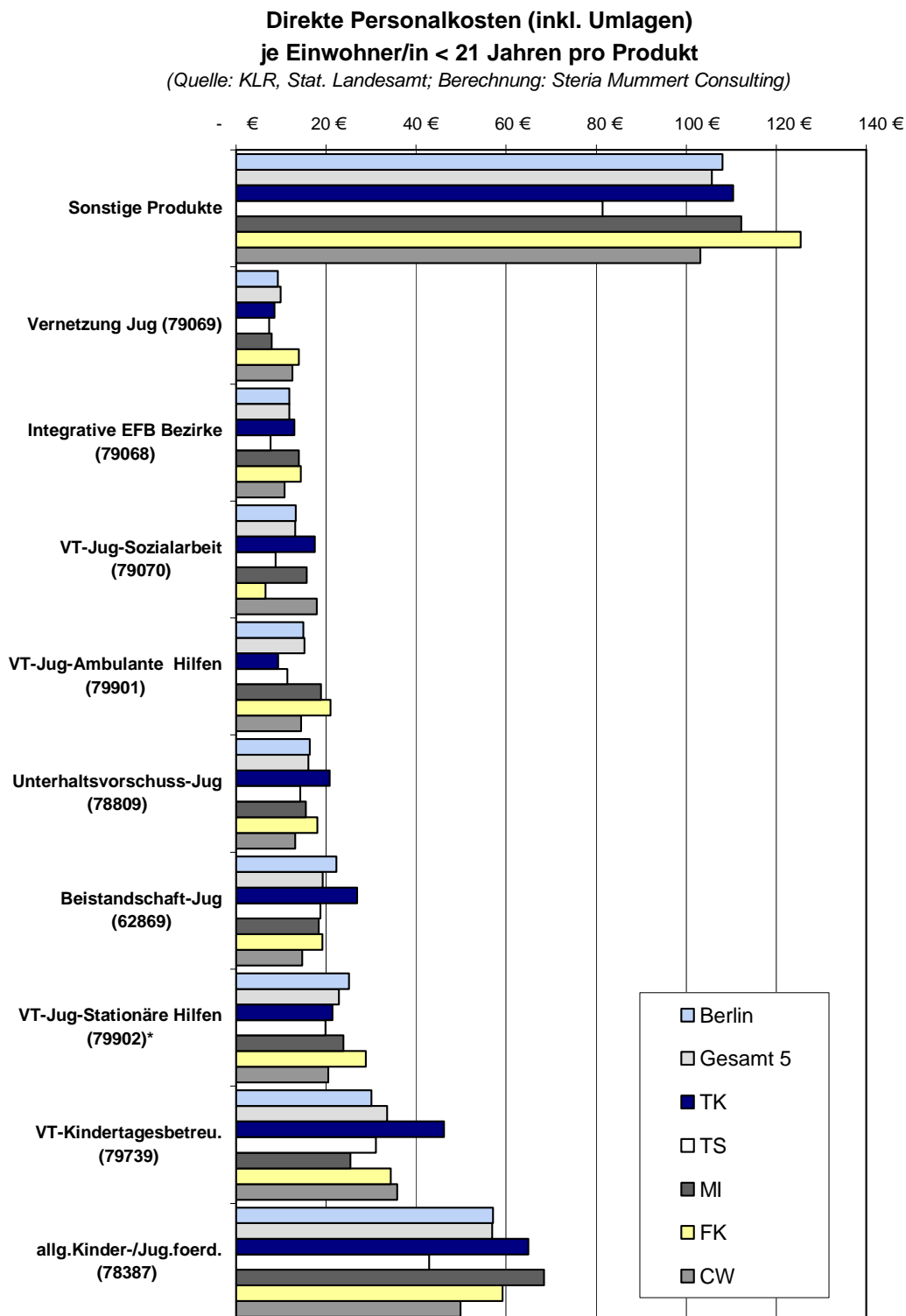


Abbildung 25: Finanzstrukturanalyse: Personalkosten pro Produkt je Einw. < 21 J.

Die Höhe der Personalkosten pro Einwohner/in unter 21 Jahren je Produkt variierte demnach im Jahr 2007 zwischen den betrachteten Bezirken deutlich. So lag die Spanne der Personalkosten pro Einwohner/in unter 21 Jahren im Bereich der **Allgemeinen Kinder- und Jugendförderung** in öffentlicher Trägerschaft zwischen 43 und 68 Euro.

Die **Verwaltung der Kindertagesbetreuung** bildet den zweitaufwendigsten Aufgabenbereich. Trotz des Berlinweits einheitlichen Verfahrens zeigen sich hier sehr deutliche Unterschiede zwischen den Bezirken in der Höhe der direkten Personalkosten pro Einwohner/in unter 6 Jahren. So variierten die Kosten zwischen 166 Euro in Treptow-Köpenick und 81 Euro in Mitte.

Im Bereich der **Beistandschaften** weist Treptow-Köpenick mit 27 Euro pro Einwohner/in unter 21 Jahren den sehr deutlich höchsten Wert aus. Der Berliner Durchschnittswert liegt hier bei 22 Euro und damit 18,5 Prozent niedriger. In den vier Untersuchungsbezirken liegen die Personalkosten sogar nur bei 19 Euro pro Einwohner/in und damit um 30 Prozent niedriger

- Die deutlichen Unterschiede im Bereich der Allgemeinen Kinder- und Jugendförderung sind nicht auf unterschiedliche Vergabestrategien zurückzuführen, sondern das Ergebnis unterschiedlicher Niveaus.

Erweiterte Teilkosten 2007 der Allgemeinen Kinder- und Jugendförderung
in öffentlicher (78387) und freier Trägerschaft (78401) in Euro pro Einwohner < 21 Jahren
(Quelle: KLR; Berechnung: Steria Mummert Consulting)

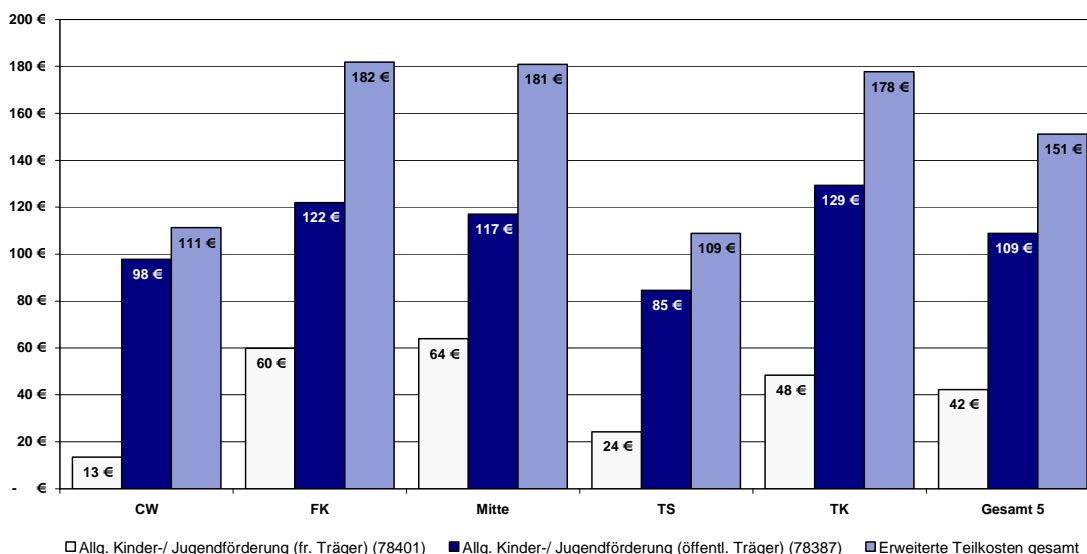


Abbildung 26: Finanzstrukturanalyse: Erweiterte Teilkosten Jugendförderung in €/Ew. < 21

So wiesen die Bezirke Friedrichshain-Kreuzberg, Mitte und Treptow-Köpenick gleichermaßen hohe Erweiterte Teilkosten für die Allgemeine Kinder- und Jugendförderung in öffentlicher und freier Trägerschaft auf. Umgekehrt praktizierten die Bezirke Charlottenburg-Wilmersdorf und Tempelhof-Schöneberg die Strategie eines im Vergleich geringeren Leistungsangebots in Verbindung mit einem hohen Vergabeanteil. Insofern haben diese beiden Bezirke weit stärker als die übrigen drei Bezirke einen Ansatz zur Vergabe operativer Jugendhilfeaufgaben (hier: ohne Kindertagesbetreuung) verfolgt.

- Die Wirtschaftlichkeit der Leistungserbringung gestaltet sich unabhängig von der Höhe der Kosten pro Einwohner/in unter 21 Jahren. Zwar variieren die Kosten pro Mengeneinheit zwischen den fünf untersuchten Bezirken z. T. erheblich, doch wirkt sich die seit Jahren praktizierte Steuerung über die KLR bei vielen Produkten tendenziell homogenisierend auf die Kosten pro Mengeneinheit aus.

Unabhängig von der Höhe der eingesetzten Mittel pro Einwohner/in unter 21 Jahren stellte sich die Wirtschaftlichkeit der Leistungserbringung, gemessen in Erweiterten Teilkosten pro Mengeneinheit (KLR), im Jahr 2007 differenziert nach Produkten somit wie folgt dar:

Produktnr.	Bezeichnung	CW	FK	MI	TS	TK	Gesamt 5	Berlin
62869	Beistandschaften	31 €	28 €	31 €	29 €	30 €	30 €	29 €
63094	Amtsvormundschaften / Pflschaftschaften	65 €	24 €	44 €	41 €	30 €	39 €	40 €
77704	Fachdiagnostischer Dienst	243 €	299 €	233 €	175 €	308 €	254 €	255 €
78387	Allg. Jugendförderung	48 €	56 €	50 €	50 €	57 €	52 €	53 €
78401	Allg. Jugendförderung fr. Träger	36 €	35 €	30 €	22 €	26 €	29 €	30 €
	Summe 78387 + 78401	84 €	91 €	79 €	72 €	83 €	81 €	83 €
78730	HzE-therapeutische Leistungen	531 €	551 €	583 €	589 €	599 €	565 €	571 €
78734	Tagesgruppen (HzE)	2.032 €	2.123 €	2.432 €	2.104 €	1.984 €	2.146 €	2.112 €
78735	Vollzeitpflege (HzE)	1.205 €	1.276 €	1.190 €	1.402 €	1.323 €	1.280 €	1.278 €
78799	Tageseinzelpflege	68 €	71 €	73 €	62 €	62 €	67 €	65 €
78800	Tagesgroßpflege	79 €	82 €	94 €	84 €	72 €	83 €	81 €
79068	Integrative EFB	900 €	891 €	1.022 €	945 €	1.294 €	987 €	978 €
79069	Vernetzung	113 €	70 €	86 €	73 €	118 €	88 €	88 €
79070	Kinderschutz / Sozialarbeit	367 €	231 €	468 €	360 €	459 €	386 €	421 €
79379	Jugendsozialarbeit fr. Träger	45 €	39 €	40 €	40 €	45 €	40 €	39 €
79380	Jugendsozialarbeit	47 €	40 €	47 €	74 €	92 €	52 €	47 €
	Summe 79379 + 79380	92 €	79 €	87 €	114 €	137 €	92 €	85 €
79427	Mitwirkung Fam. G. Verfahren	663 €	256 €	412 €	384 €	462 €	416 €	435 €
79428	Jugendgerichtshilfe	375 €	370 €	362 €	382 €	265 €	358 €	335 €
79896	Kindertagesbetreuung (Vewaltung)	0,25 €	1,54 €	0,82 €	0,29 €	0,37 €	0,41 €	0,40 €
79901	Ambulante Hilfen (HzE)	1.142 €	1.060 €	1.228 €	1.071 €	1.034 €	1.118 €	1.109 €
79902	Stationäre Hilfen (HzE)	3.413 €	3.427 €	3.628 €	3.470 €	3.364 €	3.470 €	3.482 €

Tabelle 12: Erweiterte Teilkosten pro Mengeneinheit (KLR 2007)

Im Bereich der Allgemeinen Jugendförderung zeigen sich in allen Untersuchungsbezirken deutliche Unterschiede hinsichtlich der Kosten pro Angebotsstunde zwischen Angeboten öffentlicher und freier Träger. So lagen die Kosten einer Angebotsstunde eines freien Trägers lediglich mit durchschnittlich 29 Euro um ca. 44 Prozent unterhalb des Kostenniveaus einer Angebotsstunde einer öffentlichen Einrichtung. Deutliche Kostenunterschiede zwischen den Bezirken zeigen sich u. a. im Bereich der zu den Hilfen zur Erziehung zählenden Tagesgruppen (Produkt Nr. 78734) und der Vollzeitpflege (Produkt Nr. 78735). So lagen die Erweiterten Teilkosten im Bereich der Tagesgruppen bezogen auf die Bezugsgröße „Begünstigte Junge Menschen“ im Bezirk Mitte bei 2.432 Euro. Dies waren 448 Euro bzw. 22,6 Prozent mehr als im Bezirk Treptow-Köpenick. Demgegenüber wiesen die Kosten pro Menge bei den Ambulanten (79901) und Stationären Hilfen (79902) ein vergleichsweise homogenes Niveau auf. Dies könnte eine Folge der Rahmenvertraglichen Vereinbarungen sein.

4.6 Arbeitszeitanalyse

Voraussetzung für die Personalbemessung ist eine möglichst präzise Ermittlung des tatsächlichen Aufwands pro Menge. Wie viel Zeit, so die zu Grunde liegende Frage, benötigen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der fünf untersuchten Berliner Jugendämter bisher zur Bewältigung ihrer Aufgaben? Bei der Beantwortung dieser Frage sind zahlreiche Berliner Besonderheiten zu berücksichtigen. Hierzu zählen insbesondere die Auswirkungen des Berliner Anwendungstarifvertrags (Kapitel 3.7), d. h. die damit verbundene Reduzierung der regulären Arbeitszeit i. V. m. dem Freizeitausgleich sowie die Ergebnisse der Gleitzeitregelungen.

Wie beschrieben (Kapitel 2.3), konnten die Ergebnisse der Jahresaufwandsschätzung für die Analyse kaum herangezogen werden. Deren Ergebnisse hätten einen umfassenden und fundierten Überblick über die Höhe und Verteilung der vorhandenen Personalkapazitäten der fünf untersuchten Jugendämter auf die einzelnen Aufgabenbereiche, Leistungen und Teilleistungen gegeben. In Folge des Scheiterns der Jahresaufwandsschätzung (siehe Kap. 2) wurde die Arbeitszeitanalyse stattdessen mit Zustimmung der Lenkungsgruppe sowie des Hauptpersonalrates des Landes Berlin (HPR) und der Hauptschwerbehindertenvertretung auf der Grundlage der Ergebnisse der Berliner Kosten- und Leistungsrechnung des Jahres 2008, einer Ergänzenden Arbeitszeitanalyse sowie der Personalstrukturanalyse durchgeführt.

Die Auswertung erfolgte in drei Stufen:

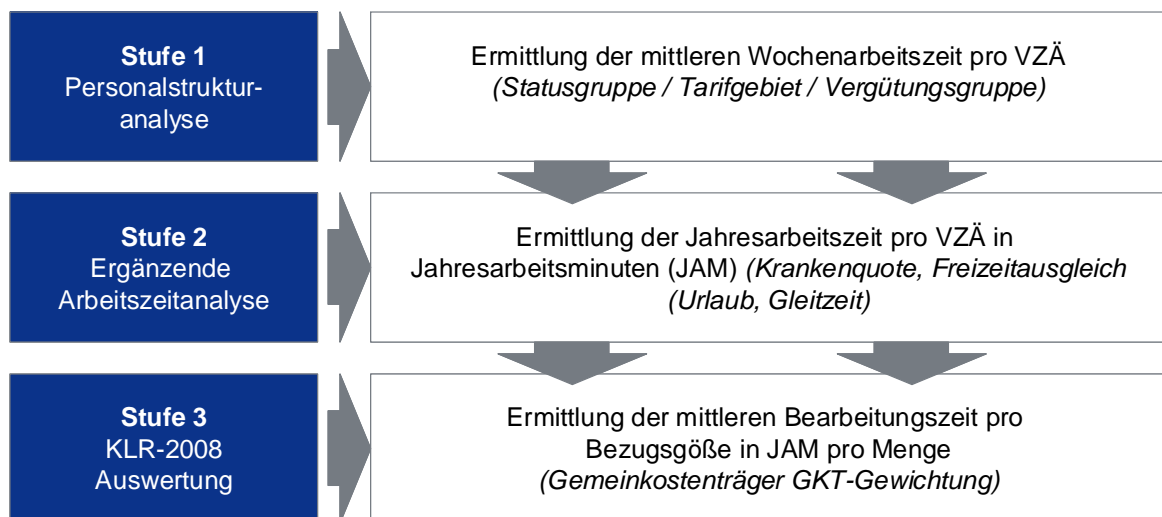


Abbildung 27: Arbeitszeitanalyse: Auswertungskonzept

▪ Stufe 1: Auswertung der Personalstrukturanalyse

Wie in Kap. 3.7 dargelegt, wirkt sich der aktuell bestehende Berliner Anwendungstarifvertrags (ATV) unmittelbar auf die Höhe der regulären tariflichen Arbeitszeit der Angestellten aus. So variiert die dort vereinbarte besondere reguläre tarifliche Arbeitszeit von Angestellten in Abhängigkeit vom Ta-

rifgebiet (Ost/West) und der Höhe der Vergütung. Darüber hinaus variiert die reguläre Wochenarbeitszeit einer Vollzeitstelle in Abhängigkeit der Statusgruppe (Beamte/Angestellte)

Zur Ermittlung der mittleren wöchentlichen Arbeitszeit pro Vollzeitstelle, die die Grundlage für die Personalbemessung bildet, wurde deshalb eine Auswertung der Verteilung der vorhandenen Vollzeitstellenäquivalente (VZÄ) nach Statusgruppen, Tarifgebieten und Vergütungsgruppen pro Bezirk vorgenommen. Diese Auswertung wurde auf der Grundlage der von PStat gelieferten Daten zur Personalstruktur im Januar 2008 durchgeführt. Dabei wurden Beamte in Ost und West mit jeweils 40 Wochenarbeitsstunden berücksichtigt sowie Angestellte entsprechend ihrer Verteilung auf Ost und West sowie der im Anwendungstarifvertrag angelegten Unterteilung nach Vergütungsgruppen mit der Besonderen Regulären Wochenarbeitszeit.

■ Stufe 2: Auswertung der Ergänzenden Arbeitszeitanalyse:

Zur Überprüfung, in wie weit die reguläre tarifliche Arbeitszeit der tatsächlichen Arbeitszeit entspricht, wurde auf Wunsch der Personalvertretungen der Bezirke³⁴ sowie mit Zustimmung des Hauptpersonalrates und der Hauptschwerbehindertenvertretung des Landes Berlin³⁵ zudem eine ergänzende Arbeitszeitanalyse durchgeführt, in deren Verlauf folgende Kennziffern in aggregierter Form über alle Mitarbeiter/innen erhoben wurden: **(i)** Gleitzeitsituation in den fünf Berliner Jugendämtern, **(ii)** Umsetzung des Freizeitausgleichs im Rahmen des Berliner Anwendungstarifvertrags (ATV), **(iii)** Inanspruchnahme des Jahresurlaubs sowie **(iv)** Gesundheitsquote. Die Ergebnisse dieser Auswertung werden zunächst zur Ermittlung der Anzahl der tatsächlichen Arbeitstage pro Jahr herangezogen.

Ausgehend hiervon werden in der Folge unter Heranziehung der Ergebnisse der in Stufe 1 ermittelten durchschnittlichen Wochenarbeitszeit pro Vollzeitstelle die für die Personalbemessung relevanten Jahresarbeitsminuten (JAM) pro Vollzeitstelle identifiziert.

■ Stufe 3: Auswertung der Berliner Kosten- und Leistungsrechnung (KLR) 2008

Zur Ermittlung der mittleren Bearbeitungszeit pro Menge wurden die Ergebnisse der Kosten- und Leistungsrechnung 2008 herangezogen. Hierzu wurden von den fünf in die Untersuchung einbezogenen Bezirken auf der Grundlage einer standardisierten Abfrage die gebuchten Stellenanteile differenziert nach Kostenstellen und Kostenträgern (u. a. Produkte) sowie die Mengen (Bezugsgrößen) differenziert nach Kostenträgern erhoben und im Rahmen eines Benchmarkings gegenübergestellt. Um die Vergleichbarkeit der Daten der einzelnen Bezirke zu gewährleisten, wurden die Angaben in Abstimmung mit den Controller/innen der beteiligten Bezirke anhand der in Stufe 2 ermittelten bezirksspezifischen Jahresarbeitsminuten pro Vollzeitstellenäquivalent (VZÄ) bereinigt. Zudem wurde das von den Controller/innen dargelegte abweichende Buchungsverhalten in Bezug auf den Gemeinkostenträger überprüft.

Im Folgenden werden die Ergebnisse dieser Auswertungen im Detail dargestellt:

³⁴ Die Berücksichtigung dieser Faktoren wurde u. a. ausdrücklich von den Personalvertretungen der 12 Bezirke im Rahmen der Informationsveranstaltung am 28.05.2008 gefordert.

³⁵ Siehe: Zustimmung des HPR vom 09.12.2008

4.6.1 Stufe 1: Ermittlung der mittleren Wochenarbeitszeit

Die mittlere Wochenarbeitszeit pro Vollzeitstelle (VZÄ) variierte im Januar 2008 in den Bezirken unter Berücksichtigung von Statusgruppe, Tarifgebiet und Vergütungsgruppe zwischen 37,90 und 36,93 Wochenstunden.

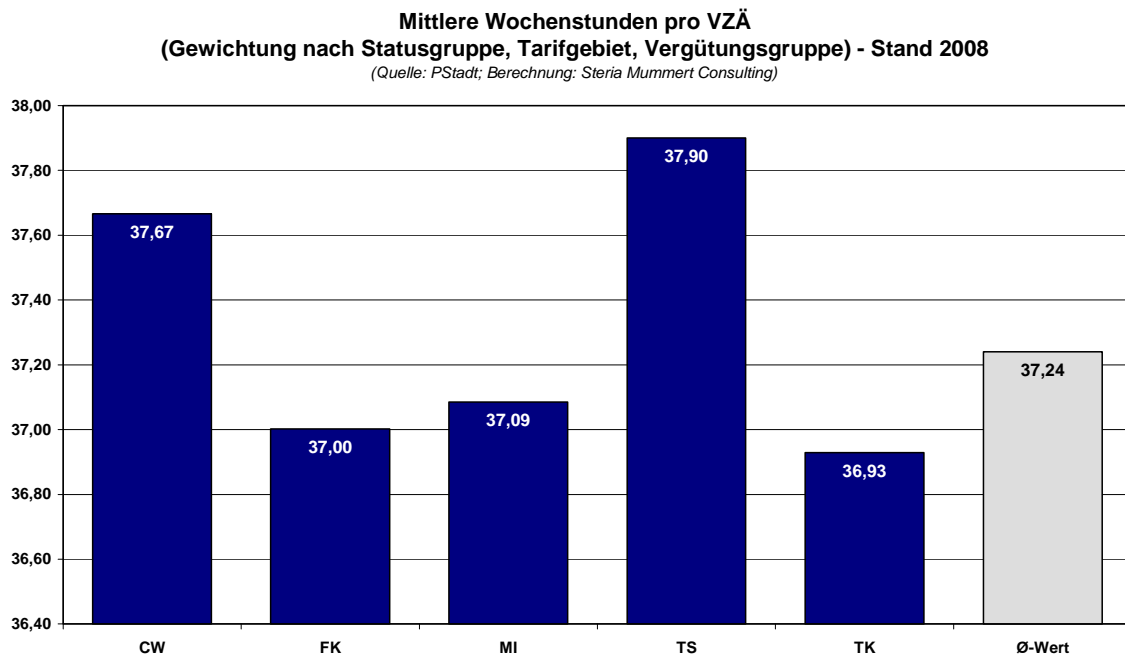


Abbildung 28: Arbeitszeitanalyse: Mittlere Wochenarbeitszeit pro Vollzeitstelle pro Bezirk

Im Durchschnitt über alle in die Untersuchung einbezogenen Bezirke betrug die mittlere wöchentliche Arbeitszeit 37,24 Stunden (siehe hierzu ausführlich: Anlage 6).

4.6.2 Stufe 2: Ermittlung der durchschnittlichen Jahresarbeitszeit

Die durchschnittliche Jahresarbeitszeit wurde unter Berücksichtigung der Ergebnisse der Ergänzenden Arbeitszeitanalyse ermittelt.

- Die Krankenquote³⁶ variierte im 1. Halbjahr 2008 in den Jugendämtern der fünf untersuchten Bezirken insgesamt zwischen 9,2 und 7,3 Prozent.

³⁶ Gemäß Vereinbarung mit dem Hauptpersonalrat/der Hauptschwerbehindertenvertretung des Landes Berlin wurde der Krankenstand über die Personalstrukturstatistikstelle (PStat.) gemäß den Vorgaben des Fachkonzepts (Version 1.3) der Senatsverwaltung für Inneres und Sport (SenInn) ermittelt. Grundlage der Auswertung sind die Daten des 1. Halbjahres 2008 mit Stand Dezember 2008. Folglich sind in die Ergebnisse die bis Dezember 2008 im IPV-Verfahren angefallenen rückwirkenden Änderungen eingeflossen um einen stabilen Datenbestand auf Grund des Eingabeverhaltens der Bezirke zu erreichen. PStat weist im Rahmen seiner Auswertung die „Pauschale Gesundheitsquote“ aus. Diese ist wie folgt definiert: „Anteil der Kalendertage ohne gemeldete Erkrankungen an

Krankenquote im Fachbereich Jugend - Einzelplan 40

(Quelle: PStat; Berechnung: Steria Mummert Consulting)

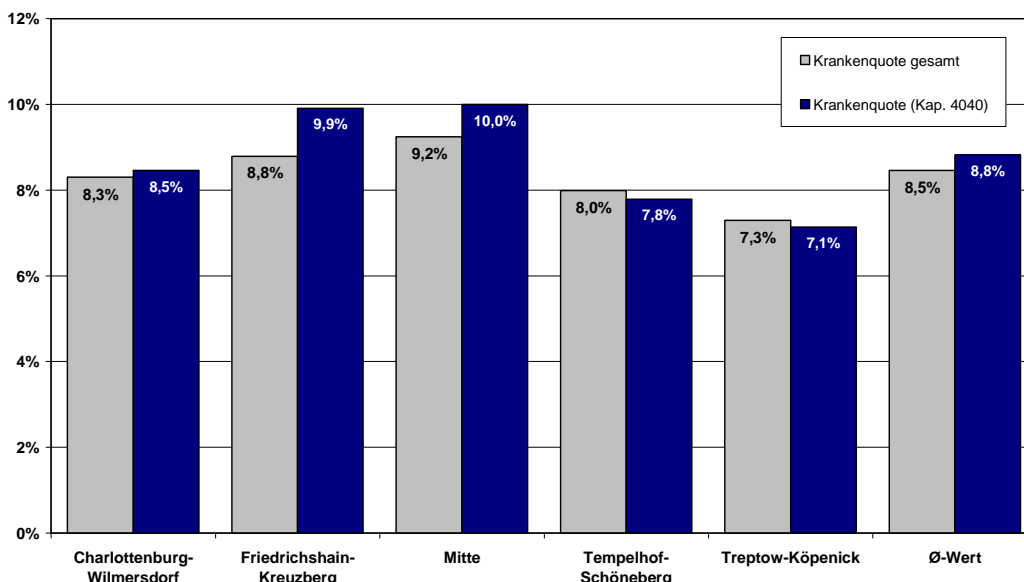


Abbildung 29: Arbeitszeitanalyse: Krankenquote im 1. Halbjahr 2008 (PStat)

In der Gesamtschau werden sehr deutliche Unterschiede zwischen den Bezirken in Bezug auf die Höhe der „Pauschalen Krankenquote“ sichtbar. So liegen die Krankenquoten in den Bezirken Mitte und Friedrichshain-Kreuzberg um 26,7 bzw. 20,5 Prozent über dem Niveau des Bezirks Treptow-Köpenick.

Insgesamt liegt die Krankenquote im Kapitel 4040 – Familienunterstützende Hilfen, dem in allen Bezirken auch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Regionalen Sozialen Dienstes (RSD) zugeordnet sind, leicht über dem mittleren Niveau der Krankenquote in den Jugendämtern insgesamt. Allerdings zeigen sich in der bezirkspezifischen Betrachtung uneinheitliche Ergebnisse. Während die Krankenquoten im Kapitel 4040 in den Bezirken Friedrichshain-Kreuzberg und Mitte um 12,8 bzw. 8,2 Prozent über der Krankenquote des Gesamtjugendamtes liegen, weisen Tempelhof-Schöneberg und Treptow-Köpenick in diesem Kapitel sogar geringere Werte aus.

Da das Kapitel 4040 – Familienunterstützende Hilfen neben dem RSD noch weitere Mitarbeiter/innen umfasst, ist eine abschließende Feststellung, in wie weit der Krankenstand in diesem Aufgabenfeld überdurchschnittlich hoch ist, auf der Grundlage der vorhandenen Datenlage nicht möglich.

Hochgerechnet auf die Anzahl der Arbeitstage ergeben sich aus den Pauschalen Krankenquoten demnach Fehlzeiten pro Vollzeitstellenäquivalent in Höhe von 16 bis 20,3 Tagen.

der Gesamtzahl der Kalendertage aller Beschäftigten seit dem Stichtag in Prozent je Organisationseinheit“. Die von Steria Mummert Consulting hier ausgewiesenen Krankenquote ergibt sich folglich als Inverswert der „Pauschalen Gesundheitsquote“, d. h. $1 / \text{„Pauschale Gesundheitsquote“} = \text{„Pauschale Krankenquote“}$.

- **Gemäß dem Stand der auf der Ebene der Jugendämter aggregierten Gleitzeitkonten zum Stichtag 30.06.2008 variierte das Gleitzeitvolumen zwischen 4,2 und 2,0 Tagen pro Mitarbeiter/in.**

In Charlottenburg-Wilmersdorf kommen auf eine Vollzeitstelle Überminuten im Volumen von 4,2 Tagen zum Stichtag 30.06.2008. In Treptow-Köpenick lag der Wert zum gleichen Stichtag bei plus 2,0 Tagen. Im Durchschnitt über alle Bezirke erreichen die Gleitzeitkonten zu diesem Stichtag ein Volumen in Höhe von plus 3,0 Tagen.

In der Gesamtschau lassen sich anhand der Gleitzeitkonten allerdings keine Arbeitslastspitzen bzw. zusätzliche Arbeitskapazitäten in relevanter Größenordnung erkennen. Die zu Grunde gelegte Jahresarbeitszeit wird somit nicht um zusätzliche Arbeitstage in Folge von Mehrarbeit erhöht.

- **Ein Aufbau von Urlaubsrückständen ist i. d. R. nicht erkennbar. Lediglich in Treptow-Köpenick weist das geringe Volumen genommener Urlaubstage im 1. Halbjahr 2008 auf einen Anstieg der Urlaubsrückstände hin.**

Die Mitarbeiter/innen in den Jugendämtern nehmen i. d. R. Resturlaubstage des Vorjahres in das Folgejahr mit. Die Höhe der Resturlaubstage variiert allerdings sehr deutlich zwischen den Bezirken. So lag das Volumen der Resturlaubstage in Charlottenburg-Wilmersdorf und Friedrichshain-Kreuzberg mit durchschnittlich 12,0 bzw. 9,1 Tagen sehr deutlich über dem Niveau der Bezirke Mitte und Tempelhof-Schöneberg mit 1,7 bzw. 2,5 Tagen. Auffällig ist, dass es keine erkennbare Korrelation zwischen der Personalausstattung insgesamt und den Resturlaubstagen gibt. So weist Friedrichshain-Kreuzberg trotz der höchsten Personalausstattung bezogen auf die Zahl der Jungen Menschen unter 21 Jahren zugleich den zweithöchsten Wert an Resturlaubstagen aus. Umgekehrt verhält es sich im Jugendamt Tempelhof-Schöneberg, das die niedrigste Personalausstattung aller Jugendämter bezogen auf die Zahl der Jungen Menschen unter 21 Jahren ausweist und zugleich den zweitniedrigsten Wert an Resturlaubstagen verzeichnet.

Unter der Annahme, dass 5/12 aller Urlaubstage im 1. Halbjahr und 7/12 im 2. Halbjahr genommen werden, zeigt sich, dass in den Bezirken kein Aufbau zusätzlicher Resturlaubsbestände stattfindet. Im Gegenteil. Demnach ist in drei der fünf Bezirke trotz zusätzlicher Freizeitausgleichstage gemäß Berliner ATV von einem Abbau vormals aufgebauter Resturlaubstage auszugehen. Lediglich in Treptow-Köpenick lässt die geringe Zahl von Urlaubstagen im 1. Halbjahr 2008 einen Aufbau von Resturlaubstagen erwarten.

In der Gesamtschau lässt sich somit keine zusätzliche Arbeitszeit in Folge nicht genommener Urlaubstage erkennen. Die zu Grunde gelegte Jahresarbeitszeit wird somit nicht um zusätzliche Arbeitstage in Folge einer geringeren Anzahl genommener Urlaubstage erhöht.

- **Die im Rahmen der Ergänzenden Arbeitszeitanalyse durch die Bezirke bereitgestellte Datenglage erlaubt keine Rückschlüsse über die Höhe der in Anspruch genommenen Freizeitausgleichstage. Folglich werden innerhalb des Modells zur Ermittlung der jährlichen Arbeitszeit keine zusätzlichen Arbeitstage in Folge von nicht in Anspruch genommenen Freizeitausgleich berücksichtigt. Dieses Vorgehen wird durch qualitative Einschätzungen von Seiten der Bezirke gestützt, die von einer weitgehenden Realisierung des Freizeitausgleichs ausgehen.**

- Die Zahl der Arbeitstage variiert unter Berücksichtigung der unterschiedlichen Krankenquote zwischen 204 und 199,7 Tagen.

Die Zahl der Arbeitstage wird wie folgt unter zu Berücksichtigung der unterschiedlichen bezirklichen Krankenquoten ermittelt. In der Folge zeigen sich deutliche Unterschiede hinsichtlich der Zahl der verfügbaren mittleren Arbeitstage pro Vollzeitstelle. Diese variieren zwischen 204 Tagen in Treptow-Köpenick und 199,7 Tagen im Bezirk Mitte.

Nr.	Wert	CW	FK	MI	TS	TK	Ø-Wert
1	Anzahl Tage p. a.	365	365	365	365	365	365
2	./. Anzahl Tage Wochenende	104	104	104	104	104	104
3	./. Anzahl Urlaubstage	31	31	31	31	31	31
4	./. Anzahl Feiertage	10	10	10	10	10	10
5	./. Anzahl Krankentage	18,3	19,3	20,3	17,6	16,0	18,6
6	Summe Arbeitstage p. a.	201,7	200,7	199,7	202,4	204,0	201,4
7	Anz. Arbeitswochen p. a.	40,3	40,1	39,9	40,5	40,8	40,3
8	Mittlere Wochenarbeitszeit (Stufe 1)	37,67	37,00	37,09	37,90	36,93	37,24
9	Mittlere Arbeitszeit p. Tag (Stufe 1)	7,53	7,40	7,42	7,58	7,39	7,45
10	Mittlere Jahresarbeitsstunden	1.520	1.485	1.481	1.534	1.506	1.500
11	Mittlere Jahresarbeitsminuten	91.181	89.102	88.857	92.061	90.382	89.999
12	Gewichtung	101,3%	99,0%	98,7%	102,3%	100,4%	100,0%

Tabelle 13: Berechnung der Jahresarbeitsminuten (o. Freizeitausgleich lt. ATV)

Die Summe der im Weiteren verwendeten Jahresarbeitsminuten (JAM) ergeben sich in der Folge durch Hinzuziehung der in *Stufe 1* ermittelten durchschnittlichen Wochenarbeitszeit pro Vollzeitstelle. Demnach variiert die Summe der verfügbaren Jahresarbeitsminuten pro Vollzeitstellen in den Bezirken zwischen 92.061 in Tempelhof-Schöneberg und 88.857 im Bezirk Mitte.

Bezogen auf den Mittelwert in Höhe von 89.999 Jahresarbeitsminuten ergeben sich so Gewichtungsfaktoren zwischen 102,3 Prozent in Tempelhof-Schöneberg und 98,7 Prozent im Bezirk Mitte. Diese Gewichtungsfaktoren, die sich aus dem Verhältnis von Bezirkswert zu Durchschnittswert ergeben, werden hier zur Gewichtung der in der KLR ausgewiesenen Stellenanteile herangezogen.

4.6.3 Stufe 3: Ermittlung der mittleren Bearbeitungszeit (mBZ)

Ziel der 3. Stufe der Arbeitszeitanalyse ist die Ermittlung der mittleren Bearbeitungszeiten (mBZ) pro Bezugsgröße (BzG) auf der Grundlage der Auswertungen der durch die Bezirke bereitgestellten Berliner Kosten- und Leistungsrechnung 2008. Die mittlere Bearbeitungszeit pro Bezugsgröße wird dabei durch das Verhältnis von Stellenanteil pro Menge ermittelt. Dabei sind die aus der KLR entnommenen Stellenanteile entsprechend den Ergebnissen der Stufe 1 und Stufe 2 der Arbeitszeitanalyse gewichtet, d. h. die identifizierten Unterschiede hinsichtlich der durchschnittlichen wöchentlichen Arbeitszeit (Stufe 1) sowie der Jahresarbeitszeit (Stufe 2) sind als Gewichtungsfaktoren eingeflossen.

Die folgende Tabelle stellt die Jahresarbeitsminuten pro Bezugsgröße dar:

Personalausstattung SRO-Jugendämter

Ergebnisse der vergleichenden Bestandsaufnahme

Produktnr.	Bezeichnung	CW	FK	MI	TS	TK	Ø-Wert	Median	Bezugsgröße
Jugendförderung, Jugendsozialarbeit, Familienförderung (§§ 11 ff. SGB VIII)									
78387	allg.Kinder-/Jug.foerd.	40	51	54	46	41	46	46	JAM pro "Angebotsstunde"
78401	T-Kind-/Jug.foerd.fr.Tr.	194	32	565	1	0	158	32	JAM pro "Angebotsstunde"
79380	Jugendsozialarbeit	49	27	72	67	44	52	49	JAM pro "Angebotsstunde"
79379	T-Jugendsozialarb.fr.Tr.	0	4	18.216	0	0	3.644	0	JAM pro "Angebotsstunde"
79382	Allgem. Familienfoerd.	54	62	83	53	48	60	54	JAM pro "Angebotsstunde"
79381	T-Familienfoerdg.-fr.Tr.	0	5	0	0	0	1	0	JAM pro "Angebotsstunde"
77771	Zielgr.bez.Uebernachtung	0	0	78	18	40	27	18	JAM pro "Übernachtungen der Zielgruppenpersonen"
79877	VT Jug-Erholungsmaßnah.	13	19	73	4	71	36	19	JAM pro "Teilnehmertag"
Fallunspezifische Arbeit / Falteam									
79900	VT-Jug-Fallunspezifische Arbeit	0	0	35	1	0	7	0	
79522	Falteamarbeit	0	0	0	0	129	26	0	Verrechnungseinheit (Bezirksinternes Produkt TK: "Typ Epsilon")
Kinderschutz / Inobhutnahmen (§ 42 SGB VIII)									
79070	VT-Jug-Sozialarbeit	350	450	672	381	441	459	441	JAM pro "Neufall, der keine Jugendhilfemaßnahmen nach sich ziehen"
79897	R-Kinder-Jugendnotdienst	0	755	0	0	0	755	0	JAM pro "begünstigten jungen Menschen"
78737	VT-HzE Inobhutnahme	754	1.390	852	765	555	863	765	JAM pro "begünstigten jungen Menschen"
Jugendgerichtshilfe / Mitwirkung in Familiengerichtlichen Verfahren									
79427	Mitwirk Familiengericht	520	324	527	436	483	458	483	JAM pro "Schriftliche Stellungnahme"
79428	VT-JGG-Leistungen	281	309	292	335	285	300	292	JAM pro "abgeschlossenes Gerichtsverfahren".
30043	R-Prozessvertretung-Jug	0	266	0	0	0	266	0	JAM pro "Termin- oder Prozessvertretungen"
77759	R-Haftentsch.hilfe-Jug	0	0	552	0	0	552	0	JAM pro "vorgeführte Person"
Hilfe zur Erziehung (§§ 27 ff. SGB VIII o. § 28 SGB VIII)									
78730	VT-HzE therapeut.Leist.	96	183	134	161	160	147	160	JAM pro "begünstigten jungen Menschen" (agg. Mw.)
78734	VT-HzE Tagesgruppen	165	282	435	261	293	287	282	JAM pro "begünstigten jungen Menschen" (agg. Mw.)
78735	VT-HzE Vollzeitpflege	248	180	278	164	197	214	197	JAM pro "begünstigten jungen Menschen" (agg. Mw.)
79901	VT-Jug-Ambulante Hilfen	191	227	235	193	237	217	227	JAM pro "begünstigten jungen Menschen" (agg. Mw.)
79902	VT-Jug-Stationäre Hilfen	265	345	313	268	275	293	275	JAM pro "begünstigten jungen Menschen" (agg. Mw.)

Personalausstattung SRO-Jugendämter

Ergebnisse der vergleichenden Bestandsaufnahme

Produktnr.	Bezeichnung	CW	FK	MI	TS	TK	Ø-Wert	Median	Bezugsgröße
Sonstige Hilfen nach SGB VIII (§§ 18, 19, 20, 21 SGB VIII)									
78739	VT-Fam.Hilf-begl.Umgang	317	439	423	402	753	467	423	JAM pro "begünstigten jungen Menschen" (agg. Mw.)
78740	T-Unterbr.Mutter/Kind-Jug	387	539	576	476	454	487	476	JAM pro "begünstigten jungen Menschen" (agg. Mw.)
78741	VT-Fam.hilf-Notsituation	619	413	992	386	420	566	420	JAM pro "begünstigten jungen Menschen" (agg. Mw.)
79383	VT-soz.päd.Jug.berufshilf	369	392	311	250	130	290	311	JAM pro "begünstigten jungen Menschen" (agg. Mw.)
EFB (§ 28 SGB VIII) / KJPD / Psychosoziale Dienste									
77704	Fachd. Funktion Versorg.	159	242	191	152	221	193	191	JAM pro "Maßnahme"
79028	T-Integrative EFB fr. Tr.	0	17	0	0	0	17	0	JAM pro "abgeschlossenen Fall"
79068	Integrative EFB Bezirke	603	754	828	821	980	797	821	JAM pro "abgeschlossenen Fall"
79069	Vernetzung Jug	68	89	99	84	133	94	89	JAM pro "Beratungs- und Kontaktstunden"
72622	KJPD-Gutachten/intern	65	0	0	0	0	13	0	JAM pro "Stellungnahme/Gutachten"
78719	KJPD-Sicherstellg.v.Hilfe	25	0	0	0	0	5	0	JAM pro "Maßnahme"
79887	KJPD-Diagn./Berat./Krise	13	19	73	4	71	36	19	JAM pro "Maßnahme"
Kindertagesbetreuung, Elterngeld, Erziehungsgeld (§§ 22 ff. SGB VIII)									
79896	VT-Kindertagesbetreu.	10	9	6	7	10	8	9	JAM pro "Kind"
78799	T-Tageseinzelpflege.	7	24	11	9	11	12	11	JAM pro "vertraglich vereinbarte Betreuungsstunde"
78800	T- Tagesgroßpflege	8	11	8	7	11	9	8	JAM pro "vertraglich vereinbarte Betreuungsstunde"
	Tagespflege (78799/78800)	55	111	65	56	83	68	65	JAM pro "belegten Platz" (Anmerk.) Monatszählung (neue Bezugsgröße!)
76840	Erziehungsgeld-Jug	6	14	12	8	12	10	12	JAM pro "leistungsempfangende Person"
79743	Jug-Bundeselterneld	22	18	16	13	22	18	18	JAM pro "leistungsempfangende Person"
Kindschaftsrechtliche Vertretung und Beratung (KBV); Unterhaltsvorschuss (UHV)									
62869	Beistandschaft-Jug	26	38	34	32	35	33	34	JAM pro "geführte Beistandschaft"
76831	Unterh.beratung-Jug	102	70	72	85	71	80	72	JAM pro "Beratungsgespräch"
76833	Beurkundung d. Jugendamt	33	80	40	71	74	60	71	JAM pro "Beurkundung"
76835	Vormundschaften-Jug	110	107	123	115	75	106	110	JAM pro "geführte Amtsvormundschaft und Pflegschaft" (agg. Mw.)
78809	Unterhaltsvorschuss-Jug	48	47	52	44	46	48	47	JAM pro "aktiver Dauerauftrag"
79084	Kosteneinziehung-BSHG-Jug	1.076	1.109	0	0	1.078	653	1.076	JAM pro "abgeschlossenen Kosteneinziehungsfall"

Personalausstattung SRO-Jugendämter

Ergebnisse der vergleichenden Bestandsaufnahme

Produktnr.	Bezeichnung	CW	FK	MI	TS	TK	Ø-Wert	Median	Bezugsgröße
Eingliederungshilfe (SGB XII); Pflegegeldleistungen nach dem Berliner Pflegegeldgesetz									
63094	Pflegegeldleistg.-Jug	37	52	47	70	146	70	52	JAM pro "anspruchsberechtigte Person"
78727	T-Einglied.hilfe a.E.-Jug	119	130	131	121	233	147	130	JAM pro "anspruchsberechtigte Person"
78728	T-Einglied.hilfe i.E.-Jug	358	294	539	337	832	472	358	JAM pro "anspruchsberechtigte Person"
Interne servicedienstleistungen									
76904	Kassenangelegenh.	0	0	0	0	54	11	0	JAM pro "Kassenanordnung"
78348	Ausbildung	0	811	0	0	613	285	0	JAM pro "Auszubildenden eines Bezirks"
78349	Praktikantenbetreuung	1.814	511	753	809	387	855	753	JAM pro "betreute Person"
78350	Anlagenbuchhaltung	0	0	0	0	4	1	0	JAM pro "Anlagegut"
76906	DezPersAng	0	0	0	0	54	11	0	JAM pro "Mitarbeiter pro Organisationseinheit oder Kostenstelle"
78773	HH-,Finanz-, KLR-Angel.	0	0	84	0	0	17	0	Bezirksinterne Verrechnungseinheiten
78774	nterne Personalangel.	912	0	50	0	0	192	0	Bezirksinterne Verrechnungseinheiten

Anmerkungen:

1) JAM = Jahresarbeitsminuten
 Monat 1 + Summe Monat 2 + ... + Summe Monat 12 = Bezugsgröße

Abbildung 30: Arbeitzeitanalyse: mBZ in Minuten pro Bezugsgröße (KLR 2008) inkl. bezirksindividuelle Gewichtung

4.7 Infrastrukturanalyse

Ziel der Infrastrukturanalyse ist die Bestandsaufnahme der in den fünf untersuchten Bezirken vorhandenen Ressourcen in Bezug auf die [1] Räumlichkeiten, [2] IT-Infrastruktur, [3] Kommunikation, [4] Mobilität, [5] Sonstige Arbeitsmittel und [6] Serviceprozesse (siehe Infrastrukturprofil Anlage 7).

Infrastrukturressource	Einheit	CW	FK	Mitte	TS	TK
Allgemeines						
Anzahl der Standorte	Anzahl pro Bezirk	7	5	5	4	5
Anzahl der regionalen Organisationseinheiten	Anzahl pro Bezirk	5	6	4	7	4
Anzahl der Mitarbeiter	Anzahl in Personen, ohne JFE	241	396	359	254	205
1 Raumsituation						
1 Büroräume	Anzahl pro Bezirk	196	237	325	235	162
2 Arbeitsplätze	Anzahl pro Bezirk	227	296	334	346	198
3 Besprechungsräume	Anzahl pro Standort	1,7	4,4	2,2	3,8	2,6
4 Wartebereiche, "Spielecken", Wickelbereich	Anzahl pro Standort	1,9	1,0	2,0	2,5	2,8
2 IT						
1 PC (Personal Computer)	Anzahl pro Bezirk	227	308	331	258	210
- davon PC's mit Intranetanschluss	Anzahl pro Bezirk	100%	100%	100%	95%	100%
- davon PC's mit Internetanschluss	Anzahl pro Bezirk	68%	71%	16%	55%	75%
2 Prozent der Mitarbeiter mit PC	Ausstattungsgrad der Mitarbeiter	94%	78%	92%	102%	102%
3 Prozent der Mitarbeiter mit internetfähigem PC	Ausstattungsgrad der Mitarbeiter	64%	55%	15%	56%	77%
4 Lap Top	Anzahl pro Bezirk	2,0	6,0	7,0	3,0	4,0
5 Beamer	Anzahl pro Bezirk	1,0	3,0	1,0	1,0	1,0
6 Drucker	Anzahl pro Bezirk	223,0	301,0	286,0	264,0	214,0
7 Kopierer	Anzahl pro Bezirk	14,0	8,0	13,0	11,0	10,0
8 Scanner	Anzahl pro Bezirk	2,0	10,0	1,0	2,0	3,0
3 Kommunikation						
1 Telefon - eingeschränkt (nur Berlin, kein Handy)	Anzahl pro Bezirk	126	307	33	223	198
2 Telefon - uneingeschränkt	Anzahl pro Bezirk	111	307	300	32	115
3 Mobiltelefone - eingeschränkt	Anzahl pro Bezirk	0	0	10	14	0
4 Mobiltelefone - uneingeschränkt	Anzahl pro Bezirk	7	8	0	k.A.	1
5 uneingeschränktes Emailsysteem	Ausstattungsgrad der Mitarbeiter	73%	78%	92%	97%	78%
6 eingeschränktes Emailsysteem	Ausstattungsgrad der Mitarbeiter	93%	78%	92%	97%	102%
4 Mobilität						
1 dienstlicher PKW	Anzahl pro Bezirk	0	0	0	0	0
2 dienstliche Fahrräder	Anzahl pro Bezirk	2	0	0	0	0
3 Dienstfahrtscheine (durchschnittliche Anzahl pro Monat)	Anzahl pro Bezirk	34	71	85	30	375
4 Dienstliche Nutzung des privaten PKW's (Anzahl der Genehmigungen)	Anzahl pro Bezirk	5	11	11	16	13
5 Taxigutscheine (durchschnittliche Anzahl pro Monat)	Anzahl pro Bezirk	0	0	0	0	0
6 Möglichkeit der Nutzung eines Fahrdienstes		nein	nein	nein	nein	ja
5 Ergänzende Arbeitsmittel						
1 Fotoapparat/Digitalkamera	Anzahl pro Bezirk	0	4	2	1	2
2 Videokamera	Anzahl pro Bezirk	1	0	4	3	1
3 Aufnahmegerät, Tonbänder	Anzahl pro Bezirk	0	1	3	15	0
4 Flipchart	Anzahl pro Bezirk	13	12	15	16	7
5 Medienkoffer	Anzahl pro Bezirk	3	1	k.A.	4	4
6 Pinnwände	Anzahl pro Bezirk	8	10	2	12	10
6 Serviceprozesse (sofern vorhanden und genutzt, unabhängig von der Finanzierung oder der organisatorischen Zugehörigkeit)						
1 interne Boten (Büroboten)	Anzahl VZÄ pro Bezirk	2	0	0	1	0
2 Schreibkräfte	Anzahl VZÄ pro Bezirk	0	1,75	5	3	1
3 Geschäftszimmer / Vorzimmer / zentrale	Anzahl VZÄ pro Bezirk	5,5	13,31	5	7,63	6
4 Wissens-, Contentmanagementsysteme		nein	nein	nein	ja	ja
5 Vorhandensein eines zentralen Formularwesens		nein	nein	k.A.	ja	ja
6 übergreifende Dokumentenmanagement-, Vorgangsbearbeitungssysteme		nein	nein	nein	nein	nein

Abbildung 31: Infrastrukturanalyse: Infrastrukturprofil

Die Analyse der quantitativen sowie der qualitativen Daten führt zu folgenden Schlussfolgerungen:

Raumsituation:

- **Nahezu jede/r Mitarbeiter/in (96 %) verfügt über einen eigenen Arbeitsplatz. Zugleich mangelt es teilweise an kleinen Besprechungsräumen für Klientengespräche.**
- Die mittlere Ausstattung mit Besprechungsräumen pro Standort variiert zwischen 1,7 und 4,4 Räumen in Charlottenburg-Wilmersdorf bzw. Friedrichshain-Kreuzberg.

Versorgungsgrad der Standorte mit Besprechungsräumen
(Quelle: zentrale Infrastrukturanalyse, Berechnung Steria Mummert Consulting)

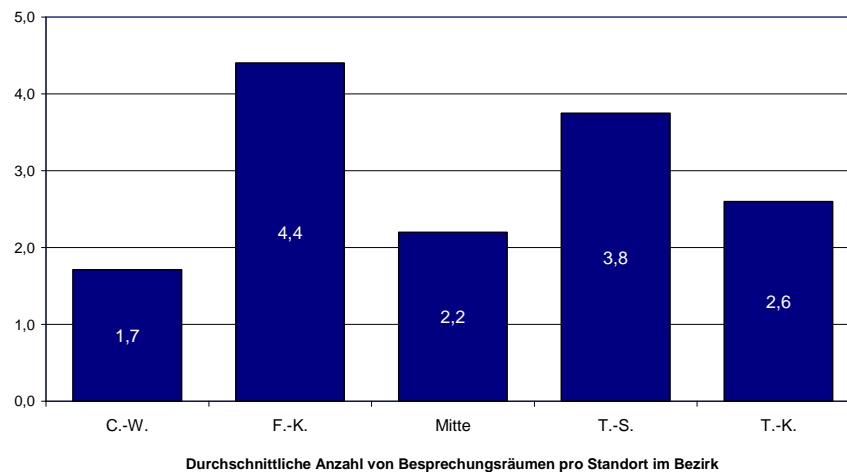


Abbildung 32: Infrastrukturanalyse: Besprechungsräume pro Standort

Zudem gibt es in allen Bezirken Mehr-Personen-Büros, was in Verbindung mit wenigen Besprechungsräumen darauf schließen lässt, dass es punktuell **keine ausreichenden Besprechungsmöglichkeiten** gibt. Sozialraumorientiertes Arbeiten hat jedoch den Anspruch, sowohl die interne fachübergreifende Zusammenarbeit zu stärken (interne Kooperation) als auch in hohem Maße die Potenziale des Klienten und des Sozialraumes zu erkennen und zu nutzen (externe Kooperation). Die räumliche Infrastruktur muss daher die damit einhergehenden Kommunikationserfordernisse ermöglichen.

- Darüber hinaus werden in mehreren Bezirken die Gebäude zu bestimmten Zeiten geschlossen. In der qualitativen Analyse wurde mehrfach erwähnt, dass diese **Schließzeiten** (teilweise um 19.30 Uhr, meist 20 Uhr) sowohl die Flexibilität der Mitarbeiter/innen als auch die Arbeitsmöglichkeiten (z. B. Abendveranstaltung mit Eltern, Krisendienste) einschränken.
- Neben der allgemeinen Ausstattung der Räume ist vor allem deren **Reinigung** häufig Anlass zu teilweise starker Kritik. Insbesondere die Wirkung öffentlich zugänglicher Bereiche (sanitäre Anlagen, Wartebereiche) wurde in der qualitativen Analyse als mangelhaft eingeschätzt.
- **[2] Sowohl die Anzahl als auch die Qualität der IT-Ausstattung verhindern eine effiziente Aufgabenwahrnehmung. Es gibt keine klaren Verantwortlichkeiten für IT-Systeme.**

- Während in Tempelhof-Schöneberg und Treptow-Köpenick jede/r Mitarbeiter/in über einen PC verfügt, gilt dies in Friedrichshain-Kreuzberg nur für 78 Prozent der Mitarbeiter/innen. In Charlottenburg-Wilmersdorf beträgt der **Versorgungsgrad mit PCs** 94 Prozent und in Mitte 92 Prozent.
- Der Ausstattungsgrad der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen mit einem **Internetanschluss** variiert von 15 Prozent in Mitte bis zu 77 Prozent in Treptow-Köpenick:

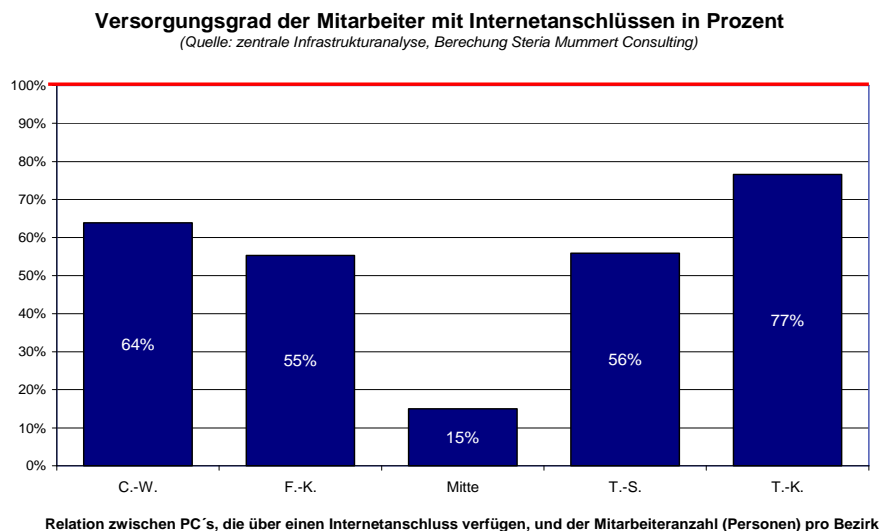


Abbildung 33: Infrastrukturanalyse: Versorgungsgrad der Mitarbeiter mit Internetanschlüssen

Im Durchschnitt der fünf Untersuchungsbezirke hat damit nur jede/r zweite Mitarbeiter/in einen Zugang zum Internet und damit z. B. zu Internetseiten von Bundes- und Landesministerien, Fachforen, Vereinen oder Trägern und zu den auf diesen Seiten zur Verfügung gestellten Dokumenten. Wenn Sozialraumorientierung bedeutet, Informationen über externe Akteure zu kennen und zu nutzen, so ist ein Internetanschluss eine notwendige Voraussetzung für die Arbeit in einem sozialräumlich organisierten Jugendamt, unabhängig vom Aufgabenbereich.

- Die **Wartungszeiten** der IT-Systeme (z. T. Mittwoch 14.00 Uhr, Freitag ab 15.00 Uhr) beurteilen die Mitarbeiter/innen als sehr einschränkend und hinderlich.
- Die **IT-Architekturen** werden von den Mitarbeitern bemängelt und erscheinen zum Teil äußerst dysfunktional, wie die folgenden Zitate beispielhaft verdeutlichen:

„Zu wenig Speicherplatz, keine Archivierungsmöglichkeiten, keine Desktop-Suchprogramme, eingeschränkter Internetzugang, veraltete Software (Firefox 1.5, Excel 97, Browser 3 Jahre alt)“
„Datentransfer nur über den Server oder die IT-Stelle möglich. Umständlich!“
„IT: zu langsam, zu kompliziert, zu eingeschränkt“

So zeigten auch die Erfahrungen bei der Durchführung der Jahresaufwandschätzung exemplarisch, dass verschiedene und getrennte Arbeitsoberflächen auf einem PC, Datenaustausch nur über zentrale IT-Stellen oder eingeschränkte E-Mailsysteme Datenflüsse und damit eine effiziente Aufgabenwahrnehmung verhindern.

- Die Bestandsaufnahme ergab, dass die **Zuständigkeiten** im Zusammenhang mit **IT-Strukturen** auf bis zu vier Ebenen verteilt sein:
 - **[1]** Die Senatsverwaltung für Bildung, Wissenschaft und Forschung ist für das landesweite IT-Verfahren ISBJ verantwortlich.
 - **[2]** Es existiert eine bezirkliche IT-Stelle.
 - **[3]** In einigen Bezirken existiert ein jugendamtsinterner IT-Service.
 - **[4]** Die Anwendungssystembetreuer nehmen in den Standorten zum Teil auch allgemeine IT-Service Funktionen wahr.

Diese mehrfachen, sich überschneidenden Zuständigkeiten bergen die Gefahr, dass sich bedienungsaufwendige und ineffiziente IT-Strukturen entwickeln, was folgendes Zitat belegt:

„Das E-Mail-Programm ist ein von der IT-Stelle "beschnittener Exot" (veraltet und künstlich funktionsbeschränkt), 2 verschiedene E-Mail-Programme (Ximian Evolution 2003, Intranet P-Mail Pegasus 2000).“

- **[3] Die Steuerungsanalyse ergab, dass Steuerung in den Jugendämtern zu einem hohen Teil über Kommunikation stattfindet. Die Bestandsaufnahme zeigt jedoch, dass die infrastrukturellen Kommunikationsstrukturen sehr eingeschränkt sind. Zudem sind die Kompetenzen im Umgang mit mittlerweile gängigen elektronischen Informationssystemen wie z. B. Internet, Intranet und E-Mail zum Teil mangelhaft. Im Ergebnis werden sowohl unformalisierte Kommunikationen und Informationsaustausche als auch verbindliche Informationsflüsse erheblich erschwert und zum Teil verhindert.**

- Es wurde bereits festgestellt, dass nicht jeder Mitarbeiter einen PC hat und damit über einen E-Mailanschluss verfügt. Auch gibt es zum Teil nur Gruppen-E-Mail-Adressen. Dies bedingt, dass in manchen Bezirken die interne Kommunikation nach wie vor mittels **papierner Umlaufmappen** erfolgt. So wurde im Rahmen der Stichprobenbefragung auch erwähnt, dass E-Mails teilweise nicht als Standard-Kommunikationsinstrument anerkannt werden. Vor dem Hintergrund mehrerer Standorte pro Jugendamt ist diese Art der Kommunikation zeitaufwendig und fehleranfällig.

Das führt im Ergebnis oft zu einer redundanten Verteilung von Information mittels E-Mail und Papier. So wurde in der qualitativen Analyse mehrfach erwähnt, dass es insbesondere bei Informationen vom Personalrat, Personalamt und vom Personalbereich des Jugendamtes häufig zu einer doppelten Verteilung von Informationen kommt, was die Mitarbeiter als zeitraubend und unübersichtlich empfinden.

- Darüber hinaus werden sowohl die elektronische als auch die papierne **Archivierung** überwiegend als sehr problematisch eingeschätzt. So zeigten die Prozessworkshops, dass die bezirklichen Archivierungsfristen erheblich variieren. In der qualitativen Analyse bemerkten mehrere Mitarbeiter, dass es nicht genügend Speicherplatz gibt.
- In den Jugendämtern existieren sowohl uneingeschränkte als auch eingeschränkte (nur interne) Telefon- und E-Mailssysteme. Der Versorgungsgrad mit uneingeschränkten **Telefonanschlüssen** beträgt durchschnittlich 40,4 Prozent, wobei das Niveau von 13 Prozent in Tempelhof-Schöneberg bis zu 84 Prozent in Mitte sehr deutlich variiert. Darüber hinaus ist die Funktionalität der Telefone stark verbesserungswürdig. Teilweise fehlen wesentliche Funktionen (Anrufbeantworter, Displayanzeige für Rückrufe, Lautsprecherfunktion für Gruppengespräche. In einigen

Bezirken wird die Handhabung z. B. hinsichtlich Rufumleitungsfunktionen als umständlich beschrieben.

- Der Versorgungsgrad mit uneingeschränkten **E-Mail-Systemen** (offener Adressatenkreis) beträgt durchschnittlich 83,6 Prozent (von 73 Prozent in Charlottenburg-Wilmersdorf bis 97 Prozent Tempelhof-Schöneberg).

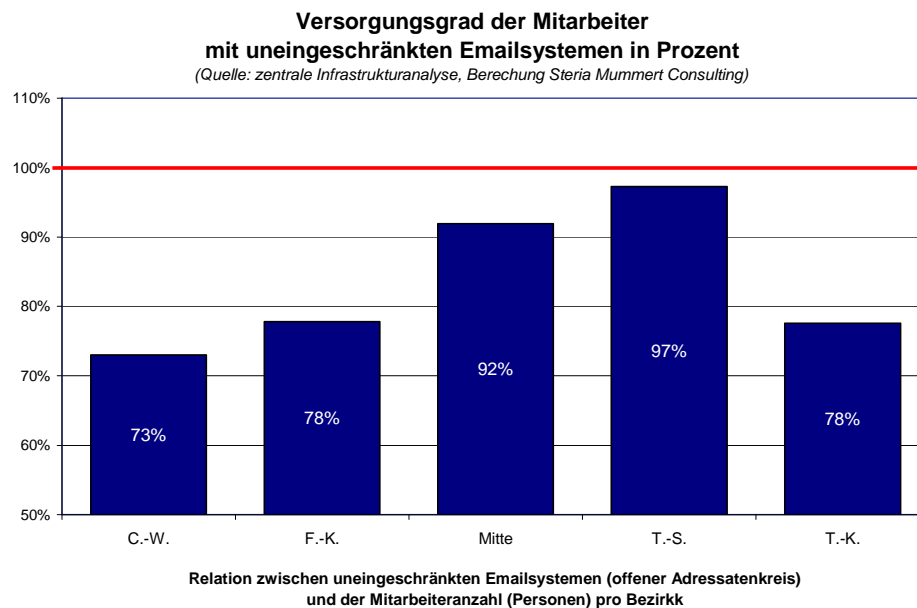


Abbildung 34: Infrastrukturanalyse: Versorgungsgrad mit uneingeschränkten E-Mailsystemen

Die Sozialraumorientierung fordert u. a. eine Vernetzung des Jugendamtes mit den Akteuren im Sozialraum. Die Sicherstellung von elektronischer Kommunikation via E-Mail ist dabei ein unverzichtbares und effizientes Kommunikationsinstrument.

- Die Erfahrungen bei den Schulungen zur Jahresaufwandsschätzung verdeutlichten einen hohen **Qualifizierungsbedarf** auf Seiten der Mitarbeiter/innen im Umgang mit mittlerweile gängigen Informationstechnologien (Tabellenkalkulation, Schreibprogramm, Internet, Intranet) und Kommunikationsmedien wie E-Mail. Beispielweise waren manche Mitarbeiter/in nicht in der Lage, einen E-Mail-Anhang zu öffnen oder eine Datei aus dem Internet herunterzuladen und abzuspeichern.
- In der qualitativen Analyse wurde sowohl das **Formularwesen** als auch der Informationsgehalt des **Intranets** als unzureichend beurteilt. Die nachstehende Abbildung zeigt die Einschätzung der Mitarbeiter/innen auf die Frage, ob das Intranet die notwendigen Informationen zur Verfügung stellt.

- Zufriedenheitsindikator Intranet-
Stellt das Intranet die für Sie notwendigen Informationen
vollumfänglich zur Verfügung?

(Quelle: Stichprobenbefragung, Berechnung Steria Mummert Consulting)

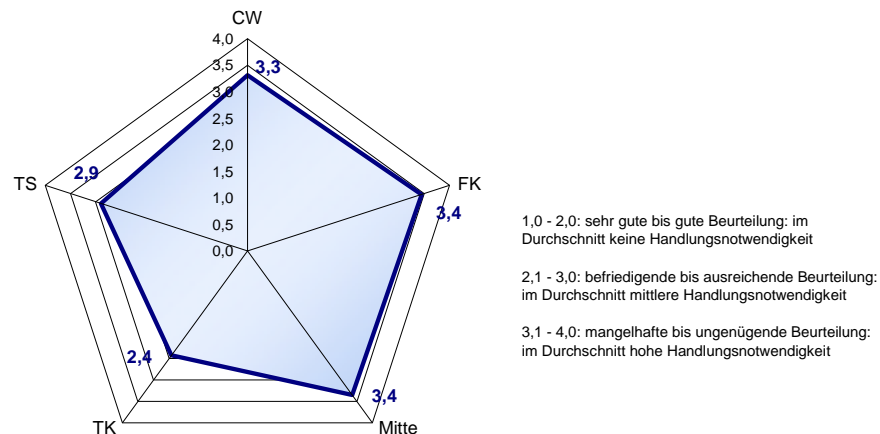


Abbildung 35: Infrastrukturanalyse: Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung zum Thema „Intranet“

Eingeschränkte Kommunikationsstrukturen in Verbindung mit mangelhaften zentralen Informationsstrukturen wie Intranet oder Formularwesen führen im Ergebnis zu einer Unterversorgung mit relevanten Informationen und zu hohen Such- und Rechercheaufwänden.

- **[4] Strukturen und Instrumente zur Gewährleistung von Mobilität sind sehr unterschiedlich und zeichnen sich teilweise durch Eigenleistungen und Improvisation der Mitarbeiter/innen aus.**

- Die Ausstattung der Bezirke mit Mobiltelefonen ist sehr unterschiedlich: Von einem Mobiltelefon in Treptow-Köpenick bis zu 14 Tempelhof-Schöneberg. Auch die Anzahl der mobilen PCs (Notebooks) pro Bezirk variiert von zwei (Charlottenburg-Wilmersdorf) bis sieben (Mitte).
- Die Mobilität wird sehr unterschiedlich gewährleistet: Genannt wurden die Nutzung und Abrechnung von privaten PKWs, Dienstfahrzeuge, dienstliche Fahrräder, Taxigeld, Dienstfahrtscheine oder privat bezahlte Monatskarten für den ÖPNV.

Ein sozialräumlich organisiertes Jugendamt muss aktuelle Kenntnis von den Ressourcen und den Problemlagen des Sozialraumes haben und in Krisenfällen schnell reagieren können. Daher sind Infrastrukturen notwendig, welche die Mobilität des Mitarbeiters unterstützen. Nach Einschätzung der Mitarbeiter fehlen die notwendigen Möglichkeiten (mobile Telefone, Dienstfahrzeuge), um in Krisensituation schnell zu reagieren und ggf. auch mehrere Personen schnell transportieren zu können.

- **[5] Die Ausstattung mit Arbeitsmitteln (Flip Chart, Medienkoffer, Kamera etc.) variiert bzw. ist zum Teil gar nicht vorhanden.**

- Die untersuchten Jugendämter verfügen mehrheitlich über einen **Beamer** pro Bezirk. Die Anzahl der **Medienkoffer** pro Bezirk liegt zwischen eins und vier und kann damit generell als zu gering eingeschätzt werden.

Ein Jugendamt, welches den eingangs erwähnten Anforderungen von Steuerung und Sozialraumorientierung gerecht werden will, benötigt in erhöhtem Maße Arbeitsmittel für Gruppenarbeiten. Die Qualität von fall- und fallunspezifischen Gruppenarbeiten kann durch den Einsatz von Moderationsgeräten wie Präsentation via Beamer, Flipchart oder Metaplan-Karten erhöht werden.

- **[6] Die internen Postlaufzeiten werden kritisiert. Die Ausstattung mit Servicekräften ist unterschiedlich.**
 - Im Rahmen der qualitativen Analyse war auffällig, dass mehrfach und bezirksübergreifend auf zu lange interne und externe Postlaufzeiten hingewiesen wurde.
 - Zudem gibt es große Unterschiede hinsichtlich der Ausstattung mit Servicekräften³⁷ pro Bezirk (inkl. Boten, Schreibkräfte, Vorzimmer, Pförtner, IT-Service). Insgesamt stehen – inkl. der zur Verfügung stehenden bezirklichen Servicestellen – dem Jugendamt Charlottenburg-Wilmersdorf demnach mit 8,2 Stellen die wenigsten und Friedrichshain-Kreuzberg mit 15,1 Stellen die meisten Servicekräfte zur Verfügung.

Fazit: Die Infrastrukturen sind sehr heterogen, zum Teil stark verbesserungswürdig und bieten ein hohes Optimierungs- und Standardisierungspotenzial

Für das Musterjugendamt ergeben sich damit mindestens folgende Handlungsfelder:

- Es sollten sowohl quantitative als auch qualitative Mindest-Ausstattungsstandards definiert werden. Dies gilt für alle hier untersuchten Kategorien.
- Es müssen integrierte und effiziente Strukturen zur Wissensablage und -speicherung entwickelt werden (Wissensmanagement).
- Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter müssen in der Anwendung der IT-Instrumente ausreichend qualifiziert werden.

³⁷ Es wurden alle Servicekräfte erfasst, die tatsächlich in Anspruch genommen werden, unabhängig von der Finanzierung oder der organisatorischen Zugehörigkeit.

4.8 Steuerungsanalyse

Gemäß dem Leitbild Jugendamt aus dem Jahr 2003 sollen sich die Jugendämter zunehmend auf die Aufgaben der Gewährleistung, Planung und Steuerung der Jugendhilfe konzentrieren. Voraussetzungen hierfür sind v. a. entsprechende Kompetenzen und Controllinginstrumente.

Zur Identifizierung der bisherigen Steuerungsaktivitäten und Steuerungsüberlegungen sowie der prägenden Rahmenbedingungen wurden in der Phase der Bestandsaufnahme in allen fünf Bezirken Interviews mit Vertreter/innen der Führungsebene durchgeführt.

Dabei standen folgende Fragestellungen im Vordergrund:

- **Welches inhaltliche und organisatorische Steuerungsverständnis existiert in den Jugendämtern?**
- **Was kann aus Sicht der Jugendämter gesteuert werden?**
- **Wo wird was in den Jugendämtern gesteuert?**
- **Welche Steuerungsinstrumente werden in den Jugendämtern genutzt?**

In der Gesamtschau ergibt sich somit im Hinblick auf die fachliche Steuerung der Kinder- und Jugendhilfe durch die Jugendämter bzw. deren organisatorische Ausgestaltung folgendes Bild:

- **Das Steuerungsverständnis in den untersuchten Jugendämtern ist v. a. durch die Orientierung an den rechtlichen Rahmenbedingungen sowie der Vorgaben zur Haushaltskonsolidierung geprägt. Im Vordergrund steht das Bestreben einer fach- und sachgerechten Leistungserbringung im Sinne des SGB VIII. Eine konsequente Steuerung nach Zielen ist in der Praxis kaum verbreitet.**

Das Steuerungsverständnis in den untersuchten Jugendämtern wird v. a. durch die rechtlichen und finanziellen Rahmenbedingungen geprägt. Im Vordergrund der Steuerungsaktivitäten steht somit insbesondere die Fokussierung auf die Gewährleistung der im SGB VIII angelegten individuellen Rechtsansprüche nach §§ 22 und 27 (1) SGB VIII unter Einhaltung der finanziellen Vorgaben, die im Rahmen der zweistufigen Haushaltsplanung (Land und Bezirk) entstehen.

Neben den externen Rahmenbedingungen orientiert sich die Steuerung der Jugendhilfe in den fünf untersuchten Jugendämtern zudem häufig an eigenen, innerhalb des Bezirks formulierten, übergreifenden strategischen Zielen. Hierzu zählen beispielsweise der Ausbau der Förderung der Erziehung in der Familie in Friedrichshain-Kreuzberg oder die Konzentration vorhandener Mittel auf die Region „Oberschöneweide“ im Bezirk Treptow-Köpenick.

Dieser Ansatz der „*Steuerung über Ziele*“, zu dem auf der operativen Ebene auch die Setzung von Arbeitsstandards zählt, ist in allen untersuchten Jugendämtern bekannt, zugleich aber auch in unterschiedlicher Art und Weise ausgeprägt: Im Bezirk Mitte gab es beispielsweise bereits im Jahr 2006 ein durchgängiges Zielsystem von der politischen Leitung über die Amtsleitung bis hinunter auf die Teamleitungsebene, das allerdings in den Folgejahren zunächst nicht fortgeschrieben wur-

de. Nunmehr soll innerhalb des Jugendamtes Mitte ein weiterentwickeltes Zielsystem mit strategischen und operativen Zielen im 2. Quartal 2009 etabliert werden. In den anderen Bezirken gibt es keine vergleichbaren (geplanten) Zielsysteme. Gleichwohl werden auch dort mehr oder weniger formalisiert Ziele vereinbart, z. B. im Rahmen von Klausurtagungen und Leitungsrunden.

Dahinter steckt die in den Bezirken mehrfach geäußerte Überzeugung, dass Steuerung in der Jugendhilfe nicht im Sinne einer einfachen Wenn-Dann-Beziehung funktioniert, wonach ein geplanter Impuls immer ein vorhersehbares Ergebnis bzw. eine angestrebte Wirkung nach sich zieht.

Vielmehr wird die Steuerung der Jugendhilfe in den Jugendämtern in erster Linie als ein kontinuierlicher kommunikativer und diskursiver Prozess gesehen, in dem auf der Grundlage eines stetigen Meinungs-austausches sinnvolle Maßnahmen initiiert bzw. fortentwickelt werden. Dies gilt in gleicher Weise nach Außen gegenüber Trägern und Klienten im Rahmen der Leistungssteuerung als auch nach Innen in die Organisation hinein. Nach Innen wird die Steuerungsaufgabe von Seiten der Führungsebene v. a. mit den Aufgaben der Personalrekrutierung, -verteilung und -einsatzplanung, der Gestaltung der Aufbau- und Ablauforganisation sowie der Beschaffung von Steuerungsdaten wahrgenommen.

- **Ansatzpunkte für die Steuerung finden sich v. a. in Bezug auf die Gestaltung der Leistungen und Strukturen.**

Ansatzpunkte für eine Steuerung der Jugendhilfe durch die Jugendämter werden ausgehend vom zuvor skizzierten Steuerungsverständnis in allen fünf beteiligten Jugendämtern gleich eingeschätzt.

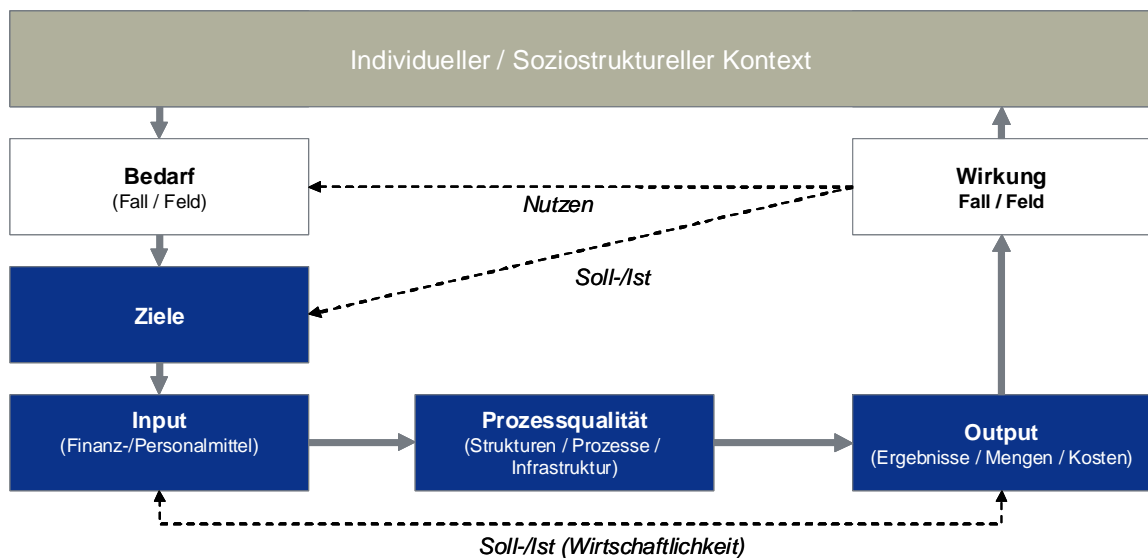


Abbildung 36: Steuerungsanalyse: Ansatzpunkte für Steuerung

Demnach können v. a. folgende Größen durch Steuerung aktiv beeinflusst bzw. gestaltet werden:

- **Ziele:** Die der Aufgabenwahrnehmung zu Grunde liegenden Ziele können innerhalb der gesetzlichen, finanziellen und organisatorischen Rahmenbedingungen durch die Jugendämter gestaltet werden. Dies umfasst gleichermaßen die Entwicklung und Setzung übergreifender strategi-

scher Zielsetzungen hinsichtlich der inhaltlichen Ausrichtung des Jugendamtes als auch die Formulierung konkreter Ziele im Rahmen einer Hilfemaßnahme. In jedem Fall ist eine aktive Gestaltung durch das Jugendamt bzw. seine Mitarbeiter/innen möglich.

- **Input:** Art (Qualität) und Umfang (Quantität) sowie Verteilung der verfügbaren personellen und finanziellen Ressourcen lassen sich steuern.

Allerdings sind die Spielräume für die Steuerung nach Einschätzung der Jugendämter deutlich kleiner geworden, da es angesichts des Rechtsanspruchs kaum Möglichkeiten gibt, Mittel für Hilfe zur Erziehung und Kindertagesbetreuung, die mehr als 80 Prozent der verfügbaren Mittel für Jugendhilfeleistungen ausmachen (siehe Kapitel 4.4), für andere Maßnahmen zu verwenden.

- **Prozess:** Die Organisation der Jugendämter kann in Hinblick auf die Strukturen, Verfahren und Instrumente gestaltet werden. Dies umfasst z. B. die Entscheidungen über Eigen- bzw. Fremdwahrnehmung von Aufgaben (hier ggf. auch unter Beteiligung des Bezirksamtes), die Gestaltung der Aufbauorganisation und der Aufgabenverteilung sowie die Implementierung spezifischer Prozesse und Rollen.
- **Output:** Art, Umfang und Dauer der Hilfen bzw. der durchgeführten Maßnahmen sind beeinflussbar³⁸. So können beispielsweise unterschiedliche Träger ausgewählt, die Anzahl der Fachleistungsstunden oder die Art der Hilfe, z. B. Vollzeitpflege nach § 33 SGB VIII bzw. Heimerziehung nach § 34 SGB VIII unter Beachtung der individuellen Bedarfssituation bestimmt werden.

Hingegen lassen sich die angestrebten Wirkungen der gewählten Hilfsmaßnahmen, so die einhellige Meinung in den Jugendämtern, zwar benennen, nicht aber im Sinne einer einfachen Wenn-Dann-Beziehung aktiv herbeiführen. Nicht zu steuern ist demnach aus Sicht der Jugendämter die Nachfrage bzw. die Inanspruchnahme von Leistungen, auf die die Bürger/innen individuelle Rechtsansprüche haben.

- **Die Verteilung der Steuerungsaufgaben variiert innerhalb der Jugendämter. Die Steuerungsrollen und -funktionen sind noch nicht abschließend etabliert.**

Wie bereits in der Organisationsanalyse dargestellt, weisen die fünf untersuchten Jugendämter teilweise erhebliche Unterschiede hinsichtlich der Verankerung der fachlichen Steuerung sowie des Controllings innerhalb der Aufbauorganisation auf. So haben drei der fünf Bezirke eine eigene Organisationseinheit für das Controlling geschaffen. In den beiden anderen Bezirken Mitte und Charlottenburg-Wilmersdorf ist das Controlling hingegen im internen Service integriert bzw. sogar ganz aus dem Amt ausgelagert.

³⁸ Im Positionspapier „Finanzierung der Hilfen zur Erziehung in Berlin“ der Berliner Bezirke konzedieren die Autoren, dass Einflussmöglichkeiten auf die Ausgestaltung von Erziehungshilfen bedingt gegeben sind (Seite 3 ff.). Zu den wesentlichen Steuerungsinstrumenten, die zur Steuerung der HzE in den letzten Jahren herangezogen wurden, zählen demnach (a) die Festlegung von Fallpauschalen für alle Hilfearten, (b) die Fallrevisionen aller stationären Hilfen zur Erziehung und der Eingliederungshilfen nach § 35 a SGB VIII, c) die Prozessoptimierungen durch Leitfäden, Verfahrensbeschreibungen und Arbeitshilfen, d) die Etablierung von Fachteams und kollegialer Beratung, e) die Mitarbeiterqualifizierung, f) der Ausbau des Controllings sowie g) die regelmäßige halbjährliche Überprüfung aller Hilfen. Im Ergebnis kommen die Autoren zu dem Schluss, dass sich die Steuerungsmöglichkeiten auf die Ausgestaltung der Hilfen, nicht aber auf die grundsätzliche Inanspruchnahme der Hilfen erstrecken.

Eng damit verbunden zeigen sich deutliche Unterschiede in der Ausgestaltung einzelner Führungsfunktionen bzw. -rollen. Dies gilt insbesondere für die Aufgabenverteilung zwischen politischer und administrativer Leitung des Jugendamtes. Das Verhältnis von **Dezernent/innen** und **Jugendamtsdirektor/innen** wird in der Praxis unabhängig von bestehenden formalen Aufgaben- bzw. Rollenbeschreibungen stark durch individuelle Präferenzen und Neigungen der Akteure, v. a. der Dezernentinnen und Dezernenten geprägt. In der Folge liegt beispielsweise die Verantwortung für den Haushalt in einem der fünf Jugendämter nicht, wie im Verwaltungsreformgrundsatzgesetz vorgesehen, bei der LUV-Leitung, sondern bei der politischen Leitung. In einem anderen Jugendamt lässt sich die Zusammenarbeit zwischen den beiden Ebenen hingegen eher als „lose gekoppeltes“ System begreifen.

Im Zuge der Einführung der Sozialraumorientierung haben alle Jugendämter, wie in Kap. 4.2 dargestellt, Regionale Organisationseinheiten gebildet, die operativ durch die Regionalleitungen gesteuert werden. In allen Jugendämtern sind die Regionalleitungen demnach in ihrer Region Fach- und Dienstverantwortliche. Eine regionalisierte Ressourcenverantwortung ist hingegen nicht in allen Jugendämtern etabliert. Während beispielsweise die Regionen in Tempelhof-Schöneberg und Friedrichshain-Kreuzberg mit kleinen, z. T. virtuellen eigenen Budgets ausgestattet sind, verfügen die Regionen in Mitte und Charlottenburg-Wilmersdorf über keine eigene Ressourcenkompetenz.

Zudem zeigen sich in der Praxis nach wie vor Schnittstellenprobleme in der Aufgabenabgrenzung zwischen den **Regionalleitungen** und den zentral verankerten **Fachleitungen**³⁹. Zwar ist die Matrixorganisation in allen fünf untersuchten Bezirken in der Praxis einer Linienorganisation mit Stabstellen gewichen, in denen die Fachsteuerung i. d. R. formal nur noch mittelbar über Entscheidungen der Jugendamtsleitung in die Region einwirken kann, doch wird dieses Modell teilweise unterlaufen, in dem bestehende fachlich ausgeprägte Beziehungen in die Regionen hinein weiterhin zur „koordinierenden“ unmittelbaren Steuerung genutzt werden. Dies ist nicht zuletzt auch eine Folge der teilweise gravierenden Unterschiede in der Vergütungsstruktur. Während die Fachsteuerung in der Regel nach A 13, in Einzelfällen auch nach A 14 eingruppiert ist, schwankt die Eingruppierung der Regionalleitungen zwischen A 11 und A 13.

Die Rolle der **Controller/innen** innerhalb des Steuerungssystems ist ebenfalls unterschiedlich ausgeprägt. Innerhalb der untersuchten Jugendämter reicht die Spanne dabei von einem bereits bestehenden, integrierten Fach- und Finanzcontrolling, das gezielt Steuerungsinformationen identifiziert, erhebt und adressatengerecht aufbereitet, bis hin zur Reduzierung des Controllings auf die Funktion der Auswertung der KLR, Datenbeschaffung und Berichtswesen.⁴⁰ Das für ein gewähr-

³⁹ Die zentrale Aufgabe der zentralen thematischen Koordinierung wird in den fünf Bezirken unterschiedlich bezeichnet. U. a. werden Begriffe wie Fachteam, Fachsteuerung oder Fachleitung verwendet.

⁴⁰ Diese Einschätzung wird auch den Mitgliedern der UAG Jugendhilfecontrolling geteilt, die in ihrem Konzept zum Jugendhilfecontrolling einleitend feststellen, „Jugendhilfe-Controlling ist mehr als KLR!“ und in der Folge die Ausgangslage des Jugendhilfecontrollings wie folgt beschreiben: „Die Organisation und Aufgabenstellung des Jugendhilfecontrollings in den Berliner Bezirken stellt sich derzeit sehr unterschiedlich dar. So wird die Aufgabe in einigen Bezirken verkürzt als „Berichtswesen“ dargestellt, um eine Abgrenzung zu den Aufgaben des bezirklichen Steuerungsdienstes vorzunehmen oder das jugendamtsinterne Controlling wurde gemeinsam mit den internen Serviceaufgaben aufgelöst und auf Abteilungsebene angesiedelt. In einigen Bezirken wird Controlling als reines KLR-Instrument verstanden; andere Bezirke haben Ressourcen und Wirkungen im Blick.“ (JHC-Konzept Seite 3)

leistendes, planendes und steuerndes Jugendamt erforderliche Jugendhilfecontrolling, im Sinne einer integrierten, die Steuerung unterstützenden Einheit, ist noch nicht durchgängig vorhanden.

Während das Controlling von seiner Ausrichtung her zunächst einmal eine Aufgabe der rückblickenden analytischen Betrachtung im Sinne des Soll-Ist-Vergleichs ist, verbunden mit dem Ziel, Schlussfolgerungen für das weitere Vorgehen zu treffen, kommt der **Jugendhilfeplanung** v. a. die Aufgabe zu, passgenaue, bedarfsgerechte Angebote der Kinder- und Jugendhilfe zu entwickeln. In diesem Sinne ist die Jugendhilfeplanung eng mit der Fachsteuerung verbunden. Diese Anbindung findet sich in den meisten Jugendämtern, so z. B. in Mitte und Treptow-Köpenick. Zu den Aufgaben zählen dabei v. a. die Zusammenfassung der Fachplanungen, die Analyse qualitativer Bedarfe i. V. m. der Ableitung von Zielsetzungen sowie die Auswertung von Arbeitsgemeinschaften nach § 78 SGB VIII und Fallteaminformationen. In einigen Bezirken übernimmt die Jugendhilfeplanung zudem die qualitative Beschreibung der Jugendhilfe des Bezirks z. B. in Form von Jahresberichten. In der Folge bedarf es einer Abgrenzung der Aufgaben der Jugendhilfeplanung sowohl gegenüber der Fachsteuerung als auch des Controlling.

- **Die unklaren Rollen bzw. die unterschiedlichen Rollenmodelle zur Steuerung bilden sich in der internen Gremienstruktur ab.**

Gremien und die Gremienstruktur sind wichtige interne Instrumente zur Aufgabensteuerung. Im Vergleich zeigt sich, dass sich die internen Gremienstrukturen der untersuchten Bezirke teilweise deutlich unterscheiden. Dies gilt gleichermaßen für Umfang, Art und Zusammensetzung der Gremienstruktur. Beispielsweise gibt es in Charlottenburg-Wilmersdorf 18, in Mitte und Treptow-Köpenick 24 bzw. 25 sowie in Tempelhof-Schöneberg 33 interne Gremien. Diese verteilen sich auf die verschiedenen Ebenen, insbesondere des Jugendamtes, der Regionen sowie der Fachsteuerungen. Darüber hinaus gibt es Regionen übergreifende Abstimmungsrunden.

Die meisten Gremien tagen monatlich. So liegt der Anteil der monatlich tagenden Gremien in Charlottenburg-Wilmersdorf und Treptow-Köpenick bei immerhin 61 bzw. 58 Prozent. Demgegenüber weisen im Bezirk Mitte die wöchentlich tagenden Gremien mit 48 Prozent den höchsten Anteil aus.

Unhängig von der Ebene nehmen nach Angaben der Bezirke in der Regel zehn Teilnehmerinnen und Teilnehmer an den durchschnittlich zwei Stunden dauernden Gremiensitzungen teil.

Die Zusammensetzung der Gremien variiert dabei deutlich. So nehmen die Regionalleitungen in Charlottenburg-Wilmersdorf an 33 Prozent der Sitzungen teil, in Tempelhof-Schöneberg hingegen nur an 18 Prozent. An der Zusammensetzung der Gremien wird nicht zuletzt auch das Steuerungskonzept der jeweiligen Jugendämter sichtbar. So sind beispielsweise die Regionalleitungen in Friedrichshain-Kreuzberg nicht in der zweiwöchentlich tagenden Runde der Jugendamtsleitung vertreten. Diese Runde, die sich nach eigenen Angaben auf strategische Fragestellungen konzentriert, wird demnach nur durch die dort so genannte 2. Führungsebene bestehend aus Jugendhilfeplanung, Jugendhilfecontrolling und Fachleitung besetzt. Die Regionalleitungen sind nur monatlich im Rahmen der „großen Leitungsrunde“ vertreten. Insofern spiegelt sich die unterschiedliche Ausgestaltung der Rollen, insbesondere auch die weiterhin hervorgehobene Position der zentralen Fachleitungen im Jugendamt Friedrichshain-Kreuzberg in der internen Gremienstruktur der Jugendämter wieder.

- **In allen Bezirken gibt es unterschiedlich weit entwickelte Steuerungsinstrumente. In keinem Bezirk gibt es zzt. ein durchgängiges etabliertes Steuerungskonzept.**

Steuerung setzt nicht zuletzt ein entsprechendes Handwerkszeug zur Identifizierung von Bedarfslagen, zur Planung, zur Umsetzung nach innen und außen sowie für das Berichtswesen voraus. Im Rahmen der Analyse wurden die vorhandenen Steuerungsinstrumente in den Bezirken ermittelt.

Nr.	Instrument	Ausprägungen
1	Bedarfsanalyse	<ul style="list-style-type: none"> - Alle Bezirke verfügen über ausgewählte soziostrukturelle Daten bis hinunter auf die Ebene des Planungsraums zur Analyse der spezifischen örtlichen Kontextsituation. Hierzu zählen v. a. Einwohnerdaten, Daten über Einwohner nicht deutscher Herkunft, Daten zu den Bedarfsgemeinschaften nach ALG II. Zudem werden statistische Daten des Sozialen Stadtmonitoring (SenStadt) sowie des Gesundheitsmonitoring (SenGes) verwendet. - Der Bedarf wird zudem auf der Grundlage der Output-/Mengendaten ermittelt. Hierzu werden Auswertungen aus dem bestehenden Fachverfahren Projugend herangezogen. Diese stehen nicht in allen Bezirken auf der Ebene der Regionen zur Verfügung. - Im Bezirk Treptow-Köpenick existiert ein ergänzendes IT-gestütztes Kinderschutzverfahren, anhand dessen Bedarfsanalysen vorgenommen werden. - Die Bedarfsanalyse wird i. d. R. qualitativ auf der Grundlage der im Fallteam sowie der AG nach § 78 SGB VIII zusammengetragenen Informationen sowie der Auswertungen der Trägerberichte nach § 13 (1) SGB VIII durchgeführt.
2	Planung	<ul style="list-style-type: none"> - Ziele werden von allen Jugendämtern als wesentliches Steuerungsinstrument benannt. Ein Zielsystem, das strategische und operationalisierte Handlungsziele beinhaltet, existiert absehbar nur im Bezirk Mitte. - In einzelnen Bezirken werden inhaltliche Schwerpunktziele gesetzt. - Mitarbeiter-Vorgesetztengespräche werden nicht in allen Bezirken durchgeführt. In Treptow-Köpenick werden alle 2 Jahre strukturierte Personalgespräche geführt. - Das Instrument der Zielvereinbarung wird zum Zeitpunkt der Erhebung in den Bezirken nicht bzw. nicht durchgängig eingesetzt. In den Bezirken Friedrichshain-Kreuzberg und Treptow-Köpenick gibt es beispielsweise Zielvereinbarungen zwischen der Dezernenten- und der LUV-Leitungsebene, doch werden diese nicht auf die nachgeordneten Steuerungsebenen übertragen (in 2009 sollen in FK zumindest die Regionalleitungen eingebunden werden). Lediglich im Bezirk Mitte existiert ein durchgängiges Zielsystem, in das alle Mitarbeiter/innen ab dem II. Quartal 2009 eingebunden werden sollen. - Die Bezirke nutzen Klausurtagungen zur Zielfindung und -vereinbarung.
3	Implementierung	<ul style="list-style-type: none"> - Schaffung von Steuerungsstrukturen, z. B: Gewährleistung der horizontalen, themenbezogenen Steuerung auf unterschiedliche Weise in den Bezirken: in Mitte z. B. Organisation als Stabstelle, die dem JugDir zugeordnet ist und nur mittelbar in Abstimmung mit den Regionen Einfluss nimmt. In FK ist die Fachleitung als 2. Führungsebene etabliert. - Einführung von Mitzeichnungsangaben bei der Hilfebewilligung. - Im Bezirk Treptow-Köpenick gibt es in jeder Region Handbücher zu ausgewählten Prozessen, deren Fortschreibung Aufgabe des Fachdienstes ist. Zudem gibt es Arbeitshilfen/Prozessdefinitionen/Arbeitsanweisungen in allen Bezirken

Nr.	Instrument	Ausprägungen
4	Operationalisierung	<ul style="list-style-type: none"> – In allen Bezirken werden die Leistungsverträge mit Trägern bzw. Zuwendungsverträge zur Steuerung Dritter genutzt. – Der Bezirk Charlottenburg-Wilmersdorf hat eine Trägerkooperation mit 12 Trägern (Kooperationsverbund) im Rahmen der AG nach § 78 SGB VIII geschlossen. Die Träger sitzen in den Fallteams. In Tempelhof-Schöneberg wird mit Regionalträgern gearbeitet. – Im Bezirk Mitte wurden Leitfäden für die Zusammenarbeit zwischen Jugendamt und Schule, Kita, Polizei und der Charite entwickelt. – Zur Ausstattung der Jugendfreizeiteinrichtungen hat das Land Berlin Mindeststandards definiert.
5	Berichtswesen	<ul style="list-style-type: none"> – Im Mittelpunkt des Berichtswesens steht die Berliner KLR mit den Standardberichten (differenziert bis auf die Ebene der Region). – Das Fachcontrolling basiert bezogen auf die Hilfe zur Erziehung ergänzend auf dem Fachverfahren ProJug. – Das Berichtswesen dient der Ist-Darstellung, nicht dem Soll-Ist-Abgleich. – Mehrere Bezirke erstellen Jahresberichte über die Tätigkeiten des Jugendamtes, so u. a. Tempelhof-Schöneberg, Treptow-Köpenick und Charlottenburg-Wilmersdorf.
6	Evaluation	<ul style="list-style-type: none"> – Auswertung von Hilfeplänen/Fallakten durch die Jugendhilfeplanung: In Mitte gibt es z. B. ein Fallaktenmonitoring, in dem die Fälle anhand von 4 Kategorien bewertet werden: a) Mitwirkung, b) Beteiligung, c) Zielorientierung /-erreichung sowie Kundenzufriedenheit. Bisher beschränkt sich die Auswertung auf abgeschlossene Fälle ohne Abbrüche. Auch in Treptow-Köpenick gibt es ein eigenständiges Evaluationssystem für die HzE. – Wirksamkeitsdialog mit den Jugendfreizeiteinrichtungen – In Einzelfällen: Teilnahme an überregionalen Projekten zur Evaluation. So nehmen Friedrichshain-Kreuzberg und Treptow-Köpenick zzt. u. a. am Projekt ‚Wirkungsorientierte Steuerung‘ teil.

Tabelle 14: Steuerungsanalyse: Steuerungsinstrumente

Im Hinblick auf das Musterjugendamt ergeben sich folgende zu berücksichtigende Aspekte:

- In keinem Bezirk gibt es eine kontinuierliche, systematische Bedarfsanalyse.
- Ziele werden in allen Bezirken als zentrale Steuerungsinstrumente benannt. Ein durchgängiges Zielsystem gibt es zum Zeitpunkt der Erhebung in keinem Bezirk. Der Bezirk Mitte beabsichtigt die Einführung eines solchen Systems im Laufe des Jahres 2009.
- Das Instrument der Zielvereinbarungen wird nur in Einzelfällen, nicht aber als durchgehendes Steuerungsinstrument verwendet.
- Die sozialräumlichen Strukturen/Rollen/Verfahren sind in den Bezirken noch nicht fest etabliert.
- Das Instrument der Leistungsvereinbarungen mit Dritten bietet allen Jugendämtern hohe Einflussmöglichkeiten. Es wird von allen Jugendämtern konsequent genutzt.
- Die Ausgestaltung des Controllingsystems und des Berichtswesens variiert zwischen den Bezirken deutlich. Ein Soll-Ist-Vergleich ist auf Grund mangelnder Zielvorgaben nur unsystematisch möglich und größtenteils nicht Bestandteil des Berichtswesens.

4.9 Kooperationsanalyse

Kooperationen zwischen Jugendämtern, Trägern der Jugendhilfe und anderen Akteuren sind ein im SGB VIII verankerter Handlungsgrundsatz (z. B. §§ 3, 78 und 81 SGB VIII). Mit der Einführung des Fachkonzepts der Sozialraumorientierung wird dieser Grundsatz durch das Anknüpfen an die Ressourcen des Sozialraumes noch einmal verstärkt.

Ziel der Kooperationsanalyse ist es deshalb, eine Bestandsaufnahme und Bewertung der in den untersuchten Jugendämtern bestehenden regelmäßigen Kooperationsbeziehungen mit Dritten (siehe Kap. 4.9.1) vorzunehmen. Gleichzeitig wird im Rahmen der Kooperationsanalyse auch die erst vor kurzem auf Landesebene eingeführte Gremienstruktur der AG BÖJ und der bezirksübergreifenden Arbeitsgruppen der Jugendämter (siehe Kap. 4.9.2) betrachtet.

4.9.1 Analyse der Kooperationsbeziehungen der Bezirke zu Dritten

Die Ergebnisse Kooperationsanalyse weisen in den fünf Bezirken deutliche Unterschiede hinsichtlich Art und Umfang sowie Zusammensetzung der Gremien mit Dritten auf:

Nr.	Indikator	Einheit	C.-W.	F.-K.	Mitte	T.-S.	T.-K.
I	Anzahl der Gremien						
I.1	Anzahl der Gremien		48	124	95	129	79
I.2	Anzahl der Regionen Anzahl der reg. Org.einheiten		5	6	4	7	4
I.3	Anzahl der Gremien je 1T EW < 21 Jahren		1,02	2,63	1,56	2,34	2,01
II	Geografischer/Räumlicher Bezug						
			k.A.=2;n=46	k.A.=5;n=119	k.A.=1;n=94	k.A.=3;n=126	n=79
II.1	davon: Planungsraum/-gebiet in einer Region	%	26,1%	23,5%	24,5%	13,5%	16,5%
II.2	davon: Region	%	26,1%	14,3%	16,0%	45,0%	20,3%
II.3	davon: Bezirk	%	34,8%	47,9%	52,1%	36,0%	49,4%
II.4	davon: Landesebene (außerhalb Besprech.str.)	%	8,7%	12,6%	7,5%	1,5%	13,9%
III	Periodizität der regelmäßig tagenden Gremien						
III.1	Regelmäßig tagende dauerhafte Gremien	Gremien	47	111	86	114	74
III.1.1	davon wöchentlich	%	4,3%	3,6%	4,7%	12,3%	4,1%
III.1.2	davon > wöchentlich bis monatlich	%	29,8%	53,2%	20,9%	15,8%	33,8%
III.1.3	davon > monatlich bis quartalsweise	%	44,7%	36,9%	66,3%	55,3%	45,9%
III.1.4	davon > quartalsweise bis jährlich	%	21,3%	6,3%	8,1%	16,7%	16,2%
III.2	Befristeter Projektauftrag	%	0,0%	8,1%	9,5%	5,4%	25,3%
III.3	Schriftliche Protokollführung	%	54,2%	51,6%	66,3%	51,9%	65,8%
III.4	Durchschnittliche Sitzungsdauer	Std.	2,37	2,39	2,19	2,29	2,53
IV	Grundlage der Zusammenarbeit (Mehrfachnennung möglich)						
IV.1	Geschäftsordnung	%	33,3%	35,5%	51,6%	20,9%	26,6%
IV.2	Kooperationsvereinbarung/ Vertrag	%	12,5%	14,5%	20,0%	30,2%	12,7%
IV.3	ges. Grundlage (Fachgesetze, Verordnungen)	%	16,7%	35,5%	39,0%	10,9%	24,1%
IV.4	Bezirksamts-/BVV-Beschluss	%	8,3%	9,7%	10,5%	6,2%	7,6%
IV.5	Förderbedingungen (Bund, EU,...)	%	0,0%	2,4%	3,2%	2,3%	7,6%
IV.6	Entscheidung JugDez bzw. innerhalb des JugA	%	35,4%	21,0%	45,3%	34,9%	20,3%
IV.7	keine formale Grundlage	%	10,4%	20,2%	11,6%	28,7%	39,2%

Tabelle 15: Kooperationsanalyse: Kooperationsprofil Teil 1: Gremienstruktur

- **Die Gremienstruktur mit Dritten ist im Wesentlichen durch eigene Beschlusslagen im Bezirk bzw. des Jugendamtes definiert. In der Folge obliegt den Jugendämtern zumeist die Steuerungsverantwortung für die Gremien.**

Die Gremien sind in den ganz überwiegenden Fällen selbst initiiert und basieren auf Geschäftsordnungen, Kooperationsvereinbarungen, Bezirksamts- bzw. BVV-Beschlüssen, Entscheidungen des Jugenddezernenten bzw. der Jugenddezernentin oder des Jugendamtes oder existieren sogar gänzlich ohne formale Grundlage.

In der Folge haben die Jugendämter in den Kooperationsgremien überwiegend die Steuerungsverantwortung/Federführung inne. So liegt die Federführung der Gremien im Bezirk Mitte in 69,7 Prozent beim Jugendamt. Ähnlich hohe Werte weisen Charlottenburg-Wilmersdorf (68,9 %) und Tempelhof-Schöneberg (65,5 %) aus. Lediglich in Treptow-Köpenick liegt der Anteil der Gremien in Federführung des Jugendamtes mit 40,5 Prozent deutlich darunter.

In allen Bezirken erfolgte der Aufbau von regionaler Vernetzung/Kooperation vor dem Hintergrund fachlich-inhaltlicher Ziele des Jugendamtes (z. B. „Stärkung der Regeleinrichtungen Kita und Schule“, Fokussierung auf das Ziel „Senkung der Ausgaben der Hilfen zur Erziehung“ oder „Familienbildung und Erziehungskompetenz stärken“) und struktureller Überlegungen (z. B. für alle Regionen verbindliche „Regionale Arbeitsgemeinschaften“ (§ 78) mit einheitlicher Geschäftsordnung) oder Vereinbarungen zur Arbeitsweise (z. B. befristete Projektaufträge in Treptow-Köpenick oder einheitliche Kooperationsvereinbarungen in Mitte).

Im Rahmen der Einführung der Sozialraumorientierung gab es in mehreren Bezirken Teilprojekte, die Standards für die künftige Kooperations-/Gremienstruktur erarbeiteten. Diese Standards wurden überwiegend schriftlich fixiert und für die externen Akteure transparent gemacht (Vgl. u. a. die Internetseite des Jugendamtes Mitte zum „Beteiligungsmodell“). Die Umsetzung dieser Vereinbarungen und Standards ist in den Bezirken allerdings noch nicht abgeschlossen (z. B. Umsteuerung von leistungsbereichsbezogenen Fach AGs in Regional AGs nach § 78 SGB VIII als zentrales Element zur Abstimmung in der Region).

Die inhaltliche Steuerung der Kooperationsbeziehungen erfolgt in den meisten Bezirken eher auf der Ebene der Regionalleitungen mit Ausnahme der Kooperationen, die sich in den zentral angesiedelten Fachaufgaben ergeben. Hieraus erwächst die besondere zeitliche Inanspruchnahme der Regionalleitungen für Gremienarbeit mit Dritten. Im Bezirk Mitte werden auch die regionalen Kooperationen/Vernetzungen zentral von der Jugendhilfeplanung gesteuert.

- **Die „Kooperationsintensität“ in Form von Gremienarbeit mit Dritten variiert zwischen den Bezirken sehr deutlich. Trotz der Einführung der Regionen als zentralen geografischen Bezugspunkt der Sozialraumorientierung bilden Gremien auf der Ebene des Bezirkes den Schwerpunkt der Kooperationsarbeit.**

Die Zahl der Gremien mit Dritten variiert in den fünf Bezirken nach Auswertung der durchgeführten quantitativen Erhebung zwischen 48 in Charlottenburg-Wilmersdorf und 129 in Tempelhof-Schöneberg. Die Anzahl der Gremien korreliert dabei nicht mit bestehenden Strukturdaten innerhalb des jeweiligen Bezirks, wie z. B. der Personalausstattung oder der Einwohnerzahl. Tatsächlich liegt die Spannweite der Anzahl der Gremien bezogen auf 1000 Einwohner unter 21 Jahren zwischen 1,02 in Charlottenburg-Wilmersdorf und 2,63 in Friedrichshain-Kreuzberg.

Auch die Anzahl der regionalen Organisationseinheiten, die in den fünf Bezirken zwischen vier und sieben schwankt, wirkt sich nur in geringem Maße aus, da der überwiegende Teil der benannten Gremien auf der bezirklichen Ebene angesiedelt ist. Demnach sind zwischen 52,1 und 34,8 Prozent der Gremien mit Dritten auf der Ebene des Bezirks angesiedelt. Lediglich in Tempelhof-Schöneberg, das wie in der Organisationsanalyse (Kap. 4.2) dargelegt, seine Aufgabenwahrnehmung am stärksten auf die Regionen verlagert hat, bilden die regionalen Gremien mit 45 Prozent den Schwerpunkt.

Große Unterschiede gibt es zudem im Hinblick die Gremienaktivitäten auf Landesebene außerhalb der internen Besprechungsstrukturen der Jugendämter (AG BÖJ, siehe Kap. 4.9.2). Während diese geografische Ebene in Tempelhof-Schöneberg innerhalb der Gremienaktivitäten nahezu überhaupt keine Rolle spielt (1,5 %), kommt ihr in Friedrichshain-Kreuzberg und Treptow-Köpenick mit 12,6 bzw. 13,9 Prozent zum Teil erhebliche Bedeutung zu.

- **Die Teilnahme an Gremien ist nicht auf einzelne Mitarbeitergruppen beschränkt.**

In den Gremien ist die Mitarbeiterebene am intensivsten vertreten (64-79%). Mit einer bezirksübergreifend relativ großen Streuung folgen die Regionalleitungen (10-42%). Die bezirksspezifische Gestaltung der Organisationsstruktur schlägt sich dabei in einzelnen Extremwerten nieder (z. B. ist im Bezirk Mitte der Stab/Interner Service in 44% aller Gremien vertreten). Folglich gehören Kooperationen mit Dritten zu den Fachaufgaben und dienen nicht nur der Koordination auf der Ebene der Führungskräfte. Besondere Bedeutung hat die Gremienarbeit mit Dritten dabei für Mitarbeiter/innen aus dem Aufgabenbereich Jugendarbeit/Jugendsozialarbeit/Familienförderung.

- **Die bestehende Gremienstruktur wird überwiegend zum Zwecke des Informationsaustausches genutzt.**

Als überwiegender allgemeiner Zweck der Kooperation wurde mit 56 bis 71 Prozent der „Informationsaustausch“ angegeben. Darüber hinaus wurden mit einheitlich hohen Werten die „Förderung der Zusammenarbeit, Initiierung gemeinsamer Angebote“ (35-59%), die „Sensibilisierung und Aktivierung regionaler Akteure“ (28-48%) und die „Weiterentwicklung und Abstimmung von Aktivitäten“ (28-52%) genannt. Vorrangiges inhaltliches Themenfeld ist bezirksübergreifend die „generelle übergreifende Kooperation der Institutionen“ (41-58%). Daneben ist die „Stärkung der regionalen Infrastruktur“ für 22-38% der Gremien als Themenfeld angegeben worden.

- **Die Gremienstruktur ist durch einen hohen Institutionalierungsgrad gekennzeichnet. Instrumente eines professionellen Projektmanagements, z. B. befristete Projektaufträge, Zeit- und Maßnahmeplanungen und Transparenz über Arbeitsergebnisse über Protokolle und Berichte werden nicht sehr intensiv genutzt.**

Die erfassten Gremien mit Dritten sind in der Regel als dauerhafte Institutionen etabliert. Sie tagen überwiegend periodisch, mit erkennbaren Häufungen beim Monats- und Quartalsrhythmus. Während in Friedrichshain-Kreuzberg mehr als die Hälfte der erfassten Gremien wöchentlich bis monatlich tagt, nämlich 53,2 Prozent aller Gremien, liegt der Schwerpunkt in den übrigen vier Bezirken bei monatlich bis quartalsweise tagenden Gremien. Dies beschreibt eine deutlich variierende Kooperationsintensität, die, angesichts einer durchschnittlichen Sitzungsdauer von leicht über zwei Stunden, in der Folge auch Personalressourcen in unterschiedlichem Umfang bindet.

Auffällig ist, dass das Instrument der befristeten Projektaufträge bisher kaum Anwendung findet. Lediglich der Bezirk Treptow-Köpenick (25,3%) nutzt dieses Instrument der in hohem Maße. Es besteht in allen Bezirken nach Auskunft aller Bezirke ein hoher Fortbildungsbedarf an Projektmanagementkompetenzen.

Lediglich in etwas mehr als der Hälfte der Gremien werden überhaupt schriftliche Protokolle geführt. So verwundert es nicht, dass die mangelnde Transparenz über Kooperationsinhalte und –Ergebnisse als eine grundlegende Schwäche der derzeitigen Kooperationsarbeit empfunden wird.

- Die höchste Kooperationsdichte gibt es in allen Bezirken mit den Freien Trägern, dem Bereich Gesundheit sowie einzelnen Schulen.

Nr.	Indikator	Einheit	C.-W.	F.-K.	Mitte	T.-S.	T.-K.
V	Kooperationspartner (Mehrfachnennung möglich)						
V.1	Abteilungen/Ämter des Bezirksamts	%	62,5%	46,8%	47,4%	42,6%	51,9%
V.1.1	davon: Gesundheit	%	63,3%	43,1%	26,7%	44,0%	45,0%
V.1.2	davon: Soziales	%	40,0%	27,6%	15,6%	16,0%	25,0%
V.1.3	davon: Reg. Schulaufsicht (Außenstellen des LSA)	%	13,3%	22,4%	40,0%	14,0%	25,0%
V.1.4	davon: Schulamt	%	6,7%	17,2%	17,8%	32,0%	25,0%
V.1.5	davon: einzelne Schule(n)	%	46,7%	50,0%	53,3%	64,0%	45,0%
V.1.6	davon: Sport	%	10,0%	8,6%	2,2%	6,0%	12,5%
V.1.7	davon: VHS/Bibliotheken/Kultur	%	30,0%	34,5%	13,3%	20,0%	27,5%
V.1.8	davon: Bürger-/Ordnungsamt	%	10,0%	6,9%	2,2%	10,0%	10,0%
V.1.9	davon: Bauen/Stadtplanung	%	16,7%	10,3%	13,3%	14,0%	5,0%
V.2	Polizei (LKA, Präventionsteam, Abschnitt, ...)	%	16,7%	21,0%	9,5%	17,8%	8,9%
V.3	Agentur für Arbeit	%	4,2%	6,5%	4,2%	2,3%	6,3%
V.4	Gremien zu Förderprogrammen	%	16,7%	8,1%	8,4%	17,1%	2,5%
V.5	bezirkliches Quartiersmanagement	%	0,0%	14,5%	19,0%	6,2%	2,5%
V.6	Justiz (z.B. Staatsanwaltschaft, Gerichte)	%	2,1%	3,2%	2,1%	2,3%	2,5%
V.7	Eltern/bezirkliche Interessenvertretungen	%	12,5%	12,1%	3,2%	3,9%	12,7%
V.8	Kooperation mit anerk. freien Trägern der Jugendhilfe		60,42%	75,81%	82,11%	65,12%	60,76%
	minimale Anzahl (>0)		1	1	1	1	1
	maximale Anzahl in einem Gremium		30	160	67	40	38
	Anzahl der Gremien mit Beteiligung		n=29	n=94	n=78	n=84	n=48
	Gremien mit 1-5 freien Trägern		18	35	32	60	29
	Gremien mit 6-10 freien Trägern		9	27	18	8	8
	Gremien mit 11-15 freien Trägern		0	15	12	13	7
	Gremien mit > 15 freien Trägern		2	17	16	3	4
V.9	Andere		20,8%	27,4%	7,4%	23,3%	30,4%
VI	Rolle in der Kooperation						
VI.1	Steuerungsverantwortung/Federführung/Org.	%	68,9%	54,1%	69,7%	65,5%	40,5%
VI.2	aktive Mitwirkung	%	31,1%	45,9%	30,3%	34,5%	59,5%

Tabelle 16: Kooperationsanalyse: Kooperationsprofil Teil 2: Kooperationspartner

Anerkannte freie Träger der Jugendhilfe sind in 60 bis 82 Prozent der Gremien in den Bezirken vertreten. Die Anzahl der Träger pro Gremium schwankt dabei zwischen 1 und 160 (sic!), wobei der Schwerpunkt in der Größenklasse ‚1 bis 5 Freie Träger je Gremium‘ liegt.

In allen Bezirken sind zudem der Bereich Gesundheit sowie einzelne Schulen am intensivsten in die Kooperation eingebunden. Beispielsweise ist der Bereich Gesundheit in Charlottenburg-Wilmersdorf in 63,3 Prozent der Gremien beteiligt. In den übrigen Bezirken liegt der Anteil bei rund 44 Prozent der Gremien. Lediglich im Bezirk Mitte liegt der Anteil mit 26,7 Prozent deutlich niedriger.

Darüber hinaus sind der Bereich Soziales, die regionale Schulaufsicht, das Schulamt sowie der Bereich VHS/Bibliotheken/Kultur an der Kooperation beteiligt, allerdings mit einer bezirksübergreifend unterschiedlichen Intensität. Nur wenige Gremien tagen dagegen mit Beteiligung der Bereiche Sport, Bauen/Stadtplanung und dem Bürger- bzw. Ordnungsamt. Darüber hinaus nennenswert ist lediglich die Polizei (9-21%) in die Kooperation eingebunden.

- **Voraussetzung für den Aufbau verlässlicher und nachhaltiger Kooperationsstrukturen sind v. a. Vertrauen sowie die Bereitschaft aller Akteure zur Mitwirkung. Probleme gibt es v. a. hinsichtlich des Aufbaus von Kooperationsbeziehungen zu den Schulämtern/ Schulaufsichten.**

In allen Bezirken wurde die Aufbauphase der Kooperationsbeziehungen als zeitintensiv beschrieben. Lag doch der Kooperation im Rahmen der Sozialraumorientierung ein Rollenkonzept der Kooperation „auf Augenhöhe“ als gleichberechtigtes „Geben und Nehmen“ zu Grunde. Das hierfür erforderliche Vertrauen der Akteure musste erst aufgebaut werden. Nach Einschätzung aller Bezirke benötigt der Aufbau verlässlicher Kooperationsbeziehungen eine 1-2-jährige Aufbauphase, die noch nicht in allen Bereichen abgeschlossen werden konnte.

Kooperationen müssen von allen Partnern gewollt sein. In einigen Bezirken gestaltet sich die Kooperation mit potenziell wichtigen Partnern nach Einschätzung der Jugendämter als schwierig. Außer im Bezirk Mitte wurde aus allen Bezirken von Problemen in der Kooperationsbereitschaft der Schulämter/Schulaufsicht berichtet. Während die einzelnen Schulen in der Region gerne stärker kooperieren, wird dies von den übergeordneten Behörden nach Aussage der Jugendämter bestenfalls ignoriert, bzw. manchmal sogar unterbunden. Vor diesem Hintergrund ist zu erklären, warum es mehrere Gremien mit dem Bereich Schule auf unterschiedlichen hierarchischen Ebenen gibt („Wenn wir auf Arbeitsebene nicht weiterkommen, bilden wir eine hochrangige Arbeitsgruppe, teilweise bis zur Dezernentenebene“).

- **Die Kooperation mit Dritten wird maßgeblich durch die bestehenden Finanzierungs- und Verwaltungsinstrumente behindert.**

Im Rahmen der Sozialraumorientierung sollen innovative Konzepte und Projekte passgenaue und flexible Hilfen ermöglichen. Dies ist, nach Einschätzung der Bezirke, bisher auf Grund der als unflexibel wahrgenommenen Finanzierungs- und Verwaltungsinstrumente oft nicht umsetzbar. In allen Bezirken wurde auf die Frage, „Was hält Sie von einer besseren Kooperation ab?“, die unflexiblen Rahmenbedingungen für die Finanzierung der Jugendhilfe an erster Stelle genannt. („Das System macht es schwer, Flexibilität zu denken“). Weitere im Folgenden nicht priorisierte Hemmnisse sind demnach:

- Fehlende Budgets, Ressourcenverantwortung in den Regionen
- Unterschiedliche haushaltsrechtliche Vorgaben, welche Angebote aus welchem Haushaltstitel bezahlt werden können (Sachmittel, Werkverträge, etc) – die Deckungsfähigkeit unterschiedlicher Haushaltstitel sollte erweitert werden.

- Mangelnde Flexibilität von ProJug für ein Ressourcen-Mix (unterschiedliche Hilfearten sind nur schwer zu kombinieren)
- Die Produkte als Grundlage der Budgetierung bilden die alten „Säulen der Jugendhilfe“ ab, damit wird eine leistungsbereichsübergreifende Kombination erschwert.
- Rahmenverträge mit den Freien Trägern sehen die Abrechnung nach hochdifferenzierten Fachleistungsstunden vor, verhindern damit flexible Hilfen und bieten keine Anreize für frühzeitige Beendigung von Hilfen („Träger sollten für die Beendigung von Hilfen bezahlt werden und nicht nur für die erbrachte Leistung“)

Daneben wurde die mangelnde Steuerungsfähigkeit von Projekten, die über Drittmittel finanziert werden, beklagt (z. B. mehrere Elternaktivierungsprojekte in einer Schule nebeneinander von unterschiedlichen freien Trägern).

Anforderungen an das Organisations- und Personalbemessungskonzept:

- Kooperationen aufzubauen und zu erhalten, ist eine Daueraufgabe der Jugendämter. Die inhaltlichen Standards dieser fallunspezifischen Arbeit müssen definiert und im Rahmen der Personalbemessung personell unterlegt werden.
- Die geringen äußeren Vorgaben zur Gestaltung der **Kooperationsstruktur** im Bezirk bieten die Möglichkeit zur Weiterentwicklung und Steuerung der bestehenden Gremienstruktur im Hinblick auf Zielsetzung und Steuerung, Anzahl, Größe, Zusammensetzung und Arbeitsweise der Gremien. Auch hier müssen Standards entwickelt werden. Dabei muss die Anzahl der Stakeholder und Einflussfaktoren berücksichtigt werden. So ist zu bedenken, dass die an der Kooperation Beteiligten einen hinreichenden Überblick über die Akteure im regionalen Referenzbereich haben müssen, gleichzeitig aber auch dazu befähigt sein sollten, verbindliche Vereinbarungen mit externen Kooperationspartnern zu treffen, um **Parallelstrukturen in der Kooperation zu vermeiden**. Dass diese heute vielerorts bestehen, könnte man vor dem Hintergrund sich in hohem Maße überschneidender Gremienbeteiligung der Mitarbeiterebene und Regionalleitungen vermuten (Gremien mit Beteiligung der Regionalleitung, in denen auch die Mitarbeiterebene vertreten ist: CW 83%, FK: 80%, MIT 44%, TS 58%, TK 59%).
- Die **Arbeitsweise** in den Kooperationsbeziehungen kann erheblich professionalisiert werden. Hier gilt es im Konzept Standards und Anforderungen an die Kooperationen zu definieren, die Transparenz und Verbindlichkeit erhöhen (z. B. Protokollführung, befristete Projektaufträge und Planung der Gremienarbeit). So ist einerseits ein überbezirklicher Austausch über „*best practise*“ erforderlich, andererseits müssen sogenannte *soft skills*, wie Methoden des Projektmanagements, ergebnisorientierte Moderation von Gruppen, etc. in **Fortbildungsangebote** aufgenommen werden.

4.9.2 Analyse der überbezirklichen Kooperation der Jugendämter

Die Jugendamtsdirektoren sowie die SenBWF haben die **überbezirkliche Koordination der Arbeit** der Jugendämter mit der Einführung der Sozialraumorientierung ausführlich diskutiert und erheblich verändert.

Der Abstimmung zwischen SenBWF mit den Jugendämtern dient die AG BÖJ, in der sich der Abteilungsleiter der SenBWF mit den Jugendamtsdirektoren monatlich trifft.

Zur überbezirklichen Fachkoordination tagen 12 fachliche Arbeitsgruppen, die jeweils von einem Jug-Dir geleitet werden. In diese 12 Arbeitsgruppen sind Mitarbeiter/innen der Jugendämter delegiert. Vertreter/innen der SenBWF nehmen lediglich als Gast teil. Die 12 Arbeitsgruppen bilden das Aufgabenspektrum der Jugendämter ab. Zwei der zwölf AGs haben sich noch einmal in je zwei AGs unterteilt, sodass eigentlich 14 Arbeitsgruppen existieren. Sechs AGs haben noch einmal Unter-AGs gebildet, in zwei AGs werden temporäre Unter-AGs gebildet.

- **Die Anzahl und Sitzungshäufigkeit der Arbeitsgruppen der Jugendämter führt zu einer erheblichen Arbeitsbelastung der beteiligten Mitarbeiter/innen der Jugendämter.**

Insgesamt werden derzeit zur überbezirklichen Koordination der Fachaufgaben **dreißig regelmäßig tagende Arbeitsgruppen** für erforderlich gehalten sowie weitere temporäre Arbeitsgruppen. Etwa die Hälfte dieser 31 Gremien tagt monatlich, also etwa zehn- bis elfmal im Jahr, die anderen AGs treffen sich zweimonatlich, also etwa fünf- bis sechsmal im Jahr. Summiert man die Anzahl der Sitzungen, die alleine in der AG BÖJ sowie den AG 01 – 12 stattfinden, so ergibt sich eine Sitzungszahl von 110 – 140 Sitzungen à 2 – 3 Stunden. In der Konzeption des Musterjugendamtes ist eine Straffung dieser Gremienstruktur vorzusehen.

- **Die gewählte inhaltliche Strukturierung folgt den Leistungsbereichen der Jugendhilfe und bildet das Fachkonzept der Sozialraumorientierung nicht ab.**

In den Arbeitsgruppen der Jugendämter werden alle Leistungsstränge der Jugendhilfe, sowie Aufgabenbereiche mit anderen gesetzlichen Grundlagen abgebildet. Als Leistungsbereichsübergreifend ist im Wesentlichen nur eine AGs anzusehen, nämlich die AG Produktkatalog als Arbeitsgremium zur Weiterentwicklung des Produktkataloges.

Eine AG zur Vernetzung in der Region/ fallunspezifische Arbeit gibt es nicht, genauso wenig wie einen institutionalisierten Austausch der Regionalleitungen. Diese Gremienstruktur erscheint nicht geeignet, das Fachkonzept der Sozialraumorientierung, der leistungsbereichsübergreifenden Denk- und Handlungsweise zu unterstützen.

Die AG 1 – 12 dienen dem überbezirklichen Austausch. Die Federführung für die AGs liegt bei den Bezirken. Wesentliche Rahmenbedingungen für die Arbeit der Jugendämter werden in der Senatsverwaltung für Bildung, Wissenschaft und Forschung gesetzt. Die überbezirklichen Gremien könnten daher eine wichtige Rolle bei der Koordination zwischen Bezirken und Senatsverwaltungen bilden. In den Fach AGs ist die Senatsverwaltung jedoch nur Gast. Neben den AGs der Jugendämter gibt es daher zusätzliche Abstimmungsrunden zwischen SenBWF und bezirklichen Jugendämtern für unterschiedliche Aufgabenbereiche, die im Rahmen der Untersuchung jedoch nicht betrachtet wurden. Aufgrund der kurzen Erfahrung nach der Neustrukturierung der Gremien konnte zur Effektivität und Effizienz des überbezirklichen Austausches in der neuen Gremienstruktur bisher keine verbindliche Aussage getroffen werden. Die Aufgabenstellung und Strukturierung der AGs sowie die Abstimmungsstrukturen zwischen der Senatsverwaltung und den Bezirken sind zu schärfen.

4.10 Fazit

Die im Rahmen der Phase 2 - *Untersuchung in den Bezirken* – gewonnenen Erkenntnisse verdeutlichen, dass die Jugendämter in den fünf Bezirken Charlottenburg-Wilmersdorf, Friedrichshain-Kreuzberg, Mitte, Tempelhof-Schöneberg und Treptow-Köpenick trotz weitgehend einheitlicher rechtlicher Rahmenbedingungen (SGB VIII, AG KJHG, LHO, Rahmenvereinbarungen, AVs) erhebliche Unterschiede in der organisatorischen, personellen, finanziellen und inhaltlichen Ausgestaltung aufweisen.

In der Gesamtschau lassen sich dabei „Grundtypen“ von Jugendämtern erkennen, die sich hinsichtlich Art und Umfang der eingesetzten Ressourcen sowie dem zu Grunde liegenden Steuerungskonzepts unterscheiden.

- **Art und Umfang der eingesetzten Ressourcen:**

Die untersuchten Jugendämter unterscheiden sich sowohl hinsichtlich des Umfangs und der Art der Personalausstattung, als auch hinsichtlich der Höhe der insgesamt für die Kinder- und Jugendhilfe eingesetzten Ressourcen.

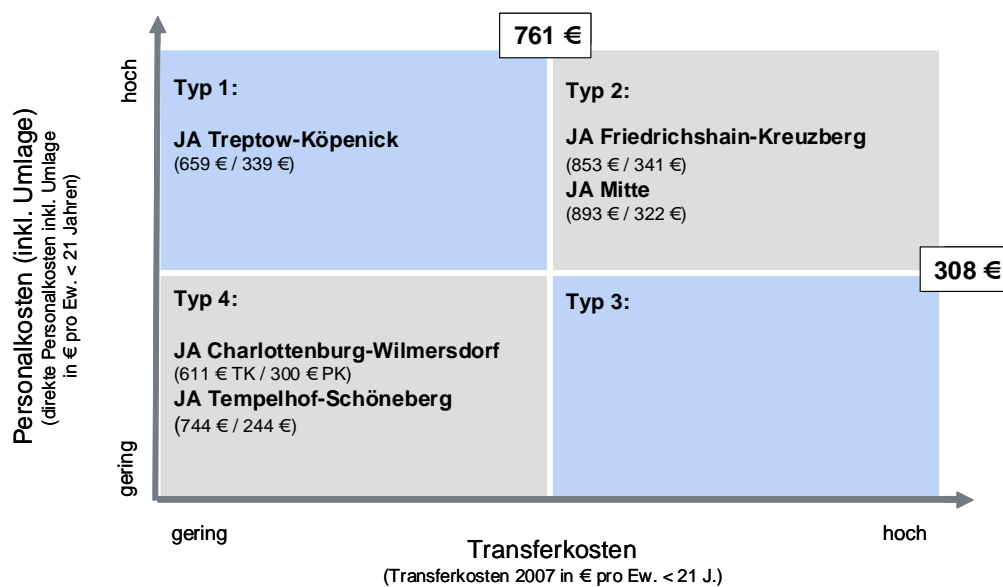


Abbildung 37: Fazit: Typologisierung von Art und Umfang der eingesetzte Ressourcen

- **Umfang und Zusammensetzung der Personalausstattung:**

So variiert der Umfang des vorhandenen Personals (inkl. Jugendfreizeiteinrichtungen) bezogen auf die Zielgruppe der Jungen Menschen unter 21-Jahren in den fünf Jugendämtern (Stand: Januar 2008) zwischen **4,63** und **6,72** Vollzeitstellenäquivalenten. Zugleich unterscheidet sich die aufgabenbezogene Zusammensetzung des Personals. So variiert das Verhältnis von Verwaltungs- zu Sozialdienstmitarbeiter/innen (Stand: Januar 2007) zwischen **1:1,23** und **1:0,69**.

- **Umfang der Kosten der Kinder- und Jugendhilfe:**

Die Höhe der durch die Jugendämter eingesetzten Finanzmittel für Leistungen der Kinder- und Jugendhilfe unterscheidet sich sehr deutlich. Gemäß der KLR 2007 variierte die Höhe der Er-

weiterten Teilkosten⁴¹ pro Einwohner/in unter 21 Jahren zwischen **1.119 Euro** in Charlottenburg-Wilmersdorf und **1.438 Euro** im Bezirk Mitte. Dabei gibt es Jugendämter mit im Vergleich zum Gesamtberliner Durchschnitt eher geringen Personal- und Transferkosten, und solche mit vergleichsweise hohen Personal- und Transferkosten (siehe Abbildung). Insofern unterscheiden sich die Jugendämter nicht nur hinsichtlich der Höhe der eingesetzten Ressourcen, sondern auch in Bezug auf die Zusammensetzung der Kostenarten.

▪ **Steuerungskonzept:**

Die Jugendämter weisen unterschiedliche Steuerungsansätze im Hinblick auf den Regionalisierungsgrad der Aufgabenwahrnehmung sowie den Grad der Eigen- bzw. initiierten Fremdleistung auf.

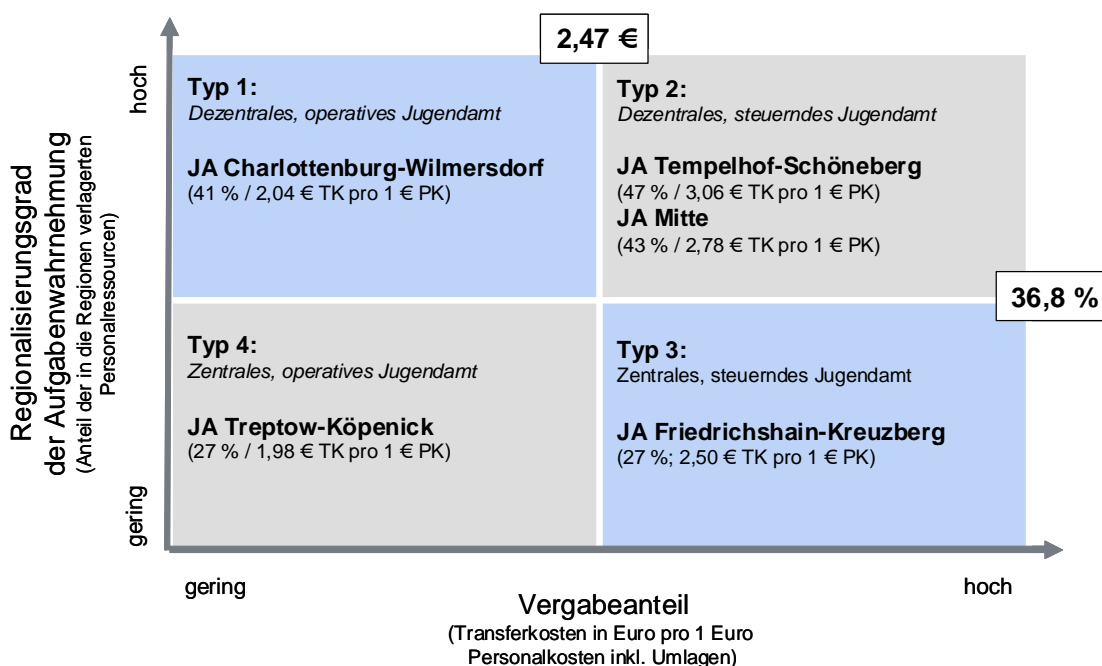


Abbildung 38: Fazit: Typologisierung des Steuerungskonzepts

▪ **Grad der Zentralisierung vs. Dezentralisierung der Aufgabenwahrnehmung:**

Die untersuchten Jugendämter haben ihre Aufgabenwahrnehmung im Zuge der Einführung der Sozialraumorientierung in unterschiedlichem Maße dezentralisiert. Der Anteil der Personalressourcen, die organisatorisch in die Regionen verlagert worden sind, variiert zwischen **27** und **47** Prozent (Mittelwert: 36,8 %). Umgekehrt liegt der Stellenanteil der zentralen Fachaufgaben (inkl. Fachsteuerung, ohne Service- und Querschnittsdienstleistungen) zwischen **67** und **42** Prozent.

⁴¹ Ohne die Transferprodukte Kindertagesbetreuung sowie den Kinder- und Jugendnotdienst.

▪ **Grad der Eigenleistung bzw. der Vergabe von Leistungen der Kinder- und Jugendhilfe**

Die mit dem Leitbild Jugendamt verfolgte Strategie einer Fokussierung auf die Aufgaben der Gewährleistung, Planung und Steuerung ist den Jugendämtern in unterschiedlichem Umfang realisiert worden. Wie kein anderes hat das Jugendamt des Bezirks Tempelhof-Schöneberg den Ansatz der Vergabe von Leistungen der Kinder- und Jugendhilfe an Dritte sowie die Fokussierung auf Steuerungsaufgaben umgesetzt. Demgegenüber weisen andere Jugendämter, wie z. B. Charlottenburg-Wilmersdorf, im Vergleich nach wie vor einen hohen Anteil an Eigenleistungen aus. In der Folge variiert das Verhältnis von direkten Personalkosten (inkl. Umlagen) zu Transferkosten in den Bezirken zwischen **1:1,84 Euro** und **1:2,81 Euro** (Mittelwert: 2,37 €).

Die bestehenden Unterschiede lassen sich in der Tendenz u. a. auf soziostrukturelle Gegebenheiten in den fünf Bezirken zurückführen. So weisen die Bezirke Mitte und Friedrichshain-Kreuzberg mit einer im Bezirksvergleich schwierigen soziostrukturellen Ausgangslage die höchsten Erweiterten Teilkosten pro Einwohner/in unter 21 Jahren aus, während umgekehrt die Erweiterten Teilkosten im Bezirk Charlottenburg-Wilmersdorf mit seiner vergleichsweise guten Sozialstruktur deutlich geringer sind.

Gleichwohl zeigen die Ergebnisse der Bezirke Treptow-Köpenick und Friedrichshain-Kreuzberg, dass die Sozialstruktur als alleiniger Erklärungsfaktor für Art und Umfang der Inanspruchnahme von Leistungen der Kinder- und Jugendhilfe im Allgemeinen bzw. der Hilfe zur Erziehung im Besonderen nicht ausreichen.

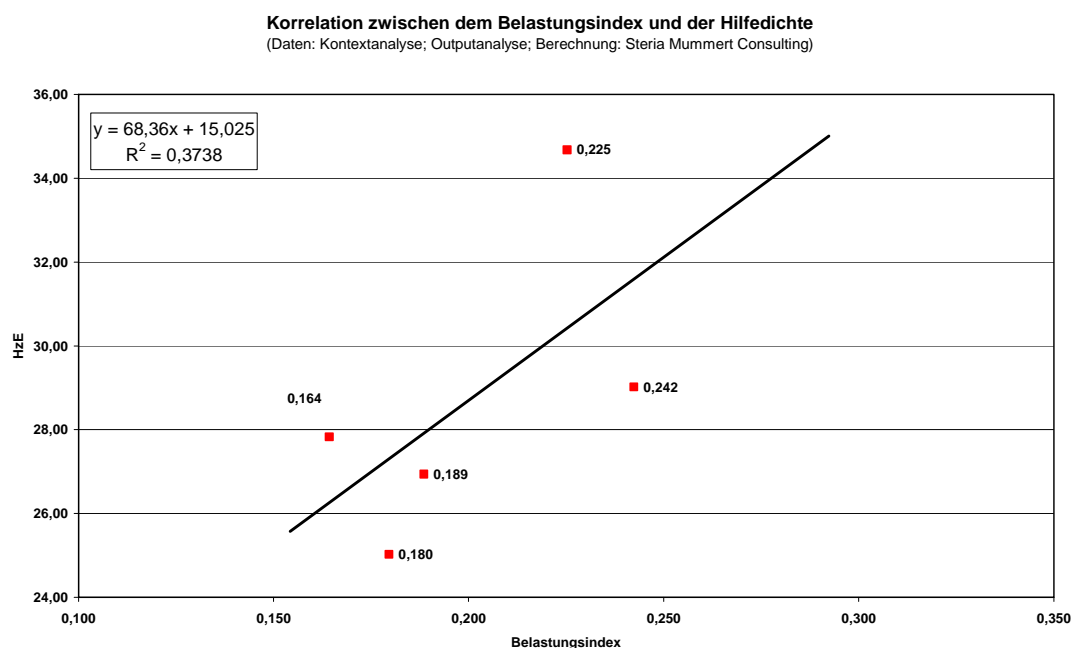


Abbildung 39: Fazit: Korrelation: Soziostrukturelle Ausgangslage – Aufgabenvolumen⁴²

⁴² Zur Ermittlung des soziostrukturellen Belastungsindex siehe Kap. 6.2.

Tatsächlich liegt das Bestimmtheitsmaß (R^2) zwischen der Sozialstruktur und der Hilfedichte im Bereich der Hilfe zur Erziehung bezogen auf die fünf Untersuchungsbezirke lediglich bei 37,4 Prozent. Insofern ist die Korrelation zwischen diesen beiden Größen vorhanden aber nicht hinreichend signifikant. So weist Treptow-Köpenick trotz einer im Vergleich guten Sozialstruktur eine sehr hohe Hilfedichte im Bereich der Hilfe zur Erziehung auf. Und auch in Friedrichshain-Kreuzberg liegt die Hilfedichte deutlich über dem Niveau des Bezirks Mitte, der die schlechteste Sozialstruktur aller in den Vergleich einbezogenen Bezirke aufweist. Es müssen also zusätzliche Erklärungsfaktoren berücksichtigt werden.

Hierzu zählen v. a.

- Die etwaigen spezifischen **individuellen Bedarfslagen**, die Art und Umfang der Inanspruchnahme der Kinder- und Jugendhilfe prägen.
- das **Bewertungsverhalten der jeweiligen Mitarbeiter/innen** bei der Einschätzung individueller Bedarfslagen sowie der Auswahl von Maßnahmen.
- das in den Jugendämtern vorherrschende **Führungs- und Leitungsverständnis**, das sich z. B. in unterschiedlichen Führungskulturen (top-down vs. Bottom-up) oder Varianzen im Hinblick auf die Ziel- und Ergebnisorientierung Ausdruck verleiht.
- die **Gestaltung der Aufbauorganisation** der Jugendämter, die z. B. durch unterschiedliche Verantwortungs- und Entscheidungsstrukturen geprägt sein kann.
- die expliziten bzw. impliziten **politischen Zielsetzungen** innerhalb der Bezirke im Hinblick auf die Ausgestaltung von Art und Umfang der Kinder- und Jugendhilfe.

Diese ergänzenden Einflussfaktoren sind, mit Ausnahme des individuellen Bedarfs des Leistungsempfängers bzw. der Leistungsempfänger/in, grundsätzlich aktiv gestalt- und steuerbar. Das zeigt sich auch an den vielfältigen organisatorischen Ausprägungen der untersuchten Jugendämter bzw. der realisierten Kinder- und Jugendhilfe. Neben politischen Zielsetzungen kann beispielsweise auch das Bewertungs- und Entscheidungsverhalten der Mitarbeiter/innen durch standardisierte Entscheidungshilfen und –regeln, durch die Implementierung von 4-Augen-Prinzip sowie *Fallreviews* vereinheitlicht werden. Zudem wirken sich organisatorische Maßnahmen wie z. B. die Etablierung einer dezentralen Fach- und Ressourcenverantwortlichkeiten oder Mitzeichnungsregeln unmittelbar auf die Verankerung fachlicher und ökonomischer Entscheidungsaspekte innerhalb der Organisation aus. Insofern sind die wesentlichen Voraussetzungen für die berlinweite Implementierung eines sozialräumlich arbeitenden Musterjugendamtes gegeben.

Im Zuge der Konzeption dieses Musterjugendamtes müssen v. a. folgende Ergebnisse der Bestandsaufnahme, Analyse und Bewertung berücksichtigt werden:

- Nach Erkenntnissen der Wissenschaft beeinflussen die soziostrukturellen Rahmenbedingungen Art und Umfang der Inanspruchnahme der Kinder- und Jugendhilfe im Allgemeinen sowie der Hilfe zur Erziehung im Besonderen. Angesichts der großen soziostrukturellen Unterschiede zwischen den Bezirken bedarf es daher v. a. im Rahmen der Personalbemessung eines Modells, das diese Differenzen in ihrer Vielschichtigkeit identifiziert und in Form eines interbezirklichen Wertausgleichs berücksichtigt. Da es jedoch keine lineare Beziehung zwischen soziostrukturellen Einflussfaktoren einerseits sowie Art und Umfang der Inanspruchnahme der Kinder- und Jugendhilfe gibt, muss sorg-

fältig geprüft und abgewogen werden, in welchen Aufgabenfeldern dieser Wertausgleich vorgenommen wird.

- Die durch die AV Org angestrebte organisatorische Standardisierung findet in der Praxis nicht statt. Vielmehr nutzen die Bezirke die dort angelegten Spielräume bei der Gestaltung der Rollen, der Aufbauorganisation und der Steuerungssysteme der Jugendämter in vielfältiger Weise. Im Hinblick auf ein Musterjugendamt bedarf es deshalb einer konsequenten Vereinheitlichung von Begrifflichkeiten, Aufbauorganisation und Rollen, nicht zu letzt auch um eine überbezirkliche Koordination zu unterstützen und den Kunden Orientierung zu geben.
- Im Vergleich zur jetzigen Situation in den Bezirken erscheint eine stärkere **Regionalisierung** analog der AVOrg möglich.
- Aufgrund der Personalstruktur und der damit verbundenen unterschiedlichen wöchentlichen Arbeitszeit (Status, Tarifgebiet, ATV-Berlin) muss die Personalbemessung, um die Fortschreibungsfähigkeit sicherzustellen, auf der Basis von Jahresarbeitszeitminuten (JAM) erfolgen. Dabei sind Korrekturfaktoren wie Krankheitszeiten, Rüstzeiten und Freizeitausgleich zu berücksichtigen.
- Die Personalstrukturanalyse weist auf mögliche Risiken für die Konzeption des Muster-Jugendamtes hin: Insbesondere sind die Leitungsbreite und –tiefe vor dem Hintergrund der bevorstehenden Welle altersbedingter Personalabgänge kritisch zu prüfen. Eine Vermehrung des Aufgabenbestandes wäre im Hinblick auf die anzunehmende sinkende durchschnittliche Mitarbeiterzahl (wenn eine Wiederbesetzung der freiwerdenden Stellen nicht erfolgt) nicht ohne Risiko.
- Die Zeitreihenanalysen auf Basis der KLR (2005-2007, zzgl. 1. HJ. 2008) zeigen, dass kein allgemeiner Trend eines steigenden Aufgabenvolumens über alle Aufgabenbereiche bzw. über alle Bezirke erkennbar ist. Ein pauschaler Aufschlag von Personalkapazitäten über alle Aufgabenbereiche ist somit im Rahmen der Personalbemessung nicht möglich. Vielmehr muss die Personalbemessung aufgabenspezifisch erfolgen.
- Wie dargelegt, gibt es in den Jugendämtern unterschiedliche Strategien bzgl. des Anteils von Eigen- und Fremdleistung. Das Personalbemessungsmodell muss deshalb ausreichend flexibel sein, um unterschiedliche (politische) Schwerpunktsetzungen und Leistungsniveaus zuzulassen.
- Die Infrastrukturen sind sehr heterogen, zum Teil stark verbesserungswürdig und bieten ein hohes Optimierungs- und Standardisierungspotenzial. Es sollen deshalb sowohl quantitative als auch qualitative Mindest-Ausstattungsstandards für die Bereiche Raumsituation, IT-Ausstattung, Kommunikation, Mobilität, Arbeitsmittel, Services berücksichtigt werden.
- Die internen und externen Kooperations- bzw. Gremienstrukturen sind in den Jugendämtern teilweise durch einen großen Umfang, durch eine mangelnde Ziel- und Ergebnisorientierung sowie eine hohe Beanspruchung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gekennzeichnet. Hier bedarf es einer aktiven Gestaltung und Steuerung sowie Professionalisierung der internen und externen Gremien- und Kooperationsstrukturen.
- Die festgestellten Unterschiede offenbaren einen nicht unerheblichen organisatorischen und fachlichen Gestaltungsspielraum. **Gleichwohl gibt es zurzeit in keinem Bezirk ein durchgängiges etabliertes Steuerungskonzept. Hierzu sind Standards und Empfehlungen zu erarbeiten.**

5 Ergebnistyp 1: Das sozialräumliche Musterjugendamt

Das im Weiteren entwickelte „Sozialräumliche Musterjugendamt“ gründet maßgeblich auf den im *Leitbild Jugendamt* sowie dem *Konzept der Sozialraumorientierung* formulierten Prämissen. Hierzu zählen v.a. die konsequente Ausrichtung des Jugendamtes auf die Funktionen der Gewährleistung, Planung und Steuerung sowie die Interpretation der Sozialraumorientierung im Sinne eines sozialpädagogischen Konzepts der integrierten Leistungserbringung innerhalb der Kinder- und Jugendhilfe.

In der Gesamtschau orientiert sich das Musterjugendamt dabei v. a. an folgenden Prämissen:

- **Integrierte Aufgabenwahrnehmung** ► Das sozialräumliche Musterjugendamt soll in Abgrenzung zur ehemaligen ‚Versäulung‘ der Aufbauorganisation den organisatorischen Rahmen für eine integrierte Aufgabenwahrnehmung über alle Leistungsbereiche der Kinder- und Jugendhilfe hinweg schaffen. Die Organisation soll demnach die bedarfsgerechte Verknüpfung von präventiver- und reaktiver Jugendhilfe, von Fall- und Feldarbeit sowie der verschiedenen Leistungsbereiche der Kinder- und Jugendhilfe ermöglichen.
- **Konsequente Regionalisierung** ► Die Regionen bilden das Kernstück des sozialräumlichen Muster-Jugendamtes. Im Sinne der angestrebten integrierten Aufgabenwahrnehmung sollen die Regionen deshalb in die Lage versetzt werden, diese Verknüpfungsleistungen in eigener Verantwortung fach- und sachgerecht wahrzunehmen. Dies soll gleichermaßen durch eine konsequente Regionalisierung der einzelnen Leistungsbereiche, eine Verankerung der Fach- und Ressourcenverantwortung auf der Ebene der Regionen sowie den Zuschnitt der Regionen geschehen.
- **Konsequente Steuerungsorientierung** ► Das Musterjugendamt soll sich als fachlich kompetente Institution soweit wie möglich auf die Gewährleistung und Steuerung konzentrieren. Dies setzt gleichermaßen die fortgesetzte Auslagerung/Vergabe operativer Aufgabe an Dritte, den Ausbau einer Steuerungsinfrastruktur für die Bedarfsentwicklung, Planung und das Berichtswesen sowie die Etablierung einer wirklichen Steuerungskultur auf Seiten der Mitarbeiter/innen voraus (siehe hierzu auch Kap. 8).
- **Konsequente Ergebnisorientierung** ► Die Einführung der Sozialraumorientierung ist kein Selbstzweck. Angestrebt wird vielmehr eine Stärkung bzw. Entwicklung regionaler Ressourcen, die zur Vermeidung eines Hilfebedarfs bzw. zu einer Unterstützung im Rahmen der Hilfestellung herangezogen werden. Auch in den übrigen Leistungsbereichen der Kinder- und Jugendhilfe werden konkrete Ergebnisziele angestrebt. Diese Ziele müssen klar formuliert, operationalisiert und konsequent überprüft werden, um Möglichkeiten einer fundierten Nachjustierung bzw. Steuerung zu schaffen. Mit anderen Worten: Die Leistungen des Muster-Jugendamtes müssen sich an den Zielen und Ergebnissen messen lassen.
- **Stärkung der Wissensorientierung / Lernende Organisation** ► Um eine effektive und wirtschaftliche Aufgabenwahrnehmung innerhalb eines dezentral organisierten Musterjugendamtes zu unterstützen, bedarf es einer Kultur des Wissensmanagements sowie der Implementierung der erforderlichen Infrastruktur zur Vermittlung von Informationen und Wissen.
- **Arbeitsteilung** ► Das sozialräumlich organisierte Musterjugendamt ist Bestandteil eines leistungsfähigen Bezirksamtes, das erforderliche Querschnittsdienstleistungen im Bereich der Personal, IT, Immobilienmanagement auf der Basis von Verwaltungs- bzw. Servicevereinbarungen fach- und sachgerecht erbringt.

Im Sinne dieser Prämissen sowie der Erkenntnisse der Bestandsaufnahme (Kap. 4) und der im Kapitel 3 beschriebenen Rahmenbedingungen werden im Weiteren die wesentlichen strukturellen, prozessualen und instrumentellen Ausprägungen des sozialräumlich organisierten Muster-Jugendamtes vorgestellt. Dieses bildet in der Folge die Grundlage für das im Kapitel 6 beschriebene fortschreibungsfähige Personalbemessungsmodell.

Die Darstellung des Organisationskonzepts gliedert sich im Weiteren wie folgt:

- **Aufgabenstruktur** (siehe Kap. 5.1).
- **Aufbauorganisation** (siehe Kap. 5.2),
inkl. Ausführungen zum Rollenkonzept, zum Organigramm sowie zur Gestaltung der Regionen.
- **Ablauforganisation** (siehe Kap. 5.3).
Bezogen auf die insgesamt sieben Kernprozesse (Kinderschutz, Hilfeplanverfahren, Mitwirkung in Familiengerichtlichen Verfahren, Fallunspecifische Arbeit, Beistandschaften, Kita-Gutscheinverfahren sowie Eingliederungshilfe nach SGB XII).
- **Infrastruktur** (siehe Kap. 5.4).

5.1 Aufgabenstruktur

„*Form follows function!*“ – Entsprechend diesem Leitmotiv der Organisationslehre bildet die Definition von Art und Umfang der Aufgaben die wesentliche Grundlage für die Gestaltung der Aufbauorganisation des sozialräumlich organisierten Berliner Musterjugendamtes.

Im Rahmen des Projektes wurde das bestehende Leistungsspektrum der Jugendämter „aufgabenkritisch“ geprüft. Da es sich bei den Aufgaben der Kinder- und Jugendhilfe überwiegend um gesetzlich vorgeschriebene Leistungen handelt, stand dabei weniger die Zweckkritik (*Wozu?*) als vielmehr die Vollzugskritik (*In welcher Form?*) im Vordergrund. Wesentliche Maßgabe der Prüfung war dabei das im Leitbild Jugendamt angelegte Leitmotiv einer Fokussierung auf die Aufgaben der fachlichen und finanziellen Gewährleistung, Planung und Steuerung.

Die Prüfung der Aufgabenstruktur erfolgte unter Berücksichtigung der rechtlichen Rahmenbedingungen (u.a. SGB VIII, AG KJHG, LHO, Rahmenvereinbarungen, Ausführungsvorschriften) unter Wirtschaftlichkeits-, Effektivitäts- und/oder Steuerungsgesichtspunkten.

Sofern sich aus Vorschlägen zur Anpassung der Aufgabenstruktur Erfordernisse zur Änderung landesrechtlicher Grundlagen (z. B. des AG KJHG) ergeben, werden diese entsprechend dargestellt.

In der folgenden Tabelle wird das Aufgabenspektrum im Sinne des Leitbildes Jugendamt klassifiziert und dem Aufgabenkonzept des sozialräumlich organisierten Musterjugendamtes zugeordnet.

Personalausstattung SRO-Jugendämter

Ergebnistyp 1: Das sozialräumliche Musterjugendamt

Nr.	Fachaufgaben bisher	Beschreibung	Produkt-katalog	Klassifizierung im Leitbild Jugendamt	Aufgabenkonzept Muster-Jugendamt
1	Jugendhilfeplanung (§ 80)		npt	Kernaufgabe	<ul style="list-style-type: none"> Aufgabe bleibt unverändert bestehen
2	Jugendarbeit, Jugendsozialarbeit, Kinder- und Jugendschutz, Familienförderung (§§ 11, 13, 14, 16)	<ul style="list-style-type: none"> Leistungen der Jugendarbeit inkl. Partizipation Leistungen der Jugendsozialarbeit Leistungen der Familienförderung Leistungen des Kinder- und Jugendschutzes, (ordnungsbehördliche Aufgaben überwiegend bei den Ordnungsämtern) 	79877 79379 79380 79381 79382 78387 78401	<p>Kernaufgaben:</p> <ul style="list-style-type: none"> Bewilligungen von Einzelförderungen im Rahmen der Jugendsozialarbeit, Jugendberufshilfe - <p>Beteiligungsfähige Aufgaben:</p> <ul style="list-style-type: none"> Bewilligungen von Zuwendungen für Jugendarbeit - <p>Voll übertragbare Aufgaben:</p> <ul style="list-style-type: none"> Durchführung von Projekten und Betrieb von Einrichtungen der Jugendarbeit/ Jugendsozialarbeit/ Familienförderung Kinder- und Jugendschutz 	<ul style="list-style-type: none"> Angebotssteuerung Jugendarbeit, Jugendsozialarbeit, Familienförderung, Kinder- und Jugendschutz, Partizipation und Kindertagesbetreuung Bewilligung und Verwaltungsmäßige Abwicklung von Verträgen und Zuwendungen Bewilligung und verwaltungsmäßige Abwicklungen von Einzelförderungen nach § 13 (2), (3) sowie § 16 (2) Für den Betrieb eigener Einrichtungen erfolgt keine Personalbemessung.
3	Hilfen zur Erziehung (§§ 27 – 35, 36, 37 (1), (2))	<ul style="list-style-type: none"> Bewilligung von Leistungen (Hilfeplanverfahren, verwaltungsmäßige Abwicklung) Beratung und Begleitung nach §§ 36, 37 (1), (2) Sozialräumliche Arbeit (FuA) 	78730 78734 79901 79902	<p>Kernaufgaben:</p> <ul style="list-style-type: none"> Bewilligung von Leistungen Beratung und Begleitung nach §§ 36, 37 (1), (2) <p>Voll übertragbar:</p> <ul style="list-style-type: none"> Durchführung der Hilfen 	<ul style="list-style-type: none"> Aufgaben bleiben unverändert bestehen, ablauforganisatorische Änderungen (siehe Ablauforganisation)
4	Eingliederungshilfe (SGB XII), Pflegegeld	<ul style="list-style-type: none"> Hilfen nach SGB XII für behinderte junge Menschen, Pflegegeldleistungen 	78727 78728	<p>Kernaufgabe:</p> <ul style="list-style-type: none"> Beratung, Bewilligung und verwaltungsmäßige Abwicklung der Leistungen <p>Voll übertragbar</p> <ul style="list-style-type: none"> Durchführung der Hilfen 	<ul style="list-style-type: none"> Übergabe der Fachaufgabe an die betrieblichen Sozialämter

Personalausstattung SRO-Jugendämter

Ergebnistyp 1: Das sozialräumliche Musterjugendamt

Nr.	Fachaufgaben bisher	Beschreibung	Produkt-katalog	Klassifizierung im Leitbild Jugendamt	Aufgabenkonzept Muster-Jugendamt
5	Sonstige Hilfen nach SGB VIII (§§ 13 (2), 18, 19, 20, 21)	<ul style="list-style-type: none"> Begleiteter Umgang Unterbringung in Notsituationen, begleitete Wohnformen, Jugendberufshilfe (§ 13 (2) SGB VIII) Kurzfristige Unterbringung 	78739 78740 78741 79383	Kernaufgaben: <ul style="list-style-type: none"> Bewilligung von Leistungen Voll übertragbar: <ul style="list-style-type: none"> Durchführung der Hilfen 	<ul style="list-style-type: none"> Bewilligung von Leistungen inkl. verwaltungsmäßiger Abwicklung
6a	Erziehungs- und Familienberatung (§ 28 SGB VIII)	<ul style="list-style-type: none"> Fallbezogene Aufträge von Dritten (u. a. Zwangsberatung, Therapien, Mitwirkung an gerichtlichen Verfahren, Gutachten, Diagnostik) Mitwirkung an Hilfeplanprozessen, Teilnahme am Fallteam Angebote der Supervision, Coaching, Teamentwicklung für Jugendämter Eigene Durchführung der fallbezogenen Beratung (integrative psychologische Diagnostik / Beratung / Therapie etc.) 	79028 79068 77704	„derzeit Kernaufgabe, die geändert werden kann“	<ul style="list-style-type: none"> Fachdienstliche Tätigkeiten und Beratung nach § 28 überwiegend im Auftrag des RSD niedrigschwellige Beratung am Klienten (Zugang über das Eingangsmanagement oder direkt) mit maximaler Anzahl von 5 Kontakten (ansonsten Übergabe an RSD) Leistungsangebot Supervision/Coaching entfällt
6b	KJPD	<ul style="list-style-type: none"> derzeit überwiegende Aufgabenwahrnehmung im Gesundheitsamt 		Nicht benannt	<ul style="list-style-type: none"> Übernahme ausgewählter Aufgaben des KJPD durch das Jugendamt Diagnostik und psychologische Stellungnahmen im Auftrag des RSD
6c	KJGD	<ul style="list-style-type: none"> derzeit Aufgabenwahrnehmung im Gesundheitsamt 		Nicht benannt	<ul style="list-style-type: none"> Übernahme ausgewählter Aufgaben des KJGD durch das Jugendamt Erstkontakt mit Familien
7	Mitwirkung an familiengerichtlichen Verfahren (§§ 50-51 SGB VIII)	<ul style="list-style-type: none"> Amtsverfahren (Jugendamt initiativ) Mitwirkungsverfahren Sonstige Verfahren 	79427	beteiligungsfähig	<ul style="list-style-type: none"> Aufgaben bleiben bestehen, ablauforganisatorische Änderungen (siehe Ablauforganisation)

Personalausstattung SRO-Jugendämter

Ergebnistyp 1: Das sozialräumliche Musterjugendamt

Nr.	Fachaufgaben bisher	Beschreibung	Produkt-katalog	Klassifizierung im Leitbild Jugendamt	Aufgabenkonzept Muster-Jugendamt
8	Kinderschutz (§ 8 a SGB VIII)		79070	Aufnahme in das SGB VIII nach Erstellung des Leitbildes – als prioritäre Kernaufgabe zu betrachten	<ul style="list-style-type: none"> Aufgaben bleiben bestehen, ablauforganisatorische Änderungen (siehe Ablauforganisation)
9	Jugendgerichtshilfe (§ 52 SGB VIII u. a.)	Verfahrensmitwirkung, Beratung und Begleitung	79428	Beteiligungsfähige Aufgabe	<ul style="list-style-type: none"> Aufgabe bleibt unverändert bestehen
10	Inobhutnahmen (§§ 42, 43 SGB VIII)		78737	Beteiligungsfähige Aufgabe	<ul style="list-style-type: none"> Aufgabe bleibt unverändert bestehen außerhalb der Dienstzeiten ausgelagert
11	Kindschaftsrechtliche Beratung und Vertretung (§§ 51, 52 a - 58 a, 59, 60)	<ul style="list-style-type: none"> Übernahme von Amtsvormundschaften, Vormundschaften und Pflegschaften nach Gerichtsfestsetzung, Vermittlung von Vormundschaften und Pflegschaften Mitteilungen an Vormundschaftsgerichte Auskünfte über Nichtabgabe von Sorgeerklärungen Beurkundungen, Beglaubigungen und vollstreckbare Urkunden Beistandschaften (außer bereits vergebene Aufgaben für Nichtdeutsche Kinder und Jugendliche) 	76835 62869 76833 76831	Kernaufgaben: <ul style="list-style-type: none"> Vorschläge Vormundschaften, Pflegschaften Amtsvormundschaften Mitteilungen an Vormundschaftsgerichte Auskünfte über Nichtabgabe von Sorgeerklärungen Beurkundungen, Beglaubigungen und vollstreckbare Urkunden Beteiligungsfähige Aufgaben: <ul style="list-style-type: none"> Beratung und Unterstützung zur Vaterschaftsfeststellung und Geltendmachung von Unterhaltsansprüchen Voll übertragbare Aufgaben: <ul style="list-style-type: none"> Beistandschaften Pflegschaften Vormundschaften 	<ul style="list-style-type: none"> Aufgaben bleiben bestehen, ablauforganisatorische Änderungen (siehe Ablauforganisation)
12	Beratung zu Personensorge und Unterhalt (§ 18)	<ul style="list-style-type: none"> Beratung zu Personensorge und Unterhalt 	78809	Kernaufgabe	<ul style="list-style-type: none"> Aufgabe bleibt unverändert bestehen
13	Unterhaltsvorschuss (UVG)	<ul style="list-style-type: none"> Bewilligung und verwaltungsmäßige Abwicklung Unterhaltsvorschuss 	78809	Nicht benannt	<ul style="list-style-type: none"> Aufgabe bleibt unverändert bestehen

Personalausstattung SRO-Jugendämter

Ergebnistyp 1: Das sozialräumliche Musterjugendamt

Nr.	Fachaufgaben bisher	Beschreibung	Produkt-katalog	Klassifizierung im Leitbild Jugendamt	Aufgabenkonzept Muster-Jugendamt
14	Betreuung in Kindertagesstätten, schulergänzende Betreuung (§§ 22, 22a, 24)	<ul style="list-style-type: none"> Gutscheinerstellung Kosteneinzahlung Angebotssteuerung Kindertagesbetreuung Derzeit existieren in den Bezirken unterschiedliche Aufgabenteilung zwischen Schule und Jugendamt 	79896	Voll übertragbar: Durchführung der Kindertagesbetreuung	<ul style="list-style-type: none"> Angebotssteuerung Kindertagesbetreuung Abwicklung des Kita-Gutscheinverfahrens Abwicklung des Hort-Gutscheinverfahrens inkl. Vertragsbearbeitung und laufende Kosteneinzahlung für Eigenverträge (Horte in öffentlicher Trägerschaft) Aufbau- und ablauforganisatorische Änderungen (siehe Ablauforganisation)
15	Tagespflege (§§ 22, 23)	<ul style="list-style-type: none"> Angebotssteuerung Kindertagesbetreuung Akquise, Betreuung, Fortbildung Pflegestellen Gutscheinerteilung, Verwaltungsmäßige Abwicklung Gewährleistung von Kita-Plätzen 	78799 78800	Kernaufgaben: <ul style="list-style-type: none"> Bewilligung, verwaltungsmäßige Abwicklung Voll übertragbar: <ul style="list-style-type: none"> Durchführung 	<ul style="list-style-type: none"> Angebotssteuerung Kindertagesbetreuung Auslagerung der Aufgaben der Akquisition, Betreuung und Fortbildung der Tagespflegeeinrichtungen, Erlaubniserteilung bleibt Aufgabe des Jugendamtes Gutscheinerteilung, Verwaltungsmäßige Abwicklung
16	Elterngeld (BEEG)	<ul style="list-style-type: none"> Beratung und Bewilligung sowie verwaltungsmäßige Abwicklung von Elterngeldleistungen 	79743 76840	Nicht benannt	<ul style="list-style-type: none"> Aufgabe bleibt unverändert bestehen Keine Personalbemessung für frühere Leistungen nach BerzGG
17	Kosteneinzahlung in abgeschlossenen BSHG-Fällen		79084	Nicht benannt	<ul style="list-style-type: none"> Kosteneinzahlung in abgeschlossenen BSHG-Fällen je nach Arbeitsstand

Personalausstattung SRO-Jugendämter

Ergebnistyp 1: Das sozialräumliche Musterjugendamt

Nr.	Fachaufgaben bisher	Beschreibung	Produkt-katalog	Klassifizierung im Leitbild Jugendamt	Aufgabenkonzept Muster-Jugendamt
18	Akquisition und Betreuung von Pflegestellen (§§ 33, 37 (3), 53 (2-4))		78735	Kernaufgabe: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Kontrolle der Pflegestellen Beteiligungsfähige Aufgabe: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Akquisition und Betreuung der Pflegestellen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Auslagerung der Aufgaben der Akquisition, Betreuung und Fortbildung der Pflegefamilien, ggf. überbezirklich und gemeinsam mit Aufgaben für Tagespflegestellen ▪ Pflegeerlaubnis Aufgabe des Jugendamtes ▪ Hilfeplanbezogene Aktivitäten im Team Intervention und Hilfe
19	Vernetzung		79069 79900		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Weiterhin integraler Bestandteil mehrerer Fachaufgaben

Bemerkungen:

1. Sofern nichts gegenteiliges angegeben, beziehen sich alle Paragraphen auf das SGB VIII
2. Die Reihenfolge stellt keine Wertung dar.

Tabella 17: Fachaufgaben Muster Jugendamt

Nr.	Aufgabenart	Produkt-katalog	Erläuterung des Aufgabenkonzeptes für das Muster-Jugendamt
20	Leitungsaufgaben	npt	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Allgemeine Leitung der Organisationseinheit (Haushalt, KLR. Personalverantwortung im Sinne der Dienst- und Fachaufsicht und Verantwortung für Personalmanagement, Ausbildung, Praktikantenbetreuung) ▪ Fachliche Planungsaufgaben (z.B. Fachplanung oder Zielvereinbarungen) ▪ Gewährleistung der für die Aufgabe erforderlichen Informations- und Kommunikationsstrukturen (intern und mit Dritten) ▪ Stellungnahmen und Beratung von Gremien (BVV, JHA, BA u. a.) ▪ Öffentlichkeitsarbeit
21	Übergreifende Verwaltungs-/ Assistenzaufgaben	npt	<p>Im Musterjugendamt werden für folgende übergreifenden Aufgaben in beschränktem Maß Personalkapazitäten vorgesehen:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ressourcensteuerung/-bewirtschaftung (Haushalt, KLR, Personalmanagement) ▪ Infrastrukturaufgaben (z. B: Anwendungssystembetreuung, Beschaffung, Facility Management) ▪ Sekretariats-/Assistenzaufgaben (z.B. Vorzimmer, Postbearbeitung, Telefon) <p>Im Musterjugendamt existieren darüber hinaus Servicevereinbarungen mit konkreten Leistungsbeschreibungen zu folgenden Organisationseinheiten</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Facility Management (Gebäudedienstleistungen, IT-Dienstleistungen, Post, Pfortnerdienste) ▪ Personalservice

Tabelle 18: Leitungs- und Verwaltungsaufgaben Muster-Jugendamt

Im Folgenden werden die **vorgeschlagenen Veränderungen** der Aufgabenwahrnehmung im Detail erläutert (*die angegebenen Ziffern in Klammern beziehen sich auf die Nummerierung in der Tabelle*):

- **Jugendarbeit, Jugendsozialarbeit, Kinder- und Jugendschutz, Familienförderung (§§ 11, 13 Abs 1 u. 4, 14, 16 Abs. 1 SGB VIII) – [Tab. 16 | Ziffer 2]**

Das Aufgabenspektrum des Musterjugendamtes soll sich im Hinblick auf die Allgemeine Jugendarbeit (§ 11 SGB VIII), die Jugendsozialarbeit (§ 13 Abs. 1 und 4 SGB VIII), den Kinder- und Jugendschutz (§ 14 SGB VIII) sowie die Familienförderung (§ 16 Abs. 1 SGB VIII) auf die Angebotsinitiierung, -steuerung und -verwaltung fokussieren.

Die Vorhaltung eigener Angebote der Jugendarbeit, Jugendsozialarbeit und Familienförderung (z. B. öffentliche Jugendfreizeiteinrichtungen oder Projekte der Familienförderung etc.) zählt nicht zu den Kernaufgaben des Jugendamtes.

Sofern Jugendämter eigene Einrichtungen etc. vorhalten wollen, können sie dieses aus den für diese Aufgaben insgesamt bereitgestellten Finanzmitteln finanzieren.

Trägerübergreifende und leistungsbereichsübergreifende Angebote nehmen im Rahmen des sozialpädagogischen Fachkonzeptes der Sozialraumorientierung an Bedeutung zu. In diesem Sinne werden die hier in Rede stehenden Leistungen der Kinder- und Jugendhilfe nach §§ 11, 13, 14 und 16 SGB VIII als ganzheitliches Aufgabenspektrum zur Entwicklung des Felds betrachtet.

Die Kernaufgabe der Jugendämter konzentriert sich dabei auf die Gewährleistung, Steuerung und fachlich-konzeptionelle Planung dieser Angebote. Hingegen stellt der Betrieb von Einrichtungen sowie die Durchführung von Projekten im Sinne des Leitbildes Jugendamt eine voll übertragbare Aufgabe dar. Dahinter steht u. a. die Einsicht, dass die Beibehaltung solcher operativen Tätigkeiten zum Zwecke des Erhalts eines praktischen Erfahrungswissens oder zur Sicherstellung spezieller Leistungsangebote weder zwingend notwendig noch grundsätzlich ausgeschlossen ist.

Bereits heute werden in allen untersuchten Bezirken Angebote nach §§ 11, 13, 14 und 16 SGB VIII von Freien Trägern bereitgestellt. Der nicht in die Untersuchung einbezogene Berliner Bezirk Lichtenberg hat beispielsweise bereits 17 von 20 öffentlichen Jugendfreizeiteinrichtungen (JFE) an Freie Träger übertragen. Insofern kann zumindest für den Bereich der Jugendfreizeiteinrichtungen von der **Verfügbarkeit** einer ausreichenden Anzahl freier Träger in Berlin ausgegangen werden, die in der Lage sind, ein qualitativ hochwertiges Angebot zu realisieren und die erforderliche Trägerpluralität zu sichern.

Zugleich signalisiert die Kosten- und Leistungsrechnung (2007), dass die Erweiterten Teilkosten in Jugendfreizeiteinrichtungen in freier Trägerschaft mit berlinweit durchschnittlich 30 Euro pro Angebotsstunde deutlich um 23 Euro unter dem Niveau Öffentlicher Angebote in Höhe von 53 Euro liegen (siehe Kap. 4.5)⁴³. Nach Abzug der Abteilungs-, Amts- und Referatsumlage reduziert sich diese Differenz im Mittel über die fünf Untersuchungsbezirke auf 17 Euro. Insofern erscheint eine

⁴³ Eine abschließende Bewertung der Wirtschaftlichkeit der Übertragung öffentlicher Jugendfreizeiteinrichtungen an Freie Träger setzt eine detaillierte Kostenanalyse unter Berücksichtigung der entstehenden Verwaltungskosten, Gebäudekosten etc. auf der Basis einer einrichtungsbezogenen Erhebung voraus.

Übertragung öffentlicher Jugendfreizeiteinrichtungen an Freie Träger unter dem Gesichtspunkt der **Wirtschaftlichkeit** sinnvoll.

Die **Steuerungsfähigkeit** bleibt den Jugendämtern auch im Falle der Übertragung von Einrichtungen erhalten. So existiert bereits heute ein landesweites Steuerungssystem mit einheitlichen Zielvereinbarungen und Sachberichten, das von der zuständigen Senatsverwaltung für *alle* Einrichtungen als Qualitätsmanagementsystem eingeführt wurde, und das die Grundlage für die erforderliche Kontrolle bietet. Dieses System wird teilweise durch Zielvereinbarungen auf bezirklicher Ebene ergänzt. Dieses Steuerungssystem könnte analog auf andere Einrichtungsformen (z.B. Familienzentren) angewendet werden.

Im Übrigen bietet die Vergabe auch die Möglichkeit, Angebote schneller auf veränderte Anforderungen hin anzupassen. So können beispielsweise Vertragsverlängerungen unter dem Vorbehalt konzeptioneller Anpassungen erfolgen. Zudem kann identifizierten Mängeln durch einen Trägerwechsel begegnet werden. Voraussichtlich erhöht sich somit die Flexibilität und Steuerungsfähigkeit aus Sicht der Bezirke durch die Vergabe im Vergleich zur aktuellen Situation. Dies ist umso wichtiger, als sich im Zusammenhang mit dem Konzept der Sozialraumorientierung die Anforderungen an die Vernetzung von Angeboten sowie die laufende Adaption von regionalen bzw. örtlichen Veränderungen erhöht haben.

- **Eingliederungshilfe nach SGB XII, Leistungen nach dem Landespflegegeldgesetz [Tabelle 16 | Ziffer 3]⁴⁴**

Die Eingliederungshilfe nach dem SGB XII ist unter den bestehenden rechtlichen Rahmenbedingungen keine Fachaufgabe des Jugendamtes. Diese Aufgabe soll einschließlich des Personals an das Sozialamt übertragen werden.

Die Senatsverwaltung für Integration, Arbeit und Soziales ist die für das Aufgabenfeld der Eingliederungshilfe nach SGB XII fachlich zuständige Senatsverwaltung. Trotzdem ist die Bearbeitung der Eingliederungshilfe für junge Menschen in Berlin, im Unterschied zu allen übrigen Bundesländern, im Jugendamt verankert.

Für die Ansiedlung im Jugendamt spricht die Annahme, dass behinderte junge Menschen in erster Linie als Kinder und Jugendliche der Unterstützung des Gesamtsystems Jugendhilfe bedürfen und erst in zweiter Linie der behinderungsbedingten Förderungen des SGB XII.

In der Praxis zeigt sich allerdings, dass die **Schnittmenge** der beiden Leistungsbereiche nicht besonders groß ist. Nur in etwa 10 bis 20 Prozent aller Fälle der Eingliederungshilfe werden demnach auch Leistungen nach dem SGB VIII erbracht. So nehmen beispielsweise in Charlottenburg-Wilmersdorf, bezogen auf 150 Fälle nach dem SGB XII, lediglich 17 Fälle Hilfen nach SGB VIII in Anspruch.

Diesen **geringen Fallzahlen** stehen erhebliche organisatorische Probleme im Hinblick auf die Integration der Aufgabe in ein sozialräumliches Musterjugendamt gegenüber. So muss die Aufgabe im

⁴⁴ Dies umfasst nicht die Eingliederungshilfen nach § 35 a SGB VIII, die weiterhin zu Kernbestand des Aufgabenspektrums des Jugendamtes zählen.

Sinne des Sozialraumkonzepts und des zu Grunde liegenden integrativen Ansatzes zwingend im Regionalen Sozialen Dienst (RSD), d. h. in der Region, angesiedelt werden.

In der Praxis ist diese regionale Aufgabenwahrnehmung bisher allerdings nur in wenigen Bezirken gegeben (Vgl. Kapitel Bestandsaufnahme Prozess Eingliederungshilfe).

Hierfür gibt es einige Gründe:

- Die Wahrnehmung der Aufgaben der Eingliederungshilfe erfolgt im Rahmen der Fachaufsicht der Senatsverwaltung für Integration, Arbeit und Soziales nach dem Prinzip des Fallmanagements als integrierte Sachbearbeitung ohne Trennung von Verwaltungs- und sozialpädagogischen Aufgaben. Dies entspricht nicht den Arbeitsprinzipien der Jugendhilfe. Diese sieht die Trennung von sozialpädagogischer und wirtschaftlicher Jugendhilfe im Jugendamt vor.
- Die Erledigung der Aufgaben nach SGB XII erfordert erhebliches Spezialwissen. Bedingt durch die geringen Fallzahlen der Eingliederungshilfe führt eine Verteilung der Fälle auf zwei bis drei RSD-Mitarbeiter/innen jedoch ggf. zum Verlust der angemessenen fachlichen Kompetenz durch zu seltene Anwendung des Wissens, z. B. in Bezug auf die Steuerung der beauftragten Spezialträger. Zugleich führt eine Spezialisierung innerhalb des RSD dazu, dass eine wirkliche Integration von Leistungen von SGB VIII und XII in der Praxis nicht stattfinden kann.

Diese Gemengelage führt dazu, dass es in der Praxis kein Jugendamt gibt, das den Anforderungen des Fallmanagements und des integrativen Ansatzes von SGB VIII und SGB XII in den Regionen gleichermaßen gerecht wird. Vielmehr hat es in einigen Jugendämtern bereits einen Wechsel der Organisation der Eingliederungshilfe nach dem SGB XII weg von der regionalen Aufgabenwahrnehmung hin zu einem zentralen Spezialdienst gegeben. Dieser organisatorisch nachvollziehbare Ansatz widerspricht allerdings gleichermaßen dem angestrebten integrativen Ansatz von SGB VIII und SGB XII und dem Konzept des sozialräumlichen Jugendamtes.

Unter den gegebenen rechtlichen Rahmenbedingungen⁴⁵ sowie auf Grund der geringen Fallzahlen ist somit das Ziel des integrativen Ansatzes von SGB VIII und SGB XII in einem regionalisierten Jugendamt nicht anforderungsgerecht umsetzbar. Deshalb wird empfohlen, die Eingliederungshilfe nach dem SGB XII in die Sozialämter zu verlagern und die erforderliche Koordination in den relevanten Fällen über die Fallteamarbeit sicherzustellen.

- **Erziehungs- und Familienberatung [Tabelle 16 | Ziffer 6a]**

Die ‚Fachdienstliche Funktion‘ der öffentlichen Erziehungs- und Familienberatung (EFB) zählt zu den Kernaufgaben des Jugendamtes. Diese Aufgabe soll dort weiterhin wahrgenommen werden. Zugleich soll das Aufgabenspektrum der öffentlichen Beratungsstellen stärker als bisher auf die wesentlichen Aufgaben der Fachdienstlichen Funktion sowie der Integrativen Erziehungs- und Familienberatung nach § 28 SGB VIII fokussiert werden.

⁴⁵ Sofern es zu einer Änderung der gesetzlichen Rahmenbedingungen kommt, die zu einer Erhöhung der Fallzahlen führt und damit auch eine Regionalisierung der Aufgabenwahrnehmung unter Wahrung der erforderlichen Spezialisierung ermöglicht, kann die Aufgabe weiterhin im Jugendamt verankert bleiben, allerdings muss das Fallmanagementkonzept an die Arbeitsweise des Jugendamtes angepasst werden.

Gemäß § 22 Absatz 2 AG KJHG hat jedes Jugendamt zur Versorgung der Bevölkerung mindestens eine Erziehungs- und Familienberatungsstelle (EFB) in öffentlicher Trägerschaft vorzuhalten.

Aufgabe der Erziehungs- und Familienberatung ist gemäß RV EFB, Anlage 3 die Bereitstellung eines spezifischen Beratungsangebots, das leistungsberechtigte Eltern, Kinder, Jugendliche und jungen Erwachsene sowie andere Erziehungsberechtigte bei der Klärung und Bewältigung individueller und familienbezogener Probleme und der im Einzelfall zu Grunde liegenden Faktoren unterstützt sowie in belastenden Lebenssituationen oder besonderen Lebenskrisen, wie beispielsweise Trennung oder Scheidung, Hilfen für eine das Wohl des Kindes gewährleistende Erziehung innerhalb der Familie bzw. im familiären Umfeld bereitstellt. (ebd. 2).

Die Erziehungs- und Familienberatung ist insofern ein wesentliches Instrument, durch frühzeitige Interventionen Problemverschärfungen und einen daraus erwachsenden Hilfebedarf zu vermeiden.

Ferner ist die Erziehungs- und Familienberatung eine zu den Hilfen zur Erziehung zählende spezifische Jugendhilfeleistung, auf die nach § 28 SGB VIII ein Rechtsanspruch besteht, sofern ein erzieherischer Bedarf i. S. d. § 27 Abs. 1 SGB VIII besteht. Diese Jugendhilfeleistung wird konzeptionell und methodisch mit Angeboten der Allgemeinen Beratung nach § 16 SGB VIII, der Beratung in Fragen der Partnerschaft, Trennung und Scheidung nach § 17 SGB VIII sowie der Beratung und Unterstützung bei der Ausübung der Personensorge nach § 18 Abs. 3 SGB VIII verbunden⁴⁶.

Nach Münder⁴⁷ unterscheidet sich die Erziehungs- und Familienberatung in Abgrenzung zu den übrigen Hilfen zur Erziehung (§§ 29 bis 35) v. a. allerdings dadurch, dass ratsuchende Eltern oder Jugendliche sich zumeist unmittelbar an den Beratungsdienst wenden. Dieser unmittelbare Zugang entspricht dem Charakter der Erziehungsberatung im Sinne eines **niedrigschwiligen Angebots**. Dem hat der Gesetzgeber mit der Einführung des § 36 a Abs. 2 SGB VIII Rechnung getragen, der die Möglichkeit vorsieht, durch Vereinbarungen zwischen öffentlichen und freien Trägern die Selbstbeschaffung von ambulanten Hilfen, insbesondere der Erziehungsberatung, zuzulassen.

Gemäß § 2 der Rahmenvereinbarung über Erziehungs- und Familienberatung im Land Berlin (RV EFB) umfasst das Leistungsspektrum der Beratungsstellen v.a.

- die integrative Erziehungs- und Familienberatung als Einzelfallberatung,
- die Prävention als fallunabhängige Leistung,
- die Vernetzung sowie
- die fachdienstlichen Funktionen. Diese sind nach § 2 Abs. 3 RV EFB jedoch explizit den Beratungsstellen der öffentlichen Träger vorbehalten.

Anhand einer Auswertung der Kosten- und Leistungsrechnung (KLR 2007) bezogen auf die fünf in die Untersuchung einbezogenen Bezirke wird deutlich, dass diese Fachdienstliche Funktion im Durchschnitt lediglich 14 Prozent der vorgehaltenen Personalkapazitäten bindet.

⁴⁶ Siehe: Vorlage für das Abgeordnetenhaus „Erhalt und Weiterentwicklung der Erziehungs- und Familienberatung“, Drucksache 15/4072 vom 09.06.2005.

⁴⁷ Siehe: Münder u. a., 2006, Frankfurter Kommentar, s. 418.

**EFB: Verteilung der Stellenanteile nach Kostenträgern
in Prozent der gebuchten Stellenanteile**

(Quelle: KLR 2008 1. HJ; Berechnung: Steria Mummert Consulting)

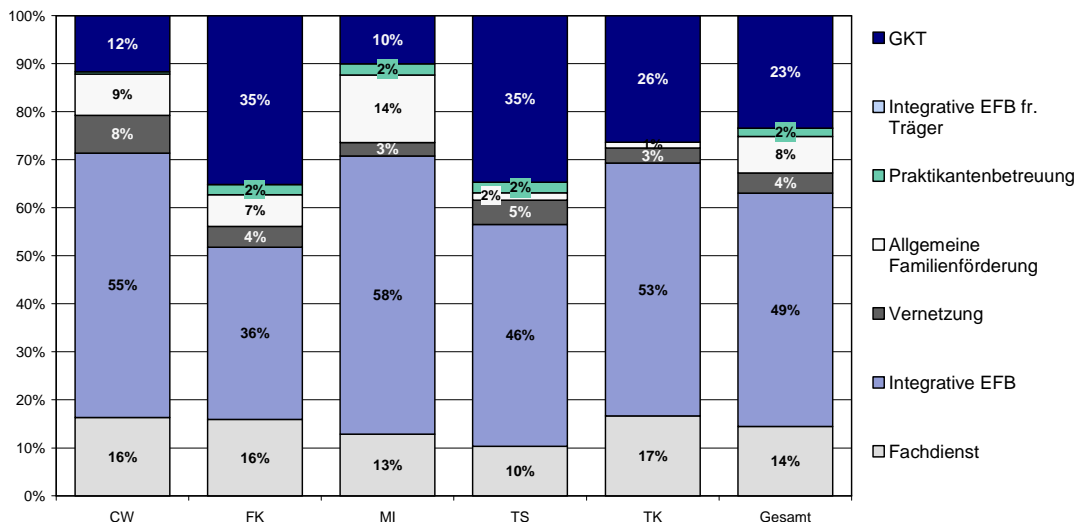


Abbildung 40: Aufgabenanalyse: EFB: Verteilung der Aufwendungen nach Produkten

Die beiden Kernaufgaben ‚Fachdienstliche Funktion und ‚Integrative Erziehungs- und Familienberatung‘ binden demnach in der Summe durchschnittlich lediglich 63 Prozent des in der EFB tätigen Personals. Zugleich liegt der auf die Gemeinkosten gebuchte Stellenanteil bei 23 Prozent.

Gemäß den in der KLR 2008 erfassten Stellenanteilen und Mengen beträgt der Aufwand pro Beratungsfall der integrativen EFB in den öffentlichen Beratungsstellen der untersuchten Bezirke durchschnittlich 13,7 Stunden. Dies sind rund vier Stunden weniger, als die in der Fallpauschale mit den Freien Trägern vereinbarte Stundenzahl in Höhe von 18,04 Stunden. Insofern ist die Vorhaltung einer Beratungsstelle in öffentlicher Trägerschaft unter **Wirtschaftlichkeitsgesichtspunkten** durchaus sinnvoll.

In der Bestandsaufnahme deutlich, dass die Schnittstelle zwischen RSD und EFB nicht immer klar definiert ist. Teilweise übernimmt die EFB (z.B. im Rahmen von familiengerichtlichen Verfahren) Aufgaben, die eigentlich zur Funktion des RSD gehören.

Vor diesem Hintergrund soll das Aufgabenspektrum der öffentlichen EFB stärker als bisher auf die Kernaufgaben „*Fachdienstliche Funktion*“ und, soweit dafür Kapazitäten vorhanden sind, die „*Integrative Erziehungs- und Familienberatung*“ nach § 28 SGB VIII (i. V. m. §§ 16, 17, 18 (3) SGB VIII sowie § 36 a (2) 2 SGB VIII) konzentriert werden. Interne Beratungen und Supervision, Coaching oder die Begleitung von Teamentwicklungsprozessen sowie ‚Präventive Angebote‘, die heute noch als Leistungen im Produktkatalog vorhanden sind, sollen hingegen keine Bestandteil des Aufgabenkanons des Musterjugendamtes sein. Hierzu gibt es qualifizierte Angebote der Berliner Fortbildungseinrichtungen VAK und des Sozialpädagogischen Fortbildungsinstituts Berlin Brandenburg.

Im Ergebnis soll die EFB im Musterjugendamt somit in folgenden Bereichen tätig werden:

- **Fachdienstliche Funktion (Diagnostik, Gutachten etc.) im Auftrag des RSD:** Die EFB arbeitet hier im Auftrag des RSD mit klarer Aufgabenstellung in Abgrenzung zum RSD (z. B. Therapi-

en, Mitwirkung an gerichtlichen Verfahren, Erstellung fachdiagnostischer Stellungnahmen, Gutachten, Diagnostik, Sachverständigentätigkeiten, Begleiteter Umfang nach § 18 (3) SGB VIII).

- **Integrative Erziehungs- und Familienberatung** nach § 28 i. V. m. §§ 16 (2) 2, 17, 18 SGB VIII sowie i. V. m. § 27 und §§ 36 (1) sowie 36 a (2) SGB VIII als Einzelfallberatung, in der therapeutische und pädagogische Leistungen im Sinne des § 27 (3) SGB VIII integraler Bestandteil des gesamten Angebots sind.

Die **Steuerung** des Fachdienstes erfolgt demnach bezogen auf die fachdienstliche Funktion im Sinne eines Auftraggeber-Auftragnehmerverhältnisses zwischen RSD und dem Zentralen Fachdienst. Die Aufgabe der Integrativen Erziehungs- und Familienberatung wird analog des in der RV EFB angelegten Verfahrens über die dort definierten Fallpauschalen gesteuert.

▪ **Kinder- und Jugendpsychiatrischer Dienst (KJPD) [Tabelle 16 | Ziffer 6b]**

Der Kinder- und Jugendpsychiatrischen Dienstes (KJPD) soll in das sozialräumliche Jugendamt überführt und mit den Aufgaben der Erziehungs- und Familienberatung zusammengeführt werden.

Der Kinder- und Jugendpsychiatrische Dienst (KJPD) ist in den fünf in die Untersuchung einbezogenen Bezirken in der Regel im Gesundheitsamt angesiedelt. Lediglich im Bezirk Charlottenburg-Wilmersdorf ist der KJPD dem Jugendamt zugeordnet. Der KJPD ist v. a. Anlaufstelle für Familien mit Kindern und Jugendlichen, deren seelische, geistige, körperliche und soziale Entwicklung gefährdet oder beeinträchtigt ist. Zu seinen Aufgaben zählen v. a. die Durchführung von Kinder- und jugendpsychiatrischen und psychologischen Untersuchungen und Beratungen, die Vermittlung von Hilfen für Kinder- und Jugendliche, die Krisenintervention sowie die Begutachtungstätigkeit im Rahmen des SGB VIII und SGB XII.

Dieses Aufgabenspektrum weist zahlreiche Schnittstellen zu den Aufgaben des Jugendamtes, insbesondere der Integrativen Erziehungs- und Familienberatung, auf. Dies gilt v. a. für die Erstellung von Kinder- und Jugendpsychiatrischen Gutachten (Produkt Nr. 72622), die Kinder- und Jugendpsychiatrische Sicherstellung von Hilfen (Produkt Nr. 78719) sowie die Kinder- und Jugendpsychiatrische Diagnostik, Beratung und Krisenintervention (Produkt Nr. 79887).

Diese drei Aufgabenfelder banden im Bezirk Charlottenburg-Wilmersdorf im Jahr 2008 Stellenanteile im Volumen von rund 3,6 Vollzeitstellenäquivalenten. Hinzu kamen rund 1,0 Vollzeitstellenäquivalente, die auf den Gemeinkostenträger (GKT) gebucht wurden.

Auf Grund der hohen inhaltlichen Überschneidung des Aufgabenspektrums fügt sich der KJPD gut in einen spezialisierten Fachdienst für fachdienstliche, diagnostische Aufgaben ein.

Eine Zusammenführung dieser beiden Aufgabenbereiche bringt folgende Vorteile:

- Schaffung einer einheitlichen, nach Außen hin als zentrale Anlaufstelle des Bezirks sichtbaren psychosozialen Beratungsstelle für Familien, Kinder und Jugendliche.
- Vermeidung von Schnittstellen sowie Schaffung einer einheitlichen Verantwortungs- und Leitungsstruktur, die v. a. für die Aufgabe des Kinderschutzes von hoher Bedeutung ist.
- Schaffung größerer Verwaltungseinheiten, die eine optimierte Personalsteuerung ermöglichen.
- Reduzierung von Leitungsaufwendungen.

▪ **Kinder- und Jugendgesundheitsdienst (KJGD), [Tabelle 16 | Ziffer 6c]**

Die Aufgaben des Kinder- und Jugendgesundheitsdienst (KJGD) sollen in das sozialräumliche Jugendamt überführt werden.

Der Kinder- und Jugendgesundheitsdienst (KJGD) ist ein multiprofessioneller Fachdienst bestehend aus Ärzt/in/en, Sozialarbeitern und Sozialarbeiterinnen, Arzthelferinnen und Arzthelfern sowie Verwaltungsfachkräften. Dieser Fachdienst ist in allen fünf untersuchten Bezirken im Gesundheitsamt angesiedelt.

Zu den Aufgaben des KJGD zählen v.a.:

- Ärztliche Untersuchungen von Säuglingen, Kleinkindern, Schülern und Jugendlichen zur Früherkennung von Krankheiten, Entwicklungsstörungen und Behinderungen.
- Kita-Aufnahme-, Einschulungs- und Schulentlassungsuntersuchungen (nach dem Jugendarbeitsschutzgesetz).
- Sozialpädiatrische sowie sozialpädagogische Beratung und Unterstützung von Familien mit Säuglingen und Kleinkindern bei Problemen und in Krisensituationen.
- Erstkontakt zu Familien mit Säuglingen (präventive gesundheitsbezogene Informationen, ganzheitliche umfassende Familienberatung sowie Aufklärung über gesetzliche Leistungen).
- Einleitung von Hilfen (Beratung und Begleitung sowie weitervermittelnde Hilfen bei häuslichen, wirtschaftlichen oder rechtlichen Problemen in der Familie).
- Impfberatung und Durchführung von Hilfen.

Insofern weist das v.a. präventiv ausgerichtete Aufgabenspektrum des KJGD im Bereich der sozialpädagogischen Beratung sowie der Wahrnehmung von Aufgaben zur Gewährleistung des Kinderschutzes (siehe Prozessanalyse: Kinderschutz Kap. 5.3.1) zahlreiche Schnittstellen zu den Tätigkeiten des Jugendamtes auf. Dies gilt auch für die Aufgaben der aufsuchenden Sozialarbeit in Familien und Kindern.

Auf Grund der hohen inhaltlichen Überschneidung des Aufgabenspektrums fügen sich die Aufgaben des KJGD nach Einschätzung von Steria Mummert Consulting gut in das sozialräumliche organisierte, präventiv ausgerichtete Jugendamt ein. Eine solche Zusammenführung dieser beiden Aufgabenbereiche bringt folgende Vorteile:

- Vermeidung von Schnittstellen innerhalb des Aufgabenfeldes Kinderschutz.
- Schaffung einer einheitlichen Verantwortungs- und Leitungsstruktur, die eine einheitliche Art der Aufgabenwahrnehmung (Ziele, Prioritäten) gewährleistet.
- Etablierung des Jugendamtes als zentrale Anlaufstelle für Familien mit Kindern.
- Stärkung der präventiven Ausrichtung der sozialräumlich organisierten Jugendämter.

▪ **Mitwirkung an familiengerichtlichen Verfahren [Tabelle 16 | Ziffer 7]**

Durch die Einführung des beschleunigten Verfahrens (Gesetz über die Angelegenheiten der freiwilligen Gerichtsbarkeit) ergeben sich Änderungen in der Ablauforganisation (siehe hierzu ausführlich Kap. 5.3.3). Die Aufgabe selbst bleibt als Kernaufgabe des Jugendamtes bestehen.

- **Kindschaftsrechtliche Beratung und Vertretung [Tabelle 16 | Ziffer 11]**

Die Durchführung von Amtsvormundschaften und Pflegschaften sowie Beistandschaften soll auch weiterhin Aufgabe eines sozialräumlich organisierten Jugendamtes bleiben.

Amtsvormundschaften und das Führen des Sorgerechtsregisters sind Pflichtaufgaben des Jugendamtes. Die Durchführung von **Amtsvormundschaften** kann dem Grunde nach auch durch Dritte wahrgenommen werden. In der Vergangenheit ist es einigen Jugendämtern außerhalb Berlins, z. B. Dortmund, gelungen, die Anzahl der vom Jugendamt geführten Vormundschaften und Pflegschaften durch das gezielte Anwerben von Dritten zu reduzieren. Allerdings ist der Aufwand für die Betreuung und Kontrolle dieser Vormünder in der Folge gestiegen, da das Jugendamt im Falle der Vergabe weiterhin die fach- und sachgerechte Ausübung der Vormundschaft sicherstellen muss. In der Praxis zeigt sich zudem, dass die Gerichte, die eine Vormundschaft im Regelfall entscheiden, den öffentlichen Vormündern größeres Vertrauen entgegenbringen.

Im Bereich der **Beistandschaften**, die auf Antrag vom Jugendamt übernommen werden müssen, können auch heute schon Teile der Leistungen des Jugendamtes – allerdings gegen entsprechende Honorare und Gebühren – durch Anwälte wahrgenommen werden. Das Angebot der Beistandschaft des Jugendamtes ist dagegen kostenlos. Die Alternative zur Eigenleistung wäre hier die Beauftragung eines Trägers/Dritten mit der Wahrnehmung der Aufgabe, ggf. über einen Zuwendungs- oder Leistungsvertrag. Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen in einigen Bezirken, die bereits in der Vergangenheit angestellt wurden, haben ergeben, dass die Vergabe dieser Aufgabe erheblich über den Kosten der Eigenwahrnehmung liegt. Die Wahrnehmung von Vormundschaften, Pflegschaften und Beistandschaften für ausländische Kinder und Jugendliche ist insbesondere vor dem Hintergrund der sprachlichen Kompetenzen des beauftragten Trägers nicht als Vergleich heranzuziehen.

- **Kindertagesbetreuung §§ 22 ff. SGB VIII i. V. m. KitaFöG /Tagespflege sowie § 19 SchulG [Tabelle 16 | Ziffer 14 / 15]**

Die Jugendämter sollen sich auf ihre Rolle als steuernde und gewährleistende Instanz konzentrieren. Dies umfasst die Setzung und Kontrolle von rechtlichen und organisatorischen Rahmenbedingungen sowie die Unterstützung von Eltern und Trägern/ Einrichtungen in ihren Rollen als Nachfrager bzw. Anbieter. Hierzu zählen auch die Umsetzung der Bedarfsüberprüfung von über 3-Jährigen sowie die jährliche Einkommensüberprüfung.

Die Wahrnehmung der Trägerfunktion im Bereich der Kindertagespflege widerspricht im Kern der in Berlin durch das Kita-Gutscheinsystem angelegten ordnungspolitischen Systematik. Insofern soll geprüft werden, ob die Trägerfunktion für die Kindertagespflege analog zu den Kindertageseinrichtungen ausgelagert werden kann. Dies beinhaltet auch die Aufgabe der Kosteneinzahlung, die unabhängig von der Auslagerung von einer tagesgenauen auf eine monatsbezogene Abrechnung umgestellt werden soll.

Unabhängig davon sollen die Aufgaben der Akquisition, Betreuung und Fortbildung der Tagespflegestellen an einen oder mehrere freie Träger vergeben werden. Hierfür sind Transfermittel in erforderlicher Höhe vorzusehen.

Gemäß dem geplanten Artikelgesetz sollen die Jugendämter künftig voraussichtlich die Kosteneinziehung für den Schulhort⁴⁸ übernehmen. Diese Aufgabenverlagerung entspricht ebenfalls nicht dem ordnungspolitischen Grundkonzept der Kindertagesbetreuung.

Mit den im Rahmen der Kita-Neuordnungsagenda durchgeführten Maßnahmen der Auslagerung der bezirklichen Einrichtungen zur Kindertagesbetreuung in überbezirklich agierende Eigenbetriebe, der Verlagerung der Schulhorte an die Schulen sowie der flächendeckenden Einführung einer subjektbezogenen Finanzierung (Gutscheinverfahren) hat das Land Berlin in den letzten Jahren in diesem Leistungsbereich konsequent das Konzept eines steuernden, gewährleistenden Jugendamtes umgesetzt. In der Folge bildet die Gewährleistungspflicht für ein quantitativ und qualitativ anforderungsgerechtes Angebot der Kindertagesbetreuung und Tagespflege nach §§ 23, 24 und 24a SGB VIII, nicht aber die Bereitstellung eigener Angebote, die Kernaufgabe des sozialräumlich organisierten Musterjugendamtes.

Die **Gewährleistungspflicht** in einem Kita-Gutscheinsystems umfasst v.a. folgende Aufgaben:

- Die Bereitstellung der erforderlichen finanziellen Mittel für ein bedarfsgerechtes Angebot über die Finanzierung der Gutscheine.
- Die Öffnung des „Betreuungsmarktes“ für alle Anbieter, die die rechtlichen Vorgaben bzgl. Kindertagesbetreuung erfüllen.
- Die Unterstützung der Eltern bei der Wahrnehmung des Wunsch- und Wahlrechts durch die erforderliche Transparenz über die vorhandenen Betreuungsangebote.
- Die Sicherstellung und Weiterentwicklung der Qualität der Förderung im Sinne des § 22 a Abs. 1 SGB VIII gemäß den Vorgaben der Qualitätsvereinbarung Tagesbetreuung (QVTAG).

Im Detail variieren allerdings Art und Umfang der Aufgaben je nach Leistungsangebot.

	Kindertages- betreuung (§§ 22, 24 SGB VIII)	Kindertagespflege (§§ 23, 24 SGB VIII)	Schulhort § 19 SchulG
Akquise, Fortbildung, Beratung d. Träger	Einrichtungen / Träger	<i>Empfehlung:</i> Freie Träger	Schulamt
Fallbezogene Beratung	Jugendamt Zentraler Fachdienst	Jugendamt Zentraler Fachdienst	Jugendamt Zentraler Fachdienst
Bedarfsprüfung, Kosten- feststellung, Bescheiderteilung	Jugendamt Zentraler Fachdienst	Jugendamt Zentraler Fachdienst	Jugendamt Zentraler Fachdienst
Vertragsabschluss	Einrichtungen / Träger	Jugendamt Zentraler Fachdienst	Schulhort / Schulamt
Finanzierung	ISBJ***	ISBJ***	ISBJ***
Lfd. Kosteneinziehung	Einrichtungen / Träger	Jugendamt Zentraler Fachdienst	Jugendamt Zentraler Fachdienst

⁴⁸ Hierbei handelt es sich um die „ergänzende Betreuung“ nach § 19 SchulG. Der besseren Lesbarkeit wegen wird im Weiteren von Schulhort gesprochen.

	Kindertages- betreuung (§§ 22, 24 SGB VIII)	Kindertagespflege (§§ 23, 24 SGB VIII)	Schulhort § 19 SchulG
Rückwirkende Kosteneinzahlung	Jugendamt Zentraler Fachdienst	Jugendamt Zentraler Fachdienst	Jugendamt Zentraler Fachdienst
Widerspruchs- und Klagebear- beitung	Jugendamt Zentraler Fachdienst	Jugendamt Zentraler Fachdienst	Jugendamt Zentraler Fachdienst
Bedarfsplanung/ Ange- botssteuerung	Fachsteuerung**	Jugendamt Zentraler Fachdienst	Schulamt

Tabelle 19: Aufgabenanalyse: Aufgabenspektrum Kindertagesbetreuung §§ 22 ff. SGB VIII

* Qualitätssicherung, Planung, Steuerung, bei Tagespflege inkl. Erlaubniserteilung

** unter Beteiligung von Regionen

*** Finanzierung wird über ISBJ angestoßen und läuft vollautomatisch

Im Einzelnen:

- Kindertagesbetreuung (Krippe/Elementarbereich) nach § 22 SGB VIII:** Seit der Gründung der Eigenbetriebe zur Kindertagesbetreuung zum 01.01.2006 und der parallel stattfindenden Übertragung von bezirklichen Betreuungsangeboten an Freie Träger sowie die Verlagerung der Hortangebote an die Schulen betreiben die Berliner Jugendämter keine eigenen Kindertageseinrichtungen und Schulhorte mehr. In der Folge sind die Jugendämter nunmehr für die Beratung, Bedarfsprüfung, Kostenfeststellung sowie die rückwirkende Kosteneinzahlung verantwortlich. Diese Prozessschritte werden auch künftig im Jugendamt wahrgenommen. Zu den Aufgaben zählen zudem die jährliche Einkommensüberprüfung sowie die Bedarfsüberprüfung bei Dreijährigen. Hierzu werden in der vertieften Prozessanalyse (Kap. 5.3.6) Vorschläge zur Optimierung des Verfahrens gemacht. Diese fließen in die Personalbemessung ein.
- Kindertagespflege nach § 23 SGB VIII:** Neben den o. g. Aufgaben der Bedarfsprüfung und Kostenfeststellung übernehmen die Jugendämter, im Unterschied zur Kindertagesbetreuung, im Rahmen der Kindertagespflege auch die Trägerfunktion. Damit einher geht die Aufgabe der laufenden und rückwirkenden Kosteneinzahlung. Die Finanzierung und Abrechnung der Tagespflege wird künftig analog der Kindertagesbetreuung in Kindertagesstätten über ISBJ abgewickelt. Ordnungspolitisch widerspricht die Wahrnehmung der Trägerfunktion dem Modell des steuernden Jugendamtes. Tatsächlich kommt es hier zu einer Vermischung der Rollen von Träger und Anbieter, die innerhalb eines subjektbezogenen Finanzierungssystems unter dem Gesichtspunkt des ‚Äquidistanzprinzips‘, also des möglichst gleichen Abstands zu den Anbietern, kritisch zu bewerten ist. Insofern soll geprüft werden, ob es in Anlehnung an das Modell der Kindertageseinrichtungen, die 2006 in öffentliche Eigenbetriebe ausgelagert wurden, auch für die Tagespflege Möglichkeiten der Auslagerung gibt. Alternativ ist auch eine Übertragung der ‚Trägerfunktion‘ auf die Tagespflegestellen selbst anzudenken.

Zu den künftigen Kernaufgaben des Jugendamtes zählt weiterhin die Eignungsfeststellung und Erlaubniserteilung für Tagespflegestellen zu. Diese Aufsichts- und Kontrollfunktion stellt eine hoheitliche Kernaufgabe des Jugendamtes dar, die nicht ausgelagert werden soll.

Unabhängig von der tatsächlichen Auslagerung der Trägerfunktion soll die Akquise und Beratung von Tagespflegestellen/-eltern sowie die Organisation und Durchführung von Fortbildungsmaßnahmen möglichst bezirksübergreifend auf einen oder mehrere Freie Träger überführt wer-

den. Zum einen ist die Akquise keine regionale Aufgabe. Darüber hinaus sind die Effekte überregionaler/überbezirklicher Werbe- und Öffentlichkeitsarbeitsmaßnahmen höher einzuschätzen als eng begrenzte lokale Aktivitäten. Auch bietet eine überbezirkliche Herangehensweise bessere Voraussetzungen, die Auslastung von Fortbildungsangeboten besser zu steuern und damit eine wirtschaftlichere Aufgabenwahrnehmung zu erreichen.

Es wird daher empfohlen, diese Aufgaben, möglichst bezirksübergreifend an einen Freien Träger auszulagern und über Transferausgaben zu finanzieren. Der Bezirk Tempelhof-Schöneberg hat bereits in der Vergangenheit eine solche Auslagerung an einen Freien Träger angestrebt, dieses jedoch aus Finanzierungsgründen nicht weiter verfolgt.

- **Schulhorte nach § 19 SchulG:** Die Jugendämter übernehmen, vorbehaltlich des Inkrafttretens der entsprechenden Regelungen des Artikelgesetzes, im Auftrag der Schulverwaltung die Einziehung der Kostenbeteiligung bei den Eltern für die ergänzende Betreuung nach § 19 Abs. 6 Schulgesetz (Schulhort) für die „Eigenverträge“ – also die Horte in öffentlicher Trägerschaft. Das Artikelgesetz vereinheitlicht damit die Aufgabenwahrnehmung der Jugendämter im Bereich Hort. Es stellt klar, dass die Bedarfsfeststellung und das Kostenbeteiligungsverfahren im Jugendamt erfolgen werden. Im Unterschied zum Verfahren bei den Kindertagesstätten wird auch die laufende Kosteneinziehung für öffentliche Horte im Jugendamt stattfinden. Die Trägerverantwortung verbleibt beim Schulamt.

- **Leistungen nach Bundeserziehungsgeldgesetz (BerzGG) [Tabelle 16 | Ziffer 16]**

Aufgaben nach dem Bundeserziehungsgeldgesetz (BERzGG) sind zum 01.01.2008 entfallen.

Mit dem 01.01.2007 ist das BERzGG durch das Bundeselterngeldgesetz abgelöst worden. Die maximale Leistungszeit nach BERzGG betrug zwei Jahre, so dass die Aufgaben nach dem zum 01.01.2008 entfallen sind. Allerdings gibt es noch die Abwicklung von Altfällen. Im Weiteren ist die Aufgabe jedoch nicht mehr Bestandteil des Musterjugendamtes, da diese Leistungen bis zum Zeitpunkt der Umsetzung voraussichtlich abgeschlossen sind.

- **Kosteneinziehung in abgeschlossenen BSHG-Fällen [Tabelle 16 | Ziffer 17]**

Die Kosteneinziehung in abgeschlossenen BSHG-Fällen soll zeitlich befristet mit dem Ziel der Beendigung der Fälle weitergeführt werden.

Die Kosteneinziehung in BSHG-Fällen wird nur noch in drei der fünf untersuchten Jugendämter durchgeführt, nämlich in Charlottenburg-Wilmersdorf, Friedrichshain-Kreuzberg und Treptow-Köpenick. Im Bezirk Mitte wurde die Aufgabe in das Job-Center verlagert. Dem Grunde nach ist diese Aufgabe kontinuierlich weiterzuführen. Dem hohen damit verbundenen Personalaufwand stehen allerdings in der Regel nur geringe Erträge gegenüber. So standen im Jahr 2007 den direkten Personalkosten im Bezirk Friedrichshain-Kreuzberg in Höhe von rund 274 TEuro lediglich Erträge im Volumen von 61,3 TEuro gegenüber. Im Durchschnitt der Berliner Bezirke betrug der Deckungsbeitrag rund 43 Prozent. Lediglich im Bezirk Treptow-Köpenick konnten im Jahr 2007 signifikante Einnahmen in Höhe von rund 266 TEuro erzielt werden.

Angesichts der in der Regel geringen Einnahmen wird empfohlen, dass die Senatsverwaltung für Bildung, Wissenschaft und Forschung eine mit dem Landesrechnungshof abgestimmte verbindliche Regelung zum Umgang mit Altfällen (nicht nur nach BSHG!) vorgibt, die es den Bezirken er-

möglichst, die Forderungen innerhalb einer definierten Zeitschiene niederzuschlagen. Bis dahin soll sich die Personalbemessung an tatsächlich abgeschlossenen Fällen orientieren.

- **Akquisition und Betreuung von Pflegestellen [Tabelle 16 | Ziffer 18]**

Die Aufgabe der Akquisition, Betreuung und Fortbildung von Pflegestellen nach § 33 SGB VIII soll analog des Vorschlages für die Tagespflegestellen nach § 23 SGB VIII an einen /mehrere freie(n) Träger vergeben werden. Für die Vergabe sind entsprechende Transfermittel vorzusehen. Die Aufgabe der (Betriebs-)Erlaubniserteilung i. V. m. der Kontrolle verbleibt im Rahmen der Angebotssteuerung beim Jugendamt.

Bereits heute haben einige Bezirke die Aufgabe der Akquisition, Betreuung und Fortbildung von Pflegestellen an freie Träger vergeben, beispielsweise Neukölln und Friedrichshain-Kreuzberg. In Friedrichshain-Kreuzberg wurden mit der Teilausgliederung dieser Aufgabe nach eigenen Angaben gute Erfahrungen gemacht.

Die Akquisition und Betreuung von Pflegestellen stellt keine regional wahrzunehmende Aufgabe nach dem Fachkonzept der Sozialraumorientierung dar. Zwar ist es wünschenswert, wenn Kinder und Jugendliche in ihrem bisherigen Umfeld eine Pflegefamilie finden, für die persönliche Entwicklung ist allerdings die Qualifikation der Pflegeeltern von stärkerer Bedeutung.

Die Akquisition und Betreuung der Pflegepersonen stellt eine qualitativ hochwertige Aufgabe dar, die durchaus auch überbezirklich wahrgenommen werden kann. Die Zentralisierung bedeutet hier letztlich eine qualitative Verbesserung der Wahrnehmung der Aufgabe, da durch die höhere Zahl der zu betreuenden Pflegepersonen das Erfahrungswissen steigt. Die Wahrnehmung dieser Aufgabe ist nach dem Leitbild Jugendamt eine beteiligungsfähige Aufgabe. Gegebenenfalls kann diese Leistung auch über die SenBWF für ganz Berlin ausgeschrieben und vergeben werden. Die Kontrolle der Pflegefamilien könnte im Rahmen der Hilfen zur Erziehung oder, wo das Jugendamt die Vormundschaft über die Kinder übernommen hat, durch den jeweiligen Vormund wahrgenommen werden.

5.2 Aufbauorganisation

In diesem Kapitel werden die Vorschläge zur strukturellen Gestaltung des sozialräumlich organisierten Musterjugendamtes dargestellt. Dies umfasst folgende Aspekte:

- Rollenkonzept (siehe Kap. 5.2.1).
- Organigramm (siehe Kap. 5.2.2).
- Größe der Regionen (siehe Kap. 5.2.3).

5.2.1 Rollenkonzept

Das Rollenkonzept einer Organisation definiert Verantwortung und Kompetenz. Seine Struktur und innere Klarheit im Sinne geringer Überschneidungen sowie der Grad der diesem durch die Mitarbeiter/-innen entgegengebrachten Akzeptanz sind wesentliche Erfolgsvoraussetzungen für die Funktions- und Leistungsfähigkeit einer Organisation.

Das Rollenkonzept des sozialräumlich organisierten Musterjugendamtes wird maßgeblich durch bestehende gesetzliche Regelungen geprägt. Hierzu zählen:

- § 70 SGB VIII zur Rolle der Leitung der Verwaltung des Jugendamtes.
- § 38 BezVG zur politischen Gesamtverantwortung der Stadträtinnen und Stadträte.
- § 5 VGG zur Rolle der Führungskräfte mit Ergebnisverantwortung.

Weiterhin orientiert sich das im Folgenden skizzierte Rollenkonzept an den Anforderungen an die Organisationsstruktur, die sich aus dem Leitbild Jugendamt (Planungs- und Steuerungsfunktion) und den Grundsätzen des Fachkonzeptes Sozialraumorientierung (konsequente Regionalisierung) ergeben.

Im Rahmen der Organisations- und Steuerungsanalyse wurde festgestellt, dass die Rollen in den fünf Jugendämtern unterschiedlich definiert und gelebt werden (siehe u. a. Kap. 4.8). Insbesondere die Verantwortung für die fachliche Steuerung der regionalen Aufgaben der Jugendämter und die Verantwortung der Regionalleitungen wurden im Rahmen des Konzepts der Sozialraumorientierung sehr unterschiedlich umgesetzt – auch mit in der Folge heterogenen Vergütungsstrukturen.

Die Klärung der Verantwortungsstruktur innerhalb des Jugendamtes ist deshalb die erste Frage auf dem Weg zu einem standardisierten Musterjugendamt. Bei der Erarbeitung des Rollenkonzeptes sind die bisherigen Erfahrungen der Jugendämter mit der Regionalisierung eingeflossen.

Das nachfolgende Rollenkonzept strebt sowohl eine eindeutige Zuordnung von Verantwortung als auch eine Vereinheitlichung der Benennung von Funktionen innerhalb des Jugendamtes an:

▪ **Bezirksstadtrat/rätin für Jugend (JugDez)**

Dem für Jugend zuständigen Mitglied des Bezirksamtes obliegt die **politische Gesamtverantwortung** für den Geschäftsbereich nach § 38 BezVG. Das beinhaltet insbesondere die politische Vertretung nach außen. Nach § 2a VGG gibt er/sie **strategische Ziele** für den Geschäftsbereich vor und ist Zielvereinbarungspartner/in für den bzw. die Jugendamtsdirektor/in. Das Rollenkonzept des Musterjugendamtes sieht die Konzentration auf strategische Fragen sowie die vollständige Delegation der operativen Leitung des Jugendamtes vor. Für die Realisierung dieser klaren Aufgabentrennung ist die vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen Jugenddezernent/in und Jugendamtsdirektor/in unerlässlich.

Zur Unterstützung der Jugenddezernent/in wird die Aufgabe der **Innenrevision** auf der Ebene der Abteilungsleitung angesiedelt. Die Aufgabe der Innenrevision besteht in der Kontrolle und Prüfung einer fach- und sachgerechten Aufgabenwahrnehmung. Die Innenrevision ist der Abteilungsleitung gegenüber berichtspflichtig.

▪ **Jugendamtsdirektor/in (JugDir)**

Den Jugendamtsdirektoren/-innen obliegt die **Leitung der Verwaltung** des Jugendamtes nach § 79 SGB VIII. Nach § 5 (2) VGG sind sie **Führungskräfte mit Ergebnisverantwortung**. Sie „entscheiden im Rahmen der Zielvereinbarung **eigenständig** [*Hervorhebung durch Steria Mummert Consulting*] über die fachliche Leistungserbringung und den Einsatz der dafür zur Verfügung stehenden personellen und sächlichen Mittel. Sie sind für die Erfüllung der Aufgaben und die Qualität und Wirtschaftlichkeit der Arbeitsergebnisse ihrer Organisationseinheit verantwortlich“ (ebd.).

Nach den Führungsgrundsätzen der Berliner Verwaltung und der Logik des VGG ist diese Rolle nicht gleichbedeutend mit der Wahrnehmung von Fachaufgaben. Diese sollen vielmehr von der nächsten Führungsebene verantwortlich wahrgenommen werden. Auch hier ist das Führungsprinzip der Delegation von Verantwortung Rollen bildend.

Die Jugendamtsdirektoren/-innen müssen zur Wahrnehmung ihrer Aufgabe über ein geeignetes Steuerungssystem (Vgl. Kapitel 8) sowie eine entsprechend organisierte Führungs- und Leitungsstruktur des Jugendamtes in der Wahrnehmung ihrer Aufgabe unterstützt werden, ohne dass ihre Gesamtverantwortung verwischt wird. Dies geschieht im Musterjugendamt über die zwei im Folgenden beschriebenen Stabsfunktionen.

▪ **Jugendhilfecontrolling (JugCon)**

Das integrierte Jugendhilfecontrolling wird als Stabsaufgabe definiert, die in den Ausführungen zum Organigramm (siehe Kap. 5.2.2) weiter konkretisiert werden. Das integrierte Controllingverständnis bedeutet, dass alle im Jugendamt vorhandenen Planungs- und Steuerungsinformationen an einer Stelle zusammengeführt und zu Steuerungszwecken herangezogen werden. Erst in gemeinsamer und aufbereiteter Form bilden die Daten der Jugendhilfeplanung, die Informationen zur Finanz- und Personalsituation sowie zum Erledigungsstand fachlicher Aufgaben die für den/die Jugendamtsdirektor/in zur Leitung und Steuerung des Jugendamtes erforderliche fundierte Basis.

Stabsaufgaben sind ihrem Wesen nach immer Aufgaben der Steuerungsunterstützung **ohne Anweisungsbefugnis** („Leitungshilfsstellen“). Das Jugendhilfecontrolling beinhaltet eine **Prozess- und Methodenverantwortung für Planungs- und Steuerungsprozesse** des Jugendamtes und

bedarf zur Erfüllung ihrer Aufgaben umfassender **Informationsrechte** mit dem Ziel der Aufbereitung von Informationen zur Planungs- und Steuerungsunterstützung.

▪ **Regionalleitung (RL)**

Nach der AVOrg und dem Fachkonzept der Sozialraumorientierung kommt den Regionalleitungen eine Schlüsselrolle innerhalb des sozialräumlichen Jugendamtes zu.

Die Regionalleitungen sind den Jugendamtsdirektor/inn/en (JugDir) direkt unterstellt und übernehmen im Musterjugendamt die **Fach- und Ressourcenverantwortung** – im Rahmen einer abzuschließenden Zielvereinbarung mit JugDir - **für die in der jeweiligen Region angesiedelten Fachaufgaben** sowie die damit verbundenen **regionalen Planungs- und Steuerungsaufgaben**. Zusätzlich sind sie verantwortlich für die **Vernetzung der Akteure** der Region und damit die zentralen Vertreter/innen des Jugendamtes im Sozialraum. Daneben haben sie eine Mitverantwortung für die horizontale Koordination unter den Regionen (Vgl. hierzu Jugendhilfeplanung / Fachsteuerung). Diese verantwortungsvolle Aufgabe muss mit entsprechenden Informations- und Entscheidungskompetenzen ausgestattet sein.

▪ **Jugendhilfeplanung / Fachsteuerung für die regionalen Aufgaben (JugPlan/FS)**

Die Delegation von Verantwortung auf die Regionalleitungen entbindet die Leitung des Jugendamtes nicht davon, eine zentrale fachliche Steuerung der Regionen zu etablieren. Im Gegenteil: Es bedarf vielmehr einer konsequenten Steuerung über inhaltlich-fachliche und finanzielle Rahmenvorgaben, da sonst die Wahrnehmung der Fachaufgaben in den Regionen entgegen dem Gleichbehandlungsgrundsatz stark variieren könnte (Verselbständigungstendenz). Noch stärker als in der Einheitsgemeinde Berlin mit zwölf Bezirken muss deshalb die **Einheitlichkeit der Aufgabenwahrnehmung** innerhalb eines Jugendamtes gewährleistet sein.

Im Musterjugendamt wird hierfür eine zweite **Stabsstelle** Jugendhilfeplanung/Fachsteuerung bei JugDir angesiedelt, die ebenso wie das Jugendhilfecontrolling keine unmittelbare Anweisungsbefugnis besitzt.

Die Fachsteuerung verfügt stattdessen über ein **Initiativ- und Vorschlagsrecht für fachliche Standards der regionalen Aufgaben** sowie die Verantwortung für das **Qualitätsmanagement** des Jugendamtes.

Die Fachsteuerung unterstützt die Regionen im Rahmen ihrer Aufgabenwahrnehmung durch die **Beschaffung und Aufbereitung von Fachinformationen sowie fachliche Beratung**. Die Fachsteuerung vertritt im Regelfall das bezirkliche Jugendamt in **überregionalen Gremien bezogen auf regionale Aufgabenbereiche**.

Die Aufgaben der Fachsteuerung sind koordinierender und beratender Art sowohl in Richtung Jugendamtsleitung (Initiativ- und Beratungsfunktion) als auch gegenüber den Regionalleitungen. In der Fachsteuerung selbst sind in der Regel keine Fachaufgaben angesiedelt, da die Wahrnehmung derselben, wie Erfahrungen aus den Jugendämtern im Rahmen der Steuerungsanalyse gezeigt haben, zu einer Rollenvermischung führen würde.

Die Planungsaufgabe ist im Rahmen der Gesamtverantwortung nach §79 SGB VIII als **Jugendhilfeplanung** definiert. Diese wird im Musterjugendamt in die Stabsstelle Fachsteuerung integriert.

Auf diese Weise können die aus den Regionen vorliegenden Informationen bzgl. der einzelnen Aufgabenbereiche zu einer integrierten Jugendhilfeplanung zusammengeführt werden.

▪ **Leitung der zentralen Fachdienste (ZFD)**

Auch im Musterjugendamt werden nicht alle Fachaufgaben in den Regionen wahrgenommen (Vgl. Kapitel 5.2.2). Für die Entscheidung, welche Aufgaben weiterhin zentral zu organisieren sind, war die Frage der wirtschaftlichen Organisation der Arbeitsprozesse sowie die Frage von Rollenkonflikten innerhalb des Jugendamtes (z.B. Vormundschaften) ausschlaggebend.

Die Leitungen der zentralen Fachdienste übernehmen analog zu den Regionalleitungen die Fach- und Ressourcenverantwortung für die zentralen Fachaufgaben im Rahmen einer Zielvereinbarung mit JugDir. Eine zusätzliche Fachsteuerung ist hier nicht erforderlich, da die horizontale Koordination innerhalb des Bezirkes entfällt. Insofern ist die Informationsbeschaffung und –Aufbereitung sowie die Vertretung in überregionalen Gremien Teil der Leitungsaufgabe für die zentralen Fachdienste.

▪ **Gruppenleitungen / Teamleitungen (GL/TL)**

Unterhalb der Regionalleitungen und der Leitung der zentralen Fachdienste werden in einigen Organisationseinheiten weitere Hierarchieebenen erforderlich, um eine angemessene Leitungsspanne zu gewährleisten.

Die Gruppen- und Teamleitung übernimmt die Ergebnisverantwortung für das jeweilige Aufgabengebiet sowie die Vorgesetztenfunktion für die Mitarbeiter/innen des Bereiches (Teams). Es handelt sich um eine echte Hierarchieebene mit Führungs- und Leitungsverantwortung.

▪ **Assistenz**

Die Leitungskräfte in den Regionen sowie dem zentralen Fachdienst haben in der künftigen Struktur eine umfangreiche Führungsverantwortung und ein breites Themenspektrum mit erheblichem Koordinationsaufwand zu betreuen. Um diese Aufgaben fach- und sachgerecht wahrnehmen zu können, müssen sie durch eine qualifizierte Verwaltungsunterstützung (im Weiteren: Assistenz) – die im übrigen auch unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten sinnvoll ist – entlastet werden.

Diese Rolle wird variabel ausgestaltet und kann neben der Sekretariatsfunktion – Telefondienst, Postein- und –ausgangsbearbeitung sowie der Terminkoordination und Büroorganisation – Führungsunterstützung bezogen auf KLR/Haushalt und Personal leisten. Hinzu kommen fachliche Unterstützungsleistungen für die jeweilige Organisationseinheit.

Um die Verbindlichkeit des Rollenkonzepts innerhalb des sozialräumlich organisierten Jugendamtes sicherzustellen, soll es Grundlage einer formalisierten Vereinbarung werden, die von allen Beteiligten unterzeichnet wird. Zudem sind sämtlich organisatorischen Festlegungen und Kompetenzregelungen auf ihre Komplementarität zum Rollenkonzept hin zu prüfen.

5.2.2 Aufbauorganisation i. e. S.: Organigramm

Ziel der im Folgenden dargestellten Aufbauorganisation ist es, Strukturen zu etablieren, welche die Aufgabenerledigung unter Wahrung der Grundsätze der Sozialraumorientierung sowie unter Wirtschaftlichkeits-, Klienten- und Mitarbeitergesichtspunkten bestmöglich unterstützt.

Dem Konzept liegt der Ansatz einer konsequenten Regionalisierung aller Fachaufgaben zu Grunde, für die ein regionaler Bezug herstellbar ist. Diese fachliche Regionalisierung ist zu unterscheiden von einer räumlichen Regionalisierung bzw. Dezentralisierung. Letztere ist keine notwendige Voraussetzung für die Umsetzung eines sozialräumlich organisierten Jugendamtes.

Dies voraus geschickt, wird folgende Aufbauorganisation für ein sozialräumlich organisiertes Berliner Jugendamt empfohlen:

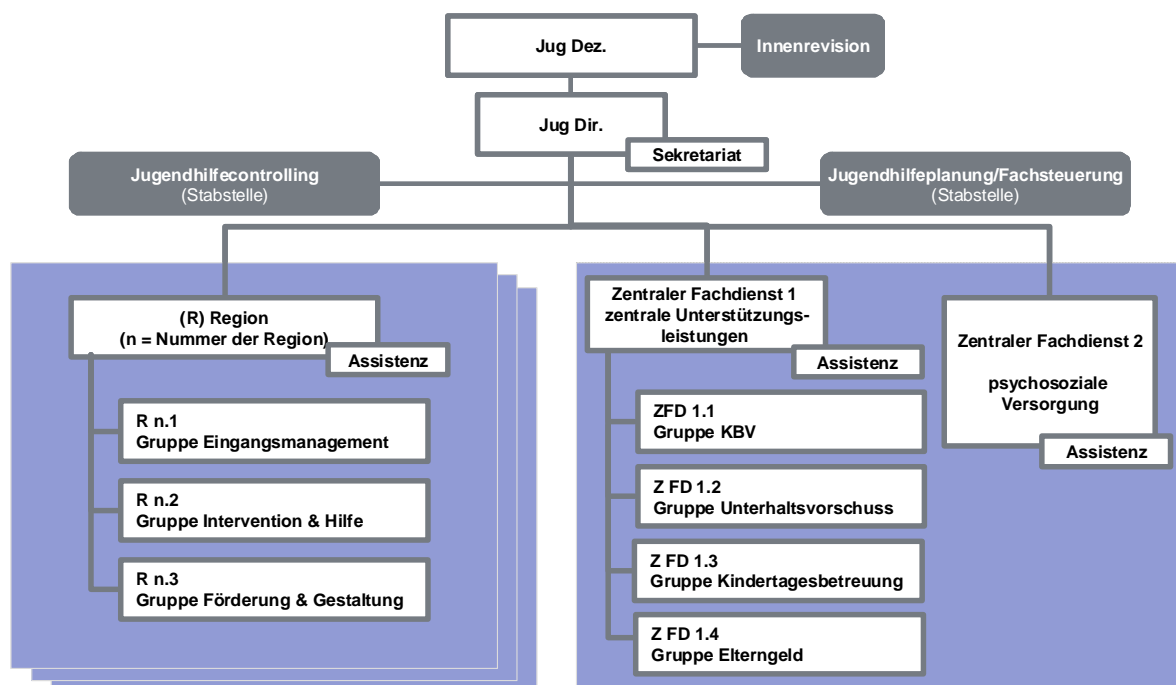


Abbildung 41: Aufbauorganisation: Organigramm sozialräumliches Jugendamt

Dieses besteht demnach unterhalb der Jugendamtsleitung aus folgenden wesentlichen Organisationseinheiten:

- Stabstelle: Integriertes Jugendhilfecontrolling (siehe Kap. 5.2.2.1).
- Stabstelle: Jugendhilfeplanung / Fachsteuerung (siehe Kap. 5.2.2.2).
- Regionale Organisationseinheit(en) (siehe Kap. 5.2.2.3).
- Zentraler Fachdienst 1: Zentrale Unterstützungsleistungen (siehe Kap. 5.2.2.4).
- Zentraler Fachdienst 2: Psychosoziale Versorgung (siehe Kap. 5.2.2.5).

5.2.2.1 Stabsstelle: Integriertes Jugendhilfecontrolling

Die ‚Stabsstelle Integriertes Jugendhilfecontrolling‘ ist im sozialräumlichen Musterjugendamt als zentraler Dienstleister zur Steuerungsunterstützung über alle Stufen des Steuerungskreislaufs für alle Führungsebenen hinweg konzipiert. Dabei verfolgt die Stabsstelle einen umfassenden, die Stränge des Finanz-, Fach- und Personalcontrollings integrierenden Ansatz.

Das Jugendhilfecontrolling ist in den fünf untersuchten Jugendämtern bisher sowohl organisatorisch, als auch hinsichtlich der Aufgabenstellung in unterschiedlicher Art und Weise ausgeprägt (Kap. 4.8).

Innerhalb des sozialräumlichen Berliner Jugendamtes wird eine einheitliche, weitgefassete Funktion des Jugendhilfecontrollings empfohlen, die die Aufgaben des Finanz-, Fach- und Personalcontrollings in integrierter Form als zentraler Dienstleister zur Steuerungsunterstützung für alle Führungsebenen wahrnimmt. Im Einzelnen soll die Stabsstelle folgende Aufgaben wahrnehmen:

- Aufbau- und Pflege eines Zielsystems inkl. eines darauf aufsetzenden Zielvereinbarungssystems.
- Unterstützung und Begleitung des Planungsprozesses auf den jeweiligen Ebenen des Jugendamtes, d. h. inkl. der Regionen.
- Bezirksübergreifende Abstimmung der Controllingkonzepte im Rahmen der AG 9.
- Konzeption, Aufbau und Pflege eines adressaten- und themenorientierten, bezirksübergreifend abgestimmten Berichtswesens (Soll-Ist-Abgleich), das allen Führungsebenen des sozialräumlichen Musterjugendamtes steuerungsrelevante Informationen in regelmäßiger Form bereitstellt.
- Stetige Durchführung von Soll-Ist-Abgleichen sowie Begleitung und Unterstützung von Steuerungsaktivitäten durch Analysen und Bewertungen von identifizierten Abweichungen.
- Durchführung von anlassbezogenen Sonderauswertungen für die Führungsebenen.
- Erschließung/Weiterentwicklung von Datenquellen für das Finanz-, Fach- und Personalcontrolling.

Aus Sicht von Steria Mummert Consulting erscheint für die Leitung der Stabsstelle angesichts der erforderlichen umfassenden Kenntnisse über sämtliche Aufgabenfelder der Jugendhilfe sowie die besonderen Anforderungen einer integrierten Analyse und Bewertung eine Vergütung nach A 13 S bzw. A 13 angemessen. Hierbei handelt es sich lediglich um eine Eingruppierungsvermutung, die im Nachgang zu diesem Projekt durch eine konkrete Stellenbewertung verifiziert werden muss.

Neben den Controllingfunktionen im engeren Sinne sind im Jugendhilfecontrolling auch diejenigen **Serviceaufgaben aus den Bereichen Haushalt/KLR und Personal** vorgesehen, die von den bezirklichen Serviceeinheiten **nicht** wahrgenommen werden können. Dazu zählen

- Personalmanagement / -Wirtschaft (ohne Personalaktenführung).
- Haushaltsplanung und -Wirtschaft, KLR (Schnittstelle zu Haushalt und Steuerungsdienst).

Von einer vollständigen Wahrnehmung der Servicefunktionen (inkl. IT, Liegenschaftsmanagement) im Jugendamt ist abzusehen, da dieses zu Insellösungen und Ineffizienzen führt. Vielmehr sind die Servicefunktionen für das Musterjugendamt im Sinne eines Auftraggeber-Auftragnehmerverhältnisses von den zentralen Serviceeinheiten des Bezirks auf der Grundlage von Servicevereinbarungen wahrzunehmen. Das Bezirksamt ist für die Erfüllung der Servicevereinbarungen im Sinne des Grundsatzes ‚*pacta sunt servanda*‘ verantwortlich.

5.2.2.2 Stabstelle: Jugendhilfeplanung / Fachsteuerung

Die Stabsstelle Jugendhilfeplanung / Fachsteuerung stellt die Koordination der Fachplanungen des Jugendamtes und die Einheitlichkeit der Aufgabenwahrnehmung durch die Entwicklung von Standards sicher, die ihre Verbindlichkeit aus vorherigen Abstimmung sowie der Entscheidung der Jugendamtsleitung erhalten. Die Stabsstelle selbst verfügt über keine direkte Anweisungsbefugnis gegenüber den Regionen.

Bereits im Rollenkonzept wurde die Funktion der Fachsteuerung erläutert. Die Fachsteuerung ist als Stabsstelle konzipiert, um die in der Bestandsaufnahme festgestellte Rollenunklarheit zentraler Steuerung und regionaler Verantwortung aufzulösen. Durch die Anbindung bei der Jugendamtsdirektorin/dem Jugendamtsdirektor wird die herausgehobene Verantwortung der Koordinations- und Planungsaufgaben unterstützt und damit eine wesentliche Voraussetzung für die Umsetzung des Leitbildes Jugendamt geschaffen. Gleichzeitig wird die Ergebnisverantwortung der Regionalleitungen gestärkt und die Regionalleitungen und Gruppenleitungen der Regionen von Informations- und Koordinationsaufgaben entlastet.

Die Fachsteuerung unterstützt die Führungskräfte auf den verschiedenen Ebenen des Jugendamtes bei der Aufgabenwahrnehmung durch

- die Entwicklung von Empfehlungen/Vorschlägen fachlicher Standards für die regionalen Fachaufgaben, die Zusammenarbeit zwischen regionalen und zentralen Aufgabenfeldern (z. B. RSD – EFB, RSD – Kita usw.) sowie die Koordination und Steuerung überregional tätiger Freier Träger in Abstimmung mit den Regionen.
- die Beratung und Unterstützung bei der Wahrnehmung der regionalen Fachaufgaben.
- die Koordination von Aktivitäten des Qualitätsmanagements und der Evaluation.
- die Vertretung des Jugendamtes in landesweiten Fachgremien für die regionalen Aufgaben und entsprechende Informationsaufbereitung für die Regionen.
- Die Koordination der Vorbereitung von politischen Gremien (BA, JHA, BVV u. a.).

Die Fachsteuerung soll sich in der Wahrnehmung ihrer Aufgaben einerseits an den fachlichen Erfordernissen der einzelnen Leistungsbereiche orientieren, gleichzeitig aber auch die leistungsbereichsübergreifende Arbeit der Regionen unterstützen. Hierzu bedarf es eines kontinuierlichen leistungsbereichsübergreifenden Austausch innerhalb der Fachsteuerung. Aus diesem Grunde orientiert sich die interne Aufgabenverteilung der Stabsstelle Fachsteuerung an der regionalen Gruppenstruktur:

- *Förderung und Gestaltung* (Jugendarbeit / Jugendsozialarbeit / Kinder- und Jugendschutz inkl. trägerbezogene Angebotssteuerung Jugendfreizeiteinrichtungen; Familienförderung/Kindertagesbetreuung inkl. trägerbezogene Angebotssteuerung Kindertagesbetreuung/ -tagespflege).

Die Fachsteuerung Familienförderung/Kindertagesbetreuung ist dabei auch für die Koordination mit dem Kita-Eigenbetrieb verantwortlich, in den die ehemaligen Kindertageseinrichtungen des Bezirks ausgelagert wurden.

- *Intervention und Hilfe* (Hilfen zur Erziehung, überregionale Trägersteuerung HzE, Kinderschutzkoordination, weitere individuelle Leistungen).

Als Stabsstelle ist die Fachsteuerung maßgeblich auf die Zusammenarbeit mit den Regionalleitungen und Gruppenleitungen der Regionen angewiesen. Die Mitarbeiter/innen der Fachsteuerung verstehen sich somit als Dienstleister und nicht als die Vorgesetzten oder gar Revision der Regionen. Gleichwohl ist es Aufgabe der Fachsteuerung, im Rahmen des regelmäßigen Austauschs mit den Regional- und Gruppenleitungen Erfahrungen mit der Umsetzung von fachlichen Vorgaben zu sammeln und zu interpretieren, um daraus Handlungsbedarfe zu identifizieren.

Darüber hinaus ist die Jugendhilfeplanung in der Stabsstelle angesiedelt. In ihrer Verantwortung liegt die Zusammenführung der verschiedenen Fachplanungen über die Grenzen der einzelnen Leistungsbereiche bzw. Regionen hinweg im Sinne einer sozialräumlichen, integrierten Jugendhilfeplanung.

Aus Sicht von Steria Mummert Consulting erscheint für die Fachsteuerung auf Grund der erforderlichen Fachkompetenz eine Vergütung nach A 13 S bzw. A 13 angemessen. Hierbei handelt es sich lediglich um eine Eingruppierungsvermutung, die im Nachgang zu diesem Projekt durch eine konkrete Stellenbewertung verifiziert werden muss.

5.2.2.3 Regionale Organisationseinheit(en)

Die Regionale(n) Organisationseinheit(en) (ROE) bildet den operativen Kern des sozialräumlich organisierten Jugendamtes. Zur Unterstützung des integrativen Ansatzes der Sozialraumorientierung sowie zur Optimierung der Aufgabensteuerung werden innerhalb der Regionalen Organisationseinheit drei Gruppen installiert: (1) Eingangsmanagement, (2) Intervention und Hilfe (Fallbearbeitung) sowie (3) Förderung und Gestaltung (regionale Angebotsstruktur). Zudem wird die Regionalleitung durch eine Assistenz unterstützt.

Für die Regionen wird folgendes Organigramm empfohlen.

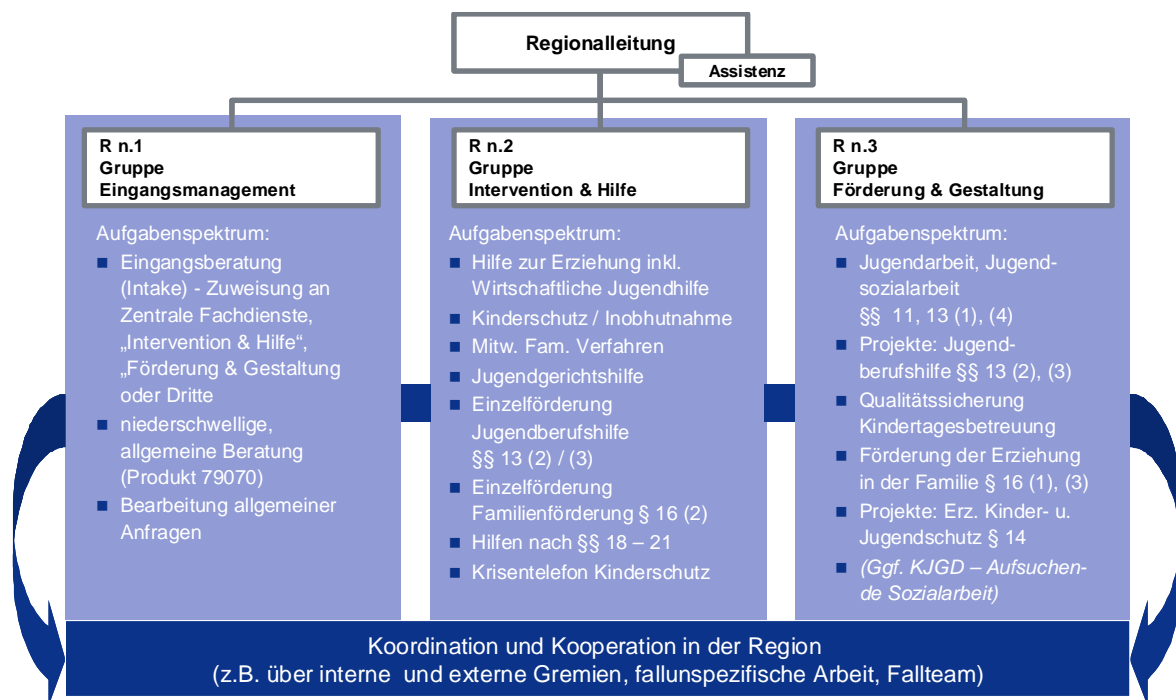


Abbildung 42: Aufbauorganisation: Regionale Organisationseinheiten

Hinsichtlich der Vertretungsregelungen innerhalb der Region wird gewährleistet, dass

- ein Gruppenleiter die Abwesenheitsvertretung für die Regionalleitung übernimmt.
- die Mitarbeiter in den einzelnen Teams sich gegenseitig vertreten.
- die Gruppenleitungen sich wechselseitig vertreten.

Im Folgenden werden die einzelnen Gruppen und Funktionen innerhalb der ROE dargestellt:

5.2.2.3.1 Regionalleitung und Assistenz

Die **Regionalleitung** ist nach dem Rollenkonzept für die sach- und fachgerechte Umsetzung der in der Region angesiedelten Fachaufgaben sowie die Einhaltung der Budgetvorgaben verantwortlich. Sie übernimmt damit zentrale Führungsfunktionen des Jugendamtes auf regionaler Ebene.

Darüber hinaus gewährleistet die Regionalleitung die Vernetzung der Akteure der Region. Diese verantwortungsvolle Umsetzungs- und Gestaltungsaufgabe schlägt sich in einer angemessenen Vergütung nieder (Vgl. Kapitel 6 Personalbemessung). Aus Sicht von Steria Mummert Consulting erscheint angesichts der mit dieser Rolle verbundenen Personal-, Fach- und Ressourcenverantwortung eine Vergütung nach A 13 S bzw. A 13 angemessen. Hierbei handelt es sich lediglich um eine Eingruppierungsvermutung, die im Nachgang zu diesem Projekt durch eine konkrete Stellenbewertung verifiziert werden muss.

Durch die inhaltliche Aufgabenvielfalt und die operative Größe der Regionen wird zudem eine **Assistenzfunktion** für erforderlich gehalten. Sie übernimmt zum einen klassische Sekretariatsaufgaben (von der Postbearbeitung über die Büroorganisation bis hin zur Beschaffung), deren Erfüllung durch die Führungskräfte selbst nicht wirtschaftlich wäre. Sie gewährleistet ferner durch die Funktion der Führungsunterstützung, dass Aufgaben der KLR-Sachbearbeitung, der Berichterstattungen und der Koordination von Stellungnahmen für Gremien innerhalb der Region adäquat durchgeführt werden können. Bei Bedarf kann sie zur Unterstützung der Gruppen auch fachliche Unterstützungsleistungen übernehmen (z.B. Recherchen, Präsentationen Dokumente aufbereiten).

5.2.2.3.2 Gruppe 1: Eingangsmanagement

Auslöser der Untersuchung waren u. a. die zahlreichen Überlastungsanzeigen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter v. a. des Regionalen Sozialen Dienstes. Diese Überlastungen, die zeigen die umfangreichen Untersuchungen des Deutschen Jugendinstituts (DJI)⁴⁹ resultieren zum Teil aus der Präzisierung der Verantwortung der sozialpädagogischen Fachkräfte im Zusammenhang mit dem Schutzauftrag bei Kindeswohlgefährdung nach § 8a SGB VIII sowie dem starken öffentlichen Erwartungsdruck, der in den letzten Jahren auf den Jugendämtern lastete. Weitere Gründe für die Überlastung können zudem in einer zu hohen quantitativen Fallbelastungen sowie der Steuerung der Aufgabenwahrnehmung liegen.

Im Interkommunalen Vergleich zeigt sich, dass die Personalausstattung im RSD inkl. Wirtschaftlicher Jugendhilfe in den fünf Berliner Bezirken bezogen auf die Einwohnerzahl überdurchschnittlich hoch ist:

⁴⁹ Siehe Jugendhilfebarometer 2008

So liegt der Durchschnittswert in den fünf Bezirken gemäß der Erhebung der Personalausstattung der Senatsverwaltung für Bildung, Wissenschaft und Forschung bei 0,34 VZÄ pro 1.000 Einwohner/innen. In hessischen Großstädten lag die Personalausstattung bei 0,31 Vollzeitstellen pro 1.000 Einwohner/innen⁵⁰. Auch der Stadtstaatenvergleich (2006) signalisiert eine vergleichsweise hohe Personalausstattung des RSD bezogen auf die Einwohner/innen unter 21 Jahren. Mit 1,24 Vollzeitstellenäquivalenten pro 1.000 Einwohner/innen über 21 Jahren lag Berlin zum Teil deutlich über dem Niveau von Hamburg (1,1) sowie der Stadtgemeinde Bremen (0,91).

Auch im Hinblick auf das Aufgabenvolumen, v. a. im Bereich der Hilfe zur Erziehung⁵¹, lassen sich nach Auswertung der KLR 2008 keine überdurchschnittliche Arbeitsbelastungen für den RSD ableiten.

**Hilfe zur Erziehung: Anz. begünstigte junge Menschen (aggregierte Monatswerte)
pro brutto VZÄ RSD (ohne / mit WiJuHi)**

(Quelle: KLR 2008; Berechnung: Steria Mummert Consulting)

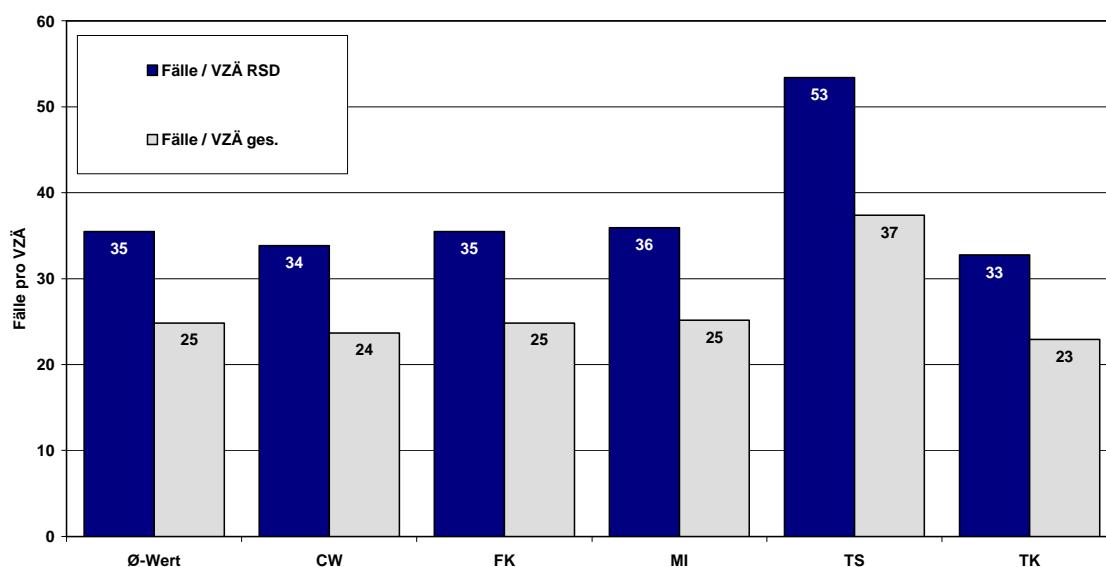


Abbildung 43: Aufbauorganisation: Aufgabenvolumen Hilfe zur Erziehung

So kamen rechnerisch auf eine Bruttovollzeitstelle RSD (unter Annahme von Rüstzeiten/Nicht produktbezogenen Tätigkeiten in Höhe von 15 Prozent) im Monatsdurchschnitt (Median) 35 begünstigte junge Menschen.⁵²

⁵⁰ Quelle: Steria Mummert Consulting – Ergebnisse eigener Untersuchungen in hessischen Großstädten (Darmstadt, Frankfurt am Main, Kassel, Offenbach am Main, Wiesbaden).

⁵¹ Dies umfasst die HzE-Produkte 78730, 78734, 78735, 79901, 79902.

⁵² Insgesamt wurden in den fünf Bezirken 239,3 Nettovollzeitstellen auf die HzE-Produkte gebucht. Hierin enthalten waren auch die Stellenanteile für die Wirtschaftliche Jugendhilfe. Anhand einer Kostenstellenanalyse für den Bezirk Treptow-Köpenick ergibt sich ein Verhältnis von RSD zu Wirtschaftlicher Jugendhilfe im Verhältnis von 70:30. Hieraus ergibt sich ein Stellenanteil RSD in Höhe von 167,5 VZÄ. Diesem Input stand ein Jahresoutput 2008, ermittelt als Summe über die Monatswerte, in Höhe von 86.809 begünstigten Jungen Menschen gegenüber. Im Monatsdurchschnitt wurden demnach 7.234 Junge Menschen begünstigt. Insofern kommen auf eine Netto-VZÄ im Durchschnitt 41 begünstigte Junge Menschen. Unter Berücksichtigung von Rüstzeiten/npt in Höhe von 15

Unter der Annahme, dass jährlich ca. 30 Prozent Neufälle auftreten⁵³, ergibt sich eine Fallbelastung von ca. 48 Fällen pro VZÄ im RSD (ohne Wirtschaftliche Jugendhilfe). Dies entspricht in etwa dem in den deutschen Jugendämtern häufig diskutierten Standard.

Diese Zahlen verdeutlichen, dass die durch den RSD wahrgenommene und kommunizierte Überlastungssituation nicht alleine auf das Fallaufkommen zurückzuführen ist. Folglich rückt der Aspekt der Arbeitsorganisation als weiterer wesentlicher Erklärungsfaktor in den Vordergrund.

Die Analysen im Rahmen der Bestandsaufnahme zeigen, dass das Aufgabenvolumen weitgehend ungefiltert auf die operative Ebene des RSD durchschlägt, was zu häufigen Arbeitsunterbrechungen (z.B. durch Telefonate) führt. Zugleich führen die Mitwirkung am Krisendienst und in Familiengerichtlichen Verfahren⁵⁴ sowie am Fallteam ebenso wie weitere bilaterale kollegiale Beratungen und intensive Gremienarbeit dazu, dass es für die Mitarbeiter/innen des RSD schwierig ist, sich auf die Aufgaben der Fallsteuerung zu konzentrieren.

Arbeitswissenschaftliche Analysen belegen, dass Mitarbeiter/innen bei anspruchsvollen Aufgaben – von denen hier auszugehen ist – die Arbeit erst **15 Minuten** nach Ende einer Ablenkung wieder vollständig aufnehmen können.⁵⁵ Insofern führt eine konsequente Arbeitsorganisation und Steuerung des Aufgabenvolumens zu relevanten Steigerungen von Arbeitseffektivität und -effizienz.

Zu diesem Zweck wird hier ein dem Fall- und Sozialtraummanagement vorgeschaltetes regionales Eingangsmanagement vorgeschlagen.

Diese Art der Steuerung eingehender Anliegen, die bereits in einigen Jugendämtern erfolgreich praktiziert wird (z.B. Hamburg oder auch Zürich), zielt darauf ab, einen **primären Zugangskanal** zur Regionalen Organisationseinheit des Jugendamtes zu schaffen: Das Eingangsmanagement soll die Anfragen der potenziellen Klient/inn/en prüfen und im Sinne eines Filters an die jeweils zuständigen Mitarbeiter/-innen der Region, der zentralen Fachdienste oder anderer Behörden weiterleiten.

Mit der Einführung des Eingangsmanagements sollen demnach mehrere Chancen zur Qualitätssteigerung der Arbeit der Jugendämter eröffnet werden:

- **Qualitätssteigerung nach Innen:** Das Eingangsmanagement filtert eine Vielzahl von allgemeinen Anfragen und schützt das System vor unnötiger Tiefe („nicht jede Bürgeranfrage bedarf eines Hilfeplanverfahrens“). Durch die Definition **eines** Zugangskanals steigt die interne Steuerungsmöglichkeit (Auslastungsmanagement) und minimiert das Risiko von punktuellen Arbeitsüberlastungen.
- **Qualitätssteigerung nach Außen:** Klare Zuständigkeiten und bessere Erreichbarkeit führen zu einer gesteigerten Zufriedenheit bei Klienten/Kunden und Kooperationspartnern. Zudem zeigen die

Prozent reduziert sich dieses Verhältnis auf **1:35**. Einschließlich der wirtschaftlichen Jugendhilfe verringert sich dieses Verhältnis weiter auf **1:25**.

⁵³ Annahme auf Grundlage der Ergebnisse des „Stadtstaatenvergleich Hilfe zur Erziehung §§ 27 ff. SGB VIII“.

⁵⁴ Die hierfür anfallenden Stellenanteile sind nicht in den für die Hilfe zur Erziehung berücksichtigten Vollzeitstellen enthalten, sondern fließen als eigenständige Positionen in die Personalbemessung ein.

⁵⁵ So eine Untersuchung bei Microsoft, siehe hierzu: Eric Horvitz, Shamsi Iqbal; University of Illinois, u. a. <http://www.futurepundit.com/archives/004149.html>) dazu auch Solingen R., Berghout E., and Latum F. September/October 1998. "Interrupts: Just a Minute Never Is." IEEE Software 15:97 - 103.

Erfahrungen aus Hamburg, dass Meldungen und Hinweise schneller, intensiver und systematischer bearbeitet werden.

Nachstehende Grafik fasst die Aufgaben des Eingangsmanagement zusammen und veranschaulicht dessen Schnittstellen:

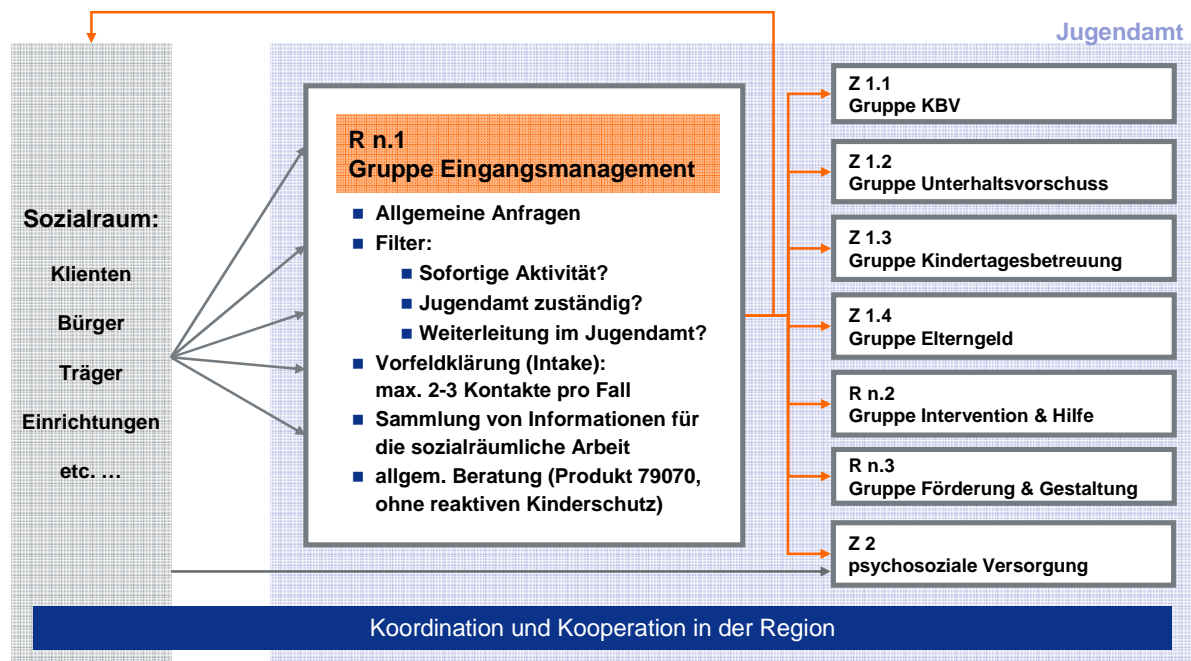


Abbildung 44: Aufbauorganisation: Eingangsmanagement

Die konkrete Ausgestaltung des Eingangsmanagement wird anhand folgender Leitfragen erläutert:

▪ [1] Welche konkreten Aufgaben hat das Eingangsmanagement?

Die Aufgaben des Eingangsmanagement erstrecken sich auf

- die Entgegennahme aller Anfragen.
- das Filtern der Anfragen mittels folgenden Fragen:
 - Sofortige Handlungsnotwendigkeit?
 - Sachliche Zuständigkeit? Wenn nein, Weiterleitung an zuständige Behörden (z.B. Arbeitsagentur) oder Dritte (z.B. Jugendfreizeiteinrichtung).
 - Fachliche Zuständigkeit? Wer ist im Jugendamt zuständig?
- die Durchführung allgemeiner Beratungen, die keine weiteren Jugendhilfemaßnahmen nach sich ziehen (entsprechend dem Produkt 79070).
- allgemeine Beratungen nach § 16 SGB VIII und Vorfeldklärung („intake“) mit maximal drei Kontakten.

- ggf. Weiterleitung der Klienten an die zuständigen Organisationseinheiten im oder außerhalb des Jugendamtes.

Das Eingangsmanagement arbeitet demnach zum Einen fallbezogen, indem es die Vorfeldklärung für die später an die fallzuständigen Fachkraft oder den psychosozialen Dienst abzugebenden Fälle übernimmt. Zum Anderen sammelt es über die Anfragen und Gespräche im Rahmen allgemeiner Beratungen umfangreiche Informationen über die Region und arbeitet damit auch fallunspezifisch. Das Eingangsmanagement muss beide Informationsstränge aufnehmen und im Rahmen der fallunspezifischen Arbeit der Region weitergeben.

▪ **[2] Wie erfolgt die Weiterleitung des Falles?**

Entsprechend dem Ergebnis der Vorfeldklärung erfolgt die Weiterleitung an die fachlich zuständige Organisationseinheit. Ist der Fall im Jugendamt bereits bekannt, ermittelt der/die Eingangsmanager/in die fallzuständige Fachkraft, welche perspektivisch in der Fachsoftware Jugendhilfe mittels Stellenzeichen hinterlegt sein wird, und übergibt den Fall. Handelt es sich um einen neuen Fall bzw. eine neue Aufgabe, übermittelt das Eingangsmanagement den Fall/die Aufgabe an die Gruppenleitung der zuständigen Organisationseinheit. Der Gruppenleitung verteilt den Fall/die Aufgabe entsprechend der Zuständigkeit und der Auslastungssituation an die Mitarbeiter/innen. Das Eingangsmanagement hat demnach keine direkte Anweisungsbefugnis gegenüber den Mitarbeiter/innen.

▪ **[3] Wie gestaltet sich die Wissensübergabe zwischen dem Eingangsmanagement und dem Team ‚Intervention und Hilfe‘ sowie der Gruppe ‚Förderung und Gestaltung‘?**

Wie in der Darstellung des Organigramms im Überblick dargestellt, ist die Koordination und Kooperation in der Region – im Wesentlichen über die fallunspezifische Arbeit im Fallteam bzw. die internen und externen Gremien – das Bindeglied zwischen dem Eingangsmanagement und den sonstigen regionalen und zum Teil auch zentralen Organisationseinheiten. So nehmen die Mitarbeiter/innen des Eingangsmanagements an den Fallteamsitzungen rotierend teil (jeweils ein/e Mitarbeiter/in pro Fallteam).

Die Verbindungen zwischen Eingangsmanagement, der Gruppe Intervention und Hilfe und der Gruppe Förderung und Gestaltung sind unerlässlich, damit

- keine Wissensinseln geschaffen werden.
- die aktuelle Lage der Region allen Mitarbeitern in der Region bekannt ist.
- sich jeder Mitarbeiter in seiner Rolle für die Region verantwortlich fühlt.

Selbstverständlich wird das Eingangsmanagement formularbasiert arbeiten, indem die aufgenommenen Informationen wo immer möglich direkt in das Fachverfahren und die dort zur Verfügung gestellten Eingabemasken und Formulare eingegeben werden.

▪ **[4] Sollte das Eingangsmanagement regional oder zentral angesiedelt werden?**

Unter Berücksichtigung der umfangreichen Aufgaben des Eingangsmanagement und auf Grund des hohen Aufwands für das Produkt allgemeine Beratung „79070“ ist eine regionale Ansiedlung möglich und sinnvoll.

Ein regionales Eingangsmanagement stärkt die Sozialraumorientierung, gewährleistet kurze Wege und damit eine höhere Bürgerfreundlichkeit. Darüber hinaus definiert das Profil des Eingangsmanagers/der Eingangsmanagerin sehr hohe Anforderungen an die Fähigkeiten und das Wissen: Diese/r soll Kenntnis über alle Angebote des Jugendamtes haben und zudem die Akteure und Institutionen in der Region kennen.

Zu prüfen ist, in wie weit ein Eingangsmanagement örtlich bei den Bürgerämtern angesiedelt werden kann. In diesem Fall könnten die erforderlichen Fachkräfte des Jugendamtes in den zentralen front-office Bereichen der Bürgerämter angesiedelt sein. Voraussetzung hierfür ist, dass die erforderliche Infrastruktur, v.a. Beratungszimmer, vorhanden sind.

▪ **[5] Wie kann eine hohe Qualität und Erfolgswahrscheinlichkeit der Eingangsberatung in der Einschätzung/Vorfeldklärung sichergestellt werden?**

Der wesentliche Nutzen des Eingangsmanagements liegt in der systematischen Annahme und Vorfeldklärung aller Anfragen. Um sowohl auf Bürgerseite als auch für die Mitarbeiter/innen innerhalb des Jugendamtes sicherzustellen, dass diese Vorfeldklärung und Zuständigkeitsprüfung von hoher Qualität ist, muss das Eingangsmanagement folgende Kenntnisse und Fähigkeiten haben:

- Kenntnis über alle Angebote des Jugendamtes (Fachwissen).
- Kenntnis über die Institutionen des Sozialraumes (Fachwissen).
- Strukturierung von Informationen (Analysekompetenz).
- Sensible Wahrnehmung des Falles, allerdings ohne festen Beziehungsaufbau (Sozialkompetenz).

Zudem ist es vorstellbar, dass über eine geplante Personalrotation innerhalb der Region (bei langen Zyklen von mindestens einem Jahr) ein gegenseitiges Verständnis der Gruppen zu entwickeln und Verselbstständigungstendenzen der Gruppen vorzubeugen ist.

Unter Berücksichtigung der hier vorgeschlagenen Ausgestaltung stellt das Eingangsmanagement eine Lösung dar, Wissen zusammenzuführen und die anfallenden Arbeiten an einer Stelle gebündelt aufzunehmen. Dies entlastet die fallverantwortlichen Fachkräfte und ermöglicht zugleich eine bessere Steuerung der Arbeitsbelastung.

5.2.2.3.3 Gruppe 2: Integration und Hilfe

Das Team Integration und Hilfe führt eine integrierte Bearbeitung aller einzelfallbezogenen Hilfen durch. Zu den wesentlichen Aufgaben zählen

- Hilfe zur Erziehung (§§ 27 ff. SGB VIII inkl. § 35 a SGB VIII und § 41 SGB VIII, ohne § 28 SGB VIII) einschließlich der wirtschaftlichen Jugendhilfe.
- Schutzauftrag bei Kindeswohlgefährdung nach § 8a SGB VIII.
- Krisendienst (siehe hierzu Kap. 5.3.1).
- Inobhutnahmen nach § 42 SGB VIII.
- Mitwirkung in Familiengerichtlichen Verfahren nach § 50 SGB VIII i. V. m. §§ 49, 49a FGG.

- Jugendgerichtshilfe nach § 52 SGB VIII.
- Jugendberufshilfe nach §§ 13 (2) und (3) SGB VIII (soweit es sich um Maßnahmen der Einzelförderung handelt).
- Familienförderung nach § 16 (2) Ziff. 3 SGB VIII (soweit es sich um Maßnahmen der Einzelförderung von Erholungsreisen handelt) .
- Sonstige Hilfen nach SGB VIII inkl. Begleiteter Umgang (§ 18 SGB VIII), Gemeinsame Wohnformen für Mütter/Väter und Kinder (§ 19 SGB VIII), Betreuung und Versorgung des Kindes in Notsituationen (§ 20 SGB VIII) sowie Unterstützung bei notwendiger Unterbringung zur Erfüllung der Schulpflicht (§ 21 SGB VIII).
- Fallunspezifische Arbeit (vgl. hierzu Ablauforganisation „Fallunspezifische Arbeit“ Kap. 5.3.4).

Die Aufgabeninhalte sind im Detail dem Produktkatalog sowie dem Aufgabenkatalog für die Jahresaufwandschätzung zu entnehmen.

Ausgangspunkt für die Zuordnung der einzelfallbezogenen Aufgaben war das Fachkonzept der „fallzuständigen Fachkraft“, die im Rahmen der Arbeit mit den Familien alle Hilfen und Unterstützungsmöglichkeiten aber auch Interventionsmöglichkeiten des SGB VIII im Sinne des Kindeswohls nutzen kann und soll.

Durch die integrierte Bearbeitung verfügt die fallzuständige Fachkraft sowohl über den ganzen „Instrumentenkoffer“ des SGB VIII als auch über das Wissen über alle jugendhilferelevanten Unterstützungsmaßnahmen in der jeweiligen Familie.

Dies gilt auch für die Aufgaben der Jugendgerichtshilfe. Deren Aufgabenverständnis hat sich in den letzten Jahren gewandelt. So vermeidet das SGB VIII bewusst den Begriff „Jugendgerichtshilfe“, der eine besondere Institution im Jugendamt nahelegt und spricht stattdessen durchgängig von der „Mitwirkung in Verfahren nach dem JGG“. ⁵⁶

Dieses Aufgabenfeld der Jugendhilfe soll in erster Linie im Sinne des Schutzes, der Förderung und Unterstützung junger Menschen und ihrer Familien wirken und hierfür alle Instrumente der gesamten Jugendhilfe nutzen. Die Aufgabe der Mitwirkung in Verfahren nach dem JGG ist so zu organisieren, dass eine durchgehende Betreuung nach § 52 Abs. 3 JGG gewährleistet ist.

„Damit soll die früher übliche Praxis der sog. „Gerichtsgänger“, d.h. speziell nur zur Teilnahme an Gerichtsterminen abgestellte Mitarbeiter, unterbunden werden ...“ ⁵⁷ Folgt man diesen fachlichen Aussagen, so ist eine Integration der Aufgabe in die Gruppe Integration und Hilfe fachlich und organisatorisch geboten.

Münder regt eine Integration in ein Jugendhilfe-Fachteam an, wobei gleichzeitig für das Aufgabenfeld Mitwirkung in Verfahren nach JGG gleichzeitig Spezialkompetenzen kriminologischer und forensischer

⁵⁶ Vgl. hierzu Münder u. a., Frankfurter Kommentar, 2006, § 52, Rz. 5

⁵⁷ Münder u. a., Frankfurter Kommentar, 2006, § 52, Rz 68

Art als notwendig angesehen werden.⁵⁸ Innerhalb der Gruppe Integration und Hilfe sollen deshalb einige Mitarbeiter (teil-)spezialisiert die Fachaufgaben nach JGG übernehmen, ohne jedoch eine eigene Organisationseinheit zu bilden.

Die Gruppe ‚Intervention und Hilfe‘ wird durch eine **Gruppenleitung** geführt, deren Aufgabe unter anderem in der Koordination der Tätigkeiten sowie der Identifizierung allgemeiner, übergreifender Trends bzw. Bedarfe besteht. Insofern übernimmt die Gruppenleitung u.a. die Funktion der bisher in den Regionen angesiedelten HzE-Koordinator/innen.

Innerhalb der Gruppe ‚Integration und Hilfe‘ werden je nach Größe ein oder mehrere **Teams** gebildet, denen jeweils eine **Teamleitung** vorsteht, welche zu einem gewissen Anteil für Leitungsaufgaben freigestellt sind. Die Teams bilden den Rahmen für eine integrierte Bearbeitung der Fälle inklusive verwaltungsmäßiger Abwicklung. So ist jedem Team ein **Fallteam** zugeordnet, in dem Sozialarbeiter/innen und Mitarbeiter/innen der Wirtschaftlichen Jugendhilfe vertreten sind.

Mit der Regionalisierung der wirtschaftlichen Jugendhilfe ist ein weiterer Schritt hin zur Übernahme der Ergebnis- und Ressourcenverantwortung durch die Region verbunden. Alle Entscheidungen bezogen auf die geeignete und angezeigte Hilfe und die dafür zur Verfügung stehenden Ressourcen werden in der Region verantwortet und abschließend bearbeitet. Dabei kommt der Regionalleitung in ihrer Rolle als Fach- und Ressourcenverantwortliche Stelle ein Letztentscheidungsrecht zu.

5.2.2.3.4 Gruppe 3: Förderung und Gestaltung

In der Verantwortung der Gruppe ‚Förderung und Gestaltung‘ liegt die integrierte Planung Gewährleistung und Steuerung der „Feld“-bezogenen Maßnahmen.

Dies umfasst v.a. folgende Aufgaben:

- Förderung und Steuerung von Angeboten der Allgemeinen Jugendarbeit nach § 11 SGB VIII sowie der Jugendsozialarbeit nach § 13 (1) und (4) SGB VIII (z. B. in Form von Einrichtungen und/oder Projekten).
- Analyse von Einzelfällen (nachsorgender Kinderschutz) zur Ableitung von Maßnahmen des präventiven Kinderschutzes (siehe Kap. 5.3.1).
- Förderung und Steuerung von (nicht einzelfallbezogenen) Angeboten der Jugendberufshilfe nach §§ 13 (2) und (3) SGB VIII.
- Förderung und Steuerung von Angeboten zur „Allgemeinen Förderung der Erziehung in der Familie“ nach § 16 SGB VIII.
- Gewährleistung des Erzieherischen Kinder- und Jugendschutzes nach § 14 SGB VIII, z. B. durch Maßnahmen der Suchtprävention, die Mitwirkung zur Erteilung von Ausnahmegenehmigungen nach dem Jugendarbeitsschutzgesetz sowie die Überwachung von Verstößen gegen das Jugendschutzgesetz.

⁵⁸ Münder u. a., Frankfurter Kommentar, 2006., § 52, Rz 98

- Angebotssteuerung und Vernetzung der Kindertagesbetreuung/Kindertagespflege. Dies beinhaltet u.a. auch die Eignungsfeststellung und Erlaubniserteilung für Tagespflegestellen sowie den regelmäßigen Austausch mit den Kindertageseinrichtungen in der Region über fallunabhängige Probleme und sonstige Vorhaben vor Ort.
- Umsetzung der Qualitätssicherung Kindertagesbetreuung gemäß QVTag.
- Betreuung von Freien Trägern, die allgemeine Beratungsangebote in der Region vorhalten.

Innerhalb der Gruppe erfolgt sowohl die sozialpädagogische Beratung und Beurteilung sowie die verwaltungsmäßige Abwicklung der Aufgaben (z.B. verwaltungsmäßige Abwicklung von Zuwendungen).

Im Vergleich zur Gruppe Intervention und Hilfe gestaltet die Gruppe Förderung und Gestaltung keine fallbezogene, sondern in erster Linie raumbezogene Arrangements, zum Beispiel mittels:

- **Kooperation** mit zahlreichen Akteuren im Sozialraum, z.B. Kindertagesstätten, Schulen, anderen Ämtern, Vereinen, Jugend- und Freizeiteinrichtung und – sofern vorhanden – nachgeordneten Einrichtungen.
- **Informationen / Beratung**, z.B. Erstellen und Verteilen von Informationsmaterialien, mobiler Kinder- und Jugendarbeit, Schulstationen, *Streetwork* oder der Durchführung von themenbezogenen Gruppenarbeit, Seminare, Workshops.
- **Projektarbeit / Aktivierung / Partizipation**, z.B. Initiierung und Begleitung von jugendkulturellen Angeboten, Beteiligungs- und Partizipationsprojekte, Förderung und Begleitung von Projekten zur Familienbildung, Organisation von Reisen, Freizeiten, Internationale Begegnungen.
- **Steuerung / Qualitätssicherung, z.B.** Qualitätssicherung von Kindertagesstätten, Abschluss von Kooperationsvereinbarungen, Mitwirkung zur Erteilung von Ausnahmegenehmigungen nach dem Jugendarbeitsschutzgesetz, Überwachung von Verstößen gegen das Jugendschutzgesetz (Kontrolle/Überwachung von Einrichtungen), Mitahndung von Verstößen gegen das Jugendschutzgesetz in Zusammenarbeit mit den Ordnungsämtern.

Die Gestaltung des Raumes ist eine hochgradig komplexe und integrative Aufgabe. Daher gibt es im Musterjugendamt **keine organisatorische Trennung zwischen Familienförderung, Jugendarbeit und Jugendsozialarbeit**. Zwar spricht nichts dagegen, dass sich die Mitarbeiter innerhalb der Gruppe Förderung und Gestaltung auf bestimmte Aktivitäten oder Themenfelder spezialisieren. Entscheidend ist aber, dass *alle* Mitarbeiter/innen der Gruppe Förderung und Gestaltung wichtige Informationen über die Region und deren Akteure sammeln, zusammenführen und aufeinander abstimmen, damit eine **integrierte Arbeit** bis hin zur Erarbeitung von sozialräumlichen Entwicklungsstrategien möglich wird.

Die Gruppe Förderung und Gestaltung muss demnach sowohl in sich integriert arbeiten als auch möglichst viele sonstigen „raumbezogenen“ Informationen im Jugendamt zusammenführen: Die Beteiligung der Mitarbeiter „Förderung und Gestaltung“ am Fallteam und in den internen und externen Gremien der Region ist folglich zwingend notwendig. In großen Teilen werden diese Gremien deshalb durch die Gruppe Förderung und Gestaltung koordiniert und organisiert. (vgl. hierzu Prozess fallunspezifische Arbeit 5.6.4).

5.2.2.4 Zentraler Fachdienst 1: Zentrale Unterstützungsleistungen

In diesem zentralen Fachdienst sind alle die Unterstützungsleistungen des Jugendamtes angesiedelt, für die sich eine regionale Organisation nicht anbietet oder erforderlich erscheint (KBV) oder deren Bearbeitung weitgehend standardisiert und somit aus wirtschaftlichen Erwägungen zentralisiert erfolgen sollte (Unterhaltsvorschuss, Kita-Gutscheine und Zahlungsabwicklung, Elterngeld, Unterhaltsvorschuss).

Der Fachdienst ‚Zentrale Unterstützungsleistungen‘ ist in vier Gruppen gegliedert. Die Anzahl der Gruppen kann allerdings in Abhängigkeit von der konkreten Personalbemessung variieren. Dies gilt v. a. für die Gruppe Elterngeld, die ggf. auf Grund ihrer Größe in eine der anderen Gruppen, voraussichtlich ZFD 1.3 – Kindertagesbetreuung - integriert werden kann.

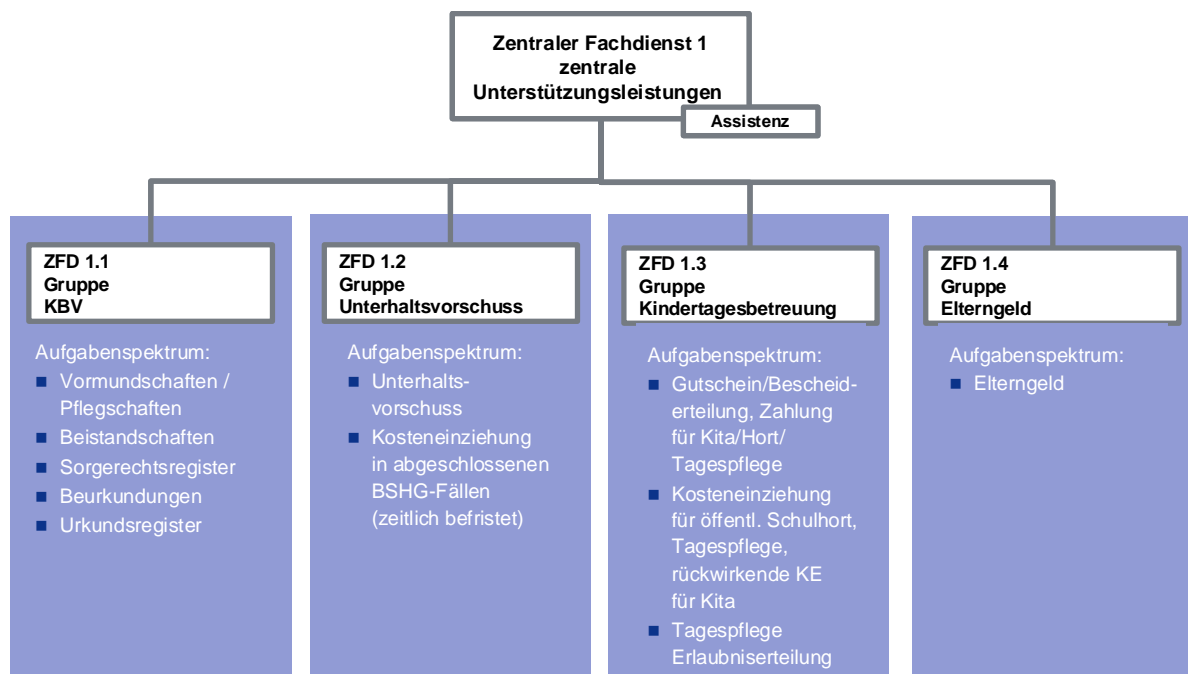


Abbildung 45: Aufbauorganisation: Zentraler Fachdienst 1: Zentrale Unterstützungsleistungen.

Innerhalb des Zentralen Fachdienstes 1 (ZFD 1) werden innerhalb des Musterjugendamtes folgende Fachaufgaben durch bis zu vier Gruppen wahrgenommen:

5.2.2.4.1 Gruppe 1: Kindschaftsrechtliche Beratung und Vertretung

Die Gruppe KBV bearbeitet analog des bisherigen Aufgabenspektrums folgende Aufgaben:

- Vormundschaften/Pflegschaften (Produkt Nr. 76835).
- Unterhaltsberatung (Produkt Nr. 76831), z.B. Beratung und Unterstützung bei Vaterschaftsfeststellungen (§ 52 a SGB VIII) sowie Beratung im Rahmen des begleiteten Umgangs (§ 18 SGB VIII).

- Führung des Sorgerechtsregisters inkl. der Auskunft über die Nichtabgabe von Sorgeerklärungen nach § 58 a SGB VIII (Produkt Nr. 76831).
- Beurkundungen des Jugendamtes gem. §§ 59, 60 SGB VIII inkl. Führung des Urkundsregisters (Produkt Nr. 76833) inkl. Aufnahme der Erklärung des Schuldners im vereinfachten Unterhaltsverfahren (§ 59 Abs. 1 Nr. 9 i. V. m. § 648 ZPO).
- Beistandschaften (Produkt Nr. 62869).

Die Aufgaben dieser Gruppe sind wesentlich durch gesetzliche Regelungen bestimmt.

Innerhalb der Gruppe wird kein Unterstellungsverhältnis Vormünder zu Beiständen („Ratenmodell“) vorgesehen. Vielmehr wird die eigenständige Aufgabenwahrnehmung der Beistände inklusive deren weitgehende Bestellung zu Urkundspersonen vorausgesetzt.

Zwischen den Aufgabenfeldern kindschaftsrechtliche Beratung und Vertretung (KBV) und den Aufgaben des Unterhaltsvorschuss sind die fallbezogenen Schnittstellen in einer Arbeitsanweisung zu regeln (siehe Prozess Beistandschaften, Kapitel 5.3.5).

Die Beratung zu Unterhalts- und Sorgerechtsangelegenheiten ist zu koordinieren, beispielsweise sind gemeinsame Sprechzeiten anzustreben. Weitere Optimierungen der Zusammenarbeit werden durch die Einführung der gemeinsamen Stammdatenverwaltung in der Fachsoftware Jugendhilfe erwartet. Diese fließen als Annahmen in die Personalbemessung ein (vgl. hierzu Prozess Beistandschaften).

5.2.2.4.2 Gruppe 2: Unterhaltsvorschuss und Kosteneinzahlung in abgeschlossenen BSHG-Fällen

Die Gruppe Unterhaltsvorschuss bearbeitet analog des bisherigen Aufgabenspektrums folgende Aufgaben:

- Prüfung und Bewilligung von Unterhaltsvorschuss für Kinder (Produkt Nr. 78809).
- Kosteneinzahlung in abgeschlossenen BSHG-Fällen (Produkt Nr. 79084).

Im Rahmen der Prüfung und Bewilligung von Unterhaltsvorschuss werden neben der Sachbearbeitung des Falles (z.B. Beratung, Antrags- und Zuständigkeitsprüfung, Einkommensermittlung, Bescheidung inkl. Rückforderungen, Benachrichtigung des Unterhaltsverpflichteten etc.) auch die laufende Kosteneinzahlung sowie die Kosteneinzahlung im abgeschlossenen Fall durchgeführt.

Für die Kosteneinzahlung in BSHG-Altfällen wurden im Jahr 2008 in drei von fünf untersuchten Jugendämtern Aufwände gebucht. Steria Mummert empfiehlt eine befristete Personalbemessung, die einen linearen Abschluss von Fällen als Ziel vorgibt sowie eine landesweite Regelung zum Umgang mit diesen Fällen, um nach einheitlichen Kriterien ggf. unter Wirtschaftlichkeitsaspekten zu einer Niederschlagung von Forderungen zu kommen.

5.2.2.4.3 Gruppe 3: Kindertagesbetreuung

Die fallbezogene Bearbeitung und verwaltungsmäßige Abwicklung der Kindertagesbetreuung für die Betreuung in Kindertageseinrichtungen, in der Tagespflege sowie in den Schulhorten nach § 19 SchulG erfolgt in der Gruppe 3 des Zentralen Fachdienstes 1 – Zentrale Unterstützungsleistungen.

In der Gruppe ZFD 3 – werden v.a. folgende Aufgaben wahrgenommen:

- Bedarfsprüfung, Kostenfeststellung und Bescheiderteilung sowie fallbezogene Beratung der Eltern im Rahmen des Gutscheilverfahrens (Kita, Tagespflege, Hort).
- Datenpflege in ISBJ-Kita.
- Jährliche Einkommensüberprüfung.
- Bedarfsüberprüfung bei über 3-jährigen Kindern (Übergang von Krippe in Kindertagesbetreuung).
- Rückwirkende Kosteneinzahlung (alle Angebotsformen).
- Widerspruchs- und Klagebearbeitung (alle Angebotsformen).
- Vertragsschluss für Tagespflege.
- Laufende Kosteneinzahlung (Tagespflege – entfällt, sofern es zu einer Auslagerung der Trägerfunktion kommt, Hort i.A. des Schulamtes).

Im Ergebnis wird so eine zentrale und integrierte, nach Außen hin sichtbare, Anlaufstelle für den Bereich Kindertagesbetreuung etabliert. Durch die zentrale Aufgabenwahrnehmung wird eine Standardisierung der Arbeitsprozesse, die Etablierung einheitlicher Qualitäts- und Serviceniveaus (z. B. bei der Bedarfsfeststellung/Kosteneinzahlung) sowie der Aufbau von prozessrelevantem Wissen im Bereich der Kindertagesbetreuung unterstützt.

Die interne Organisation des Zentralen Fachdienstes liegt im Ermessen des/der Gruppenleiters/in und ist abhängig von der Häufigkeit der Fälle⁵⁹ und der konkreten Personal(-entwicklungs)situation vor Ort. In Betracht kommt eine Organisation nach Objekten (hier Fällen) oder nach Verrichtung (Prozessschritte Bedarfsprüfung/Kosteneinzahlung/Widerspruchsbearbeitung etc.).

Da die Gruppe Kindertagesbetreuung eine vergleichsweise hohe Zahl an Mitarbeiter/innen hat, werden innerhalb der Gruppe zwei Teams gebildet, denen jeweils eine Teamleitung vorsteht. Für diese Teamleitung hält Steria Mummert Consulting eine Vergütung nach BAT Vc für sinnvoll. Auf diese Weise können die Teamleitungen auch Ermessensentscheidungen im Rahmen der Bedarfsprüfung unterstützen.

In der Gesamtschau ergibt sich somit für das Aufgabenfeld der Kindertagesbetreuung eine Dreiteilung der Aufgaben, die sich wie folgt darstellt:

⁵⁹ Beispielsweise ist das Aufkommen im Bereich Tagespflege historisch bedingt zwischen Ost- und Westbezirken sehr unterschiedlich.

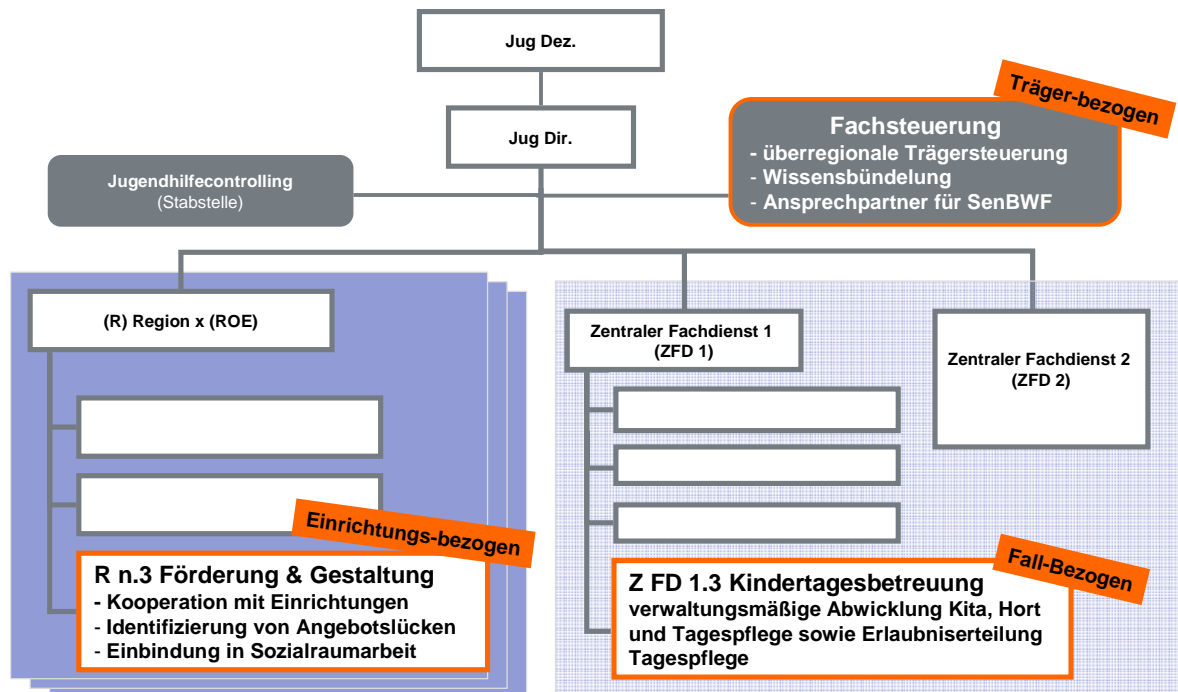


Abbildung 46: Aufbaustruktur aus der Sicht der Kindertagesbetreuung

- **Ebene der Fachsteuerung (► Trägerbezogene Orientierung):** Überregionale Angebots- und Trägersteuerung Kindertagesbetreuung / Kindertagespflege; Steuerungskoordination gegenüber dem Eigenbetrieb (ggf. auch Zusammenführung der Themen Kindertagesbetreuung und Familienförderung/Familienzentren etc.).
- **Ebene der Region (Gruppe ‚Förderung und Gestaltung‘) (► Einrichtungsbezogene Orientierung):** Einrichtungsbezogene Angebotssteuerung der Angebote (Kindertageseinrichtungen, Tagespflege) innerhalb der Region, ggf. Vermittlung von Plätzen auf Anfrage des Fachdienstes; Qualitätssicherung der Angebote, Erlaubniserteilungen der Tagespflege.
- **Ebene des Zentralen Fachdienstes / Gruppe 3 (► Fallbezogene Orientierung):** – Kindertagesbetreuung: Administrative Abwicklung des Aufgabenfeldes Kindertagesbetreuung.

Auf den drei Ebenen wird unterschiedliches Wissen zum Bereich Kindertagesbetreuung gesammelt. Im Sinne einer optimalen Steuerung ist eine enge und vertrauensvolle Zusammenarbeit und Abstimmung zwischen diesen Ebenen erforderlich. Die Koordination und Umsetzung liegt in der Verantwortung der Fachsteuerung

Die vorgeschlagene Organisation gewährleistet eine fach- und sachgerechte Wahrnehmung des gesetzlichen Planungsauftrages des Jugendamtes gemäß § 19 KitaFöG und § 7 VO KitaFöG.

5.2.2.4.4 Gruppe 4: Elterngeld

Die Gruppe 4 – Elterngeld – ist für die Umsetzung des Bundeselterngeldgesetzes im Sinne des Produktes 79743 verantwortlich. Zu den wesentlichen Aufgaben zählen u. a. die laufende Sachbearbeitung, die Bescheidung inkl. Zahlbarmachung, die Anspruchsüberprüfung sowie die Kosteneinzahlung im abgeschlossenen Fall.

5.2.2.5 Zentraler Fachdienst 2: Psychosoziale Versorgung

Der zentrale Fachdienst psychosoziale Versorgung beinhaltet folgende Aufgaben:

1. Kinder- und Jugendpsychiatrischer Dienst (aus dem Gesundheitsamt)

2. Fachdienstliche Funktionen im Auftrag des RSD

3. Integrative Erziehungs- und Familienberatung nach § 28 SGB VIII i. V. m. §§ 16, 17, 18 (3) SGB VIII sowie § 36 a (2) SGB VIII.

Mit der Etablierung des Fachdienst 2 ‚Psychosoziale Versorgung‘ sollen folgende organisatorischen Ziele erreicht werden:

- Innerhalb des Musterjugendamtes entsteht eine handlungsfähige Organisationseinheit, die sich auf die Aufgaben
 - der fachdienstlichen Funktion, insbesondere die Erstellung fachdiagnostischer Stellungnahmen, Sachverständigentätigkeiten, Diagnosen etc. im Sinne einer unabhängigen Gutachtertätigkeit v. a. im Auftrag des RSD
 - die Durchführung von Kinder- und jugendpsychiatrischen und psychologischen Untersuchungen sowie
 - therapeutischen Beratungen im Sinne der Integrativen Erziehungs- und Familienberatung fokussiert.
- Durch die Bündelung der Kompetenzen und Kapazitäten der ehemaligen öffentlichen Erziehungs- und Familienberatung sowie des Kinder- und Jugendpsychiatrischen Dienstes wird eine nach Außen hin sichtbare einheitliche niedrigschwellige Anlaufstelle geschaffen, die eine effektive und wirtschaftliche Aufgabenwahrnehmung z. B. durch eine Reduzierung der Leitungsaufwendungen in Folge von Doppelstrukturen gewährleistet. Zudem können Verwaltungskräfte optimal ausgelastet und eine durchgängige Erreichbarkeit sichergestellt werden.
- Der Fachdienst ist durch ein multiprofessionelles Team aus Fachkräften mit psychologischer, sozialpädagogischer und pädagogisch-therapeutischer Qualifikation besetzt.

Nachstehende Grafik veranschaulicht, die Aufgabe des Fachdienstes psychosoziale Versorgung unter dem Blickwinkel der Erziehungs- und Familienberatung:

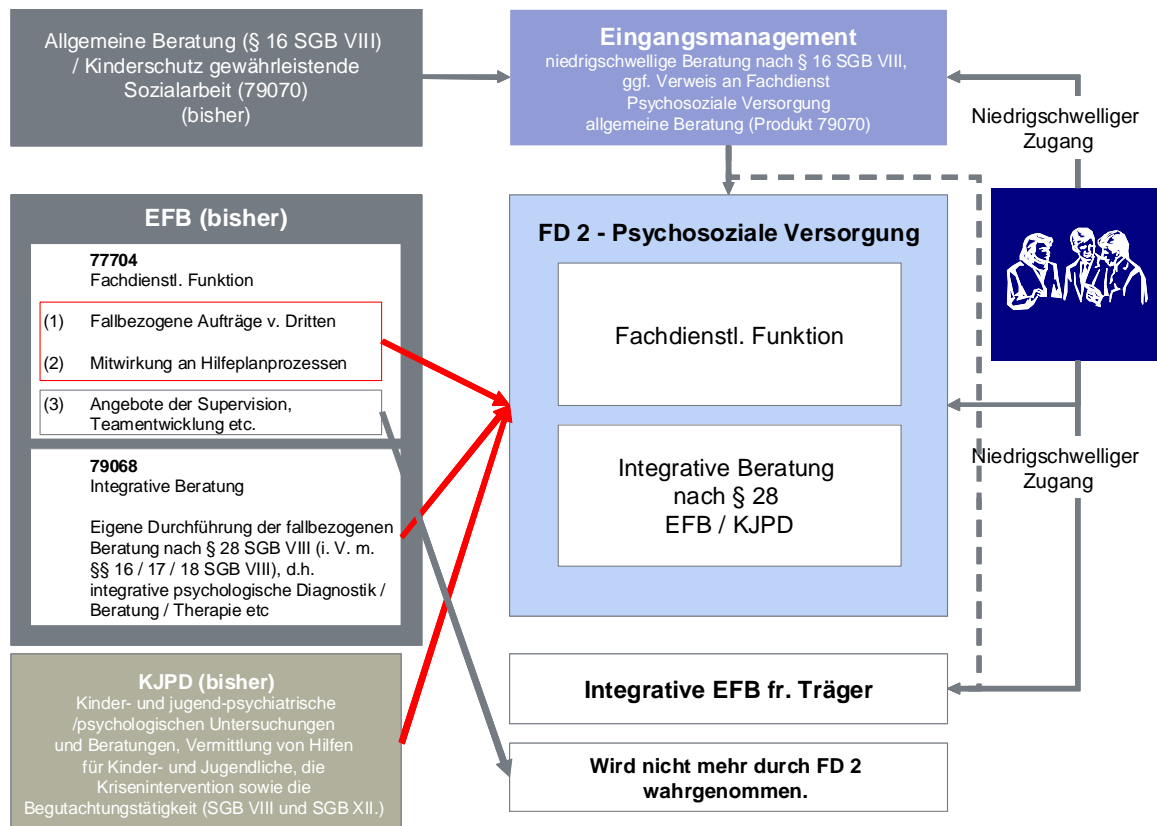


Abbildung 47: Aufbauorganisation: Die EFB im Fachdienst Psychosoziale Versorgung

Insgesamt agiert der Fachdienst „Psychosoziale Versorgung“ als zentrales Kompetenzzentrum für psychologische Beratung und Einschätzung.

Im Einzelnen sind folgende organisatorischen Festlegungen zu treffen:

- In den Fachdienst 2 – Psychosoziale Versorgung – gehen fast alle Aufgaben der öffentlichen Erziehungs- und Familienberatungsstellen (EFB) sowie die Aufgaben des Kinder- und Jugendpsychiatrischen Dienstes (KJPD) ein. Innerhalb des Fachdienstes können ggf. Mitarbeiter/innen als Ansprechpartner/innen für die Regionen definiert werden.
- Der Fachdienst konzentriert sich künftig auf die Aufgaben der „Fachdienstlichen Funktion“ ohne die bisher wahrgenommenen Aufgaben der Supervision, Teamentwicklung etc. sowie die Integrative therapeutische Beratung nach § 28 SGB VIII i. V. m. §§ 16, 17, 18.
- Der Zugang zum Fachdienst kann sowohl über das Eingangsmanagement als auch unmittelbar erfolgen. Auf diese Weise bleibt der niedrigschwellige Zugang erhalten. Das Eingangsmanagement kann auch Fälle direkt an Erziehungs- und Familienberatung in Freier Trägerschaft vermitteln.
- Zur Gewährleistung der Niedrigschwelligkeit können Hilfen nach § 28 SGB VIII über das Selbstbeschaffungsverfahren nach § 36 a Abs. 2 SGB VIII geplant und gesteuert werden.

5.2.3 Anzahl und Ausgestaltung der Regionen

Die Frage der optimalen Größe einer Region muss folgende Anforderungen berücksichtigen:

- **[1] planerische und statistische Vorgaben**

Um redundante Datenerhebungen zu vermeiden und vorhandenes Datenmaterial nutzen zu können, muss der Zuschnitt der Regionen mit den bestehenden Planungsräumen übereinstimmen.

- **[2] soziale Gegebenheiten**

Die sozialen Begebenheiten vor Ort sind bei der Regionenbildung zu analysieren, zu bewerten und beim Zuschnitt der Regionen zu berücksichtigen.

- **[3] Orientierung an organisatorische Anforderungen**

Neben diesen planerischen und sozialen Kriterien muss der Zuschnitt einer Region auch organisatorische Anforderungen berücksichtigen. Unter organisatorischen Aspekten verstehen sich im Kern folgende Parameter:

- **Ausreichende Vertretungskapazitäten**

Der Personalkörper innerhalb der Region muss gewährleisten, dass Vertretungsregelungen vor Ort, das 4-Augenprinzip und eine ausreichende Erreichbarkeit realisiert werden können.

- **Angemessene Leitungsspanne**

Die optimale Leitungsspanne ist von zahlreichen und nur vor Ort bestimmbar Faktoren abhängig und in der Literatur umstritten.

Die vertretbare Leitungsspanne wird unter mehreren Aspekten diskutiert:

- Je komplexer die Aufgabenstellung einer Gruppe, desto geringer ist die optimale Leitungsspanne anzusetzen.
- Je heterogener die Aufgabenwahrnehmung organisiert ist, desto geringer ist die Leitungsspanne anzusetzen.
- Je dynamischer sich die Aufgabeninhalte entwickeln, desto höher ist der Führungsaufwand (fachliche Anleitung) anzusetzen und damit eine geringere Leitungsspanne.

In den Regionen sind die Aufgaben **heterogen** (insb. in der Gruppe „Förderung und Gestaltung“), **komplex** (unterschiedlich komplexe Fallkonstellationen in der Gruppe „Integration und Hilfe“, viele Akteure in der Gruppe „Förderung und Gestaltung“) und **dynamisch** (wechselnde Aufgabeninhalte z.B. bei Kinderschutz oder auch Hilfen zur Erziehung).

Vor dem Hintergrund dieser Ausführungen soll die Leitungsspanne in den sozialräumlich Regionalen Organisationseinheiten im Team „Intervention und Hilfe“ je nach konkreter Situation vor Ort zwischen **1:8 und 1:12** liegen.

Für das Musterjugendamt wurde ein rechnerischer Mittelwert der Einwohner unter 21 Jahren aller fünf Bezirke zu Grunde gelegt. **Damit ergibt sich ein „Musterbezirk“ mit 50.000 Einwohnern unter 21 Jahren.**

Nach Interpolationen mit den zu erwartenden Personalressourcen und sich ergebenden Leitungsspannen wird das Personal des Musterjugendamtes auf der Basis von vier Regionen berechnet. In der Personalbemessung für die fünf Bezirke können sich hieraus je nach Personalbedarf Veränderungen für die künftige Anzahl der Regionalen Organisationseinheiten ergeben (Vgl. hierzu Kapitel 9).

5.2.4 Kooperationsstrukturen

Angesichts der teilweise außerordentlichen hohen Zahl an internen und externen Gremien- und / oder Kooperationsstrukturen bedarf es im Rahmen des Musterjugendamtes einer zielführenden, fokussierten Strategie zur Ausgestaltung der Kooperationsstrukturen. Im Rahmen der Bestandsanalyse wurde dargestellt, dass die interne und externe Gremien- und Kooperationsstruktur derzeit erhebliche Arbeitskapazität bindet. Sowohl in der Arbeitsweise als auch in der Gestaltung der internen und externen Gremienstruktur selbst wurde erhebliches Optimierungspotenzial festgestellt. In den folgenden Abschnitten wird deshalb ein Konzept vorgelegt, das folgende Elemente aufweist, die aus der Bestandsanalyse abgeleitet wurden:

- Vorschläge für die Strukturierung der internen und externen Gremien, die den fachlichen Erfordernissen genügt aber gleichzeitig den Aufwand optimiert (Vermeidung von Doppelstrukturen).
- Definition von Standards für die Stärkung der Verbindlichkeit der internen und externen Gremienarbeit (Standards und „Spielregeln“ für Vorbereitung, Dokumentation, Instrumente des Projektmanagements) und damit Schaffung der Voraussetzung für eine ergebnisorientierte Steuerung
- Vorschläge zur Verbesserung der Transparenz für die Informationen und Ergebnisse der internen Gremienarbeit und der externen Kooperationsbeziehungen

5.2.4.1 Die interne Gremienstruktur des Musterjugendamtes

Durch die Einführung einer Gruppenleitung in den Regionen und die Organisation von Fachsteuerung und Regionen nach der Aufgabenstruktur Förderung und Gestaltung einerseits und Integration und Hilfe andererseits kann die interne Gremienstruktur stark vereinfacht werden.

Die interne Koordination verfolgt mehrere Ziele:

- Organisation des internen Ablaufes, operative Arbeitsplanung
- Operative Fachkoordination
- Informationsaustausch, Wissenszusammenführung
- Operative Entscheidungsvorbereitung und -Unterstützung
- Strategische Planung, Entscheidungsvorbereitung und -Unterstützung

Zur Gewährleistung dieser Ziele gelten folgende Grundsätze für die interne Kommunikationsstruktur:

- Alle Gremien tagen planmäßig nach vereinbartem Rhythmus bzw. mit langfristiger Terminplanung. Für die Einhaltung ist der/die jeweilige Gremienkoordinator/-in oder die entsprechende Führungskraft verantwortlich.
- Übergeordnete Führungskräfte können an allen nachgeordneten Gremien teilnehmen.
- Zu jedem Gremium gibt es einen Themenspeicher, zu dem alle Sitzungsteilnehmer elektronischen Zugriff haben und Themen mit entsprechendem zeitlichem Besprechungsbedarf einstellen können (z.B. neue AV – Zeitbedarf ca. 30 Minuten)
- Zwei Tage vor der Sitzung wird elektronisch eine Einladung mit Tagesordnung und entsprechenden Unterlagen verschickt.
- Spätestens zwei Tage nach der Sitzung liegt ein schriftliches Protokoll vor. Die Protokolle werden auf einem gemeinsamen Laufwerk eingestellt mit Leseberechtigung für alle Mitarbeiter/-innen des Bereiches (gremienspezifisches Berechtigungskonzept).
- Erteilte Aufträge (z.B. an Unterarbeitsgruppen) werden in einer Wiedervorlage gespeichert und vom jeweiligen Gremienkoordinator/-in oder der entsprechenden Führungskraft zu der entsprechenden Sitzung wieder eingebracht.
- Wenn möglich, sollen schriftliche Informationen aufbereitet und an einen transparenten Verteiler per E-Mail verteilt werden und nicht zuerst in Sitzungen der Gremien mündlich dargestellt werden.

Die folgende Tabelle zeigt die interne Gremienstruktur des Muster-Jugendamtes im Überblick:

Nr.	Name des Gremiums	Beteiligte (V=Verantwortlich)	Sitzungshäufigkeit	Aufgabe/Bemerkungen
1	Leitungsrunde	JugDir (V), RL, ZFD L, ggf. JugDez, JugConL, JugPlan	mind. 14-tägig	<ul style="list-style-type: none"> ▪ operative Arbeitsplanung ▪ Informationsaustausch ▪ Operative Entscheidungsvorbereitung und –Unterstützung (z.B. BA/JHA/BVV)
2	Erweiterte Leitungsrunde	JugDir (V), RL, ZFD L, FS, Con, ggf. JugDez	1-2 mal im Quartal, jährliche Klausurtagung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Strategische Planung, Entscheidungsvorbereitung und –Unterstützung (z.B. Zielvereinbarung)
3	GL-Runde zentraler Fachdienst	ZFD L (V), ZFD GL	mind. 14-tägig	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Organisation des internen Ablaufes, operative Arbeitsplanung ▪ Operative Fachkoordination ▪ Informationsaustausch ▪ Operative Entscheidungsvorbereitung und -Unterstützung ▪ Strategische Planung, Entscheidungsvorbereitung und –Unterstützung (ggf. erweiterter TN-Kreis)

Nr.	Name des Gremiums	Beteiligte (V=Verantwortlich)	Sitzungshäufigkeit	Aufgabe/Bemerkungen
4	GL-Runde der Region	RL (V), GL	mind. 14-tägig	<ul style="list-style-type: none"> Organisation des internen Ablaufes, operative Arbeitsplanung Operative Fachkoordination Informationsaustausch Operative Entscheidungsvorbereitung und -Unterstützung
5	Erweiterte GL-Runde der Region	RL (V), GL, 2-3 VertreterInnen der Fallteams	1-2 mal im Quartal	<ul style="list-style-type: none"> Strategische Planung, Entscheidungsvorbereitung und -Unterstützung
6	Fach – AG „Integration und Hilfe“	FS (V), alle GL „Integration und Hilfe“	mind. 14-tägig	<ul style="list-style-type: none"> Operative Fachkoordination Informationsaustausch
7	Fach – AG „Förderung und Gestaltung“	FS (V), alle GL „Förderung und Gestaltung“	mind. 14-tägig	<ul style="list-style-type: none"> Operative Fachkoordination Informationsaustausch
8	Dienstbesprechung JugDir/Stab	JugDir (V), alle Stabsmitarbeiter/-innen	mind. 14-tägig	<ul style="list-style-type: none"> Organisation des internen Ablaufes, operative Arbeitsplanung Operative Fachkoordination Informationsaustausch Operative Entscheidungsvorbereitung und -Unterstützung
9	Dienstbesprechungen der Gruppen (Region und zentraler Fachdienst)	GL (V), alle Mitarbeiter/-innen der jeweiligen Gruppe	mind. 14-tägig	<ul style="list-style-type: none"> Organisation des internen Ablaufes, operative Arbeitsplanung Operative Fachkoordination Informationsaustausch Operative Entscheidungsvorbereitung und –Unterstützung

Tabelle 20: Aufbauorganisation: Jugendamtsinterne Gremienstruktur

Für die Organisation des internen Ablaufes und die operative Arbeitsplanung sowie den Informationsaustausch und operative Entscheidungsvorbereitung und -Unterstützung werden von allen Führungskräften regelmäßige Dienstbesprechungen (mindestens 14-tägig, höchstens 2 Stunden) mit allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der jeweiligen Organisationseinheit durchgeführt:

- Gruppenleitungen der Regionen und zentralen Fachdienstgruppen mit den Mitarbeiter/-innen der Organisationseinheit (fallweise unter Beteiligung der Regionalleitung/Leitung des Zentralen Fachdienstes) (Dienstbesprechung)
- Regionalleitungen mit Gruppenleitungen bzw. Leitung des Zentralen Fachdienstes mit Gruppenleitungen (GL-Runden)
- JugDir mit allen Regionalleitungen und Leitung des zentralen Fachdienstes (Leitungsrunde)
- JugDir mit allen Mitarbeiter/-innen der Stabsstellen (Dienstbesprechung Stab)

Für die **operative Fachkoordination** sind im zentralen Fachdienst die Dienstbesprechungen zu nutzen. Für die **Koordination der regionalen Fachaufgaben** werden alle Formen der elektronischen Informationsaufbereitung genutzt (Verantwortung Fachsteuerung) sowie zwei Arbeitsgruppen unter Beteiligung der Fachsteuerung und der regionalen Gruppenleitungen gebildet:

- Fach - AG „Integration und Hilfe“
- Fach - AG „Förderung und Gestaltung“

Die Regionalleitungen können an den Fach – AGs teilnehmen. Alle zu koordinierenden Themenfelder werden in diesen AGs (mind. 14-tägig, Sitzungsdauer ca. 2 Std.) behandelt. So werden in der Fach AG Integration und Hilfe sowohl die Themen der Hilfen zur Erziehung wie auch der Jugendgerichtshilfe behandelt. Die Teilnehmer/-innen seitens der Regionen können je nach Themen wechseln. So ist z.B. die Teilnahme eines Vertreters/ einer Vertreterin der Gruppe Kindertagesbetreuung des Zentralen Fachdienstes dann sinnvoll, wenn diese Themen auf der Tagesordnung stehen. Die Fachsteuerung koordiniert die Einladung, Tagesordnung, Vorbereitung und Protokollierung. Die Protokolle sind **allen** Mitarbeiter/-innen des Jugendamtes zugänglich. Wünsche für die Tagesordnung können von allen Beteiligten eingebracht werden.

Soweit besondere Schwerpunktthemen eine Erweiterung des Personenkreises oder eine intensivere Beratung erforderlich ist, wird aus der Fach AG ein Auftrag an eine **befristete** Unter-Arbeitsgruppe erteilt. Die Ergebnisse aller Unter AGs sind der Fach AG vorzustellen. Unter – AGs sind keine Gremien, sondern sollen Sitzung der Fach AGs vorbereiten!

Zur **strategischen Planung, Entscheidungsvorbereitung und -unterstützung** ist die Diskussion auf zwei Ebenen erforderlich:

- Strategische Fragen innerhalb der Regionen und der zentralen Fachdienste
- Strategische Fragen des Gesamt-Jugendamtes

Innerhalb der Regionen gibt es nach dem Fachkonzept der Sozialraumorientierung die **Fallteams**. Zu strategischen Fragen, die sich aus der Fallteamarbeit ergeben, wird einmal im Quartal/monatlich eine Sitzung von jeweils 2-3 VertreterInnen der Fallteams mit der Regionalleitung und allen Gruppenleitungen der Region durchgeführt (erweiterte GL-Runde). Hier werden strategische Fragen der regionalen Facharbeit, Ergebnisse der fallunspezifischen Arbeit der Fallteams sowie übergreifende Fragestellungen erörtert. Die Koordination der Einladung, Tagesordnung und Vorbereitung erfolgt analog der Organisation der Fach-AGs durch die Assistenz der Region. Für die zentralen Fachdienste kann analog eine erweiterte GL-Runde nach Bedarf stattfinden.

Für strategische Fragen des Gesamt-Jugendamtes wird die Leitungsrunde um Mitarbeiter/-innen der Fachsteuerung, des Controllings sowie weitere Mitarbeiter/-innen nach Thema erweitert (erweiterte Leitungsrunde). Sie tagt ein- bis zweimal im Quartal unter Leitung des JugDir. Die Organisation der Einladung, Tagesordnung und Protokollierung erfolgt über die Stabsstelle Controlling. Die erweiterte Leitungsrunde soll einmal im Jahr zu einer Klausurtagung u. a. zur Vorbereitung der Zielvereinbarung zusammenkommen.

5.2.4.2 Kooperationsstrukturen mit externen Akteuren

In der Kooperationsanalyse wurden die gesetzlichen und fachlichen Grundlagen für die Kooperation mit externen Akteuren dargestellt. Das im Fachkonzept der Sozialraumorientierung entwickelte Modell der fallunspezifischen Arbeit ergänzt diesen Ansatz der Kooperation durch zielgerichtete Vernetzung der Akteure im sozialen Raum. Das Ziel ist der Aufbau von Kooperationsbezügen in den Regionen und im Bezirk, durch die

- **[1]** die Angebotsstruktur der Jugendhilfe verbessert wird,
- **[2]** die Ressourcen in den Regionen aktiviert und eingebunden werden und
- **[3]** die effektive und effiziente Nutzung der Arbeitskapazitäten des Jugendamtes und aller Akteure sicherstellt.

Gemäß diesen Zielsetzungen muss eine Kooperationsstruktur folgende Anforderungen erfüllen:

- Sie ermöglicht eine aktive Steuerung durch das Jugendamt auf der Basis von Standards für die Arbeitsformen, -Inhalte und Arbeitsweise.
- Kooperationen werden durch ergebnisorientierte Planung und Dokumentation der Ergebnisse strukturiert.
- Sie schafft Verbindlichkeit in der Zusammenarbeit durch Qualitätsstandards und professionelle Arbeitsmethoden.
- Sie ermöglicht Wissenstransfer durch Transparenz und Informationstransfer

Eine Kooperationsstruktur, die diesen Anforderungen genügt, leistet ebenfalls einen wesentlichen Beitrag im Rahmen der unter dem Abschnitt Ablauforganisation dargestellten Prinzipien der fallunspezifischen Arbeit nach dem Fachkonzept der Sozialraumorientierung. Die folgenden Ausführungen beziehen sich u. a. auf das Beteiligungskonzept des Jugendamtes Mitte. Dort wurden im Rahmen der Einführung der Sozialraumorientierung Prinzipien und Arbeitsweisen für die Beteiligung von freien Trägern und anderen Akteuren zu einem geschlossenen Konzept inklusive Standards für verbindliche Arbeitsweisen entwickelt und im Internet veröffentlicht⁶⁰.

Die Steuerung von Kooperationsstrukturen gelingt nur dann, wenn Kooperation strukturiert und geplant wird. Nur so lassen sich Doppelstrukturen und ineffiziente Arbeitsweisen verhindern.

- **[1] Aktive Steuerung der Kooperationsstrukturen durch das Jugendamt auf der Basis von Standards für die Arbeitsformen, -Inhalte und Arbeitsweise.**

Im sozialräumlichen Jugendamt lassen sich die Kooperationsbeziehungen wie folgt strukturieren:

⁶⁰ <http://www.berlin.de/ba-mitte/org/jugendamt/jugendhilfeplanung.html>

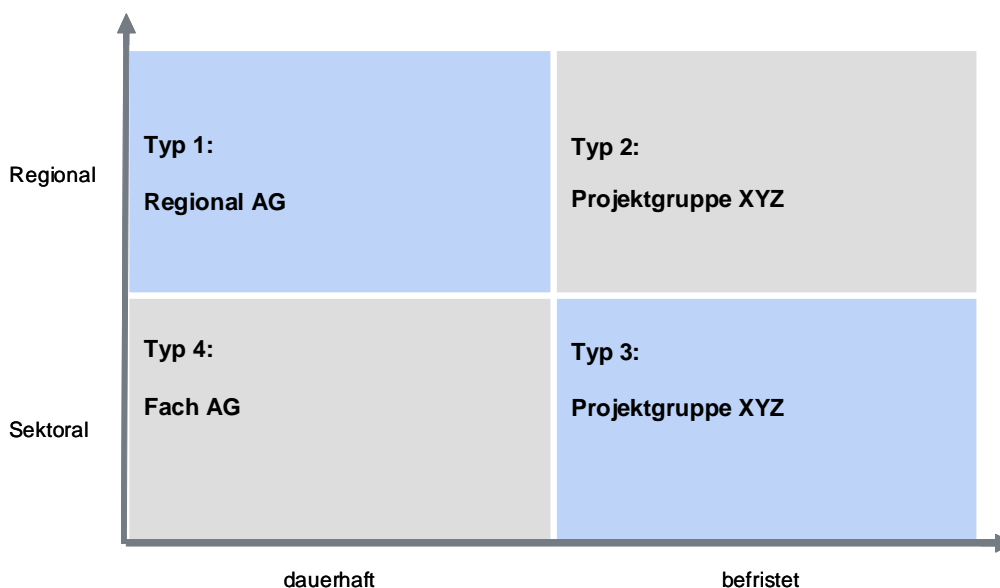


Abbildung 48: Aufbauorganisation: Kooperationsstrukturen (Überblick)

Wie in der Abbildung dargestellt, gibt es in einem sozialräumlich organisierten Jugendamt sektorale (fachspezifische) und regionale Kooperationsbezüge. In beiden Fällen kann es sich um dauerhafte Arbeitsgemeinschaften, ggf. nach § 78 SGB VIII, oder um befristete Projektgruppen handeln. Wir empfehlen zur Vereinfachung des überbezirklichen Austausches dringend die Vereinheitlichung der Terminologie.

Für **dauerhafte Fach AGs** bietet sich die Strukturierung nach der Aufbauorganisation „Förderung und Gestaltung“ einerseits und „Integration und Hilfe“ andererseits an. Allerdings können auch Themenspezifische Fach AGs mit fachübergreifender Zusammensetzung sinnvoll sein. Die jugendamtsinterne Federführung für die Fach AGs liegt in der **Fachsteuerung**. Sie entscheidet auch über die Zusammensetzung. Die Fach AGs können befristete Unter Arbeitsgruppen zu spezifischen Themenstellungen bilden.

Der Bezugsrahmen für dauerhafte **Regional AGs** ist die Region. Sie sind schon heute überwiegend als AGs nach § 78 SGB VIII angelegt, um den Bezug zum Jugendhilfeausschuss sicher zu stellen. Die Federführung der Regional AGs liegt bei den **Regionalleitungen**. In der Regional AG sind alle Akteure der Region vertreten.

Für befristete Vorhaben werden von den Fach- oder Regional AGs entweder sektorale oder regionale **Projektgruppen** eingerichtet. Projektgruppen haben einen konkreten Arbeitsauftrag und berichten über ihre Arbeitsergebnisse an die jeweilige Regionale AG oder Fach AG.

Dauerhafte Arbeitsgruppen werden im möglichst breiten Konsens aller Führungskräfte des Jugendamtes eingerichtet. Sie sind damit nicht nur eine Arbeitsform oder ein Gremium, das dem Interesse von Einzelpersonen dient, sondern stellen durch ihre Aufgabenstellung einen inhaltlichen Konsens über die Strukturierung der jugendamtsinternen Kooperationsbezüge dar. Jede AG legt der Leitungsrunde des Jugendamtes und ggf. dem Jugendhilfeausschuss eine jährliche Arbeitsplanung vor und berichtet mindestens einmal im Jahr über den Sachstand der Arbeit. Im Zusammen-

hang mit der jährlichen Arbeitsplanung des Jugendamtes wird die Anzahl, Struktur und Zusammensetzung der AGs überprüft.

Für übergeordneten Fachaustausch verbunden mit einer größeren Öffentlichkeitswirkung können in unregelmäßiger Reihenfolge **Konferenzen** stattfinden. Sie wenden sich an eine größere Fachöffentlichkeit und dienen dem Informationsaustausch und der Darstellung der eigenen Arbeit. Sie sind in der Regel bezirklich organisiert (ggf. von einer Projektgruppe).

- **[2] Kooperationen werden durch ergebnisorientierte Planung und Dokumentation der Ergebnisse strukturiert. Verbindlichkeit in der Zusammenarbeit wird durch Qualitätsstandards und professionelle Arbeitsmethoden gewährleistet. Dies ermöglicht Wissenstransfer durch Transparenz und Informationstransfer.**

Arbeitsgruppen und Projektgruppen planen ihre Arbeit ergebnisorientiert nach den Methoden des Projektmanagements (Meilensteine, Arbeitsphasen, Terminplanung). Diese Arbeitsplanung wird innerhalb des Jugendamtes abgestimmt⁶¹. Sitzungen von AGs und Projektgruppen werden protokolliert und diese Protokolle werden in einem gemeinsamen Laufwerk des Jugendamtes archiviert und damit Sachstände der Arbeit transparent gemacht. Im Arbeitsauftrag von Projektgruppen werden Berichtstermine zum Sachstand der Arbeit mit dem jeweiligen Auftraggeber-Gremium fest vereinbart. Damit wird eine ergebnisorientierte Arbeit sichergestellt.

Alle Gremien sollen sich eine Geschäftsordnung/Leitlinien der Zusammenarbeit geben. Hierfür können Muster und Checklisten von der Fachsteuerung bereitgestellt werden.

Die Kooperationsanalyse hat gezeigt, dass es einen erheblichen Qualifizierungsbedarf für Arbeitsmethoden des Projektmanagements, Moderations- und Präsentationsmethoden, Methoden der Arbeitsgruppenarbeit (z.B. Metaplan) gibt. Qualifizierung in Methodenkompetenz steigert die Produktivität und damit die Verbindlichkeit und Motivation zur Mitarbeit aller Beteiligten erheblich.

⁶¹ Im Jugendamt Mitte werden abgestimmte Arbeitsplanungen im Internet veröffentlicht!

5.3 Ablauforganisation

Zu Beginn des Projektes wurden in Abstimmung mit der Lenkungs- und Projektgruppe sieben Kernprozesse benannt, die auf der Grundlage einer umfassenden Dokumentenanalyse sowie i. d. R. jeweils drei Workshops mit Expertinnen und Experten einer detaillierten Bestandsaufnahme, Analyse und Bewertung unterzogen wurden.

Im Einzelnen wurden folgende Prozesse analysiert:

- **Prozess 01:** Kinderschutz nach § 8a SGB VIII
- **Prozess 02:** Hilfeplanverfahren nach § 36 SGB VIII
- **Prozess 03:** Mitwirkung in Familiengerichtlichen Verfahren
- **Prozess 04:** Fallunspezifische Arbeit
- **Prozess 05:** Beistandschaften
- **Prozess 06:** Kita-Gutscheinverfahren
- **Prozess 07:** Eingliederungshilfen / Fallmanagement

Im Mittelpunkt der Analysen standen v. a. folgende Fragestellungen:

- **Welche** Prozess- und Ergebnisziele werden verfolgt?
- **Wo** beginnt, wo endet der Prozess?
- **Aus** welchen Teilprozessen und Prozessschritten besteht der Prozess?
- **Welche** Akteure sind am Prozess in welcher Rolle / Funktion beteiligt?
- **Wie** sind die Schnittstellen inhaltlich und instrumentell ausgestaltet?
- **Welche** Optimierungsbedarfe bzw. Anpassungserfordernisse gibt es innerhalb des Prozesses
- **Wie** wird die durchschnittliche Dauer des jeweiligen Prozessschritts eingeschätzt?

Die Ergebnisse der entlang dieser Fragen durchgeführten Prozessanalysen sowie die daraus abgeleiteten Empfehlungen werden im Folgenden dargelegt (siehe hierzu ausführlich: Anlagen 11).

5.3.1 Prozess 01: Schutzauftrag bei Kindeswohlgefährdung nach § 8a SGB VIII

Kinder und Jugendliche brauchen im Rahmen ihrer Entwicklung Schutz und Förderung. Zuständig hierfür sind die Eltern, denen gemäß Art. 6 Abs. 2 (1) GG das Recht und die Pflicht zur Pflege und Erziehung ihrer Kinder zukommt. Über die Wahrnehmung dieser so genannten Erziehungsbefugnis wacht die staatliche Gemeinschaft (Art. 6 Abs. 2 (2) GG) im Allgemeinen, im Besonderen das Jugendamt, in der Funktion als letztverantwortlicher Gewährleistungsträger. Demnach ist es Aufgabe der Kinder- und Jugendhilfe, Kinder und Jugendliche in ihrer Entwicklung vor Schaden durch den Missbrauch elterlicher Rechte oder eine Vernachlässigung (Vgl. § 1 Abs. 2 SGB VIII) zu bewahren.

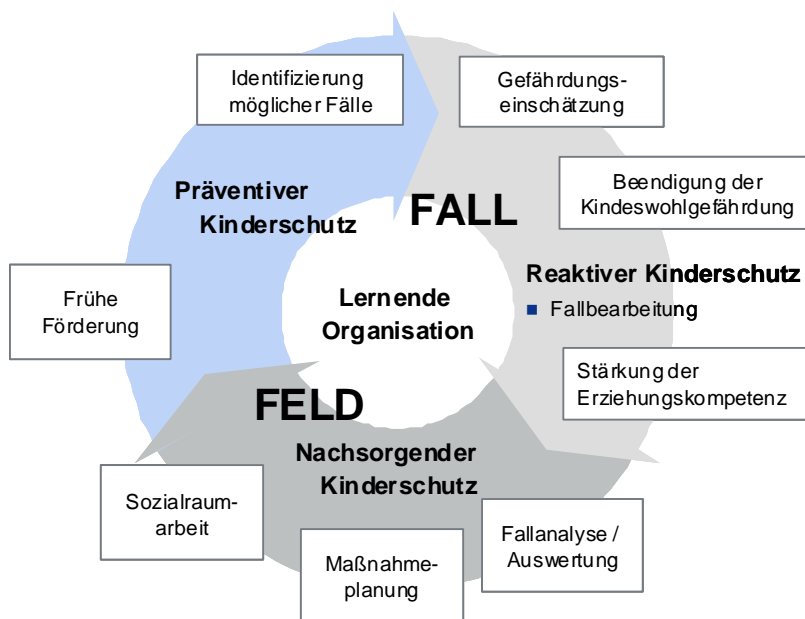


Abbildung 49: Prozessanalyse: Kinderschutzkreislauf

In der Kinder- und Jugendhilfe werden dabei bezogen auf den Kinderschutz im Sinne eines Kinderschutzkreislaufs v. a. folgende primären Ziele⁶² angestrebt:

- **[1]** Die Verringerung potenzieller Gefährdungen von Kindern und Jugendlichen durch präventive Angebote bzw. Maßnahmen z. B. der Familienförderung u. a. (⇒ *Frühe Förderung*).
- **[2]** Die Identifizierung von Kindern und Jugendlichen, die unter Bedingungen von Kindeswohlgefährdung aufwachsen müssen und die von der Jugendhilfe bisher noch nicht erreicht werden (⇒ *Früherkennung / Risikoscreening / Gefahreneinschätzung*).

⁶² Siehe hierzu: Kindler, Heinz/Lillig, Susanna: „Der Schutzauftrag der Jugendhilfe unter besonderer Berücksichtigung von Gegenstand und Verfahren zur Risikoeinschätzung: Bedeutung für Ausgestaltung und Inhalt von Vereinbarungen mit Trägern der freien Jugendhilfe nach § 8a Abs. 2 SGB VIII., DJI“.

- **[3]** die Beendigung bzw. Vermeidung einer fortgesetzten Kindesgefährdung bei Kindern und Jugendlichen, die Gefährdungen erleben mussten und die von der Kinder- und Jugendhilfe erreicht werden, (⇒ *Krisendienst / Fallmanagement*).
- **[4]** Die Analyse und Auswertung bearbeiteter Fälle individueller Kindeswohlgefährdungen zur Identifizierung übergreifender Bedarfslagen und Schlussfolgerungen sowie zur Ableitung sachgerechter Maßnahmen zur Vermeidung bzw. Verringerung struktureller Ursachen von Kindeswohlgefährdung durch Stärkung des Sozialraums (⇒ *Fallunspezifische Arbeit*).

Insofern umfasst der Schutzauftrag bei Kindeswohlgefährdung nicht nur reaktive sondern v. a. auch präventive und nachsorgende Maßnahmen.⁶³

Ziele des *präventiven Kinderschutzes* sind dabei v. a. die allgemeine Förderung und Sicherung der Erziehungskompetenz der Personensorgeberechtigten sowie die altersmäßige Entwicklung von Kindern durch Maßnahmen zur Frühen Förderung, beispielsweise durch Regelangebote der Kindertagesbetreuung (§§ 22 ff. SGB VIII), der Familienförderung (§ 16 SGB VIII) und/oder der Jugendarbeit (§ 11 SGB VIII), den Aufbau eines Netzwerks von im Sozialraum tätigen relevanten Akteuren zur Entwicklung bedarfsgerechter, niedrighwelliger Angebote, sowie die kontinuierliche Analyse und Identifizierung von Kindeswohl gefährdenden Strukturen und Entwicklungen.

Der *nachsorgende Kinderschutz* unterstützt diese präventiven Aktivitäten, in dem aus bestehenden bzw. zurückliegenden Kinderschutzfällen allgemein gültige Schlussfolgerungen im Hinblick auf den Bedarf innerhalb des Sozialraums abgeleitet werden.

Sowohl der präventive als auch der nachsorgende Kinderschutz sind somit integraler Bestandteil der spezifischen Handlungsziele des sozialräumlichen, fallunspezifischen Arbeitens, das auf die Förderung und Stärkung des Sozialraums sowie die Identifizierung, Erschließung und Aktivierung von Ressourcen zur Unterstützung von Einzelfällen zielt (siehe Kap. 5.3.4). Die weitere Prozessanalyse beschränkt sich gleichwohl auf den ‚reaktiven‘ Schutzauftrag bei Kindeswohlgefährdung nach § 8a SGB VIII.

Die Umsetzung dieses Schutzauftrags bei Kindeswohlgefährdung nach § 8a SGB VIII ist in Berlin v. a. in der ‚AV Kinderschutz Jug Ges‘ vom 8. April 2008⁶⁴ in Verbindung mit der, von der Senatsverwaltung

⁶³ In diesem umfassenden Aufgabenverständnis wurde unter Federführung der Senatsverwaltung für Bildung, Wissenschaft und Forschung, Berlin auch das Konzept für ein Netzwerk Kinderschutz – Kinderschutz verbessern – Gewalt gegen Kinder entgegenwirken (Februar 2007) entwickelt. Dort heißt es: „Zur Stärkung des Kinderschutzes und um der Gewaltanwendung gegen Kinder entgegenzuwirken, wurde ein integriertes Konzept zur Prävention, Beratung, Früherkennung, Krisenintervention und rechtzeitigen Hilfestellung entwickelt.“ (Seite 1). Zu den Maßnahmen zählen u. a. die Schaffung eines Netzwerks zur Früherkennung und frühen Förderung im Gesundheitssystem, Einrichtung eines verbindlichen Indikatorenmodells zur Unterstützung der Einschätzungsfähigkeit von Gefährdungsrisiken, dem Projekt „Aufsuchende Elternhilfe“ vor und nach der Geburt, die Einrichtung einer Berlin weiten Hotline usw.

⁶⁴ Siehe: Gemeinsame Ausführungsvorschriften über die Durchführung von Maßnahmen zum Kinderschutz in den Jugend- und Gesundheitsämtern der Bezirksämter des Landes Berlin (AV Kinderschutz Jug Ges) vom 08.04.08.

für Bildung, Wissenschaft und Forschung (SenBWF) herausgegebenen ‚Empfehlungen zur Umsetzung des Schutzauftrags nach § 8a SGB VIII bei Kindeswohlgefährdung (Stand: Mai 2007)‘⁶⁵ sowie den jeweiligen bezirklichen Vereinbarungen zwischen den Jugend- und Gesundheitsämtern geregelt.

Demnach haben die bezirklichen Jugend- und Gesundheitsämter jeweils durch geeignete organisatorische Maßnahmen sicherzustellen, „dass dem Schutzauftrag jederzeit ausreichend Rechnung getragen wird. Die entsprechenden organisatorischen und technischen Voraussetzungen sind im jeweiligen Bezirksamt zu schaffen.“ (AV Kinderschutz Jug Ges, Ziffer 1 Abs. 2).

Hierzu zählt u. a. die Etablierung eines verlässlichen Melde- und Informationssystems, bestehend (1) aus einer Berlinweiten zentralen „Hotline-Kinderschutz“ als Anlaufstelle für Bürger/innen, Fremd- und Selbstmelder/innen, (2) der ‚Koordination Kinderschutz bei den Jugendämtern und im Öffentlichen Gesundheitsdienst, (3) dem Regionalen Sozialpädagogischen Tagesdienst sowie (4) der schriftlichen Erfassung jeder eingehenden Meldung, die Anhaltspunkte für eine Kindeswohlgefährdung enthält.

Im Ergebnis soll folgende Berlineinheitliche Melde- und Informationsstruktur zum Kinderschutz (Amt-meldesystem) etabliert werden:

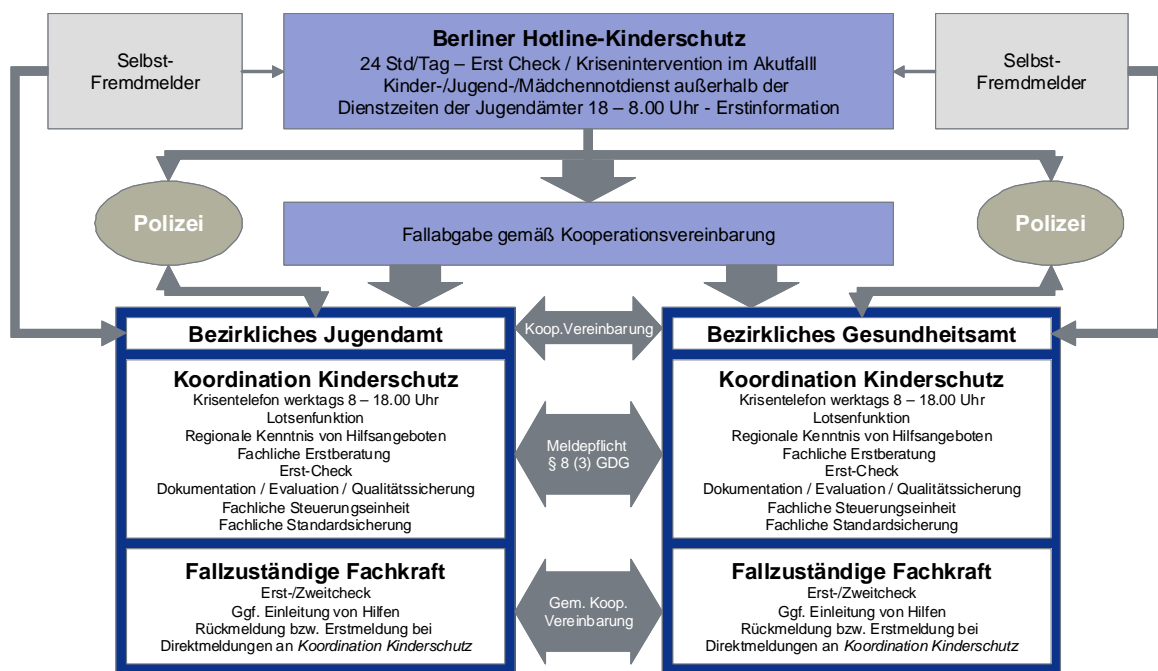


Abbildung 50: Prozessanalyse: Berlineinheitliche Melde- u. Informationsstruktur Kinderschutz⁶⁶

⁶⁵ Siehe: Senatsverwaltung für Bildung, Wissenschaft und Forschung: Jugend in Berlin – Schutzauftrag bei Kindeswohlgefährdung – Empfehlungen zur Umsetzung nach § 8a SGB VIII“, Mai 2007.

⁶⁶ Siehe Konzept für ein Netzwerk Kinderschutz, Kap. 3.4

Ferner ergeben sich aus der *AV Kinderschutz Jug Ges* zahlreiche weitere organisatorische Anforderungen an das Verfahren:

- Innerhalb jedes Bezirksamtes ist die Erreichbarkeit in Kinderschutzfällen durch die Einrichtung eines zentralen Krisentelefon mit der einheitlichen Apparatnummer -55555 mit der Erreichbarkeit von Montags bis Freitags von 08.00 Uhr bis 18.00 Uhr zu gewährleisten.
- Das Krisentelefon ist mit entsprechenden Fachkräften zu besetzen.
- Jede Meldung, die Anhaltspunkte für eine Kindeswohlgefährdung enthält, unabhängig davon, ob sie schriftlich, mündlich, telefonisch oder anonym erfolgt, ist schriftlich aufzunehmen.
- Jede Meldung wird sofort an die zuständige Fachkraft der zuständigen regionalen Organisationseinheit des Jugendamtes oder des Kinder- und Jugendnotdienstes weitergeleitet.
- Die bezirklichen Jugend- und Gesundheitsämter stellen jeweils die Koordination in Kinderschutzfällen sicher. Durch die Koordination Kinderschutz sind insbesondere folgende Aufgaben sicherzustellen und zu kontrollieren (a) Entgegennahme der Meldungen, (b) Prüfung und Einleitung von Maßnahmen, (c) Verlauf der Maßnahmen, (d) Kooperation der beteiligten Dienste (z. B. Schule, Kindertagesstätten, andere Einrichtungen und Dienste) sowie (e) Dokumentation und Statistik.
- Die Durchführung des zweistufigen Verfahrens zur Abschätzung des Gefährdungsrisikos bestehend in der ersten Stufe aus Aufnahme der ersten Anhaltspunkte, erste Prüfung, Bewertung und kollegiale fachliche Beratung (4-Augenprinzip) sowie im Falle eines erhärteten Verdachts einer Kindeswohlgefährdung in der zweiten Stufe eine weitergehende Prüfung der Risikoabschätzung. Verbindliche Grundlage für die 2. Stufe der Risikoeinschätzung ist der Berliner Kinderschutzbogen.
- Jedes Jugend- und Gesundheitsamt legt fest, welche Fachkräfte bei der Abschätzung des Gefährdungsrisikos zu beteiligen sind. Dabei sind auch entsprechende Vertretungsregelungen zu treffen.
- Das Ausmaß der Gefährdung ist in jeder Stufe bezogen auf die Prüfung der Notwendigkeit einer sofortigen Intervention innerhalb von zwei Stunden ab Bekanntwerden, in jedem Fall aber noch am gleichen Tag, abzuschätzen und zu dokumentieren.
- In jedem Kinderschutzverdachtsfall findet zwischen der bezirklichen Koordinierungsstelle des Jugendamtes und der bezirklichen Koordinierungsstelle des Gesundheitsdienstes ein Abgleich statt.
- Zwischen den bezirklichen Jugendämtern und den bezirklichen Gesundheitsämtern (KJGD) sind Kooperationsvereinbarungen zu schließen, um ein abgestimmtes Handeln und einen schnellen Zugang zur gesundheitsbezogenen und sozialpädagogischen Beratung und Intervention im Einzelfall sicherzustellen. Hierzu stellen die beiden Senatsverwaltungen eine Mustervereinbarung bereit.
- Mit den für Kinderschutz maßgeblich zuständigen Einrichtungen und Personen im Bezirk sind verbindliche Kooperationsvereinbarungen anzustreben. Dabei soll die Koordinationsstelle Kinderschutz im Gesundheitsdienst Ansprechpartner für die übrigen Dienste und Fachbereiche des Gesundheitsamtes sein, während die Jugendämter mit den zuständigen Polizeidirektionen Verfahrensabsprachen treffen.

In der Praxis der Berliner Bezirke finden sich hinsichtlich der Umsetzung dieser in der *AV Kinderschutz Jug Ges* genannten Anforderungen zum Teil deutliche Unterschiede.

Personalausstattung SRO-Jugendämter

Ergebnistyp 1: Das sozialräumliche Musterjugendamt

Kategorie	CW	FK	MI	TS	TK
Kooperationsvereinbarung Jugend - Gesundheit	In allen Bezirken sind Kooperationsvereinbarungen zwischen den Jugend- und Gesundheitsämtern geschlossen worden. Hierzu wurden in der Regel <u>nicht</u> die von zuständigen Senatsverwaltungen für Gesundheit und Jugend entworfene Mustervereinbarung verwendet. Vielmehr wurden in den Bezirken jeweils eigene Vereinbarungen geschlossen. Im Charlottenburg-Wilmersdorf wird die Vereinbarung in Folge aufgetretener Schnittstellenprobleme durch eine Ergänzung konkretisiert.				
Erreichbarkeit	Mo. – Fr. 8 – 18.00 Uhr	Mo. – Fr. 8 – 18.00 Uhr	Mo. – Fr. 8 – 18.00 Uhr	Mo. – Fr. 8 – 18.00 Uhr	Mo. – Fr. 8 – 18.00 Uhr
Telefon-Nr.	-15555	-55555	-55555	-55555	-55555
Organisation des Krisendienstes	Mo., Di, Mi, Fr. 8.-14.00 Uhr Bereitschaftsdienste der örtlich zuständigen Regionen 14.-18.00 Uhr Regionen übergreifender Bereitschaftsdienst (2 MA) - RÜB Do. 8-14.00 Uhr: RÜB; 14.-18.00 Uhr Bereitschaftsdienst in den Regionen.	Mo. – Fr. 8. – 18.00 Uhr Der Krisendienst wird von den jeweiligen Kolleg/inn/en der Fachgruppen RSD, HzE, JGH abgedeckt. Jede Kolleg/in übernimmt an einem Tag die Funktion der 1. Fachkraft (mit Handy-Rufbereitschaft) und an einem anderen Tag die Funktion der 2. Fachkraft	Tagesdienste Mo, Di, Mi : 9.–16.00 Uhr, Do: 12 – 18.00 Uhr Fr. 9.-14.00 Uhr Zusätzlich Notdienst Mo. – Fr. 8 – 18.00 Uhr in Form eines Handy-Notdienstes. Dieser wechselt täglich (doppelt gesichert) Eingehende Meldung wird an den Tagesdienst des jeweiligen Teams weitergeleitet. Falls niemand erreichbar ist, wird der Notdienst tätig.	Der Krisendienst bleibt jeweils eine Woche an einem der drei Standorte. Klare Benennung einer verantwortlichen Person (Dienstplan) Parallel hat pro Standort jeweils 1 MA Kinderschutz-Handydienst und sucht sich am Standort einen 2. Kollegen. Die Krisentelefon-Nr. ist einem speziellen Handy zugeordnet. Bei Kindern < 2 Jahren gemeinsame Prüfung mit dem KJGD.	1. Krisendienst (tgl. Rotationsprinzip) – 8.-18.00 Uhr Anwesenheitspflicht. Entgegennahme der Meldung. 2. Krisendienst (alle MA RSD; JGH, RL, FDL, Kinderschutzfachkraft) – tgl. Rotationsprinzip 8-18.00 Uhr 3. Krisendienst – Vertretung für fallzuständige Fachkraft (RSD, JGH) – tgl. Rotationsprinzip; 8 – 18.00 Uhr - Rufbereitschaft
Besetzung des Krisendienstes	Besetzt durch wechselnde Mitarbeiter/innen AV, WiHi, JGH, PKD, FT	Fachgruppen RSD, HzE, JGH	RSD-Teams	RSD-Teams	1. KD: FD JuHi, PKD, RL, Kinderschutzfachkraft 2. KD: RSD/JGH/RL/KS/FKKS 3. KD: RSD, JGH

Tabelle 21: Prozessanalyse: Umsetzung der AV Kinderschutz JugGes

Das Verfahren zum Umgang mit einer eingehenden Meldung über eine mögliche Kindeswohlgefährdung ist in seinen wesentlichen Teilschritten einheitlich für ganz Berlin geregelt:

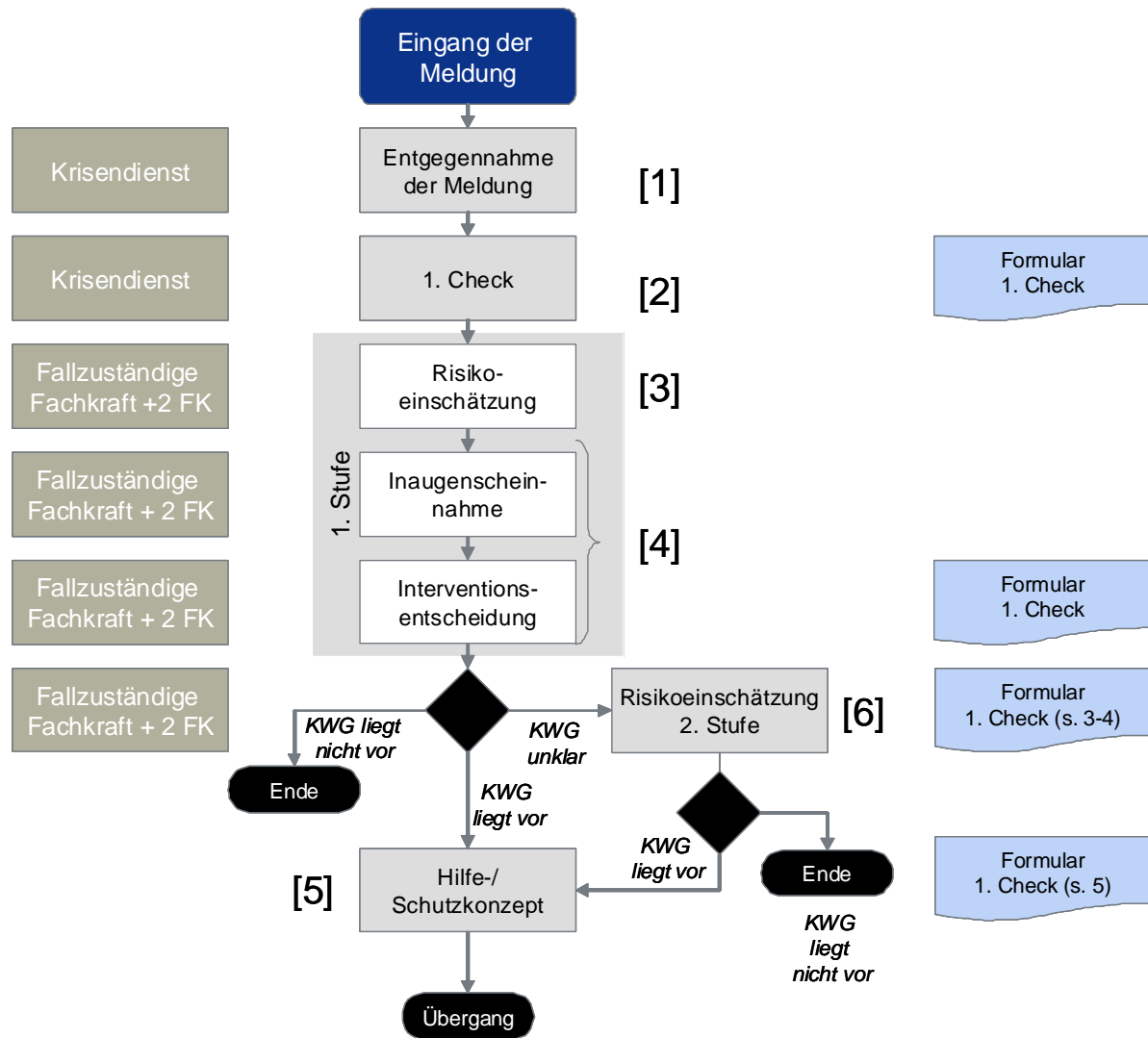


Abbildung 51: Prozessanalyse: Kinderschutz - Prozessdiagramm

▪ **[1] Eingang der Meldung:**

Beim Krisendienst gehen Meldungen zu möglichen Kindeswohlgefährdungen von verschiedenen Akteuren und in unterschiedlicher Weise ein. Zum Beispiel per Fax, E-Mail oder auch durch persönliche Vorsprache. Vor allem aber telefonisch. Zu diesem Zweck haben alle Bezirke eine eigene Krisentelefonnummer (-55555) eingerichtet. Darüber hinaus gehen Anrufe in der Geschäftsstelle bzw. dem Vorzimmer der Jugendamtsleitung ein. Mit Trägern und Einrichtungen sind ferner in einzelnen Bezirken spezielle Telefonnummern in den Regionalen Organisationseinheiten vereinbart.

Meldungen per Fax gehen in den Bezirken an unterschiedlichen Stellen ein. In Treptow-Köpenick ist das Faxgerät zentral beim Krisendienst angesiedelt. In Mitte und Friedrichshain-Kreuzberg gehen Faxmeldungen beim zentralen Faxgerät des Jugendamtes ein. Die Zuständigkeit der Entgegennahme variiert hier je nach Tageszeit. Bisher hat nur Treptow-Köpenick eine E-Mail-Adresse eingerichtet.

■ [2] 1. Check:

Die eingehende Meldung wird durch den Krisendienst bzw. die Stelle, die die Meldung entgegen nimmt, mit Hilfe des standardisierten 1. Checkbogens erfasst und an die Fallzuständige Fachkraft weitergeleitet.

Der Prozess der Annahme der Meldung (15 min), des Ausfüllens des Meldebogens (10 min) sowie der Erstellung eines Vermerks (25 min.) dauert insgesamt rund 50 Minuten und wird bei jeder eingehenden Meldung durchlaufen.

■ [3] Risikoeinschätzung (1. Stufe):

Die Fallzuständige Fachkraft führt gemeinsam mit einer zweiten Fachkraft (ggf. auch dem Krisendienst) eine erste Risikoeinschätzung (1. Stufe) durch. Dabei wird geprüft, ob es sich (a) um einen bereits laufenden bzw. bekannten Fall handelt, (b) eine Kindeswohlgefährdung ausgeschlossen werden kann bzw. (c) eine mögliche Kindeswohlgefährdung vorliegt. In Charlottenburg-Wilmersdorf wird diese Risikoeinschätzung abweichend vom 4-Augenprinzip in der jeweiligen Geschäftsstelle im Team vorgenommen. Dieser Teilschritt, der nach Auswertungen von Treptow-Köpenick in 75 Prozent aller eingehenden Meldungen durchlaufen wird, benötigt rund 45 Minuten und wird im Durchschnitt von 2 bis 3 Mitarbeiter/innen vorgenommen (*Summe 112 Minuten: 45 x 2,5*).

Ausgehend von der Risikoeinschätzung wird die Inaugenscheinnahme vorbereitet. Hierzu zählt auch die Vorbereitung der Unterbringung. Die Anzahl der Personen, die in der Phase der Vorbereitung der Inaugenscheinnahme in den Prozess eingebunden sind variiert zwischen den Bezirken. Während in Treptow-Köpenick eine Person (der Krisendienst) tätig ist, sind es in Tempelhof-Schöneberg (Fallzuständige Fachkraft / Mitarbeiter/in der Region) und in Charlottenburg-Wilmersdorf (Team) jeweils mindestens zwei Personen. In Friedrichshain-Kreuzberg kommt noch ein Mitarbeiter aus dem Bereich Hilfe zur Erziehung hinzu. Für die Vorbereitung der Inaugenscheinnahme werden ca. 95 Minuten benötigt. Dieses passiert in ca. 50 Prozent der Fälle.

Dieser Teilprozess endet mit der Inaugenscheinnahme. Diese nimmt ca. 120 Minuten in Anspruch und wird von zwei Personen durchgeführt (*Summe 2 x 120 Minuten: 0 240 Minuten*).

■ [4] Inaugenscheinnahme / Interventionsentscheidung:

Die Inaugenscheinnahme wird durch zwei Mitarbeiter/innen des Jugendamtes, die Fallzuständige Fachkraft sowie eine weitere Fachkraft (ggf. der Krisendienst) durchgeführt. Anhand der Einschätzung vor Ort wird durch diese eine Interventionsentscheidung getroffen und dokumentiert (Formular 1. Check). Sofern eine Kindeswohlgefährdung vorliegt bzw. nicht ausgeschlossen werden kann, werden Maßnahmen zur Sicherung des Kindeswohls initiiert. Hierzu zählt ggf. auch eine Trennung des Kindes von der Familie (z. B. durch eine Inobhutnahme nach § 42 SGB VIII). Kann diese ausgeschlossen werden, wird der Prozess beendet. Falls eine Kindeswohlgefährdung nicht ausgeschlossen werden kann, wird eine vertiefte Risikoeinschätzung (2. Stufe) durchgeführt.

■ [6] Hilfeschutzkonzept:

Mit der Interventionsentscheidung wird ein Hilfe- und Schutzkonzept erstellt. Sofern im Rahmen des Hilfe- und Schutzkonzepts entschieden wird, das Kind von der Familie zu trennen erfolgt eine Unterbringung in einer Einrichtung. Innerhalb der normalen Geschäftszeiten wird die Unterbringung durch die Fallzuständige Fachkraft durchgeführt.

Sofern im Rahmen der 1. Stufe keine abschließende Einschätzung vorgenommen werden konnte, schließt sich 2. Stufe der Risikoeinschätzung. Die abschließende Dokumentation und Planung nimmt nochmals ca. 90 Minuten in Anspruch.

Ohne die Risikoeinschätzung (Stufe 2) nimmt der Prozess somit ca. 350 Minuten pro eingehende Meldung in Anspruch.

■ [5] Risikoeinschätzung (2. Stufe):

Hierbei handelt es sich um eine detaillierte Einschätzung des Risikos des jeweiligen Falls, bestehend aus einer umfangreichen Recherche, ob die Familie ggf. schon im Jugendamt bekannt ist, bzw. wie das Umfeld der Familie ausgestaltet ist. Neben Gesprächen mit der Familie und dem Umfeld wird dabei auch auf vorhandene Informationen / Dokumente (z. B. Akten) zurückgegriffen. Außerdem umfasst diese Phase ggf. auch die Einbindung weiterer Dienste (z. B. Diagnostischer Dienst / Fachdienste, Schule, Kindertagesbetreuung). Die Risikoeinschätzung soll sich am Berliner Kinderschutzbogen orientieren. Die Risikoeinschätzung (2. Stufe) wird durch die Fallzuständige Fachkraft ausgeführt. Die abschließende Einschätzung wird gemeinsam mit einer 2. Fachkraft vorgenommen.

Dieser Ablauf wird in der Praxis in den Bezirken weitgehend umgesetzt. Allerdings führen unterschiedliche Verantwortlichkeiten im Rahmen der Umsetzung des Krisendienstes sowie variierende Begrifflichkeiten dazu, dass ein einheitliches, standardisiertes Prozessverständnis nicht existiert. So waren die im Rahmen der Prozessanalyse durchgeführten Workshops, an denen Vertreter/innen aus vier der fünf beteiligten Jugendämter sowie der Senatsverwaltung für Bildung, Wissenschaft und Forschung beteiligt waren, durch intensive Diskussionen und Abstimmungen auf der Suche nach einem gemeinsamen inhaltlichen und begrifflichen Verständnis geprägt.

Trotz umfangreicher Bestrebungen ist es somit bisher nicht gelungen, in den Bezirken eine organisatorische, inhaltliche und begriffliche **Standardisierung** herbeizuführen, welche bezogen auf die diesem Prozess zu Grunde liegende Zielstellung, nämlich die schnelle Herbeiführung eines gemeinsamen Verständnisses über einen potenziellen Gefährdungssituation, ein aus Sicht von Steria Mummert Consulting zentrales Qualitätsmerkmal darstellt.

■ Die bezirksinternen Strukturen, Abläufe und Bezeichnungen zur Umsetzung des Krisendienstes sollen standardisiert werden.

Um eine solche Standardisierung zu forcieren, wird empfohlen, die Organisation des Krisendienstes einheitlich vorzugeben. Nach Einschätzung von Steria Mummert Consulting bietet dabei das Modell des Bezirks Treptow-Köpenick den konsequentesten Ansatz zur Umsetzung des Krisendienstes im Hinblick auf Standardisierung, Erreichbarkeit und Verfügbarkeit.

Dieses Modell basiert auf der Etablierung von insgesamt drei Rollen, die als 1., 2. und 3. Krisendienst bezeichnet werden. Die Besetzung dieser Rollen erfolgt im Zuge eines Rotationsverfahrens, in das alle Mitarbeiter/innen v. a. des RSD (inkl. Teamleitungen) und der Jugendgerichtshilfe sowie

ggf. die Mitarbeiter/innen des Kinder- und Jugendgesundheitsdienstes einbezogen sind. Bezogen auf das sozialräumliche Jugendamt handelt es sich demnach v. a. um die Mitarbeiter/innen in der Gruppe „Intervention & Hilfe“ sowie ergänzend (sofern es zu einer Integration der sozialpädagogischen Aufgabenbestandteile des KJGD kommt) um die Mitarbeiter/innen des in der Gruppe „Förderung & Gestaltung“ tätigen KJGD.

In der Gesamtschau stellt sich die Struktur des vorgeschlagenen Krisendienstes wie folgt dar:

- Einrichtung eines **1. Krisendienstes**:
 - **Aufgabe**: Zentrale Anlaufstelle des Jugendamtes für Gefährdungsmeldungen im Rahmen des Kinderschutzes; Verankerung des Krisentelefon, Koordination der Einsätze vor Ort sowie der kollegialen Beratung.
 - **Besetzung**: Der 1. Krisendienst wird im täglichen (alternativ: wöchentlichen) Rotationsprinzip besetzt. Er ist in der Zeit von 8 – 18.00 Uhr anwesend.
 - **Infrastruktur**: Der 1. Krisendienst verfügt über das Handy-Nottelefon sowie eine entsprechende IT-Infrastruktur zur Erfassung und Pflege der Daten / Formulare etc.
 - **Besetzung / Qualifikation**: Der 1. Krisendienst wird durch die Gruppe „Intervention & Hilfe“ (v. a. RSD) gestellt.

- Einrichtung eines **2. Krisendienstes**:
 - **Aufgabe**: ggf. fachliche Unterstützung des 1. und 3. Krisendienstes
 - **Besetzung**: Der 2. Krisendienst wird im täglichen (alternativ: wöchentlichen) Rotationsprinzip besetzt. Er ist in der Zeit von 8 – 18.00 Uhr anwesend.
 - **Infrastruktur**: Der 2. Krisendienst verfügt über ein internes Handy-Nottelefon
 - **Besetzung / Qualifikation**: Der 2. Krisendienst wird durch die Gruppe „Intervention & Hilfe“ (RSD / JGH) gestellt.

- Einrichtung eines **3. Krisendienstes**:
 - **Aufgabe**: ggf. Vertretung für die fallzuständige Fachkraft, wenn nachweislich nach dienstlichem Ermessen eine sofortige Übernahme der weiteren Bearbeitung einer Gefährdungsmeldung durch die Fallzuständige Fachkraft nicht möglich ist.
 - **Besetzung**: Der 3. Krisendienst wird im täglichen (alternativ: wöchentlichen) Rotationsprinzip besetzt. Er ist in der Zeit von 8 – 18.00 Uhr anwesend.
 - **Infrastruktur**: Der 3. Krisendienst verfügt über ein internes Handy-Nottelefon
 - **Besetzung / Qualifikation**: Der 3. Krisendienst wird durch die Gruppe „Intervention & Hilfe“ (RSD / JGH) gestellt.

Die Koordination des Krisendienstes ist bei der Fachsteuerung „Kinderschutz“ angesiedelt, die zu gleich die Funktion der Koordinierungsstelle „Kinderschutz“ innehat.

- **Die Verantwortlichkeit für die Durchführung von Maßnahmen zum Kinderschutz soll vollständig in den Geltungsbereich des Jugendamts übergehen. Die in der AV Kinderschutz Jug Ges angelegte Doppelstruktur von Jugend- und Gesundheitsämtern soll aufgegeben werden.**

Ein zweites zentrales Qualitätsmerkmal des Verfahrens ist die **Gewährleistung einer klaren, eindeutigen Verantwortlichkeit**. So muss im Zusammenhang mit der Abschätzung eines Gefährdungsrisikos zu jedem Zeitpunkt klar sein, welche Instanz bzw. welcher Akteur federführend tätig ist.

Dieser Gedanke, der sich auch in der Einführung der zentralen, Berlin-weiten Hotline widerspiegelt, wird durch die in der Berlineinheitlichen Melde- und Informationsstruktur zum Kinderschutz (Amt-meldesystem) sowie der AV Kinderschutz Jug Ges angelegte Doppelstruktur *ad absurdum* geführt.

Der Aufbau paralleler Strukturen (Hotline, Kinderschutzkoordinatoren etc.) wird der Aufgabe des Kinderschutzes und den damit verbundenen Anforderungen im Hinblick auf Schnelligkeit, Klarheit und Transparenz nach Einschätzung von Steria Mummert Consulting nicht gerecht. Stattdessen verursacht diese Struktur, allein aus der Notwendigkeit der permanenten Koordination heraus, erheblichen Abstimmungsaufwand bzgl. der Ausgestaltung der Kooperation. Dies zeigt sich gleichermaßen in Bezug auf die abzuschließenden bzw. stetig zu präzisierenden Kooperationsvereinbarungen sowie die tägliche Arbeit.

Zur Gewährleistung eines reibungslosen Kinderschutzverfahrens soll stattdessen eine klare Verantwortlichkeit für die Aufgabe der Gefährdungseinschätzung bei Kindeswohlgefährdung definiert werden, die im Sinne des § 8a SGB VIII beim Jugendamt als der für die Wahrung des Wächteramtes zuständigen Stelle liegt. Diese Veränderung schafft klare Strukturen, einheitliche Verantwortlichkeiten und ein höheres Maß an Stringenz, Transparenz und Effizienz.

In der Konsequenz soll das Jugendamt folglich in der Außendarstellung als zentrale Instanz für eingehende Meldungen möglicher Kindeswohlgefährdungen benannt werden.

- **Die Aufgaben des Kinder- und Jugendgesundheitsdienst in Bezug auf die Wahrnehmung des Kinderschutzes sollen in das Jugendamt übertragen werden.**

Wie bereits an anderer Stelle dargelegt, nimmt der Kinder- und Jugendgesundheitsdienst zurzeit wesentliche Aufgaben im Zusammenhang mit der Gewährleistung des Kinderschutzes wahr. Hierzu zählen v. a. die Erst- bzw. Hausbesuche bei Familien mit Säuglingen, die gemäß der Vorlage des Entwurfs für ein Berliner Kinderschutzgesetz voraussichtlich verbindlich gemacht werden sollen. Diese Aufgabe, die letztlich sowohl auf die Früherkennung möglicher Situationen von Kindeswohlgefährdungen als auch auf die Bereitstellung von Informationen über Unterstützungsangebote v. a. der Kinder- und Jugendhilfe abzielt, soll im Sinne der Vereinheitlichung der Verantwortungsstruktur für dieses Aufgabenfeld in das Jugendamt überführt werden. Die Aufgabe soll als Angebot der aufsuchenden Sozialarbeit in der Gruppe „Förderung & Gestaltung“ verankert werden.

5.3.2 Prozess 02: Hilfeplanverfahren gemäß § 36 Abs. 2 SGB VIII

Die Kinder- und Jugendhilfe ist rechtlich als Sozialleistung gekennzeichnet, auf die die Betroffenen zumindest in weiten Teilen (siehe z. B. §§ 27, 35 a SGB VIII) individuelle Rechtsansprüche haben. Damit werden die Bürgerinnen und Bürger, so Mündler u. a. (2006), rechtlich nicht mehr als Gegenstand fürsorglichen Handelns sondern als Subjekte wahrgenommen. Diese Stellung prägt nicht zuletzt die Ausgestaltung des Hilfeplanverfahrens nach § 36 SGB VIII, das umfangreiche Beteiligungsrechte von Kindern, Jugendlichen und Eltern vorsieht. Dort heißt es: *„Der Personensorgeberechtigte und das Kind oder der Jugendliche sind vor ihrer Entscheidung über die Inanspruchnahme einer Hilfe und vor einer notwendigen Änderung von Art und Umfang der Hilfe zu beraten und auf die möglichen Folgen für die Entwicklung des Kindes oder des Jugendlichen hinzuweisen.“* (§ 36 Abs. 1 Satz 1 SGB VIII).

Neben den Vorgaben zur Beteiligung werden innerhalb des SGB VIII umfangreiche Festlegungen zur Ausgestaltung dieses Prozesses innerhalb der Kinder- und Jugendhilfe getroffen. So soll die Aufstellung bzw. Entscheidung *„im Zusammenwirken mehrerer Fachkräfte“* (mindestens zwei) unter Beteiligung der bei der Durchführung der Hilfe tätigen Personen, Dienste und Einrichtungen vorgenommen werden (siehe § 36 Abs. 2 SGB VIII).

Die konkrete Ausgestaltung und Umsetzung des Hilfeplanverfahrens ist im Land Berlin v. a. durch die *AV-Hilfeplanung*⁶⁷ sowie die *„Arbeitshilfen zur AV Hilfeplanung“*⁶⁸ geregelt.

Die dort festgelegten Planungs- und Entscheidungsabläufe finden Anwendung bei der Gewährung von Hilfe zur Erziehung, Eingliederungshilfen für seelisch behinderte Kinder und Jugendliche sowie Hilfe für junge Volljährige gemäß §§ 27 – 35 a, § 41 SGB VIII. Darüber hinaus soll das Hilfeplanverfahren gemäß AV Hilfeplanung für andere personenbezogene Hilfeleistungen, v. a. nach §§ 13 Abs. 2 u. 3, 19 und 21 SGB VIII unter Berücksichtigung der jeweiligen Leistungsvoraussetzungen analog Anwendung finden. Insofern zählt das Hilfeplanverfahren zu den Kernprozessen der Kinder- und Jugendhilfe.

Innerhalb der AV Hilfeplanung werden zahlreiche weitere inhaltlichen und prozessualen Anforderungen definiert, die innerhalb des Verfahrens einzuhalten sind. Der Hilfeplan ist demnach u. a. *„das Koordinierungs- und Kontrollinstrument für die Hilfe im Einzelfall sowie Basis für den Aufbau eines Ziel-Wirkungscontrollings im Bereich der Hilfe zur Erziehung. Der Hilfeplan enthält Angaben zu den Richtungszielen und den konkreten Handlungszielen, Angaben zu den Handlungsschritten, zu Indikatoren für die Zielerreichung und benennt die jeweiligen Verantwortlichen für die einzelnen Schritte. Im Hilfeplan werden Zeitplan, Umfang der Leistung, Kostenplan sowie Vereinbarungen mit dem durchführenden Träger und der Zeitraum für die Hilfeplanüberprüfung verbindlich festgelegt. Die im Rahmen*

⁶⁷ Senatsverwaltung für Bildung, Wissenschaft und Forschung: „Ausführungsvorschriften für den Prozess der Planung und Durchführung von Hilfe zur Erziehung und Eingliederungshilfe für seelisch behinderte Kinder und Jugendliche und Hilfe für junge Volljährige (AV-Hilfeplanung)“ vom 31. Januar 2005.

⁶⁸ Senatsverwaltung für Bildung, Wissenschaft und Forschung, Handbuch Hilfe zur Erziehung, I. Arbeitshilfen zur AV Hilfeplanung“

der Kostenübernahme vom Leistungserbringer erwartete Leistung muss eindeutig und unmissverständlich beschrieben sein“ (AV Hilfeplanung Ziffer 2 Abs. 1).

Zusammenfassend definiert die AV-Hilfeplanung folgende im Rahmen des Hilfeplanverfahrens durch das Jugendamt zu erfüllenden Aufgaben (AV-Hilfeplanung, Ziffer 2, Abs. 5):

- Gestaltung der Beratungsverpflichtung nach § 36 Abs. 1 Satz 1 SGB VIII.
- Information, Beteiligung und Sicherstellung der Mitwirkung der Personensorgeberechtigten oder des jungen Volljährigen und der Kinder und Jugendlichen in allen Phasen des Hilfeplanprozesses.
- Die Organisation der kollegialen Beratung und Entscheidungsfindung im Zusammenwirken mehrerer Fachkräfte und Dienste des Jugendamtes.
- Ggf. die Beteiligung anderer externer Fachkräfte (Lehrer etc.), Dienststellen und Leistungsträger.
- Die Feststellung des Bedarfs und der notwendigen Leistung.
- Die schriftliche Dokumentation der wesentlichen Voraussetzungen und Ergebnisse des Aushandlungsprozesses im Hilfeplan.
- Die Entscheidung über die Hilfe bzw. das Hilfspaket, Bescheiderteilung.
- Regelmäßige Überprüfung und Fortschreibung des Hilfeplans.

Neben diesen Mindeststandards sind im Rahmen des Hilfeplanverfahrens v. a. auch die Kooperationen zu den benachbarten Aufgabenfeldern wie z. B. Schule, Kinder- und Jugendpsychiatrie sowie zunehmend auch die Kindertagesbetreuung zu gewährleisten. Letztere gewinnt v. a. vor dem Hintergrund der Fokussierung auf den Aspekt der Frühen Bildung zunehmend an Bedeutung. Gleiches gilt im Zusammenhang mit der Einführung der Sozialraumorientierung auch und vor allem für die Aktivierung und Einbindung sozialräumlicher Ressourcen innerhalb des Einzelfalls. Hierzu kann u. a. die Zusammenarbeit mit Einrichtungen der Jugend- und Freizeiteinrichtungen innerhalb des Sozialraums zählen.

Das Hilfeplanverfahren i. e. Sinne gliedert sich gemäß AV Hilfeplanung in folgende Schritte⁶⁹:

- **[1]** Klärung
- **[2]** Hilfeplanaufstellung
- **[3]** Hilfekonferenz und Entscheidung
- **[4]** Erbringung / Gestaltung der Hilfe
- **[5]** Überprüfung der Hilfe

⁶⁹ Zu den Inhalten der einzelnen Schritte siehe ausführlich AV Hilfeplanung S. 5 ff.

- [6] Beendigung der Hilfe
- [7] Auswertung der Hilfe

Demnach markiert die allgemeine Feststellung, dass eine Hilfe zur Erziehung angezeigt ist, die Personensorgeberechtigten einen entsprechenden Antrag gestellt haben und zur Mitwirkung bereit sind, nach der AV Hilfeplanung den **Beginn des Hilfeplanverfahrens** im engeren Sinne. In einem weiteren Sinne wird das Hilfeplanverfahren gleichwohl im Vorfeld der *Klärung* [1] durch eine *Falleingangsphase* ergänzt, innerhalb derer durch den RSD eine sozialpädagogische Beratung der Hilfesuchenden zur Erfassung der Situation und der Ressourcen erfolgt.

Die folgende Abbildung stellt den Regelprozess des Hilfeplanverfahrens inkl. der Falleingangsphase in Anlehnung an das Schaubild in den Arbeitshilfen zur AV Hilfeplanung⁷⁰ dar.

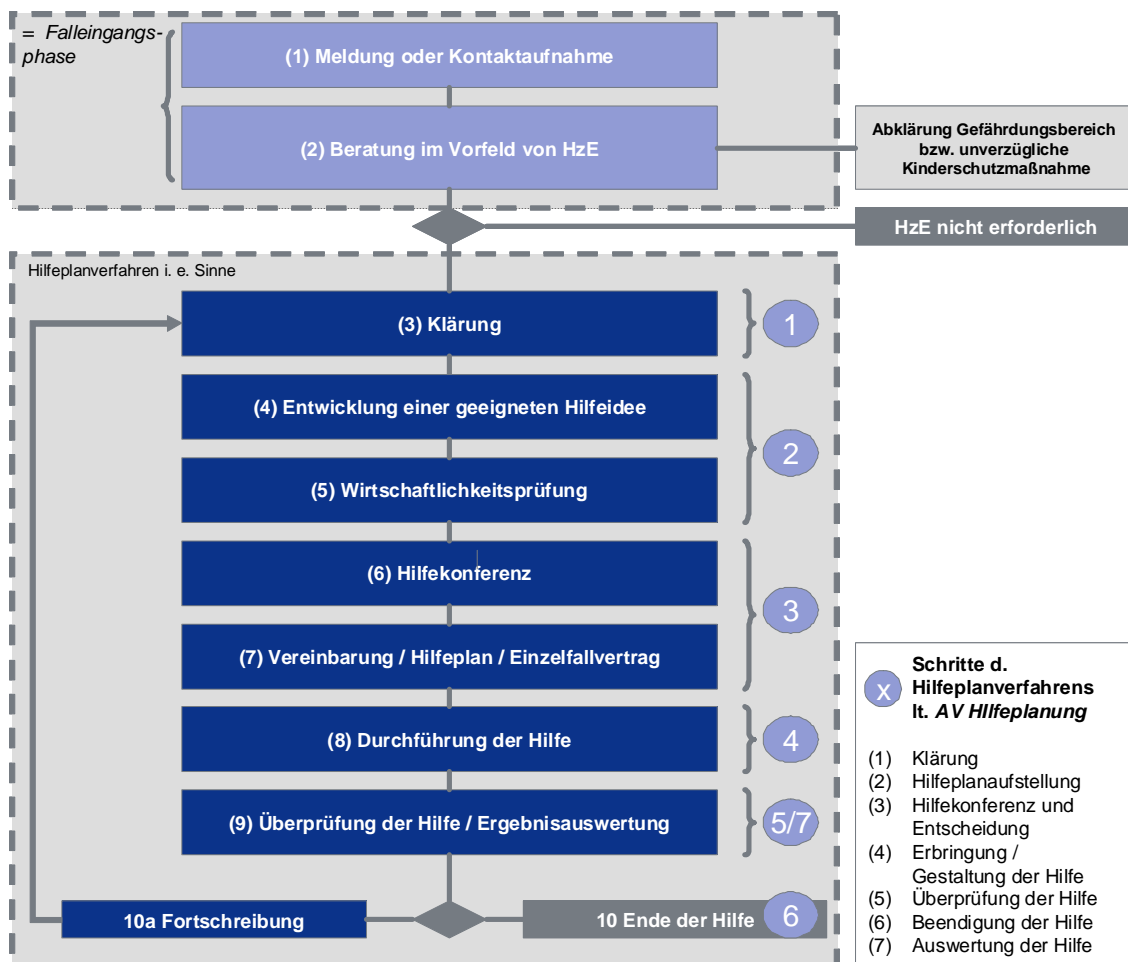


Abbildung 52: Prozessanalyse: Hilfeplanverfahren (lt. Arbeitshilfen AV Hilfeplanung)

⁷⁰ Die in den Arbeitshilfen zur AV Hilfeplanung dargestellten Stufen des Hilfeplanverfahrens weichen Begrifflich und Inhaltlich von der Gliederung der AV-Hilfeplanung ab.

Im Einzelnen:

- **(1 / 2) Falleingangsphase:** Die Falleingangsphase beinhaltet ausgehend von der Meldung oder Kontaktaufnahme durch den bzw. die Hilfesuchende/n, andere Personen, Dienste oder Einrichtungen zunächst die Beratung des bzw. der Hilfesuchenden durch den RSD. Ziel der Beratung ist die Erfassung der Situation und Ressourcen sowie die Abklärung, ob eine Hilfe zur Erziehung erforderlich sein könnte bzw. welche alternativen Unterstützungsleistungen möglich sind.
- **(3) Klärung / (4) Entwicklung einer geeigneten Hilfeidee:** Die Phase der Klärung bildet die erste Stufe des Hilfeplanverfahrens im engeren Sinne. Diese beginnt, wenn im Rahmen der Falleingangsphase die Einschätzung getroffen wurde, dass eine Hilfe zur Erziehung angezeigt ist und ein entsprechender Antrag von Seiten der bzw. des Hilfesuchenden gestellt worden ist. Gemäß der AV Hilfeplanung zielt die Klärung allgemein auf die Herausarbeitung von Lösungsmöglichkeiten im Rahmen einer Leistung. Dies umfasst v. a. die Ressourcen- und Bedarfsanalyse auf Seiten der Hilfesuchenden inkl. der Identifizierung des konkreten erzieherischen Bedarfs. Hierzu werden die wesentlichen Fakten und Informationen ebenso herausgearbeitet wie die Ziele, die im Verlauf des Hilfeprozesses erreicht werden sollen sowie die vorhandenen Ressourcen auf Seiten der Eltern und Kinder sowie innerhalb des Sozialraums. Außerdem werden in dieser Phase, ggf. Beratungen mit anderen Personen und Fachkräften organisiert. Hierzu zählt auch eine vorläufige fachliche Bewertung und Beratung im Jugendamt innerhalb des Fallteams. Das Fallteam unterstützt die fallzuständige Fachkraft v. a. im Rahmen der Entwicklung einer geeigneten Hilfeidee.
- In Abweichung zur AV Hilfeplanung wird dieser Prozessschritt deshalb in den *Arbeitshilfen zur AV Hilfeplanung* in zwei Teilschritte gegliedert, nämlich Klärung (3) und Entwicklung einer geeigneten Hilfeidee (4). Letzteres umfasst dabei v. a. die Planung der Hilfe unter Beteiligung weiterer Fachkräfte / fachdiagnostischer Dienste sowie unter Nutzung kollegialer Beratung im Fallteam.
- **(5) Wirtschaftlichkeitsprüfung:** Ausgangspunkt der Wirtschaftlichkeitsprüfung ist die Ermittlung und Darlegung, in welchem Umfang Mittel durch die Hilfeplanentscheidung gebunden werden. Dabei ist v. a. zu prüfen, ob die eingesetzten Mittel im Verhältnis zum erwartbaren oder erzielten Nutzen der Hilfe stehen, ob die Höhe der Entgelte für die vorgesehene Leistung auf dem Niveau vergleichbarer Leistungen liegt und ob die erforderlichen Mittel zur Gewährung der Hilfe zur Verfügung stehen.
- **(6) Hilfekonferenz:** In der Hilfekonferenz werden gemäß AV Hilfeplanung die Ziele, die Form der Hilfe und Überlegungen zur konkreten Umsetzung der Hilfe sowie die zeitliche Perspektive zwischen den Beteiligten (Jugendamt, Klient/in, Leistungserbringer) festgelegt. Die fallzuständige Fachkraft ist demnach für den zeitlichen Ablauf und die Gestaltung der Entscheidungsfindung verantwortlich.
- **(7) Vereinbarung / Hilfeplan / Einzelfallvertrag:** Die Ergebnisse der Hilfekonferenz sind gemäß AV Hilfeplanung zu dokumentieren. Ausgehend von den getroffenen Vereinbarungen wird der Hilfeplan durch die Fallzuständige Fachkraft erstellt. Für die Erstellung des Hilfeplans existiert ein berlin einheitlicher Musterformularsatz Hilfeplan.

- **(8) Durchführung der Hilfe:** Die Durchführung der Hilfe entlang der festgelegten Ziele im vereinbarten Volumen sowie der vereinbarten Qualität ist Aufgabe der Leistungserbringer.
- **(9) Überprüfung der Hilfe / Ergebnisauswertung:** Das Jugendamt ist für die regelmäßige Überprüfung des Hilfeverlaufs verantwortlich. Der fallzuständigen Fachkraft obliegt es gemäß AV Hilfeplanung, alle im Rahmen des Verlaufs und ggf. der weiteren Hilfeplanung notwendigen Schritte zu initiieren, zu koordinieren und zu dokumentieren. Dies umfasst u. a. die Anforderung und Entgegennahme von Berichten durch den Leistungserbringer sowie die Auswertung unter Einbeziehung der Beteiligten.
- **(10) Beendigung der Hilfe / (10a) Fortschreibung:** Anhand der Ergebnisauswertung entscheidet die fallzuständige Fachkraft, ob die Hilfe beendet oder fortgeschrieben wird. In diesem Fall werden neue bzw. angepasste Richtungs- und Handlungsziele formuliert.

Gemäß der AV Hilfeplanung sollen Jugendamt und Leistungserbringer im Zusammenhang mit der jährlichen Auswertung aller Hilfeverläufe die konzeptionelle Ausgestaltung der Hilfen reflektieren. Aus der Auswertung und Evaluation der beendeten Hilfen sollen Schlussfolgerungen für das Hilfeplanverfahren selbst sowie für die Fachplanung / Jugendhilfeplanung gezogen werden. Dieser Teilprozess findet sich in dieser Form nicht in den Arbeitshilfen zur AV Hilfeplanung.

Das gesamte hier auf der Grundlage von AV Hilfeplanung und ergänzenden Arbeitshilfe dargestellte Hilfeplanverfahren (ohne die Falleingangsphase) wird im Rahmen der weiteren Personalbemessung (siehe Kap. 6) unter Zugrundelegung der skizzierten Mindestanforderungen berücksichtigt. Die Falleingangsphase wird als eigenständige Aufgabe bemessen.

Eine grundsätzliche Änderung des Hilfeplanverfahrens ist nicht erforderlich. Gleichwohl ergeben sich im Lichte der Empfehlungen zur Aufbauorganisation sowie der Ergebnisse der Prozessanalyse folgende Anpassungserfordernisse bzw. Optimierungspotenziale.

- **Die Wirtschaftliche Jugendhilfe soll organisatorisch in die Regionen verlagert werden um ein integriertes Fallmanagement zu gewährleisten, das sozialpädagogische und wirtschaftliche Belange gleichermaßen berücksichtigt.**

Unterschiede gibt es auch hinsichtlich der Schnittstelle zwischen dem Sozialdienst (RSD) und der Wirtschaftlichen Jugendhilfe (WiJuHi). So ist die Aufgabe der Wirtschaftlichen Jugendhilfe⁷¹ in *Charlottenburg-Wilmersdorf*, *Friedrichshain-Kreuzberg* und *Treptow-Köpenick* organisatorisch zentral angesiedelt, so dass die Dienst- und Fachverantwortung bei der Fachsteuerung bzw. dem Fachteam liegt. Unabhängig davon gibt es in diesen drei Bezirken eine regionale Zuordnung der Mitarbeiter/innen zu ausgewählten Regionen. In *Friedrichshain-Kreuzberg* gibt es zudem innerhalb der Wirtschaftlichen Jugendhilfe aus Gründen der Vergütung eine Differenzierung zwischen ambu-

⁷¹ Gemäß der durch die Senatsverwaltung für Bildung, Wissenschaft und Forschung, Berlin durchgeführten Personalerhebung zum 01.01.2009 stellt sich das Personalvolumen in Personal(vollzeit)stellen in der Wirtschaftlichen Jugendhilfe in den fünf Bezirken wie folgt dar: Charlottenburg-Wilmersdorf - 12 VZÄ, Friedrichshain-Kreuzberg - 19 VZÄ, Mitte - 20,8 VZÄ, Tempelhof-Schöneberg 20,1 sowie Treptow-Köpenick - 16 VZÄ.

lantem und stationären Hilfen. Lediglich in *Tempelhof-Schöneberg* wird die Aufgabe der Wirtschaftlichen Jugendhilfe nicht nur inhaltlich sondern auch organisatorisch in den Regionen wahrgenommen. Dort ist in jeder Region ein Team der wirtschaftlichen Jugendhilfe etabliert, für das die Regionalleitung die Fach- und Dienstverantwortung trägt. Hier kommt der zentral angesiedelten Fachleitung „Familienunterstützende Hilfen“ lediglich eine inhaltliche Koordinationsfunktion zu.

Ziel der organisatorischen Dezentralisierung ist es vor allem, in den Regionen eine kontinuierliche Verzahnung von sozialpädagogischer und wirtschaftlicher Fallbearbeitung sicherzustellen. Hierdurch soll eine Sensibilisierung auf Seiten der Beteiligten für die jeweils anderen Sichtweisen und Belange in der Fallbearbeitung sichergestellt werden. Insbesondere soll der Gesichtspunkt der Wirtschaftlichkeit stärker im Rahmen des Hilfeplanverfahrens verankert werden. Dies geschieht durch die Beteiligung der Wirtschaftlichen Jugendhilfe im Rahmen der Hilfekonzeption und der Fallteamarbeit.

Zudem sollen die Entscheidungen des Fallteams im Hinblick auf die Ausgestaltung der Hilfe durch die Gruppenleitungen mitgezeichnet werden, die die Ressourcenverantwortung der Regionalleitung innerhalb der Gruppe operativ wahrnimmt.

- **Die Rolle der HzE-Koordinator/inn/en entfällt im Musterjugendamt als eigenständige Funktion. Die Koordinierungsaufgaben gehen auf die Gruppenleitung „Integration & Hilfe“ sowie die RSD-Teamleitungen innerhalb der Region über, die für diese Tätigkeit entsprechende Personalkapazitäten zugewiesen bekommen.**

Innerhalb der Bezirke gibt es unterschiedliche Organisationsmodelle zur Umsetzung des Hilfeplanverfahrens. Zwar ist die durch den RSD wahrgenommene Aufgabe der Hilfe zur Erziehung in allen fünf Untersuchungsbezirken regionalisiert worden, so dass die Fach- und Dienstverantwortung jeweils bei der Regionalleitung liegt, doch gibt es Unterschiede hinsichtlich der Gestaltung und Verankerung der Koordinationsfunktion für die Hilfe zur Erziehung (HzE).

Während es in *Charlottenburg-Wilmersdorf* und *Tempelhof-Schöneberg* in den Regionen keine eigenständigen Koordinator/inn/en für die HzE gibt, die als Bindeglied zur zentral operierenden Fachsteuerung HzE agieren, sind in *Friedrichshain-Kreuzberg* und *Treptow-Köpenick* jeweils pro Region eine/n HzE-Koordinator/in als Ansprechperson für die Regionen übergreifende Fachleitung bzw. –steuerung HzE angesiedelt. Diese nehmen jeweils auch am Fallteam teil und sind so in jeden Fall innerhalb der Region involviert um ggf. koordinierend und standardisierend zu wirken.

Die HzE-Koordinator/inn/en nehmen in Friedrichshain-Kreuzberg und Treptow-Köpenick in der Regel nicht an der Hilfeplankonferenz teil. Lediglich in ‚schwierigen‘ Einzelfällen werden diese herangezogen, um die fallzuständige Fachkraft in der Abstimmung mit den Klienten bzw. den falldurchführenden Trägern zu unterstützen.

Zu den wesentlichen Aufgaben der HzE-Koordinator/innen zählen v. a. die Angebotsentwicklung in Koordination mit den Trägern, das Qualitätsmanagement sowie die Gewährleistung des Wissenstransfers. Außerdem unterstützen die HzE-Koordinatoren bei der Angebotsauswahl.

Innerhalb des Sozialräumlichen Jugendamtes sind keine HzE-Koordinatoren auf der Ebene der Regionen vorgesehen. Neben der zentral angesiedelten HzE-Fachsteuerung, die übergreifend den Austausch mit den Trägern vornimmt, sind innerhalb der Regionen die Gruppenleitung i. V. m. den Teamleitungen für die bisherigen Koordinierungsaufgaben zuständig.

- **Die sozialpädagogische Prüfung des Leistungsangebots / Wirtschaftlichkeitsprüfung / Trägerauswahl soll durch die neue „Einrichtungs- und Dienste-Datenbank“ der Fachsoftware Jugendhilfe unterstützt werden.**

Sofern im Rahmen der Falleingangsphase festgestellt wird, dass eine Hilfe zur Erziehung angezeigt ist, bedarf es im Vorfeld der Hilfekonferenz der Klärung, welche Hilfe durch welchen Träger unter sozialpädagogischen und wirtschaftlichen Gesichtspunkten anforderungsgerecht ist. Voraussetzung hierfür ist, dass die Rahmenbedingungen und die Zielsetzung(en) der Hilfe zwischen den Beteiligten identifiziert und abgestimmt sind. Auf dieser Grundlage werden potenzielle Anbieter von Hilfe zur Erziehung ermittelt und hinsichtlich der verfügbaren Kapazitäten befragt.

Nach Einschätzung der Expert/innen nimmt der Prozess der Angebotsauswahl v. a. aus zwei Gründen viel Zeit in Anspruch: Zum einen ist die Auslastung vorhandener Angebote sehr hoch. Dies erhöht die Suchaufwendungen nach alternativen Angeboten. Zum anderen sind viele Angebote nicht bekannt bzw. es fehlen Informationen über Schwerpunkte, Stärken, Einschätzungen u. ä., die den Entscheidungsprozess unterstützen können.

Im Rahmen der absehbar eingeführten Fachsoftware Jugendhilfe ist eine Einrichtungs- und Dienste-Datenbank als wesentliche Komponente enthalten, aus der zumindest wesentliche wirtschaftliche und inhaltliche Informationen hervorgehen. Diese soll soweit möglich um eine Suchfunktion Angebotstypen sowie, soweit möglich, eine Bewertungskomponente ergänzt werden.

- **Die Dokumentation, Bearbeitung und Pflege der Statistik soll durch die Fachsoftware Jugendhilfe konsequent unterstützt werden.**

Das Hilfeplanverfahren ist entlang der gesamten Prozessschritte durch umfangreiche Dokumentationsanforderungen an den RSD sowie die Wirtschaftliche Jugendhilfe geprägt. Diese sind im Rahmen der Personalbemessung als Mindestanforderungen zu berücksichtigen.

Zurzeit ist ProJugend die zentrale Statistik zur Erfassung der materiellen Fallzahlen der Hilfe zur Erziehung. Hierzu zählen insbesondere auch Daten über die Strukturmerkmale der Hilfeempfänger/innen. Darüber hinaus haben die Bezirke jeweils individuelle Datenbankgestützte Lösungen für erweiterte statistische Auswertungen geschaffen.

Die Erfassung der Daten in ProJugend erfolgen zurzeit noch manuell durch den RSD als auch später elektronisch durch die Wirtschaftliche Jugendhilfe. Im Zuge der Einführung der Fachsoftware Jugendhilfe entfällt diese Doppelerfassung

- **Die fallbezogene Ergebnisauswertung wird künftig durch die Fachsoftware Jugendhilfe unterstützt.**

Gemäß Kap. 6.7 der AV Hilfeplanung sollen Jugendamt und Leistungserbringer im Zusammenhang mit einer jährlichen Auswertung aller Hilfeverläufe die konzeptionelle Ausgestaltung der Hilfen reflektieren und Fragen der gegenseitigen Kommunikation und Kooperation erörtern. Anhand der Ergebnisse sollen Schlussfolgerungen für das Hilfeplanverfahren selbst sowie die Fachplanung und Jugendhilfeplanung gezogen werden. Zudem sind bei Beginn und Ende einer Hilfe verbindlich statistische Erhebungen in der Bundesstatistik vorzunehmen.

Diese Auswertungen werden künftig, unterstützt durch die Fachsoftware Jugendhilfe, durch das Controlling aufbereitet und den Steuerungsebenen zugeleitet.

5.3.3 Prozess 03: Mitwirkung in Familiengerichtlichen Verfahren

Sowohl das Jugendamt und als auch das Familiengericht sind Träger spezifischer Aufgaben zur Abwendung einer Kindeswohlgefährdung und agieren in gemeinsamer Verantwortung für das Wohl des Kindes. So kann sowohl das Gericht die Zusammenarbeit über einen Aufforderung zur Mitwirkung initiieren, als auch das Jugendamt über einen Antrag bei Gericht.

Die Zusammenarbeit zwischen Jugendamt und dem Familiengericht ist im Wesentlichen im Gesetz über die Angelegenheiten der freiwilligen Gerichtsbarkeit (FGG) dem SGB VIII und dem Bürgerlichen Gesetzbuch (BGB) geregelt⁷². Danach erstreckt sich die Zusammenarbeit zwischen Jugendamt und Familiengericht im Kern auf folgende Bereiche:

- Amtsverfahren (§§ 8a SGB VIII, 1666 BGB, § 49a (1), Nr. 5, 8, 11 FGG)
- Mitwirkung im engeren Sinn (§ 50 (1), (2) SGB VIII, § 49a (1), Nr. 3, 4, 6, 7, 9 FGG)
- sonstige Anträge (Befreiung vom Erfordernis der Volljährigkeit, Ersetzung der Zustimmung zur Bestätigung der Ehe, Ruhen der elterlichen Sorge, elterliche Sorge nach Tod eines Elternteils, § 49a (1), Nr. 1, 2, 10, 12 FGG)
- Adoptionsverfahren (§ 11 Adoptionswirkungsgesetzes, § 49a (2) FGG)

Innerhalb des Jugendamtes (JA) gestaltet sich die Einbindung der familiengerichtlichen Verfahren wie folgt dar:

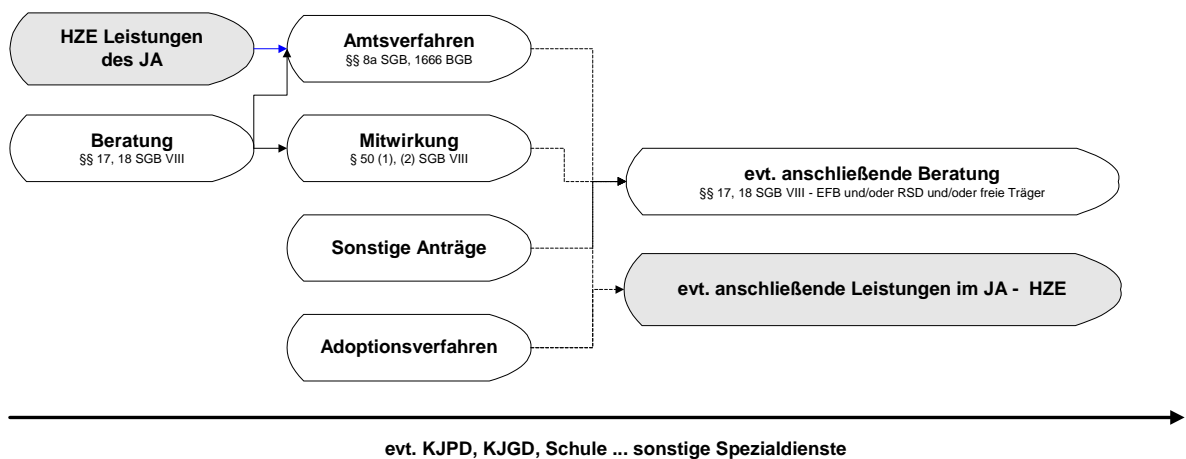


Abbildung 53: Einbindung des familiengerichtlichen Verfahrens

⁷² Darüber hinaus gibt es eine Reihe nicht gesetzlicher Empfehlungen. Gesammelt in: Senatsverwaltung für Bildung Wissenschaft und Forschung, Handbuch Hilfe zur Erziehung, S.31ff

In der hier durchgeführten Prozessaufnahme und -besprechung wurden – aus der Sicht des Jugendamtes – die beiden Kernprozesse im Bereich familiengerichtlicher Verfahren betrachtet: Das Amtsverfahren und das Mitwirkungsverfahren. Für diese Bereiche wurden folgende Ergebnisziele erarbeitet und bilden damit die Handlungsleitlinie für die Soll-Konzeption:

- **[1]** Es ist eine unter den gegebenen Umständen kindeswohlorientierten Entscheidung herbeizuführen. Der Staat muss seiner Aufsichtsfunktion gegenüber der schutzbedürftigen Person nachkommen und schnellst- und bestmöglich versuchen, das Kindeswohl sicherzustellen.
- **[2]** Es soll eine kindgerechte Prozessplanung (Taktung der Maßnahmen) erfolgen, welche den Beteiligten Lern- und Entwicklungsprozesses eröffnet.
- **[3]** Dementsprechend gilt es einer drohenden Vernachlässigung und/oder Gefährdung des Kindes vorzubeugen (Prävention).
- **[4]** Der Familienkonflikt ist ganzeinheitlich zu betrachten.
- **[5]** Es ist auf eine einvernehmliche Lösung hinzuwirken.
- **[6]** Das Jugendamt hat seinen sozialpädagogischen Sachverstand und alle erforderlichen Unterstützungs-/Beratungsleistungen in das Verfahren einzubringen (umfassende Aktivität und Initiative des Jugendamtes i. S. d. des Wächteramtes).

Die wesentlichste Änderung für das Aufgabenfeld familiengerichtliche Verfahren im Jugendamt ist das am 12. Juli 2008 in Kraft getretene Gesetz zur Erleichterung familiengerichtlicher Maßnahmen bei Gefährdung des Kindeswohls vom 4. Juli 2008 (im Folgenden FGG n.F.). Das Gesetz nimmt Teile der noch im Gesetzgebungsverfahren behandelten umfassenden Reform des Verfahrens in Familiensachen und in den Angelegenheiten der freiwilligen Gerichtsbarkeit vorweg. Kernelement des FGG n.F. ist das Beschleunigungs- und Vorranggebot, wonach das Familiengericht zukünftig gehalten ist, innerhalb eines Monats einen frühen Anhörungstermin anzuberaumen. In Verfahren wegen Gefährdung des Kindeswohls ist die frühe Terminierung bereits heute schon möglich und wird in Berlin auch teilweise angewandt. Zukünftig sind alle Verfahren, die den Aufenthalt und die Herausgabe des Kindes sowie das Umgangsrecht betreffen, vorrangig und beschleunigt durchzuführen. Die Beschleunigung des Verfahrens zwingt alle Beteiligten zu Veränderungen in Ihren Verfahrensabläufen (siehe nachstehend Soll-Konzeption).⁷³

Neben der Diskussion um die Veränderungen durch das FGG n.F. ergab die Analyse der Ist-Aufnahme zwar in den wesentlichen Prozessschnitten keine Unterschiede zwischen den Bezirken, jedoch eine Reihe von verschiedenen Ausgestaltungen im Detail:

⁷³ Siehe zudem die Hinweise zu dem beschleunigten Familienverfahren im Handbuch Arbeitshilfen zur AV Hilfeplanung von der Senatsverwaltung für Bildung, Wissenschaft und Forschung

- Die Ausgestaltung der Antragstellung an das Gericht im Rahmen des Amtsverfahrens variiert zwischen den Bezirken. Zum Teil erfolgen umfangreiche Stellungnahmen unter Miss-Achtung der gesetzlichen 48-Stunden Frist.
- Die internen Mitzeichnungsbefugnisse im Jugendamt gestalten sich unterschiedlich. Beispielsweise wird der Antrag an das Gericht in Tempelhof-Schöneberg nur von der fallverantwortlichen Fachkraft unterschrieben. In Charlottenburg-Wilmersdorf zeichnet neben dem Fachdienst zum Teil auch die Jugendamtleitung (bei Amtsverfahren) mit.
- Die Aktenablage im Jugendamt wird sehr unterschiedlich gehandhabt.
- Die Einbindung der Erziehungs- und Familienberatung (EFB) erfolgt unterschiedlich.

Darüber hinaus ergab die Analyse der Bestandsaufnahme (siehe Anlage 11-6) keine grundsätzlichen Schwachstellen in der Aufgabenwahrnehmung. Die nachstehende Soll-Konzeption wird daher in erster Linie Vorschläge für eine Vereinheitlichung der unterschiedlichen Verfahrensweisen unterbreiten und den Prozessablauf für das beschleunigte Mitwirkungsverfahren visualisieren und beschreiben. Die Rolle der EFB wird gesondert und daher nicht im Rahmen dieses Kapitels erläutert (siehe Kapitel 5.1).

Amtsverfahren

Bezogen auf das Amtsverfahren wird der in Abbildung 54 ersichtliche Soll-Prozess mit folgenden Empfehlungen vorgeschlagen (die Nummerierung der nachstehenden Aufzählung entspricht den Nummern in Abbildung 54)⁷⁴:

- **[1]** Die Ist-Analyse ergab, dass die Art und Weise der **Antragstellung** bei Gericht gegenwärtig unterschiedlich ist. Basierend auf den positiven Erfahrungen in Tempelhof-Schöneberg wird im Muster-Jugendamt wie folgt verfahren: Zur Einhaltung der 48-Stunden Frist des KJHG erfolgt – sofern notwendig – eine vergleichsweise kurze, gleichwohl sorgfältig abgewogene und begründete Mitteilung an das Gericht über die „Inobhutnahme ohne Einverständnis der Eltern“. Im Nachgang erfolgt so schnell als möglich (nach Abschluss aller notwendigen Recherchen) eine umfassende Berichterstattung gemäß § 8a Abs. 3 SGB VIII. Diese Zweistufigkeit des Antrages hat folgende Vorteile:
 - Einhaltung der gesetzlichen Vorgaben (48-Stunden Frist)
 - Frühe Zuständigkeitsherstellung im Gericht
 - Entzerrung, da die fallverantwortliche Fachkraft nicht gezwungen wird, sich innerhalb von 48 Stunden ein ganzheitliches und umfassendes Bild über die Lage des Kindes machen zu müssen. Aufgrund von notwendigen Rücksprachen ist dies praktisch nicht immer möglich.

⁷⁴ Die „Empfehlungen zur Zusammenarbeit zwischen den Familiengerichten bei den Amtsgerichten Tempelhof-Kreuzberg sowie Pankow/Weißensee, dem Kammergericht und den Jugendämtern der Bezirke bei der Mitwirkung im familiengerichtlichen Verfahren gemäß §§ 8a Abs. 3, 50 SGB VIII i.V.m. § 49a FGG“ werden ausdrücklich anerkannt. Die hier getätigten Vorschläge verstehen sich als Ergänzung.

- Erhöhung der Prozessqualität, weil die fallverantwortliche Fachkraft in die Lage versetzt wird alle notwendigen Recherchen und Informationen einholen zu können, um eine am Kindeswohlorientierte bestmögliche Entscheidung treffen und einen qualitativ hochwertigen Bericht fertigen zu können.

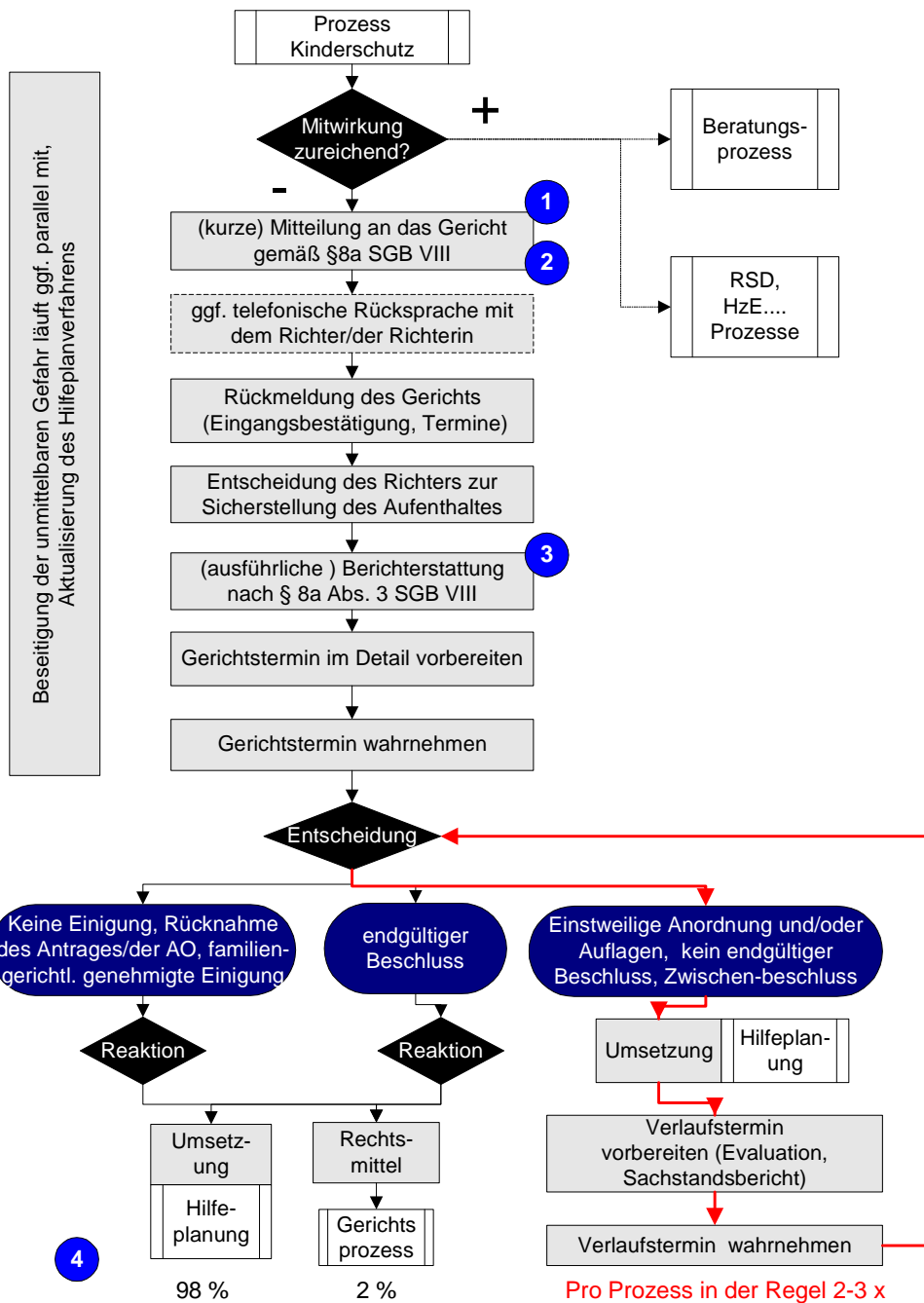


Abbildung 54: Soll-Prozess Amtsverfahren (Steria Mummert Consulting)

- **[2]** Der **Kinderschutzbogen** ist als Verlaufsbericht („Die Abschätzung der Kindeswohlgefährdung ist ein Prozess.“ Rundschreiben 5/2008) so früh wie möglich zu nutzen und dem Gericht als zusätzliche Information zur Verfügung zu stellen
- **[3]** Derzeit gibt es unterschiedliche Verfahren bezüglich der **Mitzeichnung des Antrages**. Folgende Vorgehensweise wird in Tempelhof-Schöneberg bereits erfolgreich praktiziert und daher auch für das Muster-Jugendamt Geltung haben: Der Antrag wird von der fallverantwortlichen Fachkraft unterschrieben. Es erfolgt keine weitere Mitzeichnung. Selbstverständlich kann sich die fallverantwortliche Fachkraft mit Kollegen, Vorgesetzten oder sonstigen Fachkräften beraten. Dieses Vorgehen stärkt die Verantwortlichkeit der Fachkraft.
- **[4]** Aufgrund der gegenwärtigen sehr unterschiedlichen Handhabung der **Aktenarchivierung** sind **Standards** zu entwickeln (unter Berücksichtigung der Rundschreiben Nr. 2/1993 und 4/1999).

Mitwirkungsverfahren

Wie bereits erläutert, nimmt das Gesetzes zur Erleichterung familiengerichtlicher Maßnahmen bei Gefährdung des Kindeswohls vom 4. Juli 2008 Teile der im September 2009 in Kraft tretenden umfassenden Reform des Verfahrens in Familiensachen und in den Angelegenheiten der freiwilligen Gerichtsbarkeit vorweg. Dementsprechend wird für das Mitwirkungsverfahren nur das beschleunigte Verfahren abgebildet. Der dargestellte Soll-Prozess in Abbildung 55 entspricht dem gegenwärtig zum Teil bereits praktiziertem Prozess. (Die Nummerierung der nachstehenden Aufzählung entspricht den Nummern in Abbildung 55):

- **[1]** Erste bezirksinterne Evaluationen zeigen, dass die **Terminabsprachen** zwischen Richtern und Jugendamt nicht zufriedenstellend laufen. Diese Problemstellung ist in der interdisziplinären Arbeitsgruppe zu behandeln.
- **[2]** Das beschleunigte Familienverfahren hat dazu geführt, dass es deutlich weniger schriftliche Stellungnahmen, dafür aber längere mündlichere Verhandlungen gibt. Dies bedingt eine erhebliche Umstellung der Arbeitsweise für den RSD von schriftlicher Stellungnahme zu mündlichem Vortrag. In der Prozessanalyse wurde geäußert, dass sich Mitarbeiter vor Gericht zum Teil unsicher fühlen. Für eine sach- und fachgerechte Aufgabenwahrnehmung werden daher **Weiterbildung der Mitarbeiter** bezüglich einer **gerichtssicheren, mündlichen Ausdrucksfähigkeit** empfohlen.
- **[3]** Aufgrund der sich ändernden Arbeitsweise hin zum Mündlichkeitsprinzip sollte die Bezugsgröße in der Kosten- und Leistungsrechnung zum Einen präzisiert werden in „mündliche und schriftliche Stellungnahmen vor dem Familiengericht“. Zum Anderen sind bezirksübergreifende verbindliche Standards zur Zählweise festzuschreiben.

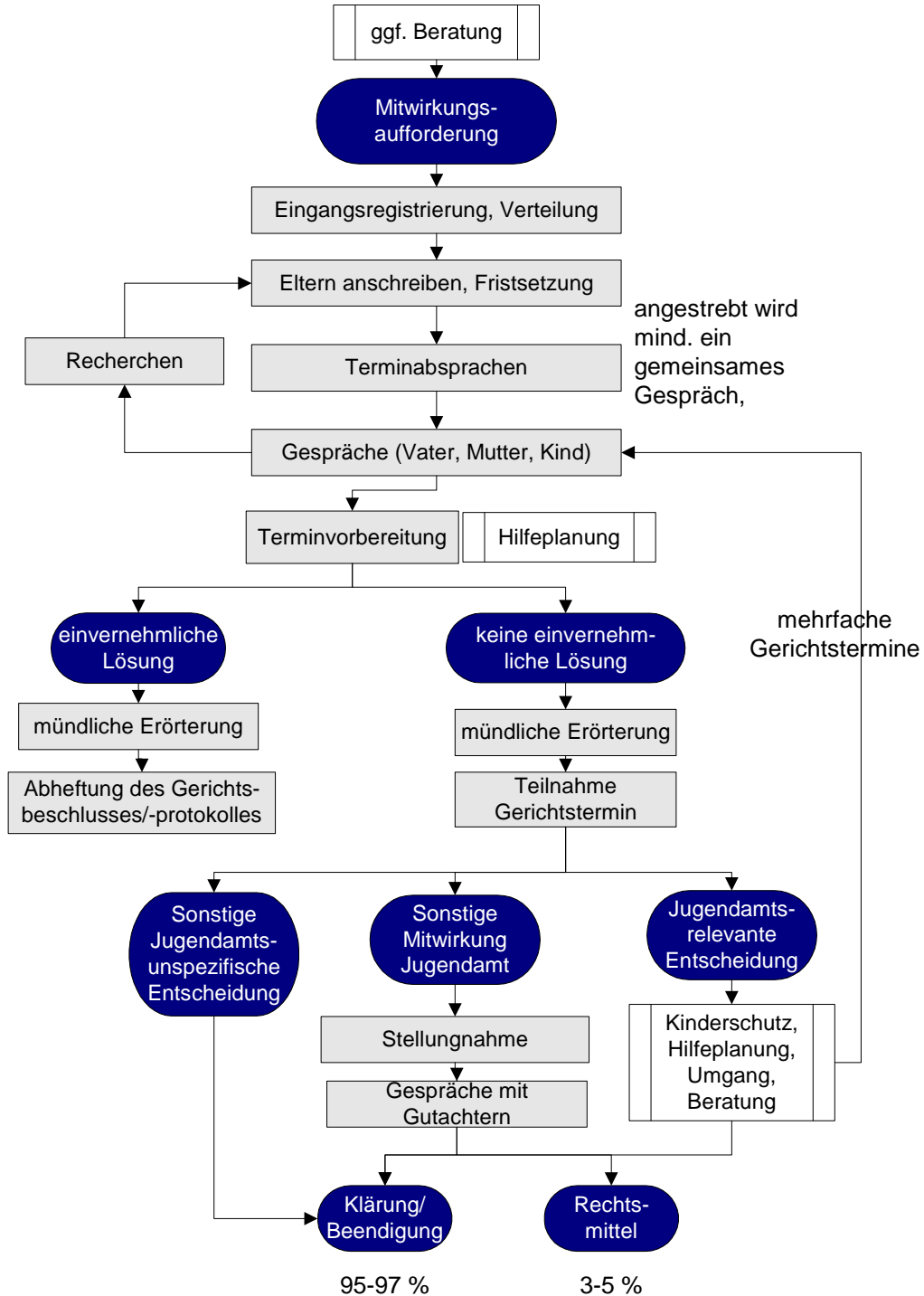


Abbildung 55: Soll-Prozess Beschleunigtes Mitwirkungsverfahren (Steria Mummert Consulting)

- **[4]** Aufgrund der gestiegenen Gerichtslastigkeit des beschleunigten Familienverfahrens sowie der generellen Zunahme von juristischem Beistand der Eltern in familiengerichtliche Verfahren sind in Einzelfällen fundierte juristische Kenntnisse von Nöten. Um diese zu gewährleisten, werden die folgenden zwei Maßnahmen vorgeschlagen:
 - **Qualifikation** der RSD-Mitarbeiter bezüglich **Verfahrensrechten** (z.B. Antrags- und Beschwerderechte) des Jugendamtes
 - Etablierung einer **fachkundigen, juristischen Beratung** in Einzelfällen für die RSD-Mitarbeiter. Diese Beratung ist in besonders schwierigen Fallkonstellationen in Anspruch zu nehmen und stellt damit die Ausnahme dar. Es ist zu prüfen, wo und wie diese sehr spezialisierte und vereinzelt auftretende Aufgabe am wirtschaftlichsten wahrgenommen werden kann (z.B. Servicevereinbarung mit dem Rechtsamt, Veranschlagung von Honorargeldern). Zudem ist die zu wählende Stelle in das Wissensmanagement der Jugendämter einzubinden. So könnten im Intranet neben allgemeinen rechtlichen Informationen beispielsweise eine Rubrik wie „Die am häufigsten gestellten Fragen“ zur Verfügung gestellt werden.
- **[5]** Aufgrund der gegenwärtigen sehr unterschiedlichen Handhabung der **Aktenarchivierung** sind **Standards** zu entwickeln (unter Berücksichtigung der Rundschreiben Nr. 2/1993 und 4/1999).

Die obigen Ausführungen stellen in erster Linie Konkretisierungen und qualitative Veränderungen der bestehenden Prozesse dar. Damit ergeben sich aus der Prozessanalyse für die Personalbemessung keine Veränderungen gegenüber der jetzigen Situation. Zwar entfällt mit dem beschleunigten Mitwirkungsverfahren die Notwendigkeit von umfangreichen schriftlichen Stellungnahmen. Inwiefern die damit einhergehende Zunahme von Ladungen und mündlichen Gerichtserörterungen und den damit verbundenen Wege- und Wartezeiten zu einer Arbeitsverdichtung führen wird, gilt es zu beobachten.

5.3.4 Prozess 04: Fallunspezifische Arbeit

Im Rahmen der Einführung der Sozialraumorientierung wurde das bereichsübergreifende Denken und Handeln als Handlungsmaxime eingefordert (Vgl. hierzu Kapitel 3). Die fallunspezifische Arbeit bildet nach dem Fachkonzept der Sozialraumorientierung die Klammer zwischen den einzelnen Aufgabenbereichen (nicht nur) der Region. In einer Prozessbetrachtung wurde von den Expertinnen und Experten festgestellt, dass es in den Bezirken sehr unterschiedliche Spielarten der fallunspezifischen Arbeit gibt, bzw. dass es noch einige Unsicherheit darüber gibt, was alles unter fallunspezifischer Arbeit zu verstehen ist. Es fehlen übergreifende fachliche Standards der Aufgabenwahrnehmung ebenso wie verbindliche Kapazitätsvereinbarungen. Dies führt unter der derzeitigen Prioritätensetzung häufig dazu, dass Formen der fallunspezifischen Arbeit nur vereinzelt und je nach Engagement der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vor Ort wahrgenommen wird. Vor diesem Hintergrund hat die Expertenrunde weniger eine Ist-Analyse vorgenommen sondern vielmehr das Aufgabenfeld und die hierfür erforderlichen Prozesse als Vorschläge für Standards der Organisation und Personalbemessung definiert.

Definition fallunspezifischer Arbeit

In einem Vermerk der Senatsverwaltung für Bildung, Wissenschaft und Forschung aus dem Jahr 2007 werden folgende Begriffsdefinitionen verwendet, die die Expertinnen und Experten übernommen haben:

- **Fallspezifische Arbeit** bedeutet, im Einzelfall die geeigneten Lösungen zu finden. (z.B. durch fallbezogene Arbeit im Fallteam)
- **Fallbezogene Ressourcenmobilisierung** bedeutet, Unterstützung des Kindes oder der Familie durch Nutzung von Ressourcen des Sozialraumes oder des Familiennetzwerkes zu mobilisieren.
- **Fallunspezifische Arbeit bedeutet, Ressourcen im Sozialraum zu entdecken, zu pflegen oder zu entwickeln, um im Bedarfsfall darauf zurückgreifen zu können.**

Der Begriff *fallunabhängige Arbeit* wird oft synonym für fallunspezifische Arbeit verwendet, trifft aber den Inhalt nicht, weil fallunspezifische Arbeit eben nicht *fallunabhängig* ist. Wenn man diese Definitionen zu Grunde legt, so ergeben sich für die Wahrnehmung fallunspezifischer Arbeit im Jugendamt einige sehr unterschiedliche Aufgabenfelder. Nur wenn diese Aufgabenfelder wahrgenommen werden, kann ein wesentlicher Beitrag für die lernende Organisation eines sozialräumlich organisierten Jugendamtes geleistet werden.

Die folgende Abbildung zeigt die Wirkung der einzelnen Teilaufgaben der fallunspezifischen Arbeit auf die Leistungs- und Ressourcenseite des Jugendamtes:

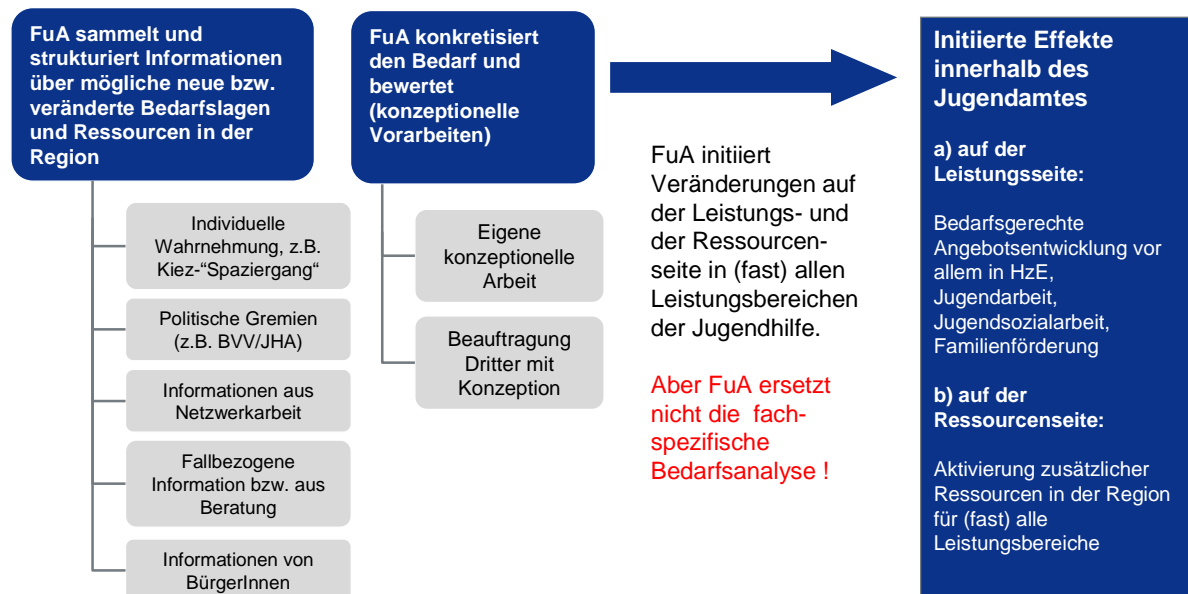


Abbildung 56: Wirkungsannahmen Fallenspezifische Arbeit

Wenn fallenspezifische Arbeit im beschriebenen Sinne „Ressourcen im Sozialraum entdecken, erhalten und pflegen oder entwickeln soll, um im Bedarfsfall darauf zurückgreifen zu können“⁷⁵, dann müssen unterschiedliche Organisationseinheiten des Jugendamtes sowie Externe daran mitwirken. Im Rahmen der Prozessdefinition wurden drei Teilprozesse mit Ergebniszielen für die fallenspezifische Arbeit entwickelt:

Für diese Teilprozesse wurden folgende Ergebnisziele benannt:

■ **Teilprozess 1: sozialräumliche Informationssammlung und -bereitstellung:**

„Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Region kennen den Sozialraum/die Region; die Informationen sind aktuell und verfügbar für Andere“

- Räumliche Gegebenheiten (Straßen, Plätze, ÖPNV)
- Infrastruktur im weitesten Sinne
- „Problem-“, „Angst-“ und „Möglichkeitsräume“ in der Region
- Formelle und informelle Schlüsselpersonen, Machstrukturen

■ **Teilprozess 2: Netzwerkaufbau und -pflege:**

„MitarbeiterInnen des Jugendamtes sind aktiv in den Netzwerken der Region zur Identifizierung und Aktivierung bzw. Entwicklung von Ressourcen“

⁷⁵ SenBWF, III E 1, Vermerk zu fallenspezifischer Arbeit vom 11.1.2007

- Aktive Mitarbeit in Fachkräftenetzwerken, ggf. Übernahme der Geschäftsstellenfunktion
- Teilnahme an Veranstaltungen, Treffen mit Institutionen und Mitwirkung in Netzwerken innerhalb der Region (Vereine, lokale Bündnisse von Gewerbetreibenden, Quartiersmanagement, etc)
- Herstellen von „Brückenkontakten“ zwischen den Netzwerken
- **Teilprozess 3: Angebotskonzeption und Ressourcenaktivierung:**
„Bestehende Angebote der Jugendhilfe werden konzeptionelle weiterentwickelt bzw. neue Angebote initiiert.“
 - Projekte
 - Spezielle Zielgruppenangebote eigener Einrichtungen oder freier Träger

In der Anlage 11.4 sind die Sollprozess für die einzelnen Ergebnisziele/Teilprozesse definiert. Hier sollen nur die Anforderungen an ein solches System der sozialräumlichen Arbeit näher erläutert werden, um fallunsspezifische Arbeit als zentrales Arbeitsprinzip auch realisieren zu können:

- **Teilprozess 1: sozialräumliche Informationssammlung und -bereitstellung**

Die Region benötigt ein effektives Informationssystem. Das Ziel dieses Teilprozesses ist die Kenntnis der sozialräumlichen Struktur, in der sich junge Menschen in der Region bewegen. Diese Kenntnis ist heute individuell und je nach Erfahrung und Neigung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Region zwar individuell vorhanden, nur in wenigen Bezirken ist jedoch ein übergreifendes Informationssystem (Kiezatlas o.ä.) soweit vorangeschritten, dass es für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Region nutzbar ist. Oft werden individuelle Datenbanken (Excel!) benutzt, oder Material wird privat eingescannt, weil entsprechendes Equipment im Jugendamt nicht zur Verfügung steht. Ohne ein funktionales EDV-basiertes Informations-System und seine Pflege sowie klare Zuständigkeiten für die Eingabe und Weitergabe von sozialräumlichen Informationen bleibt die Kenntnis des Sozialraumes eine individuelle Angelegenheit; die Wirkungen der fallunsspezifischen Arbeit können nicht nachhaltig erzielt werden. Im Organisationskonzept des Musterjugendamtes ist die Zusammenführung der sozialräumlichen Informationen der Region liegt in der Verantwortung der Gruppe „Förderung und Gestaltung“; die Organisation des Systems für die Informationsbereitstellung obliegt der Fachsteuerung bzw. könnte von der SenBWF sinnvoll unterstützt werden.

Sozialraumerkundung ist Pflichtaufgabe aller Mitarbeiter/-innen der Region. Die Methoden der Erkundung des Sozialraumes sind zwar in den Fortbildungen zur Sozialraumorientierung vermittelt worden, bisher wird es in den Jugendämtern aber oft als „Kür“ angesehen, diese Instrumente und Methoden auch zu nutzen. Es bleibt auf Grund der fehlenden Standards und Kapazitätsvereinbarungen nur wenigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern überlassen, die Kenntnis des Sozialraums zu erhalten und zu vertiefen. Oft sind dies die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die für den Bereich Jugendarbeit/Jugendsozialarbeit oder auch der Familienförderung zuständig sind. Für RSD-Mitarbeiterinnen und -Mitarbeiter scheint Sozialraumerkundung bisher nicht zum Pflichtprogramm zu gehören. Im Rahmen der Personalbemessung wird die fallunsspezifische Arbeit Deshalb mit einem pauschalen Aufschlag berücksichtigt.

- **Teilprozess 2: Netzwerkaufbau und –Pflege**

Unter Netzwerkaufbau und –Pfleger wird hier nicht das individuelle berufliche Netzwerk der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Jugendamtes verstanden. Vielmehr geht es um den Aufbau eines strukturellen Netzwerkes in der Region und darüber hinaus. Bereits in der Kooperationsanalyse wurde deutlich, dass es in den Bezirken zwar eine Vielzahl an Kooperationsbezügen über Gremien und Projekte gibt, dass aber bezogen auf die Struktur, die Arbeitsweise und die Transparenz innerhalb der Jugendämter erhebliche Optimierungspotenziale gibt. Im Musterjugendamt ist die Planung und Steuerung der Netzwerke des Jugendamtes eine Führungsaufgabe für die Regionalleitung. Hierzu gibt es verbindliche Standards für die Arbeitsweise und die Entscheidungsprozesse über den Aufbau, Pflege und die Entwicklung von Netzwerkstrukturen, die von der Fachsteuerung unterstützt und initiiert werden müssen. Im Abschnitt 5.2.4.2 (Kooperationsstrukturen mit externen Akteuren) werden Vorschläge zu Strukturen und Arbeitsweisen unterbreitet. Zielgerichtete Netzwerkarbeit muss intern gesteuert werden. Hierzu muss die Arbeit im Fallteam strukturiert und ergebnisorientiert aufbereitet werden und in die internen Abstimmungsgremien eingeführt werden (Vgl. hierzu Abschnitt interne Gremienstruktur des Musterjugendamtes 5.2.4).

■ Teilprozess 3: Angebotskonzeption und Ressourcenaktivierung

Bisher gibt es kaum verbindliche Standards, wie aus einem im Fallteam identifizierten Bedarf für ein fallübergreifendes Angebot der Jugendhilfe ein Projekt oder eine Angebotsform entsteht. Zum einen findet fallunspezifische Arbeit in den Fallteams nicht überall strukturiert statt. Zum anderen fehlt es an verbindlichen Entscheidungsstrukturen für die Entwicklung von Angeboten und der Ressourcenaktivierung. Lediglich in Treptow-Köpenick wurde mit der internen Arbeitsanweisung „Geschäftsordnung Fallteams“ eine klare Vorgehens- und Entscheidungsgrundlage entwickelt. Im Musterjugendamt und seinen internen Gremien und klaren Entscheidungsstrukturen werden die Voraussetzungen hierfür geschaffen.

Fazit:

Die Teilprozesse der fallunspezifischen Arbeit werden im Wesentlichen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Region, unterstützt durch die Fachsteuerung, bearbeitet.

- Für die Personalbemessung heißt dies, dass die Kapazitäten bei den entsprechenden Aufgabenfeldern als pauschaler Aufschlag berücksichtigt werden müssen. Dies gilt für die Mitarbeiterinnen aller Gruppen der Region, soweit nicht in den Satzungen (z.B. von Leitungspositionen) die Anteile für fallunspezifische Arbeit enthalten sind.
- Für die Weiterentwicklung der Kompetenzen bezogen auf die Methoden der fallunspezifischen Arbeit sind weiterhin Fachfortbildungen, aber auch Methodenfortbildungen (z.B. Projektmanagement) sowie ein überbezirklicher Informationsaustausch zu organisieren.

5.3.5 Prozess 05: Beistandschaften

Die Beistandschaft für minderjährige Kinder ersetzt seit der Kindschaftsrechtsreform im Jahr 1998 die frühere Amtspflegschaft für nichteheliche Kinder (§ 1712 ff. BGB/§§ 55, 56 SGB VIII). Es handelt sich um eine Unterstützungsleistung des Jugendamtes auf Antrag des sorgeberechtigten Elternteils bzw. des Elternteils, bei dem das Kind lebt. Der Beistand übernimmt nach der Antragstellung die Aufgabe der gesetzlichen Vertretung des Kindes in folgenden Bereichen:

- Feststellung der Vaterschaft
- Geltendmachung von Kindesunterhalt (nicht Betreuungsunterhalt!)

Die Beistandschaft endet auf Antrag des vorherigen Antragstellers bzw. wenn die gesetzlichen Voraussetzungen nicht mehr vorliegen. In Berlin ist der Verfahrensablauf in der AV Vorm der SenSchul-JugSport vom 31. Mai 2004 geregelt; eine Aktualisierung ist angekündigt. Grundlage der Prozessanalyse bildete darüber hinaus das Qualitätsmanagementhandbuch der Arbeiterwohlfahrt Berlin, die im Auftrag der Jugendämter die Beistandschaften für ausländische Kinder übernommen hat.

Im Rahmen der Aufgaben der Beistandschaft erfolgt zunächst eine ausführliche Beratung des antragstellenden Elternteils (in der Regel der Mutter). Auch alle weiteren Schritte zur Vaterschaftsfeststellung und zur Geltendmachung des Unterhaltes erfolgen in enger Abstimmung mit der Mutter, da jeder Schritt des Beistandes immer auch Auswirkungen auf die Beziehung zwischen Mutter und Kindsvater und auf die Beziehung zwischen Vater und Kind selbst haben kann. Beistandschaften werden in der Regel beantragt, wenn die Beziehung zum Kindsvater nicht konfliktfrei verläuft.

Der Prozess der Beistandschaften ist theoretisch klar vorgegeben (Vgl. ausführlich Anlage 11.5):

- Teilprozess 1. (Erst-) Beratung und Unterstützung
- Teilprozess 2. Einrichten einer Beistandschaft
- Teilprozess 3. Vaterschaftsfeststellung
- Teilprozess 4. Einkommensermittlung
- Teilprozess 5. Unterhaltsberechnung bis zur Titulierung
- Teilprozess 6. Unterhaltseinziehung und Vollstreckung

Für alle Teilprozesse sind die Verfahrensregelungen nach Gesetz bzw. Verordnung klar strukturiert. In der Praxis jedoch können alle Teilprozesse in beliebiger Reihenfolge, Aufwand und Häufigkeit erfolgen (z.B. auf Grund häufigen Jobwechsels des Unterhaltsverpflichteten oder plötzlicher Zahlungseinstellung im Konfliktfall z.B. im Rahmen eines Scheidungsverfahrens). Der Aufwand pro Beistandschaft ist über die Jahre nicht konstant und kann vom Beistand nicht beeinflusst werden, sondern hängt im We-

sentlichen von der Mitwirkungsbereitschaft der Antragstellerin und des Unterhaltsverpflichteten ab. Diese kann sich je nach Lebenssituation von einem Tag auf den Anderen vollständig neu darstellen.

In diesem Aufgabenfeld wirkt der soziodemografische Kontext in zwei Richtungen:

- Zum einen erhöht z.B. häufige Arbeitslosigkeit des Unterhaltsverpflichteten den Aufwand für die Beistände (erneute Ermittlung des Einkommens und der Unterhaltshöhe)
- Zum anderen sind gut verdienende Unterhaltsverpflichtete im Konfliktfall eher bereit, intensiv und mit anwaltschaftlicher Unterstützung ihre Interessen gegenüber dem Jugendamt zu vertreten, was den Aufwand pro Fall ebenfalls erhöhen kann.

Die Anzahl der Beistandschaften sinkt in den letzten Jahren tendenziell, allerdings steigt die Anzahl der Beratungen (Teilprozess 1). Im Rahmen der Beratung nach § 18 SGB VIII kann ein erheblicher Aufwand entstehen; so kann z.B. Bestandteil der Beratung die „theoretische“ Ermittlung der Unterhaltshöhe sein und die Beratung über die voraussichtliche erfolgreiche Eintreibung des Unterhaltes.

Der Gesetzgeber hat einige aufwandstreibende Anforderungen an das Führen einer Beistandschaft definiert. Zum Teilprozess 4 (Einkommensermittlung) ist die Einkommensermittlung nach § 1605 BGB mindestens alle zwei Jahre erforderlich. Zur Vermeidung der Verwirkung muss der Anspruch auf Unterhalt mindestens einmal jährlich geltend gemacht werden.

Weiterhin ist die Überprüfung der Unterhaltshöhe bei allen relevanten gesetzlichen Änderungen und Änderungen in der Rechtsprechung (BGH) erforderlich. Die Häufigkeit der Änderungen der relevanten rechtlichen Grundlagen nimmt in den letzten Jahren zu.

Nach Auskunft der Experten/-innen ist eine mindestens vierteljährliche Zahlungskontrolle wünschenswert, aber auf Grund der derzeitigen Personalausstattung nicht immer möglich.

Die Experten/-innen kamen zu keiner Empfehlung, wie hoch der durchschnittliche Zeitbedarf für eine Beistandschaft anzusetzen ist.

Derzeit wird ein veraltetes Fachverfahren (AVUS) in acht Bezirken in Berlin angewendet, das nicht den modernen Anforderungen an eine sachgerechte EDV-Unterstützung entspricht. Mit der Einführung der Fachsoftware Jugendhilfe wird der Bearbeitungsprozess hier erheblich optimiert werden können.

Im Rahmen der Einkommensermittlung aber auch in allen anderen Teilprozessen entstehen erhebliche Schnittstellen mit Externen (Job Center, Standesämter, Gerichte), deren Erreichbarkeit und Auskunftsbereitschaft nicht immer zur Zufriedenheit der Beistände ausfällt.

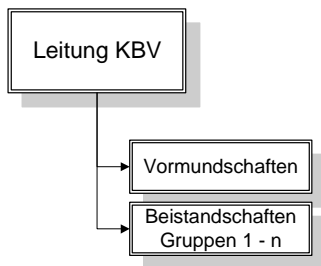
Eine besondere Schnittstelle besteht zwischen den Beiständen und der Unterhaltsvorschusskasse des Jugendamtes. Ein großer Teil der Mütter, die eine Beistandschaft beantragt haben, erhält zunächst im Rahmen der Höchstgrenzen auch Unterhaltsvorschuss. In der derzeitigen Praxis entsteht erheblicher Aufwand u. a. dadurch, dass eine gemeinsame EDV-Unterstützung mit dem Bereich Unterhaltsvorschuss nicht gegeben ist. So werden Stammdatenänderungen in Papierform übermittelt und ggf. doppelt in eine EDV-Anwendung eingegeben. Hier wird die Fachsoftware Jugendhilfe zu Optimierungen

und damit zu Senkung des Arbeitsaufwandes führen. Aber auch inhaltlich bestehen Schnittstellen zwischen Beistandschaften und Unterhaltsvorschuss. Zu beiden Aufgabenbereichen gehört die Eintreibung der Unterhaltsforderungen beim Unterhaltsverpflichteten. Sinnvollerweise sollten diese Aktivitäten zwischen beiden Aufgabenbereichen abgestimmt werden. Hierzu gibt es in einigen Bezirken Vereinbarungen, jedoch kein berlinweites Verfahren. So ist die Zusammenarbeit zwischen UHV und Beistandschaften bisher vom Willen der Zusammenarbeit der einzelnen Mitarbeiter/-innen abhängig. So kommt es nicht nur zu Informationsverlust sondern im Einzelfall zu gleichzeitigen Aktivitäten zur Forderungseintreibung von zwei Stellen des gleichen Jugendamtes. Die Expertengruppe schlägt hier den Abschluss von Servicevereinbarungen (z.B. analog Charlottenburg-Wilmersdorf) vor. Klar geregelt ist das Verfahren zum Abgleich zwischen Unterhaltsvorschuss und Unterhalt des Kindes („automatische Erstattungs- und Wechselautomatik“) beim Zahlungseingang. Dieser Abgleich muss durch die neue Fachsoftware unterstützt werden.

Zur derzeitigen Organisationsstruktur der Beistandschaften ergibt sich ein heterogenes Bild:

Modelle der Aufgabenwahrnehmung

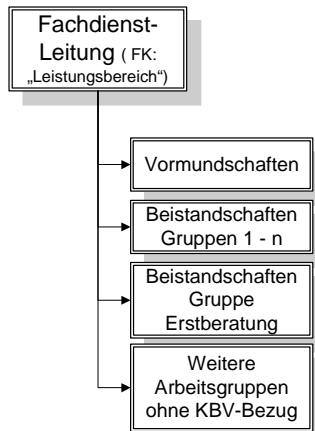
Modell eigenständige Beistände mit integrierter Beratungsfunktion



Merkmale:

- Gemeinsame Leitung V und B
- selbständige Beistände
- Integration der Beratungs- und Beurkundungsaufgaben in die Beistandschaften

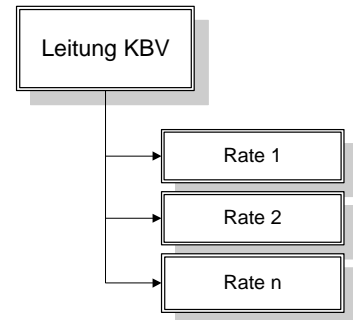
Modell Front-office für Beratungen, eigenständige Gruppe Beistandschaften



Merkmale:

- keine ausschließliche Leitung KBV
- Erstberatung konzentriert in einer Gruppe

Klassisches Kombinationsmodell Vormünder - Beistände – Zuarbeiter in einer Rate



Merkmale:

- In der Regel Vormünder als Vorgesetzte der Beistände und Zuarbeiter
- wenig selbständige Beistände
- „Auslaufmodell“

Leistungsstrukturen für Beistandschaften sind unterschiedlich ausgestaltet: „echte“ Gruppenleitung (mit Dienstaufsicht), Koordinationsfunktion für Beistandschaften

Abbildung 57: Modelle der Aufgabenwahrnehmung

So ist in der überwiegenden Zahl der Bezirke die Aufgaben Beistandschaften in einer Organisationseinheit „kindschaftsrechtliche Beratung und Vertretung“ (KBV) gemeinsam mit den Vormundschaften und Pflegschaften organisiert. Diese organisatorische Nähe erscheint auf Grund der besonderen Aufgabenstellung, der Übernahme der gesetzlichen Vertretung des Kindes – im Fall der Beistandschaften

zur Feststellung der Vaterschaft und zur Geltendmachung von Unterhaltsansprüchen – auch weiterhin sinnvoll. Eine Zusammenlegung mit dem Bereich Unterhaltsvorschuss – auf den ersten Blick auf Grund der beschriebenen Schnittstellenproblematik einleuchtend – erweist sich allerdings nicht als zielführend. Die Geltendmachung von Forderungen gegenüber dem Unterhaltsverpflichteten erfolgt zwar in beiden Aufgabenfeldern, allerdings vor dem Hintergrund unterschiedlicher Rechtsgrundlagen. Die Regeln zum Eintreiben von Forderungen folgen damit anderen Rechtssystemen und beinhalten unterschiedliche Rechte und Vorgehensweisen. Im Bereich Unterhaltsvorschuss handelt es sich um eine Forderung des Jugendamtes an den Unterhaltsverpflichteten, im Falle der Beistandschaften um die Geltendmachung von Forderungen des Kindes im Wege der gesetzlichen Vertretung, die durch das Jugendamt wahrgenommen wird. Vor dem Hintergrund der beschriebenen Abstimmungsnotwendigkeiten ist allerdings die organisatorische Einbindung mit einer gemeinsamen übergeordneten Leitung sinnvoll. Die Regionalisierung des Bereiches Beistandschaften erscheint mangels Schnittstellen zu anderen Aufgabenfeldern des Jugendamtes nicht sinnvoll. Der beschriebene Rückgang der Beistandschaften erscheint in einem zentralen Fachdienst besser zu organisieren als in einer regionalen Organisationsstruktur. Die Beratung über Unterhaltsfragen sollte sich in einem zentralen Fachdienst sinnvoller Weise gemeinsam mit dem Bereich Unterhaltsvorschuss organisieren lassen.

Zusammenfassung der Empfehlungen und Anforderungen an Organisation und Personalbemessung:

- Das Aufgabenvolumen ist fallabhängig und von soziodemografischen Einflüssen abhängig – allerdings sowohl in aufwandserhöhender wie auch aufwandssenkender Richtung
- Die Personalbemessung muss die Anforderungen an die regelhafte Einkommensüberprüfung und rechtzeitige Geltendmachung der Ansprüche ermöglichen.
- Die Organisatorische Ansiedlung erfolgt als zentrale Fachaufgabe mit organisatorischer Nähe zum Unterhaltsvorschuss, eine gemeinsame Organisation der Beratungsfunktionen ist anzustreben.
- Es ergeben sich folgende Anforderungen an die Fachsoftware Jugendhilfe und Berücksichtigung der Optimierung bei der Personalbemessung:
 - Automatische Übernahme und Info von Stammdatenänderungen,
 - gemeinsame Verwaltung der Zahlungsvorgänge,
 - gegenseitige automatische Information über Aktivitäten bezogen auf den Unterhaltsverpflichteten

5.3.6 Prozess 06: Kindertagesbetreuung

Die im Jugendamt wahrgenommenen Aufgaben bezüglich Kindertagesbetreuung erstrecken sich zum Einen auf die *fallbezogene Bearbeitung und verwaltungsmäßige Abwicklung* und zum Zweiten auf die *fachliche Steuerung* für die Bereiche **Tageseinrichtungen** (Kita), **Tagespflege** und teilweise schulergänzende Betreuung (**Hort**).

Neben dem SGB, in welchem die Artikelgesetze „Kinder- und Jugendhilfeweiterentwicklungsgesetz“ (KICK) und „Tagesbetreuungsausbaugesetz“ (TAG) eingeflossen sind, stellen das Kindertagesförderungsgesetzes sowie die zugehörige Verordnung, das Kinder- und Jugendhilfegesetz, das Tagesbetreuungskostenbeteiligungsgesetzes, das Schulgesetz (§ 19) und das landesrechtliche Ausführungsgesetz zum KJHG die maßgeblichen rechtlichen Grundlagen dar. Zudem gibt es eine Reihe von Vereinbarungen, die ebenfalls handlungsleitend wirken: Die Rahmenvereinbarung über die Finanzierung und Leistungssicherstellung der Tageseinrichtungen, die Orientierungshilfe zur Feststellung des Bedarfs für Kinder bis zum Schuleintritt von der Senatsverwaltung für Bildung Wissenschaft und Forschung sowie Vereinbarung über die Qualitätsentwicklung in Berliner Kindertagesstätten.

Der Aufgabenbereich Kindertagesbetreuung unterliegt einer hohen Regulierungs- und Veränderungsintensität. Nachstehende Auflistung fasst aktuelle Veränderungen zusammen:

- Einführung des Gutscheilverfahrens mit dem KitaFöG (2006). Seit der Einführung des Kita-Gutscheinsystems hat beispielsweise die Häufigkeit der Kita-Wechsel zugenommen.
- Tagesbetreuungsausbaugesetz (TAG) mit dem Ziel die Betreuung für unter 3-Jährige (Kindertagesstätten und Tagespflege) auszubauen.
- Im Zusammenhang der Umsetzung der "Qualitätsvereinbarung Tageseinrichtungen - QVTAG" werden zukünftig möglicherweise neue Arbeitsaufwände auf die Jugendämter zukommen. Konkrete Angaben können erst gemacht werden, wenn die entsprechenden Klärungsprozesse zwischen den Vereinbarungspartnern der QVTAG und den Jugendämtern weiter vorangeschritten sind.
- Gesetzes zur vorschulischen Sprachförderung, welches u. a. eine jährliche Verteilung der Sprachlernstagebücher an alle Kindertageseinrichtungen des Bezirkes vorschreibt.
- Durch das derzeit nur im Entwurfsstadium vorliegende Artikelgesetz „zur Einführung der beitragsfreien Förderung im Kindergarten und zur Änderung weiterer Vorschriften wird es zu einer Vielzahl von Änderungen kommen. Beispielsweise wird klargestellt, dass die Jugendämter zukünftig auch für die ergänzende Betreuung nach § 19 Abs. 6 Schulgesetz (Hort)⁷⁶ und hierbei für die Kostenbeteiligungseinziehung zuständig sein werden. Es handelt sich dabei um eine eigene Art der stellvertretenden, gesetzlichen Aufgabenwahrnehmung an Stelle des zuständigen Schulträgers, wobei jedoch die Trägerverantwortung weiterhin beim Schulamt bleibt.

⁷⁶ Soweit nicht ein freier Träger auf Grund einer Kooperation mit Schule die Betreuung übernommen hat.

- Mit dem Kinderförderungsgesetz (Dezember 2008) soll ab dem 1. August 2013, nach Abschluss der Ausbauphase, der Rechtsanspruch auf einen Betreuungsplatz für alle Kinder vom vollendeten ersten bis zum vollendeten dritten Lebensjahr eingeführt werden.
- Die Finanzierung der Kindertagespflege wurde neu geregelt (AV FinKPT vom 16.12.08), womit u. a. eine (Neu-) Berechnung und Überprüfung der Entgelte der Kindertagespflegepersonen verbunden ist.

Aufgrund dieser zahlreichen Veränderungen erfolgte in Kapitel 5.1 eine klarstellende Beschreibung der Aufgabenzuständigkeiten innerhalb des Muster-Jugendamtes für den Aufgabenbereich Kindertagesbetreuung.

Im Rahmen der Prozessworkshops zum Kita-Gutschein-Verfahren wurde nur die **Gutscheinerstellung für Tageseinrichtungen** analysiert und bewertet. Die Ergebnisse der Prozessworkshops werden nachfolgend dargestellt.

Der Prozess „Gutscheinerstellung für Tageseinrichtungen“ umfasst die in Abbildung 58 dargestellten Teilprozesse. Eine detaillierte Prozessaufnahme und -besprechung erfolgte für die Prozesse 1-4, 6, 7, 11 und 12.

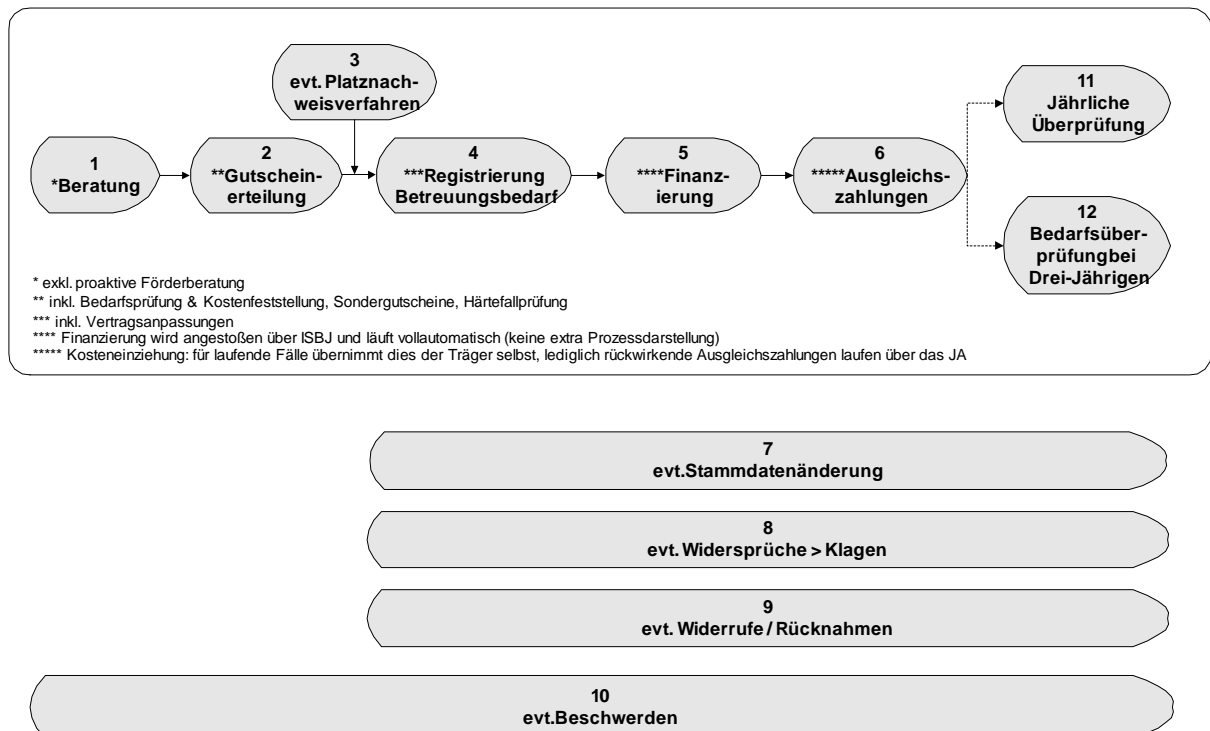


Abbildung 58: Teilprozess in der der Gutscheinstelle für Tageseinrichtungen

Die beiden wesentlichen Zielstellungen im Rahmen des Gesamtprozesses „Gutscheinverfahren“ sind die individuelle, bedarfsgerechte Verteilung der Ansprüche (Gutscheinerstellung). Dabei umfasst ein bedarfsgerechter Förderungsanspruch die Aspekte Betreuung, Bildung, Erziehung (Kita als Betreuungs- und Bildungseinrichtung mit Kinderschutzaufgaben). Zum Zweiten muss eine transparente und bedarfsorientierte Verteilung der Finanzmittel gewährleistet werden.

Die Vielzahl an gesetzlichen Regelungen führen zu einer Reihe von Verfahrensvorschriften. Von der Expertengruppe wurden folgende Verfahrensziele als wesentlich und allgemeingültig eingestuft:

- individuelle Bedarfsfeststellung (nicht standardisiert, typisiert) (§ 1 KiTaFöG)
- Beratungspflicht/-grundsatz (jedoch keine Ermittlungspflicht) (VwVFG)
- einfacher Zugang (Gesetzeserklärung zum Kita-Reformgesetz)
- Bündelung aller relevanten Informationen (für Kosten, Bedarfe, Planung)
- rechtliche Sicherheit (justiziabel)
- Transparenz über Verfahren und Kosten für alle Beteiligte (Gesetzesbegründung KiTaFöG)
- IT-Tauglichkeit (ISBJ)
- Professionalisierung und Optimierung (z.B. über Orientierungshilfen)

Die Aufnahme der Prozesse wurde verbunden mit einer Einschätzung der Experten zu den gegenwärtigen Stärken und Schwächen des Prozesses und zu aktuellen Veränderungen. Zudem wurden im Rahmen der Ist-Analyse bestehende Unterschiede zwischen den Bezirken sichtbar. Die nachstehende Auflistung fasst die wesentlichen Erkenntnisse zusammen und bildet damit eine Grundlage für die Optimierungsnotwendigkeiten und -möglichkeiten der Sollkonzeption:

- **[1]** Als größte Schwäche und Aufwandstreiber wird der durchgängig festgestellte Informationsmangel vor allem über Einrichtungen und bezirksübergreifende Informationen empfunden.
- **[2]** Es wird als ein nicht intendierter Nebeneffekt der Finanzierungsregelungen angesehen, dass Kinder mit einem Standard-Betreuungsverhältnis (halbtags) am schwierigsten Kita-Plätze finden. Im Rahmen des Platznachweisverfahrens führt dies zu erhöhten Aufwänden für die Gutscheinstelle.
- **[3]** Insbesondere für neue Mitarbeiter fehlen ISBJ-Schulungen. Bestimmte Anwendungen sind zudem grundsätzlich sehr zeitaufwendig. So dauert das Erstellen einer Abfrage sehr lange (bis zu 1 Stunde) oder kann gar nicht ausgeführt werden.
- **[4]** Die ständige Wiederholung der umfangreichen Bedarfsprüfung inkl. der sozialpädagogischen Begleitung führt zu Arbeitsverdichtung.
- **[5]** Die Mitteilungspflicht der Träger an das Jugendamt ist zu knapp (5 Tage nach Vertragsbeendigung) und wird überwiegend nicht eingehalten. In der Folge entsteht Aufwand im Prozess „Ausgleichszahlungen“.
- **[6]** Die Einbindung des sozialpädagogischen Fachverständes erfolgt unterschiedlich (Details siehe Soll-Konzeption).

- **[7]** In den Gutscheinstellen existieren unterschiedliche Regeln der Arbeitsteilung (nach Nachnamen der Mutter, nach Trägern, nach Wohnort der Eltern).
- **[8]** Die organisatorische Anbindung des Teilprozesses Kosteneinziehung ist verschieden. (Details siehe Soll-Konzeption)
- **[9]** Es wurde mehrfach aber nicht flächendeckend geäußert, dass eine fachliche Steuerung des Aufgabenfeldes Kindertagesbetreuung durch das Jugendamt faktisch kaum stattfindet.

Auf Basis dieser Einschätzungen der Experten sowie der im Kapitel 5.1. vorgestellten Aufbauorganisation erfolgen nachstehend konkrete Optimierungsmöglichkeiten für den Bereich Kindertagesstätten:

- **[1] Teilprozess Bedarfsprüfung/Gutscheinerstellung**

(Schaubilder Bestandsaufnahme siehe Anlage 11-6):

Gegenwärtig gibt es unterschiedliche Verfahrensweisen hinsichtlich der sozialpädagogischen Einschätzung von Bedarfen. So variieren die Entscheidungsmöglichkeiten der Sachbearbeiter in der Gutscheinstelle zwischen den Bezirken: Zum Teil nehmen die Mitarbeiter selbst eine Einschätzung vor und kontaktieren nur in schwierigen Fällen den RSD. In anderen Bezirken ist den Kita-Gutschein-Sachbearbeitern untersagt eigenständige Ermessenausübung vorzunehmen, womit eine Weiterleitung an pädagogische Sachbearbeiter notwendig wird. Diese Weiterleitung erfolgt zudem unterschiedlich: a) An einen pädagogischen Sachbearbeiter innerhalb der Gutscheinstelle oder b) an den RSD.

Angelehnt an die erfolgreich praktizierten Varianten in Tempelhof-Schöneberg und Friedrichshain-Kreuzberg führen die Mitarbeiter im zentralen Fachdienst ZFD – 3 des Muster-Jugendamtes in der Regel eine **eigenständige Bedarfsprüfung** auf Basis der Orientierungshilfe durch. Die Mitarbeiter entscheiden nach ihrem Ermessen, wann eine Einbindung von pädagogischem Sachverstand oder des RSD (z.B. bei Kinderschutzfällen) notwendig erscheint. Bei der Ermessensausübung stellt die Orientierungshilfe eine maßgebliche Hilfe dar⁷⁷.

Sofern im Einzelfall eine Ermessenentscheidung notwendig ist, kann diese durch die Gruppen- oder Teamleitung bzw. eine/n pädagogische/n Sachbearbeiter/in Kindertagesbetreuung in den Regionen vorgenommen werden.

- **[2] Teilprozess Kosteneinziehung** (Schaubilder Bestandsaufnahme siehe Anlage 11-6):

Im Rahmen der Ist-Analyse wurden unterschiedliche Strukturen bezüglich der Ansiedlung der rückwirkenden Kosteneinziehung offenbar. Zum Teil ist diese Aufgabe in der Gutscheinstelle angesiedelt, teilweise auch ausgelagert. Für das Muster-Jugendamt wird auf Basis der positiven Erfahrungen in Charlottenburg-Wilmersdorf folgendes Verfahren vorgeschlagen: Da es sich um vergleichsweise spezialisiertes Wissen (Niederschlagung / Stundung etc.) handelt, erscheint eine Bündelung dieser Aufgabe sinnvoll. Des Weiteren sollte die Wahrnehmung der Aufgabe innerhalb des zentralen Fachdienstes ZFB – 3 erfolgen, um keine zusätzlichen Wissens-Schnittstellen auszu-

⁷⁷ In welchem Ausmaß über die Orientierungshilfe hinaus besondere und damit selbstständige Fallprüfungen notwendig sind, ist in jedem Einzelfall zu prüfen.

bauen und um Verrechnungsmöglichkeiten zwischen Ansprüchen und Forderungen nicht zu blockieren.

▪ **[3] Teilprozess Bedarfsüberprüfungen bei 3-Jährigen und jährliche Überprüfung:**

Durch die Nutzung der Outputmanagement-Komponente (OMK) der Fachsoftware Jugendhilfe soll der Teilprozesses Bedarfsüberprüfung bei 3-jährigen und der jährlichen Überprüfung entsprechend der folgenden Abbildung optimiert werden:

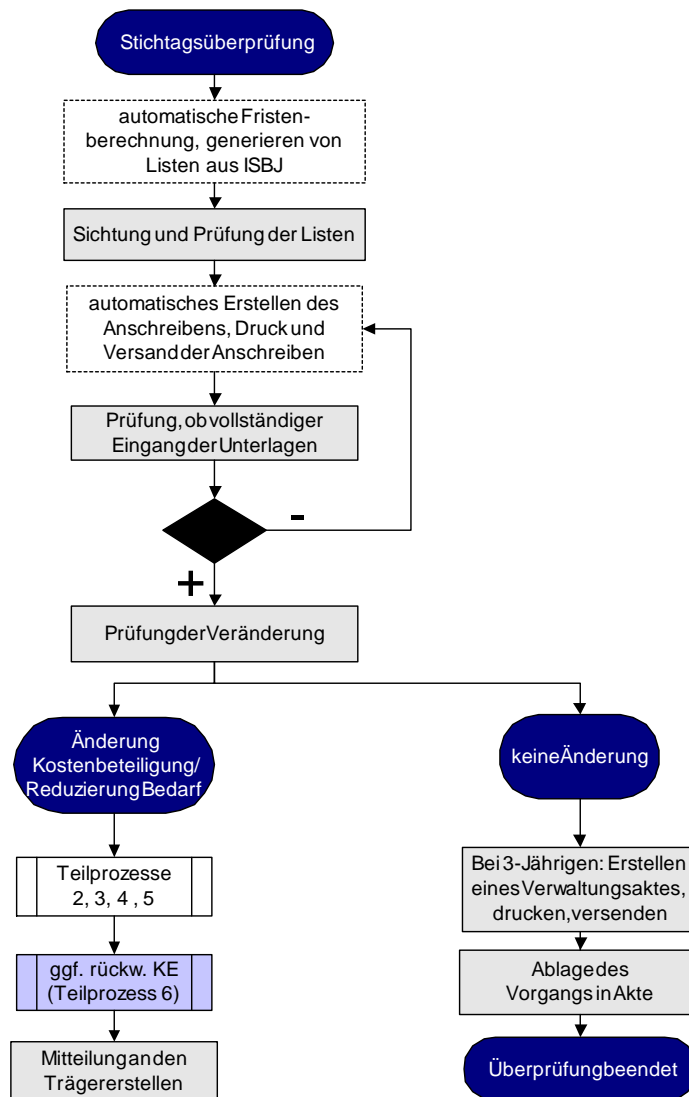


Abbildung 59: Soll-Prozess: Kindertagesbetreuung: Teilprozess Stichtagsüberprüfung

Eine Komponente im Rahmen der Einführung der Fachsoftware Jugendhilfe ist die sogenannte Outputmanagement-Komponente (OMK). Diese IT-Lösung ermöglicht zum einen den zentralen Druck und Versand von Schreiben durch das Druckzentrum im ITDZ. Zum anderen gestattet sie auch das Versenden von Mitteilungen per E-Mail (z.B. Informationen an Träger) aus dem IT-

Fachverfahren heraus. In Charlottenburg-Wilmersdorf wird derzeit ein Pilotverfahren bezüglich der OMK im Fachverfahren KiTa praktiziert, welches den Verwaltungsaufwand für die standardisierten Bedarfsüberprüfungen bei 3-Jährigen und die jährlichen Überprüfungen erheblich reduziert und damit im Muster-Jugendamt Anwendung finden soll: Mit Hilfe von ISBJ werden turnusmäßig zweimal im Jahr Listen erstellt, denen eine automatische Fristenberechnung zu Grunde liegt. Nach Sichtung und Prüfung der Liste durch den zuständigen Sachbearbeiter wird diese an das ITDZ übermittelt. Auf Basis eines Standardansprechens werden dort die notwendigen Anschreiben generiert, *automatisch gedruckt, kuvertiert und versandt*. Ein Roll-Out des Piloten wird daher empfohlen.⁷⁸

■ [4] Wissensmanagement

Wie in Kapitel (5.4) dargestellt, werden die festgestellten Informationsmängel im Zuge der Einführung und fortlaufenden Verbesserung der Fachsoftware, insbesondere der Einrichtungs- und Dienstdatenbank und des Berichtswesens erheblich reduziert. Hierbei ist insbesondere darauf zu achten, dass bezirksübergreifende Informationen bezüglich der Kindertagesstätten (Angebotsportfolio, Auslastung) sichtbar sind. Darüber hinaus sollte angestrebt werden fehlende Auslastungsinformationen zur Verfügung zu stellen. Die Informationsmängel ergeben sich derzeit:

- aus der Differenz zwischen maximalen Plätzen nach Betriebserlaubnis und den belegbaren Plätzen nach Einschätzung der Kita-Leitung, sowie
- aus den belegbaren Plätzen nach ISBJ und den tatsächlich noch belegbaren Plätzen, da die Träger/Einrichtungen verbindliche Absprachen mit den Eltern treffen und Plätze schon für die Folgemonate vergeben.

■ [5] Qualifizierung

Generell erscheint eine vertiefende Qualifikation in ISBJ erforderlich. Die Module Berichtswesen und Statistik werden unterschiedlich genutzt bzw. sind in ihrer Funktionalität unterschiedlich bekannt. Diese Wissenslücken führen teilweise zu erheblichen Mehraufwänden bei der Erstellung von Listen z.B. bei Anfragen der Jugendamtsleitung oder politischer Gremien.

⁷⁸ Wie in dem derzeitigen Entwurf der „Verwaltungsvereinbarung über die Bereitstellung einer Output-Komponente durch das IT-Dienstleistungszentrum (ITDZ)“ beschrieben und begründet, führt die Nutzung der OMK auch außerhalb des hier betrachteten Prozesses zu Prozessoptimierungen: „Neben der erheblichen Reduzierung der Druck- und Versandkosten führt der zentrale Druck zu einer gravierenden Entlastung der Mitarbeiter. Für die ohnehin hochbelasteten Mitarbeiter stellt das Drucken, Falten und Kuvertieren von Mitteilungen und Bescheiden bei Hunderten vom Betreuungsfällen je Sachbearbeiter eine große zusätzliche Belastung dar, die durch den zentralen Druck entfällt.“ (S. 2)

5.3.7 Prozess 07: Eingliederungshilfen / Fallmanagement

Anmerkung: Der Aufgabenbereich der Eingliederungshilfe nach SGB XII ist nicht mehr im Musterjugendamt enthalten. Trotzdem dokumentieren wir im Folgenden die Ergebnisse der Prozessanalyse.⁷⁹

Mit Maßnahmen der Eingliederungshilfe nach SGB XII sollen körperlich, geistig und seelisch behinderte junge Menschen bis zum Eintritt der Volljährigkeit (in Ausnahmefällen bis zum 27. Lebensjahr) gefördert werden. Ziel ist Förderung der Teilhabe und die Aktivierung der behinderten jungen Menschen sowie die Gewährung von Geldleistungen nach dem Landespflegegeldgesetz.

In allen fünf Jugendämtern zusammen wurden im Jahr 2008 monatlich durchschnittlich ca. 550 Fälle bearbeitet. Das macht pro Jugendamt ca. 100 bis 150 Fälle pro Monat.

Nur in Berlin werden die Aufgaben der Eingliederungshilfe für junge Menschen durch das Jugendamt wahrgenommen. Hintergrund dieser Zuständigkeitsentscheidung ist die Annahme, dass junge Menschen integriert über die Hilfen des SGB VIII und XII besser unterstützt werden können. Für die Aufgabenwahrnehmung ist erhebliches Spezialwissen verbunden, die traditionell über einen Fachdienst im Fachbereich 4 des Jugendamtes wahrgenommen wurde. Mit der Einführung der Sozialraumorientierung standen die Bezirke vor der Frage, wie die Aufgaben der Eingliederungshilfe künftig wahrgenommen werden sollten. Einige Bezirke haben die Fachaufgabe regionalisiert in anderen wird die Eingliederungshilfe weiterhin als zentrale Fachaufgabe wahrgenommen.

Die Fachaufsicht für die Aufgaben des SGB XII liegt bei der Senatsverwaltung für Integration, Arbeit und Soziales. Hier wurde in den letzten Jahren das integrierte Fallmanagement eingeführt, das die Trennung von sozialpädagogisch-beratenden Tätigkeiten und verwaltungsmäßiger Abwicklung aufhebt und ein Assessmentverfahren analog des Hilfeplanverfahrens der Jugendhilfe vor der Bewilligung der Hilfe nach SGB XII vorsieht. Dieses Fallmanagementkonzept wurde auf die Jugendämter übertragen (AV Eingliederungshilfe*) und seit Mitte 2008 wurden ca. 79 Mitarbeiter-/innen der Jugendämter vom Sozialpädagogischen Fortbildungsinstitut Berlin-Brandenburg zu Fallmanagern fortgebildet.

Zur Umsetzung des Fallmanagements wird im Jahr 2009 ein EDV-Fachverfahren (open Prosoz*) in den Jugendämtern eingeführt.

Vor dem Hintergrund dieser Veränderungen wurde eine Prozessanalyse für das Aufgabenfeld der Eingliederungshilfe nach SGB XII durchgeführt. Grundlage bildeten die in der Anlage 11.7 aufgeführten Dokumente.

⁷⁹ Für den Fall, dass die Aufgabe im Jugendamt verbleibt, empfehlen wir eine organisatorische Ansiedlung in der Region, der Gruppe „Integration und Hilfe“ allerdings unter Anpassung des Fallmanagementkonzeptes auf die Arbeitsweise des Jugendamtes.

Die Gestaltung der Aufbauorganisation beeinflusst die Ablauforganisation. Deshalb wurden zunächst die verschiedenen Modelle der Aufgabenwahrnehmung verglichen. Danach lassen sich drei Modelle unterscheiden:

- Zentrales integriertes Fallmanagement (integrierte Fallbearbeitung in zentralem Fachdienst) – (FK)
- Regionales duales System (regionale Bearbeitung durch SozialarbeiterInnen, zentrale Wahrnehmung der Verwaltungsaufgaben) (TS, CW, MI, TK)
- Zentrales duales System (zentrale Bearbeitung getrennt nach SozialarbeiterInnen und Verwaltungsaufgaben) (Neukölln – nicht im Projekt beteiligt)

Modelle der Aufgabenwahrnehmung

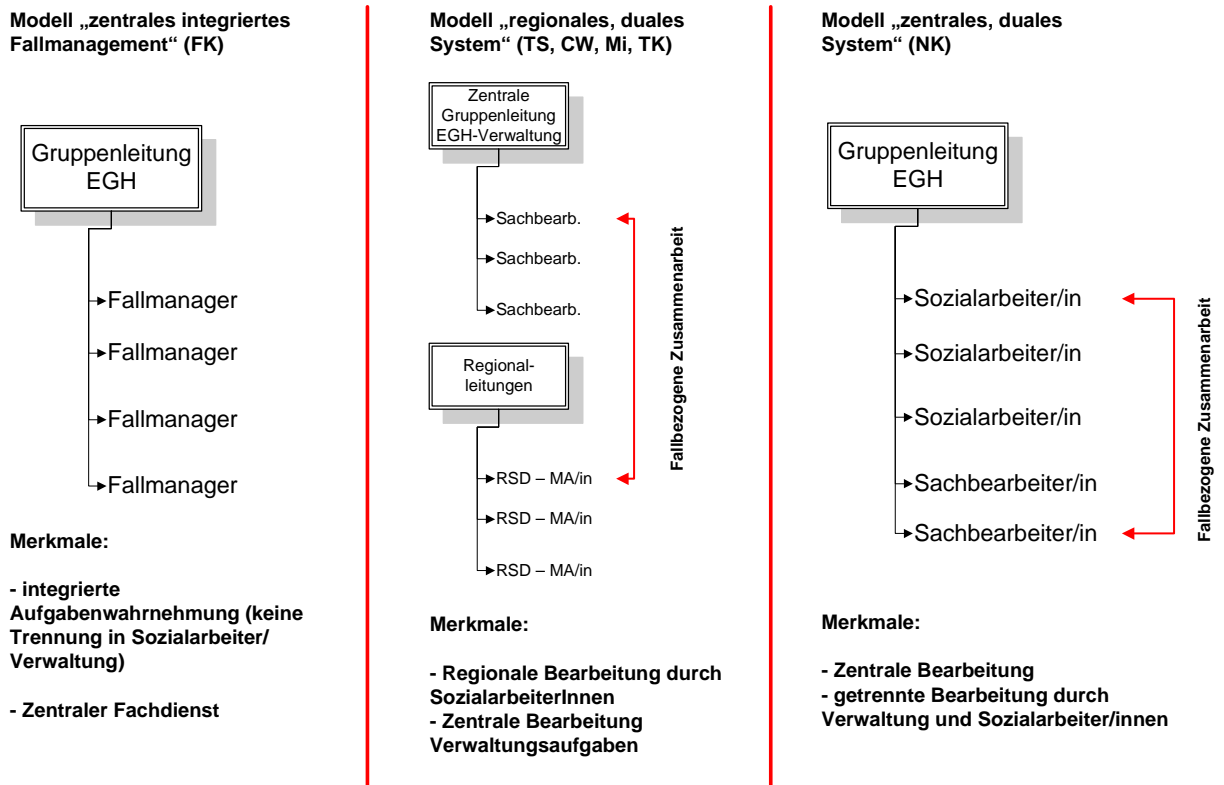


Abbildung 60: Modelle der Aufgabenwahrnehmung

Die Prozessanalyse erfolgte nach dem „Handbuch für Fallmanager/innen der Eingliederungshilfe nach SGB XII“⁸⁰.

⁸⁰ Version 2.0 März 2006, Senatsverwaltung für Gesundheit, Soziales und Verbraucherschutz

Danach sind folgende Teilprozesse zu unterscheiden:

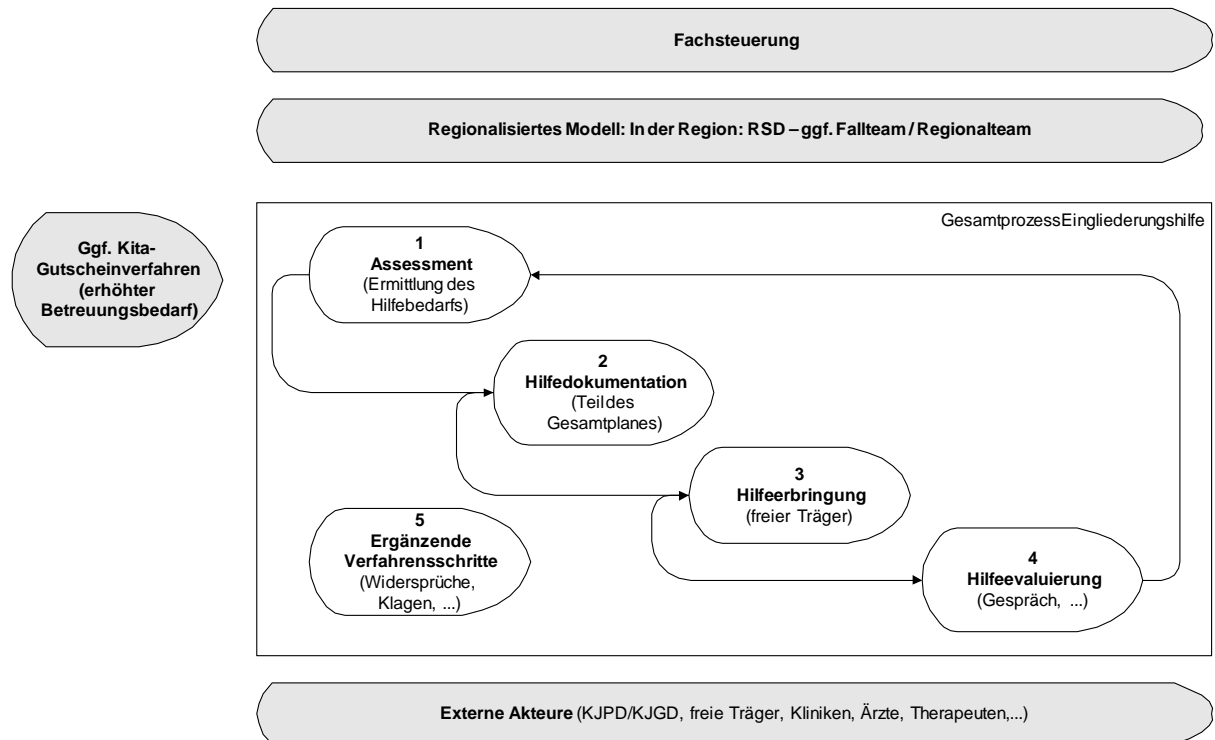


Abbildung 61: Eingliederungshilfe: Teilprozesse

Die Analyse erbrachte vor allem folgende Schwachstellen und Optimierungspotenziale:

- **Verwendung unterschiedlicher Formulare** – wird mit der flächendeckenden Einführung der Fachsoftware open ProSoz vereinheitlicht.
- **Erforderliche Gutachten** (KJGD/KJPD/SPD) entsprechen nicht immer den qualitativen Anforderungen und werden nicht immer zeitnah erbracht – Durch die vorgeschlagene Integration dieses Aufgabenfeldes in das Jugendamt (Zentraler Fachdienst psychosoziale Versorgung) wird dieses Problem reduziert. Allerdings muss auch bei dieser organisatorischen Lösung eine Vereinbarung über die qualitativen Anforderungen an die Gutachten erfolgen, z.B. über eine Arbeitsanweisung über die Zusammenarbeit der beteiligten Organisationseinheiten.
- **Tätigkeitsberichte der Träger/Leistungserbringer** sind nicht formalisiert – Vorschlag: Erarbeitung einer verbindlichen und einheitlichen Berichtsstruktur über SenIAS/im Bezirk.
- **Honorarverträge mit Einzelpersonen** - unterschiedliche Auslegung der Frage der Scheinselbstständigkeit in den Bezirken. Vorschlag: Festlegung eindeutiger Auslegungsvorschriften durch die zuständige Senatsverwaltung für Integration, Arbeit und Soziales

- Erforderliches **aktuelles und präsent**es **Spezialwissen** für Prüfung der Behinderung und Einschätzung des Hilfebedarfes ist bei regionalisierter Aufgabenwahrnehmung auf Grund der geringen Fallzahlen nur schwer zu realisieren. Vorschlag: regelmäßiger Erfahrungsaustausch und fallbezogene Beratung über die Fachsteuerung
- **Die Angebotsstruktur der Leistungserbringer** (Träger, etc) ist nicht überall ausreichend transparent – Vorschlag: Erarbeitung eines Trägerinformationssystems durch die Fachsteuerung bzw. die zuständige Senatsverwaltung für Integration, Arbeit und Soziales

Bezogen auf den Aufwand pro Fall wurden von den Experten/-innen folgende Einschätzungen vertreten:

lfd. Nr.	Prozessschritt	Kurzbeschreibung	Akteure (Beteiligte OE)					Dauer		
			a	b	c	d	e	min	Ø	max
1	Artikulation des Hilfebedarfes									
2	Assessment und Hilfedokumentation	mehr als 70% Gutachtenanforderung; 4 - 6 Wochen Zeitbedarf; wenn Schule involviert, dann länger	RSD FM	SB -	Gut- achter			6 h	24 h	80 h
3	Realisierung der Leistung	Auswahl des Leistungsanbieters, Finanzierung	RSD FM	SB -				2 h	5 h	16 h
4	Evaluation	mind. einmal jährlich; nicht formalisierter Zwischenbericht; Hilfekonferenz	RSD FM	- -					6 h	
5	Finanzierung	Zahlungsmanagement, Statistik	- FM	SB -				1 h/ Monat	2 h/ Monat	
6	ergänzende Verfahrensschritte	Widersprüche	RSD FM	SB -				8 h	8 h	16 h
7	Stellungnahme zum erhöhten Betreuungsbedarf nach KitaFöG	Stellungnahmen zum erhöhten Betreuungsbedarf ("A- und B-Kinder")	RSD FM	- -					4 h	

Abbildung 62: Eingliederungshilfe: Geschätzter Zeitbedarf

Die Abwägung der Vor- und Nachteile der einzelnen Modelle der Aufgabenwahrnehmung und die Analyseergebnisse bezogen auf die Spezialqualifikation haben dazu geführt, dass Steria Mummert Consulting die Ansiedlung der Aufgaben nach SGB XII und des Landespflegegeldes beim Sozialamt befürwortet (Vgl. Kapitel 5.1).

Die ausführliche Prozessdarstellung findet sich in Anlage 11-7.

5.4 Infrastrukturen

Vor dem Hintergrund der Ausgangslage (siehe Kapitel Infrastrukturanalyse 4.7) und unter Berücksichtigung der Aufgabenstruktur des Musterjugendamtes werden im Folgenden die infrastrukturellen **Mindest-Ausstattungsstandards** für eine sach- und fachgerechte Aufgabenwahrnehmung beschrieben.

Die nachstehende Tabelle stellt die Mindestausstattungsstandards des Muster-Jugendamtes dar:

Infrastrukturressource	Mindestanzahl	Bezugsgröße / Bemerkung
1 Raumsituation		
Einzelbüro	jeder Mitarbeiter "Intervention & Hilfe"	zzgl. Leitungskräfte
Arbeitsplätze	jeder Mitarbeiter	-
Besprechungsräume	3	Anzahl pro Region
Wickelbereich	1	Anzahl pro Region
Archivraum	zentral	im Jugendamt oder Bezirk
Leitsysteme (für Bürger/Kunden/Klienten)	ja	Anzahl pro Region
2 IT		
PC (Personal Computer)	jeder Mitarbeiter	-
- davon PC's mit Intranetanschluss	jeder Mitarbeiter	-
- davon PC's mit Internetanschluss	jeder Mitarbeiter	-
Lap Top	jeder Mitarbeiter "Fördern & Gestalten"	-
Beamer i.V.m. einem Lap Top	1	Anzahl pro Standort über > 20 MA
Integrierter Drucker, Scanner und ggf. Fax	2 - 3	Anzahl pro Standort, 3 für Standorte > 30 MA
evt. Fax	2	Anzahl pro Standort
3 Kommunikation		
Telefon - uneingeschränkt	jeder Mitarbeiter	-
Mobiltelefone - uneingeschränkt	jeder Mitarbeiter "Fördern & Gestalten"	-
uneingeschränktes Emailsysteem	jeder Mitarbeiter	-
4 Mobilität		
dienstliche Fahrräder	2	Anzahl pro Region
Dienstfahrtscheine	nach Bedarf	zentrale Verwaltung im Bezirk
Fahrdienst im Rahmen eines Shared Service	nach Bedarf	zentrale Verwaltung im Bezirk
5 Ergänzende Arbeitsmittel		
Digitalkamera inkl. Videofunktion	3	Anzahl pro Jugendamt
Aufnahmegerät, Tonbänder	2	Anzahl pro Team "Intervention & Hilfe"
Flipchart	1	aller 15 Mitarbeiter
Medienkoffer	1 - 2	Anzahl pro Standort, 2 für Standorte > 30 MA
Pinnwände / Whiteboard	1 - 2	Anzahl pro Standort, 2 für Standorte > 30 MA
TV/Fernseher, Videoabspielgerät	2	Anzahl pro Jugendamt
6 Serviceprozesse		
interne Boten (Büroboten)	0	-
Schreibkräfte	0	-
Sekretariat / Assistenz	1	Anzahl pro Region und Fachdienst, zzgl.
IT-Service, Helpdesk	-	IT-Stelle des Bezirkes
Pförtner im Rahmen eines Shared Service	-	Facilitymanagements des Bezirkes
Sicherheitsdienst im Rahmen eines Shared Service	-	Facilitymanagements des Bezirkes
Hausmeister im Rahmen eines Shared Service	-	Facilitymanagements des Bezirkes

Abbildung 63: Mindest-Standards Infrastrukturausstattung (ohne Krisentelefon)

Wie in der obigen Abbildung ersichtlich, beziehen sich manche Mindest-Ausstattungsstandorts nicht auf Arbeitsgebiete, sondern auf den Standort. In diesem Zusammenhang ist anzumerken, dass aus dem Fachkonzept Sozialraumorientierung nicht zwangsläufig eine räumliche Dezentralisierung des Jugendamtes folgt. Alle Arbeitsbereiche des Muster-Jugendamtes könnten an einem zentralen Standort des Bezirkes angesiedelt werden und trotzdem regionalorientiert arbeitenden. Die Standortfrage ist abhängig von den infrastrukturellen Begebenheiten des jeweiligen Bezirkes unter Maßgabe der folgenden Punkte zu klären:

- Sollte es weiterhin mehrere Standorte pro Jugendamt geben, berücksichtigt das Mindest-Ausstattungskonzept diese räumliche Dezentralisierung, indem es *standortbezogene* Mindestausstattungsstandards definiert.
- Sofern es einen zentralen Standort des Jugendamtes gibt, sollte dieser bürgerfreundlich gewählt werden (Anschluss ÖPNV, zentrale Lage). Die mit der zentralen Ansiedlung verbundenen Synergieeffekte minimieren die Anforderungen an die Mindest-Ausstattungsstandards.

Eine wesentliche und sich ändernde Rahmenbedingung für die Jugendämter im Bereich der Infrastrukturen ist die Einführung bzw. die Erweiterung der Fachsoftware Jugendhilfe. Diese wird stufenweise – beginnend 2009 – eingeführt. Für die Konzeption des Muster-Jugendamtes wird diese Veränderung berücksichtigt. Die Auswirkungen sind im Folgenden an den entsprechenden Stellen erläutert.

Die Standards in Abbildung 63 basieren auf folgenden Rahmenbedingungen:

▪ [1] Raumausstattung

- Jedem Mitarbeiter wird ein Arbeitsplatz mit PC zur Verfügung gestellt. Um die Räume insgesamt bestmöglich zu nutzen, sind – wie auch bisher praktiziert – gemeinsame Arbeitsplätze für z.B. Teilzeitkräfte einzurichten.
- Es ist anzustreben, für die Mitarbeiter im Bereich Intervention und Hilfe – nicht zuletzt aus datenschutzrechtlichen Gründen – Einzelraumbüros zur Verfügung zu stellen.
- Es ist zu gewährleisten, dass an jedem Standort drei Besprechungsräume vorhanden sind.
- Für das Eingangsmanagement und alle sonstigen Standorte, die regelmäßig von Bürgern/Klienten aufgesucht werden, sind folgende Rahmenbedingungen zu gewährleisten:
 - ansprechende Wartebereiche
 - Wickelraum
 - Zugangsmöglichkeiten mit Kinderwagen

▪ [2a] IT-Organisation

Angestrebt ist, dass die verwaltungsmäßige Abwicklung aller fachlichen Kernprozesse im Jugendamt zukünftig über die Fachsoftware Jugendhilfe erfolgen kann und soll. Damit wird es für bezirkseigene IT-Entwicklungen und Lösungen nur noch marginal oder sogar gar keine Notwendigkeiten mehr geben. Unter Bezugnahme auf die Verwaltungsvereinbarung⁸¹ zwischen den bezirklichen Jugendämtern und SenBWF und auf die Aufgabenbeschreibung der IT-Betreuung am Beispiel des Jugendamtes Lichtenberg⁸² wird im Folgenden eine IT-Organisation vorgeschlagen, welche transparente Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten gewährleistet.

⁸¹ Verwaltungsvereinbarung über die Beschaffung und den Betrieb von IT-Fachverfahren der bezirklichen Jugendämter

⁸² Aufgabenbeschreibung der IT-Betreuung am Beispiel des Jugendamtes Lichtenberg im Kontext mit der zentralen Verfahrensverantwortung mit SenBWF III E, Entwurf, September 2008

- **Kernzuständigkeit: Bezirkliche IT-Stelle**

Alle IT-Servicedienstleistungen des Musterjugendamtes werden im zentralen IT-Service des Bezirkes erbracht. Die zentrale bezirkliche IT-Stelle ist im Sinne der Verwaltungsvorschriften für die Steuerung des IT-Einsatzes in der Berliner Verwaltung (17.08.2004) verantwortlich für das IT-Management und die IT-Infrastruktur. Zwischen dem zentralen IT-Service und dem Jugendamt werden *Servicevereinbarungen* abgeschlossen, welche u. a. beinhalten könnte, dass die IT-Stelle einen Vor-Ort Service anbietet, wonach ein Mitarbeiter an einem Tag in der Woche im Jugendamt (jede Woche an einem anderen Standort) ist. Die zentrale IT-Stelle sollte perspektivisch in der Lage sich auf die Arbeitsplatzcomputer der Mitarbeiter aufzuschalten und damit die Mehrheit der Anwender-Probleme von der Ferne zu lösen.

Jegliche Hardwareanforderungen und allgemeinen Softwareanforderungen (Office-Produkte) werden von der bezirklichen IT-Stelle aus bedient.

Die bezirkliche IT-Stelle versteht sich als - höchst relevanter - Dienstleister und stellt entsprechende Angebote zur Verfügung: allgemeine Schulungen, Leitfäden, Hotline-Nummern, durchgängige Besetzung der Hotline.

- **Fachliche Zuständigkeit Fachsoftware Jugendhilfe: SenBWF**

Wie in der Verwaltungsvereinbarung⁸³ zwischen den bezirklichen Jugendämter und SenBWF vereinbart, ist die Senatsverwaltung für Bildung, Wissenschaft und Forschung für alle Belange des fachlichen Betriebes der Fachsoftware vollumfänglich und verantwortlich zuständig. Darunter zählen u. a. sowohl Unterstützungsleistungen wie Schulungen oder Help-Desk Angebote als auch bezirksübergreifende fachliche Anpassungen und Entwicklungen der Software. Die Einführung der Software (Stufenplan, Roll-Out etc.) liegt ebenfalls in der Zuständigkeit der Senatsverwaltung. Der technische Betrieb der Software wird im ITDZ verantwortet.

- **Unterstützung und Ansprechpartner im Jugendamt**

Zur Steigerung der allgemeinen Medien- und IT-Kompetenz wird es im Muster-Jugendamt zwei IT-Ansprechpartner geben, welche diese Aufgabe jeweils mit 25 Prozent ihrer Kapazität (ge-

⁸³ Darin heißt es u. a.: „Die Senatsverwaltung für Bildung, Wissenschaft und Forschung als zentraler Verfahrensverantwortlicher für die IT-Fachverfahren Jugend führt auf der Grundlage eines Vertrags zwischen dem Land Berlin, vertreten durch die Senatsverwaltung für Bildung, Wissenschaft und Forschung, und dem IT Dienstleistungszentrum Berlin den Abstimmungsprozess in allen Angelegenheiten der Beschaffung und Nutzung des IT-Fachverfahrens durch. Sie koordiniert die fachlichen Anforderungen der bezirklichen Jugendämter zur Anpassung und Weiterentwicklung des IT-Fachverfahrens. Anforderungen werden mit dem ITDZ abgestimmt und in einem Maßnahmenplan festgelegt. Das ITDZ kann als Generalunternehmer Fachfirmen mit der Umsetzung beauftragen. Der Senatsverwaltung für Bildung, Wissenschaft und Forschung obliegt das Sichern eines einheitlichen fachlichen Dauerbetriebes durch eine zentrale Fachadministration mit verbindlichen Vorgaben für alle IT- Fachverfahren (Betriebskonzepte, Handbücher, Anwenderrichtlinien, Parameter usw.). Die Senatsverwaltung für Bildung, Wissenschaft und Forschung übernimmt die zentrale Anwendungssystembetreuung, in deren Verantwortungsbereich Helpdesk und Hotline sowie das zentrale Fehlermanagement sichergestellt werden. Sie führt die erforderlichen Test und Freigabeverfahren durch und sichert die bezirksübergreifenden Gremienbeteiligungen. Im Rahmen der zentralen Verfahrensverantwortung werden Erst- und Multiplikatorenschulungen durchgeführt.“ (Seite 3 von 7)

messen an einer Vollzeit-Arbeitskraft) wahrnehmen. Die IT-Ansprechpartner haben folgende Aufgaben⁸⁴:

- Sie fungieren als Ansprechpartner und Unterstützer bei allgemeinen Fragen der Bedienung von Computern und Medien (derzeit Anwendungssystembetreuer genannt).
- Sie sind das Bindeglied zur bezirklichen IT-Stelle und zur Senatsverwaltung für Bildung Wissenschaft und Forschung und informieren diese über Bedarfe vor Ort.
- Sie nehmen die Rolle des dezentralen Rechtheadministrator für die Fachsoftware Jugendhilfe wahr.
- Sie entwickeln oder programmieren keine eigenen Lösungen. Sofern trotz Fachsoftware Jugendhilfe weiterhin notwendig, administrieren sie die dezentral installierten IT-Programme.

Diese Aufgaben werden zwei Mitarbeitern übertragen, die eine hohe Kompetenz in diesem Bereich haben, unabhängig von ihrer sonstigen fachlichen Aufgabe oder organisatorischen Einordnung.

Darüber hinaus ist geplant, im Zuge der Einführung der Fachsoftware Jugendhilfe ein Multiplikatoren-Konzept anzuwenden, um einen qualifizierten Umgang mit der Fachsoftware schnellstmöglich sicherzustellen.

Neben den beiden IT-Ansprechpartnern und den Multiplikatoren wird es im Muster-Jugendamt keine weitere IT-Zuständigkeit geben.

▪ [2b] IT-Policy

Sicherheits- und Datenschutzanforderungen haben einen hohen Stellenwert und sind in Einklang mit einer fach- und sachgerechten Aufgabenwahrnehmung zu bringen. In diesem Sinne verfasst die bezirkliche IT-Stelle eine auch für das Jugendamt geltende IT-Sicherheits-Policy⁸⁵, welche folgende Standards gewährleistet:

- Intranet und Internet sind flächendeckend nutzbar. Seiten mit bestimmten Eigenschaften (Signaturen, Cookies etc.) werden gesperrt. Gegebenenfalls erfolgen Stichprobenkontrollen über die besuchten Internetseiten.
- Es gibt keine eingeschränkten Emailsysteme.
- Die IT-Policies der Bezirke sind untereinander abzustimmen, um einheitliche Standards in der Aufgabenwahrnehmung zu gewährleisten und Schnittstellenprobleme zu minimieren.
- Die IT-Policy wird unter Mitwirkung der Beschäftigtenvertretung erarbeitet.

⁸⁴ Entsprechend der Zusammenfassung bei der Aufgabenbeschreibung der IT-Betreuung am Beispiel des Jugendamtes Lichtenberg im Kontext mit der zentralen Verfahrensverantwortung mit SenBWF III E, Entwurf, September 2008

⁸⁵ Diese IT-Policy steht im Einklang mit den IT-Sicherheitsgrundsätzen gemäß Nr. 1 (4) 3. Anstrich der Verwaltungsvorschriften für die Steuerung des IT-Einsatzes in der Berliner Verwaltung (17.08.2004).

▪ [2c] Hard-/Software

Der IT- Architektur und Ausstattung ist so zu gestalten, dass die Aufgaben möglichst effizient und schnittstellenarm wahrgenommen werden können.

- Die bezirkliche IT-Stelle stellt mindestens folgende Standardsoftware zur Verfügung: Textverarbeitung, Tabellenkalkulation, Erstellung von Präsentation, Lesen von pdf.-Dokumenten, Emailverwaltung, Medienplayer.
- Die bezirkliche IT-Stelle gewährleistet einheitliche und leistungsfähige IT-Architekturen und Netzwerke. Darunter fallen: Serverkonzepte, Archivierungs- und Speicherkonzepte (Laufwerke).
- Die bezirkliche IT-Stelle erstellt ein Fachkonzept für eine anforderungsgerechte und effiziente Installation für die Peripheriegeräte. In diesem Zusammenhang ist zu prüfen, ob die Vielzahl von arbeitsplatzbezogenen Drucker abgeschafft und stattdessen Hochleistungsdrucker mit integrierter Scan- und Kopierfunktion pro Etage/Standort/Bereich installiert werden können.
- Die Wartungszeit der IT-Systeme liegt außerhalb der üblichen Dienstzeit (vor 6.00 Uhr oder nach 21.00 Uhr).
- Die IT-Policies der Bezirke sind untereinander abzustimmen, um einheitliche Standards in der Aufgabenwahrnehmung zu gewährleisten und Schnittstellenprobleme zu minimieren.

▪ [2d] IT-Qualifizierung

Die bezirkliche IT-Stelle veranlasst im Rahmen der Servicevereinbarung Schulungen zur Steigerungen der allgemeinen IT-Kompetenz bezüglich der Standard-Software. Es erfolgt eine Verrechnung mit dem Jugendamt. Die Senatsverwaltung bietet Fachschulungen für die Fachsoftware Jugendhilfe an.

▪ [3a] Kommunikationssysteme

Die Leitung des Jugendamtes erarbeitet ein grundlegendes Kommunikationskonzept, welches allen Mitarbeiter zur Kenntnis gegeben wird. Ziel des Konzeptes ist die Etablierung von verlässlichen und verbindlichen Kommunikationsstrukturen. Zudem sollen die Mitarbeiter befähigt werden, die Relevanz und Qualität von Informationen besser einzuschätzen. Das Kommunikationskonzept sollte u. a. folgende Informationen enthalten:

- Im Kommunikationskonzept werden die bestehenden Kommunikationsarten (z.B. Dienstanweisungen, Empfehlungen, allgemeine Informationen etc) sowie die Kommunikationsstrukturen (Email-Verbindlichkeit, Intranet, Laufwerkstrukturen, Gremienstrukturen etc.) und deren Bedeutung erläutert.
- Es ist klarzustellen, dass Emails ein *verbindliches* Kommunikationsinstrument sind. Informationen sollten grundsätzlich per Email verteilt werden. Nur in Sonder- und Ausnahmefällen erfolgt die Informationsweitergabe und Kommunikation in Papierform.
- Das Archivierungskonzept wird erläutert. Hierzu ist es erforderlich, dass SenBWF ein gesetzeskonformes Archivierungskonzept unter Berücksichtigung der Potenziale elektronischer Archivie-

rung erarbeitet. Generell sind existierende Ablagesystematiken und für die papierne Archivierung Angebote von bestehenden Dienstleister zu prüfen (z.B. Bundesarchiv, Bibliotheken)⁸⁶.

- Die Zuständigkeit für die Einrichtung, Pflege und Wartung der Telefonanlage sollte zentral im Bezirksamt liegen. Die zuständige Stelle im Bezirksamt erlässt eine Telefon-Policy, welche folgende Standards gewährleistet:
 - Die Telefone sind ausschließlich zur dienstlichen Nutzung zugelassen.
 - Alle Mitarbeiter haben eine uneingeschränkte Telefonwahl. Es können Stichprobenkontrollen erfolgen (Abstimmung Personalrat).
 - Die Telefone bieten mindestens folgende Standard-Funktionalitäten: Anrufbeantworter, Display, Lautsprecher/Freisprechfunktion, Speicherfunktion, Rufumleitung.

▪ [3b] Informationssysteme

- Intranet und Internet

Jedes Jugendamt benötigt eine Möglichkeit zur internen Kommunikation und Informationsweitergabe. Nur so kann sichergestellt werden, dass jugendamtsweite Informationen z.B. der Jugendamtsleitung auch über räumliche Grenzen hinweg schnell, sicher und aufwandsarm verteilt werden. Um dies zu gewährleisten und um mögliche Synergien zwischen den bezirklichen Jugendämtern sicht- und damit nutzbar zu machen, wird folgende Organisation vorgeschlagen:

- Die Administration des Intranets verbleibt bei SenBWF. SenBWF ist damit verantwortlich für die amtsübergreifenden Inhalte, die allgemeine Struktur des gesamten Intranets und für die Reduzierung von redundanten und veralteten Informationen. Des Weiteren sind die Potenziale eines Contentmanagementsystems von SenBWF zeitnah zu prüfen.
- Neben dem allgemeinen amtsübergreifenden Intranet muss jedem Jugendamt ein geschützter Bereich (jugendamtsspezifisches Intranet) eingerichtet werden. Inhaltlich verantwortlich für das jugendamtsspezifische Intranet ist die Fachsteuerung.

Wie bereits im vorherigen Kapitel dargelegt, erhält jeder Mitarbeiter einen Zugang zum Internet.

- Formularwesen

Alle zu den Fachverfahren zugehörigen Formulare werden zukünftig in der Fachsoftware Jugendhilfe enthalten sein. Die Pflege der Formulare zählt zum fachlichen Betrieb und liegt in der Verantwortung von SenBWF. Alle darüber hinausgehenden Formulare werden damit von der zentralen Fachsteuerung entworfen, gepflegt und im Intranet zur Verfügung gestellt.

- Fach-Informationssysteme

Die Fachsoftware wird die in den Prozessanalysen festgestellten Informationsmängel, die aufwendigen und nicht integrierten Informationsstrukturen (z.B. den Karteikästen) weitgehend beseitigen und die redundante Datenhaltung reduzieren.

⁸⁶ Nach eigenen Angaben verfügt beispielsweise das Jugendamt im Bezirk Lichtenberg (nicht Untersuchungsgegenstand) über ein System einer elektronischen Ordnerstruktur mit speziellen Zugriffsrechten.

Nachstehende Abbildung veranschaulicht einige der Komponenten der Fachsoftware Jugendhilfe:

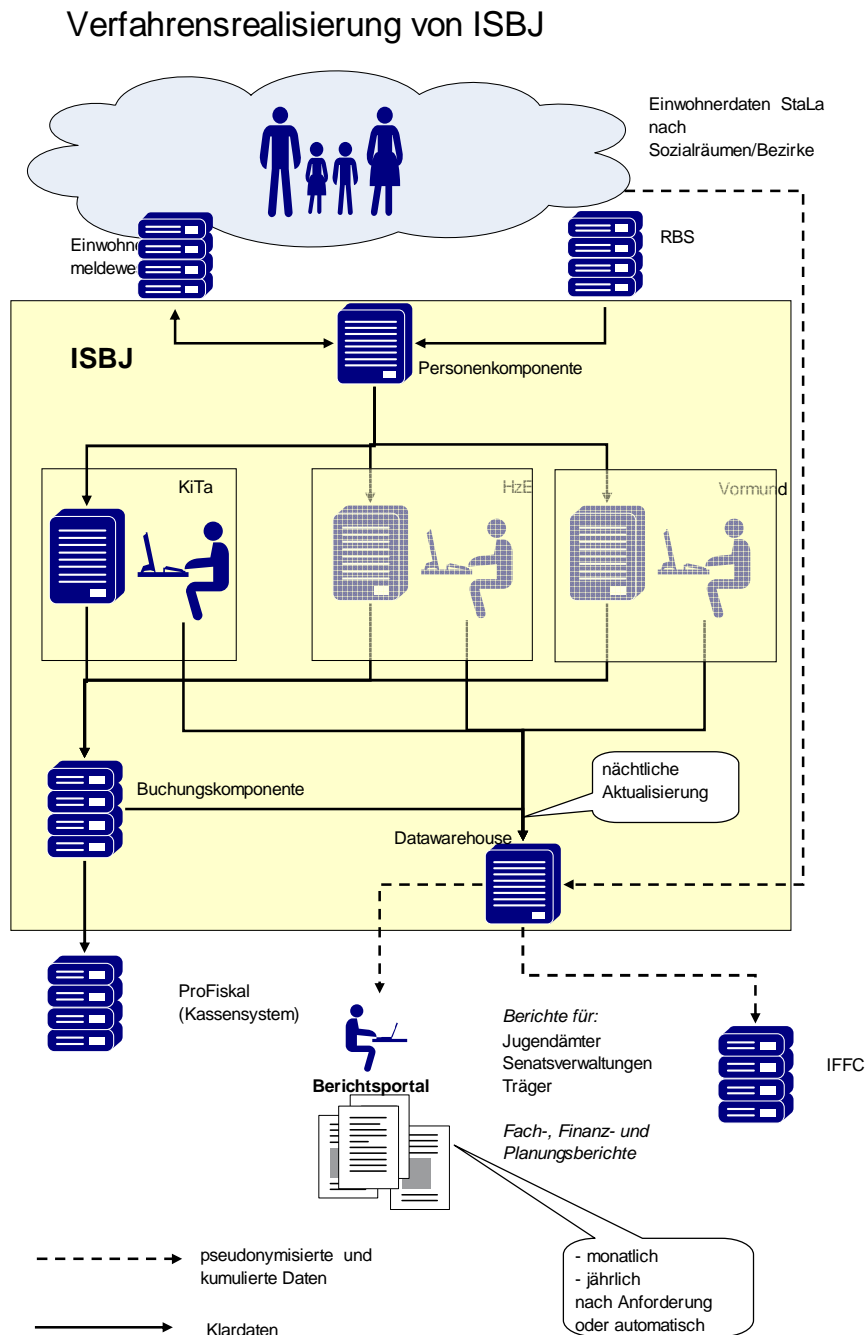


Abbildung 64: Architektur Fachsoftware (Überblick, Quelle: SenBWF)

Das Datawarehouse der Fachsoftware Jugendhilfe führt mehrere Informationsquellen zusammen und validiert die Daten untereinander sowie mit anderen Datenquellen (z.B. vom Einwohnermeldeamt). Über die Fachsoftware werden damit u. a. folgende Informationen zusammen-

geführt und gespeichert, die auf Basis eines IT-spezifischen Rollenkonzeptes den Mitarbeitern in unterschiedlicher Tiefe und Detaillierung zur Verfügung gestellt werden:

- Fachdaten (z.B. Trägerinformationen, Personen-/Fallinformationen nach Leistungsbereichen, Zuständigkeitsinformationen z.B. für die fallzuständige Fachkraft u.v.m.)
- Demografische Daten
- Sozialökonomische Daten
- Raumbezugsdaten

Darüber hinaus sind auf Grund des integrierten Datenbestandes der Fachsoftware (Datawarehouse) zahlreiche Auswertungen auf verschiedenen Ebenen (z.B. pro Leistungsbereich, Sozialraum oder Bezirk) möglich. Auszugsweise werden nachfolgend einige Auswertungsmöglichkeiten dargestellt:⁸⁷

- Ad-Hoc und/oder vorkonfigurierte Auswertungen
- Raumbezogene Auswertungen
- Einzelfallbezogene Analysen / Fallverläufe
- Einzelfallbasierte Querschnittsstatistiken

Die Erarbeitung des Berichtswesens im Rahmen der Fachsoftware erfolgt in enger Absprache mit der Jugendhilfeplanung/Fachsteuerung und unter Hinzuziehung der jeweiligen zentralen und/oder regionalen Organisationseinheiten.

Mit Hilfe der Fachsoftware werden die Wissensbestände zusammengeführt und ermöglichen eine Reihe von steuerungsrelevanten Auswertungen.

■ [4] Mobilität

Zur Sicherstellung der Mobilität werden im Muster-Jugendamt folgende Maßnahmen veranlasst:

- Wie in der qualitativen Ist-Analyse mehrfach gefordert und begrüßt, werden Dienstfahrräder zur Steigerung der Mobilität zur Verfügung gestellt.
- Vom Bezirksamt werden Jobtickets angeboten. Dienstliche Fahrten im öffentlichen Personennahverkehr sind damit abgegolten.
- In Notsituationen steht ein Fahrdienst zur Verfügung. Hierzu bietet es sich an, dass das Bezirksamt Möglichkeiten für eine amtsübergreifende Nutzung von Fahrdiensten prüft (Shared Service).
- Den Mitarbeitern im Aufgabenbereich „Fördern und Gestalten“ sollten **Notebooks** und Mobiltelefone zur dauerhaften Verwendung zur Verfügung gestellt werden. Damit ist für diese Personengruppe keine Notwendigkeit für zusätzliche Arbeitsplatzrechner oder Festnetztelefon gegeben.

⁸⁷ Details hierzu siehe: SenBWF (M. Richter), „Berichtswesen im Kontext ISBJ - Fachliche und technische Rahmenbedingungen“, Version:1.0, Berlin, 28.09.2007

■ [5] Arbeitsmittel

Die in Abbildung 63 dargestellten Arbeitsmittel sind für eine sach- und fachgerechte Aufgabenwahrnehmung im Sinne einer Mindestausstattung flächendeckend zu gewährleisten.



Abbildung 65: Schaubild Mindest-Infrastrukturausstattung (vereinfacht)

■ [6] Allgemeine Servicestrukturen

Hausmeister-, Post- und Pförtnerdienste sowie Sicherheitsdienstleistungen sind zentral durch das Bezirkliche Facility Management zur Verfügung zu stellen:

Im Ergebnis führen die aufbau- und ablauforganisatorischen Empfehlungen zu einer

- Gewährleistung von infrastrukturellen Mindest-Bedingungen für eine sach- und fachgerechte Aufgabenwahrnehmung.
- Beschreibung von Mindest-Ausstattungsbedingungen und damit zu einer Standardisierung.
- Bündelung von Verantwortlichkeiten.
- Etablierung von transparenten Strukturen.

6 Ergebnistyp II: Das fortschreibungsfähige Personalbemessungsmodell

Die erforderliche Personalausstattung für eine fach- und sachgerechte Aufgabenwahrnehmung innerhalb des ‚sozialräumlich organisierten Musterjugendamtes‘ (Kap. 5) wird auf Grundlage des folgenden Personalbemessungsmodells ermittelt.

Dieses Personalbemessungsmodell orientiert sich an folgenden Anforderungen:

- **Vollständigkeit:** Das Personalbemessungsmodell soll sämtliche zum Zeitpunkt der Untersuchung in den Berliner Jugendämtern wahrgenommenen Aufgaben umfassen. Dies gilt gleichermaßen für die Aufgaben der Jugendhilfe nach SGB VIII sowie außerhalb des SGB VIII.
- **Fortschreibungsfähigkeit:** Das Personalbemessungsmodell soll in der Lage sein, mögliche Veränderungen des Aufgabenvolumens, der zu Grunde gelegten Mindeststandards bzw. Richtwerte sowie der soziostrukturellen Rahmenbedingungen zu adaptieren und so eine Fortschreibungsfähigkeit der Personalbemessung zu gewährleisten.
- **Aufgabenorientierung:** Das Modell soll die einzelnen Aufgaben gemäß der diesen eigenen Steuerungslogik berücksichtigen. Insbesondere soll vermieden werden, dass die Mechanismen der Personalbemessung dysfunktionale Anreize bzgl. der Aufgabenerfüllung setzen.
- **Sozialraumorientierung:** Das Personalbemessungsmodell soll sich an den Anforderungen der Sozialraumorientierung sowie des Leitbildes Jugendamt ausrichten. Entsprechend sind innerhalb der Bemessung der Fachaufgaben entsprechende Personalkapazitäten für Vernetzungsaktivitäten bzw. Fallunspezifische Arbeit sowie für die Umsetzung der Steuerungsanforderungen vorzusehen.

Dies vorausgesetzt stellt sich das Personalbemessungsmodell in der Gesamtschau wie folgt dar:

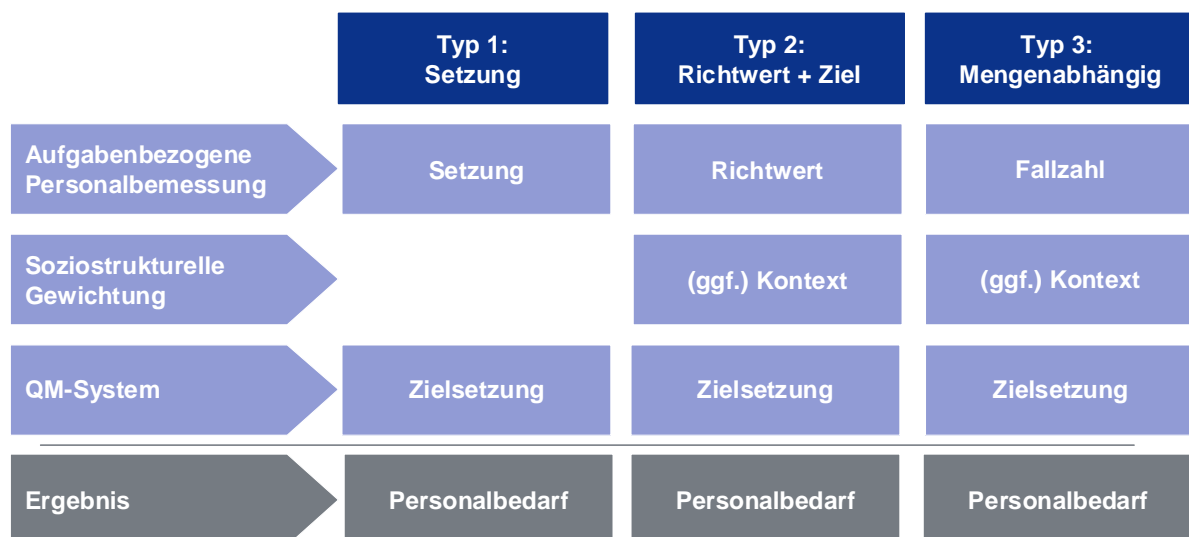


Abbildung 66: Das Fortschreibungsfähige Personalbemessungsmodell

Das Personalbemessungsmodell setzt sich somit aus folgenden drei Elementen zusammen:

- **Aufgabenbezogenes Personalbemessungsmodell** i. e. Sinne (Kap. 6.1),
- **Soziostrukturelle Gewichtung** gemäß eines mehrdimensionalen Indikatorenmodells (Kap. 6.2).
- **Zielorientiertes Qualitätsmanagementsystem** zur Überprüfung der Annahmen, die dem Personalbemessungsmodell zu Grunde liegen (Kap. 6.3)

6.1 Element I: Aufgabenbezogenes Personalbemessungsmodell

Das Personalbemessungsmodell umfasst sämtliche durch die Berliner Jugendämter wahrgenommenen Aufgaben. Art und Umfang der Bemessung orientieren sich an der spezifischen Steuerungslogik bzw. -intention des jeweiligen Aufgabenfeldes. Entsprechend sieht das Modell **drei** unterschiedliche **Typen** der Personalbemessung vor (Vgl. Abbildung 66):

▪ **Typ 1: Setzungen (Kapitel 6.1.1)**

Die Setzung ist eine Festlegung auf der Basis von Erfahrungswerten bzw. Plausibilitätsüberlegungen. Sie definiert Art und Umfang der für eine Aufgabe bereitgestellten Personalkapazitäten ohne Verknüpfung zu ergänzenden Parametern wie z. B. Menge oder Einwohnerwerten.

Innerhalb des Modells werden Setzungen in drei Varianten vorgenommen:

- **[1]** Setzung von Vollzeitstellenanteilen für ausgewählte Aufgaben bzw. Funktionen, wie z. B. Jugendamtsleitung oder Regionalleitung.
- **[2]** Fixe prozentuale Aufschläge pro Vollzeitstelle, z. B. für Rüstzeiten, Fort- und Weiterbildung.
- **[3]** Fortschreibung ausgewählter Aufgabenblöcke, wie z. B. des Kinder- und Jugendnotdienstes.

▪ **Typ 2: Richtwertbezogene Personalbemessung (Kapitel 6.1.2)**

Auch die richtwertbezogene Bemessung basiert dem Grunde nach auf einer Setzung. Diese erfolgt in Form einer Festlegung des Outputs sowie eines Referenzwertes, auf den sich die definierte Menge bezieht. Insofern beinhaltet die richtwertbezogene Personalbemessung auch eine gesetzte Deckelung des Aufgabenvolumens.

Im Unterschied zum Typ 1 berücksichtigt die richtwertbezogene Personalbemessung allerdings Veränderungen des Richtwertes. So erhöht bzw. verringert sich der geplante Output in Abhängigkeit von der Entwicklung des Richtwertes, beispielsweise der absoluten Zahl der Hilfen zur Erziehung in Abhängigkeit von der Anzahl der Einwohner/innen unter 21 Jahren (Hilfedichte).

Anwendung findet diese Form der Bemessung v. a. für Aufgaben, deren Aufgabenvolumen durch die Art der Bearbeitung steuerbar ist bzw. bei denen eine rein mengenabhängige Personalbemessung dysfunktionale Anreize in Bezug auf die Fallzahlentwicklung setzt. So kann beispielsweise eine rein mengenabhängige Personalbemessung im Bereich der Hilfe zur Erziehung einen Anreiz zum Erhalt bzw. zur Vermehrung von Fällen hervorrufen, der im Sinne der Zielsetzung einer bedarfs- und zielorientierten Fallsteuerung kontraproduktiv ist.

■ Typ 3: Mengenabhängige Personalbedarfsermittlung (Kapitel 6.1.3)

Die mengenabhängige Personalbedarfsermittlung ist die klassische Form der fortschreibungsfähigen Personalbemessung. Sie findet Anwendung für jene Aufgaben, bei denen sich der Personalbedarf in Abhängigkeit vom Aufgabenvolumen verändert und zugleich die direkte Einflussnahme auf die Höhe des Aufgabenvolumens sehr begrenzt ist.

In Abstimmung mit der Arbeitsgruppe sowie den Jugendamtsdirektorinnen und -direktoren wurden die Aufgaben der Jugendämter diesen Typen der Personalbemessung zugeordnet.

Typ 1 Setzung	Typ 2 Richtwertbezogene Bemessung	Typ 3 Mengenabhängige Bemessung
Jugendamtsleitung	Jugendarbeit	Inobhutnahmen
Vorzimmer Jugendamtsleitung	Jugendsozialarbeit	Kinderschutz
Jugendhilfeplanung	Familienförderung n. § 16	Mitw. Fam. G. Verfahren
Fachsteuerung (alle Aufgabenfelder)	Kinder-/Jugendschutz n. § 14	Jugendgerichtshilfe
Jugendhilfecontrolling	Hilfe zur Erziehung §§ 27 ff.	Beistandschaften
Personalmanagement	Sonst. Hilfen SGB VIII §§ 19-21	Vormundschaften
KLR / Haushaltswirtschaft	Jugendberufshilfe	Beurkundungen
Anwendungssystembetreuer ISBJ	Erziehungs- u. Fam.-Beratung	Unterhaltsberatung
Leitung ZFD 1	Allg. Beratung § 16 (2) SGB VIII	Unterhaltsvorschuss
Assistenz ZFD 1		Kosteneinzahlung BSHG
Gruppenleitungen / ZFD (G 1 – G 4)		Elterngeld
Teamleitungen ZFD 1 (KBV / Kita)		Kita-Gutscheinsystem
Leitung ZFD 2		Tagespflege
Assistenz ZFD 2		Hortbetreuung
Regionalleitungen		Begleiteter Umgang n. § 18
Assistenz Regionalleitungen		
Teamleitung		
Pädagogische Kita Steuerung / Reg.		
Aufschlag Vertretungsreserve		
Aufschlag Fallunspezifische Arbeit		
Aufschlag Rüstzeiten		
Aufschlag Fort- und Weiterbildung		
Sonstige Aufgaben		
Anmerkungen:		
<i>Die Aufgabe der Innenrevision ist auf der Ebene der Abteilungsleitung angesiedelt und wird nicht für das Jugendamt bemessen. Empfohlen werden 1,5 VZÄ.</i>		

Tabelle 22: Aufgabenzuordnung nach Personalbemessungstypen

Im Weiteren werden die Vorschläge zur aufgabenbezogenen Personalbemessung im Detail erläutert:

6.1.1 Setzungen

6.1.1.1 Funktionen

Das sozialräumliche Musterjugendamt soll im Sinne des Leitbildes Jugendamt aus dem Jahr 2003 v. a. die **Gewährleistung, Planung und Steuerung** der Leistungen der Kinder- und Jugendhilfe sicherstellen. Zur Erfüllung der damit verbundenen Anforderungen sowohl nach außen als auch nach innen bedarf es entsprechender personeller quantitativer und qualitativer Kapazitäten.

Grundsätzlich ist Steuerung keine Aufgabe, die neben der operativen Tätigkeit ‚mal eben so‘ mitgemacht werden kann. Sie entfaltet ihre Wirkung im Hinblick auf Wirtschaftlichkeit und Effektivität der Leistungserbringung vielmehr vor allem durch eine gewisse analytische Distanz und Abgrenzung. Mit anderen Worten: Zur Wahrnehmung der Steuerungsfunktion im Sinne von Bedarfsanalyse, Planung, Umsetzung und Controlling (Soll-/Ist-Abgleichs) müssen entsprechende Kapazitäten vorgesehen werden, die sich in hohem Maße auf diese Aufgaben konzentrieren können (siehe Kapitel 8).

Entsprechend werden Personalkapazitäten zur Besetzung von Vorgesetztenfunktionen und Stabstellen innerhalb des Musterjugendamtes losgelöst von der Bemessung der operativen Aufgabenwahrnehmung gesetzt. Hierzu zählen im Einzelnen:

Org.	Aufgabe	VZÄ	Anz.	Gesamt	Erläuterung
JA	Leitung	2,00		2,00	
JA 1	Jugendamtsdirektor/in	1,00	1,00	1,00	VZÄ pro Jugendamt
JA 2	Sekretariat / Assistenz	1,00	1,00	1,00	VZÄ pro Jugendamt
FS	Fachsteuerung / JugPlan	6,00		6,00	
FS 1	Jugendhilfeplanung	1,00	1,00	1,00	VZÄ pro Jugendamt
F.2.1	Fachsteuerung HzE (inkl. EFB)	2,00	1,00	2,00	VZÄ pro Jugendamt
F.2.2	Fachsteuerung Kinderschutz	1,00	1,00	1,00	VZÄ pro Jugendamt
F.3.1	Fachsteuerung Jugendarbeit, Jugendsozialarbeit, Jugendschutz	1,00	1,00	1,00	VZÄ pro Jugendamt
F.3.2	Fachsteuerung Kindertagesbetreuung / -tagespflege / Familienförderung	1,00	1,00	1,00	VZÄ pro Jugendamt
JugCon	Stabstelle Jugendhilfecontrolling	6,50		6,50	
JuCon 1	Leitung Integriertes Jugendhilfecontrolling	1,00	1,00	1,00	VZÄ pro Jugendamt
JuCon 2	Fachcontrolling	1,00	1,00	1,00	VZÄ pro Jugendamt
JuCon 3	Finanzcontrolling / KLR / Haushalt	2,00	1,00	2,00	VZÄ pro Jugendamt
JuCon 4	Personalcontrolling / Personalangelegenheiten	2,00	1,00	2,00	VZÄ pro Jugendamt
JuCon 5	Anwendungssystembetreuer	0,50	1,00	0,50	VZÄ pro Jugendamt
ZFD 1	Zentraler Fachdienst 1: Zentrale Unterstützungsleistungen	6,25		6,50	
ZFD.1.1.1	Leitung ZFD 1	1,00	1,00	1,00	VZÄ pro Jugendamt
ZFD.1.1.2	Assistenz ZFD 1	1,00	1,00	1,00	VZÄ pro Jugendamt
ZFD.1.2.1	Gruppenleitung Z 2 KBV	1,00	1,00	1,00	VZÄ pro Jugendamt
ZFD.1.2.2	Teamleitung KBV (Beistandschaften)	0,50	1,00	0,50	VZÄ pro Jugendamt
ZFD.1.3.1	Gruppenleitung Z 3 UHV	1,00	1,00	1,00	VZÄ pro Jugendamt
ZFD.1.4.1	Gruppenleitung Z 4 Kita	1,00	1,00	1,00	VZÄ pro Jugendamt
ZFD.1.4.2	Teamleitung Kita	0,25	2,00	0,50	VZÄ pro Team
ZFD.1.5.1	Gruppenleitung Z 5 Elterngeld	0,50	1,00	0,50	VZÄ pro Jugendamt
ZFD 2	Zentraler Fachdienst 2: Psychosoziale Versorgung	1,25		1,25	
ZFD.2.1.1	Leitung ZFD 2	0,50	1,00	0,50	VZÄ pro Jugendamt
ZFD.2.1.2	Assistenz ZFD 2	0,75	1,00	0,75	VZÄ pro Jugendamt
ROE	Region	4,75		20,00	
ROE.1.1	Regionalleitung	1,00	4,00	4,00	VZÄ pro Region
ROE.1.2	Assistenz	1,00	4,00	4,00	VZÄ pro Region
ROE.3.1	Gruppenleitung Integration & Hilfe	1,00	4,00	4,00	VZÄ pro Region
ROE.3.2	Teamleitungen RSD	0,25	8,00	2,00	VZÄ pro Team
ROE.4.1	Gruppenleitung Förderung & Gestaltung	0,50	4,00	2,00	VZÄ pro Region
ROE.4.3	Kindertagesbetreuung (Päd Sach)	1,00	4,00	4,00	VZÄ pro Team
Summe (JA, FS, JugCon, ZFD 1, ZFD 2, ROE)		25,50		41,00	

Tabelle 23: Personalbemessungsmodell: Gesetzte Funktionen

6.1.1.2 Fallunspezifische Arbeit

Fallunspezifische Arbeit (FuA) ist, wie in Kapitel 5.3.4 dargelegt, elementarer Bestandteil sozialräumlichen Arbeitens. Sie bildet die Klammer zwischen den einzelnen Aufgabenbereichen der Region. Ziel der FuA ist es, Ressourcen im Sozialraum zu entdecken, zu erhalten, zu pflegen und/oder zu entwickeln, um im Bedarfsfall darauf zurückgreifen zu können. Darüber hinaus sollen Informationen gesammelt und bereitgestellt, aktive Netzwerkarbeit betrieben und Konzepte für Angebote und Ressourcen entwickelt werden. Im Ergebnis sollen sozialräumliche Ressourcen durch FuA im Sinne der Kinder- und Jugendhilfe erschlossen und nutzbar gemacht werden. Hieran muss sich die Fallunspezifische Arbeit messen lassen.

Voraussetzung hierfür ist die Verfügbarkeit der erforderlichen quantitativen und qualitativen personellen Ressourcen. Im Rahmen des Personalbemessungsmodells wird zu diesem Zweck für ausgewählte Aufgabenfelder ein **Aufschlag in Höhe von 5,0 Prozent** bezogen auf den dort identifizierten Netto-Personalbedarf gewährt, der die Aufgabe der Vernetzung mit abdeckt.

In folgenden Aufgabenfeldern soll der Aufschlag in Höhe von 5,0 Prozent für Fallunspezifische Arbeit berücksichtigt werden:

Nr.	Aufgabe
1	Kinderschutz / Krisendienst (§ 8a SGB VIII)
2	Inobhutnahme (§ 42 SGB VIII)
3	Hilfe zur Erziehung (§§ 27 ff. SGB VIII; 41 SGB VIII)
4	Sonstige Hilfen nach SGB VIII (§§ 19, 20, 21 SGB VIII)
5	Zentraler Fachdienst 2 – Psychosoziale Versorgung

Tabelle 24: Personalbemessungsmodell: FUA-Aufschlag nach Aufgabenfeldern

Gesetzte Stellen erhalten keinen Aufschlag für Fallunspezifische Arbeit. Dieses ist bereits im gesetzten Volumen enthalten.

6.1.1.3 Vertretungsreserve

Bei den zur Berechnung der mittleren Bearbeitungszeit pro Menge herangezogenen Jahresarbeitsminuten (JAM, siehe Kap. 4.6), handelt es sich um die jährliche Nettoarbeitszeit abzüglich der bezirksspezifischen Krankenquote. Folglich muss bei der Personalbedarfsermittlung eine Vertretungsreserve für krankheitsbedingte Abwesenheiten berücksichtigt werden.

Diese Vertretungsreserve wird als prozentualer Aufschlag auf die aufgabenspezifisch ermittelten Personalbedarfe in das Personalbemessungsmodell integriert. Die Höhe des Aufschlags orientiert sich (1) am durch PStat für das 1. Halbjahr 2008 identifizierten Durchschnitt der Krankenquote für die fünf untersuchten Jugendämter in Höhe von 8,5 Prozent sowie (2) an den im Berliner Personalentwicklungskonzept (siehe Kap. 3.6) formulierten Ziel der Erhöhung der Gesundheitsquote.

Demzufolge wird innerhalb des Personalbemessungsmodells eine **Vertretungsreserve in Höhe von 8,0 Prozent** berücksichtigt, die auf den gesamten Personalbedarf abzüglich der gesetzten Stellen berechnet wird.

6.1.1.4 Fort- und Weiterbildung

Fort- und Weiterbildung unterstützt bzw. erhöht die Anpassungsfähigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an neue Anforderungen und schafft so die Voraussetzung zur mittel- und langfristigen Sicherung der Leistungsfähigkeit der Berliner Jugendämter.

Im Rahmen der Personalbedarfsermittlung wird Fort- und Weiterbildung als genereller Aufschlag im Volumen von drei Arbeitstagen pro Mitarbeiterin und Mitarbeiter verankert. Bezogen auf die Anzahl der Nettoarbeitstage pro Jahr entspricht dies einem **Aufschlag in Höhe von 1,5 Prozent** bezogen auf die aufgabenspezifisch ermittelten Vollzeitstellenäquivalente einschließlich der Vertretungsreserve.

Dieser Aufschlag wird auf alle richtwert- und mengenabhängig bezogenen Nettopersonalbedarfe inkl. Vertretungsreserve abzüglich der gesetzten Stellenanteile aufgeschlagen.

6.1.1.5 Rüst- und Verteilzeiten

Rüst- und Verteilzeiten dienen der Arbeitsvor- und -nachbereitung, der Arbeitsorganisation sowie der Bewältigung unvorhersehbarer Arbeitsprozesse bzw. Anforderungen und sind ein arbeitswissenschaftlich anerkannter Teil der insgesamt verfügbaren Arbeitszeit. Diese Rüst- und Verteilzeiten umfassen u. a. auch die Teilnahme an Dienstbesprechungen usw.

Im Rahmen der Personalbedarfsermittlung werden die Rüst- und Verteilzeiten als Aufschlag auf die mengen- und richtwertbezogen ermittelten Vollzeitstellenäquivalente einschließlich der Vertretungsreserve und Fort- und Weiterbildung berücksichtigt. Die Höhe des **Aufschlags, nämlich 10,0 Prozent**, orientiert sich an vergleichbaren Untersuchungen in Jugendämtern, z. B. in der Stadt Dortmund.⁸⁸

Dieser Aufschlag wird auf den Nettopersonalbedarf inkl. Vertretungsreserve und Fortbildungunabzüglich der gesetzten Stellenanteile aufgeschlagen.

6.1.1.6 Sonstige Aufgaben

In den fünf untersuchten Jugendämtern wird eine Reihe von Aufgaben wahrgenommen, die im Weiteren nicht der Personalbedarfsermittlung unterzogen worden sind. Hierbei handelt es sich um Aufgaben, die nur einem der Bezirke, teilweise im Auftrage aller Berliner Bezirke zugewiesen sind.

Nr.	Aufgabe	Produkt	Bezirk(e)	Volumen
1	Kinder- und Jugendnotdienst	79897	FK	94,75 VZÄ
2	Vormundschaften für mindj. Asylbewerber/innen	63117	Pankow*	-
3	Prozessvertretung	30043	FK, Pankow*	1,98 VZÄ
4	Haftentscheidungshilfe	77759	Mitte	8,25 VZÄ
5	R- Jugendausbildungszentrum	77165	Steglitz-Zehlendorf*	-

* Diese Bezirke waren nicht in die Untersuchung einbezogen. Daher erfolgte keine Auswertung der gebuchten Stellenanteile.

Der in diesen Aufgabenfeldern vorhandene Personalbestand wird fortgeschrieben.

⁸⁸ Siehe: Bodo Weirauch: „Projekt „Jugendhilfedienste 2010: Organisationsuntersuchung der Jugendhilfedienste der Stadt Dortmund im Jahr 2007“ in Verein für Kommunalwissenschaften e. V. – Konzepte der Personalbemessung + Qualitätsstandards des ASD“, Seite 33.

6.1.2 Richtwertbezogene Personalbemessung

6.1.2.1 Angebotssteuerung und -verwaltung §§ 11, 13 (1) / (4), 16 (1) SGB VIII

Die Jugendarbeit (§ 11 SGB VIII)⁸⁹, die Jugendsozialarbeit (§ 13 SGB VIII) sowie die Familienförderung (§ 16 SGB VIII) bilden, wenn auch mit unterschiedlichen Schwerpunkten, Kernaufgaben der Kinder- und Jugendhilfe. So besteht nach Mänder u. a.⁹⁰ für diese Aufgabenbereiche mindestens eine allgemeine Förderverpflichtung bzw. eine objektive Rechtsverpflichtung. Dies heißt allerdings nicht, dass diese Aufgaben auch durch den öffentlichen Träger der örtlichen Jugendhilfe in Eigenleistung erbracht werden müssen. Vielmehr können diese Leistungen im Einklang mit dem Subsidiaritätsprinzip durch freie Träger der Jugendhilfe durchgeführt werden. Dies gilt insbesondere in Ballungsräumen wie Berlin, die durch eine große Trägervielfalt geprägt sind, welche die erforderlich weltanschauliche Pluralität und Unabhängigkeit der Angebote absichert. Insofern beschränkt sich die Förderverpflichtung des örtlichen Trägers der öffentlichen Jugendhilfe vor allem auf die Gewährleistung sowie die Angebotssteuerung und -verwaltung. **Die Vorhaltung eigener öffentlicher Jugendfreizeiteinrichtungen (JFE) ist hingegen keine Kernaufgabe der Jugendämter.**

Anhand der Analysen im Rahmen der ‚Untersuchung in den Bezirken‘, insbesondere zur Personal-, Finanz- und Outputstruktur (siehe Kap. 4) wurde deutlich, dass es in den fünf untersuchten Bezirken teilweise deutlich variierende Schwerpunkte in der Ausgestaltung der Jugendarbeit, Jugendsozialarbeit und Familienförderung gibt. So verfolgt beispielsweise Friedrichshain-Kreuzberg gegenwärtig einen konsequent auf den Ausbau der ‚Förderung der Erziehung in den Familien‘ ausgerichteten Ansatz. Wohingegen die Bezirke Mitte und Treptow-Köpenick in großem Umfang eigene Jugendfreizeiteinrichtungen für die Allgemeine Jugendarbeit nach § 11 SGB VIII unterhalten.

Das Personalbemessungsmodell muss sicherstellen, dass diese Flexibilität der politischen und inhaltlichen Schwerpunktsetzungen erhalten bleibt, und die im Konzept der Sozialraumorientierung angelegte Integration und Vernetzung der einzelnen Jugendhilfemaßnahmen nicht durch eine thematische Versäulung bzw. Abgrenzung behindert wird. Aus diesem Grund wird hier bewusst auf eine getrennte Bemessung nach Einzelaufgaben verzichtet.

Das Personalbemessungsmodell muss ferner die **organisatorische Flexibilität** bzgl. der Frage sicherstellen, in wie weit die Jugendarbeit etc. durch die Verwaltung selbst, bzw. durch freie Träger der öffentlichen Jugendhilfe wahrgenommen wird.

Entsprechend der im Leitbild Jugendamt getroffenen Feststellung, dass „*die Beibehaltung operativer Tätigkeiten zum Zwecke des Erhalts eines praktischen Erfahrungswissens oder zur Sicherstellung spezieller Leistungsangebote [...] weder zwingend notwendig noch grundsätzlich ausgeschlossen*“ (ebd.) sind, erfolgt die **Personalbemessung deshalb bezogen auf das zur Verfügung stehende Budget** für die Aufgaben der Jugendarbeit, Jugendsozialarbeit, des Kinder- und Jugendschutzes sowie der Familienförderung und damit unabhängig davon, ob die Leistung in Eigen- oder Fremdwahr-

⁸⁹ In § 11 SGB VIII sind auch Partizipations- und Beteiligungsprojekte enthalten. Dies umfasst auch die Aufgabe des „Kinder- und Jugendbüros“. Insofern ist diese Aufgabe regional der Gruppe „Förderung und Gestaltung“ zugeordnet. Die Fachsteuerung übernimmt die zentrale Koordination.

⁹⁰ Siehe Johannes Mänder u. a., Frankfurter Kommentar zum SGB VIII: Kinder- und Jugendhilfe, 2006:251

nehmung erbracht wird. **Innerhalb des Personalbemessungsmodells wird somit nur das für die Steuerung und Ausgestaltung des Budgets erforderliche Personal ermittelt.**

Art und Umfang der Förderung, d. h. die Höhe des Budgets, sind allerdings nicht präzise benannt. Bezogen auf die Jugendarbeit nach § 11 SGB VIII gilt aus Sicht des öffentlichen Trägers lediglich, dass von den für die Kinder- und Jugendhilfe insgesamt bereitgestellten Mitteln ein angemessener Teil an den Gesamtausgaben für die Jugendarbeit zu verwenden ist (§ 79 Abs. 2 SGB VIII). **Das Land Berlin hat diesbezüglich mindestens 10 vom Hundert der für Jugendhilfe bereitgestellten Mittel (§ 45 Abs. 2 AG KJHG) als angemessen definiert.** Allerdings wird dieser Wert zurzeit von keinem der fünf untersuchten Bezirke erreicht. Vielmehr variierte der Anteil des Produktbereichs „Allgemeinen Förderung von jungen Menschen und ihren Familien“ in den fünf untersuchten Bezirken im Jahr 2007 lt. Berliner Kosten- und Leistungsrechnung zwischen 6,2 Prozent in Tempelhof-Schöneberg und 8,6 Prozent im Bezirk Mitte. Berlinweit lag der Anteil im Betrachtungszeitraum bei 7,4 Prozent.

Exkurs:

*Problematisch ist diese prozentuale Form der Festlegung vor allem durch die enge Bindung an die Kostenentwicklung in anderen Produktbereichen der Kinder- und Jugendhilfe. So führt beispielsweise eine Steigerung der Kosten für die Kindertagesbetreuung in Folge des Ausbaus von Betreuungsangeboten für Kinder unter 3 Jahren in diesem Modell unweigerlich zu einem entsprechenden prozentualen Anstieg der erforderlichen Mittel für die Allgemeine Jugendförderung nach § 11 SGB VIII. Umgekehrt führte die deutliche Reduzierung der Mittel für die Hilfe zur Erziehung im Zuge der Haushaltskonsolidierung zum gegenläufigen Effekt. **Im Sinne der Planungssicherheit ist diese prozentuale Bemessung somit ungeeignet.** Sinnvoller erscheint stattdessen die Bemessung des Budgets der Allgemeinen Jugendförderung in Abhängigkeit von der Zahl der Kinder und Jugendlichen im Bezirk, z. B. $x \text{ € pro } 1.000 \text{ Junge Menschen zwischen } 12 \text{ und } 21 \text{ Jahren}$.*

Im Rahmen der Personalbemessung wird gleichwohl auf den im **§ 45 AG KJHG** formulierten **Zielwert in Höhe von 10 v. H. der für Jugendhilfe bereitgestellten Mittel** abgehoben, da dieser Wert politisch definiert und legitimiert ist.

Darüber hinaus fließen die tatsächlich bereitgestellten Finanzmittel für die nicht einzelfallbezogene Jugendsozialarbeit (§ 13 SGB VIII) sowie die Familienförderung (§ 16 SGB VIII) in die Bemessung ein.

- Im Rahmen der Bemessung des Musterjugendamtes wird dabei der Medianwert der fünf Untersuchungsbezirke bezogen auf die wesentliche Zielgruppe berücksichtigt:
 - **Jugendsozialarbeit (§ 13 SGB VIII):** Median i. H. v. $X \text{ Euro pro } 1.000 \text{ Junge Menschen zwischen } 12 \text{ und } 27 \text{ Jahren} \times (\text{Einwohner } 12 - 27 \text{ Jahren} / 1000)$.
 - **Familienförderung (§ 16 SGB VIII):** Median i. H. v. $X \text{ Euro pro } 1.000 \text{ Junge Menschen zwischen } 0 \text{ und } 27 \text{ Jahren} \times (\text{Einwohner } 0 - 27 \text{ Jahren} / 1000)$.
- Im Rahmen der Bemessung für die fünf Untersuchungsbezirke werden die Ist-Werte pro Bezirk angesetzt.

Da sich die Allgemeine Jugendarbeit, die den größten Anteil am Fördervolumen ausmacht, dem Grunde nach an alle Jungen Menschen richtet und damit bewusst einen anderen Ansatz verfolgt, als die defizitorientierte Hilfe zur Erziehung, wird im Rahmen der Personalbemessung **keine soziostrukturelle Gewichtung** vorgenommen.

Auch wird **kein Aufschlag für „Fallunspezifische Arbeit“** in Höhe von 5 Prozent gewährt, da die verbundenen Aufgaben der Sammlung und Strukturierung von Informationen über mögliche neue bzw. veränderte Bedarfslagen und Ressourcen in der Region, der Ableitung und Bewertung von Bedarfslagen sowie die Initiierung von Angeboten im Kern originärer Bestandteil der Kernaufgabe der Angebotssteuerung und –verwaltung selbst sind.

Das Bemessungsmodell (Musterjugendamt) im Überblick:

Nr.	Bezeichnung	Erläuterung
1	Richtwert (Bezugsgröße)	<ul style="list-style-type: none"> – Richtwert bzw. Bezugsgröße für die Bemessung der Angebotssteuerung und –verwaltung der Jugendarbeit, Jugendsozialarbeit, des Kinder- und Jugendschutzes sowie der Familienförderung ist die Höhe des verfügbaren Budgets. Dieses Budget ermittelt sich wie folgt: <ul style="list-style-type: none"> – <i>Allgemeine Jugendarbeit</i> (§ 11 SGB VIII; Produkt-Nr. 78387, 78401): Soll-Wert = 10 v. H. der insgesamt für die Jugendhilfe im Bezirk bereitgestellten Mittel (siehe § 45 AG KJHG): - Summe Erweiterte Teilkosten o. Umlagen über alle Produktbereiche inkl. Kindertagesbetreuung. – (+) <i>Allgemeine Jugendsozialarbeit</i> (§ 13 Abs. 1, 4 SGB VIII; Produkt-Nr. 79379, 79380): Soll-Wert = Medianwert der Bezirke: (X Euro Erweiterte Teilkosten o. Umlagen pro 1.000 Einwohner 12 – 27 Jahre) x (Einwohner 12 -27 Jahre / 1000). – (+) <i>Familienförderung</i> (§ 16 SGB VIII; Produkt-Nr. 79381, 79382): Soll-Wert = Medianwert der Bezirke: (X Euro Erweiterte Teilkosten o. Umlagen pro 1.000 Einwohner 0 – 27 Jahre) x (Einwohner 0 -27 Jahre / 1000). – (-) <i>Personalkosten Angebotssteuerung und –verwaltung</i>: Anz. VZÄ x Personaldurchschnittskostensatz (hier: Annahme. 45.000 € Arbeitgeberbrutto)
2	Mittlere Bemessungszeit (mbZ)	<ul style="list-style-type: none"> – Die mittlere Bearbeitungszeit (mBZ) entspricht dem Median der Bezirke in VZÄ pro 1.000 Euro Budget. – In der Untersuchung betrug der Median: ca. 0,001 VZÄ pro 1.000 € – Dies entspricht ca. 100 JAM.
3	Aufschlag FuA	<ul style="list-style-type: none"> – Es wird kein ein Aufschlag für Fallunspezifische Arbeit zugewiesen. Diese Arbeit ist Teil der Kernaufgabe.
4	Kontext-Gewichtung	<ul style="list-style-type: none"> – Es erfolgt keine Gewichtung nach soziostrukturellen Belastungsfaktoren. Die Allgemeine Jugendarbeit macht rund 70 Prozent des Gesamtbudgets aus. Ihre Zielgruppe sind alle Jungen Menschen gleichermaßen.

Anmerkungen:

Siehe Anlage: Personalbemessungsmodell (20-06-2009)

Der Wert basiert auf einer Hochrechnung des Budgets auf Basis des 1. Halbjahres 2008 – dieser Wert muss im Rahmen des Qualitätsmanagements nochmals überprüft werden.

Tabelle 25: Personalbemessungsmodell: Angebotssteuerung §§ 11, 12, 13, 14, 16 SGB VIII

6.1.2.2 Hilfe zur Erziehung (§§ 27 ff. SGB VIII)

Die Hilfe zur Erziehung nach §§ 27 ff. SGB VIII einschließlich §§ 35a SGB VIII und 41 SGB VIII zählt zu den Kernaufgaben der Kinder- und Jugendhilfe. Sie ist geprägt durch den in § 27 SGB VIII angelegten individuellen Rechtsanspruch auf Hilfe zur Erziehung.

Anhand der Outputanalyse (siehe Kapitel 4.4) zeigen sich allerdings teilweise deutliche Unterschiede hinsichtlich des Umfangs und der Zusammensetzung der Hilfe zur Erziehung innerhalb der Berliner Bezirke. Diese sind nicht alleine auf soziostrukturelle Rahmenbedingungen zurückzuführen. Stattdessen schlagen sich hier auch Arbeitsbedingungen, Arbeitsweisen und individuellen Entscheidungsprozesse der sozialpädagogischen Fachkräfte sowie politische Schwerpunktsetzungen nieder. Insofern bestehen auf Seiten der Jugendämter durchaus erhebliche Steuerungsmöglichkeiten in diesem Leistungsbereich. Dies gilt v. a. für die fachliche und organisatorische Gestaltung der Entscheidungsprozesse und für die Ausgestaltung und Durchführung der Hilfe zur Erziehung, aber auch für die Gewährung der Hilfe selbst. So deuten beispielsweise die zum Teil erheblichen Differenzen in Bezug auf die Hilfedichte, die sich nicht alleine aus den schwierigen soziostrukturellen Rahmenbedingungen ableiten lässt, auf die Bedeutung individueller Bewertungen eines Hilfebedarfs durch die Fachkräfte hin.

Zugleich liegt auch dem Konzept der Sozialraumorientierung letztlich die Idee der Steuerbarkeit des Hilfebedarfs zu Grunde, in dem eine Aktivierung bzw. Weiterentwicklung sozialräumlicher Ressourcen zur Vermeidung bzw. Verbesserung individueller Bedarfslagen angestrebt wird.

Die Hilfe zur Erziehung ist dem Grunde nach auf eine Verbesserung der Erziehungsfähigkeit der Personensorgeberechtigten und damit auf eine Beendigung der Fälle angelegt. Um zu verhindern, dass durch das Personalbemessungssystem dysfunktionale Anreize zur ‚Schaffung‘ zusätzlicher Fälle bzw. zum Erhalt bestehender Fälle gesetzt werden, ist eine mengenabhängige Personalbemessung nicht sinnvoll. Stattdessen bedarf es deshalb einer Richtwertbezogenen Personalbemessung.

Als **Richtwert** wird die „**Hilfedichte**“ herangezogen, die sich in Anlehnung an die Berliner Kosten- und Leistungsrechnung über die **Anzahl der begünstigten Jungen Menschen pro 1.000 Einwohner unter 21 Jahren** ermittelt. Hierbei handelt es sich im Sinne der Definition der Kosten- und Leistungsrechnung, um einen aggregierten Monatswert: Demnach wird die Zahl der in einem Monat begünstigten Jungen Menschen ermittelt und mit den jeweiligen Monatswerten der Vormonate innerhalb des Betrachtungszeitraums summiert. Folglich sagt die Zahl nichts über die Anzahl der Neufälle innerhalb eines Jahres aus. Stattdessen wird die Anzahl der laufenden Fälle pro Monat bzw. in der Summe über das Jahr abgebildet.

Die Hilfestruktur innerhalb der Bezirke variiert teilweise sehr deutlich. So lag der Anteil der ambulanten Hilfen in den Bezirken Friedrichshain-Kreuzberg und Mitte im Jahr 2007 bei 52,7 bzw. 52,3 Prozent. Demgegenüber lag der Anteil dieses Hilfeblocks in Treptow-Köpenick lediglich bei 41,3 Prozent. Umgekehrt wies Treptow-Köpenick einen deutlich höheren Anteil an stationären Hilfen i. H. v. 52,9 Prozent aus.

Auch der Aufwand pro Menge variiert zwischen den Hilfearten bzw. Hilfeblöcken teilweise erheblich. Deshalb muss die Zusammensetzung der Hilfen - die Hilfestruktur - im Rahmen der Richtwertermittlung für die Personalbemessung berücksichtigt werden.

Beispielsweise liegt der durchschnittliche Aufwand pro Menge in den fünf Untersuchungsbezirken, unter Berücksichtigung des Regionalen Sozialen Dienstes (RSD) und der Wirtschaftlichen Jugendhilfe

(WiJuHi), für die ambulanten Hilfen bei 0,0025 VZÄ, für die Teilstationären Hilfen hingegen bei 0,0049 VZÄ.

Die Berücksichtigung der Hilfestruktur geschieht über folgende **Gewichtung**:

- **(1)** Für jeden Untersuchungsbezirk werden die Stellenanteile pro Menge pro Hilfeart bzw. Hilfeblock⁹¹ auf Basis der Kosten- und Leistungsrechnung 2008 berechnet.
- **(2)** Pro Hilfeart bzw. Hilfeblock wird der Medianwert über die fünf Bezirke ermittelt und in Jahresarbeitsminuten umgerechnet.
- **(3)** Für jede Hilfeart bzw. Hilfeblock wird die Relation des Aufwands pro Menge in Jahresarbeitsminuten im Verhältnis zum Gesamtaufwand über alle Mengen in Prozent ermittelt. So liegt beispielsweise der Aufwand pro Menge des Produktes 78734 – Teilstationäre Hilfen – mit 0,0049 VZÄ pro Menge bei 167 Prozent des durchschnittlichen Stellenanteils pro Menge über alle Hilfearten (0,0029 VZÄ).
- **(4)** Die Mengen pro Hilfeart/-block werden mit dem jeweiligen Gewicht multipliziert. Hieraus ergibt sich die gewichtete Hilfedichte pro 1.000 Einwohner/innen unter 21 Jahren. In Abgrenzung zum Begriff der Hilfen wird diese im Weiteren als Anzahl **Hilfeeinheiten (HE)** pro 1.000 Einwohner/innen bezeichnet.

Im Ergebnis liegt die **gewichtete Hilfedichte** der fünf Untersuchungsbezirke bei **331 begünstigten Jungen Menschen pro 1.000 Einwohner/innen unter 21 Jahren pro Jahr**.

Ausgehend davon wird im Rahmen der Personalbemessung der Richtwert definiert. Es wird empfohlen, diesen mit **300 Hilfeeinheiten pro 1.000 Einwohner/innen unter 21 Jahren pro Jahr** festzulegen.

Diese Reduzierung um knapp neun Prozent (9,1 %) begründet sich wie folgt:

- Durch die Einführung des Eingangsmanagements wird eine stärkere Fokussierung und Konzentration des RSD auf das Fallmanagement ermöglicht. Diese arbeitsorganisatorische Optimierung schafft die Voraussetzungen für eine effektivere und wirtschaftlichere Aufgabenwahrnehmung.
- Die Straffung der Gremienstruktur führt ebenfalls zu einer arbeitsorganisatorischen Optimierung, die in gleicher Weise die Arbeitseffektivität und –effizienz erhöht.
- Die Stärkung der Sozialraumarbeit (Aufschlag von fünf Prozent für Fallunspezifische Arbeit), die u. a. der Erschließung regionaler Ressourcen zur Unterstützung der Fallarbeit dient, soll zu einer Vermeidung bzw. Verringerung von Hilfebedarfen führen.
- Die erhöhte Personalbemessung im Aufgabenfeld Kinderschutz sowie die stringente Organisation des Krisendienstes führen zu einer Entlastung der RSD-Mitarbeiter/innen.

⁹¹ Hierzu zählen die ambulanten Hilfen (Produkt Nr. 79901), die stationären Hilfen (Produkt Nr. 79902), die ambulanten therapeutischen Leistungen (78730), die Tagesgruppen nach § 32 SGB VIII (Produkt Nr. 78734) sowie die Vollzeitpflege nach § 33 SGB VIII (Produkt Nr. 78735).

- Die Reduzierung des Richtwertes auf 300 Hilfeinheiten pro 1.000 Einwohner/innen schafft Anreize für eine konsequente, ziel- und ergebnisorientierte Fallsteuerung und -beendigung. Je schneller Hilfen effektiv zu einem Ende geführt werden, umso mehr Hilfen können als Neufälle aufgenommen werden. Die Grenze des Richtwertes wird über das Planmengenverfahren fixiert und kann nicht überschritten werden.
- Durch eine **Anhebung der mittleren Bearbeitungszeit pro Menge** werden zusätzliche Personalkapazitäten bereitgestellt, die sich in einer konsequenten, ziel- und ergebnisorientierten Fallsteuerung niederschlagen müssen. Hierzu zählt die Reduzierung der Hilfeinheiten im definierten Maß.

Das bisherige Aufgabenvolumen im RSD (1:35 Mengeneinheiten) weist, wie dargelegt (Kap. 5.2) keine überdurchschnittliche Arbeitsbelastung aus. Nach Auswertung der KLR beträgt die **mittlere Bearbeitungszeit** pro Hilfeinheit gemäß dem Median der fünf Untersuchungsbezirke 0,0029 VZÄ bzw. 262 (gerundet: 260) Jahresarbeitsminuten pro Hilfeinheit.

Gleichwohl wird vorgeschlagen, die mittlere Bearbeitungszeit von 0,00315 VZÄ pro Menge bzw. 285 Jahresarbeitsminuten pro Hilfeinheit, also um rund 10 Prozent anzuheben.

Diese Anhebung ist allerdings an die Bedingung der optimierten Fallsteuerung geknüpft, welche sich an folgenden Indikatoren messen lassen soll:

- Kontinuierliche Reduzierung der mittleren Falldauer pro Fall um zehn Prozent.
- Reduzierung der Hilfedichte auf den Richtwert in Höhe von 300 Hilfeinheiten pro 1.000 Einwohner/innen unter 21 Jahren.

Sofern innerhalb von zwei Jahren nach Anhebung der mittleren Bearbeitungszeit keine Steigerung der Steuerungsqualität im Sinne der hier definierten Indikatoren erkennbar ist, soll diese allerdings auf das bisherige Niveau in Höhe von 0,0029 VZÄ zurückgeführt werden.

Die vorgeschlagene Erhöhung der Personalkapazitäten wird durch die Reduzierung der Transferkosten in Folge der sinkenden Hilfedichte bzw. Hilfedauer refinanziert.⁹²

Ergänzend zur fallbezogenen Arbeit wird auf die ermittelte Nettoarbeitskapazität ein fixer Aufschlag für fallunspezifische Arbeit in Höhe von fünf Prozent vorgenommen.

Da die Inanspruchnahme der Hilfe zur Erziehung maßgeblich durch soziostrukturelle Rahmenbedingungen beeinflusst wird, erfolgt in diesem Aufgabenbereich eine soziostrukturelle Gewichtung auf Basis des im Folgenden (Kap. 6.2) dargelegten Indikatorenmodells zur Steuerung eines Wertausgleichs.

⁹² Eine Reduzierung der Hilfeinheiten von 331 auf 300 pro 1.000 Einwohner/innen unter 21 Jahren führt bezogen auf das Musterjugendamt (Annahme: ca. 50.000 Einw. < 21 Jahren) bei angenommenen direkten Personalkosten + Transferkosten pro Hilfeinheit in Höhe von rund 1.000 Euro (mittlerer Wert pro ambulante Hilfe) zu einer Reduzierung von ca. 1,5 Mio. Euro (bw). Dem steht ein zusätzlicher Stellenbedarf von ca. 6 VZÄ a 50.000 Euro direkten Personalkosten gegenüber.

Ausgehend von diesen Vorüberlegungen wird folgendes Personalbemessungsmodell für die Hilfe zur Erziehung §§ 27 ff. SGB VIII vorgeschlagen:

Nr.	Bezeichnung	Erläuterung
1	Richtwert	<ul style="list-style-type: none"> - Richtwert bzw. Bezugsgröße für die Bemessung der Hilfe zur Erziehung ist die gemäß der Hilfestruktur gewichtete Hilfedichte. Dieser Richtwert ermittelt sich wie folgt: <ul style="list-style-type: none"> - (1) Ermittlung der Stellenanteile pro Menge pro Hilfeart (Produkte: 79901, 79902, 78730, 78734, 78735). - (2) Ermittlung des Medianwertes und Umrechnung in JAM - (3) Ermittlung des Gewichtungskoeffizienten pro Hilfeart im Verhältnis zum Durchschnitt über alle Hilfearten: Stellenanteil pro Menge pro Hilfeart im Verhältnis zum Stellenanteil pro Menge über alle Hilfearten. - (4) Ermittlung der gewichteten Hilfeinheiten pro 1.000 Ew. < 21 J.: Multiplikation der Mengen pro Hilfeart mit dem Mediengewicht über die Bezirke. - Ergebnis: 331 gewichtete Hilfeinheiten pro 1.000 Einwohner/innen < 21 Jahren. - Festlegung: 300 HE pro 1.000 Ew. < 21 Jahren. (- 9 % ggb. IST).
2	Mittlere Bemessungszeit	<ul style="list-style-type: none"> - Bemessungswert <ul style="list-style-type: none"> - IST: 0,0029 Vollzeitstellenäquivalente pro Hilfeinheit. Dies entspricht rund 262 Jahresarbeitsminuten pro Hilfeinheit pro Monat und bildet den Median der fünf Vergleichsbezirke ab. - Soll: 0,00315 VZÄ pro HE (vorbehaltlich einer Reduzierung der HE auf den Zielwert / sowie einer Reduzierung der Falldauer um 10 Prozent) bzw. 285 JAM pro HE. - Der Wert enthält gleichermaßen Aufwendungen für die sozialpädagogische Bearbeitung der Hilfeinheit als auch für die Wirtschaftliche Jugendhilfe. Auf diese entfallen zwischen 30 und 40 Prozent des Stellenvolumens pro Monat.
3	Aufschlag FuA	<ul style="list-style-type: none"> - Es wird ein Aufschlag für Fallunspezifische Arbeit zugewiesen. Diese beträgt 5,0 Prozent der ermittelten Netto-VZÄ.
4	Kontext-Gewichtung	<ul style="list-style-type: none"> - Es erfolgt eine Gewichtung nach soziostrukturellen Belastungsfaktoren.

Anmerkungen:

Für die Aufteilung der ermittelten Stellen nach RSD und Wirtschaftlicher Jugendhilfe wird ein Verhältnis von 70:30 angenommen. Dieses entspricht dem Verhältnis dieser beiden Gruppen im Untersuchungsbezirk Treptow-Köpenick.

Tabelle 26: Personalbemessungsmodell: Hilfe zur Erziehung

6.1.2.3 Sonstige Hilfen nach SGB VIII (§§ 19, 20, 21 SGB VIII)

Neben den Hilfen zur Erziehung §§ 27 ff. SGB VIII umfasst das Leistungsspektrum der Kinder- und Jugendhilfe weitere Hilfen nach dem SGB VIII. Zu diesen ‚Sonstigen Hilfen nach dem SGB VIII‘ zählen:

- § 19 SGB VIII: Gemeinsame Wohnformen von Mütter/Väter und Kindern (Produkt Nr. 78740)
- § 20 SGB VIII: Betreuung und Versorgung des Kindes in Notsituationen (Produkt Nr. 78741)
- § 13 (2) und (3) SGB VIII: Jugendberufshilfe (Produkt Nr. 79383)

Innerhalb des Personalbemessungsmodells werden diese verschiedenen Aufgaben zusammen behandelt. Die Bemessung erfolgt dabei analog des für die Hilfe zur Erziehung dargestellten Verfahrens, d. h. Richtwertbezogen auf der Grundlage einer gewichteten Hilfedichte.

Auf diese Weise wird die unterschiedliche Struktur der Hilfen in den fünf untersuchten Jugendämter sowie der variierende Aufwand pro Menge pro Hilfeart im Rahmen der Bemessung berücksichtigt.

Ausgehend von diesen Vorüberlegungen wird folgendes Personalbemessungsmodell für die Sonstigen Hilfen nach SGB VIII (§§ 19, 20, 21 SGB VIII) vorgeschlagen:

Nr.	Bezeichnung	Erläuterung
1	Richtwert	– Richtwert für die Bemessung ist eine Anzahl Hilfeinheiten (HE) pro 1.000 Einwohner/innen unter 21 Jahren. Ausgehend vom Median der fünf untersuchten Bezirke in Höhe von 19 HE pro 1.000 Einwohner/innen abzüglich von rund 10 Prozent in Folge einer gezielten Angebotssteuerung durch das Eingangsmanagement werden 17 HE pro 1.000 Einwohner/innen unter 21 Jahren gesetzt.
2	Mittlere Bemessungszeit	– Bemessungswert ist ca. 0,0044 Vollzeitstellenäquivalente pro Hilfeinheit . Dies entspricht rund 400 Jahresarbeitsminuten pro Hilfeinheit pro Monat und bildet den Mittelwert der fünf Vergleichsbezirke ab.
3	Aufschlag FuA	– Es wird ein Aufschlag für Fallunspezifische Arbeit zugewiesen. Diese beträgt 5,0 Prozent der ermittelten Netto-VZÄ.
4	Kontext-Gewichtung	– Es erfolgt eine Gewichtung nach soziostrukturellen Belastungsfaktoren.
Anmerkungen:		
Der begleitete Umgang (§ 18 SGB VIII) wird mengenabhängig bemessen.		

Tabelle 27: Personalbemessungsmodell: Sonstige Hilfen nach dem SGB VIII

6.1.2.4 Erziehungs- und Familienberatung (§ 28 SGB VIII)

Die Erziehungs- und Familienberatung kann ähnlich der Jugendarbeit operativ durch Dritte wahrgenommen werden. Schon heute existieren in den Bezirken zahlreiche Beratungsstellen in freier Trägerschaft. Allerdings legt § 22 AG KJHG fest, dass zur Sicherung der Versorgung der Bevölkerung jedes Jugendamt mindestens eine öffentliche Erziehungs- und Familienberatungsstelle vorzuhalten hat. Das Personalbemessungsmodell muss somit gleichermaßen die Varianten der Eigen- und Fremdwahrnehmung abdecken können.

Art und Umfang der Erziehungs- und Familienberatung können maßgeblich durch das bereitgestellte Angebot gesteuert werden. Insofern erfolgt die Personalbemessung auf Basis eines Richtwertes.

Bereits heute existiert eine solche in der Rahmenvereinbarung Erziehungs- und Familienberatung (RV EFB) angelegte richtwertbezogene Personalbemessung. In Anlehnung an die Weltgesundheitsorganisation werden dort in § 4 – Versorgungsgrad – 13 Beraterfachstellen auf 100.000 Einwohner/innen als längerfristiges Ziel formuliert. Vor dem Hintergrund der schwierigen Haushaltslage des Landes Berlin sollen jedoch zunächst mindestens 50 Prozent dieses Richtwertes, also **6,5 Beraterfachstellen auf 100.000 Einwohner/innen**, erreicht werden.

Im Rahmen der Mitteilung an das Abgeordnetenhaus von Berlin (*Drucksache* 13/3826) vom 18. Mai 1999 wird zudem festgelegt, dass ein **Verhältnis der Trägerschaften** zwischen öffentlicher und freier Beratung von 50:50 angestrebt ist. Im Rahmen der Untersuchung in den Bezirken wurde allerdings deutlich, dass bisher keiner der fünf Bezirke ein solches Verhältnis erreicht. Vielmehr liegt der Vergabeanteil, gemessen als Verhältnis zwischen den Transferkosten im Produkt 79028 einerseits und den direkten Personalkosten ohne Umlagen über alle Produkte der EFB in den fünf untersuchten Bezirken lediglich zwischen zwölf und 43 Prozent. Der Anteil der Integrativen Erziehungs- und Familienberatung in öffentlicher Trägerschaft liegt in der Regel deutlich über 50 Prozent.

Ausgehend von diesen Zielsetzungen (also 50 Prozent von 6,5 Beraterfachstellen) ergibt sich für die Personalausstattung der öffentlichen Beratungsstelle ein **Richtwert in Höhe von 3,25 Beraterfachstellen pro 100.000 Einwohner/innen**.

Die personelle Zusammensetzung der öffentlichen Beratungsstelle muss u. a. den Anforderungen des § 3 der RV EFB genügen. Folglich sind in einer Beratungsstelle gleichermaßen Fachkräfte mit psychosozialer, sozialpädagogischer und pädagogisch-therapeutischer Qualifikation zu beschäftigen.

Da sich die öffentliche Beratungsstelle, wie in Kapitel 5 dargelegt, zunächst einmal maßgeblich auf die Leistung „Fachdienstliche Funktion“, also die Erstellung von Gutachten, Stellungnahmen, Diagnostik sowie ggf. begleiteten Umgang nach § 18 SGB VIII konzentrieren soll, wird ein Anteil der Mitarbeiter/innen mit psychosozialer Qualifikation in Höhe von mindestens 50 Prozent des Gesamtpersonalbestands empfohlen.

Auf die Aufgabe der „Fachdienstlichen Funktion“ entfielen nach Auswertung der Kosten- und Leistungsrechnung bisher in den fünf Bezirken lediglich zehn bis 17 Prozent der vorgehaltenen Personalkapazitäten. In absoluten Zahlen waren dieses 0,96 bis 3,29 Vollzeitstellenäquivalente. Folglich können mit dem ermittelten Personalbestand weitere Aufgaben wahrgenommen werden. Hierzu zählen v. a. die Integrative Erziehungs- und Familienberatung sowie Vernetzungsaktivitäten.

Im Rahmen der Personalbemessung wird folgende Verteilung der ermittelten Personalkapazitäten als Zielwert vorgesehen:

Nr.	Aufgabe	Anteil
1	Fachdienstliche Funktion	– 20 Prozent
2	Fallunspezifische Arbeit / Vernetzung	– 5 Prozent
3	Therapeutische Beratung (Integrative Erziehungs- und Familienberatung)	– 70 Prozent

Nr.	Aufgabe	Anteil
4	Rüstzeiten	– 5 Prozent

Anmerkungen:

Die Höhe der Rüstzeiten orientiert sich am Niveau der in der RV EFB für die freien Träger definierten Auslastungszeiten in Höhe von 96 Prozent. Als Arbeitszeit werden 90.000 Jahresarbeitsminuten angesetzt.

Tabelle 28: Personalbemessungsmodell: Erziehungs- und Familienberatung

Die Steuerung der Integrativen Erziehungs- und Familienberatung erfolgt über eine Fallpauschale. Dabei soll der Median der Untersuchungsbezirke in Höhe von 13,7 Stunden pro abgeschlossenem Fall als Maßstab für den angestrebten Output herangezogen werden.

Nr.	Bezeichnung	Erläuterung
1	Richtwert	<ul style="list-style-type: none"> – Richtwert für die Bemessung der Aufgaben der Erziehungs- und Familienberatung im Rahmen des Zentralen Fachdienstes 2 (ZF 2) – Psychosoziale Versorgung sind 50 Prozent des in der RV EFB definierten Richtwertes von 6,5 Vollzeitstellenäquivalenten pro 100.000 Einwohner/innen, also 3,25 VZÄ pro 100.000 Einwohner/innen. – Zzgl. 0,5 VZÄ für Verwaltungsaufgaben – Zzgl. 0,5 VZÄ für Zentrale Fachdienstleitung.
2	Mittlere Bemessungszeit	– Bezogen auf die Leistungen der Integrativen Erziehungs- und Familienberatung wird der Median von 13,7 Stunden pro Fall als mittlere Bearbeitungszeit pro Fall angesetzt.
3	Aufschlag FuA	– Es werden 5 Prozent der Personalkapazitäten für Fallunspecifische Arbeit berücksichtigt.
4	Kontext-Gewichtung	– Es erfolgt keine Gewichtung nach soziostrukturellen Belastungsfaktoren.

Anmerkungen:

Dieser Richtwert berücksichtigt Bruttovollzeitäquivalente, d. h. inkl. Fortbildung, Ausfall- und Rüstzeiten. Insofern entfallen für diesen Aufgabenbereich die im Kapitel 6.1.1 – Setzungen – beschriebenen Aufschläge.

Tabelle 29: Personalbemessungsmodell: Erziehungs- und Familienberatung

6.1.2.5 Allgemeine Beratungen nach § 16 (2) SGB VIII

Zu den Leistungen zur Förderung der Erziehung in der Familie nach § 16 SGB VIII zählen u. a. auch Angebote der Beratung in allgemeinen Fragen der Erziehung und Entwicklung junger Menschen. Diese Aufgabe wird innerhalb des sozialräumlich organisierten Musterjugendamtes vor allem im neu eingerichteten Eingangsmanagement wahrgenommen (siehe Kapitel 5.2.2.3), das als zentrale erste Anlaufstelle innerhalb der Region etabliert wird.

Die personelle Ausstattung dieses Eingangsmanagements rekrutiert sich aus den bisher im Rahmen der Jugendsozialarbeit (Produkt Nr. 79070) gebundenen Ressourcen.

Nr.	Bezeichnung	Erläuterung
1	Richtwert	– Richtwert ist der Medianwert der 5 Untersuchungsbezirke in Höhe von 0,043 VZÄ pro 1.000 Einwohner/innen abzüglich 25 Prozent für Aufgaben des reaktiven Kinderschutzes, die an anderer Stelle als eigene Position berücksichtigt werden. Im Ergebnis liegt der Richtwert bei 0,032 VZÄ bzw. ca. 2.900 Jahresarbeitsminuten pro 1.000 Einwohner.
2	Aufschlag FuA	– Es wird ein Aufschlag für Fallunspezifische Arbeit zugewiesen. Diese beträgt 5,0 Prozent der ermittelten Netto-VZÄ.
3	Kontext-Gewichtung	– Es erfolgt keine Gewichtung nach soziostrukturellen Belastungsfaktoren.
Anmerkungen:		
Quelle: Personalbemessungsmodell (2009-06-20).xls		

Tabelle 30: Personalbemessungsmodell: Allgemeine Beratung (§ 16 SGB VIII)

6.1.3 Mengenbezogene Personalbemessung

In der folgenden Tabelle werden die mengenabhängig zu bemessenden Aufgabenbereiche unter Berücksichtigung der organisatorischen Zuordnung, der Bezugsgröße und der Mittleren Bearbeitungszeit dargestellt.

Die mittlere Bearbeitungszeit beschreibt dabei die Nettoaufwendungen abzüglich Rüstzeiten, Krankheit etc. (siehe Kapitel 4.6). Auf diese Ressourcen werden innerhalb des Personalbemessungsmodells Aufschläge für Fort- und Weiterbildung, Vertretung sowie Rüstzeiten aufgeschlagen (siehe Kapitel 6.1.1).

Personalausstattung SRO-Jugendämter

Ergebnistyp II: Das fortschreibungsfähige Personalbemessungsmodell

Nr.	Org.E.	Aufgabe	Produkt-Nr.	Bezugsgröße	mBZ	Begründung
I. Zentraler Fachdienst I: Unterstützende Leistungen						
I.1	ZF 1.2	Beistandschaften	62896	Anz. der geführten Beistandschaften (aggregierter Monatswert)	Soll: 30 min. / Menge Ist: 26 – 38 min. / Menge	Die mittlere Bearbeitungszeit (Soll) ergibt sich aus dem Medianwert der fünf untersuchten Bezirke (33 min.) abzüglich ca. 10 Prozent auf Grund der Verbesserung der IT-gestützten Vorgangsbearbeitung im Rahmen der Einführung der „Fachsoftware Jugendhilfe“ (siehe Kap. 3.9).
I.2	ZF 1.2	Unterhaltsberatung	76831	Anzahl Beratungen	Soll: 72 min. / Menge Ist: 71-102 min. / Menge	Die mittlere Bearbeitungszeit (Soll) ergibt sich in Anlehnung an den Median der fünf untersuchten Bezirke.
I.3	ZF 1.2	Beurkundungen	76833	Anzahl Beurkundungen	Soll: 40 min. / Menge Ist: 33-80 min. / Menge	Die mittlere Bearbeitungszeit (Soll) ergibt sich in Anlehnung an die Ist-Werte der Bezirke Charlottenburg-Wilmersdorf (33 min.) und Mitte (40 min.). Diese sind nach Angaben der Bezirke auskömmlich.
I.4	ZF 1.2	Amtsvormundschaften	76835	Anzahl geführte Amtsvormundschaften / Pflgschaften (aggregierter Monatswert)	Soll: 100 min. / Menge Ist: 75-123 min. / Menge	Vorliegende Vergleichsstudien aus anderen Bundesländern (hier: Baden-Württemberg) weisen als externen Benchmark 85 min. / Menge p. Monat aus. Hierin enthalten sind z. T. höhere Wegezeiten. Allerdings ist in Ballungsräumen wie Berlin tendenziell von einer höheren Interaktion zwischen Vormund und Mündel auszugehen. Insofern orientiert sich die mittlere Bearbeitungszeit am Median der fünf untersuchten Bezirke (110 min) abzüglich ca. 10 Prozent auf Grund der erwarteten Verbesserung der IT-gestützten Vorgangsbearbeitung im Rahmen der Einführung der „Fachsoftware Jugendhilfe“.

Personalausstattung SRO-Jugendämter

Ergebnistyp II: Das fortschreibungsfähige Personalbemessungsmodell

Nr.	Org.E.	Aufgabe	Produkt-Nr.	Bezugsgröße	mBZ	Begründung
I.5	ZF 1.3	Unterhaltsvorschuss	78809	Anzahl der aktiven Daueraufträge	Soll: 43 min. / Menge Ist: 44-52 min. / Menge	Die mittlere Bearbeitungszeit (Soll) ergibt sich aus dem Medianwert der fünf untersuchten Bezirke (47 min.) abzüglich 10 Prozent auf Grund der Verbesserung der IT-gestützten Vorgangsbearbeitung im Rahmen der Einführung der „Fachsoftware Jugendhilfe“ (siehe Kap. 3.9).
I.6	ZF 1.3	Kosteneinzahlung BSHG-Fälle	79084	Anzahl der tatsächlich abgeschlossenen Fälle	Soll: 1.000 min. / Menge Ist: 1.076 – 1.109 min. / Menge	Die Kosteneinzahlung in BSHG-Fällen wird nur noch in drei der fünf Bezirke vom Jugendamt durchgeführt. In Mitte wurde die Aufgabe in die JobCenter verlagert. Dem Grunde nach handelt es sich um eine auslaufende Aufgabe, die in der Praxis allerdings sehr lange weitergeführt werden kann. Da die erzielten Einnahmen i. d. R. gering sind (siehe Kap. 5.1), sollte von SenBWF eine generelle Regelung zum Umgang mit Altfällen erlassen werden. Bis dahin ist die Personalbemessung auf die tatsächlich „abgeschlossenen Fälle“ hin auszurichten. Die Mittlere Bearbeitungszeit wird ausgehend von den Ist-Werten der drei Bezirke CW, FK und TK mit 1.000 min./pro tatsächlich abgeschlossenem Fall gesetzt. Annahme sind 20 % beendigte Fälle p. a.
I.7	ZF.1.5	Elterngeld	79743	Zahl der Leistung empfangenden Personen (aggregierter Monatswert)	Soll: 18 min. / Menge Ist: 13 - 22 min. / Menge	Die mittlere Bearbeitungszeit (Soll) orientiert sich am Median der fünf untersuchten Vergleichsbezirke.

Personalausstattung SRO-Jugendämter

Ergebnistyp II: Das fortschreibungsfähige Personalbemessungsmodell

Nr.	Org.E.	Aufgabe	Produkt-Nr.	Bezugsgröße	mBZ	Begründung
I.8	ZF. 1.4	Kindertagesbetreuung	79896	Anzahl der Kinder (aggregierte Monatswerte KLR; diese werden aus dem Fachverfahren Kita genommen) In dieser Summe sind die bezirksübergreifenden Vertragsverhältnisse für Hort hinzugezählt.	Soll: 8 min. / Menge Ist: 6 - 10 min. / Menge	Die mittlere Bearbeitungszeit orientiert sich am Mittelwert der fünf untersuchten Vergleichsbezirke und umfasst die Leistungen für die Beratung, Bedarfsprüfung, Kostenfestsetzung, die rückwirkende Kosteneinziehung, die Widerspruchsbearbeitung für die Betreuung von Kindern zwischen 0 Jahren und dem Schuleintritt. Im ermittelten Aufwand ist somit der Aufwand für die Gutscheinerteilung Hort enthalten.
1.9	ZF. 1.4	Tagespflege	78799 / 78800	Anzahl Kinder in Tagespflege (Quelle: Tagespflegestatistik) – Für die Personalbemessung ist eine Änderung der Bezugsgröße ggb. der KLR erforderlich, die die Anz. der Betreuungsstunden erfasst.	Soll: 45 min. / Menge / Monat Ist: 55 - 111 min. / Menge	Die mittlere Bearbeitungszeit orientiert sich zunächst am Median (65 min.) der fünf Untersuchungsbezirke abzüglich (25 %) bzw. 20 min.* / Menge / Monat durch den Wegfall der Akquise und Betreuung von Tagespflegestellen (<i>diese Aufgabe soll inkl. der erforderlichen Transfermittel an einen oder mehrere Träger vergeben werden</i>). (*Quelle: Auswertung der Jahresaufwandsschätzung, bei der in diesem Bereich eine Rücklaufquote von 55 Prozent erzielt wurde)
1.10	ZF. 1.4	Hort	Produkte außerhalb des Untersuchungsbereichs (Schulamt)	Anzahl der Eigenverträge Hort (Für die Personalbemessung ist eine Änderung der Bezugsgröße ggb. der KLR erforderlich, die bisher die Anz. der Betreuungsstunden erfasst.)	Soll: 5 min. / Menge	Die Bezugsgröße resultiert aus der Schulhortstatistik (ISBJ) x 12 (Jahreswert). Die mittlere Bearbeitungszeit umfasst nur den Aufwand für die Kosteneinziehung (ohne Gutscheinerteilung) für die Eigenverträge Hort.

Personalausstattung SRO-Jugendämter

Ergebnistyp II: Das fortschreibungsfähige Personalbemessungsmodell

Nr.	Org.E.	Aufgabe	Produkt-Nr.	Bezugsgröße	mBZ	Begründung
II Regionale Organisationseinheit (ROE)						
II.1	R 3	Inobhutnahmen	78737	Zahl der Inobhutnahmen	Soll: 750 min. / Menge Ist: 555 – 1.390 min. / Menge	Die mittlere Bearbeitungszeit (Soll) orientiert sich am Medianwert der fünf untersuchten Bezirke (765 min.).
II.2	R 3	Kinderschutz	79070	Zahl der Meldungen auf Kindeswohlgefährdung	Soll: 350 min. / Menge keine differenzierten Angaben	Der Wert ist auf der Grundlage der Prozessanalyse sowie Auswertungen des Bezirks Charlottenburg-Wilmersdorf zu den Aufwendungen einzelner Arbeitsschritte sowie des Bezirks Treptow-Köpenick über Anzahl der Fälle pro Arbeitsschritt ermittelt worden (siehe hierzu ausführlich: Kap. 5.3.1).
II.3	R 3	Mitwirkung in Familiengerichtlichen Verfahren	79427	Zahl der schriftlichen Stellungnahmen (Anpassung der Bezugsgröße erforderlich: Zahl der schriftlichen und mündlichen Stellungnahmen	Soll: 450 min. / Menge Ist: 324 – 527 min. / Menge	Die mittlere Bearbeitungszeit (Soll) orientiert sich am Median der fünf untersuchten Bezirke (483 min.).
II.4	R 3	Jugendgerichtshilfe	79428	Gesamtzahl der abgeschlossenen Gerichtsverfahren im lfd. Monat	Soll: 290 min. / Menge Ist: 281 – 335 min. / Menge	Die mittlere Bearbeitungszeit (Soll) orientiert sich am Medianwert der fünf untersuchten Bezirke (292 min.).

Personalausstattung SRO-Jugendämter

Ergebnistyp II: Das fortschreibungsfähige Personalbemessungsmodell

Nr.	Org.E.	Aufgabe	Produkt-Nr.	Bezugsgröße	mBZ	Begründung
II.5	R.3	Begleiteter Umgang	78739	Zahl der begünstigten Jungen Menschen	Soll: 425 min. / Menge Ist: 317 – 753 min. / Menge	Die mittlere Bearbeitungszeit (Soll) orientiert sich am Medianwert der fünf untersuchten Bezirke (423 min.).

Tabelle 31: Mengenabhängige Personalbemessung: Übersicht

6.2 Element II: Soziostruktureller Gewichtungsfaktor

Mit der Zunahme sozialer Belastungen innerhalb eines Raumes, so die weitgehend akzeptierte Annahme, steigt das Risiko familiärer Überforderungssituationen sowie ungünstiger Bedingungen für das Erziehungsgeschehen in Familien. Diese Entwicklungen wirken sich auf den Bedarf an Jugendhilfeleistungen und damit auf Art und Umfang der erforderlichen Ressourcen aus⁹³.

Insofern muss im Rahmen der Personalbedarfsermittlung die unterschiedliche soziostrukturelle Ausgangslage der Bezirke berücksichtigt werden. Dies geschieht mit Hilfe eines soziostrukturellen Gewichtungsfaktors, der in das aufgabenbezogene Personalbemessungsmodell integriert wird. Auf diese Weise lassen sich gleichermaßen die soziostrukturellen Unterschiede zwischen den Bezirken als auch die Fortschreibungsfähigkeit des Modells unterstützen.

Diese Überlegung lag auch dem Konzept des Jugendeinwohnerwertes (JEW)⁹⁴ zu Grunde, der im Rahmen des Planmengenverfahrens bis zum Jahr 2006 als Gewichtungsfaktor für die Verteilung des Jugendhilfebudgets auf die Berliner Bezirke herangezogen wurde.

Der soziostrukturelle Gewichtungsfaktor für das Personalbemessungsmodell wird mit Hilfe eines mehrdimensionalen Indikatorenmodells ermittelt, das auf den Ergebnissen und Erkenntnissen der von Steria Mummert Consulting im Jahr 2006 im Auftrag der Senatsverwaltung für Bildung, Wissenschaft und Forschung, Berlin durchgeführten Untersuchung „Stadtstaatenvergleich Hilfe zur Erziehung §§ 27 ff. SGB VIII“ aufsetzt⁹⁵.

Im Folgenden wird zunächst das Indikatorenmodell dargestellt. Anschließend wird der für die weiteren Berechnungen herangezogene soziostrukturelle Gewichtungsfaktor auf der Grundlage amtlicher statistischer Daten (Basisjahr 2007) ermittelt.

⁹³ Vgl. Bürger, Ulrich: „Die Bedeutung soziostruktureller Bedingungen für den Bedarf an Jugendhilfeleistungen“, Soziale Praxis Nr. 20, 1999:9ff. sowie Ames, A./Bürger U.: Untersuchungen der Ursachen der unterschiedlichen Inanspruchnahme vollständiger Heimerziehung im Verbandsgebiet. Teilbericht I: Fragestellungen und Methoden. Situation im Verbandsgebiet im Vergleich zu den westlichen Bundesländern. Stuttgart (LWV Württemberg - Hohenzollern / Landesjugendamt), 1996; Teilbericht II: Situation der Landkreise und der Stadtkreise im Verbandsgebiet. Stuttgart (LWV-W-H), 1998 sowie: Ames A. / Bürger. U.: Ursachen der unterschiedlichen Inanspruchnahme von Heimerziehung. In: Nachrichtendienst des Deutschen Vereins für öffentliche und private Fürsorge, Heft 12/1997/S. 373-379. Diese Untersuchungen haben gezeigt, dass soziostrukturelle Faktoren eine wesentliche Bedeutung in der Konstituierung spezifischer Handlungs- und Hilfebedarfe im Bereich der Hilfe zur Erziehung, insbesondere der Heimerziehung (§ 34 SGB VIII) haben.

⁹⁴ Definition: Jugendeinwohnerwert (JEW): Standardpunktzahlverfahren ($S = x \cdot (r-o)$); $x = 100 / r_{max} - r_{min}$ auf Basis von vier gewichteten Kenngrößen ermittelt: (1) Anz. Einwohner von 0 bis unter 21 Jahren (50 %); (2) Anteil der minderjährigen HLU-Empfänger an allen minderjährigen Einwohnern (16,6 %); (3) Anteil Alleinerziehende mit Kindern u. 18 Jahren an den Familien mit Kindern u. 18 Jahren (16,6 %) sowie (4) Anteil der Arbeitslosen u. 55 Jahre an den Einwohnern von 15 bis unter 55 Jahre (16,6 %) gebildet.

⁹⁵ Im Unterschied zum dort entwickelten Indikatorenmodell ist die Zahl der berücksichtigten Dimensionen von sechs auf vier reduziert worden. Nicht berücksichtigt wurden die Dimensionen Jugenddelinquenz und Infrastruktur.

6.2.1 Indikatorenmodell

Das im Rahmen des Personalbemessungsmodells herangezogene Indikatorenmodell ist bewusst weit gewählt, um einerseits ein breites Spektrum von in der Wissenschaft genannten Einflussfaktoren zu berücksichtigen und andererseits eine zu starke Gewichtung einzelner Faktoren zu vermeiden. Vielmehr geht es darum, mit Hilfe des Indikatorenmodells einen umfassenden Gesamteindruck in Bezug auf die vier wesentlichen Einflussdimensionen „Demografie“, „Familienstruktur“, „Bildungsstruktur“ und „Struktur des Sozialraums“ zu gewinnen:

Demografie		Familienstruktur	
I.	II.		
Bezeichnung	Gewicht	Bezeichnung	Gewicht
Indikator 1 Zielgruppenquote Anz. Personen unter 21 Jahren pro 1.000 Einwohner	40%	Alleinerziehendenquote: Anteil der Alleinerziehenden mit Kindern u. 18 Jahren / Familien mit Kindern u. 18 Jahren.	30%
Indikator 2 Familienquote: Anz. Familien gesamt (Verheiratet, Lebensgemeinschaften, Alleinerziehende) mit Kindern u. 18 J. / Anz. Familien gesamt	30%	Familieneinkommen Anteil der Familien mit Kindern unter 18 Jahren, die ein mtl. Nettoeinkommen von unter 1.700 Euro haben / Familien mit Kindern unter 18 Jahren gesamt	30%
Indikator 3 Migrantenquote: Anz. Personen mit Migrationshintergrund unter 18 Jahren pro 1.000 Einwohner unter 18 Jahren	10%	Jugendliche Mutterschaft Anteil der Geburten von < 18 jährigen Frauen an allen Geburten	10%
Indikator 4 Geburtenrate (+) Anz. Lebendgeborener pro 1.000 Einwohner	10%	Mehrkindefamilien Anteil der Einschüler/innen mit 3 u. mehr Kindern pro Familien / Einschüler/innen gesamt	20%
Indikator 5 Wohndichte Anzahl Einwohner pro Ha Wohnfläche (inkl. Wohnumfeld)	10%	Wohnraumdichte Wohnfläche in qm / Einwohner/innen	10%
Gesamt	100%		100%
Gewicht in der Gesamtbetrachtung	25%		25%
Bildungsstruktur		Sozialraum	
III.	IV.		
Bezeichnung	Gewicht	Bezeichnung	Gewicht
Indikator 1 Schulabgänge (+) Anteil der Schulabgänger ohne Schulabschluss (im Schuljahr 2007/2008) an allen Schulabgängern	20%	Jugendarbeitslosigkeit:(+) Anzahl Arbeitslose unter 25 Jahren pro 1.000 Einwohner unter 25 Jahren (Jahresdurchschnitt 2007)	20%
Indikator 2 Haupt- / Gesamtschüler/-innen (+) Anteil der Haupt- und Gesamtschüler/-innen an allen Schüler/innen (im Schuljahr 2007/2008)	20%	ALG-II-Quote Anzahl ALG-II-Bedarfsgemeinschaften mit Kindern unter 18 Jahren pro Familien mit Kindern unter 18 Jahren	20%
Indikator 3 Schulschwänzerquote (+) Anzahl der unentschuldigten Fehltage / Fehltage insgesamt (Quelle: SenBWF)	20%	Erwerbsquote (-) Anzahl sozialversicherungspflichtig Beschäftigte / Anz. Einwohner) (Stichtag 30.06.2005)	20%
Indikator 4 Artikulationsfähigkeit (+) Anteil Einschüler/innen mit Artikulationsschwierigkeiten (Quelle: SenBWF)	20%	Verfügbares Einkommen (-) der privaten Haushalte je Einwohner (BJ. 2006)	20%
Indikator 5 Kita-Besuche Anteil der Einschüler/innen, die vor der Einschulung die Kita nicht bzw. weniger als 6 Monate besucht haben.	20%	Wanderungssaldo Wanderungssaldo Kinder < 6 J. / Kinder < 6 Jahre	20%
Gesamt	100%		100%
Gewicht in der Gesamtbetrachtung	25%		25%

Abbildung 67: Indikatorenmodell (Quellen: siehe Anlage Kontextanalyse)

Zur Bildung des soziostrukturellen Gewichtungsfaktors werden im Wesentlichen Indikatoren⁹⁶ herangezogen, die in der sozialwissenschaftlichen und volkswirtschaftlichen Forschung umfangreiche Reputation besitzen. Diese Indikatoren gewährleisten eine hinreichend genaue Abbildung der soziostrukturellen und sozioökonomischen Lage innerhalb des Bezirks und erlauben so fundierte Rückschlüsse über die generelle Belastungssituation sowie den daraus tendenziell resultierenden Bedarf an Leistungen der Kinder- und Jugendhilfe, wie z. B. der Hilfe zur Erziehung nach §§ 27 ff. SGB VIII.

Das bedeutet nicht, dass zwischen der Ausprägung der Indikatoren und dem wahrnehmbaren Hilfebedarf in einem Bezirk eine unmittelbare Kausalität hergestellt werden kann. Vielmehr handelt es sich z. B. bei den Hilfen zur Erziehung um personenbezogene Dienstleistungen, „die auf einem individuellen Rechtsanspruch beruhen und in jedem Einzelfall unter Beteiligung der Personensorgeberechtigten und jungen Menschen neu ausgehandelt und bedarfsorientiert gestaltet werden müssen“ (Bayer 2005:12). Gleichwohl ist die Annahme legitim, dass in überdurchschnittlich belasteten Regionen bzw. Bezirken ein Hilfebedarf mit einer höheren Wahrscheinlichkeit eintritt als in Bezirken mit einer vergleichsweise guten bzw. unbelasteten soziostrukturellen Ausgangslage.

An die Auswahl der Belastungsindikatoren wurden in methodischer und inhaltlicher Hinsicht hohe Qualitätsanforderungen gestellt. Hierzu zählt gleichermaßen die Orientierung an den vom *Institut für sozialwissenschaftliche Arbeiten (ISA)* entwickelten Gütekriterien für sozial relevante Indikatoren⁹⁷ wie auch die Berücksichtigung von Erfahrungsberichten und Studien aus Wissenschaft und Praxis mit bestimmten Indikatoren in diesem Sachzusammenhang.

Die Gewichtung der einzelnen Dimensionen und Indikatoren gründet nicht auf einer quantitativ statistischen Herleitung sondern auf einer qualitativen Auswertung der einschlägigen Fachliteratur sowie der dortigen Betonung bzw. Häufigkeit der Nennung einzelner Einflussfaktoren. So wird beispielsweise der Indikator „Anteil der Alleinerziehenden“ mit 30 Prozent innerhalb der Dimension Familienstruktur besonders hoch gewichtet, weil diese Gruppe gemäß einer Studie von Bürger⁹⁸ innerhalb der Empfänger/innen von Hilfe zur Erziehung bis zu 12-fach überrepräsentiert ist. Umgekehrt wird der Indikator „Jugendliche Mutterschaft“, der die im Rahmen der Kinderschutzdebatte besonders hervorgehobene

⁹⁶ Zur Bedeutung sozialer Indikatoren weist das Handbuch Jugendhilfeplanung aus: „Ein Indikator ist eine Hilfsgröße, um nicht direkt wahrnehmbare Phänomene bzw. komplexe und unmittelbar nicht zu operationalisierende Aspekte der sozialen Realität Ausschnittsweise bzw. stellvertretend abzubilden. Zwischen gemessenen Indikator und dem eigentlich interessierenden Beziehung besteht eine hypothetische Beziehung.“ (E. Jordan / R. Schone; Handbuch Jugendhilfeplanung, 1998, S. 340 / 341).

⁹⁷ Die folgenden vier Gütekriterien wurden vom ISA festgelegt: 1. Es sollten diejenigen Indikatoren ausgewählt werden, die ein interessierendes Phänomen möglichst angemessen operationalisieren, 2. bei einem mehrdimensionalen Phänomen ist ggf. auf verschiedene sich ergänzende Teilindikatoren zurückzugreifen, 3. Indikatoren sollen möglichst zeitnah ermittelbar und in Zeitreihen vorliegen, damit hier Vergleich möglich werden und 4. es ist ein möglichst hohes Skalenniveau zu erreichen.

⁹⁸ Kommunalverband für Jugend und Soziales Baden-Württemberg (KVJS), (2005), „Bericht zur Entwicklung der Hilfe zur Erziehung in den Landkreisen, Stadtkreisen und kreisangehörigen Städten mit eigenem Jugendamt der Regierungsbezirke Freiburg und Karlsruhe im Zeitraum 1998 bis 2004“

Risikogruppe der jungen Mütter unter 18 Jahren abbildet, auf Grund der geringen Grundgesamtheit lediglich mit 10 Prozent gewichtet.

Insgesamt lässt sich keine lineare Beziehung zwischen den Dimensionen und Indikatoren einerseits sowie der Höhe der Gewichtung andererseits ableiten. Vielmehr handelt es sich hier um im Rahmen der Untersuchung getroffene Annahmen.

Im Folgenden werden die ausgewählten Dimensionen und Indikatoren kurz erläutert:

6.2.1.1 Dimension I: Demografie / Bevölkerungsstruktur

Der Einfluss der Demografie / Bevölkerungsstruktur in Bezug auf die Konstituierung spezifischer Handlungs- und Hilfebedarfe der Kinder- und Jugendhilfe im Allgemeinen bzw. der Hilfe zur Erziehung im Besonderen ist in Theorie und Praxis unumstritten. So bildet die Bevölkerungsstruktur die „grundlegende Information und wichtigste Bezugsgröße für die Berechnungen von Quoten und Eckwerten der Inanspruchnahme unterschiedlicher öffentlicher Leistungen und Hilfen“⁹⁹. Innerhalb des Modells wird die Dimension mit 25 Prozent gewichtet.

Zur Konkretisierung dieser Dimension werden folgende Indikatoren herangezogen:

- **Zielgruppenquote:** Anteil der Personen unter 21 Jahren an der Gesamtbevölkerung (Quelle: Amt für Statistik Berlin-Brandenburg):

Die Zielgruppenquote zählt zu den bedeutendsten Indikatoren für die Ermittlung des zu erwartenden Bedarfs an Kinder- und Jugendhilfeleistungen.¹⁰⁰ Dem Indikator liegt die Annahme zu Grunde, dass der quantitative Bedarf in Abhängigkeit von der Größe der Zielgruppe zu- bzw. abnimmt. Diese Annahme wird durch empirische Studien belegt (siehe hierzu: Hoppe, M. / Wienholt, U.: 2000; Müller, H. / Schmutz, E., ISM, 2005, LWV 2004.). Der Indikator fließt innerhalb der Dimension Demografie mit einem Gewicht von 40 Prozent ein.

- **Familienquote:** Anteil der Familien mit Kindern < 18 J. an den Familien mit Kindern insgesamt (Quelle: Mikrozensus)

Dieser Indikator definiert als ergänzende bzw. spezifizierende Größe zur Ermittlung der potenziellen Bedarfsgemeinschaft. Dem Indikator liegt die Annahme zu Grunde, dass der quantitative Bedarf an Kinder- und Jugendhilfeleistungen in Abhängigkeit von der Größe der Zielgruppe zu- bzw. abnimmt. Der Indikator fließt innerhalb der Dimension Demografie mit einem Gewicht von 30 Prozent ein.

⁹⁹ Vgl. LWV: „IBÖ – ein gemeinsames Projekt des Landesjugendamtes und der Jugendämter: Zielsetzung, Organisation, Prozess- und Ergebnisdokumentation, September 2004; S. 6

¹⁰⁰ Dies wird auch durch die hohe Gewichtung dieses Indikators innerhalb des in Berlin angewandten Jugendeinwohnerwertes sichtbar.

- **Migrantenquote:** Anteil der Personen mit Migrationshintergrund¹⁰¹ an der Gesamtbevölkerung (Quelle: Mikrozensus).

Die Grundgesamtheit der Personen mit Migrationshintergrund ist deutlich größer als die der Personen nicht deutscher Herkunft. So werden u. a. Spätaussiedler sowie im Zuge der Veränderung des Einbürgerungsrechts eingebürgerte ehemalige Ausländer/innen hier mit erfasst. Dem Indikator liegt die Annahme zu Grunde, dass eine höhere Migrationsquote eine höhere Belastung des Sozialraums nach sich zieht, die in der Folge auch einen erhöhten Bedarf an Leistungen der Kinder- und Jugendhilfe nach sich zieht. Dies gilt v. a. Aussiedler/innen. Zugleich zeigen empirische Studien und Erfahrungsberichte (vgl. Mohr, L.; 2005, Schuch, J. 2003) allerdings auch, dass der Anteil ausländischer junger Menschen z. B. türkischer oder arabischer Abstammung innerhalb der Hilfe zur Erziehung bezogen auf ihren Anteil an der Bevölkerung unterrepräsentiert sind. Dieses ist u. a. darauf zurückzuführen, dass diese Bevölkerungsgruppe häufig über ausgeprägte kulturelle Sozialnetzwerke mit eigenen internen Mechanismen verfügt. Insofern wird der Indikator als tendenziell belastend mit einem geringen Gewicht von 10 Prozent berücksichtigt.

- **Geburtenrate:** Anzahl der Lebendgeborenen pro 1.000 Einwohner (Quelle: Amt für Statistik Berlin-Brandenburg)

Mit diesem Indikator werden die demografische Entwicklung innerhalb des Bezirks sowie die daraus folgenden Auswirkungen auf den potenziellen Bedarf an Kinder- und Jugendhilfeleistungen berücksichtigt (siehe hierzu auch Indikator IV.5 / Wanderungssaldo). Dem Indikator liegt die Annahme zu Grunde, dass eine hohe Geburtenrate zu einem steigenden Bedarf an Kinder- und Jugendhilfeleistungen nach sich zieht, z. B. im Zusammenhang mit der Umsetzung des im neuen Kinderschutzgesetz vorgesehenen verbindlichen Erstbesuchs bei Neugeborenen. Der Indikator fließt innerhalb der Dimension Demografie mit einem Gewicht von zehn Prozent ein.

- **Wohndichte:** Anzahl Einwohner pro Hektar Wohnfläche (inkl. Wohnumfeld) (Quelle: Amt für Statistik Berlin-Brandenburg)

Mit dem Indikator der Wohndichte wird dem Sachverhalt Rechnung getragen, dass „in verdichteten Siedlungsräumen Belastungen und Probleme massiert auftreten können“ (Jordan u. a. 2001), folglich also mit einer Zunahme des Hilfsbedarfs bei steigender Wohndichte zu rechnen ist. Der Indikator fließt innerhalb der Dimension Demografie mit einem Gewicht von zehn Prozent ein.

6.2.1.2 Dimension II: Familienstruktur

Die Mehrzahl sozialer Probleme, die zur Inanspruchnahme von Hilfe zur Erziehung (HzE) bzw. zu Situationen von Kindeswohlgefährdung führen, hat ihren Ursprung in der Familiensituation des Kindes. Folglich kommt der Dimension **Familienstruktur** innerhalb des Modells eine hervorgehobene Bedeutung zu. Die Auswahl der fünf Indikatoren zur Operationalisierung der Familienstruktur orientieren sich

¹⁰¹ Gemäß der Definition des Statistischen Bundesamtes umfasst der Begriff „Menschen mit Migrationshintergrund“ folgende Personengruppen soweit sie ihren Wohnsitz in Deutschland haben: Zugewanderte Ausländer, in Deutschland geborene Ausländer, eingebürgerte Ausländer, Spätaussiedler sowie Kinder mit zumindest einem Elternteil, das eines der genannten Merkmale erfüllt.

deshalb an den im Rahmen der Kinderschutzdebatte anerkannten Risikofaktoren bzw. empirisch fundierten Belastungsindikatoren, die zu einer erhöhten Inanspruchnahme von Hilfe zur Erziehung führen, wie z. B. die Alleinerziehendenquote. Die Dimension der Familienstruktur wird innerhalb des Modells mit insgesamt 25 Prozent gewichtet.

Im Einzelnen werden zur Konkretisierung dieser Dimension folgende Indikatoren¹⁰² herangezogen:

- **Alleinerziehendenquote:** Anteil Alleinerziehende mit Kindern unter 18 Jahren an den Familien mit Kindern unter 18 Jahren (Quelle: Mikrozensus)

Die Alleinerziehendenquote bildet gemeinsam mit dem Familieneinkommen den wichtigsten Indikator innerhalb der Familienstruktur. Die hohe Bedeutung dieses Merkmals wird in der Wissenschaft ausführlich diskutiert, einheitlich bestimmt und empirisch belegt (siehe u. a. Bürger 2005, Hoppe / Wienholt 2000, Jordan u. a. 2001, Müller/Schmutz 2005). Demnach sind Kinder, die bei Alleinerziehenden aufwachsen, bezogen auf die Grundgesamtheit der Hilfe in Anspruchnehmenden bis zu 12-fach überrepräsentiert (Bürger 2005). Der Indikator fließt innerhalb der Dimension Familienstruktur mit einem Gewicht in Höhe von 30 Prozent ein.

- **Familieneinkommen:** Anteil der Familien mit Kindern unter 18 Jahren mit einem monatlichen Nettoeinkommen unter 1.700 Euro an den Familien mit Kindern unter 18 Jahren insgesamt (Quelle Mikrozensus)

„Niedrigeinkommen dient der Charakterisierung von Jugendhilfebedarfen insofern, als dieses auf die Binnenstruktur von Familien erziehungsrelevante Einflüsse haben kann“ (Jordan u. a. 2001). Diese Annahme wird durch Erfahrungen sozialer Dienste bestätigt, die zeigen, dass dauerhaft eingeschränkte Lebenslagen die Wahrscheinlichkeit der Inanspruchnahme von Hilfen zur Erziehung deutlich erhöhen.“ (IBÖ 2004). Schwierige finanzielle Situation bzw. ökonomische Krisensituation führen demnach häufig zu hohen physischen und emotionalen Belastungen in Familien sowie in der Folge zu einem höheren Hilfebedarf. Die Einkommensquote ist demnach ein in der Wissenschaft unbestritten wichtiger und sehr geeigneter Indikator zur Beschreibung der Familienstruktur. Dabei wird ein umgekehrt proportionaler Zusammenhang zwischen der Höhe des Einkommens und der Höhe der Inanspruchnahme der Hilfe zur Erziehung angenommen. Der Indikator fließt innerhalb der Dimension Familienstruktur mit einem Gewicht in Höhe von 30 Prozent ein.

- **Jugendliche Mutterschaft:** Anzahl Geburten durch minderjährige Mütter pro 1.000 Geburten (Quelle: Amt für Statistik Berlin-Brandenburg)

Vernachlässigung geht häufig mit bestimmten einschränkenden Faktoren des Lebenszusammenhangs einer Familie einher. Zu diesen Risikofaktoren, die einen solchen erhöhten Grad der Gefährdung nach sich ziehen, zählt, so die einhellige Meinung auch der Aspekt „Minderjährige Eltern“, der

¹⁰² Folgende ursprünglich für das Modell vorgesehenen Indikatoren stehen auf der Ebene der Bezirke nicht zur Verfügung: (a) Anzahl der Scheidungen mit minderjährigen Kinder unter 18 Jahren sowie (b) Fälle häuslicher Gewalt in Familien mit Kindern unter 18 Jahren. Diese Daten stehen nur auf der Ebene Berlin Gesamt bzw. der Justiz- bzw. Polizeibezirke zur Verfügung. Letztere sind nicht deckungsgleich mit den Berliner Verwaltungsbezirken.

hier über den Indikator „Jugendliche Mutterschaft“ berücksichtigt wird. Je mehr Fälle von Jugendlicher Mutterschaft es gibt, umso kritischer die potenzielle Gefährdungslage im Bezugsraum. Aufgrund der geringen Grundgesamtheiten fließt der Indikator allerdings innerhalb der Dimension Familienstruktur nur mit einem Gewicht in Höhe von 10 Prozent ein.

- **Mehrkindfamilien:** *Anzahl Haushalte von Einschüler/innen mit drei und mehr Kindern / Anzahl Haushalte mit Einschüler/innen gesamt (Quelle: SenGes – Ergebnisse der jährlichen Einschulungsuntersuchungen)*

Ein weiterer anerkannter Risikofaktor für potenzielle Situationen von Kindeswohlgefährdung / Vernachlässigung ist „Kinderreichtum“. Als Indikator hierfür wird der Anteil der Haushalte von Einschüler/innen mit drei und mehr Kindern an allen Haushalten von Einschüler/innen herangezogen¹⁰³. Diesem liegt die Annahme zu Grunde, dass das potenzielle Risiko von Kindeswohlgefährdung mit der Zahl der Mehrkindfamilien zunimmt.

Der Indikator fließt innerhalb der Dimension Familienstruktur mit einem Gewicht in Höhe von 20 Prozent ein.

- **Wohnraumdichte:** *Mittlere Anzahl Quadratmeter Wohnraumfläche pro Einwohner/in (Quelle: Amt für Statistik Berlin-Brandenburg)*

„Schlechte Wohnverhältnisse“ sind ein weiterer anerkannter Risikofaktor, der zu einem erhöhten Grad der Gefährdung führen kann. Dieses Risiko wird innerhalb des Modells durch den Indikator „Wohnraumdichte“ berücksichtigt, der die mittlere Wohnraumfläche pro Einwohner/in beschreibt. Der Einfluss des einer Familie zur Verfügung stehenden Wohnraums auf die Sozialisationsbedingungen von Kindern wurde u. a. von Bayer 2004 hervorgehoben. Wenn das familiäre Leben durch enge räumliche Verhältnisse bestimmt wird und den einzelnen Familienmitgliedern keine ausreichenden Rückzugsmöglichkeiten zur Verfügung stehen, kann es zu sozialen Konflikten innerhalb der Familie kommen, die die Inanspruchnahme von Leistungen der Kinder- und Jugendhilfe, z. B. Hilfen zur Erziehung notwendig machen (Bayer 2004). Der hier gewählte Indikator wurde u. a. auch von Bürger in dem von ihm geleiteten IBÖ-Projekt verwendet. Der Indikator fließt innerhalb der Dimension Familienstruktur mit einem Gewicht in Höhe von zehn Prozent ein.

6.2.1.3 Dimension III: Bildungsstruktur

Nach Jordan ist *"[d]ie Bildungsbeteiligung junger Menschen [...] ein wesentlicher Schlüssel zum Erwerb zukunftsfähiger Qualifikationen, sicherer und auskömmlich dotierter Arbeitsplätze und sozialer Integration. In Regionen mit niedrigen Quoten in diesem Bereich sind kompensatorische Leistungen besonders wichtig."* (JORDAN et. al. 2001: S. 29). Insofern kommt dem Bildungsniveau innerhalb der

¹⁰³ Der Mikrozensus unterscheidet auf Grund seiner in die Erhebung einbezogenen Grundgesamtheit lediglich zwischen Familien mit „einem Kind“ sowie „zwei und mehr Kindern“. Diese Unterscheidung ist für die hier vorgesehene Betrachtung zu grob. Die Auswertung der Ergebnisse der Einschulungsuntersuchungen umfassen hingegen eine deutlich größere Grundgesamtheit. Hierbei handelt es sich um eine Vollerhebung aller Einschüler/innen (n = ...). Diese Grundgesamtheit bildet eine repräsentative Grundlage für die Ermittlung des hier vorgesehenen Indikators.

Zielgruppe eine besondere Bedeutung im Hinblick auf die zukünftigen Chancen und Perspektiven zu. Darüber hinaus ist der Verlauf des Schulbesuchs im Hinblick auf die Inanspruchnahme der Hilfe zur Erziehung von erheblicher Bedeutung. Gemäß einem Bericht des ISM sind Schulische Probleme solche, „die sich in einem anderen, von Jugendhilfe zunächst getrennten Regelbereich außerhalb der Familie zeigen, [...] am häufigsten einen Anlass für Hilfen zur Erziehung dar.“ (Müller / Schmutz 2005). Schulische Probleme eignen sich demnach in fast 40 Prozent der Fälle als Indikator für einen Bedarf an Hilfen zur Erziehung (ebenda.). Die Dimension Bildungsstruktur wird innerhalb des Modells mit insgesamt 25 Prozent gewichtet.

Im Einzelnen werden zur Konkretisierung dieser Dimension folgende Indikatoren herangezogen:

- **Schulabgänger ohne Schulabschluss:** Anteil der Schulabgänger/innen ohne Schulabschluss an allen Schulabgängern (Quelle: Amt für Statistik Berlin-Brandenburg)

Schulabbrüche und schulisches Versagen sind Situationen, die häufig zu Belastungen innerhalb der Familie führen. Dies kann in der Folge zu einem erhöhten Bedarf an Hilfe zur Erziehung aber auch an anderen Leistungen der Kinder- und Jugendhilfe führen. Gleiches gilt für Zukunftsängste in Folge (vermeintlich) geringer Chancen auf dem Arbeits- bzw. Ausbildungsmarkt sowie eigener Bildungsarmut. Die Schulabgängerquote wird innerhalb des Modells mit einem Gewicht von 20 Prozent berücksichtigt.

- **Haupt-/Gesamtschüler/innenquote:** Anteil der Haupt- und Gesamtschüler/innen an allen Schüler/innen (Quelle: Amt für Statistik Berlin-Brandenburg)

Die Quote der Haupt- und Gesamtschüler/innen wird im Modell als Indikator für die Bildungsorientierung innerhalb des Bezugsraums herangezogen. Je höher der Anteil an Haupt- und Gesamtschüler/innen, so die Annahme, umso geringer die Bildungsaffinität. Der Indikator wird innerhalb des Modells mit einem Gewicht von 20 Prozent berücksichtigt.

- **Schulschwänzerquote:** Anzahl der unentschuldigten Fehltage an den Fehltagen insgesamt (Quelle: SenBWF – interne Statistik)

Schulschwänzer/innen bilden eine wesentliche Zielgruppe der Kinder- und Jugendhilfe. Anhand der Schulschwänzerquote wird die daraus resultierende Belastungssituation innerhalb des Bezugsraums abgebildet. Der Indikator wird innerhalb des Modells mit einem Gewicht von 20 Prozent berücksichtigt.

- **Artikulationsfähigkeit:** Anteil der Einschüler/innen mit Artikulationsstörungen an allen Einschüler/innen (Quelle: SenGes; Gesundheitsberichterstattung Berlin – Spezialbericht 2007)

Entwicklungsstörungen zählen zu den Risikofaktoren, die einen erhöhten Grad der Gefährdung bzgl. des Kindeswohls nach sich ziehen können. Zugleich zählt die Artikulationsfähigkeit zu den wichtigsten Voraussetzungen für das Lernen. Artikulationsstörungen erschweren somit die Bildungsbeteiligung mit entsprechenden Konsequenzen für Qualifizierung, Integration und Partizipation. Im Rahmen der Einschulungsuntersuchungen wird die Artikulationsfähigkeit aller Einschüler/innen ermittelt. Der Indikator wird innerhalb des Modells mit einem Gewicht von 20 Prozent berücksichtigt.

- **Kita-Besuchsquote:** Anteil der Einschüler/innen, die vor Einschulung nicht bzw. weniger als 6 Monate eine Kindertagesstätte besucht haben (Quelle: SenGes; Gesundheitsberichterstattung Berlin – Spezialbericht 2007)

Die Frühkindliche Bildung wird zunehmend als wichtige erste Stufe des institutionalisierten Bildungssystems eingeschätzt. Insbesondere ermöglicht die Kindertagesbetreuung grundsätzlich allen Kindern, insbesondere aber auch jenen aus bildungsfernen bzw. sozial belasteten Verhältnissen, durch den Kontakt untereinander Lernimpulse und Anreize zu erhalten. In diesem Sinne wird ein hoher Anteil an Einschüler/innen, die vor der Einschulung nicht bzw. weniger als 6 Monate eine Kindertagesstätte besucht haben, als Indikator für Bildungsferne berücksichtigt. Dieser Indikator wird innerhalb des Modells mit einem Gewicht von 20 Prozent berücksichtigt.

6.2.1.4 Dimension IV: Struktur des Sozialraums

Innerhalb der Wissenschaft ist die Bedeutung des sozioökonomischen Umfeldes auf die Sozialisation des Kindes weitgehend unumstritten, weshalb sämtliche Modelle zur Bedarfsplanung von Erziehungshilfen auf sozioökonomische Indikatoren zurückgreifen (u. a. Bürger 2005, Gerstner 2006, Hoppe/Wienholt 2000, Jordan u. a. 2001, Müller / Schmutz 2005).

Das ISA begründet in einem Bericht aus dem Jahre 2001 das Verwenden von sozioökonomischen Indikatoren zur sozialraumorientierten Planung mit der physischen und emotionalen Belastung der Beteiligten in Folge ökonomischer Krisensituationen, die das Risiko einer fehlerhaften oder unzureichenden Erziehung erhöht und damit die Notwendigkeit von Hilfen zur Erziehung (aber auch anderer Leistungen der Kinder- und Jugendhilfe) wahrscheinlicher wird (JORDAN u. a. 2001). Die Dimension Sozialraumstruktur wird innerhalb des Modells mit insgesamt 25 Prozent gewichtet.

Im Einzelnen werden zur Konkretisierung dieser Dimension folgende Indikatoren herangezogen:

- **Jugendarbeitslosigkeit:** Anzahl der Arbeitslosen unter 25 Jahren pro 1.000 Einwohner/innen unter 25 Jahren (Quelle: Bundesagentur)

Die Jugendarbeitslosigkeit wurde bereits von Bürger (2002) als wesentlicher Bedarf generierender Faktor für die Inanspruchnahme von Hilfen zur Erziehung aufgeführt (IBÖ 2004). Auch der Kommunalverband für Jugend und Soziales Baden-Württemberg (KVJS) verweist auf die Bedeutung der Arbeitslosigkeit als Merkmal der sozialen Lebenslage und sieht eine Parallele zwischen diesem Indikator und der Hilfehäufigkeit (Bürger 2005). Die zu Grunde liegende Annahme lautet, dass eine Region mit höherer Jugendarbeitslosigkeit sowie steigender Langzeitarbeitslosigkeit auch bei jungen Menschen ein sozioökonomisches Umfeld aufweist, das auf Grund von Perspektivlosigkeit soziale Problemlagen fördert, und damit einen steigenden Bedarf an Hilfe zur Erziehung aufweist. Abweichend zum Jugendeinwohnerwert wird hier auf die Zielgruppe der jungen Menschen unter 25 Jahren abgehoben. Dieser Indikator wird innerhalb des Modells mit einem Gewicht von 20 Prozent berücksichtigt.

- **ALG-II-Quote:** Anteil ALG-II-Bedarfsgemeinschaften mit Kindern unter 18 Jahren an allen Familien mit Kindern unter 18 Jahren (Quelle: Bundesagentur)

Die ALG-II-Quote zählt zu den bedeutsamsten und anerkannten sozioökonomischen Indikatoren zur Bewertung eines Sozialraums. Räume, in denen viele Menschen bzw. Familien von Transfer-einkommen abhängigen, gelten demnach als höher belastet, als Räume, in denen die Zahl der Transferempfänger/innen gering ist. In diesem Verständnis wird dieser Indikator bereits heute für die Verteilung von Ressourcen innerhalb des Planmengenverfahrens sowie innerhalb der Bezirke zwischen den Regionen verwendet. Dieser Indikator wird innerhalb des Modells mit einem Gewicht von 20 Prozent berücksichtigt.

- **Erwerbsquote:** Anzahl Sozialversicherungspflichtige Beschäftigte pro 1.000 Einwohner/innen zwischen 16 und 65 Jahren (Quelle: Amt für Statistik Berlin-Brandenburg)

Dieser Indikator zählt zu den akzeptierten und gängigen Standardindikatoren zur Beschreibung der wirtschaftlichen Lage innerhalb des Betrachtungszeitraums. Die Einschätzung von Zukunftschancen und Perspektiven der Bevölkerung hängt maßgeblich von der Teilhabe der Bevölkerung an der wirtschaftlichen Entwicklung ab. Dieser Indikator wird innerhalb des Modells mit einem Gewicht von 20 Prozent berücksichtigt.

- **Verfügbares Einkommen:** Mittleres monatliches Haushaltsnettoeinkommen der privaten Haushalte (Quelle: Mikrozensus)

Der enge Zusammenhang zwischen Einkommen, familiärer Situation und Bedarf an Hilfen zur Erziehung wird bereits durch die Einkommensquote im Rahmen der Familienstruktur erfasst. Ergänzend wird durch den Indikator „Verfügbares Einkommen“ die gesamte Einkommenssituation der Bevölkerung innerhalb des Betrachtungsraums zur Beschreibung der sozioökonomischen Struktur auf der Makroebene herangezogen. Dieser Indikator wird innerhalb des Modells mit einem Gewicht von 20 Prozent berücksichtigt.

- **Wanderungssaldo:** Differenz der An- und Abmeldungen pro 100 Einwohner/innen unter 6 Jahren (Quelle: SenStadt / Monitoring soziale Stadt)

Dieser Indikator ist Bestandteil des „Monitoring soziale Stadtentwicklung Berlin“. In diesem, von Prof. Dr. Häußermann u. a. entwickelten Konzept¹⁰⁴ heißt es bzgl. dieses Indikators, dass der Wanderungssaldo der Kinder unter 6 Jahren deutlich die Präferenzen der Familien darstellt. Demnach reagieren Familien sehr sensibel auf Missstände in Quartieren und sind daher ein guter Indikator für soziostrukturelle Veränderungen. Ein negativer Wanderungssaldo deutet auf eine Verschlechterung des Quartiers und damit auf steigende soziostrukturelle Belastungen, wohingegen ein positiver Saldo eine Verbesserung der soziostrukturellen Lage eines Raums indiziert. In diesem Sinne wird der Indikator auch im vorliegenden Modell verstanden¹⁰⁵ und fließt innerhalb der Dimension Sozialraumstruktur mit einem Gewicht von 20 Prozent ein.

¹⁰⁴ Siehe: Prof. Dr. Häußermann u. a.: „Monitoring Soziale Stadtentwicklung Berlin 2007, Fortschreibung für den Zeitraum 2005-2006“ im Auftrag der Senatsverwaltung für Stadtentwicklung Berlin, Endbericht Dezember 2007

¹⁰⁵ Von Seiten des Bezirks Treptow-Köpenick ist darauf hingewiesen worden, dass teilweise starke Zuzüge von Familien in sozial schwache Gegenden zu beobachten sind. Dieses führt im Gegenteil zur o. g. Annahme tendenziell zu einer Verschärfung der soziostrukturellen Belastung. Zur Überprüfung dieser These sollte der Indikator ggf. im Rahmen der kleinräumlichen Analysen mit dem Mietspiegel korreliert werden, um festzustellen, ob es sich bei den Zuzügen um „Clusterbildungen“ in sozial schwachen Milieus handelt. Innerhalb des hier vorgeschlagenen Modells wirken sich diese Veränderungen an anderer Stelle aus. Insbesondere bei der Anzahl der ALG-II Bedarfsgemeinschaften, beim Anteil der Familien mit geringem Einkommen usw. Da das angeführte Phänomen somit im Gesamtmodell Berücksichtigung findet, wird die diesem Indikator auch im Monitoring Soziale Stadt zu Grunde liegende These einer Verbesserung der Situation bei positivem Wanderungssaldo beibehalten.

6.2.2 Ergebnis

Auf der Grundlage des dargestellten Indikatorenmodells wird im Folgenden der soziostrukturelle Gewichtungsfaktor gebildet. Die Berechnung des Gewichtungsfaktors wird mit Hilfe des **Rangwertverfahrens** vorgenommen.

▪ Arbeitsschritt 1: Ermittlung des Rangwertes

Die kennzahlenspezifischen Ergebnisse werden vergleichend gegenübergestellt und zueinander in Relation gesetzt. Dabei werden die Grundwerte aller Bezirke summiert und die Summe dem Wert 100 gleichgesetzt.

$$[x_1 + x_2 + x_3 + \dots + x_n = X = 100]$$

Das Gewicht der Kommune an der Gesamtsumme, der **Rangwert** (x_1 / X) wird ermittelt.

▪ Arbeitsschritt 2: Bildung eines Strukturindex pro Dimension

Um die in einer Betrachtungsdimension zusammengefassten Sozialstrukturindikatoren gesamthaft zu berücksichtigen, wird zunächst ein **Strukturindex** pro Dimension und Bezirk gebildet. Hierfür wird das arithmetische Mittel aller zu berücksichtigenden Sozialkategorien gebildet:

$$\frac{(\text{Rangwert A.1} + \text{Rangwert A.2} + \dots + \text{Rangwert A.n})}{x \text{ (Anz. der Rangwerte pro Bezirk)}}$$

= Strukturindex für Dimension x für Bezirk A

▪ Arbeitsschritt 3: Bildung eines gewichteten Strukturindex (pro Dimension)

Da die Indikatoren innerhalb einer Dimension hinsichtlich des zu erwartenden Einflusses auf den Bedarf an Kinder- und Jugendhilfeleistungen von unterschiedlicher Bedeutung sind, werden diese gewichtet. In der Summe über alle Indikatoren einer Dimension beträgt das Gewicht – 1. Die Formel lautet:

$$\frac{((\text{RW A1} * \text{Gewicht RW1}) + (\text{RW 2} * \text{Gewicht RW 2}) + \dots + (\text{RW n} * \text{Gewicht n}))}{x \text{ (Anz. RW)}}$$

= gewichteter Strukturindex pro Dimension.

▪ Arbeitsschritt 4: Ermittlung des gewichteten Gesamtergebnisses über alle Dimensionen

Die Dimensionen sind ebenfalls gewichtet. Das Gesamtergebnis über alle vier Dimensionen wird über eine Gewichtung der gewichteten Strukturindices pro Dimension ermittelt. In der Summe über alle Dimensionen beträgt das Gewicht – 1. Die Formel lautet:

$$((\text{gew. Strukturindex Dimension I}) * \text{Gewicht Dimension I}) + (\text{gew. SI Dimension II}) * (\text{Gewicht Dimension II}) \dots ((\text{gew. SI Dimension VI}) * \text{Gewicht Dimension VI})$$

= Soziostruktureller Gewichtungsfaktor.

Beispielhaft stellt sich das Ergebnis des Modells in der Anwendung – bezogen auf die fünf in der Untersuchung befindlichen Bezirke – wie folgt dar:

Personalausstattung SRO-Jugendämter

Ergebnistyp II: Das fortschreibungsfähige Personalbemessungsmodell

lfd. Nr.	Prüffeld	Gewicht	Indikator	CW			FK			Mitte			TS			TK					
				Wert	gew. R.-Wert	Rangplatz	Wert	gew. R.-Wert	Rangplatz	Wert	gew. R.-Wert	Rangplatz	Wert	gew. R.-Wert	Rangplatz	Wert	gew. R.-Wert	Rangplatz			
Vergleichsdimension I: Bevölkerungsstruktur																					
I.1	Zielgruppengröße	40%	Ew. 0 - 21 J. / 1.000 Ew.	149	0,070	1	176	0,083	4	185	0,087	5	174	0,082	3	165	0,078	2			
I.2	Familienquote	30%	Anz. Fam. + Kind < 18 J. / Anz. Fam.	747	0,058	2	802	0,063	4	826	0,065	5	748	0,058	3	711	0,056	1			
I.3	Migrationsquote	10%	Ew. m. Migrationsh./ 1.000 Ew.	560	0,021	3	654	0,024	4	803	0,030	5	536	0,020	2	149	0,006	1			
I.4	Geburtenrate	10%	Lebengeborene / 1.000 Ew.	8	0,016	1	12	0,025	5	11	0,024	4	8	0,017	3	8	0,017	2			
I.5	Wohndichte	10%	Ew. / Wohnfläche (ha)	240	0,015	3	614	0,037	5	430	0,026	4	194	0,012	2	161	0,010	1			
Gesamt I				100%			0,180			0,233			0,232			0,189			0,166		
Gew. Dimension I:				25%			0,045			0,058			0,058			0,047			0,041		
Vergleichsdimension II: Familienstruktur																					
II.1	Alleinerziehendenquote	30%	Allein. m. Kind.<18J. / Fam. m. Kind.<18J.	328	0,058	2	352	0,062	4	345	0,061	3	319	0,056	1	359	0,063	5			
II.2	Einkommensquote	30%	mtl. Nettoeinkommen Fam. < 1.700 €	323	0,047	1	439	0,064	4	498	0,072	5	388	0,056	2	420	0,061	3			
II.3	Jugendl. Mutterschaft	10%	rel. Anteil Geburten Mindj. < 18 J.	4	0,008	1	11	0,021	3	13	0,026	5	10	0,020	2	12	0,025	4			
II.4	Mehrkindefamilien	20%	Einschüler in Haush. mit 3 u. m. Kind.	15,8%	0,028	1	28,2%	0,050	4	30,9%	0,055	5	20,9%	0,037	3	16,3%	0,029	2			
II.5	Wohnraumdichte	10%	qm / Einw. Wohnfläche	45	0,019	1	36	0,020	5	38	0,020	3	40	0,020	2	37	0,020	4			
Gesamt II				100%			0,160			0,217			0,235			0,190			0,198		
Gew. Dimension II:				25%			0,040			0,054			0,059			0,047			0,050		
Vergleichsdimension III: Bildungsstruktur																					
III.1	Schulabgängerquote	20%	Schulabgänger o. Abschluss (in %)	105	0,043	3	111	0,046	4	130	0,054	5	94	0,039	2	45	0,019	1			
III.2	Haupt-/Gesamtschüler	20%	Anteil Haupt-/Gesamtschüler in %	253	0,034	3	374	0,051	5	253	0,034	2	365	0,049	4	236	0,032	1			
III.3	Schulschwänzer	20%	Anteil unentschuldigte Fehltage	1,45%	0,037	3	2,07%	0,053	4	2,41%	0,062	5	1,01%	0,026	2	0,83%	0,021	1			
III.4	Artikulationsfähigkeit	20%	Einschüler mit Artikulationsmängeln	27,1%	0,036	2	26,2%	0,035	1	28,5%	0,038	3	32,3%	0,043	4	35,7%	0,048	5			
III.5	Frühkindl. Bildung	20%	Einschüler: Nicht / < 6 Mo. Kitabesuch	5,4%	0,045	4	4,0%	0,033	3	9,3%	0,077	5	3,9%	0,032	2	1,5%	0,012	1			
Gesamt III				100%			0,196			0,218			0,265			0,189			0,132		
Gew. Dimension III:				25%			0,049			0,054			0,066			0,047			0,033		
Vergleichsdimension IV: Sozioökonomische Struktur																					
IV.1	Jugendarbeitslosigkeit	20%	Anz. Alo < 25J. Pro 1.000 Ew.	23	0,029	2	40	0,051	4	46	0,060	5	25	0,032	3	21	0,027	1			
IV.2	ALG-II-Quote	20%	Anteil ALG-II-BG mit Kind < 18 J.	224	0,028	1	436	0,054	5	401	0,050	4	286	0,036	3	263	0,033	2			
IV.3	Erwerbsquote	20%	Anz. SV-pflichtig 15-65 / 1.000 Ew.	441	0,041	3	436	0,041	4	402	0,041	5	474	0,040	2	608	0,037	1			
IV.4	Verfüg. Einkommen	20%	Verfüg. Einkommen Privathaushalte	1.600	0,039	1	1.175	0,042	5	1.400	0,040	4	1.575	0,039	2	1.550	0,039	3			
IV.5	Wanderungssaldo	20%	Saldo Kinder < 6 J.	9,45	0,039	3	8,10	0,040	4	11,26	0,037	1	9,65	0,039	2	3,82	0,045	5			
Gesamt IV				100%			0,176			0,229			0,229			0,185			0,182		
Gew. Dimension IV:				25%			0,044			0,057			0,057			0,046			0,045		
RANG (Gesamt I.-IV.)				100%			0,178			0,224			0,240			0,189			0,169		

Abbildung 68: Ermittlung des soziostrukturellen Gewichtungsfaktors (n=5)

Erläuterung:

In der Abbildung 68 werden alle Bewertungsdimensionen und Indikatoren auf einen Blick zusammengefasst.

In der **Spalte [Wert]** sind die Ist-Ausprägungen für die einzelnen Bezirke gemäß Datenlage ausgewiesen. In der Spalte **[GEW.. R.-WERT]** sind die gewichteten Rangwerte dargestellt. Diese ergeben sich anhand des Indikator-spezifischen Rangwertes ((Wert CW + Wert FK + Wert MI + Wert TS + Wert TK) / Summe über alle fünf Werte¹⁰⁶) multipliziert mit dem Gewicht des Indikators [Spalte: Gewicht].

Der **Rangplatz** weist den Platz des jeweiligen Bezirks innerhalb des Vergleichs aus. Für jede Vergleichsdimension wird eine Summe über die gewichteten Rangwerte gebildet. Diese Summe wird mit dem Gewicht der Dimension multipliziert. So ergibt sich der gewichtete Strukturbelastungswert pro Dimension. Auch dieser Wert wird um den Ausweis des Rangplatzes des jeweiligen Bezirks ergänzt.

Über alle sechs Vergleichsdimensionen hinweg wird die Summe der gewichteten Strukturbelastungswerte pro Dimension zu einem Gesamtrangwert zusammengefasst. Dieses ist der **Gesamtbelastungsindex**

Im Ergebnis zeigen sich somit zwischen den fünf untersuchten Bezirken trotz des weitgefassten Indikatorensets erhebliche Unterschiede im Hinblick auf die soziostrukturellen Rahmenbedingungen.

Die folgende Abbildung stellt die prozentuale Mehr-/Minderbelastung pro Bezirk über alle betrachteten vier Dimensionen im Verhältnis zum Durchschnitt über die fünf untersuchten Bezirke dar:

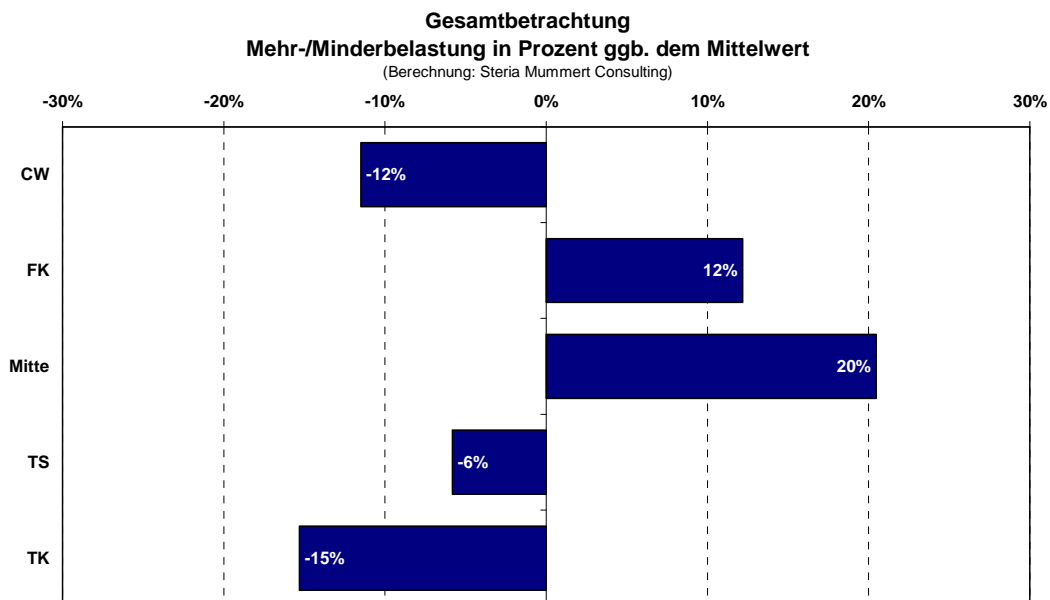


Abbildung 69: Abweichungen der soziostrukturellen Belastungssituation ggB. dem Durchschnitt

¹⁰⁶ Sofern das Modell für ganz Berlin Anwendung findet, muss es um die übrigen sieben Bezirke entsprechend erweitert werden. An der Art der Berechnung ändert sich dadurch nichts.

Demnach reicht die Spanne von -15 bis + 20 Prozent: So liegt der soziostrukturelle Belastungsindex in Treptow-Köpenick gemäß dem hier verwendeten Indikatorenmodell um 15 Prozent unterhalb des Durchschnitts aller fünf Bezirke. Umgekehrt weist der Bezirk Mitte eine Sozialstruktur auf, die eine im Vergleich zum Mittelwert um 20 Prozent höhere Belastung vermuten lässt. Insofern belegt das Modell zunächst einmal die erheblichen soziostrukturellen Unterschiede zwischen den fünf untersuchten Bezirken.

Ausgehend von der Annahme, dass belastende soziostrukturelle Bedingungen innerhalb eines Raums das Risiko familiärer Überforderungssituationen erhöhen sowie ungünstige Bedingungen für das Erziehungsgeschehen in Familien fördern, sind in Folge dieser ermittelten Abweichung somit unmittelbare Auswirkungen auf Art und Umfang des Hilfebedarfs zu erwarten.

Tatsächlich spiegelt sich die unterschiedliche Belastungssituation in der Hilfedichte „Hilfe zur Erziehung“ der fünf untersuchten Bezirke wieder. So weisen die sozial überdurchschnittlich belasteten Bezirke Friedrichshain-Kreuzberg und Mitte eine überdurchschnittliche Hilfedichte „Hilfe zur Erziehung“ aus, wohingegen die sozial vergleichsweise weniger belasteten Bezirke Charlottenburg-Wilmersdorf und Tempelhof-Schöneberg geringere Hilfedichten „Hilfe zur Erziehung“ haben. Abweichend von der Annahme weist allerdings Treptow-Köpenick trotz der innerhalb des Bezirksvergleichs guten Sozialstruktur eine eher hohe Hilfedichte auf. Auch lassen sich die starken Unterschiede zwischen Friedrichshain-Kreuzberg und Mitte nicht alleine durch die soziostrukturellen Rahmenbedingungen erklären.

Wie bereits im Kapitel 4.10 dargestellt, belegt die Gegenüberstellung von Hilfedichte „Hilfe zur Erziehung“ und soziostruktureller Belastungssituation, dass es bezogen auf die fünf Untersuchungsbezirke lediglich eine leichte Korrelation zwischen diesen beiden Faktoren gibt (siehe Kap. 4.10). Demnach liegt das Bestimmtheitsmaß nur bei rund 37,4 Prozent.

Folglich wird die Ausgestaltung der Kinder- und Jugendhilfe noch von weiteren wesentlichen Einflussfaktoren geprägt. Hierzu zählen neben der Nachfrageseite im Sinne des individuellen Rechtsanspruchs auf der Angebotsseite vor allem die Arbeitsweisen und das Entscheidungsverhalten der Sozialpädagogischen Fachkräfte, die Steuerung der Aufgabenwahrnehmung sowie politische Zielsetzungen.

Um eine Berücksichtigung der soziostrukturellen Rahmenbedingungen innerhalb der Personalbemessung sicherzustellen, zugleich aber eine Überbewertung dieses Einflussfaktors zu vermeiden, wird innerhalb des Modells deshalb

- erstens, eine Deckelung der kontextbezogenen Auf- bzw. Abschläge in Höhe von zehn Prozent vor.
- zweitens, eine Gewichtung der Bezirkswerte mit Hilfe eines Koeffizienten vorgenommen, der sich aus dem Verhältnis des Deckelungsbetrags (hier +/- 10 %) zum maximalen Absolutwert der bezirklichen Abweichungen ergibt.

Auf diese Weise wird innerhalb des Personalbemessungsmodells ein begrenzter **Wertausgleich** zwischen den Bezirken etabliert, der den unterschiedlichen soziostrukturellen Rahmenbedingungen Rechnung trägt und zugleich Anreize in Bezug auf die Steuerung von Angebot und Nachfrage schafft.

6.3 Element III: Zielorientiertes Qualitätsmanagement

Um die Fortschreibungsfähigkeit der Personalbemessung im Sinne der Gewährleistung einer kontinuierlichen Fach- und Sachgerechtigkeit sicherzustellen, bedarf es zudem eines ergänzenden, zielorientierten Qualitätsmanagements.

Diese dritte Komponente des Personalbemessungsmodells dient dazu, die verwendeten Parameter, insbesondere die Richt- und Bemessungswerte sowie die diesen zu Grunde liegenden Annahmen einer regelmäßigen Prüfung zu unterziehen. Dies geschieht anhand von Zielen, die durch Indikatoren operationalisiert und im Rahmen des Fachcontrollings einheitlich über alle Bezirke nach festen Standards zu erheben sind (siehe hierzu: Steuerungskonzept Kapitel 8).

So liegt der Personalbemessung für den Aufgabenbereich der Hilfe zur Erziehung beispielsweise die Annahme zu Grunde, dass die Hilfedichte u. a. durch das Eingangsmanagement um ca. zehn Prozent beeinflusst werden kann, in dem dieses im Rahmen des „intake“ bereits eine Filterfunktion übernimmt. Zur Überprüfung dieser Annahme muss die Hilfedichte kontinuierlich überprüft werden, sowohl innerhalb der Region als auch im Bezirk sowie zwischen den Bezirken. Auf diese Weise kann festgestellt werden, ob es einen generellen Trend steigender Aufgabenvolumina gibt, der ggf. eine Anpassung des Richtwertes erforderlich macht, oder, ob es sich um ein regionales bzw. bezirksbezogenes Phänomen handelt, das ggf. Anpassungen in den Arbeitsabläufen bzw. Standards erfordert.

Im Sinne dieses Beispiels werden im Folgenden für die einzelnen innerhalb des Personalbemessungsmodells berücksichtigten Aufgabenbereiche Ziele und Indikatoren vorgeschlagen. Die Reihenfolge orientiert sich dabei an der Art der Personalbemessung.

Bei der Auswahl der Ziele wurden ergänzend zu den aus der Personalbemessung selbst resultierenden Überlegungen, wie z. B. der Festlegung der Hilfedichte als zentraler Richtwert für die Bemessung der Hilfe zur Erziehung sowie der Sonstigen Hilfen nach dem SGB VIII auch weitere Quellen herangezogen. Hierzu zählen z. B. die Kostenleistungsrechnung, die für die einzelnen Produkte Qualitätsindikatoren definiert hat, oder vorliegende Konzepte wie die Sozialraumorientierung.

So liegt der Sozialraumorientierung nicht zu letzt das Ziel zu Grunde, durch eine möglichst präzise Identifizierung von örtlichen Bedarfslagen und Ressourcen zum einen Angebote der Kinder- und Jugendhilfe sehr gezielt auszugestalten um so präventiv die Kräfte des Raums zu stärken bzw. zu pflegen und zu erhalten. Zum anderen sollen die identifizierten Ressourcen auch für die fallbezogene Arbeit herangezogen werden können. Insofern sind an die im Personalbemessungsmodell vorgesehene Stärkung der Ressourcen für die fallunspecifische Arbeit auch Erwartungen im Hinblick auf die Verbesserung der Kenntnisse bzw. die Stärkung der Strukturen im Raum verbunden. Hieran muss sich das Konzept laufend messen lassen.

In diesem Sinne bildet das folgende Qualitätsmanagementsystem – das im Zuge der Einführung eines sozialräumlich organisierten Jugendamtes kontinuierlich weiterentwickelt werden muss – die Grundlage für die Überprüfung der den Bemessungswerten zu Grunde liegenden Annahmen.

Personalausstattung SRO-Jugendämter

Ergebnistyp II: Das fortschreibungsfähige Personalbemessungsmodell

Nr.	Aufgabe / Annahme	Zielsetzung	Indikatoren
I.	Setzungen		
I.1	Fort- und Weiterbildung	<ul style="list-style-type: none"> – Jede Mitarbeiter/in nimmt drei bezahlte Arbeitstage Fort- und Weiterbildung pro Jahr in Anspruch. 	<ul style="list-style-type: none"> – Anzahl der bezahlten Fort- und Weiterbildungstage p. a. / Anzahl der mittleren Vollzeitstellenäquivalente p. a.
I.2	Vertretungsreserve	<ul style="list-style-type: none"> – Die Gesundheitsquote liegt bei 92,0 Prozent. 	<ul style="list-style-type: none"> – 1 ./ Gesundheitsquote (Quelle: PStat).
I.3	Fallunspezifische Arbeit / Vernetzung	<ul style="list-style-type: none"> – Verbesserung der Kenntnisse über den Sozialraum. – Identifizierung der Bedarfslage im Sozialraum. – Ausrichtung von Angeboten und Ressourcen der Kinder- und Jugendhilfe auf die Bedarfslage. – Identifizierung, Erschließung, Erhaltung und Pflege von Ressourcen innerhalb des Sozialraums – Die Anzahl der durch Kooperationen entstandenen Projekte und Angebote nimmt zu. – Stärkung des Sozialraums durch präventive Maßnahmen. – Nutzung von Ressourcen des Sozialraums in der Fallarbeit. – Reduzierung des Bedarfs an Hilfe zur Erziehung. 	<ul style="list-style-type: none"> – Es existiert ein dokumentierter Kiezatlas, der die Bedarfslagen abbildet und die Ressourcen benennt. (Kiezatlas liegt vor) – Der Kiezatlas wird laufend fortgeschrieben (Zeitpunkt der letzten Aktualisierung < 6 Monate) – Anzahl der Fallteamsitzungen, in denen fallunspezifische Arbeit ein Tagesordnungspunkt war. – Im Rahmen der Angebotsentwicklung wird konkreter Bezug auf identifizierte Bedarfslagen genommen (Qualitative Bewertung durch die Fachsteuerung). – Anzahl der durch Kooperationen entstandene Projekte/Angebote (Betrachtungszeitraum) / Anzahl der durch Kooperationen entstandenen Projekte/Angebote (Vorjahreszeitraum) – Anzahl der Fälle bzw. Hilfen in denen sozialräumliche Ressourcen eingebunden sind / Anzahl lfd. Hilfen insgesamt. – Hilfedichte pro 1.000 Einwohner/innen < 21 Jahren / Hilfedichte pro 1.000 Einwohner/innen < 21 Jahren im Vorjahreszeitraum.

Personalausstattung SRO-Jugendämter

Ergebnistyp II: Das fortschreibungsfähige Personalbemessungsmodell

Nr.	Aufgabe / Annahme	Zielsetzung	Indikatoren
II. Richtwertbezogene Bemessung			
II.1	Eingangsmanagement / Allgemein Beratung	<ul style="list-style-type: none"> – Die im Rahmen der Personalbemessung ermittelte Personalausstattung ist vorhanden. – Die Zahl der Beratungen pro Anfrage liegt im Durchschnitt unter 3 Kontakten. – Die Zahl der an den RSD weitergeleiteten Fälle sinkt ggb. dem Vorjahr um mindestens 10 Prozent. 	<ul style="list-style-type: none"> – Anzahl VZÄ pro 1.000 Einwohner/innen. – Anzahl Kontakte / Anzahl Anfragen. – Anzahl der an den RSD weitergeleiteten Anfragen im Jahr x / Anzahl der an den RSD weitergeleiteten Anfragen im Jahr x -1
II.2	Angebotssteuerung Jugendarbeit, Jugendsozialarbeit, Kinder- und Jugendschutz, Familienförderung (§§ 11, 13, 14, 16 SGB VIII)	<ul style="list-style-type: none"> – Das für die Jugendarbeit, Jugendsozialarbeit, Kinder- und Jugendschutz sowie Familienförderung definierte Budget steht zur Verfügung. – Auf die Jugendarbeit nach § 11 SGB VIII entfallen mindestens x Prozent des Gesamtbudgets. – Die in § 11 SGB VIII genannten Förderfelder sind vollständig abgedeckt. – Der Anteil des durch Projekte gebundenen Budgets liegt mindestens bei y Prozent. – Die Anzahl der Zuwendungsempfänger/innen pro 1.000 Einwohner/in beträgt mindestens x. – Pro 1.000 Euro Budget stehen mindestens 0,001 Netto-VZÄ zur Verfügung. 	<ul style="list-style-type: none"> – Höhe des Budgets für die Jugendarbeit = 10 v. H. der bereitgestellten Finanzmittel für die Jugendhilfe insgesamt (Basis: KLR). – Anteil gebundene Mittel für Maßnahmen nach § 11 SGB VIII im Verhältnis zum Gesamtbudget. – Anteil Budget für Projekte / Budget gesamt – Anzahl Zuwendungsempfänger/innen pro 1.000 Einwohner/innen / Zielwert – Netto VZÄ pro 1.000 Euro (Ist) / 0,001 Netto-VZÄ pro 1.000 Euro (Soll)

Personalausstattung SRO-Jugendämter

Ergebnistyp II: Das fortschreibungsfähige Personalbemessungsmodell

Nr.	Aufgabe / Annahme	Zielsetzung	Indikatoren
II.3	Hilfe zur Erziehung (§§ 27 ff. SGB VIII)	<ul style="list-style-type: none"> - Die definierte Hilfedichte (inkl. Kontextfaktor) wird nicht überschritten. - Der definierte Aufwand pro HE pro Monat wird nicht überschritten. - Die Überprüfung aller Hilfen mindestens alle 6 Monaten wird eingehalten. - Die Dokumentationsanforderungen im Rahmen des Hilfeplanverfahrens werden eingehalten. - Die Anzahl der beendeten Fälle nimmt zu. - Der Anteil der Neufälle an den Gesamtfällen steigt. - Die durchschnittliche Falldauer pro Fall sinkt um 10 %. - Alle Hilfeentscheidungen werden (a) durch das Fallteam und (b) durch die Regionalleitung bestätigt. - Das Verhältnis von RSD zu WJH von 70:30 wird eingehalten. 	<ul style="list-style-type: none"> - Anzahl Hilfeinheiten (x soziostrukturellen Gewichtungsfaktor) pro 1.000 Einwohner/innen < 21 Jahren pro Jahr / Zielwert - Netto-VZÄ pro HE / Zielwert - Anteil der alle 6 Monate überprüften Hilfen (nur nachgewiesene Überprüfungen) / lfd. Hilfen > 6 Monaten insgesamt - Erfüllte Dokumentationsanforderungen (Auswertung durch HzE – Fachsteuerung) – qualitativer Bericht. - Anz. beendete Hilfen / Hilfen gesamt (im Betrachtungszeitraum) - Durchschnittliche Dauer pro Hilfe (nach Hilfeblöcken / -arten) differenziert in Tagen pro Fall / Abweichung ggB. dem Vorjahr. - VZÄ RSD / VZÄ HzE gesamt (inkl. WJH).
II.4	Sonstige Hilfen nach SGB VIII (§§ 19, 20 sowie 13 (2) (3) SGB VIII)	<ul style="list-style-type: none"> - Die definierte Hilfedichte (inkl. Kontextfaktor) wird nicht überschritten. - Der definierte Aufwand pro HE pro Monat wird nicht überschritten. - Die Dokumentationsanforderungen im Rahmen des Hilfeplanverfahrens werden eingehalten. 	<ul style="list-style-type: none"> - Anzahl Hilfeinheiten (x soziostrukturellen Gewichtungsfaktor) pro 1.000 Einwohner/innen < 21 Jahren pro Jahr / Zielwert - Netto-VZÄ pro HE / Zielwert - Erfüllte Dokumentationsanforderungen (Auswertung durch HzE – Fachsteuerung) – qualitativer Bericht..
II.5	Erziehungs- und Familienberatung (§ 28 SGB VIII, (i. V. m. §§ 16, 17, 18 SGB VIII))	<ul style="list-style-type: none"> - Der Anteil der „Fachdienstlichen Funktion“ am Gesamtaufgabenvolumen liegt bei mindestens 20 Prozent. - Der Aufwand für Vernetzung liegt nicht über 5 %. - Der Aufwand pro Beratung nach § 28 SGB VIII 13,7 Std. / Fall. - Die ‚externe‘ Auslastung liegt abzgl. FUA bei 90% 	<ul style="list-style-type: none"> - Quote: Fachdienstl. Funktion / Gesamtpersonalvolumen - (Anzahl Fälle Integrierte Erziehungs- und Familienberatung / Aufwand) / 13,7 Std. / Fall

Personalausstattung SRO-Jugendämter

Ergebnistyp II: Das fortschreibungsfähige Personalbemessungsmodell

Nr.	Aufgabe / Annahme	Zielsetzung	Indikatoren
III.	Mengenabhängige Bemessung		
III.1	Kinderschutz	<ul style="list-style-type: none"> - Der ermittelte Personalbemessungswert wird eingehalten. - Die Erreichbarkeit zwischen 8 – 18.00 Uhr ist gewährleistet. - Alle eingehenden Meldungen werden fach- und sachgerecht eingeschätzt und dokumentiert. - Die Ersteinschätzung wird durch mindestens zwei Fachkräfte ausgeführt. - Die Inaugenscheinnahme wird durch mindestens zwei Fachkräfte ausgeführt. 	<ul style="list-style-type: none"> - Höhe des zugewiesenen Personals in VZÄ / Menge - Die Personaleinsatzplanung gewährleistet die tägliche Erreichbarkeit von 8 – 18.00 Uhr (Mo. – Fr.) - Vollständige Dokumentation aller Meldungen. - Anzahl der beteiligten Personen (Qual. Auswertung durch die Fachsteuerung Kinderschutz)
III.2	Mitwirkung in Fam. G. Verfahren	<ul style="list-style-type: none"> - Der ermittelte Personalbemessungswert wird eingehalten. - Die gesetzlichen Anforderungen werden eingehalten. - Die Aufgabe wird effizient und fach- und sachgerecht durchgeführt. - Orientierung am kindlichen Zeitempfinden resultierend in einer schnellstmöglichen Verfahrensplanung. - Die Zusammenarbeit zwischen Familiengerichten und Jugendamt ist erfolgreich. 	<ul style="list-style-type: none"> - Höhe des zugewiesenen Personals in VZÄ / Menge - Einhaltung der 48-Stunden Frist bei Inobhutnahmen ohne Einverständnis der Eltern - Prozentsatz der Verfahren, bei denen eine einvernehmliche Lösung erreicht / an der Gesamtanzahl der Verfahren - halbjährlich Information in elektronischer Form an die Gerichte entsprechend der Arbeitshilfe zur AV Hilfeplanung - Durchschnittliche Reaktionszeit des Jugendamtes bei Anfragen zu Eilanträgen (einstweilige Anordnung) - Bei allen anderen Anfragen: Einhaltung einer Bearbeitungsdauer von zwei Monaten nach Eingang der Anfrage im Jugendamt (Quelle: Arbeitshilfen zur AV Hilfeplanung) - Prozentsatz der durchgeführten Verlaufskontrollen an der Gesamtanzahl der Verfahren - Beteiligung des Jugendamtes an des interdisziplinären Arbeitskreisen (Anzahl pro Jahr)

Personalausstattung SRO-Jugendämter

Ergebnistyp II: Das fortschreibungsfähige Personalbemessungsmodell

Nr.	Aufgabe / Annahme	Zielsetzung	Indikatoren
III.3	Jugendgerichtsverfahren	– Die in der AV JGH (neu) definierten Standards werden eingehalten.	– Höhe des zugewiesenen Personals in VZÄ / Menge
III.4	Beistandschaften	– Die Aufgabe wird fach- und sachgerecht durchgeführt.	<ul style="list-style-type: none"> – Höhe des zugewiesenen Personals in VZÄ / Menge – Berechtigte Beschwerden dürfen jährlich nicht mehr als 5 % der Fälle betragen. – Die Anzahl der eingetretenen Verwirkungen liegt bei 0. – Der Anteil der Beistandschaften, für die beim Unterhaltsberechtigten einmal pro Jahr eine Einkommensüberprüfung stattgefunden hat, liegt bei 100%
III.5	Amtsvormundschaften	– Die Aufgabe wird fach- und sachgerecht durchgeführt.	<ul style="list-style-type: none"> – Höhe des zugewiesenen Personals in VZÄ / Menge – Berechtigte Beschwerden dürfen jährlich nicht mehr als 5 % der Fälle betragen. – Vormund nimmt an allen Mündelbezogenen Hilfefunktionen teil. – Die Kontaktfrequenz zu allen Mündeln liegt bei mindestens einmal monatlich.
III.6	Unterhaltsberatung	– Die Aufgabe wird fach- und sachgerecht durchgeführt.	– Höhe des zugewiesenen Personals in VZÄ / Menge
III.7	Beurkundungen	– Die Aufgabe wird fach- und sachgerecht durchgeführt.	– Höhe des zugewiesenen Personals in VZÄ / Menge
III.8	Unterhaltsvorschuss	– Die Aufgabe wird fach- und sachgerecht durchgeführt.	<ul style="list-style-type: none"> – Höhe des zugewiesenen Personals in VZÄ / Menge – Zeit zwischen vollständiger Abgabe des Antrags und Bescheid max. 8 Wochen. – Zeitlicher Abstand der Anspruchsprüfung zum Bescheid / letzte Überprüfung darf 12 Monate nicht überschreiten.

Personalausstattung SRO-Jugendämter

Ergebnistyp II: Das fortschreibungsfähige Personalbemessungsmodell

Nr.	Aufgabe / Annahme	Zielsetzung	Indikatoren
III.9	Elterngeld	<ul style="list-style-type: none"> - Die Aufgabe wird fach- und sachgerecht durchgeführt. - Der Leistungsanspruch wird durch vollständige Datenerhebung ermittelt / festgestellt. 	<ul style="list-style-type: none"> - Höhe des zugewiesenen Personals in VZÄ / Menge - Anzahl der Widersprüche / Fall - Anzahl der erfolgreichen Widersprüche / Fall bzw. pro Widerspruch
III.10	Fallbezogene Bearbeitung und verwaltungsmäßige Abwicklung Kindertagesbetreuung (Kita, Tagespflege, Hort)	<ul style="list-style-type: none"> - Der ermittelte Personalbemessungswert wird eingehalten. - Die Überprüfung der 3-Jährigen und die jährlichen Überprüfungen erfolgen zu 100%. - Die Kostenfeststellung und die Bedarfsprüfung erfolgt fach- und sachgerecht. - Es wird eine hohe Ergebnisqualität erzielt. - Die Verfahren werden stetig weiterentwickelt. Die bestehenden Verfahren werden stets auf ihre Wirtschaftlichkeit überprüft. - Die qualitative Angebotssteuerung im Bereich der Tagespflege wird lückenlos sichergestellt. 	<ul style="list-style-type: none"> - Höhe des zugewiesenen Personals in VZÄ / Menge - Die Überprüfung der 3-Jährigen und die jährlichen Überprüfungen erfolgen zu 100%. - Anzahl der positiv beschiedenen Widersprüche - Vertragliche Veränderungen (Anzahl) und Kosteneinsparungen (Euro) auf Grund der jährlichen Überprüfungen und der Bedarfsüberprüfung der 3-Jährigen - Tagespflege: Beratung, Einzelgespräch, Elternbefragung, mind. 1x Kontakt pro Jahr (Dokumentation)

Tabelle 32: Personalbemessungsmodell: Zielorientiertes Qualitätsmanagementsystem

7 Ergebnistyp III: Personalbedarfsermittlung

Ausgehend von den im Rahmen des Personalbemessungsmodells getroffenen Festlegungen wird im Folgenden zunächst der Personalbedarf für das Musterjugendamt ermittelt.

Entlang der im Kapitel 5 entwickelten Aufbauorganisation des sozialräumlichen Musterjugendamtes wird demnach für die einzelnen Organisationseinheiten der Personalbedarf ausgewiesen.

Im Rahmen der Darstellung werden dabei folgende **Annahmen** getroffen:

- Das Musterjugendamt basiert auf der Annahme eines Bezirks, in dem rund **50.000 Einwohner unter 21 Jahren** leben. Dieser Wert entspricht dem Durchschnitt der fünf in die Untersuchung einbezogenen Bezirke.
- Das Musterjugendamt besteht aus **vier Regionen**. Die Bemessung der regional wahrgenommenen Aufgaben wird zunächst pro Region ermittelt und dann mit der Anzahl der definierten Regionen hochgerechnet. Im Falle einer höheren bzw. niedrigeren Anzahl von Regionen kommt es zu entsprechenden Anpassungen in Bezug auf die Anzahl der gesetzten Funktionen innerhalb der Region (z. B. Anzahl Regionalleitungen / Anzahl Assistenzen der Regionalleitung; Anzahl Gruppenleitungen für die Gruppen Eingangsmanagement, Integration und Hilfe sowie Förderung und Gestaltung, die Teamleitungen innerhalb der Gruppe „Integration und Hilfe“ sowie die pädagogischen Sachbearbeiter/innen für die Kindertagesbereuung).
- Das angenommene Aufgabenvolumen ergibt sich in der Regel auf Basis des Durchschnitts der fünf in die Untersuchung einbezogenen Bezirke. Dabei wird zunächst pro Bezirk das Aufgabenvolumen im Verhältnis zur Einwohnerzahl unter 21 Jahren bzw. einer anderen definierten Bezugsgröße ermittelt. Dann wird der Mittelwert bezogen auf diese Kennziffern identifiziert und der weiteren Bemessung zu Grunde gelegt. Für die Betrachtung nach Bezirken werden im Weiteren hingegen die Ist-Werte des Jahres 2008 herangezogen. Insofern kommt es hier ggf., teilweise auf Grund unterschiedlicher Zählweisen (z. B. Inobhutnahmen) bzw. unklarer Definitionen der Bezugsgrößen in den Bezirken, zu überproportionalen Abweichungen. Im Sinne der Fortentwicklung der KLR und des Personalbemessungsmodells bedarf es hier eine eindeutigen und verbindlichen Definition
 - der Bezugsgrößen
 - der Zählweise.

Neben dem Wert weist das Modell folgende ergänzenden **Informationen** aus:

- Art der Bemessung
- Berücksichtigung des soziostrukturellen Gewichtungsfaktors (ja / nein)
- Aufschlag Fallunspezifische Arbeit (ja / nein)

Nr.	Aufgabe	Bemessungs- typ	Kontext	FuA	Einheit	Stellen- volumen	Anz.	Stellen- volumen gesamt
JA	Jugendamtsleitung					2,00		2,00
JA 1	Jugendamtsleitung	Setzung	nein	nein	VZÄ	1,00	1,00	1,00
JA 2	Geschäftszimmer / Assistenz	Setzung	nein	nein	VZÄ	1,00	1,00	1,00
FS	Fachsteuerung / Jugendhilfeplanung					6,00		6,00
FS 1	Jugendhilfeplanung	Setzung	nein	nein	VZÄ	1,00	1,00	1,00
FS 2	Fachsteuerung "Integration & Hilfe"				VZÄ	3,00		3,00
FS 2.1	Fachsteuerung HzE	Setzung	nein	nein	VZÄ	2,00	1,00	2,00
FS 2.2	Fachsteuerung Kinderschutz	Setzung	nein	nein	VZÄ	1,00	1,00	1,00
FS 3	Fachsteuerung "Förderung & Gestaltung"				VZÄ	2,00	1,00	2,00
FS 3.1	Fachsteuerung Jugendarbeit / Jugendsozialarbeit	Setzung	nein	nein	VZÄ	1,00	1,00	1,00
FS 3.2	Fachsteuerung Kindertagesbetreuung / Familienförderung	Setzung	nein	nein	VZÄ	1,00	1,00	1,00
JuCon	Jugendhilfecontrolling / interner Service					6,50		6,50
JuCon 1	Stabsleitung	Setzung	nein	nein	VZÄ	1,00	1,00	1,00
JuCon 2	Finanzcontrolling / KLR / Haushalt	Setzung	nein	nein	VZÄ	2,00	1,00	2,00
JuCon 3	Fachcontrolling	Setzung	nein	nein	VZÄ	1,00	1,00	1,00
JuCon 4	Personalcontrolling / Personalangelegenheiten	Setzung	nein	nein	VZÄ	2,00	1,00	2,00
JuCon 5	Anwendungssystembetreuung	Setzung	nein	nein	VZÄ	0,50	1,00	0,50
ZFD 1	Zentraler Fachdienst (1): Unterstützungsleistungen					69,56		69,81
ZFD 1.1	Leitung Zentraler Fachdienst (1)				VZÄ	1,50		1,50
ZFD.1.1.1	Leitung Zentraler Fachdienst	Setzung	nein	nein	VZÄ	1,00	1,00	1,00
ZFD.1.1.2	Geschäftszimmer / Assistenz	Setzung	nein	nein	VZÄ	0,50	1,00	0,50
ZFD 1.2	Gruppe KBV				VZÄ	24,79		24,79
ZFD.1.2.1	Gruppenleitung	Setzung	nein	nein	VZÄ	1,00	1,00	1,00
ZFD.1.2.2	Teamleitung Beistandschaften	Setzung	nein	nein	VZÄ	0,50	1,00	0,50
ZF.1.2.2	KBV	Menge	nein	nein	VZÄ	23,29	1,00	23,29
ZFD 1.3	Gruppe Unterhaltsvorschuss				VZÄ	15,97		15,97
ZFD.1.3.1	Gruppenleitung	Setzung	nein	nein	VZÄ	1,00	1,00	1,00
ZFD.1.3.2	Gruppe Unterhaltsvorschuss	Menge	nein	nein	VZÄ	14,97	1,00	14,97
ZFD 1.4.2	Kindertagesbetreuung / Gutscheinstelle				VZÄ	21,02		21,27
ZFD.1.4.1	Gruppenleitung	Setzung	nein	nein	VZÄ	1,00	1,00	1,00
ZFD.1.4.2	Teamleitung Kita	Setzung	nein	nein	VZÄ	0,25	2,00	0,50
ZF.1.4.2	Gruppe Kita	Menge	nein	nein	VZÄ	19,77	1,00	19,77
ZFD 1.5	Gruppe Elterngeld				VZÄ	6,28		6,28
ZFD.1.5.1	Gruppenleitung	Setzung	nein	nein	VZÄ	0,50	1,00	0,50
ZFD.1.5.2	Gruppe Elterngeld	Menge	nein	nein	VZÄ	5,78	1,00	5,78
ZFD 2	Zentraler Fachdienst 2. Psychosoziale Versorgung					10,64		10,64
ZFD 2.1	Leitung Zentraler Fachdienst (12)				VZÄ	1,00		1,00
ZFD.2.1.1	Leitung	Setzung	nein	nein	VZÄ	0,50	1,00	0,50
ZFD.2.1.2	Assistenz	Setzung	nein	nein	VZÄ	0,50	1,00	0,50
ZF.2.2	Diagnostik	Richtwert	nein	nein	VZÄ	9,64	1,00	9,64
ZF.2.3	KJPD	Richtwert	nein	nein	VZÄ		1,00	0,00

Nr.	Aufgabe	Bemessungs- typ	Kontext	FuA	Einheit	Stellen- volumen	Anz.	Stellen- volumen gesamt
ROE	Regionen (Bemessung pro Region)					26,80		110,21
ROE 1	Leitung				VZÄ	1,50		6,00
ROE 1.1	Regionalleitung	Setzung	nein	nein	VZÄ	1,00	4,00	4,00
ROE 1.2	Geschäftszimmer / Assistenz	Setzung	nein	nein	VZÄ	0,50	4,00	2,00
ROE 2	Eingangsmanagement		nein	nein	VZÄ	2,50		10,00
ROE 2.2	Eingangsberatung / Jugendsozialarbeit	Richtwert	nein	nein	VZÄ	2,50	4,00	10,00
ROE 3	Gruppe "Intervention & Hilfe"				VZÄ	19,89		80,56
ROE.3.1	Gruppenleitung "Intervention & Hilfe"	Setzung	nein	nein	VZÄ	1,00	4,00	4,00
ROE.3.2	Teamleitung RSD	Setzung	nein	nein	VZÄ	0,25	8,00	2,00
ROE 3.3	Kinderschutz (§ 8a SGB VIII)	Richtwert	ja	ja	VZÄ	1,06	4,00	4,23
ROE 3.4	Inobhutnahme (§ 42 SGB VIII)	Richtwert	ja	ja	VZÄ	0,43	4,00	1,71
ROE 3.5	Mitwirkung Fam. Gerichtl. Verfahren	Menge	nein	ja	VZÄ	1,31	4,00	5,25
ROE 3.6	Hilfe zur Erziehung (§§ 27 ff. SGB VIII) / inkl. WiJuHi	Richtwert	ja	ja	VZÄ	12,59	4,00	50,34
ROE 3.7	Sonstige Hilfen n. SGB VIII (§§ 19 ff. inkl. 13 (2) SGB VIII)	Richtwert	ja	ja	VZÄ	1,00	4,00	4,00
ROE 3.8	Begleiteter Umgang (n. § 18 SGB VIII)	Menge	nein	ja	VZÄ	0,40	4,00	1,60
ROE 3.9	Jugendgerichtshilfe	Menge	nein	ja	VZÄ	1,86	4,00	7,43
ROE 4	Gruppe "Förderung & Gestaltung"				VZÄ	2,91		13,65
ROE 4.1	Gruppenleitung "Förderung & Gestaltung"	Setzung	nein	nein	VZÄ	0,50	4,00	2,00
ROE 4.2	Angebotssteuerung §§ 11, 13 (1), 13 (2/3), 16 (1) SGB VIII	Richtwert	nein	nein	VZÄ	1,91	4,00	7,65
ROE 4.3	Päd. Sachbearbeitung Kindertagesbetreuung	Setzung	nein	nein	VZÄ	1,00	4,00	4,00
ROE 4.4	KJGD	Richtwert	nein	ja	VZÄ		4,00	0,00
S.1	Summe 1							205,17
. /	abzgl. Setzungen							39,50
=	Summe 1 ohne Setzungen							165,67
A 1	Aufschlag Vertretungsreserve (8 % Krankenquote)	Setzung						13,25
S.2	Summe 2 (Summe 1 + A 1)							218,42
. /	abzgl. Setzungen							39,50
=	Summe 2 ohne Setzungen							178,92
A 2	Aufschlag Fortbildung (1,5 %)	Setzung						2,68
S.3	Summe 3 (Summe 2 + A 2)							221,10
. /	davon Setzungen							39,50
=	Summe 3 ohne Setzungen							181,60
A.3	Aufschlag Rüstzeiten (10 %)	Setzung						17,10
S.4	Summe 4 (Summe 3+ A 3)							238,20
	Einwohnerzahl < 21 Jahren	50.466						4,72
	Relation VZÄ Sozialdienst / VZÄ Verwaltungsdienst							1,20

Anzahl Regionen 4

Anteil npt / Steuerung 24% inkl. Setzungen, Rüstzeiten

Tabelle 33: Personalbedarf Musterjugendamt

8 Ergebnistyp IV: Lernende Organisation

Das vorliegende Konzept des sozialräumlich organisierten Jugendamtes (Kap. 5) orientiert sich ebenso wie das Personalbemessungsmodell (Kap. 6) maßgeblich an der Grundphilosophie des Berliner *Leitbildes Jugendamt* aus dem Jahr 2003, der zu Folge sich die Kernaufgaben der Jugendämter künftig soweit möglich auf Planungs- und Gewährleistungstätigkeiten konzentrieren sollen. Dies setzt ein **Steuerungskonzept** voraus, das die inhaltlichen und organisatorischen Grundlagen schafft.

In den vorherigen Ausführungen (Kap. 5 ff.) finden sich bereits zahlreiche Elemente dieses Steuerungskonzepts, so z. B. die institutionelle Stärkung des Jugendhilfecontrollings, die Fokussierung der Personalbemessung auf die Aufgaben der Steuerung und Gewährleistung (siehe z. B. die Personalbemessung für die Allgemeine Jugendarbeit nach § 11 SGB VIII, die auf eine eigenständige Personalbedarfsermittlung für Jugendfreizeiteinrichtungen in öffentlicher Trägerschaft verzichtet) oder die Einführung eines Qualitätsmanagements zur Gewährleistung der Fortschreibungsfähigkeit des Personalbemessungssystems.

Letzteres stellt i. e. Sinne bereits ein zielorientiertes Steuerungssystem dar, in dem sich der Zielerreichungsgrad der durchgeführten Maßnahmen bzw. die Änderung anderer Parameter, wie z. B. das Aufgabenvolumen, der Kontext oder die tatsächliche Personalsituation in der Fortschreibung der Personalbemessung niederschlagen.

Dahinter verbirgt sich im Kern die Idee einer *lernenden Organisation*¹⁰⁷, die sich durch eine stetige Überprüfung der zu Grunde liegenden Steuerungsziele, Steuerungsstrukturen und Ergebnisse in einem Prozess der kontinuierlichen Optimierung befindet. Dies gilt sowohl für die Gewährleistung der Bedarfsorientierung der eigenen Angebote als auch für den Auf- und Ausbau von Wissen und Verständnis über bestehende Wirkungszusammenhänge. Im Mittelpunkt steht somit nicht allein der Ansatz, Fehler zu erkennen und zu korrigieren sondern, positiv gewendet, die Identifizierung erfolgreicher Methoden, Instrumente etc. im Sinne des *Best-practice* Ansatzes.

Dieser Ansatz der *lernenden Organisation* soll deshalb in den sozialräumlich organisierten Berliner Jugendämtern durch die Implementierung eines am **Steuerungskreislauf** orientierten Steuerungskonzepts verankert werden. Der Steuerungskreislauf dient dabei gleichermaßen zur Orientierung für die wesentlichen Steuerungsaufgaben, die durch das Jugendamt gewährleistet werden müssen und zur Systematisierung der an anderer Stelle genannten Elemente des Gesamtsteuerungskonzepts.

¹⁰⁷ Eine „lernenden Organisation“ ist demnach eine Organisation, die zweckmäßig Strukturen und Strategien konstruiert, um das organisatorische Lernen zu erhöhen und zu maximieren und so ihre Anpassungsfähigkeit gegenüber Veränderungen zu gewährleisten. Nach Argyris/Schön (1978) wird dabei zwischen single-loop und double-loop lernen unterschieden. Single-loop lernen findet dann statt, wenn Organisationen Störungen mit vorhandenen Taktiken bzw. Zielen ermitteln und beheben. Double-loop lernen findet dann statt, wenn die Organisation in Folge von Fehlern die vorhandenen Normen, Verfahren, Zielsetzungen etc. ändert.

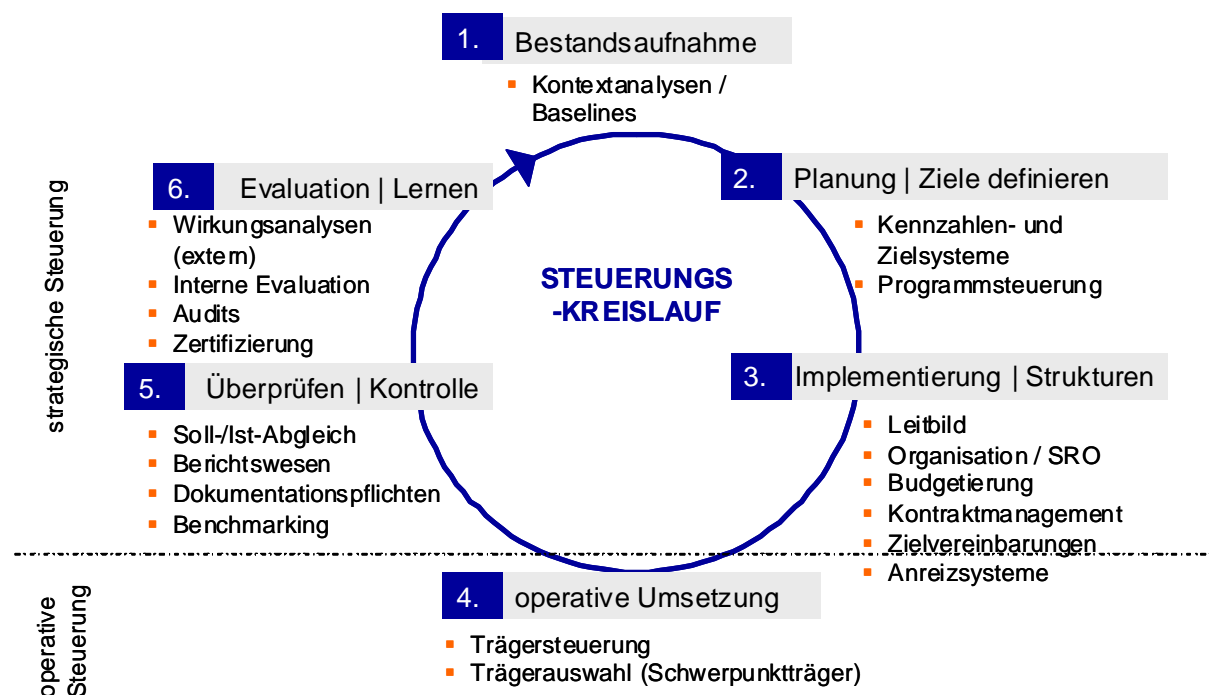


Abbildung 70: Steuerungskonzept: Steuerungskreislauf

Steuerung wird demnach hier zunächst als **ein fortlaufender Prozess** verstanden, dessen Aufgaben unabhängig von der jeweiligen Handlungs- und Akteursebene v. a. darin bestehen,

- **[1]** den *Handlungsbedarf* präzise zu identifizieren;
- **[2]** aus dem Handlungsbedarf heraus (die richtigen) *Ziele* zu formulieren und zu operationalisieren;
- **[3]** die erforderlichen *Strukturen, Verfahren und Instrumente* in der Form zu implementieren, dass eine sachgerechte, rechtmäßige und wirtschaftliche Aufgabenwahrnehmung möglich wird;
- **[4]** die *operative Bearbeitung* des Handlungsbedarfs zu initiieren und durchzuführen bzw. zu begleiten;
- **[5]** die Umsetzung der Maßnahmen anhand eines Abgleichs von *Soll* (Zieldefinition) und *Ist* (Ergebnis) zu analysieren und zu bewerten;
- **[6]** die erreichten Wirkungen der Maßnahmen in Bezug auf den Handlungsbedarf zu *evaluieren* sowie im Sinne der lernenden Organisation daraus Schlussfolgerungen für die Ausgestaltung weiterer Aktivitäten abzuleiten.

In diesem Sinne ist „Steuerung“ ein aktiver, ziel-, ergebnis- und wirkungsorientierter Prozess, der sich auf die Beeinflussung eines definierten Steuerungsobjekts bzw. -subjekts konzentriert.

Vor allem der Aspekt der ‚*wirkungsorientierten Steuerung*‘ der Kinder- und Jugendhilfe wird seit vielen Jahren innerhalb der Fachöffentlichkeit kontrovers diskutiert.¹⁰⁸ Dies umso mehr, als die Bundesregierung die Jugendhilfe im Koalitionsvertrag (2005) auffordert, sich auch unter Effizienzgesichtspunkten entsprechend weiterzuqualifizieren und dringend die Lücke im Bereich der Jugendhilfe-Wirkungsforschung zu schließen, um ihre Erfolge auch mit „harten Fakten“ beweiskräftig zu machen¹⁰⁹ und zugleich zur Klärung der Frage der Wirkungsorientierung der Jugendhilfe das Bundesmodellprogramm „Wirkungsorientierte Jugendhilfe“¹¹⁰ ins Leben gerufen hat. Trotz dieser Anstrengungen bleibt die Möglichkeit einer wirkungsorientierten Steuerung nach wie vor umstritten. Dies gilt insbesondere im Hinblick auf die Anwendbarkeit linearer Wirkungsannahmen (lineare Ursache –Wirkungsketten) als auch in Bezug auf die Qualität von subjektiven Wirkungsbeobachtungen.

Diese Diskussion verdeutlicht die Notwendigkeit einer sauberen Methodik sowie einer angemessenen Sensibilität im Umgang mit Bewertungsfragen innerhalb der Kinder- und Jugendhilfe. Gleichwohl können die offenkundigen Schwierigkeiten der Wirkungsmessung in diesem Aufgabenfeld weder als Argument gegen den Steuerungskreislauf im Sinne eines „Orientierungsrahmens“ zur Wahrnehmung von Steuerungsfunktionen angeführt werden, noch den Verzicht auf eine *zielorientierte Steuerung* der Kinder- und Jugendhilfe insgesamt begründen, da sich die steuerungsrelevanten Ziele neben der Wirkung auch auf andere Dimensionen wie Input, Prozessqualität, Output und/oder Wirtschaftlichkeit beziehen können

Entsprechend wird im Folgenden ein ‚zielorientiertes Steuerungskonzept‘ für ein sozialräumlich organisiertes Berliner Jugendamt entlang der sechs Stufen des Steuerungskreislaufs skizziert, das die an anderer Stelle genannten Elemente des Steuerungssystems in der Gesamtschau darstellt und so die empfohlenen Voraussetzungen für einen kontinuierlichen Lernprozess der Organisation schaffen soll.

Wesentliche Elemente des Steuerungssystems können dabei im Rahmen dieser Untersuchung nur benannt, nicht aber im Detail ausgearbeitet werden. Dies gilt z. B. für das Ziel- und Handlungssystem, für die konkrete Ausgestaltung eines Jugendhilfemonitoring o. ä. Diese Konkretisierungs- und Gestaltungsprozesse sind letztlich Bestandteil der Umsetzung des sozialräumlich organisierten Jugendamtes.

Darüber hinaus bezieht sich das vorliegende Konzept v. a. auf die **Gesamtsteuerung des Jugendamtes** und nicht auf die konkrete Fall- oder Leistungssteuerung im Sinne z. B. des Hilfeplanverfahrens (unabhängig davon, dass auch die Steuerung auf der Handlungsebene dem Grunde nach sämtliche o. g. Stufen der Steuerung in der Praxis durchläuft).

¹⁰⁸ Siehe: Verein für Kommunalwissenschaften e. V., Aktuelle Beiträge zur Kinder- und Jugendhilfe 64: „Mythos wirkungsorientierte Steuerung“, Dokumentation der Fachtagung am 18. und 19. Oktober 2007; Berlin 2008

¹⁰⁹ Siehe: Bundesregierung 2005: Koalitionsvertrag von CDU/CSU/SPD vom 11.11.2005, S. 125

¹¹⁰ Der volle Titel des Bundesmodellprogramms lautet: „Qualifizierung der Hilfen zur Erziehung durch wirkungsorientierte Ausgestaltung der Leistungs-, Entgelt- und Qualitätsentwicklungsvereinbarungen nach §§ 78 a-g SGB VIII“

8.1 Stufe I: Bedarfsanalyse

Ausgangspunkt der fach- und sachgerechten Steuerung des Aufgabenfeldes der Kinder- und Jugendhilfe ist im Sinne des Steuerungskonzepts eine möglichst präzise Bestandsaufnahme der Ausgangslage sowie der Analyse des daraus resultierenden Steuerungsbedarfs (*„Warum?“*).

Die Bedarfsanalyse bildet insofern die erste Stufe des Steuerungskonzepts. Zugleich signalisiert das Konzept des (Steuerungs-)Kreislaufs, dass es sich bei der Bedarfsanalyse nicht um einen einmaligen Vorgang handelt, sondern um einen revolvierenden Prozess, demzufolge die Maßnahmen der Kinder- und Jugendhilfe zur stetigen Absicherung ihrer *Relevanz* regelmäßig im Lichte der Entwicklung der Kontextbedingungen betrachtet werden. Dies umfasst v. a. zwei Aspekte:

- **[1] Die allgemeine Relevanzprüfung** i. Sinne der Gewährleistung der Passgenauigkeit zwischen dem bestehenden Leistungsangebot der Kinder- und Jugendhilfe einerseits und der soziostrukturellen bzw. -ökonomischer Bedarfslage andererseits.
- **[2] Die spezifische Relevanzprüfung** i. Sinne der Gewährleistung der Passgenauigkeit des konkreten Leistungsangebots einerseits und der tatsächlichen Bedarfslagen der Begünstigten auf der Grundlage andererseits.

Für das Steuerungskonzept ergeben sich hieraus folgende Aufgaben:

Nr.	Bezeichnung	Kurzbeschreibung	Verantwortlich
1	Kinder- und Jugendhilfe-Monitoring	Konzeption eines eigenständigen Kinder- und Jugendhilfe Monitoring (<i>ggf. Weiterentwicklung des Monitoring soziale Stadtentwicklung</i>)	SenBWF / Bezirke
2	Lfd. Baselineerhebung (<i>auf der Ebene der Bezirke</i>)	Lfd. Erhebung von soziostrukturellen <i>Baseline-indikatoren</i> ¹¹¹ zur Kinder- und Jugendhilfe differenziert nach Bezirken im Rahmen des Kinder- und Jugendhilfemonitoring. (einschließlich der Indikatoren des soziostrukturellen Kontextmodells)	SenBWF
3	Lfd. Baselineerhebung (<i>auf der Ebene der Regionen / Planungsräume / Verkehrszellen</i>)	Lfd. Erhebung von soziostrukturellen <i>Baseline-indikatoren</i> zur Kinder- und Jugendhilfe auf der Ebene der Regionen etc.	Jugendhilfeplanung
4	Lfd. Kontingenterhebung ¹¹²	Jährliche Auswertung wesentlicher Strukturmerkmale der durch Kinder- und Jugendhilfemaßnahmen begünstigten (Jungen) Menschen differenziert nach Aufgabenfeldern.	Jugendhilfecontrolling
5	Abfrage bei Dienstleistern zur Entwicklung von Bedarfslagen	Regelmäßige, systematische Abfrage und Auswertung von fallübergreifenden und fallunspezifischen Erkenntnissen der Dienstleister	Fallteam
6	Qualitative Bedarfsanalyse	Zusammenfassende Darstellung der identifizierten übergreifenden Bedarfslage	Jugendhilfeplanung / Fachsteuerung

Tabelle 34: Steuerungskonzept: Bedarfsanalyse - Aufgaben

¹¹¹ Baseline-Indikatoren: Beschreiben die Grundgesamtheit der Zielgruppe.

Im Weiteren werden einige dieser Aufgaben bzw. damit verbundene Anforderungen kurz erläutert:

- **Weiterentwicklung eines auf die Kinder- und Jugendhilfe zugeschnittenen Monitoring zur soziostrukturellen Entwicklung (Baseline-Indikatoren)**

Soziostrukturelle Faktoren haben mittelbaren Einfluss auf Art und Umfang der Inanspruchnahme von Leistungen der Kinder- und Jugendhilfe. Zwar lässt sich zwischen den einzelnen Indikatoren und der tatsächlichen Ausprägung der Inanspruchnahme, wie auch die Kontextanalyse im Rahmen dieser Untersuchung gezeigt hat, keine 1:1 Beziehung herleiten, doch können aus einer systematische Aufbereitung soziostruktureller und sozioökonomischer Baseline-Indikatoren gleichwohl wichtige Informationen zur Ausgestaltung des Leistungsangebots gezogen werden. So liefert beispielsweise die Auswertung über die altersmäßige Zusammensetzung der Zielgruppe der Jungen Menschen unter 21 Jahren Hinweise auf erforderliche Schwerpunkte, z. B. im Bereich der Kindertagesbereuung, der Jugendsozialarbeit oder der Jugendberufshilfe.

Bereits heute verfügt das Land Berlin mit dem ‚*Monitoring Soziale Stadtentwicklung*‘ über ein erprobtes und weitgehend anerkanntes bis auf die Verkehrszelle hinunterreichendes Monitoringkonzept. Dieses kann auch Ausgangspunkt für ein auf die Bedürfnisse der Kinder- und Jugendhilfe hin zugeschnittenes Monitoringkonzept sein, welches um weitere jugendhilfespezifische (Risiko-)Indikatoren ergänzt wird.

Das *Monitoring Kinder- und Jugendhilfe* soll als Aufgabe bei der zuständigen Senatsverwaltung für Bildung, Wissenschaft und Forschung verankert werden, um eine einheitliche, standardisierte und regelmäßige Form der Erhebung sicherzustellen

- **Das Indikatorenmodell zur soziostrukturellen Gewichtung der ermittelten Personalbedarfe (Kap. 6.2) soll fixer Bestandteil des Monitoring Kinder- und Jugendhilfe sein.**

Zur Gewährleistung der Fortschreibungsfähigkeit des Personalbemessungsmodells bedarf es der kontinuierlichen, mindestens jährlichen Aktualisierung der Datenlage der soziostrukturellen Indikatoren. Um dies zu gewährleisten, soll das Kontextmodell integraler Bestandteil des zuvor empfohlenen Monitoring Kinder- und Jugendhilfe sein.

- **Die Datenlage zur Bestimmung der allgemeinen Relevanz ist in Abstimmung mit den jeweils zuständigen Senatsverwaltungen weiterzuentwickeln.**

Aus Sicht der Kinder- und Jugendhilfe wichtige Basisindikatoren, wie z. B. die im Rahmen der Polizeikriminalstatistik (PKS) erfassten polizeilich registrierten Kinderschutzdelikte¹¹³, werden bisher nach Polizeidirektionsbezirken, nicht aber nach Verwaltungsbezirken ausgewertet. In der Folge können diese Informationen nur mit sehr hohem manuellem Aufwand für eine Auswertungen nach Verwaltungsbezirken verfügbar gemacht werden. Gleiches gilt für die Scheidungsquote in Familien mit Kindern unter 18 Jahren. Diese Kennziffer ist Bestandteil der Justizstatistik und kann, da der

¹¹² Kontingentindikatoren: Beschreiben die Gesamtheit der erreichten Zielgruppe.

¹¹³ Definition: PKS – Nr. 1000 – Straftaten gegen die sexuelle Selbstbestimmung, PKS – Nr. 1310 – Sexueller Missbrauch von Kindern (§ 176 StGB), PKS-Nr. 2230 – Misshandlung von Schutzbefohlenen (§ 225 StGB), PKS-NR. 6720 – Verletzung der Fürsorge- und Erziehungspflicht (§ 171 StGB); Quelle: Landeskriminalamt.

Zuschnitt der Justizbezirke ebenfalls nicht mit den Verwaltungsbezirken identisch ist, nur für Gesamtberlin ausgewiesen werden.

Im Rahmen der Ausgestaltung und Weiterentwicklung des vorgeschlagenen Monitoring „Kinder- und Jugendhilfe“ soll deshalb darauf hingewirkt werden, dass in den o. g. Quellen ergänzend der Verwaltungsbezirk erfasst bzw. einer automatisierten Auswertung zugänglich gemacht wird.

Darüber hinaus soll geprüft werden, in wie weit im Rahmen der umfassenden Gesundheitsstatistik der Senatsverwaltung für Gesundheit (SenGes) ergänzend die Anzahl psychischer Erkrankungen von Personensorgeberechtigten in Familien mit Kindern unter 18 Jahren sowie von Jungen Menschen unter 21 Jahren differenziert nach Verwaltungsbezirk ermittelt werden kann.

- **Zur Ermittlung der spezifischen Relevanz soll in der Fachsoftware Jugendhilfe (ISBJ) ein umfassendes Monitoring relevanter soziostruktureller Merkmale der Begünstigten vorgesehen werden.**

Die neue Fachsoftware Jugendhilfe schafft die Voraussetzungen zur Erfassung sämtlicher relevanten soziostrukturellen Merkmale der Begünstigten im Rahmen der laufenden Vorgangsbearbeitung und damit zur Auswertung dieser Merkmale in anonymisierter Form. Die auf diese Weise ermittelten Informationen sollen regelmäßig mit den Auswertungen der allgemeinen Relevanz verglichen werden, um die Signifikanz der verwendeten Indikatoren innerhalb des Bemessungsmodells zu überprüfen.

8.2 Stufe II: Planung

Die Stufe 2 - Planung – beinhaltet v. a. den Prozess der Zielbildung. Hierzu zählt die Identifizierung strategischer Ziele und Handlungsziele (*Wohin?*), der Indikatoren (*wie viel?*), anhand derer letztlich der Zielerreichungsgrad der einzelnen Handlungsziele ermittelt werden kann, sowie die Festlegung der konkreten Maßnahmen (*Womit?*) zur Umsetzung der Ziele. Ziele, Indikatoren und Maßnahmen bilden zusammen das Ziel- und Handlungssystem, das die Grundlage der zielorientierten Steuerung bildet. Dieses stellt sich idealtypisch wie folgt dar:

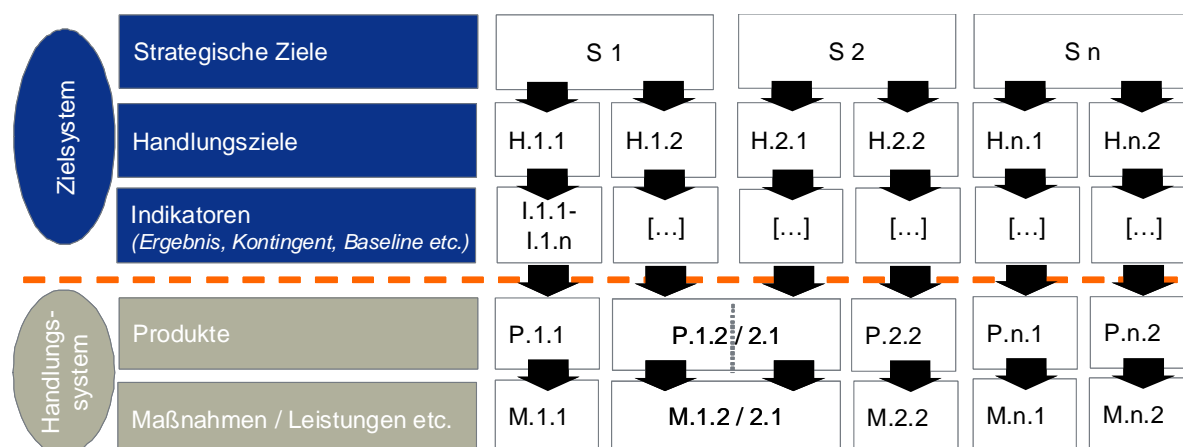


Abbildung 71: Steuerungskonzept: Ziel- und Handlungssystem

Ein **Ziel- und Handlungssystem** setzt sich somit allgemein aus folgenden Bestandteilen zusammen:

▪ **Zielsystem:**

- **S: Strategische Zielsetzungen** ► Die Ebene der strategischen Ziele beschreibt i. d. R. hoch aggregierte, tendenziell abstrakte Zielsetzungen, wie z. B. § 1 Abs. 1 SGB VIII oder das Ziel der Stärkung der Kräfte innerhalb eines Sozialraums. Diesen Zielen ist eine übergreifende Orientierungs- und Leitfunktion zu Eigen. Die maßnahmebezogene Konkretisierung in Form quantifizierter Zielwerte ist nicht Gegenstand strategischer Zielsetzungen.
- **H: Handlungsziele** ► Operative Ziele bilden die erste(n) Stufe(n) der Konkretisierung. Sie beschreiben mehr oder weniger detaillierte und quantifizierte Handlungsziele, aus denen heraus sich entsprechende Maßnahmen ableiten lassen. In der Regel enthalten Operative Ziele bereits Präzisierungen bzgl. Problemlage bzw. Hilfebedarf und/oder Zielgruppen. Ein Beispiele: Erreichung von 100 Prozent aller Kinder zwischen 5 Jahren und dem Schuleintritt durch institutionelle Angebote der Kindertagesbetreuung
- **I: Indikatoren** ► Indikatoren sind Größen, die eine Quantifizierungen der operativen Ziele ermöglichen. Dies können neben Kontext-, Baseline-¹¹⁴ und Kontingenzindikatoren¹¹⁵ auch Input-, Output-, Ergebnis-, Wirkungs- und Effizienzindikatoren sein.

▪ **B: Handlungssystem**

- **P: Produktgruppe / Produkte** ► In den Produktgruppen / Produkten ist das übergreifende Leistungsspektrum zusammengefasst und beschrieben. Jedes Produkt ist möglichst einem konkreten Zielstrang zugeordnet,
- **M: Maßnahmen o. ä.** ► Diese beschreiben konkrete Handlungsinstrumente zur Umsetzung der Ziele, z. B. die Förderung von Jugendfreizeiteinrichtungen, Hilfe zur Erziehung o. ä.

¹¹⁴ Baseline-Indikatoren: Beschreibung der Grundgesamtheit der Zielgruppe

¹¹⁵ Kontingenzindikatoren: Beschreibung der Gesamtheit der erreichten Zielgruppe

Das Steuerungskonzept umfasst somit folgende Aufgaben:

Nr.	Bezeichnung	Kurzbeschreibung	Verantwortlich
1	Zielsystem und Handlungssystem Jugendhilfe (Land)	Entwicklung eines Zielsystems für die Kinder- und Jugendhilfe auf Landesebene.	SenBWF / Bezirke
2	Zielsystem und Handlungssystem Jugendhilfe (Bezirk)	Entwicklung eines Zielsystems Kinder- und Jugendhilfe für das jeweilige Jugendamt. Abgrenzung bzw. Zuordnung zu den Landeszielen.	Bezirke / Jugendämter
3	<i>Bezogen auf das Personalbemessungssystem:</i> – Präzisierung der im Qualitätsmanagement definierten Ziele zur Fortschreibung der Bemessungswerte. – Vereinbarung von Zielwerten.	– Präzisierung der im Qualitätsmanagement definierten Ziele zur Fortschreibung der Bemessungswerte. – Identifizierung der Indikatoren. – Vereinbarung von Zielwerten – Abbildung der Ziele im Controlling	SenBWF / Bezirke /

Tabelle 35: Steuerungskonzept: Planung - Aufgaben

Im Weiteren werden einige der Aufgaben bzw. damit verbundene Anforderungen kurz erläutert:

- **Zwischen den Ziel- und Handlungssystemen des Landes und der Bezirke in Bezug auf die Kinder- und Jugendhilfe bedarf es gleichermaßen einer klaren Abgrenzung und Zuordnung.**

Zur Herstellung der Vergleichbarkeit zwischen den Bezirken bedarf es zunächst eines landesweiten übergeordneten Ziel- und Handlungssystems der Kinder- und Jugendhilfe, in dem unter Berücksichtigung der wesentlichen rechtlichen, wirtschaftlichen und politischen Rahmenbedingungen einige wenige ausgewählte Ziele als Rahmenvorgaben bzw. Mindeststandards definiert sind.

Dies können z. B. die definierten Personalstandards des hier entwickelten Personalbemessungsmodells oder Prozessanforderungen sein, wie sie sich z. B. aus der AV Kinderschutz JugGes ergeben. Auf dieser Grundlage können die bezirklichen Jugendämter im Weiteren ihre individuellen Ziel- und Handlungssysteme ausgestalten, so dass eigene Schwerpunktsetzungen, wie z. B. die Familienförderung im Bezirk Friedrichshain-Kreuzberg weiterhin möglich sind.

- **Die Ziele des Qualitätsmanagementsystems für die Personalbemessung sind integraler Bestandteil des bezirklichen Zielsystems und als solche kontinuierlich zu verfolgen.**

Die im Kapitel 6.3 dargelegten Zielsetzungen und Indikatoren dienen der Ermittlung der Zielerreichung der dem Personalbemessungsmodell zu Grunde liegenden Annahmen. Diese Ziele bzw. die im Weiteren spezifizierten sind integraler Bestandteil des Zielsystems des Jugendamtes.

Die Entwicklung und Einführung eines Ziel- und Handlungssystems für ein sozialräumlich organisiertes Jugendamt ist somit eine Kernvoraussetzung zur Etablierung einer zielorientierten Steuerung und muss im Rahmen der Umsetzung durchgeführt werden.

8.3 Stufe III: Implementierung

Die dritte Stufe des Steuerungskreislaufs – Implementierung - umfasst v. a. die Schaffung adäquater organisatorischer Strukturen und Prozesse zur Gewährleistung einer fach- und sachgerechten sowie wirtschaftlichen Aufgabenwahrnehmung der Kinder- und Jugendhilfe.

Im Hinblick auf das angestrebte sozialräumlich organisierte Jugendamt (Ergebnistyp 1) handelt es sich hierbei somit im Wesentlichen um die im Kapitel 5 dargestellten organisatorischen Maßnahmen, wie zum Beispiel die klare Definition und Abgrenzung von Rollen, die Etablierung einer effektiven und effizienten internen und externen Gremienstruktur sowie die Stärkung des Jugendhilfecontrollings im Sinne eines integrierten Fach-, Finanz- und Personalcontrolling. Bezüglich der konkreten Empfehlungen zur Ausgestaltung der Strukturen, Verfahren und Instrumente zur Implementierung des Steuerungskonzepts wird somit v. a. auf die ausführliche Darstellung in Kapitel 5 verwiesen.

Für das Steuerungskonzept ergeben sich hieraus folgende Aufgaben:

Nr.	Bezeichnung	Kurzbeschreibung	Verantwortlich
1	Umsetzung des Rollenkonzepts	Das Rollenkonzept definiert Steuerungsfunktionen und –aufgaben. Es soll in einem Kompetenzkonzept fixiert werden.	Jugendämter
2	Ausbau des Jugendhilfecontrolling als integriertes Fach-, Finanz- und Personalcontrolling	Das Jugendhilfecontrolling soll eine integrierte Betrachtung von Fach-, Finanz- und Personalcontrolling gewährleisten. Es sind die Voraussetzungen zu schaffen, dass das Jugendhilfecontrolling Zugriff auf alle relevanten Datenquellen erhält.	Jugendämter
3	Implementierung der Fachsoftware Jugendhilfe	Die Fachsoftware Jugendhilfe inkl. DWH ist einzuführen. Zur Gewährleistung der Berücksichtigung der Anforderungen der Jugendämter ist eine Arbeitsgruppe mit den Jugendhilfecontroller/innen einzurichten, die	Jugendämter SenBWF (Dienstleister)
4	Ausbau des Berichtswesens	Es ist ein Konzept für ein Fach-, Finanz- und Personalreporting zu entwickeln.	JugDir JugCon.
5	Einführung von Zielvereinbarungen	Es ist ein Konzept für ein Jugendamtsinternes ZV-System zu entwickeln. Es sind Zielvereinbarungen zwischen JugDez und JugDir, zwischen JugDir und RL /ZFDL sowie zwischen RL und Gruppenleitungen bzw. ZFDL und Gruppenleitungen abzuschließen.	JugDez JugDir RL ZFDL GL
6	Einführung der Fach- und Ressourcenverantwortung auf der Ebene der Regionalleitungen	Es ist ein Konzept für eine echte Fach- und Ressourcenverantwortung auf der Ebene der Regionalleitungen zu erstellen. Es sind die verwaltungsmäßigen Voraussetzungen für die Wahrnehmung der Ressourcenverantwortung zu gewährleisten.	JugDir.
7	Gremienstruktur	Etablierung der Gremienstruktur nach innen und außen; v. a. auch zwischen Bezirken und Land.	JugDir

Tabelle 36: Steuerungskonzept: Planung - Aufgaben

Im Weiteren werden einige der Aufgaben bzw. damit verbundene Anforderungen kurz erläutert:

▪ **Etablierung einer vollständigen Fach- und Ressourcenverantwortung auf der Ebene der Regionalleitungen.**

Die Regionalleitungen sind unter Beachtung der definierten rechtlichen, inhaltlichen und finanziellen / personellen Rahmenbedingungen für die Steuerung der Kinder- und Jugendhilfe in der Region verantwortlich. In diesem Sinne sollen die Regionalleitungen eine wirkliche Fach- und Ressourcenverantwortung übernehmen. Hierfür ist den Regionen für sämtliche in ihrem Verantwortungsbereich liegenden Aufgaben inkl. Hilfe zur Erziehung, Allgemeine Jugendarbeit usw. ein Regionales Budget zuzuweisen. Die Höhe bzw. Verteilung des Budgets soll sich maßgeblich an soziostrukturellen Basisindikatoren orientieren.

Zur Unterstützung der Wahrnehmung dieser Funktion kann die Regionalleitung innerhalb des Sozialräumlich organisierten Jugendamtes sowohl auf die zugeordnete Assistenzkraft als auch auf das Jugendhilfecontrolling zurückgreifen. Das Jugendhilfecontrolling wird die Fach- und Ressourcenverantwortung durch ein spezifisches, auf die Bedürfnisse der Regionalleitung zugeschnittenes Berichtswesen unterstützen. Dieses wird auch die Grundlage für die Zusammenarbeit zwischen Jugendamtsleitung und Regionalleitung sein.

▪ **Innerhalb des sozialräumlich organisierten Jugendamtes sollen Zielvereinbarungen als durchgängiges Instrument der Steuerung geschlossen werden.**

Die Regionen bzw. die Regionalleitungen nehmen innerhalb des sozialräumlich organisierten Jugendamtes eine zentrale Bedeutung zur fach- und sachgerechten Umsetzung der Kinder- und Jugendhilfe innerhalb der gesetzten rechtlichen, politischen und organisatorischen Rahmenbedingungen ein. Insofern sind die Regionen keine eigenständigen „kleinen“ Jugendämter, sondern einen Teil des Gesamtjugendamtes, der innerhalb definierter Grenzen eigenverantwortlich auf die spezifischen regionalen Anforderungen reagieren kann.

Zur Vermeidung möglicher Fliehkräfte, die zu einer sukzessiven Abnabelung der Region aus dem Gesamtverbund führen, bedarf es deshalb klarer Abstimmungen zwischen den Ebenen über die Erwartungshaltungen, Ziele und Ressourcen. In diesem Sinne bilden Zielvereinbarungen ein zentrales Instrument zur Steuerung eines sozialräumlich organisierten Jugendamtes.

Diese beinhalten, abgeleitet aus dem Ziel- und Handlungssystem, verbindliche Absprachen zwischen zwei hierarchischen Ebenen für einen festgelegten Zeitraum. Über die zu erbringenden Leistungen, die bereitgestellten Ressourcen, die Maßnahmen zur Unterstützung des Soll-Ist-Abgleichs (Stufe 5) sowie mögliche Reaktionen auf Abweichungen zwischen Soll und Ist.

Zielvereinbarungen sollen mindestens getroffen werden zwischen

- Jugendamtsleitung und Regionalleitungen / Leistungen der Zentralen Fachdienste
- Leitungen der Zentralen Fachdienste / Regionalleitungen und Gruppenleitungen

Die vereinbarten Zielsetzungen sowie der Zielerreichungsgrad sollen durch das Jugendhilfecontrolling überprüft werden.

▪ **Das Rollenkonzept des sozialräumlich organisierten Jugendamtes ist umzusetzen.**

Das im Kapitel 5.2.1 erläuterte Rollenkonzept sieht eine klare Abgrenzung von Aufgaben- und Verantwortungsbereichen vor. Dies beinhaltet auch eine konsequente Verankerung des Hierarchie- und Verantwortungsprinzips innerhalb der Organisation. Entscheidungen werden demnach von den jeweils zuständigen Stellen getroffen und verantwortet. Die Entscheidungen sind von den nachgeordneten Ebenen entsprechend umzusetzen.

Fallteamarbeit, Kollegiale Beratung, etc. sind demnach zwar wichtige Arbeitsinstrumente zur Gewährleistung einer fach- und sachgerechten Arbeit. Sie ersetzen gleichwohl nicht das Prinzip der Fallzuständigkeit bzw. der Fach- und Ressourcenverantwortung.

In diesem Sinne werden z. B. Vorschläge zur Auswahl einer Hilfe zur Erziehung im Fallteam behandelt und abgestimmt, die Entscheidung liegt jedoch bei der Fallzuständigen Fachkraft. Zur Wahrung der Fach- und Ressourcenverantwortung bzw. Einhaltung der formalen Kompetenzregelungen kann es zudem erforderlich sein, die Zustimmung der Gruppenleitung einzuholen, die wiederum über eine Zielvereinbarung in den Gesamtsteuerungsrahmen des Jugendamtes eingebunden ist.

8.4 Stufe IV: Umsetzung

Im Sinne des Leitbildes Jugendamt soll die Leistungserbringung soweit möglich über Verträge mit freien Trägern gewährleistet werden. Dies gilt im Kern für alle großen Leistungsbereiche, v. a. die Hilfe zur Erziehung einschließlich der integrierten Erziehungs- und Familienberatung, die Allgemeine Jugendarbeit nach § 11 SGB VIII sowie die Kindertagesbetreuung.

Dem Jugendamt kommt dabei v. a. die Rolle der gewährleistenden und steuernden Instanz zu. Dies umfasst v. a. folgende wesentlichen operativen Steuerungsaufgaben:

- Einschätzung und Festlegung des Hilfebedarfs (im Einzelfall) im Zusammenwirken mit den Betroffenen / Adressaten / Leistungsberechtigten
- Finanzierung von Leistungen bei Freien Trägern nach § 79 SGB VIII unter Beachtung der pädagogischen und wirtschaftlichen Sachgerechtigkeit.
- Regelmäßige Überprüfung und Bewertung der Umsetzung der Maßnahmen u. a. anhand vereinbarter Ziele.
- Laufende Überprüfung und Bewertung der Einhaltung vereinbarter Qualitätsstandards.
- Laufende Dokumentation / Aktenführung / Statistik.

In der Praxis variiert der Grad der Eigenwahrnehmung bzw. Fremdvergabe von Umsetzungsaufgaben im Rahmen der Kinder- und Jugendhilfe zwischen den untersuchten Jugendämtern v. a. im Bereich der Allgemeinen Jugendarbeit deutlich. Demgegenüber ist die Grundidee des steuernden Jugendamtes v. a. in den Aufgabenbereichen der Kindertagesbetreuung und der Hilfe zur Erziehung überall weit vorangeschritten.

Die Steuerung der externen Dienstleister wird dabei maßgeblich durch landesweite Rahmenvereinbarungen wie z. B. die BRVJug, RV EFB und RV Tag geprägt. Durch dieses Instrument werden einerseits die Aufwendungen für Preisverhandlungen zwischen Jugendamt und Träger deutlich reduziert, zugleich gewährleisten die Rahmenvereinbarungen Berlin weit einheitliche Standards und Planungssicherheit auf Seiten der Anbieter und Nachfrager. Umgekehrt sind die Bezirke an die auf Landesebene getroffenen Vereinbarungen gebunden. Das führt sowohl dazu, dass sich die mit Trägern zu vereinbarenden Leistungsinhalte innerhalb der in den Rahmenvereinbarungen definierten Leistungsstandards bewegen müssen (z.B. Hilfearten), und dass preisgünstigere Lösungen nicht in jedem Fall realisiert werden können.

Für das Steuerungskonzept ergeben sich hieraus folgende Aufgaben:

Nr.	Bezeichnung	Kurzbeschreibung	Verantwortlich
1	Überprüfung aller Rahmenvereinbarungen hinsichtlich Effektivität und Effizienz	<ul style="list-style-type: none"> Prüfung der Effektivität: Unterstützen die RVen die Steuerungsziele der Jugendämter? (z.B.: Anreize zur Beendigung von Hilfen zur Erziehung) Prüfung der Effizienz: Unterstützen die Inhalte der Rahmenvereinbarungen die von den Jugendämtern festgestellten Bedarfe? (z.B. Abstimmung der Leistungskataloge auf die Bedarfslagen in den Bezirken) 	Jugendämter SenBWF
2	Prüfung, ob weitere Leistungsbe- reiche durch eine Rahmenverein- barung gestaltet werden können.	<ul style="list-style-type: none"> Prüfung, ob für die Allgemeine Jugendarbeit / Familienförderung in eine Rahmenvereinbarung sinnvoll ist. 	SenBWF

Tabelle 37: Steuerungskonzept: Planung - Aufgaben

- **Die bestehenden Rahmenvereinbarungen sind hinsichtlich ihrer Steuerungswirkung auf die Belange des sozialräumlichen Jugendamtes zu prüfen.**

Die Personalbemessung des sozialräumlich organisierten Jugendamtes im Bereich der Hilfe zur Erziehung zielt auf eine Beendigung von Hilfen zur Erziehung, in dem die Bemessung richtwertbezogen eine Hilfedichte setzt. Diese Steuerungsintention muss durch die BRVJug unterstützt werden.

- **Für den Aufgabenbereich der Allgemeinen Jugendförderung soll der Abschluss von Rahmenvereinbarungen geprüft werden.**

Vor dem Hintergrund der im Sinne des Leitbildes Jugendamt angestrebten weitgehenden Übertragung der Jugendfreizeiteinrichtungen in öffentlicher Trägerschaft bietet eine ergänzende Rahmenvereinbarung die erforderliche finanzielle Planungssicherheit für die Bezirke und die potenziellen Anbieter.

8.5 Stufe V: Soll-/Ist-Abgleich / Berichtswesen

Innerhalb des Steuerungskreislaufs ist das Berichtswesen das wesentliche Instrument zur Unterstützung des **Soll-/Ist-Abgleichs** der Umsetzung der Kinder- und Jugendhilfe. Ziel des Berichtswesens ist

v. a. die Aufbereitung steuerungsrelevanter Informationen für die mit der Aufgabe der Steuerung betrauten Akteure. Darüber hinaus erfüllt es eine wichtige **Publizitätsfunktion**, indem es Transparenz über Art und Umfang der Verwendung der eingesetzten Mittel und Instrumente sowie über Fortschritt und Zielerreichung der jeweiligen geförderten Maßnahmen schafft.

Diese Qualität des Berichtswesens i. S. d. Steuerungsunterstützung bemisst sich v. a. anhand folgender **Anforderungen** ►

- **Validität** der für das Berichtswesen herangezogenen finanziellen und materiellen Urdaten.
- **Einheitliche Nomenklatur**, d. h. eindeutige Bezeichnungen und Definitionen von Indikatoren über alle Berichte bzw. Berichtsebenen hinweg.
- **Aggregationsfähigkeit**, d. h. klare Hierarchie und Zuordnungen der Urdaten zu auswertungsrelevanten Analysedimensionen.
- **Inhaltliche und fachliche Korrektheit** sowie **intersubjektive Nachprüfbarkeit** der Berichte.
- **Aktualität** der Datenlage/der Datenauswertung.
- **Inhaltliche Verhältnismäßigkeit**, d. h. adressatengerechte bedarfsbezogene Datenaufbereitung.
- **Flexibilität** i. S. d. Anpassungsfähigkeit an neue Berichtsanforderungen sowie der Möglichkeit kurzfristiger bedarfsabhängiger Abfragen.
- **Wirtschaftlichkeit** der Berichtserstellung.

Diese Anforderungen müssen grundsätzlich durch die Prozesse, Strukturen und IT-technischen Voraussetzungen der Berichterstellung unterstützt werden. Die Aufgabe der Umsetzung obliegt dabei dem Jugendhilfecontrolling, das innerhalb des Musterjugendamtes im Sinne eines integrierten Fach-, Finanz- und Personalcontrollings weiterentwickelt werden soll (siehe hierzu ausführlich Kap. 5.2).

Ausgangspunkt des Soll-Ist-Abgleichs ist das Ziel-, Handlungs- und Indikatorensystem, welches in der Stufe 2 – Planung – entwickelt und über Zielvereinbarungen auf die einzelnen Handlungs- und Akteursebenen heruntergebrochen worden ist. Insofern erfolgt der Soll-Ist-Abgleich unter Heranziehung der im Handlungs- und Zielsystem identifizierten Indikatoren.

Zu den wesentlichen Analyse- bzw. Berichtswesenebenen zählen:

- Das Jugendamt gesamt,
- Die Regionen / Zentralen Fachdienste,
- Die Gruppen innerhalb der Regionen / Zentralen Fachdienste
- Die Teams innerhalb Regionen / Zentralen Fachdienste

Darüber hinaus soll sich das Berichtswesen entlang der Aufgaben- bzw. Leistungsfelder gliedern:

	HzE	§§ 11 ff.	Kinderschutz	[...]	Kita
JugDir Amt	Finanz-/ Fach- Personal- Reports	Finanz-/ Fach- Personal- Reports	[...]		[...]
ZDFL Amt / Region	Finanz-/ Fach- Personal- Reports	Finanz-/ Fach- Personal- Reports	[...]		[...]
RL Region	Finanz-/ Fach- Personal- Reports	Finanz-/ Fach- Personal- Reports	[...]		[...]
GL Gruppe	Finanz-/ Fach- Personal- Reports	Finanz-/ Fach- Personal- Reports	[...]		[...]
TL Team	Finanz-/ Fach- Personal- Reports	Finanz-/ Fach- Personal- Reports	[...]		[...]

Abbildung 72: Steuerungskonzept: Berichtswesendimensionen

Die Berichtslegung erfolgt je nach Bedarf und Datenverfügbarkeit

- täglich,
- wöchentlich
- monatlich,
- quartalsmäßig oder
- jährlich.

Darüber hinaus soll das Data Warehouse (ISBJ) den Jugendhilfecontroller/innen die Möglichkeit bieten, je nach Bedarf individuelle Auswertungen mit Hilfe eines OLAP-Tools vorzunehmen.

Für das Steuerungskonzept ergeben sich hieraus folgende Aufgaben:

Nr.	Bezeichnung	Kurzbeschreibung	Verantwortlich
1	Berichtswesenkonzept	Ermittlung der Informations-/Steuerungsbedarfe differenziert nach Akteuren. Ermittlung des daraus resultierenden Datenbedarf Abstimmung des Datenbedarfs zwischen den Bezirken.	JugCon JugDir

Nr.	Bezeichnung	Kurzbeschreibung	Verantwortlich
2	Integration des Berichtswesens in ISBJ	Abstimmung mit Projekt „Fachsoftware Jugendhilfe“ Integration der erforderlichen Datenfelder	JugCon SenBWF / ISBJ
3	Optimierung vorhandener Instrumente	Verbesserung der Zugangs-, Auswertungsrechte für KLR / IPV für JugCon	SenBWF
4	Gewährleistung einer Verzahnung der bestehenden Datenquellen für integrierte Auswertungen	Entwicklung eines Datenkonzepts, das eine Zusammenführung von Daten der KLR, IPV, ISBJ zum Zwecke eines integrierten Fach-, Finanz- und Personalcontrolling ermöglicht.	JugDir JugCon
5	Aufbau eines Standardberichtswesens	Erarbeitung eines Konzepts für ein Standardberichtswesen, das sämtliche regelmäßigen Reports als Standard zugänglich macht	JugCon SenBWF

Tabelle 38: Steuerungskonzept: Berichtswesen - Aufgaben

Für die Umsetzung des integrierten Jugendhilfecontrollings sind folgende Voraussetzungen zu schaffen:

- **Die Anforderungen des Fachcontrollings müssen im der neuen Fachsoftware Jugendhilfe konsequent berücksichtigt werden:**

Ein effektives Verwaltungs- und Steuerungssystem setzt eine sachgerechte, valide und aktuelle Datenbasis voraus. Für die erforderliche Datenerfassung, -haltung, -aufbereitung und -analyse bedarf es eines IT-gestützten Verwaltungs- und Steuerungsverfahrens, das auf der Grundlage der im Rahmen der Vorgangsbearbeitung entstehenden Daten sämtliche Stufen des Steuerungskreislaufs unterstützen kann. Mit der Fachsoftware Jugendhilfe (ISBJ-Jugendhilfe) wird gegenwärtig ein neues Verfahren eingeführt, das dem Grunde nach die erforderlichen technischen Voraussetzungen erfüllt. Allerdings muss sichergestellt werden, dass die notwendigen Daten für ein optimiertes Fachcontrolling, das u. a. auch die Voraussetzungen für die spezifische Relevanzprüfung schafft (siehe Stufe 1), als Datenfelder in der Vorgangsbearbeitung angelegt sind. Dies setzt eine enge Abstimmung zwischen der zuständigen Senatsverwaltung und den Jugendhilfecontrollerinnen und -controllern voraus.

- **Die Möglichkeiten der bestehenden IT-Verfahren, v. a. der Kosten- und Leistungsrechnung sowie IPV, als Steuerungsinstrumente sollen mehr als bisher genutzt werden können.**

Das Land Berlin verfügt mit der Kosten- und Leistungsrechnung bereits heute über ein dem Grunde nach weitentwickeltes und erprobtes Instrumentarium für ein umfassendes Finanzcontrolling. Tatsächlich können über die KLR Stellenanteile, Kosten und Mengen differenziert nach Kostenstellen und/oder Kostenträgern/Produkten zueinander in Beziehung gesetzt werden, so dass gute Voraussetzungen für Wirtschaftlichkeits- und Steuerungsanalysen gegeben sind. In der Praxis sind die tatsächlichen Auswertungsmöglichkeiten aus Sicht der Jugendämter allerdings zurzeit beschränkt.

Dies gilt auch für das IT-gestützte Personalverwaltungsprogramm IPV. So ist es beispielsweise des Jugendämtern auf Grund einer Vereinbarung mit dem Hauptpersonalrat nicht möglich, die unter Steuerungsgesichtspunkten besonders relevante Gesundheits- respektive die Krankenquote auszuwerten. Darüber hinaus führt die Dezentralisierung der Datenpflege in IPV dazu, dass nur mit ho-

hem Aufwand eine vergleichbare Datenlage über die Bezirke für Vergleiche ermittelt werden kann. Insofern ist die Einrichtung der Personalstrukturstatistikstelle als Anlaufstelle für einheitliche Auswertungen aus IPV aus Sicht von Steria Mummert Consulting notwendig und sinnvoll.

Insgesamt soll die zuständige Senatsverwaltung darauf hinwirken, dass die Möglichkeiten der vorhandenen Verfahren zur Unterstützung der Steuerung der Jugendämter ausgeschöpft werden.

- **Die Ausgestaltung der Kosten- und Leistungsrechnung muss den Anforderungen des sozialräumlich organisierten Jugendamtes angepasst werden.**

Unabhängig von der in der Gesamtschau hohen Qualität der Berliner Kosten- und Leistungsrechnung als Steuerungsinstrument bedarf es im Detail zahlreicher Anpassungen zur adäquaten Abbildung des sozialräumlich organisierten Jugendamtes. Dies betrifft im Einzelnen

- die Kostenstellenstruktur (siehe hierzu Kap. 9)
- die Struktur der Kostenträger / Produkte (siehe hierzu Kap. 9)

- **Die Fachsoftware Jugendhilfe und die KLR müssen über das in ISBJ enthaltene Data Warehouse (DWH) zusammengeführt werden, so das ein integriertes Fach- und Finanzcontrolling ermöglicht wird.**

Voraussetzung für in integriertes Finanz- und Fach- sowie Personalcontrolling ist die Möglichkeit, Daten verschiedener Quellen miteinander zu verknüpfen. Dies kann beispielsweise im Data Warehouse von ISBJ geschehen. Voraussetzung ist, dass einheitliche Schlüssel bzw. Kennzeichnungen zur Verknüpfung der Datenfelder verwendet werden.

- **Sämtliche regelmäßigen Berichte bzw. Abfragen sind in Form von Standardberichten im System zu hinterlegen um den Aufwand der Standardberichtslegung so gering wie möglich zu halten.**

Um den Aufwand der Berichtslegung zu minimieren, sind sämtliche regelmäßig wiederkehrenden Berichtsanforderungen als Standardberichte in ISBJ zu hinterlegen und über das Data Warehouse abzurufen.

8.6 Stufe VI: Evaluation

Die letzte Stufe des Steuerungskreislaufs ist die der Evaluation, d. h. der Bewertung der Ergebnisse v. a. unter Wirkungsgesichtspunkten. *Was hat die Maßnahme gebracht? Welche Wirkung hat die Leistung entfaltet?*

Eine solche Wirkungsmessung ist die Voraussetzung für eine wirkungsorientierte Steuerung. Zugleich bildet sie einen wesentlichen Erfolgsfaktor für die Idee der lernenden Organisation. Allerdings ist das Messen von Wirkungen in der Sozialen Arbeiten außerordentlich schwierig und komplex. So stellt die Wirkungsmessung – unabhängig von der konkreten Ausgestaltung des Instrumentes – meist nur einen Realitätsausschnitt dar. Kausalitätsbeziehungen sind zudem schwer zu ermitteln und werden oft von externen Faktoren beeinflusst bzw. überlagert. Auch ist die Verwendung von Kenn- und Messzahlen nicht interessenunabhängig und ausschließlich objektiv.

Nicht desto trotz können Kennzahlen und Wirkungsmessungen die soziale Wirklichkeit transparenter und damit auch intersubjektiv vermittelbarer darstellen. Dies setzt allerdings eine reflektierte Verwendung der Instrumente voraus und vor allem die Erkenntnis, dass wirkungsorientierte Steuerung in erster Linie als Entscheidungsvorbereitung zu verstehen ist und damit fachspezifische und/oder politische Entscheidung nicht ersetzt. D.h. Handlungsautomatismen sind zu vermeiden. Stattdessen bedürfen die Erkenntnisse von wirkungsorientierten Steuerungsinstrumenten immer einer Bewertung und Interpretation.

In diesem Sinne umfasst das Steuerungskonzept des sozialräumlichen Jugendamtes v. a. die klassischen Ansätze zur Ermittlung von Bruttoeffekten, nämlich

- die konsequente Auswertung von Fallverläufen (erfolgreichen und nicht erfolgreichen bzw. abgebrochenen) unter Berücksichtigung persönlicher Merkmale der Begünstigten einerseits sowie der gewählten Methoden, Hilfen o. ä.
- die Etablierung einer Kultur der Selbstevaluation in den Teams und Gruppen
- die Fortsetzung des Qualitäts- und Wirkungsdialogs mit Trägern.
- die Evaluation von Hilfeformen durch Dritte.

Für das Steuerungskonzept ergeben sich hieraus folgende Aufgaben:

Nr.	Bezeichnung	Kurzbeschreibung	Verantwortlich
1	Evaluationskonzept	Entwicklung eines Evaluationskonzepts zu den Fragestellungen, Methoden, Verfahren	SenBWF
2	Evaluationsplan	Entwicklung eines Evaluationsplans im Jugendamt (Inhalte / Ressourcen / Zeiträume)	Fachsteuerung/ JugPlan
3	Qualitätsdialog	Etablierung bzw. Fortsetzung des Qualitätsdialogs	Fachsteuerung RL / JugPlan / SenBWF
4	Hilfe-Evaluation	Etablierung eines Verfahrens zur jährlichen Auswertung der Hilfen / Leistungen	Fachsteuerung / JugendPlan / JugCon / SenBWF

Tabelle 39: Steuerungskonzept: Evaluation - Aufgaben

9 Ergebnistyp V: Umsetzungskonzept

9.1 Umsetzungskonzept

Im Folgenden werden die im Bericht dargestellten, für die Umsetzung des Muster-Jugendamtes notwendigen **externen**, d.h. außerhalb des Muster-Jugendamtes liegenden, **Veränderungsvorschläge** bzw. **Umsetzungsanforderungen** benannt.

Diese umfassen:

- Vorschläge zur Anpassungen der landeseinheitlichen fachlichen Rahmenbedingungen, insbesondere Landesgesetze und Verordnungen der SenBWF, Rahmenvereinbarungen mit Freien Trägern (Vgl. Kapitel 9.1.1)
- Vorschläge für die einzuführende Fachsoftware Jugendhilfe (Vgl. Kapitel 9.1.2)
- Strukturvorschläge für die Senatsverwaltung für Bildung, Wissenschaft und Forschung (Vgl. Kapitel 9.1.3)
- Vorschläge zur Weiterentwicklung der innerbezirklichen Rahmenbedingungen (Vgl. Kapitel 9.1.4)
- Vorschläge zur Weiterentwicklung der Kosten- und Leistungsrechnung (Vgl. Kapitel 9.1.5)
- Vorschläge zur Anpassungen des Finanzzuweisungssystems (Vgl. Kapitel 9.1.6)
- Vorschläge zur Verbesserung der Informationssysteme (Datenqualität und Verfügbarkeit), insbesondere Nutzung von IPV sowie Kontextdaten (Vgl. Kapitel 9.1.7)
- Vorschläge für ein landesweites Personalentwicklungskonzept, insbesondere zur Aus- und Fortbildung (Vgl. Kapitel 9.1.8)

Die vorgeschlagenen Maßnahmen werden jeweils kurz erläutert und mit einer Priorität gewichtet. Die einzelnen Prioritätsstufen bedeuten:

- **A – sehr hohe Priorität:**

Diese Maßnahmen sind zur Umsetzung des konzipierten Muster-Jugendamtes unentbehrlich. Es handelt sich um Grundvoraussetzungen, die so schnell wie möglich umgesetzt werden sollten.

- **B – hohe Priorität:**

Hierbei handelt es sich um wichtige Maßnahmen, die für eine sach- und fachgerecht Aufgabenwahrnehmung notwendig sind. Sie sind mittelfristig zu gewährleisten.

- **C – mittlere Priorität:**

Maßnahmen der Kategorie C sind empfehlenswert, weil sie die Aufgabenwahrnehmung im Muster-Jugendamt unterstützen.

Eine Begründung der Maßnahmen erfolgt nicht. Hierzu wird auf die die entsprechenden Stellen der vorangegangenen Kapitel des Berichts verwiesen.

9.1.1 Umsetzungsmodul A: Landeseinheitliche / fachliche Rahmenbedingungen

In den Kapiteln 3 bis 8 wurden umfangreiche Vorschläge zur Optimierung bzw. Anpassung der landesrechtlich vorgegebenen fachlichen, Rahmenbedingungen unterbreitet.

In der folgenden Tabelle sind diese bereits begründeten Vorschläge aufgeführt

Nr.	Maßnahme	Erläuterung der Maßnahme	Verantwortung	Priorität	Vgl. Kapitel
1	AV Kinderschutz und weitere Vorschriften zur Zuständigkeit der Gesundheitsämter	- Klare Zuständigkeitsfestlegung zu Gunsten des Jugendamtes	SenBWF	A	5.1
		- Aufgaben des KJPD/KJGD in Jugendämter verlagern	SenBWF	B	5.1
2	AV Hilfeplanung	- Veränderung gemäß der Vorschläge zur Prozessoptimierung	SenBWF	A	5.3.2
3	Flexibilisierung der RV mit Freien Trägern	- Schaffung von Anreizen zur Beendigung von Hilfen - Erhöhung der Flexibilität („Maßanzüge“)	Sen BWF	B	4.9, 8
4	AG KJHG und AVen zu EGH	- Änderung der Zuständigkeit für die Eingliederungshilfe nach SGB XII - Verlagerung der Eingliederungshilfe in die Berliner Sozialämter	SenBWF	B	5.1
5	Änderung der AV Org	- Aktualisierung der AV gemäß Aufgaben- und Organisationskonzept des Muster-Jugendamtes - Ergänzung der AV Org zur Kompetenzverteilung analog des Rollenkonzeptes des Musterjugendamtes - Verbindlichkeit der Bezeichnungen für die Organisationseinheiten, ggf. Beschlussfassung über RdB - Aktualisierung der AV gemäß Vorschlag für Größen der Regionen	SenBWF	A	5
6	Artikelgesetz zur Einführung der beitragsfreien Förderung im Kindergarten und zur Änderung weiterer Vorschriften (Entwurf)	- Wegfall der tagesbezogenen Abrechnung auch im Bereich Tagespflege - Übernahme der Kosteneinzahlung für Schulhort-Angebote.	SenBWF	C	5.3.6

Nr.	Maßnahme	Erläuterung der Maßnahme	Verantwortung	Priorität	Vgl. Kapitel
7	Auslagerung der Akquise und Betreuung der Tagespflege nach § 24 SGB VIII	- ggf. zentrale Ausschreibung und Abschluss von Rahmenverträgen	SenBWF	C	5.1
8	Auslagerung der Akquise und Betreuung der Pflegestellen nach § 33 SGB VIII	- ggf. zentrale Ausschreibung und Abschluss von Rahmenverträgen	SenBWF	C	5.1
9	Rahmenregelung für Vereinfachung der Kosteneinzahlung von Altfällen verschiedener Rechtsbereiche, Abstimmung mit LRH	- BSHG-Altfälle - Altfälle anderer Rechtsbereiche (KJHG, USVO der DDR, etc) - Umgang mit Kosteneinzahlungen von abgeschlossenen Fällen insgesamt	SenBWF	C	5.1
10	Realisierung des Steuerungskonzeptes	- siehe Maßnahmenbeschreibungen in Kapitel 8	SenBWF	A	8

Tabelle 40: Umsetzungsmodul A: Anpassung landeseinheitlicher, fachlicher Rahmenbedingungen

9.1.2 Umsetzungsmodul B: Fachsoftware Jugendhilfe

Im Rahmen der Personalbemessung (Kapitel 7) wird vorausgesetzt, dass die Fachsoftware Jugendhilfe – ergänzt um folgende Anpassungsbedarfe – eingeführt wird und funktionsfähig ist.

Nr.	Maßnahme	Erläuterung der Maßnahme	Verantwortung	Priorität	Vgl. Kapitel
1	IT-spezifisches Rollenkonzept	- Rolle des Eingangsmanagement berücksichtigen. - Organisationsstruktur berücksichtigen	SenBWF	A	5.4
2	Funktionalitäten in ISBJ erweitern bzw. aktualisieren	- Integration der Aufgaben zur Verwaltung Tagespflege (insbes. Finanzierung)	SenBWF	A	5.4
3	Funktionalitäten im Bereich Beistandschaften/UHV überprüfen	- automatischer Abgleich von Stammdaten beider Aufgabenbereich - gemeinsame Verwaltung der Zahlungsvorgänge - gegenseitige automatische Information über Aktivitäten bezogen auf den Unterhaltsverpflichteten	SenBWF	B	5.3.5

Nr.	Maßnahme	Erläuterung der Maßnahme	Verantwortung	Priorität	Vgl. Kapitel
4	Funktionalitäten der Einrichtungs- und Dienste-Datenbank überprüfen	<ul style="list-style-type: none"> - Verfügbarkeit aktueller Informationen über die Freien Träger (Leistungsangebot und Kostensätze) - Bezirkliche und überbezirkliche Suchfunktion für Angebotstypen sowie eine Bewertungskomponente - Integration weiterer Bezirksinformationen ("Kiezzatlas" u. ä.) 	SenBWF	B	4.9, 5.3, 5.4
5	Outputmanagement-Komponente zur Verfügung stellen	<ul style="list-style-type: none"> - flächendeckende Bereitstellung dieser Komponente 	ITDZ	B	5.4

Tabelle 41: Umsetzungsmodul B: Fachsoftware Jugendhilfe

9.1.3 Umsetzungsmodul C: Organisationsentwicklung SenBWF

Wie in Kapitel 3 dargelegt, hat die Senatsverwaltung für Bildung, Wissenschaft und Forschung (SenBWF) Abteilung Jugend, mit dem Projekt Sozialraumorientierung und dem Leitbild Jugendamt wesentliche Rahmenbedingungen für die Arbeit der Jugendämter gesetzt.

In Folge der Einführung der Sozialraumorientierung ist die leistungsbereichsbezogene Steuerung in der alten Fachbereichsstruktur (Versäulung) durch eine leistungsbereichsübergreifende Aufgabewahrnehmung abgelöst worden. Die Fachbereiche existieren nicht mehr.

Die Folge sind Informationsverluste zwischen SenBWF und den Bezirken bzw. zusätzlicher Koordinierungsaufwand auf Grund unterschiedlicher Organisationsstrukturen. Um die Voraussetzungen für eine durchgängige, organisatorisch reibungslose Koordination und Kooperation über die beiden Verwaltungsebenen Berlins hinweg zu gewährleisten, wird empfohlen, dass die Abteilung Jugend der Senatsverwaltung ihre Aufbauorganisation analog der Strukturierung der Organisation des Musterjugendamtes wie folgt anpasst:

- Regionale Intervention und Hilfe
- Regionale Förderung und Gestaltung
- Zentrale Unterstützungsleistungen
- Psychosoziale Versorgung

Innerhalb dieser Organisationsstruktur können wie bisher die einzelnen Leistungsbereiche der Jugendhilfe, ergänzt um Querschnittsthemen, abgebildet werden. Hierzu zählt auch der Aspekt des Jugendhilfecontrolling, der auf der Ebene von SenBWF seinen organisatorischen Widerhall finden muss.

Das Fachkonzept der Sozialraumorientierung muss in allen Leistungsbereichen der Senatsverwaltung Aufnahme finden und zu einer grundsätzlichen Prüfung und Weiterentwicklung bisheriger konzeptioneller Arbeitsansätze und Arbeitsweisen führen. Nur unter diesen Bedingungen kann sich die Zusammenarbeit mit den bezirklichen Jugendämtern systematisch weiter entwickeln, auch hinsichtlich der Zusammenarbeit mit dem Landesjugendhilfeausschuss.

Dies umfasst auch die Weiterentwicklung der bisherigen Gremienstruktur unter dem Dach der AG BÖJ, die den Rahmen für eine institutionalisierte und verbindliche Kooperation schaffen kann und soll.

Die Umsetzung dieser Veränderung bedeutet einen abteilungsweiten Organisationsentwicklungsprozess, der analog der Einführung der Sozialraumorientierung in den Jugendämtern der Bezirke als Projekt strukturiert werden könnte.

9.1.4 Umsetzungsmodul D: Innerbezirkliche Rahmenbedingungen

Die in Kapitel 7 vorgestellte Personalbemessung fußt auf einer Reihe von Voraussetzungen, die auf bezirklicher Ebene vorhanden sein müssen:

Nr.	Maßnahme	Erläuterung der Maßnahme	Verantwortung	Priorität	Vgl. Kapitel
1	Verbindliche Servicevereinbarung mit der Servicestelle Personal überprüfen	- Die Servicestelle Personal wickelt alle Personalverwaltungsprozesse inkl. der Umsetzung der Fortbildungen ab. (Fortbildungsplanung erfolgt im Muster-Jugendamt)	Bezirk	A	5.2
2	Verbindliche Servicevereinbarung mit der Servicestelle Facility Management überprüfen	Das bezirkliche Facility Management ist zuständig für: - Beschaffung jeglichen Bürobedarfs - Langzeitarchivierung. - Bereitstellung von Pfortner-, Sicherheits-, Fahrdienst-, Reinigungs- und Postdienstleistungen	Bezirk	A	5.2
3	Verbindliche Servicevereinbarung mit der Servicestelle IT überprüfen	- Klärung der Aufgabenverteilung unter Einbeziehung der Rollenverteilung für die Fachsoftware Jugendhilfe	Bezirk	A	5.2, 5.4
4	Realisierung Rollenkonzept	- Aufgaben- und Kompetenzabgrenzung JugDez – Jug Dir - Aufgaben- und Kompetenzverteilung für alle Ebenen des Jugendamtes	JugDez/ JugDir	A	5.2
5	Anforderungsprofile	- Aktualisierung und Angleichung der Anforderungsprofile nach dem Rollen- und Aufgabenkonzept für alle Ebenen	JugDez/ JugDir	A	5.2

6	Verbindliche Servicevereinbarung mit den Ämtern für Bürger- und Ordnungsangelegenheiten für den Bereich JArbschG sowie Jugendschutzgesetz	- Abschluss einer Servicevereinbarung, die die Kontrollvorgänge bei den Ämtern für Bürger- und Ordnungsangelegenheiten vorsieht.	Bezirk	B	5.2
7	Realisierung des Steuerungskonzeptes	- siehe Maßnahmenbeschreibungen in Kapitel 8	JugDir	A	8

Tabelle 42: Umsetzungsmodul D: Innerbezirkliche Rahmenbedingungen

9.1.5 Umsetzungsmodul E: Kosten- und Leistungsrechnung

Die Kosten- und Leistungsrechnung (KLR) ist eine wesentliche Datengrundlage für die Planung und Steuerung im Muster-Jugendamt.

Mit der KLR werden folgende Zielstellungen verfolgt:

- **[1] Kostentransparenz:** KLR beantwortet folgende Fragen: Welche Kosten sind angefallen? Wo sind sie entstanden und wofür sind sie angefallen?
- **[2] Kostenverantwortung:** KLR ermöglicht die Zuweisung von Kosten- und Ergebnisverantwortung für einzelne Kostenstellen und Kostenträger.
- **[3] Entscheidungs- und Steuerungsunterstützung:** Daten aus KLR unterstützen die Kostenverantwortlichen und Entscheidungsträger im Rahmen ihrer an Wirtschaftlichkeitsgesichtspunkten ausgerichteten Entscheidungsfindung.
- **[4] Effizienz- und Effektivitätssteigerung:** Erkennen von Potenzialen zur Steigerung von Effektivität (Wirksamkeit, „Die richtigen Dinge tun“) und Effizienz (Wirtschaftlichkeit, „Die Dinge richtig tun“)

Bei der Weiterentwicklung der KLR auf Basis des Berichtes sind folgende Grundsätze zu beachten:

- **Einheitlichkeit, Vergleichbarkeit und Kontinuität der KLR:** Vergleichbare Modalitäten gewährleisten eine Vergleichbarkeit der Daten (Zeitreihenentwicklung, Trendanalysen). Hierzu zählt unbedingt die Definition einheitlicher Bezugsgrößen sowie einheitlicher Formen der Datenerfassung. Hier hat sich die Vereinbarung über die Erfassung über die Produktmentorengruppen weitgehend bewährt; die heutige Komplexität durch die hohe Anzahl von Produkten erschwert jedoch eine eindeutige Zuordnung immens. Durch die Dynamik der stetigen Aufgabenveränderungen in den Jugendämtern ist eine Zeitreihenanalyse zusätzlich erschwert.
- **Die KLR muss sich in das Gesamtkonzept des Muster-Jugendamtes integrieren,** damit keine dysfunktionalen Anreize entstehen und eine schlüssige Steuerungsarchitektur implementiert wird. Dementsprechend muss sich die KLR an den der Aufgabenstruktur, der Organisation und dem Steuerungssystem des Muster-Jugendamtes orientieren.

- **Die KLR muss sich als Steuerungsinstrument in ihrer Zielsetzung fokussieren:** Bisher muss die KLR verschiedene und teilweise widersprüchliche Interessenlagen bedienen: Zum Einen sollen die Zuschnitte der Produkte grob sein, damit eine flexible finanzielle Steuerung möglich ist. Zum Anderen bedingt die finanzielle Steuerung (vor allem der Transferausgaben) eine kleinteilige Definition von Leistungstypen. Mit der Einführung der Fachsoftware werden die multiplen Ansprüche an die KLR aufgelöst, weil die fachliche Steuerung – v. a. die Steuerung der Transferausgaben – zukünftig mit Hilfe der Fachsoftware Jugendhilfe erfolgen wird. Die Kosten- und Leistungsrechnung wird daher in erster Linie zur **strategischen Finanzsteuerung** des Muster-Jugendamtes dienen. Deshalb können und sollten die Produkte stärker zusammengefasst werden.

Nachstehend werden die sich aus dem Bericht ergebenden Vorschläge für eine Weiterentwicklung der Kostenstellen und Kostenträger (Produkte) des Muster-Jugendamtes vorgestellt.

9.1.5.1 Umsetzungsmodul E.1: KLR-Kostenstellenstruktur

Durch die Verrechnung der Kostenarten auf Kostenstellen werden die Grundlagen geschaffen für

- die Kostensteuerung und -Kontrolle von Kostenstellen sowie
- die Weiterverrechnung der erfassten Gemeinkosten auf die Leistungen (Kostenträger).

Dazu werden die Kostenstellen unterteilt in:

- **Vorkostenstellen:** Diese erbringen überwiegend Leistungen nur für den eigenen Betrieb (interne Leistungen). Deren Kosten werden per Umlagen auf die Hauptkostenstellen verteilt.
- **Hauptkostenstellen:** Diese erbringen Leistungen überwiegend nach Außen (externe Leistungen).

Für das Muster-Jugendamt wird folgende allgemeine **Kostenstellenstruktur** vorgeschlagen:

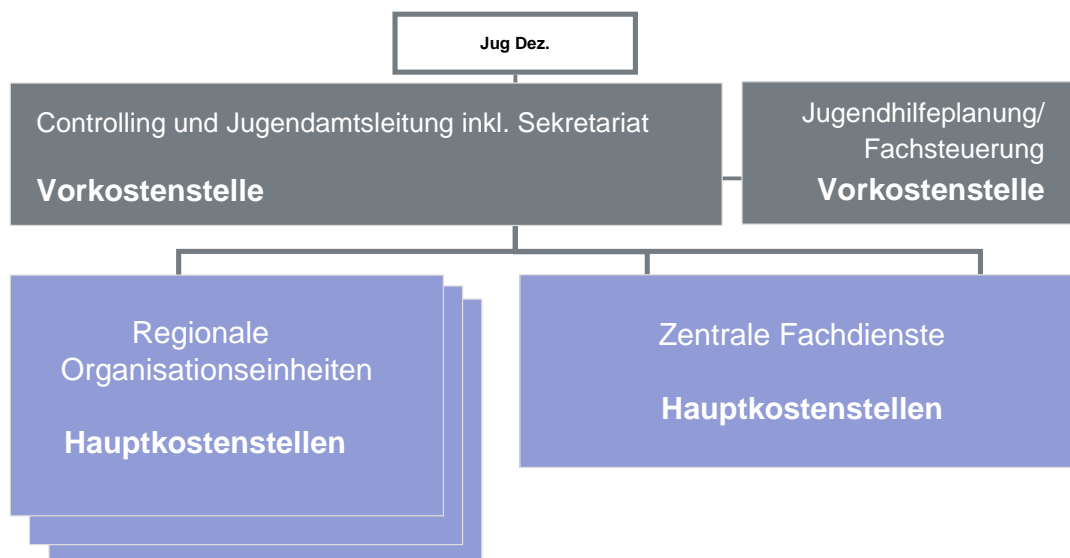


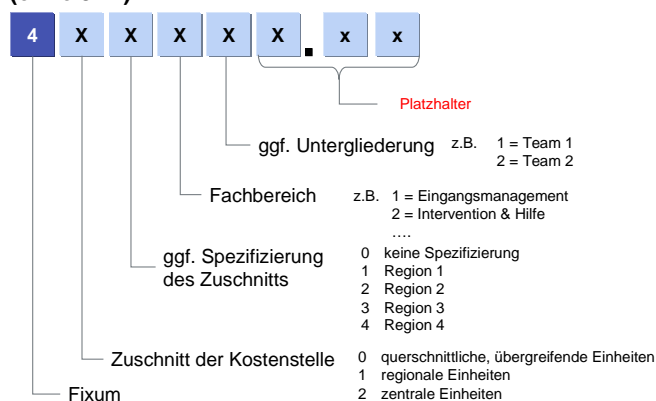
Abbildung 73: Kostenstellen im Muster-Jugendamt (Überblick)

Wie in Abbildung 73 ersichtlich, sind die Jugendamtsleitung und die beiden Stabstellen Vorkostenstellen, da sie überwiegend interne Leistungen erbringen. Dabei wird der Leitungsbereich und die Stabstelle Jugendhilfecontrolling aus datenschutzrechtlichen Gründen – wonach einer Kostenstelle mindestens drei Personen zugeordnet sein sollten – zu einer Vorkostenstelle zusammengefasst.

Das Eingangsmanagement erbringt zwar auch interne Leistungen, indem es Anfragen filtert, Zuständigkeiten klärt und die Vorfeldklärung übernimmt. Darüber hinaus nimmt es die Aufgabe der allgemeinen Beratung gemäß § 16 SGB VIII wahr und erbringt damit i. S. d. KLR-Logik externe Dienstleistungen. Aus diesem Grund wird das Eingangsmanagement als Hauptkostenstelle geführt.

Die empfohlene Numerik der **Kostenstellen** ist Abbildung 74 zu entnehmen.

Nomenklatur der Kostenstellen im Jugendamt (ohne JFE)



Nomenklatur der Kostenstellen für die JFE

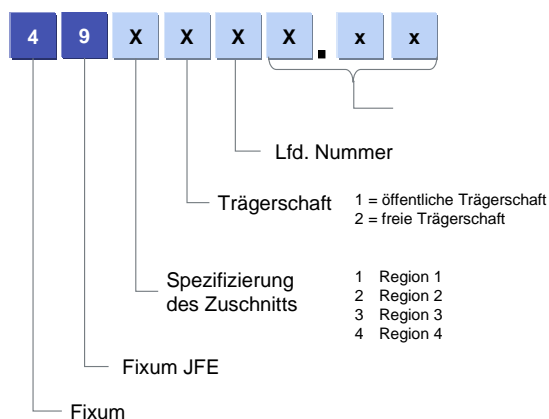


Abbildung 74: Nomenklatur der Kostenstellen im Jugendamt (ohne JFE)

Die Jugendfreizeiteinrichtungen sind den Regionen zugeordnet und erhalten eine Kostenstellennummer getrennt nach öffentlichen und freien Träger:

Basierend auf Abbildung 74 ergibt sich für das Muster-Jugendamt und beispielhaft für die Region 1 folgende Kostenstellenstruktur:

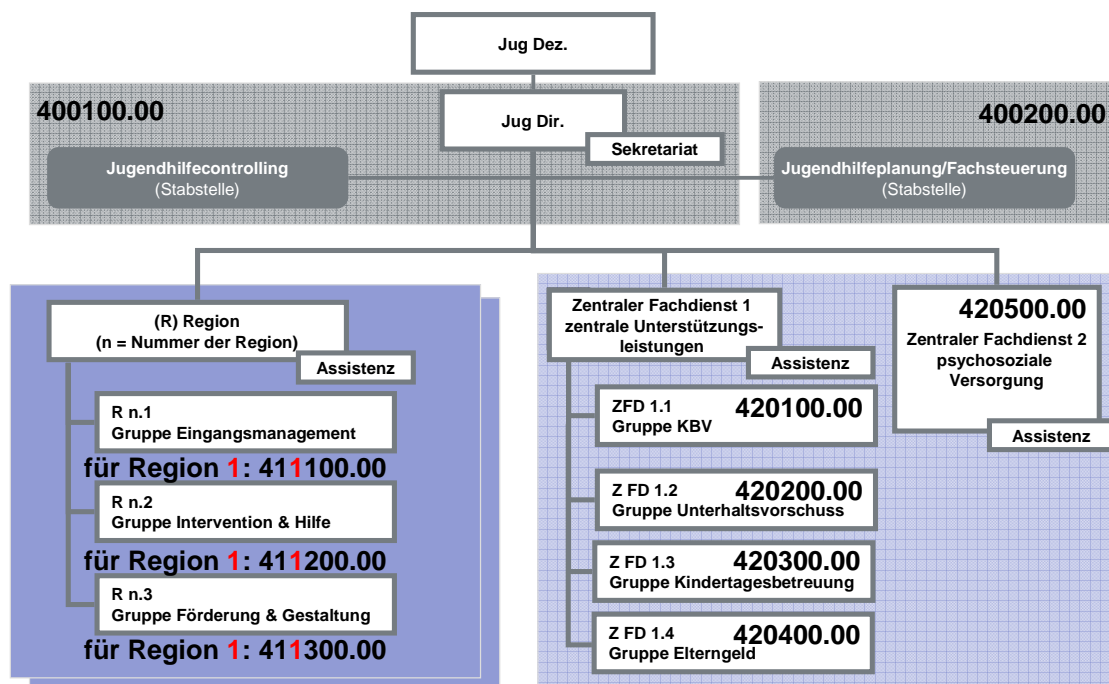


Abbildung 75: Kostenstellenstruktur am Beispiel der Region 1

Für die angedachten Teams (Vgl. Kapitel 5.2.2.3) innerhalb der Gruppe Intervention & Hilfe ergibt sich auf Grund der Systematik folgende Bezeichnung:

- Region 1, Team 1: 411210.00 (Region 2, Team 1: 412210.00 etc.)
- Region 1, Team 2: 411220.00 (Region 2, Team 2: 412220.00 etc.)

Die **Verrechnungsbeziehungen** zwischen den Kostenstellen gestalten sich auf Basis der nachstehenden Vorgaben:

- Pauschale Verrechnung der Controlling- und Leitungskostenstelle auf alle nachgelagerten Kostenstellen (wie bisher über die Umlagenschlüssel).
- Pauschale Verrechnung der Leitungs- und Assistenzkosten in den Regionen und den Zentralen Fachdiensten auf die jeweils untergeordneten Haupt-Kostenstellen (Regionalleitung jeweils zu einem Drittel auf die nachgelagerten drei Hauptkostenstellen, Fachdienstleitung 1 zu einem viertel auf die nachgelagerten vier Hauptkostenstellen etc.).
- Pauschale Verrechnung der Jugendhilfeplanung/Fachsteuerung auf die regionalen Kostenstellen.

9.1.5.2 Umsetzungsmodul E.2: KLR - Kostenträger

Zunächst sollten die in Kapitel 6 angeregten Bezugsgrößen der Produkte geändert werden, damit das Personalbemessungsmodell auf Grund einer besseren Datengrundlage fortgeführt werden kann.

Ausgehend von der oben beschriebenen veränderten Steuerungslogik der KLR – wonach die KLR in erster Linie zur strategischen Finanzsteuerung dient und z. B. die Transferausgabensteuerung über die Fachsoftware erfolgt – wird die Produktstruktur an eine echte „Output-Steuerung“ angepasst. Zielstellung ist, dass der Produktkatalog eine an den Ergebnissen ausgerichtete Steuerung ermöglicht – nicht mehr und nicht weniger. Im Rahmen dieses Berichtes kann nicht der gesamte Produktkatalog überarbeitet werden. Im Folgenden wird ein Vorschlag für die Strukturierung beschrieben, der dann mit der Einführung der Fachsoftware Jugendhilfe in eine Überarbeitung des gesamten Produktkataloges münden sollte.

Die folgende Abbildung verdeutlicht eine Produktsystematik, die sich an der Aufgabenstruktur und der Organisationsstruktur ausrichtet:

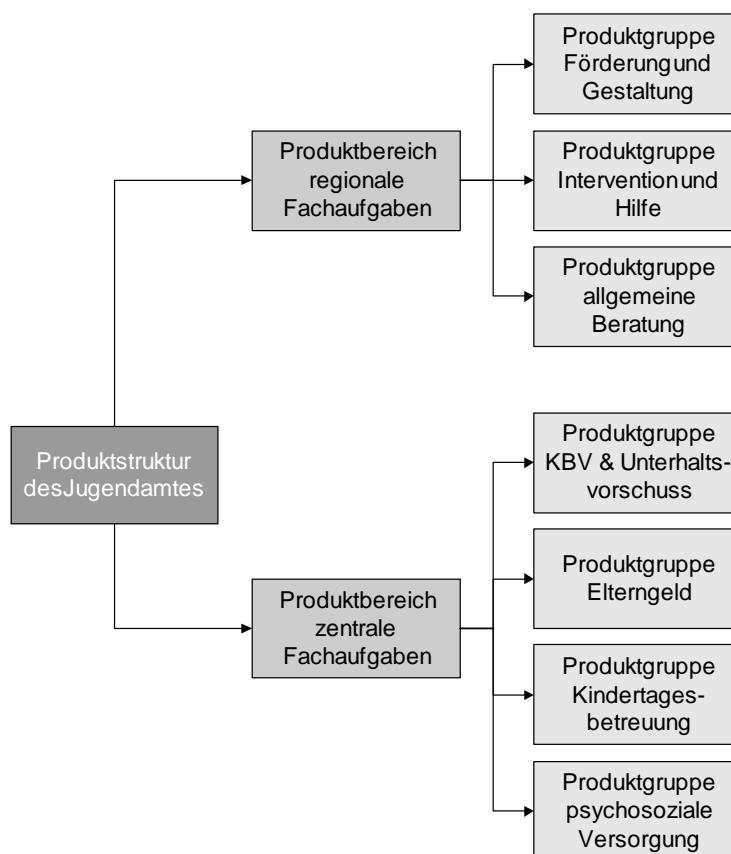


Abbildung 76: übergreifende Kostenträgerstruktur

Die Kostenträgerstruktur hat sich an folgenden Grundsätzen zu orientieren:

- **[1]** Die **Kostenträgerstruktur fördert eine integrierte Aufgabenwahrnehmung** i. S. d. Sozialraumorientierung. Daher sind die Produkte entsprechend den Kern-Ergebnissen/Leistungen des Muster-Jugendamtes anzulegen und nicht tiefer aufzugliedern. Insbesondere wenn eine fachliche Steuerung (vor allem eine detaillierte Erfassung der Mengen pro Leistungsbereich) in der Fachsoftware Jugendhilfe gewährleistet ist, ist keine Notwendigkeit für eine kleinteilige Kostenträgerstruktur gegeben. Die jugendamtsinternen Kosten pro Leistungsart können dann durch die anteiligen Kosten pro Kostenstelle (entsprechend den Mengenwerten) ermittelt werden.
- **[2]** Die Kostenträger sind so anzusiedeln, dass die **Kostenträgerverantwortung mit dem Rollenkonzept in Einklang** steht. So ist in Abbildung 77 am Beispiel der Produktgruppe „psychosoziale Versorgung“ das Rollen- und Aufgabenkonzept in der Kostenträgerstruktur konsequent umgesetzt: Die Leistungen der EFB (im Fachdienst psychosoziale Versorgung) nach § 28 SGB VIII werden demnach als ambulante Hilfe zur Erziehung behandelt und nur im Auftrag des RSD abgerufen. Daher findet sich diese Leistung in der (hier nicht beschriebenen) Produktgruppe Intervention und Hilfe wieder.
- **[3]** Die Produktbeschreibungen umfassen neben den operativen Tätigkeiten explizit auch die Aufwände für die **fachliche Steuerung** des jeweiligen Aufgabenbereichs.

Auf Basis dieser Grundsätze ist für zwei Produktgruppen im Folgenden beispielhaft die Produktstruktur ausgearbeitet, soweit sie im Kapitel 5 beschreiben wurde.

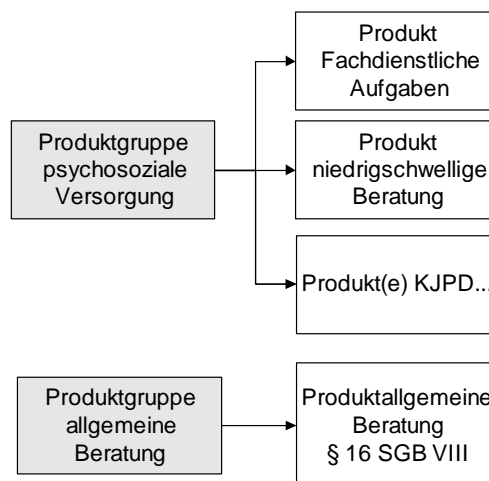


Abbildung 77: Produktstruktur (Beispiele)

Das Produkt allgemeine Beratung sollte nach dem im Kapitel 5 dargestellten Aufgabenkonzept hauptsächlich vom Eingangsmanagement bebucht werden. Über eine Auswertung der KLR bezüglich der Buchungen pro Kostenträger und Kostenstellen kann später eine Überprüfung erfolgen, ob das Aufgaben- und Rollenkonzept entsprechend der Konzeption umgesetzt wird.

9.1.6 Umsetzungsmodul F: Finanzausweisungssystem

Wie bereits in Kapitel 3 erläutert, ist das Personalbemessungssystem grundsätzlich in das Finanzausweisungssystem für die Berliner Bezirke zu integrieren. Allerdings erhält das fortschreibungsfähige Personalbemessungssystem erst durch folgende Veränderungen bzw. Vereinbarungen Verbindlichkeit:

- **Integration des Personalbemessungssystems in den Personalplafonds** – das Personalbemessungsmodell muss jeweils rechtzeitig vor Planung des Haushaltes fortgeschrieben werden. Die Ergebnisse der Bezirke für die konkrete Personalbemessung werden im bezirksbezogenen Personalplafond ausgewiesen. Insofern werden die Personalkostenanteile/Stellen der Jugendämter der nachträglichen Korrektur des bezirklichen Haushaltsplanungsverfahrens entzogen.
- **Deckungsfähigkeit Personal- und Sachausgaben zumindest für die Aufgabenbereiche Jugendarbeit, Jugendsozialarbeit, Familienförderung und Erziehungs- und Familienberatung** – wie im Personalbemessungsmodell beschrieben, ist es den Bezirken überlassen, ob sie die Leistungen mit eigenem Personal durchführen oder durch freie Träger erbringen lassen. Um diese Entscheidung fällen zu können, müssen die Personal- und Sachkosten flexibel gestaltbar sein.
- **Bemessung von Transferausgaben für die Aufgaben, die nach dem Personalbemessungsmodell nicht mehr vom Jugendamt wahrgenommen werden sollen** – für die Akquisition und Betreuung von Tagespflegestellen sowie Vollzeitpflegestellen ist eine Übertragung an freie Träger vorgesehen. Dies muss bei der Zumessung des Budgets berücksichtigt werden, da die Aufgaben durch die Jugendämter gewährleistet werden müssen.
- **Anwendung des Kontextmodells beim Planmengenverfahren** – Das für die Personalbemessung entwickelte Kontextmodell soll einheitlich auch beim Planmengenverfahren angewendet werden.

9.1.7 Umsetzungsmodul G: Informationssysteme / Datenqualität und -verfügbarkeit

Im Rahmen des Projektes wurden fast alle verfügbaren Datenquellen für die Ermittlung von Inputdaten genutzt. Festgestellt wurde, dass insbesondere die **Aktualität und Verfügbarkeit von Personaldaten** verbesserungsbedürftig sind. Mit dem System IPV verfügt das Land Berlin dem Grunde nach über ein Instrument von hoher Qualität. Allerdings wird dieses Instrument nicht überall in gleicher Art und Weise genutzt und gepflegt. So variiert die Zahl der durch die Bezirke in IPV angelegten Berufsbezeichnungen zwischen 7 und 23. Dies macht Vergleiche nahezu unmöglich.

Auswertungen sind auf Grund personalvertretungsrechtlicher Erfordernisse und datenschutzrechtlicher Bestimmungen mit hohem Vorbereitungsaufwand verbunden. Wir empfehlen dringend, über verwaltungsübergreifend einheitliche Vereinbarungen zu einer Verbesserung der Datenqualität und – Aktualität zu kommen. Die Steuerung der Personalplanung und der Personalentwicklung hängt wesentlich davon ab, inwieweit die Führungskräfte der Jugendämter in der Lage sind, ihre Planungen auf Grund aktueller Daten durchzuführen. Nicht zuletzt die beschriebene demografische Situation in den Jugendämtern zwingt hier dazu, in dieser Frage zu einem veränderten Verständnis zu kommen.

Auch die **Kontextdaten**, die für das Kontextmodell zur Verfügung stehen, sollen weiterentwickelt und kontinuierlich verbessert werden. So müssen relevante Daten auch anderer Behörden auf Bezirks- und Regionsebene vorliegen. Dies gilt sowohl für Daten der Polizei wie auch der Gerichte. Wir empfehlen dringend eine Vereinheitlichung und Standardisierung der Datenlage, um eine verbesserte Steuerung der Angebote der Jugendhilfe realisieren zu können. Es wird vorgeschlagen, die Verantwortlichkeit für die Pflege des Kontextmodells bezirksübergreifend in die Hände der SenBWF zu geben.

9.1.8 Umsetzungsmodul H: Personalentwicklungskonzept

Basierend auf den nachfolgend dargestellten Grundsätzen und den Zielstellungen des Berliner Personalentwicklungskonzeptes¹¹⁶ werden für das Muster-Jugendamt folgende Maßnahmen der Personalbedarfsplanung und -entwicklung vorgeschlagen:

Personalbedarfsplanung/-Personalbeschaffung		Verantw.	Priorität
Langfristig			
1	Laufender Demografie-Check	Bezirke	A
Mittelfristig			
1	Fortschreibung Personalbedarfsermittlungssystem	Bezirke	A
2	Sicherung der Ausbildung von ausreichendem qualifiziertem Fachpersonal	SenBWF	A
Kurzfristig			
1	Soll-Ist-Abgleich, Anpassung Stellenplanung	Bezirke	A
2	kurzfristiger Bedarfsausgleich über: ZEP, Umsetzung, Abordnung	Bezirke	ggf.
Mögliche Maßnahmen / Instrumente der Personalentwicklung		Verantw.	Priorität
„into the job“			
1	Zeitnahe Einstellung von qualifizierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gemäß Soll-Konzept	Bezirke	A
2	professionelle Einführung neuer Mitarbeiter	Bezirke	B
3	Umschulung bestehender Mitarbeiter entsprechend Soll-Konzept	Bezirke*	B
4	spezifische Berufsausbildung unterstützen (Praktika)	Bezirke	C
5	Traineeprogramme für artverwandte Berufsgruppen anbieten, z.B. für Sozialfachwirte	Bezirke	C
„on the job“ (= aufgabenorientierte Personalentwicklung gemäß Soll-Konzept)			
1	job enlargement (Aufgabenerweiterung), z.B. Stellvertretung, Sonderaufgaben, Projekte	Bezirke	C
2	job enrichment (Aufgabenvertiefung, mehr Verantwortung), z.B. Stellvertretung	Bezirke	C
3	job rotation (Aufgabenwechsel), z.B. beim Eingangsmanagement	Bezirke	B
4	Zielgruppenspezifisches Fortbildungskonzept und Planung (Sozialarbeiter und Verwaltungsmitarbeiter)	Bezirke	A

¹¹⁶ Gemäß der Entscheidung der Staatssekretärsklausur vom 13.10.2008

* ggf. mit IVM, VAK, ISFBB

a	Fachqualifikationen	Bezirke*, SenBWF	
b	Technikqualifikationen (von Internet über Outlook und MS-Office bis zu Fachsoftware)	Bezirke, SenBWF	
c	Führungskräftequalifizierung	Bezirke*	
d	Sozial- und Methodenkompetenz	Bezirke*	
„along the job“ (= Karriereförderung)			
1	Individuelle Personalentwicklungsplanung mittels Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gesprächen	Bezirke	C
2	Allgemeine Personalentwicklungskonzepte (Entwicklung von allgemeinen Beförderungsstrategien)	Bezirke	C
„out of the job“			
1	Gezieltes und geplantes "Outplacement" über Personalplanungen und Mitarbeitergespräche	JugCon	A
2	Sicherstellung der Wissensübergabe	JugCon	A
3	Ursachenanalysen	JugCon	B

Tabelle 43: Personalentwicklungskonzept des Muster-Jugendamtes

Personalentwicklung umfasst alle systematisch gestalteten Prozesse, die es ermöglichen, das Leistungs- und Lernpotenzial von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu erkennen, zu erhalten und in Abstimmung mit dem Verwaltungsbedarf verwendungs- und entwicklungsbezogen zu fördern¹¹⁷. Personalentwicklung in diesem Sinne und Personalbedarfsplanungen sind zwei wechselseitig voneinander abhängige Prozesse.

Zudem muss dem Personalentwicklungskonzept der Berliner Jugendämter eine künftig wesentlich höhere Bedeutung zugemessen werden:

- Auf Grund der dienstleistenden Tätigkeit stellt das **Personal die wichtigste Ressource** des Jugendamtes dar. Die Qualifikation und Motivation der Mitarbeiter/innen beeinflusst in hohem Maße die Qualität der Arbeitsergebnisse.
- Die demografische Situation in den Jugendämtern (siehe Kapitel 4.3) definiert zudem weitere neue Anforderungen an die Personalentwicklung: Im Rahmen der Personalentwicklung sind Konzepte zu erarbeiten, wie die Altersabgänge kompensiert werden können (Ausbildungskonzept, Umschulungen). Hierbei ist die Sicherstellung des **Wissenstransfers** eine weitere Herausforderung.

Entsprechend diesen Erkenntnissen beinhaltet Tabelle 43 eine Reihe von Vorschlägen, deren Einsatz abhängig von den konkreten Begebenheiten vor Ort und der daraus resultierenden langfristigen Personalbedarfsplanung (Soll-Konzept) ist.

¹¹⁷ Vgl. Personalentwicklungskonzept für das Bundesministerium des Innern, Juni 2002

Anknüpfend an das zielgruppenspezifische Fortbildungskonzept in Tabelle 43 werden auf Basis der durchgeführten Analysen konkrete Ansatzpunkte für Personalentwicklungsmaßnahmen im Muster-Jugendamt vorgeschlagen. Diese umfassen folgende **Fortbildungsbedarfe**, die im Rahmen der Analyse ermittelt wurden:

- **Fachqualifikationen:**
 - gerichtlichen Antrags- und Beschwerderechten im Rahmen des familiengerichtlichen Verfahrens (Kapitel 5.3)
 - gerichtssichere Ausdrucksfähigkeit im beschleunigten Familienverfahren (Kapitel 5.3)
 - für die Stabsmitarbeiter bezüglich ihrer Rolle (Vgl. Kapitel 5.2)
 - für die Mitarbeiter des Fachdienstes psychosoziale Versorgung bezüglich ihrer Rolle (Kapitel 5.3)
 - für die Mitarbeiter des Eingangsmanagements bezüglich ihrer Rolle und Aufgaben (Kapitel 5.3)
 - weitere Fachfortbildungen zur Sozialraumorientierung insbes. zur fallunspezifischen Arbeit (Kapitel 5.3)
 - Verhandlung und Steuerung über Zielvereinbarungen / Abschluss von Servicevereinbarungen
- **Technikqualifikationen:**
 - Statistik- und Berichtswesen in ISBJ (Kapitel 5.3)
 - Office-Anwendungen (Word, Excel, Powerpoint, outlook)
 - Internet und e-mail-Nutzung
- **Führungskräftequalifizierung:**
 - für alle Führungskräfte mit Personalverantwortung (Kapitel 5.2)
- **Sozial- und Methodenkompetenz bezüglich:**
 - Beratungskompetenz, Rhetorik, Gesprächsführung
 - Präsentationstechniken
 - Projektmanagement als Arbeitsmethodik für einmalige Aufgabenstellungen und heterogene Arbeitsgruppen (Kapitel 5.3)

9.1.9 Umsetzungsmodul I: Einstellungskorridor

Insofern bedarf es gleichermaßen der eines Besetzungskorridors für Neueinstellungen, der einen „weichen“ Übergang gewährleistet, als auch einer klaren Festlegung über das künftige Aufgabenspektrum der Berliner Jugendämter.

9.1.10 Umsetzungsmodul J: Vergütungsstruktur

Eine umfassende Stellenbemessung für sämtliche Positionen des Jugendamtes ist im Rahmen dieser Untersuchung nicht möglich. Beiliegend sind gleichwohl Vergütungsvermutungen von Steria Mummert Consulting für ausgewählte Positionen ausgewiesen:

Nr.	Aufgabe	Vergütung (Ist)	Vergütungsvermutung	Erläuterung
1	Jugendamtsleitung	A 15	A 15* BAT I a	<ul style="list-style-type: none"> Führungskraft mit Ergebnisverantwortung nach VGG Steuerungsverantwortung Ergebnisse und Ressourcenoptimierung Bündelung und Gesamtverantwortung für „lernende Organisation Jugendamt
2	Ltg. JugCon	A 12	A 13 S / A 13* BAT III / II a	<ul style="list-style-type: none"> Beurteilungskompetenz über alle Felder der Jugendhilfe Fundierte Kenntnisse über Ressourcensysteme (KLR, Haushalt) Fundierte Kenntnisse über Controllinginstrumente (Zielvereinbarungen, Servicevereinbarungen, elektronisches Berichtswesen, Soll-Ist-Vergleiche, balanced scorecard, benchmark-Prozesse,...) Moderationskompetenz und Akzeptanz bei den Führungskräften des Jugendamtes Konfliktfähigkeit , Umgang mit unterschiedlichen Interessen innerhalb und außerhalb des Jugendamtes
3	JugCon	A 11 – A 12	A 12 BAT III	<ul style="list-style-type: none"> Fundierte Fachkompetenz in mindestens einem Feld der Jugendhilfe Fundierte Kenntnisse über Ressourcensysteme (KLR, Haushalt) Kenntnisse über Controllinginstrumente (Zielvereinbarungen, Servicevereinbarungen, elektronisches Berichtswesen, Soll-Ist-Vergleiche, balanced scorecard, benchmark-Prozesse,...) Fundierte Anwendungskennnisse bei den genutzten elektronischen Systemen (ProFiskal, ISBJ (neu), Excel, Access, Office-Anwendungen) Konfliktfähigkeit , Umgang mit unterschiedlichen Interessen innerhalb und außerhalb des Jugendamtes
4	JugPlan	A 13	A 13 BAT IIA	<ul style="list-style-type: none"> Fundierte Beurteilungskompetenz aller Bereiche der Jugendhilfe Fundierte Kenntnisse der Erhebung und Interpretation soziodemografischer Daten Sichere Anwenderkenntnisse für die in der Jugendhilfe genutzten elektronischen Systeme (s. o) Kenntnis der Jugendhilfeakteure im Bezirk Kommunikations- und Konfliktfähigkeit, Moderation von Planungsprozessen mit den Akteuren der Jugendhilfe

Nr.	Aufgabe	Vergütung (Ist)	Vergütungsvermutung	Erläuterung
5	Fachsteuerung	A 13 / A 14	A 13*	<ul style="list-style-type: none"> Vertiefte Beurteilungskompetenz über alle Felder der Jugendhilfe Kenntnisse der Ressourcensysteme (KLR, Haushalt) Kenntnisse über Controllinginstrumente (Zielvereinbarungen, Servicevereinbarungen, elektronisches Berichtswesen, Soll-Ist-Vergleiche, balanced scorecard, benchmark-Prozesse,...) Moderationskompetenz und Akzeptanz bei den Führungskräften des Jugendamtes Konfliktfähigkeit, Umgang mit unterschiedlichen Interessen innerhalb und außerhalb des Jugendamtes Fähigkeit, die Interessen des Jugendamtes nach außen (insb. ggb. SenBWF) zu vertreten
6	Ltg. Zentraler Fachdienst	A	A 13*	<ul style="list-style-type: none"> Fundierte Fachkenntnis der zu leitenden Fachgebiete Fundierte Managementkompetenz (Führung und Leitung, Fachsteuerung statt Einzelfallentscheidung, Ressourcensteuerung) Besondere Kommunikations- und Konfliktfähigkeit für den Umgang mit unterschiedlichen Interessen innerhalb und außerhalb des Jugendamtes
7	Gruppenleitungen ZDF 1	A 13S	A 13 S/A 13*	<ul style="list-style-type: none"> Fundierte Fachkenntnis des zu leitenden Fachgebietes Managementkompetenz bezogen auf das jeweilige Fachgebiet (Führung und Leitung, Fachsteuerung statt Einzelfallentscheidung, Ressourcensteuerung) Kommunikations- und Konfliktfähigkeit für den Umgang mit unterschiedlichen Interessen innerhalb und außerhalb des Jugendamtes bezogen auf das jeweilige Fachgebiet
8	Teamleitung Beistandschaft ZFD 1.1 - KBV	./.	A 12 BAT III	<ul style="list-style-type: none"> Fundierte Fachkenntnis des zu leitenden Fachgebietes Managementkompetenz bezogen auf das jeweilige Fachgebiet (Führung und Leitung, Fachsteuerung statt Einzelfallentscheidung, Ressourcensteuerung)
9	Teamleitung ZFD 1.3 - Kita	./.	A 8 / BAT Vc	<ul style="list-style-type: none"> Fundierte Fachkenntnis des zu leitenden Fachgebietes Managementkompetenz bezogen auf das jeweilige Fachgebiet (Führung und Leitung, Fachsteuerung statt Einzelfallentscheidung, Ressourcensteuerung)
10	Regionalleitung	A 11 – A 13	A 13 S / A 13*	<ul style="list-style-type: none"> Fundierte fachliche Beurteilungskompetenz für alle regionalen Aufgaben Herausragende Kommunikations- und Konfliktfähigkeit für die Aufgabe der Vernetzung und Aufgabenverteilung der Akteure innerhalb der Region Herausragende Managementkompetenz (Führung und Leitung, Fachsteuerung statt Einzelfallentscheidung, eigenverantwortliche Ressourcensteuerung)

Nr.	Aufgabe	Vergütung (Ist)	Vergütungsvermutung	Erläuterung
11	Assistenz ROE	./.	A 9 / A 10* BAT Vb /IV b	<ul style="list-style-type: none"> Fundierte Anwendungskennnisse über alle in der Region genutzten elektronischen Systeme (Fach- und Ressourcen) Gute Kenntnisse zur Analyse und Aufbereitung von Fach- und Finanzinformationen Sehr gute Organisatorische Fähigkeiten, Kommunikationsfähigkeit Überblick über die Aufgabenbereiche des Jugendamtes im Allgemeinen und der regionalen Fachaufgaben im Besonderen
12	Gruppenleitungen ROE 2 / ROE 3	./.	A 12 / BAT III	<ul style="list-style-type: none"> Fundierte Fachkenntnis des zu leitenden Fachgebietes Managementkompetenz bezogen auf das jeweilige Fachgebiet (Führung und Leitung, Fachsteuerung statt Einzelfallentscheidung, Ressourcensteuerung) Kommunikations- und Konfliktfähigkeit für den Umgang mit unterschiedlichen Interessen innerhalb und außerhalb des Jugendamtes bezogen auf das jeweilige Fachgebiet
13	Teamleitungen ROE 2	./.	A 11 / BAT IV a	<ul style="list-style-type: none"> Fundierte Fachkenntnis des zu leitenden Fachgebietes Managementkompetenz bezogen auf das jeweilige Fachgebiet (Führung und Leitung, Fachsteuerung statt Einzelfallentscheidung, Ressourcensteuerung)

Tabelle 44: Empfehlungen zur Vergütungsstruktur

9.2 Auswertung: Untersuchungsbezirke

Personalbemessungsmodell

Personalbedarf SRO Musterjugendamt / Untersuchungsbezirke

Einwohnerzahl	316.887	267.919	328.428	331.790	237.777
Ew. < 21 J.	47.230	47.225	60.859	57.689	39.328
Regionen (ca. 1:12.500 Ew. < 21 J.)	3,8	3,8	4,9	4,6	3,1
Regionen (gerundet)	4	4	5	5	3
Kontext	-12%	12%	20%	-6%	-15%
Kontext (Deckelung / gewichtet)	-6%	6%	10%	-3%	-7%

Nr.	Aufgabe	Musterjugendamt							Untersuchungsbezirke				
		Bemessungs- typ	Kontext	FuA	Einheit	Stellen- volumen	Anz.	Stellen- volumen gesamt	CW	FK	MI	TS	TK
JA	Jugendamtsleitung					2,00		2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00
JA 1	Jugendamtsleitung	Setzung	nein	nein	VZÄ	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
JA 2	Geschäftszimmer / Assistenz	Setzung	nein	nein	VZÄ	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
FS	Fachsteuerung / Jugendhilfeplanung					6,00		6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00
FS 1	Jugendhilfeplanung	Setzung	nein	nein	VZÄ	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
FS 2	Fachsteuerung "Integration & Hilfe"				VZÄ	3,00		3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00
FS 2.1	Fachsteuerung HzE	Setzung	nein	nein	VZÄ	2,00	1,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00
FS 2.2	Fachsteuerung Kinderschutz	Setzung	nein	nein	VZÄ	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
FS 3	Fachsteuerung "Förderung & Gestaltung"				VZÄ	2,00		2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00
FS 3.1	Fachsteuerung Jugendarbeit / Jugendsozialarbeit	Setzung	nein	nein	VZÄ	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
FS 3.2	Fachsteuerung Kindertagesbetreuung / Familienförderung	Setzung	nein	nein	VZÄ	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
JuCon	Controlling / Interner Service					6,50		6,50	6,50	6,50	6,50	6,50	6,50
JuCon 1	Stabsleitung	Setzung	nein	nein	VZÄ	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
JuCon 2	Finanzcontrolling / KLR / Haushalt	Setzung	nein	nein	VZÄ	2,00	1,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00
JuCon 3	Fachcontrolling	Setzung	nein	nein	VZÄ	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
JuCon 4	Personalcontrolling / Personalangelegenheiten	Setzung	nein	nein	VZÄ	2,00	1,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00
JuCon 5	Anwendungssystembetreuung	Setzung	nein	nein	VZÄ	0,50	1,00	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50

Personalausstattung SRO-Jugendämter

Ergebnistyp V: Umsetzungskonzept



Nr.	Aufgabe	Musterjugendamt							Untersuchungsbezirke						
		Bemessungs- typ	Kontext	FuA	Einheit	Stellen- volumen	Anz.	Stellen- volumen gesamt	CW	FK	MI	TS	TK		
ZFD 1	Zentraler Fachdienst (1): Unterstützungsleistungen							69,56		69,81	57,4	75,5	86,3	67,1	67,0
ZFD 1.1	Leitung Zentraler Fachdienst (1)				VZÄ	1,50		1,50	1,50	1,50	1,50	1,50	1,50	1,50	1,50
ZFD 1.1.1	Leitung Zentraler Fachdienst	Setzung	nein	nein	VZÄ	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
ZFD 1.1.2	Geschäftszimmer / Assistenz	Setzung	nein	nein	VZÄ	0,50	1,00	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50
ZFD 1.2	Gruppe KBV				VZÄ	24,79		24,79	18,50	23,30	31,66	25,37	25,11		
ZFD 1.2.1	Gruppenleitung	Setzung	nein	nein	VZÄ	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
ZFD 1.2.2	Teamleitung Beistandschaften	Setzung	nein	nein	VZÄ	0,50	1,00	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50
ZFD 1.2.3	KBV	Menge	nein	nein	VZÄ	23,29	1,00	23,29	17,0	21,8	30,2	23,9	23,6		
ZFD 1.3	Gruppe Unterhaltsvorschuss				VZÄ	15,97		15,97	12,66	22,11	20,65	16,01	14,79		
ZFD 1.3.1	Gruppenleitung	Setzung	nein	nein	VZÄ	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
ZFD 1.3.2	Gruppe Unterhaltsvorschuss	Menge	nein	nein	VZÄ	14,97	1,00	14,97	11,7	21,1	19,6	15,0	13,8		
ZFD 1.4	Kindertagesbetreuung / Gutscheinstelle				VZÄ	21,02		21,27	20,60	22,32	23,94	18,47	21,03		
ZFD 1.4.1	Gruppenleitung	Setzung	nein	nein	VZÄ	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
ZFD 1.4.2	Teamleitung Kita	Setzung	nein	nein	VZÄ	0,25	2,00	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50
ZFD 1.4.3	Gruppe Kita	Menge	nein	nein	VZÄ	19,77	1,00	19,77	19,1	20,8	22,4	17,0	19,5		
ZFD 1.5	Gruppe Elterngeld				VZÄ	6,28		6,28	4,18	6,25	8,56	5,80	4,59		
ZFD 1.5.1	Gruppenleitung	Setzung	nein	nein	VZÄ	0,50	1,00	0,50	0,00	0,00	0,50	0,00	0,00	0,00	0,00
ZFD 1.5.2	Gruppe Elterngeld	Menge	nein	nein	VZÄ	5,78	1,00	5,78	4,2	6,2	8,1	5,8	4,6		
ZFD 2	Zentraler Fachdienst 2. Psychosoziale Versorgung					10,64		10,64	11,30	9,71	11,67	11,78	8,73		
ZFD 2.1	Leitung Zentraler Fachdienst (12)				VZÄ	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
ZFD 2.1.1	Leitung	Setzung	nein	nein	VZÄ	0,50	1,00	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50
ZFD 2.1.2	Assistenz	Setzung	nein	nein	VZÄ	0,50	1,00	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50
ZFD 2.2	Diagnostik	Richtwert	nein	nein	VZÄ	9,64	1,00	9,64	10,3	8,7	10,7	10,8	7,7		
ZFD 2.3	KJPD	Richtwert	nein	nein	VZÄ		1,00	0,00							

Personalausstattung SRO-Jugendämter

Ergebnistyp V: Umsetzungskonzept



Nr.	Aufgabe	Musterjugendamt							Untersuchungsbezirke						
		Bemessungs- typ	Kontext	FuA	Einheit	Stellen- volumen	Anz.	Stellen- volumen gesamt	CW	FK	MI	TS	TK		
ROE	Regionen (Bemessung pro Region)							26,72		109,86	95,77	107,26	140,20	119,94	76,00
ROE 1	Leitung				VZÄ	1,50		6,00	6,00	6,00	7,50	7,50	4,50		
ROE 1.1	Regionalleitung	Setzung	nein	nein	VZÄ	1,00	4,00	4,00	4,00	4,00	5,00	5,00	3,00		
ROE 1.2	Geschäftszimmer / Assistenz	Setzung	nein	nein	VZÄ	0,50	4,00	2,00	2,00	2,00	2,50	2,50	1,50		
ROE 2	Eingangsmanagement		nein	nein	VZÄ	2,50		10,00	10,08	9,57	12,18	10,87	7,42		
ROE 2.2	Eingangsberatung (RL = GL)	Richtwert	nein	nein	VZÄ	2,50	4,00	10,00	10,08	9,57	12,18	10,87	7,42		
ROE 3	Gruppe "Intervention & Hilfe"				VZÄ	19,80		80,21	70,75	81,33	107,94	90,20	56,71		
ROE 3.1	Gruppenleitung "Intervention & Hilfe"	Setzung	nein	nein	VZÄ	1,00	4,00	4,00	4,00	4,00	5,00	5,00	3,00		
ROE 3.2	Teamleitung RSD	Setzung	nein	nein	VZÄ	0,25	8,00	2,00	2,00	2,00	2,50	2,50	1,50		
ROE 3.3	Kinderschutz (§ 8a SGB VIII)	Richtwert	ja	5%	VZÄ	1,06	4,00	4,23	3,79	4,27	5,62	4,83	2,97		
ROE 3.4	Inobhutnahme (§ 42 SGB VIII)	Menge	ja	5%	VZÄ	0,43	4,00	1,71	0,67	0,70	3,30	1,49	2,83		
ROE 3.5	Mitwirkung Fam. Gerichtl. Verfahren	Menge	nein	5%	VZÄ	1,31	4,00	5,25	4,89	7,00	5,24	6,48	2,63		
ROE 3.6	Hilfe zur Erziehung (§§ 27 ff. SGB VIII) / inkl. WiJuHi	Richtwert	ja	5%	VZÄ	12,59	4,00	50,34	44,46	49,91	66,78	55,91	36,29		
ROE 3.7	Sonstige Hilfen n. SGB VIII (§§ 19 ff. inkl. 13 (2) SGB VIII)	Richtwert	ja	5%	VZÄ	1,00	4,00	4,00	3,54	3,97	5,31	4,45	2,89		
ROE 3.8	Begleiteter Umgang (n § 18 SGB VIII)	Menge	ja	5%	VZÄ	0,40	4,00	1,60	2,02	1,80	1,95	1,85	0,44		
ROE 3.9	Jugendgerichtshilfe	Menge	nein	5%	VZÄ	1,77	4,00	7,08	5,38	7,67	12,24	7,70	4,16		
ROE 4	Gruppe "Förderung & Gestaltung"				VZÄ	2,91		13,65	8,94	10,36	12,58	11,37	7,38		
ROE 4.1	Gruppenleitung "Förderung & Gestaltung"	Setzung	nein	nein	VZÄ	0,50	4,00	2,00	2,00	2,00	2,50	2,50	1,50		
ROE 4.2	Angebotssteuerung §§ 11, 13 (1), 13 (2/3), 16 (1) SGB VIII	Richtwert	nein	nein	VZÄ	1,91	4,00	7,65	2,94	4,36	5,08	3,87	2,88		
ROE 4.3	Päd. Sachbearbeitung Kindertagesbetreuung	Setzung	nein	nein	VZÄ	1,00	4,00	4,00	4,00	4,00	5,00	5,00	3,00		
ROE 4.4	KJGD	Richtwert	nein	5%	VZÄ		4,00	0,00							

Nr.	Aufgabe	Musterjugendamt							Untersuchungsbezirke				
		Bemessungs- typ	Kontext	FuA	Einheit	Stellen- volumen	Anz.	Stellen- volumen gesamt	CW	FK	MI	TS	TK
S.1	Summe 1					121,42		204,81	179,01	206,96	252,69	213,37	166,25
./.	Setzungen								39,00	39,00	44,00	43,50	34,50
=	Summe 1 ohne Setzungen								140,01	167,96	208,69	169,87	131,75
A 1	Aufschlag Vertretungsreserve (8 % Krankenquote)	Setzung							11,20	13,44	16,69	13,59	10,54
S.2	Summe 2 (Summe 1 + A 1)								190,21	220,39	269,38	226,96	176,79
./.	abzgl. Setzungen								39,00	39,00	44,00	43,50	34,50
=	Summe 2 ohne Setzungen								151,21	181,39	225,38	183,46	142,29
A 2	Aufschlag Fortbildung (1,5 %)	Setzung							2,27	2,72	3,38	2,75	2,13
S.3	Summe 3 (Summe 2 + A 2)								192,48	223,11	272,76	229,72	178,93
./.	davon Setzungen								39,00	39,00	44,00	43,50	34,50
=	Summe 3 ohne Setzungen								153,48	184,11	228,76	186,22	144,43
A.3	Aufschlag Rüstzeiten (10 %)	Setzung							15,35	18,41	22,88	18,62	14,44
S.4	Summe 4 (Summe 3+ A 3)								207,83	241,53	295,64	248,34	193,37
	Einwohnerzahl < 21 Jahren							4,65	4,40	5,11	4,86	4,30	4,92
	Relation VZÄ Sozialdienst / VZÄ Verwaltungsdienst							1,19	1,26	1,09	1,20	1,31	0,92

Abbildung 78: Personalbedarfsermittlung nach Bezirken

Anlagenverzeichnis

Anlagen-Nr.	Anlage	Bestandteile	ursprüngliches Dateiformat
1	Personalstrukturanalyse		
		1 Personalstrukturanalyse (Hauptdokument)	xls
		2 Nachtrag Personalstrukturanalyse	xls
2	Finanzstrukturanalyse		
		1 Finanzstrukturanalyse	xls
3	Outputanalyse		
		1 Outputanalyse KLR (Hauptdokument)	xls
		2 Ergänzende Outputanalyse	xls
		3 Varianzkoeffizient (zur Hochrechnung 1. HJ 2008 auf Gesamt 2008)	
4	Jahresaufwandschätzung		
		1 Erhebungskonzept	doc
		2 Leitfaden	doc
		3 Präsentation Informationsveranstaltung	ppt
		4 Aufgabenkatalog	xls
		5 Auswertung	xls
5	KLR-Auswertung		
		1 KLR-Auswertung	xls
6	Arbeitszeitanalyse		
		1 Erhebungskonzept	doc
		2 Arbeitszeitanalyse (Tabellen)	xls
7	Infrastrukturanalyse		
		1 Infrastrukturanalyse (Datentabellen, Diagramme)	xls
		2 Infrastrukturanalyse (Zusammenfassung)	ppt
8	Kontextanalyse		
		1 Kontextanalyse (Datentabellen, Diagramme)	xls
9	Kooperationsanalyse		
		1 Leitfaden	doc
		2 Erhebungskonzept	doc
		3 Kooperationsanalyse (Datentabellen, Diagramme)	xls
10	Organisationsanalyse		
		1 Organisationsanalyse (Präsentation)	ppt
11	Prozessanalysen		
		1 Prozessanalyse Kinderschutz	ppt
		2 Prozessanalyse HzE	ppt
		3 Prozessanalyse fam.-gerichtl. Verfahren	ppt & vsd
		4 Prozessanalyse fallunspezifische Arbeit	ppt & vsd
		5 Prozessanalyse Beistandschaften	ppt & vsd
		6 Prozessanalyse Kindertagesbetreuung	ppt & vsd
		7 Prozessanalyse Eingliederungshilfe	ppt & vsd
12	Steuerungsanalyse		
		1 Steuerungsanalyse (Protokolle)	doc
		2 interne Gremienanalyse (Datentabellen)	xls
		3 interne Gremienanalyse (Zusammenfassung)	ppt

Tabelle 45: Anlagenübersicht

Abkürzungsverzeichnis

Abkürzung	Bezeichnung
AG	Arbeitsgruppe
AG KJHG	Gesetz zur Ausführung des Kinder- und Jugendhilfegesetzes
ASD	Allgemeiner Sozialer Dienst
ATV	Anwendungstarifvertrag Berlin
AV	Amtsvormundschaften
BEErzG	Bundeserziehungsgeldgesetz
BRVJug	Berliner Rahmenvertrag für Hilfen in Einrichtungen und durch Dienste der Kinder- und Jugendhilfe
Buw	Budgetunwirksam
BVV	Bezirksverordnetenversammlung
Bw	Budgetwirksam
BzG	Bezugsgröße
CW	(Bezirk) Charlottenburg-Wilmersdorf
DJI	Deutsches Jugendinstitut
EFB	Erziehungs- und Familienberatung
FK	(Bezirk) Friedrichshain-Kreuzberg
FS	Fachsteuerung
FUA	Fallunspezifische Arbeit
Ggb.	Gegenüber
Ggf.	Gegebenenfalls
HZE	Hilfe zur Erziehung
i. H. v.	In Höhe von
Inkl.	Inklusive
ISBJ	Integrierte Software Berliner Jugendhilfe
JAM	Jahresarbeitsminuten
JFE	Jugendfreizeiteinrichtung
JGH	Jugendgerichtshilfe
JugCon	Jugendhilfecontrolling
JugPlan	Jugendhilfeplanung
KJGD	Kinder- und Jugendgesundheitsdienst
KJND	Kinder- und Jugendnotdienst
KJPD	Kinder- und Jugendpsychiatrischer Dienst
Kap.	Kapitel
KBV	Kindschaftsrechtliche Beratung und Vertretung
KICK	Gesetz zur Weiterentwicklung der Kinder- und Jugendhilfe

Abkürzung	Bezeichnung
KLR	Kosten- und Leistungsrechnung
KOL	
LG	Lenkungsgruppe
LIGA	LIGA der Freien Wohlfahrtsverbände
mBZ	Mittlere Bearbeitungszeiten
MI	(Bezirk) Mitte
Npt	Nicht produktbezogene Leistungen
o.	ohne
PG	Projektgruppe
PSV	Personenstammverwaltung
QVTAG	Qualitätsvereinbarung Tageseinrichtungen
RDB	Rat der Bürgermeister
ROE	Regionale Organisationseinheiten
RSD	Regionaler Sozialer Dienst
RV EFB	Rahmenvereinbarung Erziehungs- und Familienberatung
RV TAG	Rahmenvereinbarung über die Finanzierung und Leistungssicherstellung der Tageseinrichtungen
SenBWF	Senatsverwaltung für Bildung, Wissenschaft und Forschung
SenFIN	Senatsverwaltung für Finanzen
SenINN	Senatsverwaltung für Inneres
SGB	Sozialgesetzbuch
SRO	Sozialraumorientierung
TK	Treptow-Köpenick
TS	Tempelhof-Schöneberg
u. a.	Unter anderem
UV	Unterhaltsvorschuss
v. a.	Vor allem
Vgrp.	Vergütungsgruppe
VT	Verwaltungstransferprodukt
VZÄ	Vollzeitstellenäquivalent
WiJuHi	Wirtschaftliche Jugendhilfe
ZDF	Zentraler Fachdienst
ZR	Zentralregister