Stadt Nürnberg

Referat für Jugend, Familie und Soziales

Bausteine für eine Organisationsreform des Geschäftsbereichs Jugend, Familie und Soziales (Referat V)

zur Vorlage im Jugendhilfe- und Sozialausschuss

Nürnberg, 30. Juni 2006

Inhaltsübersicht

1 Grundsätzliches: Reform im Spannungsfeld von Herausforderungen und Begrenzungen 4

2 Der Orientierungsrahmen: Strategische Grundlage der Organisation 5

3 Organisationsbausteine 5
3.1. Organisationsprinzipien 5
3.2. Partnerschaftliche Zusammenarbeit mit freien Trägern 6
3.3. Sozialraumorientierung: Der soziale Nahraum als Nukleus 6
3.4. Ämter- und abteilungsübergreifende Arbeits- und Kommunikationsstrukturen 9

4 Aufbauorganisation 10
4.1. Struktur der Aufbauorganisation 10
4.2. Referat für Jugend, Familie und Soziales (Referat V) 11
4.2.1 Grundsatzfragen und Kommunikation 11
4.2.2 Zentrale Steuerung 11
4.2.2.1 Ämterübergreifende Planung, Steuerung und Controlling 12
4.2.2.2 Integration und Migration, Aussiedlerbeauftragter 12
4.2.2.3 Zivilgesellschaft und bürgerschaftliches Engagement 12
4.2.2.4 Koordinationsstelle soziale Integration durch Beschäftigung (KosIB) 13
4.2.2.5 Fortbildungskoordination Soziale Arbeit (Arbeitstitel) 14
4.2.3 Jugendhilfekommission Franken 14
4.2.4 Bündnis für Familie: Stab Familie 15
4.3. Amt für Kinder, Jugendliche und Familien – Jugendamt 15
4.3.1 Dienststellenleitung 16
4.3.1.1 Verwaltung 16
4.3.1.2 Wirtschaftliche Jugendhilfe 16
4.3.1.3 Stab Jugendhilfeplanung, Grundsatzfragen und Controlling 16
4.3.1.4 Koordinationsstelle Jugendhilfe und Schule 17
4.3.2 Bereich 1 Kindertageseinrichtungen, Häuser für Familien und Tagespflege 17
4.3.2.1 Struktur des Bereichs: Aufbauorganisation 17
4.3.2.2 Weitere Schwerpunkte 18
4.3.3 Bereich 2 Kinder- und Jugendarbeit, Erziehungsberatung und Familienbildung 19
4.3.3.1 Struktur des Bereichs: Aufbauorganisation 19
4.3.3.2 Weitere Schwerpunkte 20
4.3.4 Bereich 3 Soziale Dienste und Erzieherische Hilfen 20
4.3.4.1 Struktur des Bereichs: Aufbauorganisation 21
4.3.4.2 Aufgabenbereich Pflegekinderwesen 21
4.3.4.3 Fachdienst Kinder- und Jugendhilfe (ASD) 21
4.3.4.4 Kinder- und Jugendnotdienst 22
4.3.4.5 Kinder- und Jugendhilfezentrum Reutersbrunnenstraße 22
4.3.4.6 Beistand- und Amtsvormundschaften 23

4.4. Amt für Existenzsicherung und soziale Integration – Sozialamt 23
4.4.1 Dienststellenleitung 24
4.4.2 Bereich 1 Wirtschaftliche Hilfen 25
4.4.3 Bereich 2 Prävention und Zielgruppen 26
4.5. Amt für Senioren und Generationenfragen – Seniorenamt 28
4.5.1 Dienststellenleitung 28
4.5.2 Abteilung 1 Grundsatzfragen und Planung 29
4.5.3 Abteilung 2 Sicherung der Teilhabe: Projekte und Angebote der offenen Altenarbeit .. 29
4.6. Weitere Organisationseinheiten im Geschäftsbereich 29
4.6.1 Eigenbetrieb NürnbergStift (NüSt) 29
4.6.2 Arbeitsgemeinschaft zur Arbeitsmarktintegration Nürnberg (ARGE Nürnberg) 30
4.6.3 Noris-Arbeit gGmbH (NOA) 31
4.6.4 Werkstatt für Behinderte gGmbH (wfb) 32

5 Neuorganisation der internen Verwaltungs- und Steuerungsfunktionen 32
5.1. Personal 32
5.2. (Virtuelles Service-)Center Sozialverwaltung 33
5.3. Beschwerdemanagement 34
5.4. Weiterentwicklung der internen Steuerung 35
5.4.1 Strategische Steuerung 35
5.4.2 Interne Steuerung der Dienststellen 36
5.4.3 Anreizsystem in der Vernetzung/Matrix 36
5.4.4 Evaluation und Befragungen 37

6 Neuausrichtung der Steuerung freier Träger und externer Anbieter 37
6.1. Förder- und Zuschusswesen 37
6.2. Stiftungswesen 38

7 Organisationsreform und Mitteleinsatz 38

8 Organigramme 40

Bausteine für eine Organisationsreform des Geschäftsbereichs Jugend, Familie und Soziales (Ref. V)

1 Grundsätzliches: Reform im Spannungsfeld von Herausforderungen und Begrenzungen

Kommunale Jugend-, Familien-, Bildungs- und Sozialpolitik muss sich an den Herausforderungen einer zukünftigen Gesellschaft orientieren. Sie darf deshalb nicht nur auf Alltagserfordernisse reagieren, sondern muss in Generationenfolgen gedacht und konzipiert sein. Ihr Hauptziel ist es, „social inclusion“, also soziale Integration und Teilhabe, zu ermöglichen. Das ist die zentrale Voraussetzung für eine solidarische Stadtgesellschaft. Die Leitlinien des „Orientierungsrahmens für eine nachhaltige Jugend-, Familien-, Bildungs[1]- und Sozialpolitik“ benennen die zentralen Zukunftsaufgaben für die Stadt Nürnberg. Nukleus für eine nachhaltige kommunale Sozialpolitik sind dabei die sozialen Nahräume (Leitlinie 8), in denen Angebote bedarfsgerecht und vernetzt angeboten werden. Eine solche an der Zukunftsfähigkeit orientierte, strategisch angelegte Konzeption kommunaler Sozialpolitik im umfassenden Sinne muss notwendigerweise heute inhaltliche und organisatorische Entscheidungen treffen, deren Wirkung vielfach erst in Generationenfolgen sichtbar werden wird. Sie wird auch Einschnitte und Veränderungen mit sich bringen, die unbequem sind. Diese aufgabenkritische Herangehensweise ist erforderlich, weil wir uns heute mit den zur Verfügung stehenden Ressourcen auf diejenigen Dinge konzentrieren müssen, die die Zukunftsfähigkeit für die Stadt und die Gesellschaft insgesamt sichern. Veränderte gesellschaftliche Rahmenbedingungen und neue Herausforderungen machen es erforderlich, Aufgaben und Prioritätensetzungen zu überprüfen und Organisation sowie Arbeitsabläufe kritisch zu hinterfragen.

Gesetzliche und finanzielle Rahmenbedingungen sind entscheidende Faktoren jeder organisatorischen Überlegung. Die Reformen am Arbeitsmarkt (Zusammenlegung von Arbeitslosen- und Sozialhilfe) sind nur das augenfälligste Beispiel für sich wandelnde gesetzliche Vorgaben, die organisatorische Konsequenzen haben. Innerhalb der Stadtverwaltung führt der fortgesetzte Konsolidierungsdruck, dessen Ende nicht absehbar ist, zu Sparvorschlägen unterschiedlichster Qualität, die ebenfalls in die Organisation eingreifen – oft wenig fundiert und geprägt durch die Ungleichzeitigkeit verschiedener Konsolidierungswellen, die sich überschneiden und dadurch enorme Verwerfungen erzeugen. Auf kommunalpolitischer Ebene wird unabhängig davon immer wieder deutlich die Erwartung geäußert, dass durch Strukturveränderungen im Sozialbereich weitere Einsparbeiträge zu erbringen seien.

Aus diesen sowohl inhaltlichen wie auch pragmatischen Gründen soll die Organisationsreform im Referat V nun angegangen werden. Dabei gilt das Prinzip, dass die Organisation den Aufgaben folgen muss. Die Organisationsreform für den Geschäftsbereich des Referats für Jugend, Familie und Soziales (Referat V) zielt auf höhere Effizienz und Effektivität durch strukturelle Veränderungen und Straffung, um Ressourcen freizusetzen, damit möglichst viel von den eingesetzten Mitteln bei den Adressaten ankommt. Und sie zielt durch die Schaffung von organisatorischen Rahmenbedingungen zur ständigen fachlichen Weiterentwicklung („Lernende Organisation“) auf eine bessere und nachhaltigere Wirkung der eingesetzten Ressourcen.

2 Der Orientierungsrahmen: Strategische Grundlage der Organisation

Der „Orientierungsrahmen für eine nachhaltige Jugend-, Familien-, Bildungs[1]- und Sozialpolitik“, den die Leitungskräfte im Referat V im Jahr 2005 kollegial erarbeitet haben, definiert in zwölf Leitlinien die strategischen Eckpunkte der Arbeit im Geschäftsbereich. Diese werden in Zielformulierungen und Arbeitsprogrammen konkretisiert und haben Auswirkungen auf die Aufbau- und Ablauforganisation im Referat V und seinen Dienststellen.

Als inhaltliche Schwerpunkte der Arbeit werden benannt: Familie stärken (Leitlinie 1), Erziehung unterstützen und Bildung von Anfang an ermöglichen (Leitlinie 2), die Rechte von Kindern und Jugendlichen durchsetzen (Leitlinie 3), Armut bekämpfen und verhindern (Leitlinie 4), kommunale Beschäftigungspolitik gestalten (Leitline 5), eine alternde Stadtgesellschaft gestalten (Leitlinie 6) sowie die Zivilgesellschaft aktivieren und Verantwortung aller einfordern (Leitlinie 7).

Nukleus und Bezugsgröße für alle Handlungsfelder ist der soziale Nahraum. Stadtteile sind unter Beteiligung der Betroffenen als Erfahrungs- und Bildungsräume zu gestalten und integrierte Strategien im Nahraum für alle Zielgruppen (z.B. Familien, Kinder und Jugendliche, Migrantinnen und Migranten, Seniorinnen und Senioren, Ehrenamtliche) zu entwickeln (Leitlinie 8).

Über alle Aufgaben und Zielgruppen hinweg erstrecken sich zwei weitere strategische Imperative: Die Integration der in Nürnberg lebenden Menschen mit Migrationshintergrund in der Stadtgesellschaft (Leitlinie 9) und die Berücksichtigung der unterschiedlichen Auswirkungen des Verwaltungshandelns auf die Geschlechter mit dem Ziel der Verwirklichung von Geschlechtergerechtigkeit (Leitlinie 10).

Für die erfolgreiche Umsetzung der inhaltlichen Leitlinien gilt es, Kommunikation und Partizipation zu intensivieren und Kooperation als Prinzip des Handelns zu betrachten (Leitlinie 11). Damit personelle und finanzielle Ressourcen möglichst gewinnbringend eingesetzt werden können, müssen Planung und Steuerung ausgebaut, Fortbildung und Qualifizierung verstärkt und ein Wirkungsdialog implementiert werden (Leitlinie 12).

3 Organisationsbausteine

3.1. Organisationsprinzipien

Die Neuorganisation im Geschäftsbereich soll nach folgenden Prinzipien erfolgen:

- Vielfalt und Pluralität der Sozialen Arbeit sichern,
- Wunsch- und Wahlrecht ermöglichen,
- Entscheidungen treffen, welche Leistungen selbst erbracht werden und welche Aufgaben an freie Träger abgegeben werden können,
- Eigenverantwortung stärken,
- Hierarchie abbauen,
- Versäulungen und Abgrenzungen durchbrechen,
- Organisation verschlanken,
- Aufgaben zusammenfassen und somit
- den Workflow (vor allem im back-office-Bereich) konzentrieren und optimieren.

[1] „Bildung“ bezeichnet im „Orientierungsrahmen“ die non-formale und informelle Bildung vor und neben der Schule.

Dafür werden neben der „klassischen“ Ämterstruktur auch Elemente einer Matrixorganisation umgesetzt, um eine ämter- und abteilungsübergreifende Arbeit und Kommunikation sicherzustellen.

3.2. Partnerschaftliche Zusammenarbeit mit freien Trägern

In Nürnberg engagieren sich viele freie Träger, Vereine und Initiativen in der Sozialen Arbeit. Das hohe Gut einer bunten und vielfältigen Trägerlandschaft soll weiter konsequent ausgebaut werden. Deshalb muss im Kontext dieser Organisationsreform auch darüber nachgedacht werden, ob – wie bereits in der Vergangenheit – die eine oder andere Aufgabe freien Trägern angeboten werden kann. Der Abwägungsprozess ist einerseits geprägt von der Frage, inwieweit die Abgabe einen Beitrag zur Weiterentwicklung der fachlichen Qualität und Vielfalt von Trägern führt und andererseits, wie viel Gewährleistungskapazität beim öffentlichen Träger vorgehalten werden muss und was erforderlich ist, um den Planungs- und Gewährleistungsauftrag fachlich qualifiziert sicherstellen zu können.

Die Stadt Nürnberg als öffentlicher Träger und die freien Träger haben zahlreiche Modellprojekte für Nürnberg akquiriert und durchgeführt und damit Standards gesetzt. Bundesweit genießt Nürnberg hohe fachliche Anerkennung. Die gute partnerschaftliche Zusammenarbeit auf der strukturellen Ebene und der fachliche Dialog soll Grundlage sein für neue Wege der Zusammenarbeit: den zielgenaueren Einsatz der Mittel, Qualitätsentwicklung, den Aufbau eines Wirksamkeitsdialog und die bessere Steuerung des Zuschusswesens (Kapitel 6.1).

3.3. Sozialraumorientierung: Der soziale Nahraum als Nukleus

Die Sozialraumorientierung in der Sozialen Arbeit hat verschiedene Dimensionen. Im Vordergrund steht zumeist die geografische und planerische Betrachtung. Bestimmte Gebiete (Stadt- oder Ortsteile, statistische Bezirke oder Distrikte) dienen als Grundlage für die Beobachtung sozialer Entwicklungen nach bestimmten Indikatoren und zur Verwaltungsgliederung. In der Sozialen Arbeit hatte der Sozialraum (oder: der Stadtteil, das Quartier, der Kiez) aber immer auch eine inhaltlich-strategische Qualität: Dort, wo Menschen zusammenleben, entstehen Beziehungen und liegen damit Potentiale und Ressourcen, die es zu fördern gilt. Die Bildung von kleinen Netzwerken der Selbst- und Nachbarschaftshilfe und die Entwicklung des örtlichen Gemeinwesens schaffen mehr Lebensqualität und verbessern die Lebenschancen der Menschen.

Anders als der geografische und planerische Begriff des *Sozialraums* geht der Begriff *sozialer Nahraum* vom Subjekt aus. Dieser Begriff bezeichnet im 11. Kinder- und Jugendbericht die unmittelbaren Lebenswelten, in denen sich das Aufwachsen von Kindern und Jugendlichen vollzieht.[2] Der Bericht fordert die öffentliche Verantwortung für das Aufwachsen und stellt fest, dass der soziale Nahraum der zentrale Ort ist, an dem diese Verantwortung „ressortübergreifend von allen gesellschaftlichen Bereichen und Institutionen wahrgenommen, politisch anerkannt und gestärkt (werden soll)"[3]. Dabei werden „soziale Nahräume (...) verstanden (...) als ein Gefüge mehr oder minder dauerhafter sozialer Beziehungen, in die eine Person einbezogen ist"[4]. Diese Bedeutung des sozialen Nahraums für das Aufwachsen von Kindern und Jugendlichen sowie die bildungspolitische Erkenntnis, dass Lern- und Bildungsprozesse im Sinne eines weit gefassten Bildungsbegriffs nicht auf „pädagogische Institutionen" reduziert werden können, macht es notwendig, alle Orte des Aufwachsens und damit des Lernens stärker in den Blick zu nehmen und zum Gegenstand einer jugend(hilfe)-politischen Konzeption zu machen. Diese Orte sind die Familie und ihr unmittelbarer Lebensraum, der Stadtteil als Teil des örtlichen Gemeinwesens. Diese Funktion des sozialen Nah-

2 Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2002). Elfter Kinder- und Jugendbericht, Berlin, S. 122ff.
3 ebenda, S. 260.
4 ebenda, S. 122.

raums ist gleichermaßen auch für andere Bevölkerungsgruppen, etwa ältere Menschen, von Bedeutung.

Sozialer Nahraum bezeichnet also ein Netzwerk von Kontakten und Interaktionen, das sich im Verlauf von Biografien entwickelt und verändert. Dabei spielen infrastrukturelle und stadtentwicklungspolitische Gesichtspunkte eine wichtige Rolle. Bei der „Entwicklung der sozialen Nahräume" müssen Strukturen für eine gelingende Sozialisation – Erziehung, Bildung, Betreuung, Gesundheit – und ein solidarisches Zusammenleben entstehen, nachbarschaftliche Netze geknüpft, Stadtteilpotentiale gefördert und bürgerschaftliches Engagement aktiviert werden.

Eine strategische Orientierung kommunaler Jugend-, Familien-, Bildungs- und Sozialpolitik an kleinräumigen Strukturen erfordert die Definition von Sozialräumen im geographischen bzw. planerischen Sinn und die Hebung und Förderung von Ressourcen und Potentialen in sozialen Nahräumen.

Sozial- und Bildungsmonitoring

Eine sozialräumliche Gliederung, die als Basis für ein Sozial- und Bildungsmonitoring, Planung und Verwaltungsgliederung dient, nutzt sinnvollerweise die bereits vorhandenen Einteilungen des Stadtgebiets Nürnberg in statistische Einheiten, d.h. Distrikte, Bezirke, Stadtteile und Bürgerversammlungsbereiche. Das Sozial- und Bildungsmonitoring muss kleinräumig (d.h. auf Distriktebene) aussagefähig sein. Schwerpunkte der Beobachtung sind

- die jeweiligen Bedingungen des Aufwachsens,
- die Konzentration von Armut und sozialer Ausgrenzung und
- die Entwicklung der Altersstruktur.

Künftig soll das Monitoring, das derzeit in Zusammenarbeit mit dem Amt für Stadtforschung und Statistik entwickelt wird, wichtige Hinweise bei der Auswahl von Stadtteilen mit einem besonderen Förderbedarf geben und die Grundlage für eine bedarfsbezogene Vermittlung von sozialen Angeboten in die Stadtteile darstellen. Maßnahmen zur Verbesserung der Bedingungen des Aufwachsens, Strategien zur Armutsprävention und zur Sicherung von Teilhabe für die ältere Generation können dann durch die Dienststellen des Geschäftsbereichs gezielter in den jeweiligen Stadtteilen umgesetzt werden. Für die regelmäßige Berichterstattung wird die Gliederungsebene der Bürgerversammlungsbereiche mit den darin liegenden Stadtteilen gewählt. Diese „politischen" Räume werden von den Bürgern und der politischen Ebene als das direkte Lebensumfeld innerhalb der Stadt empfunden. Bei der Verwaltungsgliederung wird die Einteilung in fünf Sozialregionen aufgegeben und durch eine Einteilung in 9 Regionen ersetzt (siehe Kapitel 4.3.4.3).

Seismografenfunktion des Fachdienstes Kinder- und Jugendhilfe (ASD)

Die bisherige Dienststelle Allgemeiner Sozialdienst (ASD) soll sich künftig auf die Aufgabenstellung eines Fachdienstes für Kinder, Jugendliche und ihre Familie konzentrieren und im Jugendamt verortet sein (siehe unter 4.3.4.3). Er kann damit ein flächendeckendes Netz zur Unterstützung und Hilfe in allen Fragen der Erziehung und des Aufwachsens bereitstellen. Neben seinen einzelfallorientierten Aufgaben soll der Fachdienst Kinder- und Jugendhilfe (ASD) künftig die verschiedenen Akteure in den Stadtteilen (Einrichtungen, Dienste, Initiativen, engagierte Bürgerinnen und Bürger) koordinieren und lokale Netzwerke zur Verbesserung der Bedingungen des Aufwachsens initiieren. Eine umfassende Entwicklung von sozialen Nahräumen, wie sie durch eigens dafür bestellte Stadtteilkoordinatoren/innen erfolgen kann, ist im Rahmen dieser Aufgabenstellung jedoch nicht möglich, da der Schwerpunkt der Tätigkeiten der Bezirksozialpädagogen und -innen auf die Hilfen im Einzelfall ausgerichtet bleiben muß.

In seiner neuen Funktion soll der Fachdienst Kinder- und Jugendhilfe (ASD) vor allem auch als „Seismograf" für Veränderungen, mögliche Fehlentwicklungen und Probleme in allen

Fragen des Aufwachsens im Stadtteil fungieren. In bisherigen Stadtteilprojekten (zum Beispiel in der Werderau) wurde deutlich, dass Belastungssituationen vor Ort nicht zwingend anhand struktureller Daten prognostizierbar sind. Daher sollen in jährlichen, mit den Akteuren vor Ort erarbeiteten **Stadtteilberichten** neben der Abbildung von Strukturdaten auch Einschätzungen zur Lage und zur Entwicklung einschließlich vorhandener Potentiale abgegeben werden. Diese Berichte stellen eine systematisierte Form der auch bisher für die Bürgerversammlungen zu erstellenden regelmäßigen Berichte dar.

Kristallisationsorte im Stadtteil

Die Entwicklung von Stadtteilen erfordert auch infrastrukturelle Kristallisationsorte, die eine Anlaufstelle und Räumlichkeiten bieten. Als solche Kristallisationsorte im Stadtteil kommen Kindertageseinrichtungen, aber auch Kinder- und Jugendhäuser, Seniorentreffs oder singuläre Einrichtungen wie z.B. das Südstadtforum Service und Soziales in Frage. So zeigt das Modellprojekt „Die Kindertagesstätte als Ort für Familien“ an mittlerweile über 20 Standorten erfolgreich, wie eine enge Zusammenarbeit mit Diensten und Einrichtungen in der Nachbarschaft, Vermittlungsberatung für Familien, die Unterstützung von Angeboten und Veranstaltungen für die gesamte Familie und eine Öffnung für ehrenamtliche Mitarbeit – immer an der Bedarfslage der Familien im Stadtteil orientiert – umgesetzt werden kann.

Stadtteilkoordination: Stadtteile mit besonderem (sozialen) Entwicklungsbedarf

Für auszuwählende Sozialräume mit besonderem (sozialen) Entwicklungsbedarf sollen **Stadtteilkoordinator/inn/en** bestellt werden. Deren Aufgabe wird – abgeleitet aus den Erfahrungen aus früheren Stadtteilentwicklungsprojekten – vor allem sein,

- die Einrichtungen, Dienste und Initiativen vor Ort zu vernetzen,
- Kommunikationsstrukturen aufzubauen und die Stadtteildiskussionen zielgerichtet und lösungsorientiert zu bündeln,
- stadtteilbezogene Kooperationsprojekte zu initiieren,
- stadtweit erprobte und bewährte Programme bedarfsbezogen in die Stadtteile zu vermitteln,
- die Öffnung von Einrichtungen im Stadtteil strategisch und beratend zu unterstützen,
- Programme auf Länder- oder Bundesebene gezielt abzurufen (z.B. Beschäftigungsmöglichkeiten mit den Instrumenten des SGB II),
- bürgerschaftliches Engagement zu mobilisieren,
- Information und Transparenz im Stadtteil herzustellen.

Je nach Größe des Stadtteils und seinem spezifischen Entwicklungsbedarf sind Stadtteilkoordinator/inn/en mit einem Zeitbudget von einer halben bis einer ganzen Stelle einzusetzen. Für die Aufgabe der Stadtteilkoordination wird vorgeschlagen, zunächst fünf Vollzeitstellen zu schaffen. Die Stadtteilkoordinator/inn/en erhalten für ihre Arbeit ein Jahresbudget, mit dem sie in Form einer Anstoß- oder ergänzenden Finanzierung Projekte, Initiativen oder die Umsetzung von Programmen unterstützen können. Die Stadtteilkoordinator/inn/en sollen stellenplantechnisch und dienstaufsichtlich je nach Bedarfssituation vor Ort an das Amt für Kinder, Jugendliche und Familien, das Amt für Existenzsicherung und soziale Integration oder das Amt für Senioren und Generationenfragen angebunden und räumlich an eine im Stadtteil vorhandene Einrichtung angedockt werden. Die Koordination und das Coaching sowie die Fachaufsicht werden durch den Stab Familie im Handlungsfeld „Familie im Stadtteil & kinder- und familienfreundliche Lebenswelten“ geleistet.

Die Auswahl der Stadtteile mit besonderem Entwicklungsbedarf und die Festsetzung des jeweiligen Stellenanteils der Stadtteilkoordination erfolgen auf Grundlage der Indikatoren des Sozial- und Bildungsmonitorings und der Hinweise aus dem Fachdienst Kinder- und Jugend-

hilfe (ASD) in seiner Seismografenfunktion sowie in Absprache mit den Trägern bestehender sozialräumlicher Entwicklungsprogramme (z.B. Bund-Länder-Programm *Soziale Stadt*) auf Vorschlag der Verwaltung durch den Jugendhilfeausschuss. Es ist davon auszugehen, dass durch dieses Modell nicht alle, aber sieben bis acht Sozialräume entwickelt werden können. Dazu bedarf es einer Prioritätensetzung, für die Kriterien zu entwickeln sind.

Voraussetzungen schaffen: Know-How-Transfer – Fortbildung – Coaching

Für die Konzeption der neuen Aufgabe Stadtteilkoordination in sieben bis acht Sozialräumen sollen die bisherigen Erfahrungen aus dem Stadtteilprojekt Werderau, dem LOS-Projekt in den Gebieten der Sozialen Stadt und im Projekt „Spielend lernen in Familie und Stadtteil“ ausgewertet werden.

Der systematische Aufbau der Stadtteilkoordination und die Entwicklung integrativer Strategien im Stadtteil erfordert

- einen Know How-Transfer aus bisherigen Stadtteilprozessen. In einem Handbuch sollen Methoden, Checklisten, Fragebögen, Standardberichte etc. zusammengestellt werden.
- eine Transparenz über Maßnahmen (Ansprechpartner – Zielgruppe – Wirkungen – Voraussetzungen – Kosten etc.). Hier sollen Maßnahmenkataloge eine Übersicht schaffen.
- eine Qualifizierung der Stadtteilkoordinator/inn/en. Dafür müssen Fortbildungsangebote entwickelt werden.
- Formen und Strukturen eines Coachings, die ebenfalls entwickelt und implementiert werden müssen.

Mit den Vorarbeiten wird im Sommer 2006 begonnen.

3.4. Ämter- und abteilungsübergreifende Arbeits- und Kommunikationsstrukturen

Kommunale Jugend-, Familien-, Bildungs- und Sozialpolitik benötigt eine kohärente Strategie, die sich in den verschiedenen Handlungsfeldern und Aufgabenbereichen widerspiegelt. Diese grundsätzlichen und strategischen Überlegungen wurden in Klausurtagungen der Leitungs- und Planungskräfte, die für einen eigenständigen Aufgabenbereich Verantwortung tragen, 2005 beraten und im Orientierungsrahmen zusammengefasst. Diese Form der ämter- und abteilungsübergreifenden Struktur hat sich bewährt und soll fortgesetzt werden. In diesem Kreis sollen inhaltliche Schwerpunkte erörtert, über die Wirkung von Maßnahmen reflektiert und Planungen abgestimmt werden. In den Leitungskräfteklausuren soll die Arbeit des Geschäftsbereichs weiterentwickelt werden.

Entlang der Leitlinien des Orientierungsrahmens entstehen darüber hinaus quer zu Ämter- und Abteilungsstrukturen aufgabenbezogene Arbeitsformen wie Arbeits- und Projektgruppen, in denen Programme, Instrumente und Leistungen entwickelt, geplant und koordiniert werden. Damit soll auch eine stärkere Identifikation und Gesamtverantwortung für den gesamten Geschäftsbereich entwickelt und der oft sehr spezielle „Ämter- und Abteilungsblick“ aufgebrochen werden.

Im Kontext der Aufgabenstellung des neustrukturierten Bündnisses für Familie (siehe unter 4.2.4) entstehen Arbeitszusammenhänge in den Handlungsfeldern

- Kinder- und familienfreundliche Lebenswelten,
- Familie, Bildung, Arbeitswelt,
- Stärkung der Erziehungsfähigkeit, Kampagne Erziehung,
- Förderung der Familie.

Die demografische Entwicklung macht auch vor unserer Stadt nicht halt. Der demografische Wandel und damit zusammenhängend die Frage nach der neu zu definierenden Generationengerechtigkeit ist unter drei Aspekten genauer zu beobachten:
(1) Zum ersten ist dies die Entwicklung der Geburtenzahlen und die Situation von Kindern und Familien. Das ist Zielsetzung des Bündnisses für Familie und wird von Verwaltungsseite durch den Stab Familie wahrgenommen. (2) Zum zweiten sind Bevölkerungsbewegungen durch Zu- und Abwanderung in den Blick zu nehmen. Hier ist für die Zukunftsfähigkeit der Kommune insbesondere die Integration der Zuwanderer von außerhalb Deutschlands entscheidend. Dieses Thema ist der Kommission für Integration zugeordnet und wird geschäftsbereichsübergreifend durch die Koordinierungsgruppe Integration beim Oberbürgermeister bearbeitet. (3) Der dritte Aspekt, die Gestaltung einer alternden Stadtgesellschaft, bedarf jedoch noch einer ämterübergreifenden Struktur, die die Entwicklungen sorgsam beobachtet und zukunftsweisende Konzepte und Projekte entwickelt. Deshalb soll eine

- Arbeitsgruppe „Demografischer Wandel und Gestaltung einer alternden Stadtgesellschaft: Nürnberg 2030“ unter Federführung des Seniorenamts

ins Leben gerufen werden.

- Zur Bekämpfung der Armut bedarf einer systematischen Zusammenarbeit aller Kräfte in einem Netzwerk Armutsprävention.
- Das Thema Migration und Integration muss von der Zielrichtung innerhalb des Geschäftsbereichs abgestimmt, die vielfältigen Aktivitäten koordiniert und die Abstimmung mit der gesamtstädtischen Koordinierungsgruppe Integration systematisiert werden.
- In der Koordinationsgruppe soziale Integration durch Beschäftigung sollen alle Strukturen zusammenarbeiten, die mit beruflicher und arbeitsmarktlicher Integration befasst sind.

4 Aufbauorganisation

4.1. Struktur der Aufbauorganisation

In der horizontalen Struktur sollen die in der Stadtverwaltung Nürnberg üblichen vier Ebenen beibehalten werden. Unterhalb der Dienstellenleitung sollen in den beiden großen Dienststellen Bereiche gebildet und mit einem hohen Maß an fachlicher Selbständigkeit ausgestattet werden. Kennzeichnendes Merkmal der Bereiche ist eine umfassender, thematisch klar abgrenzbarer Aufgabenbereich mit umfangreichen operativen Zuständigkeiten. Die nächste Ebene stellen die Abteilungen dar. Die teilweise vorfindbare Ebene der Sachgebiete entfällt. Soweit notwendig, werden Gruppen/Teams oder Einrichtungen als unterste Gliederungsebene gebildet.

In der vertikalen Struktur soll die Anzahl der Dienststellen und Abteilungen reduziert und neu geordnet werden. Zukünftig sollen im Referat V neben dem engeren Referatsbereich, dem Eigenbetrieb Nürnberg Stift (NüSt), den rechtlich selbständigen GmbHs NoA und WfB sowie der ARGE (in gemeinsamer Trägerschaft mit der Arbeitsagentur Nürnberg) drei Dienststellen stehen

- Amt für Kinder, Jugendliche und Familien – Jugendamt
- Amt für Existenzsicherung und soziale Integration – Sozialamt
- Amt für Senioren und Generationenfragen – Seniorenamt

Im **Amt für Kinder, Jugendliche und Familien – Jugendamt** werden drei Bereiche

- Kindertageseinrichtungen, Häuser für Familien und Tagespflege
- Kinder- und Jugendarbeit, Erziehungsberatung und Familienbildung
- Soziale Dienste und Erzieherische Hilfen

und im **Amt für Existenzsicherung und soziale Integration – Sozialamt** zwei Bereiche

- Wirtschaftliche Hilfen
- Prävention und Zielgruppen

eingerichtet.

4.2. Referat für Jugend, Familie und Soziales (Referat V)

Das Referat gestaltet und steuert den gesamten Geschäftsbereich mit seinen Aufgaben. Es bildet die Schnittstelle zur Politik und Öffentlichkeit. Grundsätzlich nimmt das Referat keine operativen Aufgaben wahr, es sei denn, sie sind ämterübergreifend und von gesamtstädtischer Bedeutung. Das Referat besteht aus den Bereichen

- Grundsatzfragen und Kommunikation
- Zentrale Steuerung mit folgenden Themenfeldern
    - ämterübergreifende Planung, Koordination und Controlling
    - Integration und Migration, Aussiedlerbeauftrager
    - Zivilgesellschaft und bürgerschaftliches Engagement
    - Koordinationsstelle soziale Integration durch Beschäftigung (KosIB)
    - Fortbildungskoordination Soziale Arbeit (Arbeitstitel)
- Verwaltung und Zuschusswesen
- Jugendhilfekommission Franken
- Stab Familie (V/SF) – Koordination der Stadtteilkoordinatoren

Sitz des Referates ist das **Rathaus** (Hauptmarkt 18). Soweit eine Unterbringung dort nicht möglich ist, sind die Mitarbeiterinnnen und Mitarbeiter in Gebäuden in Rathausnähe untergebracht, wie dies bisher beim Stab Familie bereits der Fall ist.

4.2.1 Grundsatzfragen und Kommunikation

Dazu zählen unter anderem Erarbeitung und Weiterentwicklung von Konzepten, Mitarbeit an geschäftsbereichsübergreifenden Fragestellungen, die Koordination der Kommunikation und Außendarstellung des Geschäftsbereichs sowie Sonderaufgaben und –projekte. Der Aufgabenbereich wird durch die Persönliche Mitarbeiterin des Referenten wahrgenommen.

4.2.2 Zentrale Steuerung

Die übergeordneten Planungs- und Koordinierungsaufgaben im Geschäftsbereich des Referats für Jugend, Familie und Soziales sind unter dem Begriff „Zentrale Steuerung“ zusammengefasst. Dazu zählen neben der ämterübergreifenden Planung, Steuerung und dem Controlling wie bisher die eigenständigen, gesondert personell ausgestatteten Aufgabenfelder der Integration und Migration einschließlich des Aussiedlerbeauftragten, Zivilgesellschaft und bürgerschaftliches Engagement sowie (neu) Beschäftigungspolitik. Neu gebündelt werden

die Fort- und Weiterbildungsaktivitäten des Geschäftsbereichs in der Fortbildungskoordination Soziale Arbeit.

4.2.2.1 Ämterübergreifende Planung, Steuerung und Controlling

Auf Referatsebene werden Themen der strategischen Steuerung des sozialen Handelns in Nürnberg (siehe Kapitel 5.4.1) und Aufgaben sowie Projekte, die von geschäftsbereichsübergreifender Bedeutung sind, bearbeitet.

Aufgrund der Vielfalt von Herausforderungen kommt insbesondere der zentralen Steuerung aus finanzieller Sicht immer größere Bedeutung zu. Input, Output und Wirkungen (Effekte) von materiellen Leistungen oder sozialen Dienstleistungen müssen erhoben, bewertet und unter Kosten-Nutzen-Aspekten verglichen und diskutiert werden, um damit eine empirische Grundlage für die fachliche und organisatorische Weiterentwicklung der Sozialen Arbeit insgesamt zu haben. Dies setzt ein aussagefähiges Berichtswesen und Monitoring voraus, das schrittweise aufgebaut wird.

4.2.2.2 Integration und Migration, Aussiedlerbeauftragter

Die Integration aller Bürgerinnen und Bürger mit Migrationshintergrund ist für die Stadt Nürnberg eine ihrer zentralen Aufgaben. Das friedliche Zusammenleben von Menschen unterschiedlicher Herkunft und Abstimmung soll auch weiterhin das Selbstverständnis unserer Stadt prägen.

Die Integration ist eine gesamtstädtische Aufgabe (Querschnittsfunktion), die sowohl einer zentralen, ämterübergreifenden Koordinierung innerhalb des Referats als auch einer gesamtstädtisch übergreifenden Steuerung bedarf.

Auf Referatsebene ist eine Koordinierung hinsichtlich der folgenden Aufgaben notwendig, die eine Abstimmung der verschiedenen Strategien und Maßnahmen innerhalb des Geschäftsbereichs und in Richtung der gesamtstädtischen Koordinierungsgruppe Integration vornimmt und neue Strukturen entwickelt:

- Aufbau einer ständigen Kommunikationsstruktur „Integrations- und Migrationsarbeit“,
- Grundsatzfragen, Konzept- und Maßnahmeentwicklung in den Bereichen Integration und Migration, Aussiedler, Ausländer, Bürgerschaftliches Engagement,
- Vertretung des Referats in Fragen der Aussiedler- und Ausländerarbeit,
- Entwicklung von Standards und Qualitätssicherung für die Integrations- und Migrationsarbeit,
- Förderung der Zusammenarbeit (Abstimmung, Vernetzung, Verkettung) der Angebote nichtstädtischer Träger wie ARGE, Wohlfahrtsverbände, Vereine auf Stadtteilebene und gesamtstädtisch in diesem Arbeitsfeld,
- Förderung der Zusammenarbeit mit den verschiedenen Dienststellen, Referaten.

4.2.2.3 Zivilgesellschaft und bürgerschaftliches Engagement

Das bürgerschaftliche Engagement ist eine Querschnittsaufgabe, die sämtliche Ämter bzw. Bereiche betrifft.

Vielfältige Aktivitäten begleiten nahezu alle Lebensalter und -lagen (beispielsweise Familienpatenschaften, Lesefreunde, Besuchsdienste, Angehörigenberatung, Hospizarbeit), und es gibt die unterschiedlichsten Ausprägungen und Kontakte vom klassischen Ehrenamt in Jugend- und Wohlfahrtsverbänden, im Sport oder der Kultur über das Zentrum Aktiver Bürger bis hin zum „Unternehmen als Bürger“. Aufgaben der Koordination im Referat sind:

- Wertschätzung vermitteln (u.a. Tag des Ehrenamts veranlassen),
- Anstöße geben zur Neubewertung des Verhältnisses von Erwerbsarbeit, Familienarbeit und Bürgerarbeit,
- Anerkennungskultur stärken,
- Öffentlichkeitsarbeit durchführen,
- neue ehrenamtliche Aufgaben und Handlungsfelder eruieren (zum Beispiel im Rahmen der Integration),
- die bisherigen Handlungsfelder überprüfen, unterstützen und erneuern, neue Zielgruppen erschließen,
- Fortbildung von „Professionellen“ (Ehrenamtliche ernst nehmen/ „gleiche Augenhöhe“) forcieren,
- Förderung neuer Modelle (wie Corporate Citizenship, Stiftungen, „altersübergreifendes“ Freiwilliges Soziales Jahr, Selbsthilfe),
- Fördern der Zusammenarbeit mit freien Trägern, Vereinen und Interessierten (z.B. Firmen, Stiftungen) und entsprechende Abstimmung.

4.2.2.4 Koordinationsstelle soziale Integration durch Beschäftigung (KosIB)

Mit dem Vierten Gesetz für moderne Dienstleistungen am Arbeitsmarkt (SGB II) ergeben sich für die Kommunen zahlreiche Aufgaben und vielfältige sozialpolitische Perspektiven, soziale Integration in den Arbeitsmarkt durch Förderung, Beschäftigung und Qualifizierung mitzuge-stalten. Während diese Aufgaben nach dem alten Bundessozialhilfegesetz mit seinen Instrumenten der „Hilfe zur Arbeit“ konsequenterweise im Sozialamt angesiedelt war, muss diese Aufgabe unter den neuen Rahmenbedingungen ämterübergreifend koordiniert werden. Aus diesem Grund wird auf Referatsebene eine Koordinationsstelle mit den folgenden Aufgaben eingerichtet, wobei die operative Zuständigkeit der Dienststellen (z.B. des Jugendamts für die Jugendberufshilfen und des Amts für Existenzsicherung und soziale Integration als kommunaler Leistungsträger des SGB II) bestehen bleibt:

- Koordination aller Aktivitäten zur sozialen Integration durch kommunale Beschäftigungspolitik,
- Entwicklung und Abstimmung von Strategien und Instrumenten zur sozialen und Arbeitsmarktintegration aus kommunaler Perspektive, insbesondere zur beruflichen Integration junger Menschen,
- Gestaltung der Rechtsbeziehungen zwischen ARGE und Stadt Nürnberg, Betreuung (Vorbereitung und Nachbereitung) der Gremien der ARGE (Trägerversammlung, Beirat), Koordination der städtischen Vertreter und Unterstützung der Arbeit der ARGE im politischen und vorpolitischen Raum,
- Entwicklung eines Zielsystems für die ARGE aus kommunalpolitischer Perspektive und entsprechendes Monitoring der ARGE der von ihr entwickelten Instrumente und Maßnahmen (Vorgabe von Zielsystemen, Reporting und Monitoring darf nicht der Agentur für Arbeit alleine überlassen werden),
- Entwicklung von Standards und Qualitätssicherung der an die Stadt zurückübertragenen Aufgaben,
- Initiierung von Projekten, Akquise von Drittmitteln in den Themenbereichen Qualifizierung, Ausbildung, Beschäftigung zusammen mit innerstädtischen und externen Partnern.

4.2.2.5 Fortbildungskoordination Soziale Arbeit (Arbeitstitel)

Die sich rasch wandelnden Anforderungen in allen Feldern der Sozialen Arbeit – von den qualitativen Erwartungen an die Betreuung von Kindern unter drei Jahren über den Paradigmenwechsel in der Sozialpolitik zum aktivierenden Sozialstaat bis hin zu der Versorgung von Hochaltrigen – und die damit vielfach verbundene Veränderung der Rechtsgrundlage sowie der Einsatz neuer Technik erfordert von den Mitarbeiter/inne/n auf allen Ebenen stetige Weiterbildung. Diese spezielle fachliche Weiterbildung ist bisher nicht systematisch, sondern punktuell oder bei konkreten Anlässen sowie auf individuelle Wünsche hin erfolgt. Fortbildung ist bisher nicht systematisch als zentrales fachliches Steuerungsinstrument eingesetzt worden. Hinzu kommt, dass die fachliche Entwicklung der Sozialen Arbeit in Nürnberg in ihren vielfältigen Aufgabenbereichen nicht in erster Linie von städtischen Mitarbeiter/inne/n erbracht wird, sondern die Leistung überwiegend von freien und auch von privaten Trägern erbracht wird. Der öffentliche Träger hat aber nicht nur eine Planungs- und Gewährleistungsverantwortung, sondern muss auch Standards setzen und in partnerschaftlicher Zusammenarbeit mit den freien Trägern inhaltliche Schwerpunkte, Konzepte und Verfahren entwickeln. Fortbildungen sind dabei wichtige Impulsgeber und dienen dem fachlichen Austausch.

Aus diesen Grund soll in Nürnberg im Referat V nach Möglichkeit in Zusammenarbeit mit dem Bildungszentrum (entsprechend der Vorschläge des Papiers „Fortbildung und Qualifizierung“, POA vom 13.12.2005, TOP 1) eine Fortbildungskoordination Soziale Arbeit für Mitarbeiter/innen aus der Sozialen Arbeit aufgebaut werden. Das Programm soll so konzipiert sein, dass sich auch freie Träger daran beteiligen können und Angebote auch in Kooperation mit Hochschulen und Instituten entwickelt werden können. Die Möglichkeit der Mitwirkung der freien Träger und der Kooperation dient auch dazu, den fachlichen Austausch trägerübergreifend zu fördern, und soll damit zur gemeinsamen Weiterentwicklung und Qualität der Sozialen Arbeit in Nürnberg beitragen.

Im Referat wird hierfür die Stelle eines/r Koordinators/ Koordinatorin geschaffen, der/die die interne Koordination der Fortbildungsbeauftragten, die Entwicklung eines Fortbildungsprogramms und die Kooperation mit anderen Fortbildungsträgern (Synergieeffekte durch gemeinsame Angebote) übernimmt. Fortbildungsverantwortliche innerhalb der Dienststellen und Bereiche nehmen gemeinsam mit der/dem Koordinator/in und einzelnen Mitarbeiter/inne/n des BZ die Fortbildungskoordination wahr. Aufgrund der spezifischen fachlichen Ausrichtung kollidiert die neu zu schaffende Struktur nicht mit den Angeboten des Personalamtes oder der im Rahmen der interkommunalen Zusammenarbeit geplanten Städteakademie. Die Finanzierung der Angebote erfolgt durch moderate Teilnehmergebühren der Teilnehmer/innen bzw. Entsenderdienststellen.

4.2.3 Jugendhilfekommission Franken

Am 1. Januar 1999 wurde die Finanzierung für Jugendhilfeleistungen im stationären und teilstationären Bereich neu geordnet. Von diesen Veränderungen waren insbesondere Kinder- und Jugendheime, Heilpädagogische Tagesstätten, Betreute Wohngruppen und Einrichtungen für Mutter und Kind betroffen. Die Verantwortung für den Abschluss von Vereinbarungen wurde von den Pflegesatzkommissionen der Bezirke auf die örtliche Ebene verlagert, da die Jugendämter die Kosten für die Jugendhilfeleistungen tragen. Gleichzeitig wurde die Möglichkeit eingeräumt, landesweit oder regional Kommissionen zu bilden, die im Auftrag der Kommunalen Spitzenverbände, der Verbände der Träger der freien Jugendhilfe sowie der Vereinigungen sonstiger Leistungserbringer die erforderlichen Vereinbarungen schließen. In Bayern wurden vier regionale Kommissionen gebildet, die im Auftrag der Mitglieder Vereinbarungen (nach § 78 b Abs. 1 SGB VIII) treffen.

Die Regionale Kommission Kinder- und Jugendhilfe Franken setzt sich aus mehreren Interessensvertretungen zusammen. Beteiligt sind je eine benannte Vertretung der Landkreise und kreisfreien Städte der drei Regierungsbezirke und je eine Vertretung der Verbände der Träger der freien Jugendhilfe. Den Vorsitz der Kommission nimmt die Stadt Nürnberg wahr,

vertreten durch Herrn Ref. V. Die Geschäftsstelle ist räumlich und stellenplantechnisch im Jugendamt verankert.

4.2.4 Bündnis für Familie: Stab Familie

Das Nürnberger Bündnis für Familie besteht seit Juni 2000. Der Stab Familie im Referat für Jugend, Familie und Soziales initiiert, koordiniert und führt in Zusammenarbeit mit städtischen Dienststellen und anderen Akteuren die Aktivitäten im Bündnis für Familie durch. Das Nürnberger Bündnis war Vorbild für die bundesweite Initiative „Lokale Bündnisse für Familie“ mit mittlerweile an die 300 Kommunen und Landkreisen. Diese Erfolgsgeschichte hat schließlich auch dazu geführt, dass der Jugendhilfeausschuss in seiner Sitzung am 13. Oktober 2005 beschlossen hat, das Bündnis für Familie für fünf Jahre weiterzuführen und eine modifizierte Organisationsstruktur für den Stab Familie zu entwickeln, mit der Personalaufwendungen reduziert und eine engere Verzahnung mit den in den Dienststellen wahrgenommenen operativen Aufgaben kommunaler Familienpolitik ermöglicht wird. Konzeptionelle, strategische und kommunikative Aufgaben werden weiterhin zentral im Stab Familie wahrgenommen. Bei unmittelbar auf Familien wirkenden, dezentral organisierten Aufgaben arbeiten die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Stabs künftig noch enger mit den operativ zuständigen Dienststellen zusammen. Noch stärker als bisher wird der Stadtteil, der soziale Nahraum und die in ihm angesiedelten Einrichtungen wie Kindertageseinrichtungen, Kinder- und Jugendhäuser, Kulturläden und Schulen zum Ausgangspunkt und Kern der kommunalen Familienpolitik.

Die Tätigkeiten im Stab Familie sind in vier Handlungsfeldern organisiert, für deren Koordination jeweils ein/e Stabsmitarbeiter/in verantwortlich ist. Zugeordnet sind Komplementärdienststellen bzw. –abteilungen mit besonderer Zuständigkeit für das Handlungsfeld, denen auch die operative Umsetzung der verschiedenen Handlungskonzepte und Projekte obliegt.

4.3. Amt für Kinder, Jugendliche und Familien – Jugendamt

Im Amt für Kinder, Jugendliche und Familien (Jugendamt) werden alle Leistungsbereiche und operativen Aufgaben, die mit dem Aufwachsen von Kindern und Jugendlichen zusammenhängen, sowie Beratungs-, Unterstützungs- und Hilfsangebote für Familien zusammengefasst. Das Jugendamt ist die Fachbehörde für Bildung vor und neben der Schule und für Erziehungsfragen sowie eine Leistungsbehörde für wirtschaftliche Hilfen im Kontext des Aufwachsens von Kindern und Jugendlichen.

Das „Amt für Kinder, Jugendliche und Familien – Jugendamt“ wird in vier Einheiten gegliedert:

- Dienststellenleitung mit
    - Verwaltung
    - Wirtschaftliche Jugendhilfe
    - Stab Jugendhilfeplanung, Grundsatzfragen und Controlling
    - Koordinierungsstelle Jugendhilfe und Schule
- Bereich 1 „Kindertageseinrichtungen, Häuser für Familien und Tagespflege“
- Bereich 2 „Kinder- und Jugendarbeit, Erziehungsberatung und Familienbildung“
- Bereich 3 „Soziale Dienste und Erzieherische Hilfen“

Aufgrund des Ziels einer einheitlichen Aufgabenwahrnehmung sollen auch alle derzeit im Rahmen der Bezirkssozialarbeit beim ASD wahrgenommenen Aufgaben der Kinder- und Jugendhilfe zukünftig durch das Jugendamt wahrgenommen werden. Dies sind bereits heute nach der Leistungsstatistik des ASD über 80 Prozent der Tätigkeiten. Mit dem Ziel, diejenigen Strukturen zu stärken, die die Bedingungen des Aufwachsens von jungen Menschen

verbessern, soll deshalb dieser Anteil zuzüglich weiterer personeller Ressourcen der Bezirkssozialarbeit ausschließlich auf die Aufgaben im Rahmen der Kinder- und Jugendhilfe konzentriert werden. Etwa 90 Prozent der Personalkapazität der sozialpädagogischen Fachkräfte der Bezirkssozialarbeit sollen als Fachdienst Kinder- und Jugendhilfe (ASD) herausgelöst und im Bereich Soziale Dienste und Erzieherische Hilfen als Abteilung verortet werden. Diese Konzentration auf Aufgaben der Kinder- und Jugendhilfe, die zugleich die Entlastung der Bezirkssozialpädagogik von anderen Aufgaben bedeutet (siehe unter 4.4.3.), ist aktuell aus zwei Gründen dringend erforderlich: Einmal helfen frühzeitige und ausreichende Unterstützungssysteme für Kinder, Jugendliche und ihre Familien, soziale und Bildungsbenachteiligungen abzumildern und aufwändige, kostenintensive Hilfen zur Erziehung zu reduzieren. Andererseits wird angesichts der zu hohen Anzahl von Kindesvernachlässigungen und -misshandlungen (dies zeigen auch die in den letzten Monaten die öffentliche Meinung dominierenden spektakulären Fälle) ein intensiveres, flächendeckendes „Frühwarnsystem“ erforderlich.

Sitz der Dienststelle ist das „**Jugend- und Sozialrathaus Dietzstraße**“.

4.3.1 Dienststellenleitung

Unmittelbar bei der Dienststellenleitung sind angesiedelt:

- Verwaltung,
- Wirtschaftliche Jugendhilfe,
- Stab Jugendhilfeplanung, Grundsatzfragen und Controlling,
- Koordinationsstelle Jugendhilfe und Schule.

4.3.1.1 Verwaltung

Hier werden die Aufgaben Personalwesen, Finanzwesen und Zuschüsse für die Tagesbetreuung an freie Träger, Informationsverarbeitung und Gebäudemanagement für die Einrichtungen des Amts wahrgenommen sowie die Aufgaben, die das Jugendamt für das Center Sozialverwaltung erfüllt und soweit die Aufgaben nicht in den Bereichen wahrgenommen werden.

4.3.1.2 Wirtschaftliche Jugendhilfe

In der Abteilung Wirtschaftliche Jugendhilfe sind die monetären Leistungsbereiche (Gewährung von Leistungen) zusammengefasst. Wirtschaftliche Jugendhilfe hat aber darüber hinaus zentrale Steuerungsaufgaben für den örtlichen öffentlichen Träger der Kinder- und Jugendhilfe. Es werden Plausibilitäten der Leistungsgewährung geprüft, Standards definiert und Verfahren festgelegt. Sie ist damit ein zentrales Element des fachlichen Qualitätsmanagements des Jugendamts. Insofern unterscheidet sich die wirtschaftliche Jugendhilfe deutlich von anderen Sozialleistungsbehörden. Eine Externalisierung der Aufgaben und Zusammenfassung mit anderen Sozialleistungen in einem „Sozialleistungsamt“ erscheint auch aufgrund des unterschiedlichen normativen Auftrags der Jugendhilfe in Abgrenzung zu anderen Sozialleistungen nicht sinnvoll. Auch der BKPV schlägt in seinem Gutachten zur Organisationsentwicklung im Jugendamt vor, die Aufgaben spezialisiert wahrzunehmen.

4.3.1.3 Stab Jugendhilfeplanung, Grundsatzfragen und Controlling

Im Stab Jugendhilfeplanung, Grundsatzfragen und Controlling sollten folgende Aufgaben wahrgenommen werden:

- Geschäftsführung des Jugendhilfeausschusses und der Arbeitsgemeinschaften nach § 78 SGB VIII,
- Grundsatzfragen,

- Jugendhilfeplanung, soweit es sich schwerpunktmäßig um Bedarfsfestlegungen und Planungen in Zusammenhang mit dem Bau neuer Einrichtungen handelt (Standortsicherung, Objektplanung). Die strategische und fachliche Planung erfolgt in den Bereichen. Die genaue Aufgabenzuordnung und -verteilung zwischen Stab und Bereichsplanung legt die Dienststellenleitung fest.
- Controlling,
- Berichtswesen,
- Internetangebote.

4.3.1.4 Koordinationsstelle Jugendhilfe und Schule

Im 12. Kinder- und Jugendbericht wurde deutlich herausgearbeitet, dass Bildung, Betreuung und Erziehung im Zusammenhang gesehen werden müssen und dass erfolgreiche Lernerfahrungen sowie Bildungsbiografien und somit soziale Integration nur in einem engen Zusammenwirken von Familie, Schule und Jugendhilfe möglich sind. Auch die vielen Beispiele erfolgreicher Zusammenarbeit von Jugendhilfe mit Schulen und den für sie verantwortlichen Stellen in Nürnberg (Regierung von Mittelfranken, Staatliches Schulamt, Ministerialbeauftragte, Schulreferat mit seinen Ämtern) zeigen, dass diese Zusammenarbeit in all ihrer Vielfalt in der jetzigen Form an organisatorische Grenzen stößt. Mit der Koordinationsstelle Jugendhilfe und Schule (als zentraler Ansprechpartner für Schulen in allen Fragen der Kooperation) soll den wachsenden Anforderungen und Erwartungen Rechnung getragen und sollen die Angebote und Möglichkeiten systematisiert werden. Für Schulen, die eine Kooperation mit der Jugendhilfe suchen, ist Jugendhilfe ein schwer zu durchschauendes System mit verschiedenen Handlungsfeldern und einer Vielfalt an Trägern. Kooperationsformen beziehen sich auf die verschiedensten Handlungsfelder der Jugendhilfe (Kindertageseinrichtungen, Kinder- und Jugendarbeit, Eltern- und Erziehungsberatung, Erzieherische Hilfen). Die Zusammenarbeit von Jugendhilfe und Schule in ihren vielfältigen Facetten ist eine Aufgabe, die in den nächsten Jahren noch an Bedeutung zunehmen wird. Bereits heute wird in § 13 SGB VIII Jugendsozialarbeit als Aufgabe der Jugendhilfe und in § 81 SGB VIII – ähnlich wie in den Schulgesetzen der Länder – ein Gebot zur Zusammenarbeit formuliert.

Aus diesem Grund und wegen der grundsätzlichen Bedeutung scheint es sinnvoll, diese Koordinationsstelle direkt bei der Dienststellenleitung anzusiedeln. Die Koordinationsstelle steuert die vielfältigen Formen der Zusammenarbeit von Jugendhilfe und Schule. Damit ist die Voraussetzung für eine bessere Abstimmung der Schulentwicklungs- und Jugendhilfeplanung geschaffen. Die Koordinationsstelle vertritt den Geschäftsbereich des Referats in der Fachstelle Jugendhilfe und Schule, die durch die Kooperationsvereinbarung zwischen den Referaten IV und V angelegt wurde.

Die Koordinationsstelle arbeitet eng mit den Schülertreffs im Bereich 1 und der Jugendsozialarbeit an Schulen sowie den Jugendberufshilfen im Bereich 2 zusammen und wirkt in Abstimmung mit den Linienverantwortlichen durch inhaltliche und räumliche Planung strategisch steuernd auf die unterschiedlichen Angebote insbesondere für die Zielgruppe der Hauptschüler ein.

4.3.2 Bereich 1 Kindertageseinrichtungen, Häuser für Familien und Tagespflege

Der quantitative und qualitative Ausbau der Kindertageseinrichtungen und sonstiger Angebote zur Betreuung von Kindern ist die zentrale Zukunftsaufgabe. Deshalb muss der Bereich bedarfsgerecht sukzessive weiter ausgebaut werden.

4.3.2.1 Struktur des Bereichs: Aufbauorganisation

Neben der Gewährleistung eines bedarfsgerechten Angebots zur Bildung, Betreuung und Erziehung (quantitativer Aspekt) kommt der Bildungsplanung und Qualitätsentwicklung in den Kindertageseinrichtungen eine immer größere Bedeutung zu, die mit hohen Erwartun-

gen verbunden ist. Entsprechende Qualifizierungsangebote, Materialien zur Unterstützung, Fachberatung etc. müssen in den nächsten Jahren intensiviert werden. Diese Angebote wenden sich sowohl an die städtischen Einrichtungen und Mitarbeiter/innen als auch an die freier Träger. Die in Nürnberg entwickelten und angewandten Programme (wie Spiki mit den Elementen Phonologische Bewusstheit, Vorlesefreunde, Schultüte oder Mama lernt Deutsch; Kindertageseinrichtungen als Orte für Familie) sind mit viel Engagement aus der laufenden Arbeit heraus entstanden. Die Umsetzung des Bayerischen Bildungs- und Erziehungsplans (BEP), die Sprachförderung, die Qualitätsoffensive und die Notwendigkeit der strategischen Weiterentwicklung lässt es sinnvoll erscheinen, eine strukturelle Trennung von operativer und strategischer Verantwortung vorzunehmen. Operativ geht es um die Umsetzung in den eigenen Einrichtungen, strategisch um die qualitative Weiterentwicklung der Kindertageseinrichtungen und von Angeboten zur Bildung, Betreuung und Erziehung für alle Familien im gesamten Stadtgebiet, d.h. die Zusammenarbeit mit den freien Trägern, deren Beratung und Betreuung.

Im Bereich sollen aufgrund der Umsetzungsverantwortung weiter fünf Regionalabteilungen bestehen bleiben, für deren Zuschnitt die neun Regionen (siehe 3.3.) die Grundlage bilden. Die übergreifenden und Querschnittsaufgaben sollen aber in einer sechsten Abteilung **„Fachliche Planung, Tagespflege, Qualitätsentwicklung und Fachaufsicht“** zusammengefasst werden. Die Regionalabteilungen werden somit entlastet, um sich intensiver um die qualitative Weiterentwicklung auf der operativen Ebene kümmern zu können, was aufgrund der vielfältigen neuen Anforderungen (neues Finanzierungsmodell, BEP etc.) erforderlich ist. Darüber hinaus ist zur erfolgreichen Umsetzung des BayKiBiG mehr Flexibilität hinsichtlich der Personalbewirtschaftung im Bereich Kindertageseinrichtungen, Häuser für Familien und Tagespflege notwendig. Mit der Querschnittsverwaltung ist bereits abgesprochen, neue Instrumente, wie z.B. einen Blockstellenplan, einzuführen, um zeitnah und flexibel agieren zu können. Die Details dazu werden zeitnah gemeinsam vom Jugendamt und von OrgA ausgearbeitet.

Die **Tagespflege** soll aufgrund der rechtlichen Nähe in die Abteilung Planung und Fachaufsicht eingegliedert werden.

Aufgaben der Abteilung **„Fachliche Planung, Tagespflege, Qualitätsentwicklung und Fachaufsicht“** sind außerdem Kommunikation mit freien Trägern, Fachberatung intern und freier Träger, Programm- und Qualitätsentwicklung, Tagespflege und flexible Angebote. Es geht darum, den qualitativen und quantitativen Ausbau von Angeboten zur Bildung, Betreuung und Erziehung voranzutreiben und entsprechende Programme und Instrumente zu entwickeln sowie Modelle zu erproben, die jenseits der klassischen Angebotsstrukturen Betreuung ermöglichen.

4.3.2.2 Weitere Schwerpunkte

Größere, mehrgruppige Einrichtungen für unterschiedliche Altersstufen, die Krippen-, Kindergarten- und Hortgruppen umfassen, sollen zukünftig als „Kindertageseinrichtungen“ unter **eine Leitungsstruktur** gestellt werden und als Häuser für Familien im Stadtteil entwickelt werden. Dies macht eine gewisse Freistellung für Leitungsaufgaben notwendig. Zur Bereicherung und Entlastung sind in solchen Einrichtungen im Rahmen der Öffnung vorrangig „aktive Bürger“ zu integrieren.

Zu einer Einrichtung dieser Art soll das bisher beim ASD angesiedelte **Stadtteilhaus FiSch** in Schniegling werden. Nach Prüfung der räumlichen Möglichkeiten wird eine Kindertagesstätte angegliedert und das Profil des Hauses als Ort für Kinder und Familien weiterentwickelt. Die Einrichtung wird in die entsprechende Regionalabteilung eingegliedert.

Die Einrichtungen vor Ort sollen mehr **Eigenverantwortung und Entscheidungskompetenz** erhalten, mit einem (etwas größeren) Budget ausgestattet werden und über die Instrumente Zielvereinbarungen und Berichtswesen gesteuert werden.

Bei der Zuteilung von personellen (neues Finanzierungsmodell) und finanziellen (Budget) Ressourcen sind die speziellen **Bedingungen vor Ort stärker zu berücksichtigen**, damit ggf. verstärkte Anstrengungen zur Förderung der Kinder oder Unterstützung der Eltern unternommen werden können. In diesem Zusammenhang sollen auch die Instrumente zur Bedarfserhebung weiter differenziert und regelmäßig zum Einsatz kommen werden.

Im Rahmen des Qualitätsmanagements sind Instrumente der **Kompetenzfeststellung (Effekte, Wirkung), Eltern- und Mitarbeiterbefragung** einzuführen.

Der **Übergang vom Kindergarten zur Grundschule** muss fachlich qualifiziert und systematisiert werden.

Die **Schülertreffs** bleiben aufgrund ihrer konzeptionellen und strukturellen Nähe zu Horten sowie ihrer Finanzierung weiter den Regionalabteilungen zugeordnet, kooperieren jedoch fachlich eng mit der Koordinationsstelle Jugendhilfe und Schule.

4.3.3 Bereich 2 Kinder- und Jugendarbeit, Erziehungsberatung und Familienbildung

In der bisherigen Abteilung Kinder- und Jugendarbeit wurden neben der Aufgaben der Kinder- und Jugendarbeit in den letzten Jahren wegweisende Konzepte und Kampagnen zur Prävention und zur Stärkung der Erziehungsfähigkeit entwickelt. Familienbildung, insbesondere zur Stärkung der Erziehungsfähigkeit und Vermittlung von Erziehungssicherheit, wird in den nächsten Jahren neben dem quantitativen und qualitativen Ausbau der Kindertagesbetreuung strategischer Schwerpunkt des gesamten Geschäftsbereichs sein, weil Erziehung Voraussetzung für Bildung ist und Bildungschancen mit den Bedingungen des Aufwachsens in der Familie einhergehen. Deshalb bietet sich inhaltlich eine engere Zusammenführung der Aufgaben Familienbildung, Eltern- und Erziehungsberatung und präventive Jugendarbeit an. Aufgrund der fachlichen Eigenständigkeit und der Erkennbarkeit in der Außendarstellung bleibt die bisherige Abteilung Psychologische Beratungsdienste (J/3) als eigene Abteilung Erziehungsberatung bestehen, wird jedoch wegen der inhaltlichen Nähe im Bereich 2 angesiedelt.

4.3.3.1 Struktur des Bereichs: Aufbauorganisation

Der Bereich besteht aus fünf Abteilungen: drei Regionalabteilungen, einer Abteilung Erziehungsberatung und einer Abteilung „Zentrale Aufgaben“. Der Zuschnitt der Regionalabteilungen baut auf den neun sozialräumlichen Regionen (siehe 3.3.) auf.

Die städtischen **Erziehungsberatungsstellen** bilden eine Abteilung des Bereichs 2. Denkbar ist eine Ergänzung der Abteilung um die Zuständigkeit für Elterntrainings und Frühförderprogramme (alternativ in der Abteilung „Zentrale Aufgaben“ angesiedelt). Die wichtigen Unterstützungsleistungen, etwa Gutachtertätigkeit und fachliche Beratung, die die städtischen Erziehungsberatungsstellen für andere Aufgabenbereiche des Jugendamts übernehmen, beispielsweise Kindertageseinrichtungen und Erzieherische Hilfen, werden ungeachtet der Eingliederung in den Bereich 2 weiterhin in gleichem Umfang wahrgenommen. Ebenfalls bestehen bleibt die enge Einbindung der Erziehungsberatung in die Kampagne Erziehung, die zur Stärkung der Erziehungssicherheit dient. Neben den vier städtischen Teams der Erziehungsberatung bieten in Nürnberg noch die beiden Kirchen Erziehungsberatungsstellen an. Es wird angestrebt, ein Team der Erziehungsberatung, insbesondere für Familien mit Migrationshintergrund, im Sinne der eingangs beschriebenen Förderung der Trägervielfalt an einen freien Träger abzugeben. In den vertraglichen Regelungen dazu müssen Art und Umfang der Leistungserbringung für die Bereiche des Jugendamtes verankert werden. Um die Stadtgebiete bedarfsgerecht zu versorgen, soll die neue Beratungsstelle in St. Leonhard oder der Südstadt verortet werden.

Die **Abteilung „Zentrale Aufgaben“** umfasst Familienbildung, Prävention, Spielen, Jugendsozialarbeit, Beteiligung von Kindern und Jugendlichen. Die Zuständigkeit für die Aktivspiel-

plätze liegt weiterhin bei der Abteilung „Zentrale Aufgaben“, sodass für die Trägervereine der Aktivspielplätze eine zentrale Ansprechperson zuständig bleibt.

Die Zuständigkeit für **Jugendsozialarbeit** umfasst die Jugendberufshilfen, die Koordination der den Regionalabteilungen zugeordneten Jugendsozialarbeit an Schulen und die Durchführung von Projekten wie „Future guides – Übergangslotsen“.

Die **Kampagne Erziehung** ist ebenfalls der Zentralabteilung zugeordnet, die sich in enger Verzahnung mit dem Stab Familie auch um die Elternbriefe kümmert. Zudem sollen hier auch Ressourcen zur Planung und Projektentwicklung angesiedelt werden.

4.3.3.2 Weitere Schwerpunkte

Der **Übergang Schule - Beruf** als Aufgabe der Jugendsozialarbeit muss unter veränderten rechtlichen Rahmenbedingungen (SGB II; ARGE) inhaltlich neu konzipiert und organisatorisch und strukturell neu verortet werden. Im Vordergrund muss dabei der Ausbau der **Jugendsozialarbeit an Hauptschulen** stehen, und diese muss sich konzeptionell stärker auf eine frühere Berufsorientierung und das Übergangsmanagement konzentrieren. Dabei geht es auch um die konzeptionelle Mitgestaltung der Integrationsangebote des Bereichs U 25 für Jugendliche bei der ARGE, um die Mitarbeit in der Koordinationsstelle soziale Integration durch Beschäftigung (KosIB; siehe 4.2.2.4) und die Kooperation mit der Noris-Arbeit (NOA) bei der Entwicklung von Angeboten für die Zielgruppe.

Der Ausbau der Jugendsozialarbeit an Hauptschulen muss angesichts der dramatischen Situation oberste Priorität haben. Wie im **Maßnahmenpaket Ausbildungsnot** vom Stadtrat beschlossen, wird die Zahl der Jugendsozialarbeiter/innen an Schulen in einer ersten Ausbaustufe von derzeit vier auf zehn erhöht. Zudem sollen bei freien Trägern entsprechende Projekte angeregt und gefördert werden. Die Wirkung des Arbeitsansatzes soll extern evaluiert werden. Die Stellen der Jugendsozialarbeiter/innen an Schulen sind zugunsten einer sozialräumlichen Verankerung und Vernetzung der Jugendsozialarbeit in den Regionalabteilungen verortet, um so die gemeinsame Organisation von Lern- und Erfahrungswelten im Stadtteil zu fördern.

Ein weiterer Schwerpunkt muss der Aufbau einer **Beteiligungsstruktur für Jugendliche** sein. Während Nürnberg mit der Kinderkommission und den Kinderversammlungen bundesweit beachtete und erfolgreiche Partizipationsmöglichkeiten für Kinder geschaffen hat und damit einen wertvollen Beitrag zur Demokratieerziehung und Identifikation mit dem Gemeinwesen leistet, gibt es für Jugendliche keine vergleichbare Form der Beteiligung. Hier sollen Modelle entwickelt und erprobt werden, reale und virtuelle über das Internet.

4.3.4 Bereich 3 Soziale Dienste und Erzieherische Hilfen

In diesem neuen Bereich werden die bisherigen Aufgaben der Abteilung J/4,

- Kinder- und Jugendnotdienst,
- Kinder- und Jugendheim Reutersbrunnenstraße,
- Ambulante Hilfen,
- Pflegekinderwesen und Adoptionsvermittlung

(außer dem Bereich Fachberatung und Controlling), und Aufgaben der Abteilung J/2 Beistand- und Amtsvormundschaften sowie die Kinder- und Jugendhilfeaufgaben der Bezirkssozialarbeit (ASD) zusammengefasst.

Mit den in den vergangenen Jahren entwickelten Steuerungsmodellen im Bereich der Erzieherischen Hilfen ist es gelungen, den Kostenanstieg einerseits einzudämmen und andererseits zu garantieren, dass der individuelle Rechtsanspruch auf Hilfen zur Erziehung fachlich fundiert, rechtzeitig und zielgenau erfüllt wird. Hier hat das Jugendamt vor allem eine fachliche Steuerungsfunktion. Deshalb muss gerade in diesem Handlungsfeld genau geprüft wer-

den, welche Leistungen an freie Träger vergeben werden können. Hier sind noch nicht alle Möglichkeiten ausgeschöpft. So können z.B. die Soziale Gruppenarbeit (§ 29 SGB VIII) und soziales Training an freie Träger abgegeben werden. Auch beim Pflegekinderwesen soll versucht werden, stärker freie Träger einzubeziehen. Anderseits muss auch sichergestellt werden, dass das Jugendamt eine Infrastruktur erhält, die seine Aufgabenerfüllung gewährleistet und die Erprobung und Weiterentwicklung fachlicher Modelle und Standards ermöglicht.

4.3.4.1 Struktur des Bereichs: Aufbauorganisation

Der Bereich besteht künftig aus vier Abteilungen und einem direkt der Bereichsleitung unterstellten Aufgabenbereich Pflegekinderwesen und Adoptionsvermittlung:

- Fachdienst Kinder- und Jugendhilfe (ASD),
- Kinder- und Jugendnotdienst,
- Kinder- und Jugendhilfezentrum Reutersbrunnenstraße,
- Beistand- und Amtsvormundschaften.

Bei der Bereichsleitung soll weiterhin eine Stelle angesiedelt werden, die für Planung, fachliche Weiterentwicklung und Betreuung freier Träger zuständig ist.

4.3.4.2 Aufgabenbereich Pflegekinderwesen

Der interkommunale Vergleich bei den Erzieherischen Hilfen zeigt, dass Nürnberg absolut und auch im Verhältnis von familiärer und stationärer Unterbringung sehr ungünstig dasteht. Deshalb hat die Verwaltung bereits eine Reihe von Maßnahmen in die Wege geleitet, um diesen Bereich zu qualifizieren, und dabei konkrete Zielvorgaben formuliert. Die bei der Reform der Sozialen Dienste festgelegte Aufgabenverteilung zwischen der Fachabteilung und dem ASD ist aufwändig und hat sich letztlich nicht bewährt. Zukünftig soll deshalb auch die Betreuung der Pflegeeltern durch den fallverantwortlichen Bezirkssozialarbeiter des Fachdienstes Kinder- und Jugendhilfe (ASD) wahrgenommen werden. Darüber hinaus soll versucht werden, freie Träger stärker in diese Aufgabenwahrnehmung einzubeziehen. Der neue und personell reduzierte Aufgabenbereich Pflegekinderwesen ist direkt der Bereichsleitung zugeordnet und soll sich auf folgende Aufgaben konzentrieren:

- Akquise von Pflegeeltern,
- Information und Schulung,
- Betreuung und Beratung der freien Träger im Bereich des Pflegekinderwesens,
- Adoptionsvermittlung (hier soll in Kürze eine konzeptionelle und organisatorische Überprüfung der Aufgabenwahrnehmung erfolgen).

Mit den Aufgaben wechseln die personellen Ressourcen Tagespflege zum Bereich Kindertageseinrichtungen bzw. zum Fachdienst Kinder- und Jugendhilfe (ASD).

4.3.4.3 Fachdienst Kinder- und Jugendhilfe (ASD)

Die bisher durch die Bezirkssozialarbeit des ASD wahrgenommenen Aufgaben der Jugendhilfe werden zukünftig durch einen Fachdienst Kinder- und Jugendhilfe (ASD) als Abteilung im Bereich wahrgenommen. Der Fachdienst soll weiter die einzelfallbezogenen Hilfen anbieten, sich aber stärker als bisher präventiver und Familien unterstützender Aufgaben annehmen und auch nachbarschaftliche Netzwerke und sonstige Unterstützungsformen initiieren, die vor Ort die Bedingungen des Aufwachsens verbessern, z.B. den Einsatz von Familienpaten, die Vermittlung von Frühförderprogrammen oder Elterntrainings oder von (ehrenamtlicher) Unterstützung beim schulischen Lernen. Er hat aber auch die Aufgabe eines „Seismografen“ für kleinräumige soziale Entwicklungen (siehe unter 3.3).

Der Fachdienst Kinder- und Jugendhilfe (ASD) wird entsprechend der sozialräumlichen Gliederungsstruktur gebildet. Die Teams sollen sozialräumlich den Stadtteil- bzw. Bürgerversammlungsgrenzen entsprechen. Dies hat eine Reduzierung der kollegialen Teams und ggf. eine Vergrößerung zur Folge. Zukünftig ist von 9 Regionalteams auszugehen. Jedes der Teams erhält eine Leitung, die Vorgesetztenfunktion hat und für die Einhaltung der fachlichen Standards verantwortlich ist, aber auch sozialpädagogische Aufgaben wahrnimmt. Die Teamleitungen sind der Abteilungsleitung Fachdienst Kinder- und Jugendhilfe (ASD) unterstellt. Ob bzw. in welchem Umfang nach der Einführung neuer DV noch Verwaltungskräfte erforderlich sind, wird in einem eigenen Arbeitspaket im Projektzeitraum gesondert untersucht werden.

Außerdem soll in enger Zusammenarbeit mit Hebammen, Kliniken und Kinderärzten ein **Frühwarnsystem** aufgebaut werden, das rechtzeitig Kindesvernachlässigung und Kindesmisshandlung anzeigt. Diese Aufgabe wird bei der Bereichs- oder der Abteilungsleitung Fachdienst Kinder- und Jugendhilfe (ASD) angesiedelt.

Weiter wird es Aufgabe dieses Fachdienstes sein, intensiver und systematischer mit den Kindertageseinrichtungen und Schulen im jeweiligen Sozialraum zu kooperieren.

Vorläufig dem Fachdienst Kinder- und Jugendhilfe (ASD) angegliedert wird die Stadtteilwohnung in Langwasser, mit der Maßgabe, das bestehende Angebot für Alleinerziehende in Zusammenarbeit mit dem Stab Armutsprävention im Bereich 2 des Amts für Existenzsicherung und soziale Integration weiterzuentwickeln.

4.3.4.4 Kinder- und Jugendnotdienst

Der gemeinsam durch das Jugendamt und den freien Träger Schlupfwinkel e.V. getragene Kinder- und Jugendnotdienst hat sich bewährt. Er soll weiter aus den Säulen

- Bereitschaftsbetreuung,
- Kindernotwohnung,
- Jugendschutzstelle und
- Sleep In

bestehen bleiben. Außerdem wird die Aufgabe des Kindernottelefons wahrgenommen. Der Kinder- und Jugendnotdienst ist als weitgehend autonome betriebswirtschaftliche Einheit zu betrachten, der sich – mit Ausnahme des Sleep In – über Pflegesätze finanziert. Dies erfordert auch eine möglichst flexible Personalbewirtschaftung. Ziel muss es sein, unter Berücksichtigung der Problematik der gesamtstädtischen Verwaltungskostenanteile im Lauf der nächsten drei Jahre so umzusteuern, dass sich die Einrichtung selbst trägt und ohne Zuschuss aus dem Haushalt auskommen kann.

4.3.4.5 Kinder- und Jugendhilfezentrum Reutersbrunnenstraße

Die Aufgaben, die das Jugendamt selbst als Leistungserbringer wahrnimmt, also Hilfen zur Erziehung nach §§ 27ff. SGB VIII (mit Ausnahme des Pflegekinderwesens, § 33), werden in einer Einrichtung, dem Kinder- und Jugendhilfezentrum Reutersbrunnenstraße, zusammengefasst und von dort wahrgenommen. Das bedeutet strukturell, dass die Sachgebiete „Kinder- und Jugendheim Reutersbrunnenstraße“ (J/4-1) und „Ambulante Hilfen“ (J/4-4) zu einer Abteilung zusammengelegt werden. Das Kinder- und Jugendhilfezentrum steht im Wettbewerb mit anderen Leistungserbringern und muss sich perspektivisch wirtschaftlich selbst tragen (dabei werden die besonderen Belastungen durch Verwaltungskostenanteile berücksichtigt). Darüber hinaus muss geprüft werden, ob im Bereich der ambulanten Hilfen weitere Aufgaben auf freie Träger übertragen werden können. Für die soziale Gruppenarbeit wurde dies bereits überprüft und die Ausschreibung in die Wege geleitet.

4.3.4.6 Beistand- und Amtsvormundschaften

Die Abteilung Beistand- und Amtsvormundschaften (J/2) wird als Abteilung dem Bereich 3 zugeordnet. Dann soll eine umfassende Organisationsuntersuchung erfolgen.

4.4. Amt für Existenzsicherung und soziale Integration – Sozialamt[5]

Die Reformen auf den Arbeitsmarkt, insbesondere „Hartz IV", haben zur größten Sozialreform in der Geschichte der Bundesrepublik geführt und stellen einen weiteren Schritt im sozialstaatlichen Paradigmenwechsel von der Lebensstandardsicherung zur Grundsicherung und zum so genannten aktivierenden Sozialstaat dar. Dieser grundlegende Perspektivenwechsel macht es notwendig, parallel zum Aufbau der ARGE Nürnberg auch das Sozialamt neu zu strukturieren. Das bisherige Sozialamt mit seinem deutlichen Schwerpunkt im Leistungsbereich soll zu einer modernen Institution weiterentwickelt werden, die sowohl mit umfassender Kompetenz in der Gewährung sozialrechtlicher Leistungen als auch mit offensiver sozialpädagogischer Beratungs- und Hilfekompetenz ausgestattet ist und die Chancen und Möglichkeiten der neuen Sozialgesetzgebung aktiv zum Nutzen der Bürgerinnen und Bürger der Stadt Nürnberg umsetzt. Dies wird erreicht, indem die Leistungsbereiche in einem Bereich „Wirtschaftliche Hilfen" zusammengefasst und ein zweiter, gleichberechtigter Bereich „Prävention und Zielgruppen" durch die Zusammenführung mit Teilen des ASD und Aufgabenbereichen des Referates gebildet wird, um die soziale Integration zu gewährleisten. Diese Neuorientierung kommt auch in der künftigen Amtsbezeichnung „Amt für Existenzsicherung und soziale Integration - Sozialamt" zum Ausdruck.[6]

In dieses neue Amt werden vom ASD folgende Aufgaben zur sozialen Integration eingebracht:

- Aufgaben der Bezirkssozialarbeit (jenseits der Jugendhilfe),
- Stadtteilladen Dianastraße, Stadtteiltreffpunkt Nordost und FrauenZimmer,
- Betreuungsstelle und
- Fachstelle für Wohnungslosen- und Obdachlosenhilfe.

In der ARGE werden durch den persönlichen Ansprechpartner und ggf. den Fallmanager alle erwerbsfähigen Hilfebedürftigen betreut. Die Betreuungsaufgaben für diesen Personenkreis sind somit beim ASD weggefallen und durch Stellen- und Personalzuteilung zur ARGE vollzogen.

Die bisher im Bereich des Referats V wahrgenommenen Aufgaben

- des Suchtbeauftragten und der Koordination der Suchtarbeit,
- der Förderung der Selbsthilfe sowie
- der Armutsberichterstattung und
- der Armutsprävention

---

5 Parallel zur Neuorganisation des Geschäftsbereichs Ref. V fand im Sozialamt eine Organisationsuntersuchung statt. Die Details zur Neustruktur des Sozialamtes und die Ergebnisse der Organisationsuntersuchung finden sich in Anlage 1 zu diesem Papier.

6 Die Aufgabenaufteilung zwischen örtlichem und überörtlichem Sozialhilfeträger wird voraussichtlich neu geregelt. So wird im Rahmen der Neugestaltung des AGSGB derzeit die Frage der Zuständigkeit für die Pflege und die Eingliederungshilfe kontrovers diskutiert. Sollten diese Aufgaben auf die kommunale Ebene verlagert werden, wofür aus fachlichen Gesichtspunkten und aus Gründen der Bürgerfreundlichkeit viel spricht, dann kommen auf das Amt für Existenzsicherung und soziale Integration eine Fülle neuer Aufgaben zu, die noch nicht berücksichtigt und quantifiziert werden können.

werden ebenfalls dem Amt für Existenzsicherung und soziale Integration – Sozialamt zugeordnet.

Das Sozialamt bringt in das neue Amt ein

- den Bereich der wirtschaftlichen Hilfen (Grundsicherung im Alter und bei Erwerbsminderung, Hilfe zum Lebensunterhalt und Asylbewerberleistungsgesetz, Eingliederungshilfe für behinderte Menschen, Hilfe zur Pflege und soziales Entschädigungsrecht, Unterhalt, Leistungsabrechnung Hilfe zur Gesundheit und Außendienst)
- die Rechtsstelle,
- die BSHG-Refinanzierung als temporäre Aufgabe,
- den Aufgabenbereich des Behindertenbeauftragten,
- die Fachstelle für Wohnungslosen- und Obdachlosenhilfe und die Heime der Sozialhilfe in der Großweidenmühle sowie
- das Nachbarschaftshaus Gostenhof.

Nach der Zusammenführung wird das **Amt für Existenzsicherung und soziale Integration – Sozialamt** in drei Einheiten gegliedert:

- Dienststellenleitung mit Verwaltung, einer Stabseinheit und der BSHG-Refinanzierung,

sowie den zwei Bereichen:

- Bereich 1 „Wirtschaftliche Hilfen“ und
- Bereich 2 „Prävention und Zielgruppen“.

Sitz der Dienststelle ist das „**Jugend- und Sozialrathaus Dietzstraße**“.

4.4.1 Dienststellenleitung

Der **Dienststellenleitung** sind direkt zugeordnet:

- die Verwaltung,
- der Stab Rechts- und Grundsatzfragen, Planung und Controlling, Beschwerdemanagement und
- die BSHG-Refinanzierung.

Neben den laufenden Verwaltungs-, Planungs- und Controllingaufgaben, der Prozessvertretung sowie den im Rahmen des Service-Center Sozialverwaltung übertragenen Aufgaben betreut das Amt für Existenzsicherung und soziale Integration zur Zeit die 160 städtischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der ARGE, die aus dem Sozialamt und auch aus anderen Bereichen der Stadtverwaltung zur ARGE wechselten. Das Sozialamt fungiert hier, soweit die Kompetenzen nicht auf die ARGE übertragen sind, als Verbindungsstelle zwischen ARGE und dem Personalamt. Als Leistungserbringer nach dem SGB II sind für die kommunalen Leistungen vor dem Hintergrund der aktuellen Gesetzeslage und Rechtsprechung Standards und Vorgaben zu formulieren und fortzuschreiben. Außerdem muss die Abwicklung und Prüfung der umfangreichen Finanztransfers sichergestellt werden. Diese Aufgabe wird künftig in der Stabstelle verankert.

Das erfolgreiche Beschwerdemanagement bei sozialhilferechtlichen Fragestellungen wird zunächst im Sozialamt weitergeführt, bis das neu zu entwickelnde Konzept eines Beschwerdemanagements für den gesamten Geschäftsbereich erarbeitet ist (vgl. Kapitel 5.3).

Die BSHG-Refinanzierung ist temporär angelegt und bearbeitet alle noch nicht abgeschlossenen BSHG-Akten, aus denen noch Rückforderungen oder Kostenerstattungsansprüche

resultieren können. Wie lange diese Einheit notwendig sein wird und wie schnell und in welchem Umfang Mittelrückflüsse stattfinden, hängt direkt von den dort eingesetzten Personalressourcen ab.

4.4.2 Bereich 1 Wirtschaftliche Hilfen

Im Bereich 1 werden nahezu alle wirtschaftlichen Hilfen des Sozialamts zusammengeführt. Somit können die erforderlichen Kompetenzen des sozialen Leistungsrechts in diesem Bereich konzentriert und fachlich weiterentwickelt werden.

Der **Bereich 1 „ Wirtschaftliche Hilfen“** umfasst die Einheiten:

- Abteilung Grundsicherung im Alter und bei Erwerbsminderung mit drei Gruppen[7]
- Abteilung Eingliederungshilfe, Hilfe zur Pflege mit den Gruppen[8]
    - Gruppe Eingliederungshilfe für behinderte Menschen,
    - Gruppe Hilfe zur Pflege und soziales Entschädigungsrecht,
- Gruppe Hilfe zum Lebensunterhalt und Asylbewerberleistungsgesetz,
- Gruppe Übergreifende Aufgaben: Unterhalt, Leistungsabrechnung Hilfe zur Gesundheit und
- den der Bereichsleitung zugeordneten Ermittlungsdienst.

Grundsätzlich sollen die wirtschaftlichen Hilfen im Rahmen einer Ganzheitssachbearbeitung erbracht werden. Alle für einen Leistungsberechtigten erforderlichen wirtschaftlichen Hilfen sollen grundsätzlich nur von einer Stelle erbracht werden. Das Verweisen eines Bürgers an mehrere Stellen innerhalb des Sozialamts kann so weitgehend vermieden werden. Diese bürgerfreundliche Struktur bietet auch der Verwaltung den Vorteil, innerhalb einer Gruppe spezielles Fachwissen (z. B. Hilfe zur Pflege) vorzuhalten und so eine umfassende Beratung und bedarfsgerechte Leistung sicherzustellen. Doppelarbeiten werden vermieden.

Gleichzeitig wurden aber Schwerpunkte auf verschiedene Leistungsbereiche gesetzt. So wurde als zuständige Stelle die Gruppe bestimmt, deren Leistungsbereich der überwiegende Beratungsbedarf der Bürger zuzuordnen ist. So ist für einen pflegebedürftigen Hilfesuchenden mit Ansprüchen auf Leistungen der Grundsicherung im Alter und bei Erwerbsminderung (4. Kap. SGB XII), der Hilfe zur Gesundheit (5. Kap. SGB XII) und der Hilfe zur Pflege (7. Kap. SGB XII) nur eine Stelle und zwar die Gruppe Hilfe zur Pflege für alle wirtschaftlichen Hilfen (SGB XII) zuständig, da der größte Beratungsbedarf und die intensivste Betreuung aufgrund der Pflegebedürftigkeit entstehen wird.

Der frühere Außendienst des Sozialamtes wird in einen Ermittlungsdienst überführt. Dieser übernimmt die Aufgaben der Bedarfskontrolle (=Missbrauchskontrolle) für alle Leistungsbereiche der wirtschaftlichen Hilfen. Der Ermittlungsdienst wird bei Verdacht auf missbräuchliche Inanspruchnahme von Leistungen tätig, prüft in Richtung der Leistungserbringer aber beispielsweise auch die Kostenvoranschläge und Rechnungen für ambulante Leistungen. Das Vorhalten eines Ermittlungsdienstes soll außerdem der Missbrauchsgefahr auf Seiten der Leistungsempfänger und auch auf Seiten der Leistungserbringer vorbeugen. Zusätzlich ist der Ermittlungsdienst bis auf weiteres auch im Auftrag der ARGE gegen Verrechnung tätig.

Die Personalbedarfsermittlung erfolgte in den Leistungsbereichen Hilfe zum Lebensunterhalt, Grundsicherung im Alter und bei Erwerbsminderung und Asylbewerberleistungsgesetz nicht

---

[7] Die Leitung der Abteilung Grundsicherung übernimmt in Personalunion die Leitung der ersten Gruppe.

[8] Die Leitung der Abteilung Eingliederungshilfe, Hilfe zur Pflege übernimmt in Personalunion die Leitung der Gruppe Eingliederungshilfe

ausschließlich auf Basis der Überlegungen des Bayerischen Kommunalen Prüfungsverbands; sondern vielmehr wurden hier in Abstimmung mit OrgA folgende vier Verfahren für die Ermittlung des angemessenen Personalbedarfs herangezogen:

- Berechnungen des Bayerischen Kommunalen Prüfungsverbands,
- Interkommunale Vergleiche,
- Vergleich mit der Personalbemessung in den ARGEn,
- Bedarfsermittlungen des Sozialamts.

In Einvernehmen mit OrgA wurden Fallschlüssel für die Leistungssachbearbeitung und ein Schlüssel für die Stellenbemessung der Leitungskräfte festgelegt. Der rechnerische Bedarf von Leistungssachbearbeitern und Leitungskräften wird quartalsweise überprüft und die Personalausstattung entsprechend den Ergebnissen angepasst.

4.4.3 Bereich 2 Prävention und Zielgruppen

Der Bereich 2 betreut und berät Erwachsene in prekären Lebenslagen und ermöglicht im Sinne des Hauptziels kommunaler Sozialpolitik die soziale Integration und Teilhabe dieser Zielgruppe i.S. von „social inclusion“. Er konzentriert sich dabei insbesondere auf Beratung, zugehende Hilfe und Prävention in den Lebenslagen Obdachlosigkeit, Behinderung, gesetzlicher Betreuungsbedarf, Krankheit oder Sucht sowie Integrationsprobleme. Im Bereich Prävention und Zielgruppen wird die sozialpädagogische Beratungs- und Hilfekompetenz zusammengefasst; es werden interdisziplinär und trägerübergreifend Präventions- und Hilfeangebote erarbeitet, vorgehalten und weiterentwickelt.

Der **Bereich 2 „Prävention und Zielgruppen“** umfasst die Einheiten:

- Stab Armutsprävention,
- Abteilung für Wohnungsfragen und Obdachlosigkeit mit
    - der Fachstelle für Wohnungslosen- und Obdachlosenhilfe und
    - den Heimen der Sozialhilfe in der Großweidenmühle,
- Sozialpädagogischer Außendienst inkl. des Stadtteilladens Dianastraße, des Stadtteiltreffs Nordost und des FrauenZimmer,
- Betreuungsstelle,
- Zentrale Beratungsstelle für Menschen mit Behinderung (ZeBB) und
- Nachbarschaftshaus Gostenhof.

Bei der Bereichsleitung ist ein **Stab Armutsprävention** aufzubauen, der insbesondere für die Initiierung, konzeptionelle Entwicklung und Vernetzung von Aktivitäten zur Armutsprävention der städtischen Stellen und anderer Träger verantwortlich ist. Er hat die planerische, strategische und konzeptionelle Aufgabe, Angebote und Maßnahmen zur sozialen Integration zu entwickeln. Dazu gehört die Weiterentwicklung des Nürnberg-Passes[9], Angebote zur wirtschaftlichen Haushaltsführung, Aktivierung von Selbsthilfepotentialen und die Entwicklung von speziellen Programmen für spezielle Zielgruppen. Dabei gilt, dass im operativen Bereich keine umfassende eigene Struktur aufgebaut , sondern auf Partner – z.B. das Bildungszentrum – und freie Träger zurückgegriffen werden soll. Aufgabe ist es, ein Netzwerk Armutsprävention aufzubauen.

[9] Die Ausgabe der Nürnberg Passes erfolgt durch die Sachbearbeiterinnen und Sachbearbeiter im Bereich 1 Wirtschaftliche Hilfen.

Die **Abteilung für Wohnungsfragen und Obdachlosigkeit** ist im wesentlichen gleichzusetzen mit der früheren Abteilung Obdachlosenhilfe, Heime für Männer und Frauen des Sozialamtes. Sie gliedert sich in die Fachstelle für Obdachlosenunterkünfte und Durchreisende sowie in die Verwaltung und Betreuung der Heime der Sozialhilfe in der Großweidenmühle. Aktuell wird ein grundsätzliches Konzept zur Obdachlosenhilfe erarbeitet, das in Kürze vorgelegt wird.

Gerade nach dem gesetzgeberischen Paradigmenwechsel wurde deutlich, dass die Nürnberger Bevölkerung, aber auch andere Behörden das Sozialamt weiterhin als die zentrale Stelle für Menschen in Not betrachten und qualifizierte Beratung, wenn möglich Hilfe oder kompetente Weiterleitung erwarten. Diesem Umstand wird durch den Aufbau des **Sozialpädagogischen Außendienstes** Rechnung getragen. Darin werden Personalressourcen aus der Bezirkssozialarbeit des bisherigen ASD und das sozialpädagogische Personal der ASD Fachstelle für Obdachlose eingebracht. Der Sozialpädagogische Außendienst wird tätig, wenn weder eine Fallverantwortung des Fallmanagers bei der ARGE (für erwerbsfähige Hilfebedürftige) noch des Fachdiensts Kinder- und Jugendhilfe (ASD) im Jugendamt gegeben ist. Zielgruppen können z.B. Obdachlose oder von Obdachlosigkeit bedrohte Personen, psychisch Kranke oder Suchtkranke sein. Auch Ereignismeldungen der Polizei oder Meldungen von Nachbarn oder Ärzten kann durch den Außendienst nachgegangen werden. Die detaillierten Richtlinien, die die Zusammenarbeit und die Fallübergabe zwischen dem Fachdienst Kinder- und Jugendhilfe (ASD) des Jugendamtes und dem Sozialpädagogischen Außendienst des Sozialamtes regeln, werden bis Jahresende von den Beteiligten erarbeitet.

Der **Stadtteilladen Dianastraße, der Stadtteiltreffpunkt Nordost und das FrauenZimmer** werden beim Sozialpädagogischen Außendienst angesiedelt. Sie bieten in ausgewählten Stadtteilen ortsnahe und operative Unterstützungsangebote. Eine große Zahl von Menschen mit erfahrungsgemäß komplexen Problemlagen findet hier bürgernahe Beratung und Hilfe. Die Ausrichtung der Einrichtungen wird unter der neuen Zuordnung im Bereich 2 des Sozialamtes weiter geschärft und stärker in Richtung Armutsprävention ausgebaut.

Die **Betreuungsstelle** wird in ihrer bewährten Form in das Amt für Existenzsicherung und soziale Integration überführt. Die Aufgabenschwerpunkte liegen bei Ermittlungen für das Vormundschaftsgericht nach dem Betreuungsbehördengesetz, in der Förderung von Tätigkeiten einzelner Personen und gemeinnütziger Organisationen zugunsten Betreuungsbedürftiger sowie in der Beratung und Unterstützung von Betreuern und Bevollmächtigten bei der Wahrnehmung ihrer Aufgaben.

Die neu zu schaffende **Zentrale Beratungsstelle für Menschen mit Behinderung (ZeBB)** hat die Aufgabe, alle Behindertenangelegenheiten zu koordinieren und das bereits vorhandene Netzwerk von Trägern, Initiativen und Selbsthilfegruppen enger zu knüpfen sowie Maßnahmen anzuregen, die behinderten Menschen mehr gesellschaftliche Teilhabe ermöglichen. Von besonderer Bedeutung ist der Aufbau einer neutralen und trägerübergreifenden Beratung, an die sich behinderte Menschen oder deren Angehörige wenden können. Ähnlich der Zentralen Anlaufstelle Pflege (ZAPf) ist es Ziel, gemeinsam mit den verschiedenen freien Trägern, Initiativen, Verbänden und Selbsthilfegruppen ein solches Beratungszentrum aufzubauen. Außerdem werden der Beratungsstelle die Aufgaben des Behindertenbeauftragten sowie die Aktivitäten hinsichtlich der „Barrierefreien Stadt“ übertragen.

Das **Nachbarschaftshaus Gostenhof** ist eine bürgerorientierte interkulturelle Einrichtung des Sozialamtes der Stadt Nürnberg. Es soll möglichst vielen unterschiedlichen Bevölkerungsgruppen aus dem gesamten Stadtgebiet Gelegenheit geben, ihre sozialen, kulturellen und ethnischen Anliegen mit dem Ziel des gegenseitigen Kennenlernens und der Völkerverständigung in das Gesamtkonzept des Hauses einzubringen. Zusätzlich bietet das Nachbarschaftshaus durch seine fachliche Kompetenz und räumliche Infrastruktur die Basis für Ansätze der Armutsprävention. Wesentliche Aufgaben sind die gegenseitige Information, die soziale Beratung, die Integration und die Förderung interkultureller Begegnung, der Selbsthilfe und des Bürgerengagements.

4.5. Amt für Senioren und Generationenfragen – Seniorenamt

Das Seniorenamt bleibt als eigenständige Dienststelle bestehen. Mit einem eigenständigen Seniorenamt hat sich die Stadt Nürnberg für eine Organisationsform entschieden, die bundesweit große Beachtung findet. Obwohl das Seniorenamt deutlich kleiner ist als die beiden anderen Ämter, soll der **Aufgabenbereich Senioren und Generationenfragen** aufgrund seiner stetig wachsenden Bedeutung und der damit verbundenen Querschnittsfunktionen, stadtverwaltungsübergreifenden Aufgaben, der Planungsaufgaben sowie operativen Funktionen weiter als eigenständige Dienststelle geführt werden. Verwaltungsfunktionen sollen – soweit sie nicht durch das „Center Sozialverwaltung“ wahrgenommen werden – mit denen der Dienststelle Ref.V zusammengefasst werden (sobald die räumliche Nähe zwischen Rathaus Hauptmarkt und Seniorenrathaus verwirklicht ist).

Angesichts des rasanten Anwachsens der Anzahl von älteren Menschen in der Stadt (demografische Entwicklung) und der dadurch entstehenden Herausforderungen zur Gestaltung der Zukunft in einer älter werdenden Stadtgesellschaft (Querschnittspolitik) soll sich zukünftig das Seniorenamt stärker als bisher mit Generationenfragen, insbesondere mit dem Zusammenleben der Generationen in der Stadt, beschäftigen und die Konsequenzen der demografischen Entwicklung für alle Verantwortlichen herausarbeiten. Bei der zukünftigen Unterbringung des Seniorenamtes im zentral gelegenen Heilig-Geist-Haus („Seniorenrathaus“) ist besonders auf eine bürgerfreundliche und **ganzheitliche Beratungsstruktur** für ältere Menschen und ihre Angehörigen zu achten. Dazu werden dort die Beratungsangebote des SenA durch die Zentrale Anlaufstelle Pflege, die Angehörigenberatung, die Wohnraumberatungsstelle der Bayerischen Architektenkammer und Beratungsangebote weiterer Partner ergänzt.

Zusätzlich zu diesem zentralen Beratungsangebot muss die **stadtteilbezogene Infrastruktur** (z.B. in den Seniorentreffs oder anderen Stadtteileinrichtungen) genutzt werden, um dezentrale nahraumbezogene Beratungs- und Versorgungsstrukturen aufzubauen, die im Einzelfall auch zugehende Beratung in der Häuslichkeit ermöglichen. Die erforderliche personelle Aufstockung der sozialpädagogischen Beratungskapazität erfolgt durch Übertragung von 1-x Stellen aus der Bezirkssozialarbeit des ASD.

Ausdrücklich wird damit im Seniorenamt **kein zusätzlicher Außendienst** aufgebaut. Die sozialpädagogischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Seniorenamts sind aber gehalten, dezentrale Beratungsstrukturen in Stadtteileinrichtungen aufzubauen sowie im Einzelfall auf Wunsch auch Hausbesuche zu machen und zugehende Beratung zu leisten. Für Senioren betreffende Ereignismeldungen etwa der Polizei und Notfälle allgemeiner Art ist der Sozialpädagogische Außendienst im Sozialamt (siehe unter 4.4.3.) die erste Anlaufstelle. In spezifischen Fällen kann nach vorher festgelegten Kriterien und in Absprache eine Übergabe an SenA erfolgen.

4.5.1 Dienststellenleitung

Die Leitung des Amtes für Senioren und Generationenfragen hat in einem nicht zu unterschätzenden Umfang eine repräsentative Aufgabe als zentraler Ansprechpartner für die ältere Generation. Bei ihr sind weiter

- übergreifende Planungsaufgaben,
- Verwaltung und Geschäftsstelle des Stadtseniorenrates,
- die Federführung der stadtübergreifenden Arbeitsgruppe „Demografischer Wandel und Gestaltung einer alternden Stadtgesellschaft: Nürnberg 2030“,
- die Entwicklung von Strategien und Konzepten zur Bewältigung der demografischen Herausforderung (längere Häuslichkeit)

angesiedelt.

Bei der Dienststellenleitung ist eine weitere Stelle für Informations- und Öffentlichkeitsarbeit und stadtübergreifende Koordination angesiedelt.

Angesichts der rasanten Zunahme der Anzahl hochaltriger Menschen müssen Konzepte entwickelt werden, die eine möglichst lange Häuslichkeit ermöglichen und Teilhabe am gesellschaftlichen Leben eröffnen. Dies wird nur mit dem Aufbau von „kleinen Netzen" nachbarschaftlicher Unterstützungssysteme und bürgerschaftlichen Engagements gehen und umfasst Aspekte der „Nahversorgung", Betreuung und Unterstützung. Diese Potentiale müssen organisiert werden. Die in verschiedenen Stadtteilen verankerten Seniorentreffs bieten die Chance, solche Netzwerke u.U. gemeinsam mit dem/der Stadtteilkoordinator/in zu knüpfen. Dazu müssen sie entsprechend mit Ressourcen ausgestattet und fachlich unterstützt und begleitet werden.

Zukünftiger Sitz des „Amts für Senioren und Generationenfragen – Seniorenamt" ist das **Seniorenrathaus**, das im Heilig-Geist-Spital entstehen soll.

Die Aufgaben der Abteilung 1 „Grundsatzfragen und Planung" und der Abteilung 2 „Sicherung der Teilhabe: Projekte und Angebote der offenen Altenarbeit" bleiben im Wesentlichen bestehen:

4.5.2 Abteilung 1 Grundsatzfragen und Planung

In dieser Abteilung werden die Aufgaben

- Altenhilfeplanung,
- Beratung von Trägern und Investoren,
- Förderung und Zuschusswesen,
- Information und Beratung für Bürgerinnen und Bürger, sowie
- Beschwerde- und Schlichtungsstelle Pflege

wahrgenommen.

4.5.3 Abteilung 2 Sicherung der Teilhabe: Projekte und Angebote der offenen Altenarbeit

In dieser Abteilung werden die Aufgaben

- Projekte zur Förderung der Teilhabe älterer Menschen,
- Veranstaltungen,
- Unterstützung und Betreuung von Altenclubs und selbstorganisierten Senioreninitiativen,
- Seniorentreffs und Aufbau stadtteilbezogener Netzwerke,
- Förderung des Ehrenamts und häuslicher Besuchsdienst

wahrgenommen.

4.6. Weitere Organisationseinheiten im Geschäftsbereich

4.6.1 Eigenbetrieb NürnbergStift (NüSt)

Das NürnbergStift stellte bereits vor einigen Jahren entscheidende Weichen zu den zukunftsorientierten Themen

- Angebots- und Nachfrageentwicklung,
- Gebäudesubstanz- und Erhaltungsinvestitionen und
- Marktfähigkeit im Pflegewettbewerb.

In diesem Zusammenhang fiel auch die Entscheidung für den Bau eines P**flege- und Therapiezentrums** auf dem Gelände des Pflegezentrums Sebastianspital.

Vorausgegangen war 2004/2005 ein EU-weiter Architektenwettbewerb mit über 600 Bewerbern. Der Planungsstand verspricht einen architektonisch ansprechenden, nach zeitgerechten pflegewissenschaftlichen Erkenntnissen ausgerichteten Neubau in vorzüglicher Lage, der nach (nur) 16-monatiger Bauzeit bereits im September 2007 bezugsfertig sein soll.

Weiterer Bestandteil dieser zukunftsorientierten Substanzüberlegungen sind erhebliche Modernisierungsabsichten für das Sparkassenhaus sowie die weitere Nutzung des **August-Meier-Heimes**, begleitet mit einem fortgeschriebenen Nutzungskonzept und baulichen Sanierungen.

Im Hinblick auf demografische Veränderungen, vorhandene Kundenbedürfnisse und –wünsche sowie gesetzliche Anforderungen ist die Versorgungs-, Rehabilitations- und Pflegeinfrastruktur weiterzuentwickeln. Zur Sicherung bzw. weiteren Verbesserung der Versorgungsqualität bedarf es einer Weiterentwicklung von Pflegestandards. Die **Zunahme dementieller Erkrankungen** stellt eine große Herausforderung dar: Hier sind entsprechende Betreuungs- und Versorgungsangebote zu entwickeln und auszubauen. Zudem ist davon auszugehen, dass die Anforderungen an die Einrichtungen der Altenhilfe aufgrund der **Veränderungen im Gesundheitswesen** steigen werden: Aufenthaltsdauern im Krankenhaus werden sich weiter verkürzen, Heimbewohner nach einem Krankenhausaufenthalt früher rückverlegt oder eine Krankenhauseinweisung ganz vermieden werden, d.h. Pflegesituationen gewinnen eine immer höhere Komplexität, und damit steigen auch die Anforderungen an die Mitarbeiter/innen in der Altenhilfe. Zudem sind die Ansätze der **Hospizidee** bzw. der **Palliativmedizin** weiter zu integrieren.

Diese Herausforderungen gelten natürlich auch für die **ambulante Pflege**. Zudem ist ein Schwerpunkt auf die Entlastung pflegender Angehöriger durch tagespflegerische Angebote zur stunden- bzw. tageweisen Betreuung zu legen. Durch zusätzliche Angebote wie Kurzzeitpflege oder Urlaubspflege soll es ermöglicht werden, die eigene Häuslichkeit so lange wie möglich aufrecht zu erhalten. Das heißt, die strikte Trennung von ambulanter und stationärer Betreuung ist zu überwinden.

Zur Bewältigung dieser Anforderungen ist die in **Kooperation mit dem Klinikum Nürnberg** durchgeführte generalistische Ausbildung für Pflegeberufe wegweisend. In dieser dreijährigen Ausbildung werden Wissensinhalte der Kinderkrankenpflege, der Gesundheits- und Krankenpflege sowie der Altenpflege paritätisch vermittelt.

Die Weiterentwicklung des Qualitätsmanagements ist für die Zukunft von elementarer Bedeutung. Hier ist an das interne Qualitätsmanagement ebenso zu denken wie an externe Zertifizierungen.

Mittelfristig muss eine Grundsatzentscheidung getroffen werden, wie sich das NüSt sich zukünftig im Konzern Stadt strategisch verortet. Dabei geht vor allem um die Intensivierung der Zusammenarbeit mit dem Klinikum. Diese Entscheidung fußt auf einer sorgfältigen Abwägung der seniorenpolitischen Perspektive, der langfristigen sozial- und gesundheitspolitischen Strategien kommunaler Daseinsvorsorge und der mittel- und langfristigen wirtschaftlichen Möglichkeiten.

4.6.2 Arbeitsgemeinschaft zur Arbeitsmarktintegration Nürnberg (ARGE Nürnberg)

Die Umsetzung der Reformen auf dem Arbeitsmarkt (Hartz IV), die Zusammenführung von Arbeitslosenhilfe und Sozialhilfe in einer durch die Agentur für Arbeit Nürnberg und die Stadt Nürnberg getragenen Arbeitsgemeinschaft nach § 44b SGB II stellte im Jahr 2005 die größte sozialpolitische Aufgabe dar, die in Nürnberg gut gelungen ist (vgl. dazu z.B. Bericht und Debatte im Stadtrat am 14. Dezember 2005).

Neben der Sicherstellung der Arbeitsfähigkeit der ARGE ergaben und ergeben sich für Stadt Nürnberg aufgrund der Veränderung der rechtlichen Grundlagen und Zuständigkeiten eine

Reihe von Aufgaben, die im Jahr 2005 angegangen wurden und die mit diesem Papier und den darin gemachten Vorschlägen und Verfahren zum Abschluss gebracht werden sollen.

Die Zusammenarbeit der Stadt Nürnberg und der Agentur für Arbeit Nürnberg im Rahmen der ARGE richtet sich am Ziel aus, durch Fördern und Fordern die Eigenverantwortung der ARGE-Kunden zu stärken und diese nachhaltig in die Arbeitswelt zu reintegrieren.

Das heißt:

- erwerbsfähige Hilfebedürftige erhalten Angebote zu Qualifizierung und Verbesserung ihrer Vermittlungschancen, um auf diese Weise ihre Reintegrationschancen in die Arbeitswelt zu verbessern,
- der Lebensunterhalt der erwerbsfähigen Hilfebedürftigen und der mit ihnen in einer Bedarfsgemeinschaft lebenden Personen soll gesichert werden,
- erwerbsfähige Hilfebedürftige sollen mit Unterstützung der ARGE in die Arbeitswelt (1. bzw. 2. Arbeitsmarkt) reintegriert werden.
- Ein besonderer Schwerpunkt der ARGE-Tätigkeit liegt in der sozialen und beruflichen Integration von hilfebedürftigen Jugendlichen in das Erwerbsleben mittels Ausbildung.

Ergänzende Maßnahmen, beispielsweise die Schaffung von zusätzlich benötigten Plätzen in Kindertageseinrichtungen oder Hilfestellung durch die sozialen Dienste, fördern das Ziel der Integration bzw. Reintegration in das Erwerbsleben.

Die konkreten Zielsetzungen der ARGE müssen sich auf Ziele beziehen, die durch die ARGE unmittelbar zu beeinflussen sind. Demgegenüber ist beispielsweise die Reduzierung der Arbeitslosigkeit als Gesamtgröße oder eine verstärkte Investitionspolitik der Unternehmen zu Gunsten weiterer Stellenmehrung nicht durch die ARGE zu beeinflussen.

Im Vordergrund steht die Regelung der Beziehungen zwischen der Agentur für Arbeit Nürnberg und der Stadt Nürnberg als gemeinsame Träger der ARGE und die Beziehungen zur ARGE.

Die flankierenden Maßnahmen müssen entwickelt, ausgebaut und in einen vernünftigen Ablauf zwischen ARGE und sozialen Diensten gebracht werden

4.6.3 Noris-Arbeit gGmbH (NOA)

Die NOA leistet als Teil der Konzerns Stadt seit über 15 Jahren einen wichtigen Beitrag zur Beschäftigungs- und Sozialpolitik der Stadt Nürnberg. Sie war lange Zeit vorwiegend Auftragnehmerin des Sozialamtes und des Arbeitsamtes Nürnberg.

Die NOA befindet sich gegenwärtig aufgrund der Reformen auf dem Arbeitsmarkt in einem Prozess der Neuorientierung. Insbesondere muss dabei ihre Stellung im Verhältnis zur Stadt Nürnberg, Agentur für Arbeit und der ARGE unter veränderten Bedingungen neu definiert und die inhaltliche Arbeit als Akteur kommunaler Beschäftigungspolitik darauf ausgerichtet werden.

Im Rahmen des Referats V fällt der NOA die Aufgabe zu, Beschäftigungsgelegenheiten mit dem Ziel der beruflichen Integration arbeitsloser Menschen zu entwickeln und zu organisieren. Diese Beschäftigungsprojekte sind teilweise zugeschnitten auf Stadtteile und Zielgruppen. Dabei wird streng darauf geachtet, dass durch diese Projekte keine regulären Beschäftigungsverhältnisse verdrängt werden.

Das Referat für Jugend, Familie und Soziales sieht folgende Haupttätigkeitsfelder der NOA im Bereich der kommunalen Beschäftigungsförderung:

- Organisation des öffentlich finanzierten und organisierten Arbeitsmarktes im Auftrag der ARGE,

- Entwicklung von innovativen Maßnahmen im Bereich der Kommunalen Beschäftigungspolitik, Generierung von Drittmitteln, Beratung von ARGE und Stadt Nürnberg im Bereich der Kommunalen Beschäftigungspolitik,
- Entwicklung und Organisation von Maßnahmen zur Verbindung von Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik,
- Entwicklung und Organisation von Maßnahmen zur Integration Jugendlicher und junger Erwachsener bis 35 Jahre in den 1. Arbeitsmarkt, insbesondere bei den Aufgaben Ausbildung und Übergänge von Schule in Ausbildung,
- Übernahme von Aufträgen der ARGE und der Stadt Nürnberg, die von diesen nicht bzw. nicht im erforderlichen Umfang oder nicht im entsprechenden Zeitraum getätigt werden können.

4.6.4 Werkstatt für Behinderte gGmbH (wfb)

Die Werkstadt für Behinderte der Stadt Nürnberg gGmbH wurde 1980 von der Stadt Nürnberg gegründet. Sie stellt als anerkannte Werkstatt für Menschen mit Behinderung Angebote zur beruflichen und sozialen Eingliederung in das Arbeitsleben bereit. In den Werkstätten sind ca. 500 Menschen mit überwiegend geistiger Behinderung beschäftigt. Ihnen werden Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten vermittelt mit dem Ziel der Vermittlung auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt. Die Maßnahmen der beruflichen Bildung werden durch Angebote zur Entwicklung der sozialen und kreativen Kompetenzen ergänzt.

Der unterschiedlichen Leistungsfähigkeit und Eignung der Mitarbeiter/innen mit Behinderung entsprechend bietet die wfb Arbeitsplätze in verschiedenen Tätigkeitsbereichen an, mit Beschäftigungsmöglichkeiten, die von der Industriemontage, Verpackungsarbeiten über Töpferarbeiten bis zu gärtnerischen Tätigkeiten reichen. In zwei Wohnheimen und mehreren Wohngruppen bietet die wfb auch Raum für Leben und Freizeitgestaltung.

Die Werkstatt ist Partner, Auftragnehmer und Dienstleister für externe Kunden in den Bereichen Industrie- und Elektromontage, Metallbearbeitung, Stanzerei, Verpackung und Druckerei, Gärtnerei und Töpferei.

Mit dem Motto „Integration leben“ wird die Zielsetzung der wfb deutlich: Die Menschen mit Behinderung stehen im Mittelpunkt der Unternehmensbemühungen. Sie werden als erwachsene Personen in ihrem Recht auf Selbstbestimmung und Entfaltungschancen anerkannt. Die Dualität des Arbeitsansatzes umfasst zum einen den Rehabilitationsauftrag gegenüber den Menschen mit einer Behinderung und zum anderen das kundenorientierte Erstellen von hochwertigen Produkten für Kunden aus der Industrie und dem Handwerk.

5 Neuorganisation der internen Verwaltungs- und Steuerungsfunktionen

5.1. Personal

Entscheidend für die Umsetzung der strategischen Ziele und fachlichen Aufgaben ist das professionelle Engagement und die Kreativität der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Ihre Motivation ist die wichtigste Ressource für die Gestaltung der Jugend-, Familien-, Bildungs- und Sozialpolitik in Nürnberg. Partizipation, Personalentwicklung, Fortbildung und Anerkennung der Leistungen bringen die Arbeit fachlich voran und sind zugleich Ausdruck der Wertschätzung.

Innerhalb des Referats ist die Kommunikation über Hierarchieebenen und Ämter- und Bereichsgrenzen hinweg Voraussetzung für Kreativität. Bei aller professionellen Sorgfalt gehört auch der Mut, etwas zu tun und Neues auszuprobieren, zum Selbstverständnis. Nach dem Motto „Nur wer nichts tut, macht keine Fehler“ wird eine (Führungs-)Kultur gepflegt, die nicht jeden Fehler bestraft, sondern über einen Wirksamkeitsdialog Fehler und Unsicherheiten zur

Weiterentwicklung nutzt. Die Partizipation von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aller Ebenen benötigt Gelegenheiten und Strukturen.

Die systematische Fortbildung und fachliche Weiterentwicklung gewährleistet künftig die Fortbildungskoordination Soziale Arbeit im Referat (siehe unter 4.2.2.5).

Im Rahmen der Personalentwicklung ist aufgrund der zunehmenden Überalterung in Einrichtungen, in denen unmittelbar mit Kindern und Jugendlichen gearbeitet wird, darauf zu achten, dass jüngere Fachkräfte eingestellt werden und dadurch eine gewisse Bewegung in den Personalkörper kommt. Eine gute Gelegenheit dazu ergibt sich aktuell in den erzieherischen und sozialpädagogischen Berufen durch die Auswirkungen des BayKiBiG, das eine Aufstockung des Personals in den Kindertageseinrichtungen mit sich bringen wird.

Offensiv sind männliche Fachkräfte anzuwerben und angesichts der starken Feminisierung des Aufgabenbereichs mit allen seinen sozialisatorischen Wirkungen auf die Kinder bei gleicher Eignung vorrangig einzustellen.

Hierarchieabbau und Verschlanken der Organisation gehen mit dem Problem einher, dass sich für engagierte und qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter weniger Personalentwicklungsmöglichkeiten innerhalb der Linie ergeben. Diesem Effekt wird aktiv entgegengetreten, indem alternative Einsatz- und Entwicklungsfelder angeboten werden. Insbesondere im Bereich der Stadtteilkoordinatoren, aber beispielsweise auch in der Führung von Teams und Arbeits- und Projektgruppen bieten sich vielfältige Möglichkeiten, sich zu profilieren und auch fachliche Führungsverantwortung zu übernehmen.

Die Leistungsanreize, die der neue Angestelltentarifvertrag im öffentlichen Dienst (TVöD) ab 2007 und das Beamtenrecht bieten, werden konsequent im Geschäftsbereich zur Personalentwicklung genutzt. Im TVöD besteht beispielsweise künftig die Möglichkeit, Anreize in Form von Leistungsprämien, Erfolgsprämien, einer Leistungszulage und eines leistungsabhängigen Stufenaufstiegs zu setzen. Im Laufe des Jahres 2006 werden stadtweit die dafür notwendigen Grundlagen insbesondere hinsichtlich der dafür notwendigen Leistungsmessung, Leistungsbeurteilung und zu treffender Zielvereinbarungen erarbeitet.

Das erfolgreiche Modell der dezentralen Personalbewirtschaftung wird fortgesetzt und stellenweise weiter ausgebaut. So besteht bereits Einvernehmen mit OrgA, den Stellenplan im Bereich der Kindertageseinrichtungen als Blockstellenplan zu führen. Damit geht man erste Schritte auf dem Weg zu einem neuen Zusammenspiel zwischen Querschnittsverwaltung und Dienststelle. Details müssen noch erarbeitet werden.

5.2. (Virtuelles Service-)Center Sozialverwaltung

Hinter der Neustrukturierung des Geschäftsbereichs steht das Ziel, sich auf die Kernkompetenzen innerhalb der Sozialverwaltung zu konzentrieren. Daher werden die so genannten back-office-Bereiche, z.B. in der Personalbewirtschaftung oder dem Gebäudemanagement, künftig noch konsequenter durchleuchtet und optimiert.

Um die jeweiligen Dienstellen sowie Bereiche/Abteilungen von allgemeinen oder gleichartigen Tätigkeiten, die bisher in den verschiedenen Ämtern vorgenommen wurden, zu entlasten, soll ein gemeinsames, „virtuelles“ Service-Center aufgebaut werden. Gemeinsam heißt, dass bestimmte Verwaltungsaufgaben künftig zentralisiert für den gesamten Geschäftsbereich wahrgenommen werden. Virtuell bedeutet, dass es kein eigenes „Sozialverwaltungsamt“ o.ä. gibt, sondern eine festgelegte Dienststelle bzw. ein Eigenbetrieb die Aufgaben für die anderen Dienststellen als Dienstleistung erbringt. Da voraussichtlich jede Dienststelle und auch das Referat Aufgaben im virtuellen Service-Center erbringen werden, sind alle Dienststellen und auch das Referat gleichzeitig Dienstleister, aber auch Kunde im Geschäftsbereich. Diese gegenseitige Abhängigkeit wird sich positiv auf die Dienstleistungsqualität auswirken.

Voraussetzungen dafür sind, dass zum einen geeignete Aufgaben und die dazugehörigen Arbeitsprozesse identifiziert, analysiert und modelliert werden und dass es zum anderen klare Regeln für die Erbringung der Dienstleistungen zwischen der nutzenden und der erbringenden Dienststelle/Bereich gibt. Mit diesen Aufgabenpaket wird ein interdisziplinäres Team engagierter Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus allen Dienststellen des Geschäftsbereichs betraut, das innerhalb der nächsten zwei Jahre geeignete Aufgabenbereiche auswählt und aufbauend auf Prozessanalysen einen Vorschlag der künftigen Arbeitsverteilung, des Arbeitsablaufs und der ggf. notwendigen DV-Unterstützung erarbeitet. Da bisher noch keine vergleichbaren Modelle bei der Stadt Nürnberg im Einsatz sind, sind auch die Regeln der gegenseitigen Zusammenarbeit in Form von Vereinbarungen zwischen den organisatorischen Einheiten zu entwerfen und abzustimmen. Um auch diesen Prozess möglichst zielgerichtet angehen zu können, wird das Team von einem externen Coach eingewiesen und begleitet, der die methodischen Grundlagen sowie sein Erfahrungswissen in diesen Prozess einbringt und für Rückfragen zur Verfügung steht. Die operative Arbeit wird vom Team alleine geleistet. Für die Mitglieder dieses Teams ist dieses Teilprojekt eine interessante Möglichkeit zur Personalentwicklung (siehe Kapitel 5.1).

Gemeinsam wahrgenommene Verwaltungsfunktionen könnten sein:

Im **Referat**:

- Verwaltungstechnische Abwicklung aller Zuschussangelegenheiten (die fachliche Begutachtung verbleibt in den jeweiligen Bereichen).
- Verwaltung von Spenden, Stiftungen etc.

Im **Jugendamt**:

- Hausverwaltung/Gebäudemanagement (außer dem J verwalten die übrigen Dienststellen nur eine kleine Anzahl von Gebäuden).
- DV – Systembetreuung und Support.

Im **Sozialamt**:

- Spezielle Bereiche der Personalverwaltung (z.B. Dienstreisen, Werkverträge etc.).
- Teilbereiche des Haushaltswesens für die Dienststellen Ref. V und Seniorenamt.
- Refinanzierung, Geltendmachung von Ansprüchen, Außendienst.

Durch die Zusammenlegung solcher Funktionen werden mittelfristig Synergieeffekte erwartet, die zu deutlichen Einsparungen im Verwaltungsbereich führen. Angenommen wird ein Umfang von mindestens 5 Prozent des derzeitigen Personalkostenanteils.

5.3. Beschwerdemanagement

Angesichts der Komplexität sozialrechtlicher Bestimmungen und der vielfältigen individuellen Problemlagen kommt es immer wieder zu zusätzlichem Erläuterungs- und Beratungsbedarf oder zu Beschwerden. Vielfach können auf diesem Weg auch Widerspruchsverfahren und Klagen abgewiesen und damit die Verwaltung entlastet werden. Aus diesem Grund soll für den Geschäftsbereich ein verbindliches und transparentes Beschwerdemanagement aufgebaut werden. Im Vordergrund stehen dabei klare Verfahrensabläufe und –regelungen, nicht der Aufbau neuer Strukturen. Die Dokumentation und Auswertung der Beschwerden ist darüber hinaus ein Element des internen Steuerungsmodells.

5.4. Weiterentwicklung der internen Steuerung

Bereits in der Vergangenheit wurde die Fach- und Ressourcenverantwortung in den Dienststellen des Sozialreferates konsequent zusammengeführt. Die Steuerung erfolgte dort sehr selbständig. Dieses bewährte Verfahren wird auch in Zukunft beibehalten, teilweise sogar noch erweitert. Ausgebaut wird der Bereich der strategischen, übergeordneten Steuerung und der Qualitätsentwicklung.

5.4.1 Strategische Steuerung

Die kommunale Jugend-, Familien-, Bildungs- und Sozialpolitik im Geschäftsbereich des Referates für Jugend, Familie und Soziales ist gut aufgestellt, neue Akzentsetzungen sind aber trotz dieser guten Ausgangssituation unumgänglich. Der gemeinsam im Geschäftsbereich erarbeitete Orientierungsrahmen (siehe Kapitel 2) bildet den strategischen Rahmen für die künftige Arbeit. Darin erfolgt eine Schwerpunktsetzung durch sog. Leitlinien, um dem Spannungsfeld zwischen der effizienten Verwendung knapper finanzieller Ressourcen und der verfassungsrechtlichen und ethischen Verpflichtung, allen Menschen ein menschenwürdiges Leben und die Teilhabe an der Gesellschaft durch Bildung und Integration zu ermöglichen, gerecht zu werden.

Dieser strategische Rahmen wird heruntergebrochen und operationalisiert, indem aus den Leitlinien konkrete Ziele, Handlungsfelder und Maßnahmen abgeleitet werden. Dabei geht es nicht vorrangig darum, neue Handlungsfelder oder Maßnahmen anzustoßen, sondern die bereits bestehenden Angebote kritisch auf ihre Notwendigkeit und Ausrichtung hin zu hinterfragen, einzuordnen, bei Bedarf anzupassen und das Profil des Geschäftsbereichs zu schärfen. Bedarfslücken sind zu identifizieren und Alternativen zum Schließen dieser Lücken sind zu entwickeln. Diese Arbeiten sind im Geschäftsbereich unter dem Arbeitstitel „Arbeit mit dem Orientierungsrahmen“ zusammengefasst. Seit November 2005 Jahres haben so genannte Initiativteams, die je Leitlinie für diesen Arbeitsauftrag gebildet worden waren, aus den Leitlinien Ziele, Handlungsfelder und zuordenbare Maßnahmen abgeleitet. Dabei hat sich der Ansatz, diese Themen linienübergreifend zu bearbeiten, sehr bewährt. Diese Arbeiten sind weitgehend abgeschlossen, und die Überführung der Arbeit der Initiativteams in „Regelstrukturen“ des Geschäftsbereichs kann wie geplant bis zur Sommerpause erfolgen. Im nächsten Schritt werden nun Maßnahmen, die besonders im sozialen Nahraum zum Tragen kommen, selektiert und bewertet. Damit wird eine wesentliche Arbeitsgrundlage für die Stadtteilkoordinatoren gelegt.

Neuland wird betreten, indem die künftige Steuerung des Geschäftsbereichs sich auch an Kennzahlen orientieren wird. Für die Zielgrößen werden Zielvorgaben und messbare Indikatoren festgelegt, damit der Grad der Zielerreichung auf strategischer Ebene gemessen werden kann. Pro Leitlinie werden dazu, wie oben dargestellt, Ziele formuliert und deren Entwicklung mit ausgewählten Indikatoren verfolgt. Die Initiativteams hatten bereits umfangreiche Indikatorenkataloge zusammengestellt. Daraus wählten die Teams nun bis zur Referatsklausur Anfang Juni besonders aussagefähige Messgrößen aus, um die Arbeiten bis Ende 2006 bereits mit Kennzahlen zu begleiten. Das Jahr 2007 ist dann als Erprobungsphase geplant, um Erfahrungen bei der Abgrenzung von Zielen und der Wirkungsmessung über Indikatoren zu sammeln. Danach kann das System in Richtung Zielvereinbarung mit den Dienststellen/Bereichen ausgebaut werden.

Im Sinne der flexiblen Planung ist der Orientierungsrahmen kontinuierlich weiterzuentwickeln. Zu berücksichtigen sind dabei langfristige Entwicklungen z.B. im Bereich der Bevölkerung, der Trägerstruktur und der Grundphilosophie der Sozialgesetzgebung und kommunaler Sozialpolitik in Deutschland. Sowohl das Referat als auch die Dienststellenleitungen sind dafür zu sensibilisieren (System der schwachen Signale). Dabei wird man sich künftig auch auf Daten des Sozial- und Bildungsmonitoring stützen können, das derzeit gemeinsam durch BgA, WS, Ref. V und StA entworfen wird. Die Erkenntnisse werden gebündelt und der Orientierungsrahmen in einem gemeinsamen Diskussionsprozess mit den Führungsebenen in den Dienststellen des Geschäftsbereichs fortgeschrieben.

5.4.2 Interne Steuerung der Dienststellen

Bei der internen Steuerung geht es um die Steuerung der Leistungs- und Beratungsbereiche, der Eingriffsverwaltung/ordnungspolitischen Verwaltung und der Steuerung der eigenen Einrichtungen. Die interne Steuerung liegt in den Händen der jeweiligen Dienststelle. Die stadtweit zur Verfügung stehenden Steuerungsmöglichkeiten werden aktiv genutzt, sollen künftig, abgestuft nach Dienststelle bzw. Bereich, aber noch ausgebaut werden.

So sollen Bereichen, die aktiv über Ressourceneinsatz gesteuert werden können, eigene Budgets zur Verfügung gestellt werden (sinnvoll im Bereich der Kindertageseinrichtungen, Kinder- und Jugendhäuser, Stadtteilkoordinatoren/innen). Auf diese Weise wird die Eigenverantwortung und Selbstständigkeit der Einrichtungen und Dienste vor Ort und damit die fachliche Weiterentwicklung gestärkt. Um den Rahmen der Eigenverantwortung in der inhaltlichen Gestaltung zu definieren, bedarf es verbindlich festgelegter fachlicher Mindeststandards und klarer Regeln. Inhaltliche Impulse können darüber hinaus auch durch entsprechend abrufbare und teilfinanzierte Programme (z.B. wie Schultüte) gegeben werden. Damit einhergehen wird beispielsweise im Bereich Kindertageseinrichtungen auch eine erweiterte Eigenständigkeit bei der Bewirtschaftung des Ist-Stellenplans durch die Dienststelle im Rahmen ihres Budgets, da ein täglich flexibler Personaleinsatz sonst kaum gewährleistet werden kann. Der Preis der Freiheit ist ein differenziertes Berichtswesen/Reporting, das in das dienststelleninterne und referatsübergreifende Controlling einfließt.

Aber auch in allen anderen Dienststellen/Bereichen wird künftig stärker auf den Einsatz der Instrumente „Standards“, „Qualitätsentwicklung“ und „Zielvereinbarung“ gesetzt.

Das Steuerungspotential in den Leistungsbereichen wird wie in den letzten Monaten konsequent, aber unter Berücksichtigung der notwendigen sozialpolitischen und rechtlichen Vorgaben, erschlossen. Es ist zu beobachten, dass die gesetzlichen Veränderungen in diesen Themenfeldern in den letzten Jahren besonders tiefgreifend waren und dass sich dieser Prozess noch weiter fortsetzen und beschleunigen wird (z.B. AGSGB, BayKiBiG). Im Einzelfall muss schnell eine Bewertung der veränderten Situation erfolgen und nach Vorlage der neuen gesetzlichen Grundlagen flexibel darauf reagiert werden. Dies stellt insbesondere hohe Anforderungen an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, stellt aber auf der anderen Seite auch Chancen der persönlichen Weiterentwicklung dar.

Die Arbeit innerhalb deutschlandweiter Vergleichsringe wird weitergeführt und noch weiter ausgebaut. Die bisherigen Bereiche des Sozial- und Jugendamtes, die sich entsprechend engagieren, zeigen, dass mit der intensiven Beschäftigung mit den eigenen und mit fremden Zahlen eine inhaltliche Weiterentwicklung und eine Verbesserung der Ressourcenplanung sowie der Vorausberechnungen/-planungen einhergeht. Ziel ist es, innerhalb der Dienststellen das Controlling weiter zu stärken.

Kernelement der internen Steuerung ist der Ausbau des Berichts- und Statistikwesens. Dafür werden die stadtweit gültigen Berichtsansätze, wie z.B. die Quartalsberichte, genutzt und um Elemente der internen Steuerung erweitert.

5.4.3 Anreizsystem in der Vernetzung/Matrix

Die oben beschriebene Aufgabenverteilung in der Linie und unter den Leitlinien des Orientierungsrahmens ähnelt einer Matrix. Daher bedarf es auch expliziter Regeln, wie die Steuerung zwischen den beiden Bereichen (Linie und Stadtteilkoordinator) erfolgen soll.

Grundgedanke ist, dass durch Anregungs- (und Finanzierungs-)anreize (top-down) und aufgrund vor Ort festgestellter Bedarfe (bottom-up) und eigenen Finanzierungsbeiträgen Programmelemente, Maßnahmen und Projekte verwirklicht werden können, indem eine Patchwork-Finanzierung über Einrichtungsbudget, Stadtteilbudgets und Programmbudgets (sowie eventuell Drittmittel) eingeworben wird. Dafür sind die bisher bestehenden finanziellen Ressourcen neu zu verteilen.

5.4.4 Evaluation und Befragungen

In vielen Fällen wissen wir nur wenig über die konkreten Wünsche und Bedürfnisse von Nutzer/innen unserer Einrichtungen und Dienste, wie diese mit den Angeboten und der Erbringung der Dienstleistungen zufrieden sind und welche Veränderungs- und Verbesserungsvorschläge diese als Nutzer haben. Was in jedem durchschnittlichen Hotel, Gastronomiebetrieb oder Reisebüro selbstverständlich ist, sollte auch für die Erbringung sozialer Dienstleistungen üblich sein. Deshalb sollen regelmäßig Nutzerbefragungen (Eltern, Kinder und Jugendliche, Einrichtungsbewohner, Angehörige) durchgeführt werden. Neben der Seite der Nutzer sollen aber auch die Leistungserbringer, die Mitarbeiter/innen, regelmäßig befragt werden. Schließlich wissen wir vielfach nichts über die Wirkung verschiedener Maßnahmen. Um solche Erhebungen durchführen und die Evaluation bestimmter Maßnahmen und Arbeitsansätze extern vornehmen zu können, wird jährlich ein fester Betrag im Haushalt eingeplant.

6 Neuausrichtung der Steuerung freier Träger und externer Anbieter

6.1. Förder- und Zuschusswesen

So wie innerhalb des Geschäftsbereichs alle Handlungsfelder und Maßnahmen am Orientierungsrahmen gespiegelt werden, hat dies auch im Bereich des Förder- und Zuschusswesen zu erfolgen. Dabei geht es zum einem um eine Überprüfung der jeweiligen Zielsetzungen und Zielgruppen, aber auch um die verwaltungsseitige Abwicklung. Der Grundgedanke der Budgetsteuerung wird aktuell z. B. in Form von Trägerbudgets diskutiert. Grundsätzlich soll ein zukünftiges Fördersystem auf vier Säulen gestellt werden:

- Einen Sockel, der Planungssicherheit für die erforderliche Infrastrukturbereitstellung durch den Träger ermöglicht,
- eine leistungsbezogene Förderung an den Träger, wobei
- über beides eine Vereinbarung abgeschlossen wird, und
- eine Subjektförderung, also Unterstützung für den Leistungsberechtigten, als Anreiz, sich Beratung, Unterstützung und Hilfe zu holen.

Damit soll ein möglichst zielgenauer Einsatz der zur Verfügung stehenden finanziellen Ressourcen erreicht werden.

Aktuell werden die Zuschussbereiche des gesamten Geschäftsbereichs durchleuchtet und nach geeigneten Aufgabenbereichen gesucht, deren Zielsetzung und Leistungsumfang künftig in Vereinbarungen mit den freien Trägern festgelegt werden. Mit dieser Art des "Contracting“ hat das Jugendamt bereits positive Erfahrungen sammeln können (z.B. Kreisjugendring), und auch von Seiten der Träger wird diese Idee aktiv verfolgt.

Strategisch ist der Bereich des Förderungs- und Zuschusswesens im Rahmen eines „Wirksamkeitsdialogs“ weiterzuentwickeln. Dieses von der Projektgruppe WANJA aus Nordrhein-Westfalen entwickelte Instrument der Qualitätssicherung und -entwicklung integriert Prinzipien der Fachlichkeit, der Nutzerorientierung und der Diskursivität. Ziel ist es, gemeinsam mit den Beteiligten, den wirksamen Einsatz der Mittel zu überprüfen, Anregungen für Veränderungen und die Fortentwicklung der Förderung zu erhalten und insgesamt Transparenz zu schaffen. Dabei steht vorrangig nicht die Wirksamkeit der pädagogischen oder sonstigen Maßnahmen an sich im Vordergrund, sondern die Effekte der Förderung im Bezug auf Gestaltung der Maßnahmen in Konzepten, Arbeitsansätzen und Projekten.

Der Wirksamkeitsdialog setzt an drei Ebenen an: Auf der Einrichtungs- bzw. Projektebene stehen Zielbeschreibungen, Berichtswesen und Selbstevaluation im Mittelpunkt. Darauf aufbauend findet ein Dialog zwischen den Einrichtungen, den Trägern und der Planung/ Fachabteilung statt. Dieser Dialog wird gesteuert und moderiert. Im Rahmen des politischen Dis-

kurses werden die Ergebnisse in einem Gesamtbericht zusammengefasst und der politischen Steuerung vorgelegt.

Die verwaltungsseitige Bearbeitung des Zuschusswesens wird im gesamten Geschäftsbereich vereinheitlicht und DV-gestützt umgesetzt. Die verwaltungsseitige Bearbeitung wird, soweit möglich und sinnvoll, im Referat gebündelt, die fachliche Entscheidung liegt nach wie vor in den Dienststellen.

6.2. Stiftungswesen

Die für bedürftige Bürger der Stadt Nürnberg zur Verfügung stehenden Stiftungsmittel sind ein wichtiges Instrument, akute Notsituationen abmildern und ergänzende Angebote anbieten zu können. Dafür stehen die drei Bereiche

- Individuelle Zuschüsse,
- Projektfinanzierung und
- Findel- und Waisenhausstiftung.

Künftig erfolgt im Bereich individueller Zuschüsse eine neue Akzentsetzung, indem die Stiftungsmittel zielgenauer als Instrument der Armutsprävention eingesetzt werden. Neben der auch weiterhin notwendigen Linderung akuter Notfälle wird der Schwerpunkt in der Förderung von Kindern, Jugendlichen und Familien liegen. Dazu zählen beispielsweise Maßnahmen zur Stärkung der Erziehungsfähigkeit und Bildung von Anfang an, zur Sprach- und Gesundheitsförderung, zur Förderung schulischen Lernens, des Übergangs Schule-Arbeitswelt und zur beruflichen Integration. Daneben wird es auch weiterhin wiederkehrende typische Anlässe und Bedarfe geben, die ebenfalls mit Spenden bedacht werden. Dazu zählen insbesondere Maßnahmen zur Förderung des „wirtschaftlichen“ Haushaltens, Spenden für den Haushaltsbedarf, Renovierungen und Bekleidung, Spenden für Zuzahlungen des Gesundheitsbereichs und für Hilfsmittel im Behindertenbereich sowie Spenden, die zum Abbau kleinerer Schulden eingesetzt werden. Diese Neuausrichtung wird gemeinsam mit der Stiftungsverwaltung präzisiert und praktisch umgesetzt.

7 Organisationsreform und Mitteleinsatz

Die Organisationsreform des gesamten Geschäftsbereichs leitet sich stringent aus den sozialpolitischen und fachlichen Zielsetzungen des Orientierungsrahmens ab. Darüber hinaus sind folgende Rahmenbedingungen zu berücksichtigen:

- die schlechte Finanzsituation der Stadt Nürnberg,
- bisherige Konsolidierungsprozesse und die bereits geleisteten Konsolidierungsbeiträge des Geschäftsbereichs in den letzten fünf Jahren,
- die laufenden Konsolidierungsprozesse im Rahmen der Haushaltsaufstellung und –genehmigung, und
- eine politische Erwartungshaltung, im Ref. V deutliche Umstrukturierungen und Einsparungen zu erbringen.

Im Sinne der ganzheitlichen Verantwortung (Fach- und Ressourcenverantwortung) wird ein Konzept vorgelegt, das diese Rahmenbedingungen und die sozialpolitische Neuausrichtung des Geschäftsbereichs mit einem Finanzierungsmodell verknüpft. Ziel ist es, die Umstrukturierung und die neuen Aufgabenfelder bzw. Aufgabenverschiebungen aus den bestehenden finanziellen Ressourcen heraus zu finanzieren und darüber hinaus noch einen nennenswerten Beitrag zur finanziellen Entlastung des Gesamthaushaltes zu leisten.

Im Rahmen der fachlichen Diskussion des letzten Jahres zeigte sich deutlich, dass Handlungsbedarf an einer Vielzahl von Stellen innerhalb des Geschäftsbereichs besteht. Gleichzeitig ist zu beobachten, dass aufgrund der vergangenen und laufenden Haushaltskonsolidierungen und Maßnahmen der Verwaltungsmodernisierung laufend punktuell in die Organisation eingegriffen wird. Diese Möglichkeiten sind im Sozialreferat – abgesehen von der Sondersituation des Sozialamtes – weitgehend erschöpft, und es zeigen sich bereits die negativen Auswirkungen dieser unkontrollierten Eingriffe, die sich zudem zeitlich überlagern und oft nicht vollendet sind, bevor die nächste Sparrunde eingeläutet wird.

Der Ausweg liegt nun in der umfassenden Neustrukturierung des gesamten Bereichs unter den oben genannten Rahmenbedingungen. Damit stellt sich das Referat für Jugend, Familie und Soziales an die Spitze, um sich konsequent an seinen Kernkompetenzen zu orientieren und Strukturen – auch im Führungsbereich – aufzubrechen. Es handelt sich dabei um ein ehrgeiziges und komplexes Projekt mit eng ineinander verflochtenen Maßnahmen. Die geplanten Effekte, insbesondere auch im finanziellen Bereich, sind nur erreichbar, wenn das Projekt **als Ganzes umgesetzt** wird. Das Herauslösen von Teilbereichen oder das Weglassen zentraler Komponenten kann zum Scheitern des Gesamtprojektes führen.

Von zentraler Bedeutung für das Gelingen des Prozesses ist auch die Flexibilität und Innovationsfähigkeit der Querschnittsverwaltung, da das Konzept neue Formen der Zusammenarbeit und der Steuerung vorsieht. Hier hofft der Geschäftsbereich, die gute Zusammenarbeit fortzusetzen, um gemeinsam neue Wege zu beschreiten. Erfolgreiche Modellkomponenten können dann auch in anderen Geschäftsbereichen zum Einsatz kommen.

Wie oben beschrieben setzt sich das Gesamtkonzept aus einer Vielzahl von Einzelmaßnahmen zusammen, die eng miteinander vernetzt sind und sich nicht nacheinander umsetzen lassen. Daher wählt der Geschäftsbereich in Abstimmung mit der Querschnittsverwaltung den Weg, zunächst möglichst schnell die neue Struktur des Geschäftsbereichs umzusetzen und erst dann die einzelnen Arbeitspakete in der neuen Aufbauorganisation abzuarbeiten. So wird beispielsweise zunächst die bisherige Abteilung J/2 Amtsvormundschaft und Beistandschaften in den Bereich 3 des Jugendamtes umgehängt, um dann die Strukturen und Abläufe nach einer Organisationsuntersuchung zu optimieren.

Der zentrale Schritt hin zur neuen Struktur des Geschäftsbereichs ist zum 01.01.2007 vorgesehen, d.h. dass dann die Dienststellen mit den oben beschriebenen Bereichen und Abteilungen möglichst weitgehend gebildet bzw. umgebildet und die Stellen entsprechend neu zugeordnet werden. Die organisatorischen und stellenplanmäßigen Entscheidungen dazu sollen am 24.10.2006 im POA getroffen werden.

Dann beginnt die eigentliche Projektarbeit im gesamten Geschäftsbereich. Derzeit werden die notwendigen Arbeitspakete definiert. Die Vielzahl der Arbeitspakete wird nur zu bewältigen sein, wenn alle Dienststellen und Bereiche parallel Themen bearbeiten und die Arbeitspakete auf die vorgesehene Projektlaufzeit von drei Jahren (bis Mitte 2009) zeitlich verteilt werden. Die Arbeitspakete sind in einem Gesamtprojektplan zusammengefasst, und für jedes Paket wird der Arbeitsauftrag, die Meilensteine, der Zeitrahmen und die zu erzielende Einsparung bzw. das vorgesehene Budget im Vorfeld formuliert. Die Gesamtprojektsteuerung erfolgt im Referat V. In den Fachausschüssen wird regelmäßig über den Projektfortschritt berichtet und die entscheidungsrelevanten Ergebnisse den Gremien zur Entscheidung gebracht.

Das Gesamtprojekt wird von einer Lenkungsgruppe gesteuert, der neben Herrn Ref. V, den Dienststellenleitern, der Personal- und Schwerbehindertenvertretung auch eine Vertreterin der Querschnittsverwaltung angehören wird. Mit Ref. I/II ist vereinbart, über einen zentralen Ansprechpartner die Abstimmung mit der Querschnittsverwaltung während der gesamten Projektlaufzeit sicher zu stellen. Außerdem werden gemeinsam definierte Arbeitspakete unter Mitarbeit von OrgA bearbeitet.

Derzeit werden überschlägige Berechnungen anhand von Finanzdaten und Stellenplänen erstellt. Ziel ist es, die Summe der möglichen Einsparungen zu beziffern, aus denen eines-

teils die durch die Neuorganisation erforderlichen Strukturen und Sachkosten finanziert und zum anderen der noch zu konkretisierende Konsolidierungsbeitrag gedeckt werden müssen.

Die Konsolidierungsrunden der Jahre 2005 und 2006 sehen Konsolidierungsbeiträge im Verwaltungsbereich in Höhe von insgesamt 1,87 Mio. EUR vor, die fast alle als Prüfaufträge formuliert sind. Die Prüfaufträge wurden zwischenzeitlich intensiv von Referat V und der Querschnittsverwaltung behandelt. Das Ergebnis stellt sich derzeit wie folgt dar: Einsparvorschläge und Prüfaufträge in Höhe von 1,6 Mio. EUR sind einvernehmlich zwischen Referat V und Querschnittsverwaltung anerkannt und können umgesetzt werden. Bei Prüfaufträgen in Höhe von 57 TEUR ergab die einvernehmliche Prüfung, dass keine Umsetzung möglich ist. Bei Prüfaufträgen in Höhe von 177 TEUR besteht noch Abstimmungsbedarf zwischen Querschnittsverwaltung und Referat V, da die Einsparungen aus Sicht von Referat V nicht oder nicht im angesetzten Umfang erbracht werden können.

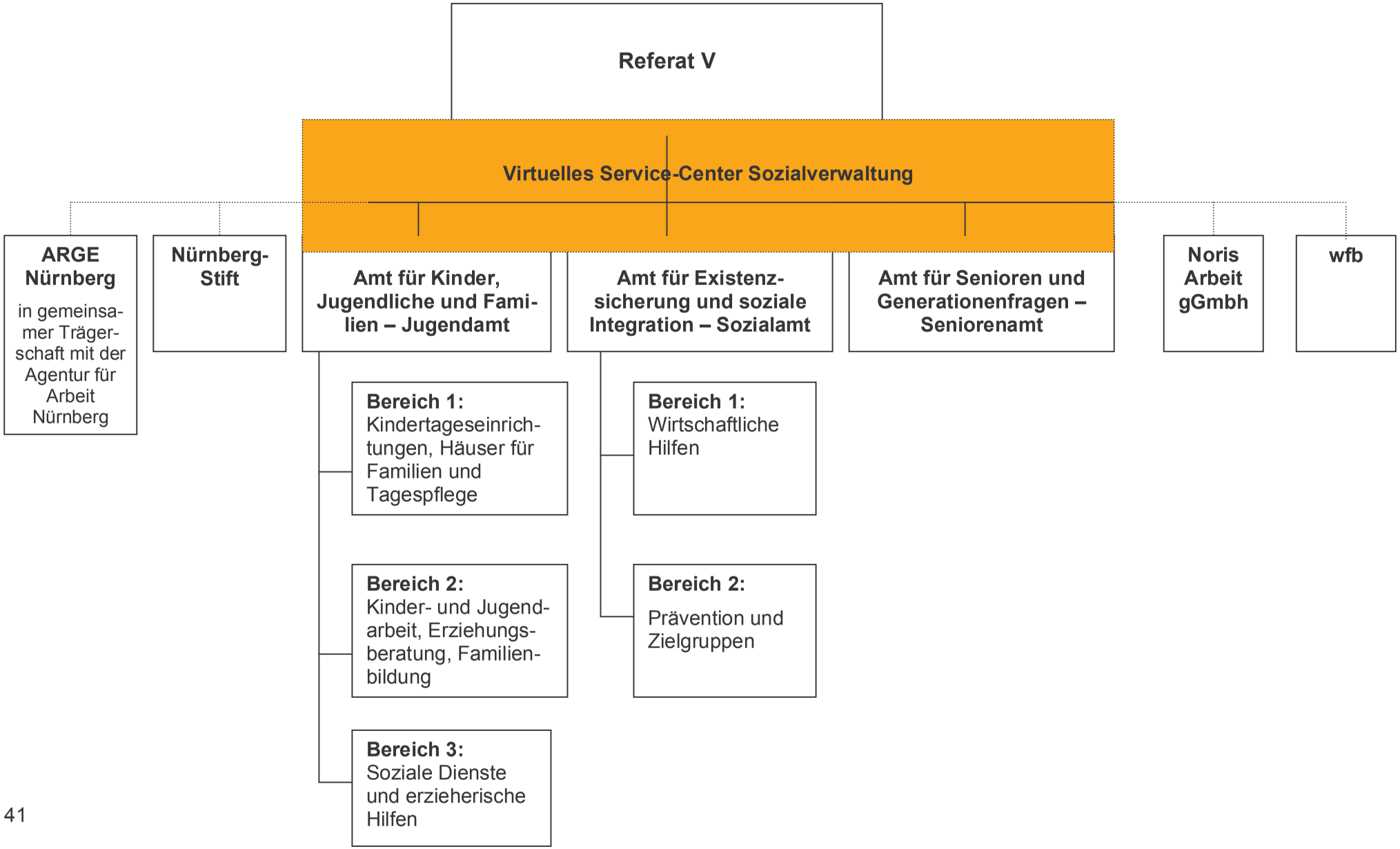
Der Geschäftsbereich bietet in Abstimmung mit Referat I/II im Rahmen des Finanzierungsmodells an, neben der bereits anerkannten Einsparung von 1,6 Mio. EUR für die Jahre 2005 und 2006 auch den Differenzbetrag zur Summe der Sparvorgaben in Höhe von 177 TEUR und den Betrag X darüber hinaus für den Gesamthaushalt einzusparen, also 1,6 Mio. EUR + (177 TEUR + X). Der Konsolidierungsbetrag ist so bemessen, dass er den Zeitraum bis Mitte 2009 abdeckt. Damit hat der Geschäftsbereich seinen Konsolidierungsbeitrag für die nächsten drei Jahre erbracht und wird bis Mitte 2009 von anstehenden Konsolidierungsrunden zur Sanierung des Gesamthaushalts ausgenommen, soweit dies im Rahmen des Haushaltsvorbehalts heute zugesagt werden kann. Es verbleibt im übrigen bei den allgemeinen Konzernregeln der Stadt Nürnberg.

Für die Umsetzung eines solch komplexen Organisationsentwicklungsprojektes benötigt man geeignete Strukturen, aber insbesondere auch die notwendige Zeit und Ruhe. Als Projektzeitraum werden drei Jahre angesetzt, um alle wesentlichen Komponenten umzusetzen. Voraussetzung ist, dass während dieses Zeitraums die Prozesse nicht von neuen Einzelaktionen überlagert werden.

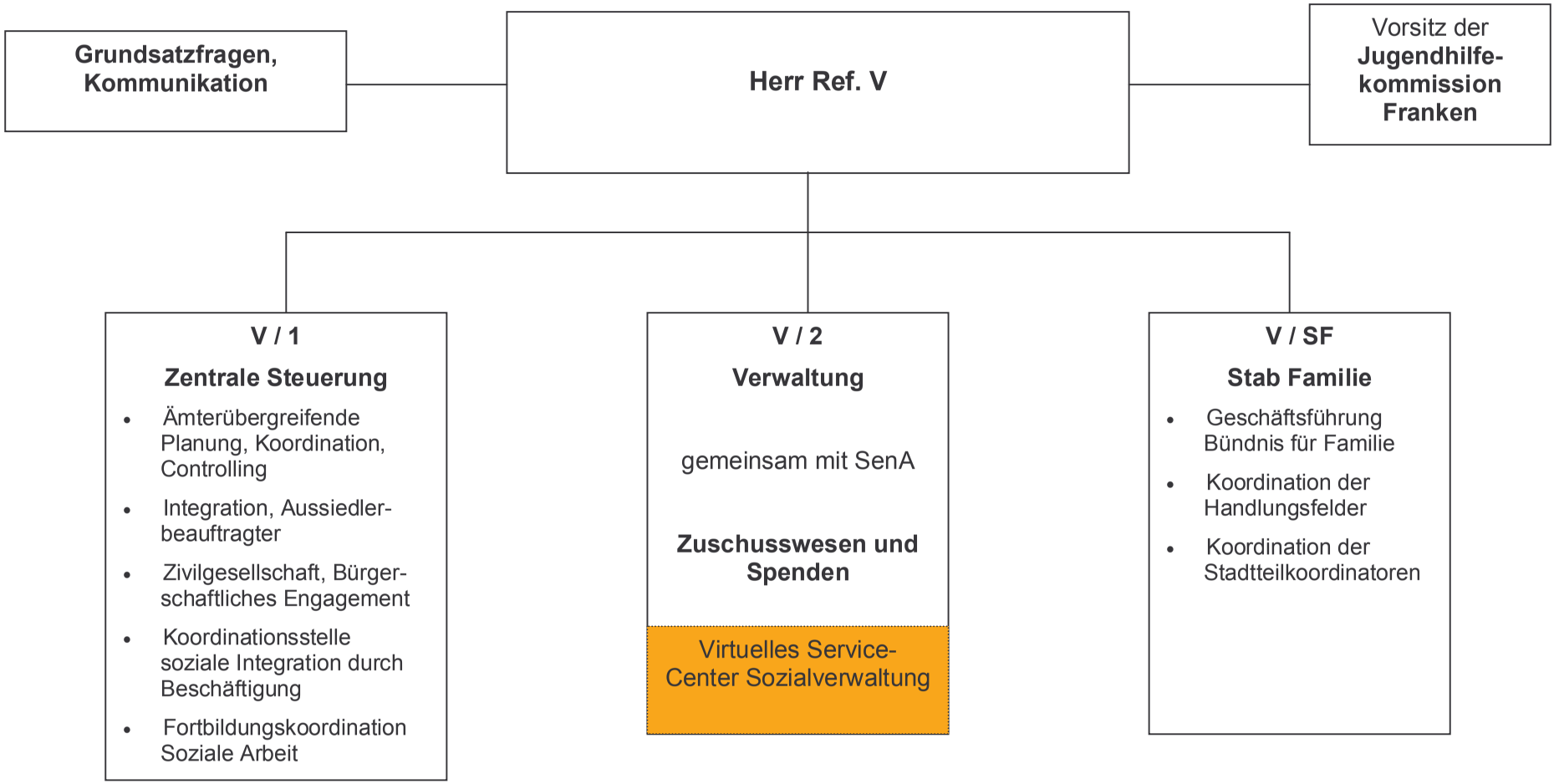
8 Organigramme

Auf den folgenden Seiten sind die Organigramme der künftigen Organisationseinheiten im Geschäftsbereich abgebildet.

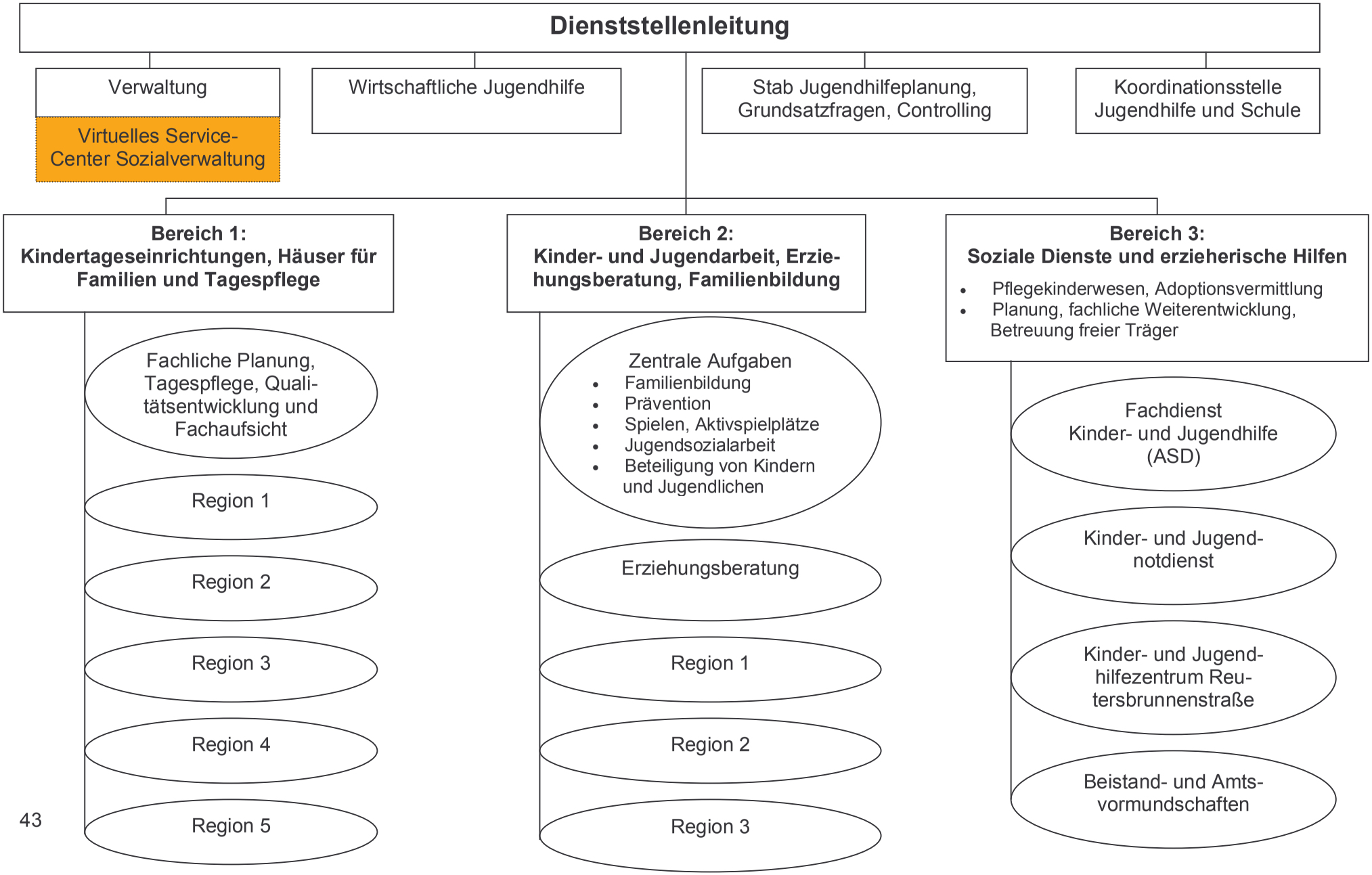
Geschäftsbereich des Referats für Jugend, Familie und Soziales



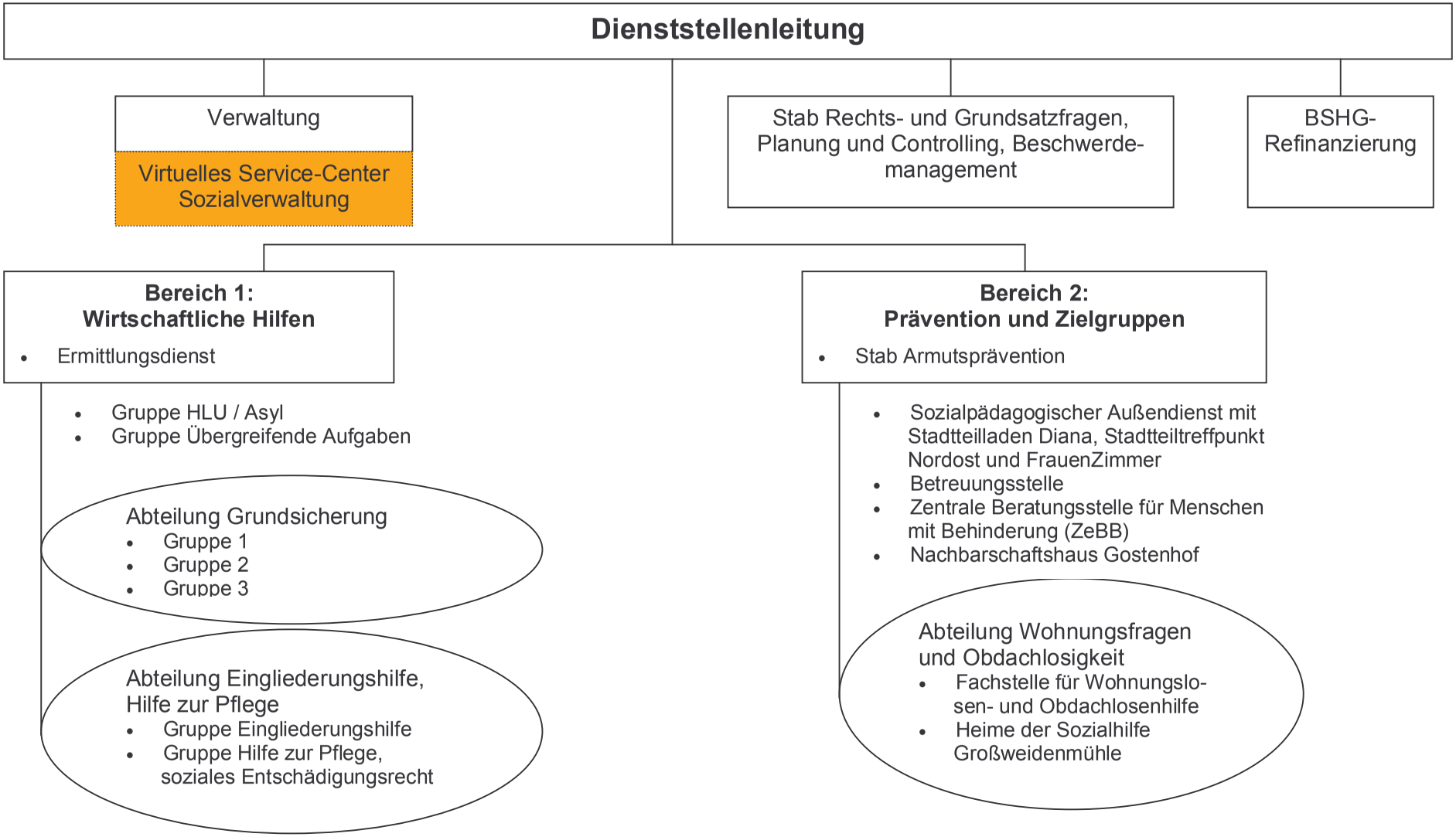
Referat für Jugend, Familie und Soziales



Amt für Kinder, Jugendliche und Familien – Jugendamt



Amt für Existenzsicherung und soziale Integration – Sozialamt[10]



[10] Siehe detailliertes Organigramm in der Anlage 1 zur Vorlage „Bausteine für eine Organisationsreform des Geschäftsbereichs Jugend, Familie und Soziales (Referat V)“

Amt für Senioren und Generationenfragen – Seniorenamt

