**Beilage 5.2**
zur Sitzung des Jugendhilfeausschusses vom 10.04.2025

# Planungs-, Steuerungs- und Arbeitsprozesse des Jugendamtes Antrag der CSU-Stadtratsfraktion vom 20.10.2024

**Vorbemerkung:**

Mit dem Antrag der CSU-Stadtratsfraktion vom 20.10.2024 „Prüfung der Arbeits- und Planungsprozesse des Jugendamtes durch ein externes Beratungsunternehmen“ unter dem Aspekt der Kostenprüfung legt die CSU-Fraktion einen sehr weit gefassten und in der Umsetzung zu spezifizierenden Antrag vor, der darauf abzielt, im städtischen Haushalt umfangreiche Finanzmittel für eine Organisationsentwicklung im Jugendamt bereitzustellen. Damit soll das Aufgabenspektrum im gesamten Jugendamt, ggf. zielführender konkrete Teilaufgaben der Jugendhilfe, durch eine externe Beratung auf Effektivität und/oder Effizienz der Rahmenvorgaben wie der Steuerungs-, Planungs- und Arbeitsprozesse hin vertieft betrachtet werden. Diese Mittelbereitstellung ist aus Sicht des Jugendamtes grundsätzlich zu begrüßen. Damit können ggf. Maßnahmen bearbeitet werden, für die externe Institutionen eingebunden werden müssen, wenn dies aus fachlichen oder kapazitativen Gründen nach Absprache mit der verwaltungsintern zuständigen Dienststelle DiP geboten ist.

Eine Organisationsuntersuchung des gesamten Jugendamtes wäre hinsichtlich der Komplexität des Vorhabens, des voraussichtlich benötigten Aufwandes von Sachmitteln (niedriger bis mittlerer siebenstelliger Betrag) und des zeitlichen Aufwands für das städtische Personal (DiP, J, Stk) nicht adäquat im Sinne einer sparsamen Mittelverwendung durchführbar. Ein kurzer Einblick in die Rahmenvorgaben wie auch in die Planungs-, Steuerungs- und Arbeitsprozesse des Jugendamtes kann jedoch möglicherweise eine Ableitung möglicher Aufgabenstellungen für konkrete Teilorganisationsuntersuchungen nach sich ziehen.

In Teil 1 erfolgt eine kurze Darstellung der verwaltungsseitigen Rahmenvorgaben für die Aufgabenstellungen des Jugendamtes sowie die hieraus abgeleiteten Planungs- und Steuerungsprozesse auf Referats- und Amtsebene.

In Teil 2 erfolgt auf Basis der jeweils individuellen Aufgabenzuweisung eine Darstellung übergreifender und bereichsbezogener Organisationsuntersuchungen und -entwicklungen, die bereits im Sinne des Antrags Berücksichtigung finden können. Diese Darstellung soll einen kursorischen Überblick wesentlicher, insbesondere auch aktueller Maßnahmen schaffen, ohne dabei Vollständigkeit zu beanspruchen.

In Teil 3 erfolgt eine beispielhafte Darstellung von Themenfeldern von J, für die auf Grund aktueller Notwendigkeiten oder absehbarer Änderungen in der Aufgabenstellung oder –zuweisung ein zukünftiger Entwicklungsbedarf besteht und eine beispielhafte Darstellung aktuell laufender oder anstehender konkreter Organisationsentwicklungen. Notwendige Entwicklungsschritte werden/wurden dafür unter Einbindung von DiP erarbeitet; über die Begleitung durch eine externe Beratung wird in enger Abstimmung mit DiP entschieden.

## Teil 1: Rahmenvorgaben / Planungs- und Steuerungsprozesse

Das Jugendamt ist die zentrale Anlaufstelle für Kinder, Jugendliche und Familien. Mit seiner fachgerechten Aufgabenwahrnehmung vertritt das Jugendamt die Interessen junger Menschen, fördert, unterstützt und begleitet junge Menschen und ihre Eltern in Betreuungs-, Bildungs- und Erziehungsfragen in ihrem sozialen Umfeld; wenn es aus Sicht des Kinderschutzes notwendig erscheint/ist, intervenieren die pädagogischen Fachkräfte in den Familien bzw. in deren sozialem Umfeld. Die Jugendhilfe mischt sich in Umsetzung ihrer Aufgaben nach dem SGB VIII zu Themen wie Stadtentwicklung, Stadtgesellschaft oder Lebenswelten junger Menschen ein und nimmt die Interessen, Bedürfnisse und Wünsche junger Menschen innerhalb der stadtgesellschaftlichen Rahmenbedingungen wahr. Sie ermöglicht soziale, kulturelle und schulische Teilhabe. Dabei handelt die Verwaltung des Jugendamts in enger Abstimmung mit dem Jugendhilfeausschuss und setzt die Aufträge an die Verwaltung aus den Beschlüssen um. Partnerschaftliche Zusammenarbeit besteht mit einer Vielzahl von Kooperationspartnern insbesondere der freien Wohlfahrtspflege, den Jugendverbänden im Kreisjugendring Nürnberg Stadt, sowie weiteren Stakeholdern und Partnern innerhalb der Nürnberger Stadtverwaltung und Stadtgesellschaft. Jederzeit erfahren die einzelnen Aufgabefelder eine hohe Aufmerksamkeit in der öffentlichen Wahrnehmung.

Rahmenvorgaben:
Als örtlicher Jugendhilfeträger im Stadtgebiet der Stadt Nürnberg erbringt das Jugendamt die ihm gesetzlich zugewiesenen Aufgaben als Bestandteil der sozialen Daseinsvorsorge auf kommunaler Ebene. Wesentliche rechtliche Grundlagen finden sich im SGB VIII, BGB und BayKiBiG, in Spezialgesetzen wie dem UVG und BAföG sowie in weiteren Bundes- und Landesgesetzen und dazugehörigen Verordnungen.

Auf Basis der gesetzlich definierten Zuständigkeiten der kommunalen Jugendhilfe erfolgt innerhalb der Stadtverwaltung die Aufgabenzuordnung im Aufgabengliederungsplan für das Jugendamt, wobei der fachliche und finanzielle Handlungsrahmen für die Aufgabenerfüllung z.T. auch durch Stadtratsbeschlüsse vorgegeben ist (wie z.B. die Stadtratsbeschlüsse zum Ausbau der Kindertagesbetreuung in Nürnberg). Eine Besonderheit ist die durch Gesetz bundeseinheitlich geregelte sogenannte Zweigliedrigkeit des Jugendamts (siehe §§ 69, 70 SGB VIII): Das Jugendamt besteht aus dem Jugendhilfeausschuss und der Verwaltung des Jugendamts mit allen Einrichtungen und Dienstleistungen. Damit ermöglicht der Gesetzgeber eine demokratische, vielseitige und direkte Beteiligung von sachverständigen Bürgerinnen und Bürgern und den freien Trägern der Jugendhilfe an den Entscheidungen der Verwaltung des Jugendamtes und an der Vorberatung bei Entscheidungen des Stadtrates zu den Themen der Jugendhilfe mit dem Ziel, positive Lebensbedingungen für die jungen Menschen und ihre Familien zu schaffen oder zu erhalten.

Handlungsleitend für die Planung und Ausgestaltung der Angebote und Leistungen der Jugendhilfe sind neben den Vorgaben des Gesetzgebers im SGB VIII die anerkannten fachlichen Standards der Jugendhilfe in Deutschland, die sich entweder aus dem aktuellen Stand der wissenschaftlichen Forschung in den relevanten Handlungsfeldern ergeben oder unter regelmäßiger Mitwirkung bzw. Mitarbeit in externen Institutionen wie der AGJ, den fachlichen Empfehlungen des Landesjugendamts, dem Bayerischen und Deutschen Städtetag und weiteren erarbeitet wurden.

Sofern nach §45 SGB VIII eine Betriebserlaubnispflicht für eine Einrichtung vorgesehen ist (insb. JB/1, J/B3-3, J/B3-4), ist zudem die betriebserlaubniserteilende Behörde (Regierung von Mittelfranken) in die Planung und Ausgestaltung miteinzubeziehen.

Weitere wichtige Planungs- und Steuerungsgrundlagen sind kommunale Bestands- und Bedarfsanalysen, welche auf Basis sozialräumlicher Bevölkerungs- und Sozialstatistiken, sozialer Interventionsdaten, Befragungen und Studien erhoben und ausgewertet werden. Zudem bestehen langjährige Netzwerke zu interkommunalen Vergleichen und Erfahrungsaustausch mit anderen Kommunen, wie z.B. durch die Beteiligung des Jugendamts Nürnberg im interkommunalen Vergleichsring der Großstädte „Hilfen zur Erziehung" der kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt), dem Arbeitskreis Kita des Bayerischen Städtetags oder dem mehrmals jährlich stattfindenden Städteaustausch der Jugendhilfeplanenden in Bayern des Zentrum Bayern Familie und Soziales (ZBFS). Diese enge Einbindung und Vernetzung mit externen Stellen trägt wesentlich dazu bei, dass die Aufgabenerfüllung stets an aktuellen und qualitativ hochwertigen fachlichen Standards ausgerichtet werden kann.

Diese Rahmenvorgaben nehmen wesentlichen Einfluss auf die Effektivität der Aufgabenerfüllung des Jugendamtes.

<u>Planungs- und Steuerungsprozesse:</u>
Planungs- und Steuerungsprozesse auf Referats- und Dienstellenebene, welche dem Ansatz des Management-Regelkreises folgen und damit eine stetige Reflexion sowie Weiterentwicklung ermöglichen, stellen die konkrete Umsetzung der zugewiesenen Aufgaben und das rechtmäßige Verwaltungshandeln sicher. Diese Prozesse bewegen sich innerhalb des Orientierungsrahmens des Referats für Jugend, Familie und Soziales, wobei stets die Anknüpfungsmöglichkeit an die sogenannten Sustainable Development Goals (kurz: SDGs) entsprechend der städtischen Beschlusslage gegeben ist.

Alle Fachplanungen des Jugendamts, welche regelmäßig im JHA behandelt und beschlossen werden (wie z.B. zum quantitativen Ausbau und der qualitativen Weiterentwicklung der Kindertagesbetreuung, der Jugendsozialarbeit an Schulen, der Kinder- und Jugendarbeit, der Erziehungs- und Familienberatung, der Familienbildung oder Spielen in der Stadt), finden ihren Niederschlag im jährlichen, auf Referatsebene eingebetteten Zielplanungs- und Monitoringprozess sowie einer an diesen Zielen ausgerichteten strategischen Steuerung des Amtes. Die Umsetzung der Fachplanung erfolgt entsprechend den gesetzlichen und somit verbindlichen Vorgaben gemäß „§ 80 SGB VIII Jugendhilfeplanung" und den Detailausführungen zu den einzelnen Angeboten und Leistungen im SGB VIII unter Berücksichtigung der Gebote zur Träger- und Betroffenenbeteiligung. Die Planung und die Steuerung der Umsetzung umfasst dabei ein differenziertes Aufgabenbündel im Jugendamt, an welchem neben der Dienststellenleitung und der dort verorteten Stabsstelle Jugendhilfeplanung viele weitere Fachkräfte aus den Fachbereichen mit unterschiedlichen Verantwortlichkeiten beteiligt sind. Die fachliche Planungsverantwortung ist in den Fachbereichen des Jugendamts fest verankert, entsprechende Ressourcen werden bereitgestellt. Die Steuerung von Planungsprozessen wird als wichtige Führungsaufgabe sowohl von der Dienststellenleitung als auch den verantwortlichen Leitungen der Fachbereiche wahrgenommen. Aufgabe der Stabsstelle Jugendhilfeplanung ist es, diese Prozesse sozialwissenschaftlich fundiert zu moderieren und zu begleiten. Zudem ist die Bedarfs- und Ausbauplanung zur Kindertagesbetreuung und das dazugehörige Dienstleistungszentrum Kita-Ausbau zentral im Stab der Dienststellenleitung verankert.

Eine konsequente Digitalisierung ist in vielen Aufgabenstellungen des Jugendamtes zentraler Bestandteil der Planungs- und Steuerungsprozesse. Die Sicherstellung eines dienststellenintern zielgerichteten Vorgehens und eines effizienten und effektiven Ressourceneinsatzes obliegt als amtsinterner Querschnittsfunktion der Digitalkoordinatorin.

Eine regelmäßige Rückschau auf die Planungen der zurückliegenden Periode dient schließlich einem Controlling der Zielerreichung unter Betrachtung der Wirksamkeit der zur Zielerreichung eingesetzten Maßnahmen(-bündel).

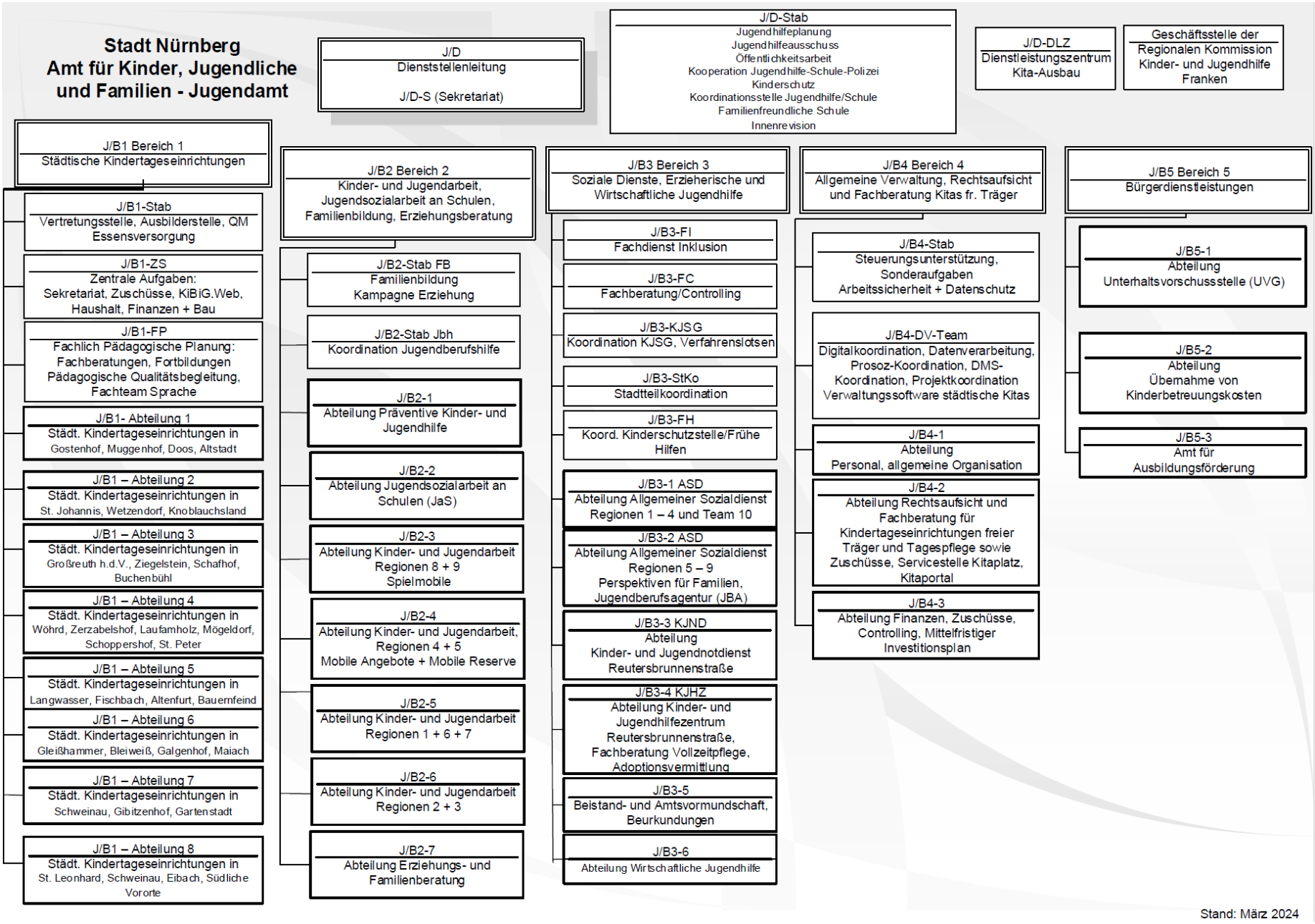
Als Teil der Stadtverwaltung erfolgt die Umsetzung der Planungen und Zielsetzungen notwendigerweise in enger Abstimmung mit weiteren Fach- und den Querschnittsämtern der Stadtverwaltung, zuvorderst hinsichtlich der notwendigen finanziellen und personellen Ressourcen, aber auch insbesondere hinsichtlich der Sicherung erforderlicher Ressourcen in anderen Dienststellen (z.B. im städtischen BIC- und MIP-Prozess) oder Einbringung und Sicherstellung sozialer Infrastrukturbedarfe im Zuge von Stadtentwicklungsprozessen (z.B. in städtebauliche Instruktionsverfahren oder in Abschlüssen städtebaulicher Verträge).

Restriktionen an dieser Stelle schränken regelmäßig eigene Handlungs- und ggf. auch Steuerungsmöglichkeiten ein, so dass dies bereits auf Planungsebene berücksichtigt werden muss. Diese Planungs- und Steuerungsprozesse prägen im Wesentlichen die Antwort auf die Frage nach der Effizienz der Aufgabenerfüllung des Jugendamtes.

## Teil 2: Rückschau wesentlicher Entwicklungen im Jugendamt

Das Jugendamt folgt in seiner organisatorischen Aufstellung (siehe dazu das untenstehende aktuelle Organigramm) den zugewiesenen Aufgaben und damit implizit dem Ziel einer optimalen und reibungsverlustfreien Leistungserbringung im gesamten Aufgabenspektrum. Dabei ist regelmäßig davon auszugehen, dass zur Aufgabenerfüllung eine bereichs- und abteilungsübergreifende Zusammenarbeit notwendig ist. Aus den einleitend dargestellten Gründen wurde bis dato keine Gesamtuntersuchung des Jugendamtes durchgeführt. Untersuchungsgegenstand vergangener Organisationsentwicklungen, auch solcher, die durch externe Organisationen begleitet wurden, waren daher stets bezogen auf eigenständige Teilaufgaben oder organisatorisch definierte Einheiten des Jugendamtes. Rückblickend ist festzuhalten, dass jährlich mehrere solcher OE-Projekte in verschiedenen Bereichen des Jugendamtes durchgeführt werden, um eine zukunftsfähige Organisationstruktur zu erreichen.

# Stadt Nürnberg
# Amt für Kinder, Jugendliche und Familien - Jugendamt




Stand: März 2024

Im Folgenden eine beispielhafte Darstellung einzelner bzw. wesentlicher Projekte zum ersten in Tätigkeitsfeldern mit eher verwaltungstechnischer Prägung, wie bei der Dienststellenleitung und in den Bereichen J/B4 und J/B5 und zum zweiten in Tätigkeitsfeldern mit eher pädagogischer Prägung in den Bereichen J/B1 – J/B3.

**J/D**

**Gründung „Dienstleistungszentrum Kita-Ausbau“**

Ausgangspunkt:
Um die 2007 im Stadtrat beschlossenen Ziele des Investitionsprogrammes zum „Ausbau der Nürnberger Kindertageseinrichtungen“ erreichen zu können, bedurfte es einer zentralen Koordinierungsstelle zur Unterstützung privater Investoren und Träger von Kindertageseinrichtungen bei der Schaffung neuer Kita-Plätze. Um hierzu schnelle Prüf- und Entscheidungsprozesse potenzieller Standorte gewährleisten zu können, war zudem eine systematische Vernetzung der planungsrelevanten Akteure innerhalb der Stadtverwaltung (insb. J, BoB, LA, H, Stpl, SÖR und WiF) in einem interdisziplinären Arbeitsnetzwerk erforderlich. Bis dato gab es hierzu keine verbindlichen Zuständigkeiten und Arbeitsstrukturen zwischen den verschiedenen Dienststellen sowie dazu gesicherte Personalressourcen.

Ziele:
- Zentrale Ansprechstelle/ -personen für Träger und Investoren
- Schnelle Erreichbarkeit und professionelle Beratung aus einer Hand
- Sicherung von Personalressourcen für den Kita-Ausbau
- Kurze Wege und eingespielte Kooperationen innerhalb der Stadtverwaltung
- Klar benannte Ansprechpersonen in den beteiligten Dienststellen
- Schnellere Prüfung einzelner Standorte und Entscheidung über die Umsetzung durch die frühzeitige Einbindung planungs- und entscheidungsrelevanter Akteure

Ergebnis:
2008 wurde das „Dienstleistungszentrum Kita-Ausbau“ als Service-Einrichtung für Träger von Kindertageseinrichtungen sowie private Investoren mit Unterstützung durch OrgA (heute DiP) gegründet und Personalressourcen in den beteiligten Dienststellen dauerhaft abgesichert.

Seit der Gründung des Dienstleistungszentrum Kita-Ausbau konnten durch dessen Unterstützung rund 5.000 Krippenplätze, rund 4.100 Kindergartenplätze sowie rund 5.800 Hortplätze in Nürnberg geschaffen werden (Neubauten sowie Ersatzbauten). Die Idee und Arbeitsweise des Dienstleistungszentrum Kita-Ausbau aus Nürnberg fand seitdem bundesweit hohe Beachtung. Das Modell wurde in mehreren Städten vorgestellt und hat Nachahmer gefunden.

**Kooperative und Integrierte Ganztagsbildung als innovative Konzepte zur Bildungsförderung im Grundschulalter**

Ausgangspunkt:
Der Bedarf an ganztägigen Bildungsangeboten im Grundschulalter steigt seit vielen Jahren. Mit Beschluss des „Gesetz zur ganztägigen Förderung von Kindern im Grundschulalter (Ganztagsförderungsgesetz – GaFöG)“ erhalten Kinder im Grundschulalter ab dem Jahr 2026, be-

ginnend mit der ersten Klasse, einen individuellen Rechtsanspruch, womit die bisherige Regelung des § 24 Abs. 4 SGB VIII eine wesentliche Erweiterung erfährt. Das ganztägige Bildungssystem in Bayern zeichnet sich durch zwei getrennte Zuständigkeiten und Angebotsformen aus: Auf der einen Seite Bildungs- und Betreuungsangebote der Kinder- und Jugendhilfe (insb. Horte) und auf der anderen Seite schulische Angebote (insb. Mittagsbetreuung, offene und gebundene Ganztagsschule).

Ziel:
Entwicklung eines Ganztagsbildungs-Konzeptes, das Jugendhilfe und Schule miteinander verbindet und die Trennung der Systeme überwindet. Dabei soll das Kind und dessen Bildung im Fokus stehen. Ziel ist ein Angebot zu entwickeln, das auch die quantitativen Anforderungen des GaFöG erfüllt (8 Zeitstunden täglich, Ferienbetreuung).

Ergebnis:
Mit der Schaffung einer Planstelle im Stab der Dienststellenleitung im Jahr 2007 wurden ursprünglich die notwendigen Ressourcen für die notwendigen Abstimmungen der Jugendhilfe mit dem Bereich Schule insb. für das Themenfeld Grundschulkindbetreuung geschaffen. Seit dem Jahr 2013 besteht der Rechtsanspruchs für die Betreuung der U3-Kinder und in dessen Folge hat auch der absehbare und im Jahr 2021 rechtlich umgesetzte Rechtsanspruch in der Grundschulkindbetreuung zu einem wesentlichen Bedeutungszuwachs für die Konzeptentwicklung und die sich hieraus ergebenden weiteren Aufgaben für das Jugendamt geführt. Neben dem massiven Ausbau von Hortplätzen in allen Planungsregionen wurden im Folgenden zusätzlich in enger Abstimmung mit dem Schulreferat und dem staatlichen Schulamt wegweisende Modellprojekte auf den Weg gebracht.

Seit dem Schuljahr 2016/2017 wird das Modellprojekt „Integrierte Ganztagsbildung“ an der Michael-Ende-Grundschule in St. Leonhard umgesetzt, bei dem sich Hort und gebundene Ganztagsschule räumlich und personell verbinden. Lehrkräfte und pädagogische Fachkräfte arbeiten zusammen, die Rhythmisierung des gesamten Tages für die teilnehmenden Schulkinder wird gemeinsam umgesetzt.

Seit dem Schuljahr 2019/2020 wird das Modellprojekt „Kooperative Ganztagsbildung“ an der Gretel-Bergmann-Schule mit dem Kinderhort Bertolt-Brecht-Straße in Langwasser und seit dem Schuljahr 2022/2023 an der GS Altenfurt mit dem Kinderhort Hermann-Kolb-Straße umgesetzt. Das Modell zeichnet sich durch eine Wahlmöglichkeit zwischen den Betreuungsformen Hort-Klassik, Mittagshort und gebundener Ganztagsschule (in Kooperation mit dem Hort) aus. Seit dem Schuljahr 2024/2025 wird die Kooperative Ganztagsbildung an der Grundschule Schulcampus Werderau und an der Grundschule Forchheimer Straße angeboten. Ab dem Schuljahr 2025/2026 wird die Kooperative Ganztagsbildung zudem an der Grundschule Reutersbrunnenschule, ab dem Schuljahr 2026/2027 an der Grundschule Henry-Dunant-Schule und zukünftig auch an der Grundschule Lichtenreuth (Brunecker Straße) angeboten.

Das Staatsinstitut für Schulqualität und Bildungsforschung (ISB) und das Staatsinstitut für Frühpädagogik und Medienkompetenz (IFP) veröffentlichten im April 2023 den Abschlussbericht zur Kooperativen Ganztagsbildung. Dabei stellte die Studie fest: „Der Kooperative Ganztag stellt mit dem Anspruch Schule und Jugendhilfe enger zu verzahnen ein innovatives Modell dar, das die Möglichkeit eröffnet, viele Ansprüche in Einklang zu bringen und ganztägige Bildung zum Wohl der Kinder zu gestalten.“ Beide Staatsinstitute (ISB und IFP) evaluierten auch

die Integrierte Ganztagsbildung an der Michael-Ende-Schule. Eine Veröffentlichung des Evaluationsberichts wurde seitens des Freistaats untersagt.

Im Frühjahr 2024 kündigte der Freistaat Bayern überraschend für alle Modellprojekte der Integrierten und Kooperativen Ganztagsbildung die Modellförderung. Seitdem wird das Modell an den drei betroffenen Standorten (Michael-Ende-Schule, Gretel-Bergmann-Schule und Grundschule Altenfurt) durch die Stadt Nürnberg finanziert, was den Haushalt der Stadt mit jährlich zusätzlich rund 630.800 Euro belastet.

**J/B4**

**Organisationsentwicklung: Entflechtung der Leistungsverwaltung vom Bereich J/B4**

Ausgangspunkt:
Im Bereich J/B4 waren mit Ausnahme der Stabsstellen der Dienststellenleitung alle Aufgaben gebündelt, die nicht dem pädagogischen Aufgabenbereich zuordenbar waren. Hierzu gehörten neben den Aufgaben der eigentl. Kernverwaltung (Personal, Organisation, Rechtsaufsicht und Finanzen) auch die Aufgaben der Leistungsverwaltung, soweit sie dem Jugendamt zugewiesen sind. Dies sind insbesondere die Aufgaben „Kita-Gebührenübernahme (Rechtsgrundlage: SGB VIII)“, „Unterhaltsvorschussstelle (Rechtsgrundlage: UVG)“ und „Amt für Ausbildungsförderung (Rechtsgrundlage: BaföG & AFBG)“. Eine vertiefte Betrachtung der Leistungsabteilungen führte zum Ergebnis, dass wesentliche Optimierungspotenziale durch eine Fokussierung auf Kundenorientierung umgesetzt werden können. Konkret setzt eine optimale Ausrichtung auf das Ziel „Armut bekämpfen“ einen niedrigschwelligen Zugang für Bürgerinnen und Bürger zu möglichen Leistungen voraus, d.h. dass alle Anspruchsberechtigten in adäquater Form Kenntnis von der Leistung erhalten, die Beantragung einfach (im Regelfall digital) ist und die Leistungsgewährung zeitnah erfolgt.

Ziel:
Die Leistungsabteilungen sollen im Rahmen einer Organisationsentwicklung dahin begleitet werden, ihren Auftrag im Einklang mit aktuellen fachlichen Standards effizient und kundenorientiert erfüllen zu können.

Ergebnis:
Unter enger Begleitung und Beratung der städtischen Fachdienststelle DiP wurde durch Beschluss des POA vom 12.12.2023 ein neuer Bereich J/B5 (Bereich 5 – Bürgerdienstleistungen) in die Aufbauorganisation des Jugendamtes eingefügt, der die bisherigen Abteilungen J/B4-5 (Unterhaltsvorschussstelle und Kita-Gebührenübernahme) und J/B4-6 (Amt für Ausbildungsförderung) aufgenommen hat. Die Bündelung der Leistungsgewährung im neuen Bereich Bürgerdienstleistungen ermöglicht eine bessere Fokussierung auf die Aufgabenerfüllung und Zielstellung. (Zu einzelnen Maßnahmen siehe unten unter J/B5.)

**Entwicklung einer digitalen Fachstrategie**

Ausgangspunkt:
Der Stadtrat hat 2019 einstimmig das Konzept für eine digitale Stadtverwaltung „digital.stadt.nuernberg“ beschlossen. Zur konkreten Umsetzung im Jugendamt war eine digitale Fachstrategie zu erarbeiten. Die digitale Fachstrategie richtet sich dabei nicht nach den 10

Leitlinien des Orientierungsrahmens, sondern stellt einen wesentlichen Baustein zur Erfüllung des zugrundeliegenden Anspruchs „zukunfts- und bürger*innenorientiert zu handeln“ dar. Damit schafft sie die Handlungsgrundlage zur Umsetzung der Leitlinien aus dem Orientierungsrahmen und sie kann dem SDG Nr. 9 „Industrie, Innovation und Infrastruktur“ zugeordnet werden.

Ziel:
Ein tragfähiges Zukunftsbild war zu erarbeiten. Ausgehend von einer fiktionalen Zukunftsperspektive sollen aufbauend auf einer aktuellen Analyse mögliche Maßnahmen abgeleitet werden, um das Zielbild für J nach der digitalen Transformation erreichen zu können.

Ergebnis:
Begleitet durch die IT-Beratung Rödl & Partner wurde der digitale Reifegrad des Jugendamtes für jeden Bereich einzeln auf den Handlungsfeldern

- IT-Infrastruktur
- Kundenperspektive
- Prozess- und Organisationsmanagement
- Personal
- Rahmenbedingungen
- Veränderung und Ziele

ermittelt. Aufbauend darauf wurde ein Maßnahmenkatalog entwickelt und die Umsetzung mittels einer Roadmap perspektivisch terminiert. Damit liegt ein konkreter Handlungsleitfaden zur Erreichung des Ziels vor.

**J/B5**

**Projekt Stadthaus Q Inputmanagement - Digitalisierung der Eingangspost**

Ausgangspunkt:
Im September 2021 wurde das Projekt „The Q TP Inputmanagement und Service Center“ vom Projektboard Ref. I/II ZSFP an DiP in Auftrag gegeben. Die Projektvereinbarung beinhaltete das Ziel, für die in das Stadthaus Q einziehenden Dienststellen einen Umsetzungsplan für die Entgegennahme der papierbasierten Unterlagen (Posteingang) bis zur Adressierung an die Sachbearbeitung zu erstellen. Nach Fertigstellung des Umsetzungsplanes und Vergabe des Auftrages an den externen Scandienstleister übernahm die Abteilung Unterhaltsvorschuss und Übernahme von Kinderbetreuungskosten im April 2023 für alle künftigen Stadthaus Q-Dienststellen die Pilotfunktion, um gemeinsam mit DiP, ZD und dem externen Scandienstleister DATEV eG die Beschreibung der Prozessabläufe und die Implementierung des Verfahrens zu entwickeln. Die Abteilungen wurden aufgrund des großen Postvolumens und der bereits digitalen Arbeitsstrukturen (E-Akte, DMS und Onlinedienste waren bereits eingeführt) ausgewählt. Das Projekt schafft weitere Handlungsgrundlagen zur Umsetzung des Anspruchs „zukunfts- und bürger*innenorientiert zu handeln aus dem Orientierungsrahmen.

Ziel:
Ein zukunftsfähiges, da digital und medienbruchfreies Eingangsmanagement für Papierpost zu schaffen. Die Zuordnung bis zum jeweilig betroffenen Aufgabengebiet sollte so weit wie

möglich automatisiert gestaltet werden bzw. entsprechende Vorbereitungen für weitere Automatisierungspotenziale getroffen werden.

Ergebnis:
Die Pilotierung konnte erfolgreich abgeschlossen werden. Die Prozesse für die Postdigitalisierung und der Datenübermittlung konnten als Grundstruktur festgelegt werden. Weitere Automatisierungspotenziale wurden definiert und bei ZD, DiP und IT vorgemerkt. Seit September 2023 wurden nach und nach weitere Abteilungen des Jugendamtes und Sozialamtes in das Verfahren eingebunden.

**Projekt Robotic Prozess Automation – RPA**

Ausgangspunkt:
Die Auswahl der Abteilungen Unterhaltsvorschuss und Übernahme von Kinderbetreuungskosten als Pilotabteilungen für die Einführung von RPA als spezifisches Digitalisierungsprojekt beim Jugendamt gründete auf der durch DiP und IT definierten Produktauswahl mit Potenzial für den Einsatz von RPA. In beiden Abteilungen sind bereits Onlinedienste (Antragstellung und Upload-Assistenten) eingeführt, die Antrags- und Fallzahlen begründen einen Effizienzgewinn bei der Automatisierung von Teilarbeitsprozessen und die Bearbeitung findet bereits in digitalen Strukturen statt. Der Start des Projektes zur Einführung von RPA erfolgte im Sommer 2024 unter federführender Begleitung von DiP und IT.

Folgende Prozesse wurden für die Pilotierung ausgewählt:

- Unterhaltsvorschuss: Automatisierung eines Teilprozesses bei der gesetzlich vorgeschriebenen jährlichen Anspruchsprüfung (ca. 6.000-7.000 Fälle/Jahr)
- Übernahme von Kinderbetreuungskosten: Automatisierung eines Teilprozesses im Rahmen der Antragsstellung (ca. 10.000 Fälle im Jahr)

Ziel:
- Ganzheitliche Optimierung der Leistungsverwaltung und organisatorische Unterstützung mit Kapazitätseinsparung.
- Steigerung des Bürgerservices durch schnellere bzw. bürgerorientiertere Bearbeitung
- Reduzierung der Arbeitsbelastung in der Leistungsverwaltung ohne Schaffung zusätzlicher Personalressourcen.

Ergebnis:
Der Kernprozess wurde ganzheitlich erfasst. Die Prozessschritte wurden im Projekt auf Schwachstellen untersucht, Prozessabläufe beschrieben und teilweise im Soll-Prozess für den späteren Einsatz der RPA angepasst. Parallel wurden bereits weitere Automatisierungspotenziale erkannt und vorgemerkt.

Die RPA-Unterstützung in der Abteilung Unterhaltsvorschuss steht kurz vor der Pilotphase (voraussichtlich 2. Quartal 2025). Die Pilotphase der RPA-Unterstützung bei der Abteilung Übernahme von Kinderbetreuungskosten musste wegen der Umstellung auf Mein Nürnberg 2.0 aktuell zurückgestellt werden, ist jedoch im Laufe des Jahres 2025 zu erwarten.

**Projekt Prozesslandkarten-Screening**

Ausgangspunkt:
Teil der digitalen Fachstrategie zur digitalen Transformation des Jugendamtes ist die Erstellung einer Prozesslandkarte mit Erhebung des Automatisierungspotenzials. Bereits 2021/2022 wurde bei den Abteilungen Unterhaltsvorschuss und Übernahme von Kinderbetreuungskosten im Rahmen eines Modellprojektes mit Begleitung durch DiP und der externen Beratungsfirma PD eine Prozesslandkarte entwickelt. Ende 2024 wurde diese Prozesslandkarte evaluiert und um die Prozesse des Amtes für Ausbildungsförderung und die Aufgabengebiete des Bereiches (z.B. für den Frontoffice-Betrieb im künftigen Stadthaus Q) ergänzt, um mit Begleitung durch DiP das Prozesslandkartenscreening durchführen zu können.

Ziel:
Bei der Erstellung der Prozesslandkarte und Vorbereitung der Potenzialerhebung werden Prozesse hinterfragt, abgeglichen und ggf. optimiert.

- Die Kern-, Führungs- und Unterstützungsprozesse des Bereiches sind beschrieben, strukturiert und auswertbar dargestellt.
- Automatisierungspotenziale sind erkannt und können perspektivisch abgearbeitet werden.

Ergebnis:
Die Vorarbeiten sind bereits abgeschlossen, die Potenzialerhebung wurde bearbeitet. Das Ergebnis wird voraussichtlich im Laufe des 1. oder 2. Quartal 2025 vorliegen.

**J/B1**

Ausgangspunkt:
Der Bereich Städtische Kindertageseinrichtungen (JB/1) ist innerhalb des Jugendamtes der größte Bereich, mit aktuell 131 Kindertageseinrichtungen, deutlich über 10.000 Betreuungsplätzen und knapp 2.000 Beschäftigten. Als städtischer Träger stellt der Bereich damit einen essentiellen Teil der Kitas auf Grundlage des § 22 SGB VIII i.V.m. dem BayKiBiG in Nürnberg. Die Anzahl der Betreuungsplätze ist in den vergangenen 10 Jahren um rund 33 Prozent von 7.800 auf aktuell 10.600 gesteigert worden. Im Rahmen des Kita-Ausbau in Nürnberg in den kommenden Jahren wird auch der Bereich 1 weiterwachsen und sowohl an Betreuungsplätzen wie auch an Beschäftigten zunehmen. Die damit verbundenen Anforderungen an Führung und Steuerung von vielen Einzelbetrieben sind dynamisch und überwiegend politisch und rechtlich, aber auch durch gesellschaftliche Entwicklungen bestimmt. Die Anforderungen erfordern trotz der üblichen städtischen verwaltungsinternen Vorgaben und Abläufen kontinuierliche hohe Flexibilität. Daraus resultieren folgende zentrale Herausforderungen und Problemfelder:

- Kita-Ausbau: Weiteres Wachstum durch neue Einrichtungen
- Zusätzliche Einrichtungen: Fortlaufende Akquise, Ausbau der Qualifikationen und Ausbildungskapazitäten
- Personalbindung: Weiterentwicklung der Personalentwicklungsmaßnahmen und Ausbau der Attraktivität des Trägers bzw. des Trägerprofils
- Entstehung von immer größeren Einrichtungen: Überprüfung der Führbarkeit und Schaffung neuer Leitungsstrukturen

- Digitalisierung: Anbindung der betrieblichen Prozesse an Verwaltungsverfahren, weiterer Ausbau der Hard- und Software (Fachverfahren)
- Verwaltungsoptimierungen: Förderung der Autonomie der Einrichtungen
- J-interne Schnittstellen: Hoher Abstimmungsbedarf zwischen Verwaltung und Einrichtungen, Effiziente Abläufe, die schnelles Handeln der Kitas ermöglichen
- Kommunikation: Aufbau von effektiven Kommunikationsformaten zwischen der Zentrale J/B1 und den dezentralen Kitas sowie zwischen dem Träger und der Elternschaft
- Kostenbewusstsein: Betriebswirtschaftliche Steuerung ist notwendig, dafür bedarf es mehr Kostentransparenz und Datenauswertungen.

Um den diese Herausforderungen auch weiterhin zielgerichtet und zukunftsfähig bearbeiten zu können wurde im Zeitraum Januar bis November 2024 eine Organisationsuntersuchung des Bereichs Städtische Kindertageseinrichtungen in gemeinsamer Verantwortung von DiP und J durchgeführt, mittels des Viable System Models (VSM). Das Prinzip VSM hilft, Systeme so zu gestalten, dass sie mit Unerwartetem und Wandel umgehen können. Die Organisationsuntersuchung mit dem Viable System Model legt den Fokus auf die Strategische Ausrichtung und die autonome Steuerungsfähigkeit, die Zusammenhänge des zweckbezogenen Arbeitens und auf geschlossene Kommunikationskreisläufe in der Bereichsorganisation. Der Nutzen liegt darin, gemeinsam mit den Beteiligten Klarheit und Transparenz über diejenigen notwendig organisatorischen Voraussetzungen zu schaffen, um den Aufgaben in der Kinderbetreuung der Stadt Nürnberg möglichst autonom und zweckgerichtet erfolgreich bewältigen zu können. Zentraler Ansatzpunkt hierfür ist die Betrachtung als kritisch bewerteter Prozesse.

Der Analyseprozess wurde durch die externe Beraterfirma mp consulting[1] konzipiert, begleitet und ausgewertet. Der Ergebnisbericht mit Empfehlungen wurde im November 2024 dem Lenkungsausschuss vorgelegt. Das Jugendamt hat gemeinsam mit DiP konkrete Maßnahmen abgeleitet und bereits in die Umsetzung gebracht.

Ziele:

Folgende Ziele waren dabei mit der Organisationsuntersuchung verbunden:

- **Erarbeitung einer zukunftsfähigen Betriebs-, Kommunikations- und Organisationsstruktur:** Kita-Träger verfügt über eine betrieblich-orientierte Struktur – eingebettet in eine öffentlich- rechtliche Verwaltungsorganisation. Die Belange eines Betriebsträgers sind nur bedingt vereinbar mit einem klassischen Verwaltungshandeln. Der Betriebsträger benötigt spezifische Handlungsspielräume, die ein schnelles und unbürokratisches Handeln zur Gewährleistung des laufenden Betriebs ermöglichen (u.a. Umsetzung Personal, Verträge, Scheckabholung etc.). Hierzu muss definiert werden, wo jeweils die Verantwortlichkeiten für Entscheidungen und die daraus resultierenden Konsequenzen liegen sowie die Verfahrensverantwortung bzw. das Controlling an sich.
- **Schärfung des Trägerprofils**: Das Jugendamt ist keine Marke, sondern eine Institution/Behörde. Der Kitaträger braucht jedoch eine eigene Marke, um in der Öffentlichkeit (z.B. mit Blick auf die Fachkräftegewinnung) positiver wahrgenommen zu werden.

[1] mp consulting, Dr. Martin Pfiffner, Pfäffikon/Schweiz

Aus den Zielformulierungen heraus wurden drei Arbeitspakete definiert: 1. Analyse der Aufbau- und Steuerungsorganisation, 2. Prozess- und Schnittstellenuntersuchung und 3. Employer Branding (Entwicklung eines eigenen Profils/Arbeitgebermarke). Die Analyse erfolgte im Rahmen von Workshops, unter Beteiligung der verschiedenen hierarchischen Ebenen (Kita-, Abteilungs- und Bereichsleitung) sowie der betroffenen Schnittstellen (J/B1, J/B4-1 und J/B4-3) innerhalb des Jugendamtes. Für das Arbeitspaket 3 «Employer Branding» wurde eine Befragung bei Kita-Beschäftigten durchgeführt.

Ergebnisse:
Im November wurden folgende Ergebnisse und Handlungsempfehlungen vorgelegt, differenziert nach den drei Arbeitspaketen:

1. Analyse der Aufbau- und Steuerungsorganisation

Kurzergebnis: Die Kinderbetreuung in der Stadt Nürnberg ist mit dem Regionalprinzip (Einteilung der Kitas nach 8 Regionen, Leitung durch jeweils eine Abteilungsleitung) derzeit gut aufgestellt. Die Anzahl, Dezentralität und die Vielfalt der Einrichtungsformen und Betreuungstypen werden der Komplexität der Umwelt derzeit gerecht und der Kundennutzen ist hoch. Es gibt in den jeweiligen Personalverantwortungen bzw. in der Personalbewirtschaftung Abhängigkeiten zwischen den Einheiten der Abteilungen, die den Handlungsspielraum der einzelnen Einheiten einschränken, aber durch den Austausch der Abteilungsleitungen gesteuert werden können. Eine relative Erhöhung der Autonomie der Abteilungsleitungen und der KITAs (Verflachung der Organisation) erhöht die Möglichkeit flexibel Anpassungen bei sich ändernden Aufgaben vorzunehmen und so weniger Koordinations- und Unterstützungsbedarf auf sich zu ziehen.

Handlungsempfehlungen:
- Das Regionalprinzip soll beibehalten werden, aber es bedarf einer Ausweitung der Entscheidungsspielräume der Abteilungs- und Einrichtungsleitungen sowie eine Verlagerung von Entscheidungen auf Ebene der Kindertageseinrichtungen.
- Entwicklung einer Identität des Fachbereichs, zur Schärfung des Trägerprofils, sowohl für Bestandsbeschäftigte als auch für die Akquise neuen Personals.
- Aufgrund der vielen Prozesse und Schnittstellen muss der Koordinierungsaufwand gesenkt und die Kommunikation zwischen den Beteiligten für erfolgskritische Prozesse (z. B. Bewerbungs- und Auswahlverfahren) verbessert werden.
- Einführung eines Qualität-Managements und weitere Verbesserung der Kommunikation zwischen den Einrichtungen und der Zentrale (J/B1) durch zusätzliche Formate (z. B. anlassfreie Einrichtungsbesuche durch Leitung des Fachbereichs) sowie zwischen Zentrale und Umwelt (Elternschaft).
- Einbindung der Abteilungsleitungen in die strategische Ausrichtung des Fachbereichs.

2. Prozess- und Schnittstellenuntersuchung

Kurzergebnis: Die Fähigkeit zur Anpassung der Organisation bzw. organisationales Lernen ist durch Prozesse mit vielen Schnittstellen eingeschränkt und durch viele Verfahrensschritte ineffektiv. Dies betriff insbesondere Prozesse zwischen J/B1 und J/B4-1 und J/B4-3. Zudem müssen Prozesse und Verfahren besser auf eine Möglichkeit zur Selbst-Koordination durch die Kitas ausgerichtet werden. Die drei Prozesse Bewerbungsverfahren, Handkasse und Bausteuerung wurden gemeinsam geprüft und notwendige Verbesserungspotenziale identifiziert.

Handlungsempfehlungen:

- Eine regelmäßige Prozessüberprüfung mit den Prozessbeteiligten hinsichtlich der grundsätzlichen Notwendigkeit und der effektiven Ausführung von Prozessen bzw. Prozessschritten ist zu implementieren. Ableitung von Klärungs- und Anpassungsbedarf und Identifizierung von Synergieeffekten hinsichtlich von Verwaltungsaufgaben innerhalb der Dienststelle und der gesamten Stadtverwaltung.
- Überprüfung, ob geschlossene Regelkreise (Kreislaufkommunikation) vorliegen, damit eine zeitnahe Anpassung erfolgen kann.
- Beachtung des Subsidiaritätsprinzips. Prinzipiell ist ein höherer Entscheidungsspielraum auf der Ebene der Abteilungsleitungen und der Kitas für die flexible Aufgabenwahrnehmung notwendig.
- Umsetzen der Detailergebnisse zu den drei Prozessen: Bewerbungsverfahren (Top Priorität für die Gewinnung geeigneter Beschäftigter), Handkasse (Digitalisierungsmöglichkeiten) und Bausteuerung/ Sanierung (Überprüfung des Prozesses, Einführung von gut organisierten Gremienmeetings mit den Stakeholdern als Organisationselement, Festlegung der jeweiligen Entscheidungsträger).

3. Employer Branding (Entwicklung eines eigenen Profils/Arbeitgebermarke).

Kurzergebnis: Die Befragten geben an für die Stadt Nürnberg und die einzelne Kita zu arbeiten (Identität). Die Motivation gründet sich in der Vielfalt und Arbeitsplatzsicherheit, die zusammen das Alleinstellungsmerkmal bilden. Unter Vielfalt verstehen die Mitarbeitenden unterschiedliche Einrichtungstypen sowie die vielen Standorte innerhalb des Stadtgebietes und die daraus resultierenden Einsatzmöglichkeiten. Das zielgruppengerechte/pädagogische und offene Konzept der Einrichtungen trägt ebenfalls zur Vielfalt bei. Laut Umfrageergebnissen besteht Verbesserungspotenzial im Bewerbungsverfahren, in der Kommunikation bei der Personalgewinnung und bei der Bindung und Führung der Beschäftigten. Die Themen Personalmangel und niedriges Gehalt im TVöD sind häufig negativ aufgeführt, können aber nicht direkt beeinflusst werden und wurden nicht in die Handlungsempfehlungen aufgenommen.

Handlungsempfehlungen:

- Gezieltes Ausrichten des Employer Branding an den Themen Vielfalt und Arbeitsplatzsicherheit in der externen Kommunikation
- Es sollten Vergünstigungen, Vernetzung, vernetzende Events, Ausbildung und Karrierewege gefördert und besser kommuniziert werden, die einen Bezug zu Vielfalt haben.
- Verfahrensoptimierung des Bewerbungsprozesses
- Förderung des Bewusstseins der Führungsverantwortung und Kompetenzaufbau in der Personalführung z.B. Einholen von Feedbacks, Förderung der individuellen Karriereplanung, Entwicklung von Lösungen für die Arbeitsgestaltung.

Bisherige Umsetzung der Handlungsempfehlungen:
Arbeitspaket 1:

- Thema Identität: Entwicklung eines Zukunftsbildes „kita.nuernberg 2030“, mit Vision und Mission im Dezember 2024.
- Thema Verbesserung Kommunikation: Entwicklung Konzepte für Anlassfreie Kitabesuche und „Forum Elternbeiräte“ im Februar 2025.

Arbeitspaket 2:

- Thema Prozessoptimierungen: Kickoffs zu den Prozessen Bewerberverfahren, Handkasse und Bausteuerung im Januar 2025.
- Thema Kreislaufkommunikation: Optimierung der direkten Kommunikation zwischen Kitas und Schnittstellen im Jugendamt im Januar 2025.

Arbeitspaket 3:

- Thema Employer Branding: Anpassung der Ausschreibungstexte in Abstimmung mit dem Personalamt im Februar und März 2025

**J/B2**

**Planung, Konzeptionierung und Organisationsentwicklung der Handlungsfelder**

Ausgangspunkt:
Im Bereich 2 sind neben den großen Einheiten der Kinder- und Jugendarbeit, der Jugendsozialarbeit an Schulen, der Präventive Jugendhilfe mit heterogener Aufgabenstruktur (§§ 11 – 14 SGB VIII), der Erziehungs- und Familienberatung (§ 28 SGB VIII) weitere zentrale Aufgaben der Jugendhilfe mit dem Stab Familienbildung (§ 16 SGB VIII) und der Jugendberufshilfe verortet. Mit der Organisationsreform der Sozialen Dienste 2007ff wurde diese Bereichsstruktur gebildet und weitergeformt. Mit ca. 280 Mitarbeitenden in 7 Abteilungen und 2 Stäben ist die differenzierte Aufgaben- und Planungssteuerung zu leisten. Hierzu sind vielfältige Aufbau- und Ablaufstrukturen intern und extern zu entwickeln. Adäquate Instrumente und Rahmenbedingungen für die Steuerung der Themenvielfalt und z.T. deren Kleinteiligkeit waren zu erarbeiten.

Ziel:
Die einzelnen Handlungsfelder sollen fachspezifisch mit anwendungsorientierten Dokumenten beplant sein, die entsprechend den fachlichen und normativen Anforderungen den jeweiligen „state of the art“ der Handlungsfelder wiedergeben. Die differenzierten und teils divergierenden Beteiligungsanforderungen sollen adäquat berücksichtigt sein. Die Aufgaben sollen zielgerecht und in der richtigen Form sein, die die weitere Entwicklung der Handlungsfelder und der Organisationseinheiten gewährleisten.

Ergebnis:
Der fachliche, organisatorische und personelle und Aufbau des Bereichs ist gelungen und wurde und wird weiterentwickelt. Die fachliche Planung und die entwickelten Planungs- und Steuerungselemente sind entsprechend kommuniziert und verfolgen die oben genannten Zielsetzungen. Wegen der Aufgabenfülle und der differenzierten Struktur sollen beispielhaft und nicht abschließend berichtet werden:

- Organisatorische Entwicklung und fachliche Beplanung der Präventiven Jugendhilfe mit den Schwerpunkten Kinder, Spiel und Stadt, Ferienprogramme und Jugendschutz und Prävention, u.a. mit der Jugendhilfeplanung Erzieherischer Kinder und Jugendschutz (2013ff), ergänzt durch Teilfortschreibungen Basiskonzept Radikalisierungsprävention in

der Kinder- und Jugendhilfe (2018), Jugendmedienschutz (2021) und Cannabis-Prävention (2024) Jugendhilfeplanung Spielen in der Stadt (2008, zur Zeit aktuelle Fortschreibung mit neuem Leitbild Inklusion), Umsetzung der Planung und aktive Beteiligung in der Stadtentwicklungsplanung, konzeptionelle Weiterentwicklung der Formate der Beteiligung der Kinder (Spielflächen, Kinderversammlungen, Kinderkommission).

- Der Auf- und Ausbau der Jugendsozialarbeit an Schulen erfolgte mit hoher personalwirtschaftlicher und organisatorischer Dynamik nach Zusammenführung des Schulsozialpädagogischen Dienstes und der JaS (2008 ff.) und der stetigen Weiterentwicklung der Förderrichtlinien des Freistaats. Darüber hinaus erfolgte und erfolgt eine regelmäßige Fortschreibung der konzeptionellen, bedarfsorientierten und mit „Schule“ abgestimmten Jugendhilfeplanung der Jugendsozialarbeit an Schulen (Rahmenkonzeption, Basiskonzepte, Bedarfs- und Ausbauplanung, beginnend 2009, fortlaufend, zuletzt 2020, aktuell in Fortschreibung, Ziel Vorlage 11/2025). Darüber hinaus erfolgte eine organisatorische Neuordnung der regionalen Zuschnitte sowie die Digitalisierung der Beratungsdokumentation.

- Weiterentwicklung, Planung und Ausbau der (Offenen) Kinder- und Jugendarbeit, insbesondere durch zentrale und dezentrale Steuerungs- und Planungsinstrumente (Leitbild, Einrichtungskonzepte, Controlling, laufend weiterentwickelt, zuletzt 2025); Fortschreibung und grundlegende Neufassung der Jugendhilfeplanung der Offenen Kinder- und Jugendarbeit in 3 Bänden (Band 1 – Fachliche Planung und Weiterentwicklung, Band 2 – Kleinräumige Bestands- und Bedarfsanalyse, Band 3 – „Was ist Offene Jugendarbeit? Materialien und Konzepte für die Jugendhilfeplanung“; 2017) nach vielschichtiger und unter breiter Beteiligung der Fachöffentlichkeit, der Mitarbeiter/innen und insbesondere auch in intensiver Weise des Kreisjugendrings Nürnberg-Stadt. Befragung von Nutzerinnen und Nutzern der kommunalen Einrichtungen der Offenen Jugendarbeit in Nürnberg (2011, 2018). Entwicklung und Abstimmung von Instrumenten und Strategien der Förderung der Jugendverbände zs. mit dem KJR Nürnberg-Stadt (Förderkonzept, Clearingstelle). Konzeptionierung, Projektierung und Implementierung der Beteiligungsformate für Jugendliche (laut! Module; 2010ff, laufende Weiterentwicklung). Weiterentwicklung, Förderung und Aufbau der Internationalen Jugendarbeit mit der Stiftung „Jugendaustauch Bayern“.

- Entwicklung der Erziehungs- und Familienberatung des Jugendamtes (Konzeptionierung, Berichtswesen), Aufbau einer trägerübergreifenden §§ nach AG 78 SGB VIII, Jugendhilfeplanung Erziehungsberatung (2016) und Umsetzung in Form eines personellen Aufwuchses und einer neuen Standortlösung Südstadt (2021ff).

- Etablierung des Stabs Familienbildung mit planerischen und konzeptionellen Aufgaben und Leistungen, Teilnahme am Förderprogramm Familienstützpunkte des Freistaats Bayern (Modellphase 2010/13, Verstetigung 2014ff), Jugendhilfeplanung Familienbildung und regelmäßige Fortschreibung 2010, 2015, 2019, 2023), Bildung einer AG Familienbildung nach §§ 78 SGB VIII, regelmäßige Berichterstattung, Entwicklung und Fortschreibung Programm Eltern- und Familienbildung.

- Weiterentwicklung Jugendberufshilfe durch Planung und Konzeptionierung der Jugendsozialarbeit, Jugendberufshilfe und arbeitsweltbezogenen Jugendarbeit (§§11, 13 SGBVIII) als Teil der Jugendhilfeplanung (§78ff), Gremienarbeit und Vernetzung der Akteure (Forum Jugendberufshilfe, Steuerungskreis JBA), Prüfung/Beantragung u.a. von ESF-, Bundes-

oder Länderprogrammen, derzeit Koordination des ESF+ Programms: KIT, Jugend Stärken: Brücken in die Eigenständigkeit (22-27), regelmäßige Berichterstattung

**J/B3**

**Personalbedarfsbemessung im Allgemeinen Sozialdienst (ASD)**

Ausgangspunkt:
Das Jugendamt Nürnberg war eine der Pilot-Dienststellen, die gemeinsam mit dem bayerischen Landesjugendamt und dem Institut für Sozialplanung INSO ein Verfahren zur analytischen Personalbemessung entwickelt haben. Ausgangspunkt war die Frage, wie viel Personal ein Allgemeiner Sozialdienst benötigt, um seine Aufgaben vor dem Hintergrund der rechtlichen Vorgaben des SGB VIII und fachlicher Qualitätsstandards nachhaltig zu erfüllen.

Ziel:
Das Personalbemessungsverfahren „PeB“ sollte bis dahin übliche Kennzahlenvergleiche, die alleine auf Einwohnerzahlen im interkommunalen Vergleich abstellten, ablösen und ein dynamisches Verfahren herstellen, mit dem laufend auf sich ändernde Bevölkerungszahlen, gesetzliche und qualitative Anforderungen reagiert werden kann.

Ergebnis:
PeB wurde und wird im Sinne eines laufenden Verbesserungsprozesses nach der Pilotphase laufend durch das Landesjugendamt und das Institut INSO revidiert und weiterentwickelt. Das Jugendamt Nürnberg war hier stets als Praxisinstitution eingebunden. Das Verfahren zur Personalbemessung wurde von den kommunalen Spitzenverbänden in Bayern ebenso wie vom bayerischen kommunalen Rechnungsprüfungsverband anerkannt. Es ist inzwischen auf beinahe alle Arbeitsbereiche eines Jugendamtes über den ASD hinaus ausgerollt und wird von beinahe allen bayerischen (98) Jugendämter angewandt. Durch die laufende Weiterentwicklung kann darüber hinaus auch sichergestellt werden, dass die zugrundeliegenden Prozesse wie auch die personelle Ausstattung einer ständigen Optimierung unterzogen werden können.

**Organisationsentwicklung im Kinder- und Jugendnotdienst (KJND)**

Ausgangspunkt:
Der Kinder- und Jugendnotdienst des Jugendamtes der Stadt Nürnberg als zweite Anlaufstelle für Krisen und Notfälle von Kindern und Jugendlichen oder deren Familien neben dem ASD musste sich im Laufe der Jahre immer wieder organisatorisch und personell weiterentwickeln, um auf sich ändernde Bedarfslagen und Herausforderungen zu reagieren. Insbesondere die Nicht-Planbarkeit bei den Zugangszahlen von unbegleiteten minderjährigen Ausländern sowie die schwierige Versorgungssituation von Kindern und Jugendlichen mit besonders herausfordernden Verhaltensweisen brachten die Einrichtungen immer wieder in kritische Lagen. Strukturen und Prozesse für diese externen Herausforderungen waren deshalb zu erarbeiten.

Ziel:
Mit einer umfassenden strukturellen Reorganisation soll der KJND zukunftsfest gemacht werden. Die Personal- und Organisationsentwicklung wird langfristig unterstützt durch die externe Beratung der OHM Professional School (OPS) der Technischen Hochschule Nürnberg. Sie

erfolgt im engen Benehmen mit der Heimaufsicht bei der Regierung von Mittelfranken, mit der die Strukturdaten hinsichtlich der Platzzahlen und der personellen Ausstattung verhandelt und vereinbart werden.

Ergebnis:
Der Reorganisationsprozess befindet sich zum Ende des ersten Quartals 2025 in einer bereits weitgehenden Umsetzung. Ziel ist die vollständige Umsetzung der Reorganisation bis Ende 2025. Mit der externen Begleitung des Prozessmanagements wird für einen Dienst, der zur kritischen Infrastruktur der Stadt gehört, ein zukunftsfähiges Konzept und eine belastbare Organisation hergestellt.

**Ausgaben für die Hilfen zur Erziehung im Kennzahlenvergleich**

Ausgangspunkt:
Das Jugendamt der Stadt Nürnberg wendet im Bereich der Hilfen zur Erziehung nach § 27 SGB VIII im erheblichen Maß kommunale Mittel auf. Der Aufwand ist in den letzten Jahren kontinuierlich gestiegen und betrug im Jahresergebnis 2024 ca. 100 Millionen Euro. Ist dieser Aufwand der Höhe nach für eine Großstadt angemessen?

Ziel:
Um die Plausibilität dieses erheblichen Aufwandes im Verhältnis zur Einwohnerzahl und demografischen Parametern zu überprüfen, ist die Stadt Nürnberg seit vielen Jahren Mitglied im interkommunalen Vergleichsring der kommunalen Gemeinschaftsstelle KGST. Hier werden jährlich auf Grundlage von Kennzahlen Ausgaben nach Hilfearten, Leistungsdichten, Kosten und anderen steuerungs-relevanten Aspekten verglichen und diskutiert. Der Vergleichsring wird wissenschaftlich begleitet.

Ergebnis:
Nürnberg befindet sich im Vergleich der teilnehmenden 14 bundesdeutschen Großstädte sowohl bei Fallzahlen als auch bei Ausgaben kontinuierlich im Mittelfeld. Die Erkenntnisse aus dem interkommunalen Vergleichsring liefern relevante Informationen für die Steuerung der Hilfen zur Erziehung. Das Jugendamt berichtet über die Erkenntnisse aus dem Vergleichsring jährlich im Jugendhilfeausschuss. Darüber hinaus ist das Jugendamt Mitglied im bayerischen Kennzahlenvergleich Jugendberichterstattung Bayern JUBB des Landesjugendamtes.

**Fachliche Steuerung der Hilfen zur Erziehung**

Ausgangspunkt:
Ebenfalls vor dem Hintergrund der Ausgabenentwicklung im Bereich der Hilfen zu Erziehung war die Frage zu stellen, ob die inhaltlichen Steuerungselemente im ASD neben der qualitativen Anforderung auch wirtschaftliche und nachhaltige Ziele berücksichtigen. Bereits 2014 wurden die Arbeitsansätze und Steuerungsziele im Rahmen der Haushaltskonsolidierung intensiv mit der Unternehmensberatung Rödl & Partner diskutiert.

Ziel:
Erhöhung der Effizienz und Effektivität in der Steuerung der Hilfen zu Erziehung, Entwicklung eines laufenden internen Controllings.

Ergebnis:
In der Prozessanalyse mit Rödl & Partner wurden Vorgänge sowie Vorgaben zur Ausgestaltung der Hilfen zur Erziehung analysiert und insbesondere hinsichtlich ihrer Wirksamkeit und Nachhaltigkeit weiterentwickelt. Es wurde ein Steuerungszyklus bereichsübergreifend im Jugendamt eingerichtet, in dem quartalsweise auf der Basis von Kennzahlen, demografischen Entwicklungen sowie regionalen Spezifika Entwicklungen beobachtet und individuelle Maßnahmen getroffen werden, um ggf. kritischen Trends entgegenzuwirken.

**Überregionale Rahmenbedingungen und Vorgaben für die Arbeit in den Jugendämtern und insbesondere den Allgemeinen Sozialdiensten**

Ausgangspunkt:
Sind Leistungen und Standards in qualitativer und quantitativer Hinsicht zufällige oder gezielte und nachvollziehbare Gegebenheiten in den Kommunen?
Viel wurde diskutiert, ob die öffentliche Jugendhilfe unter sachfremden Aspekten Leistungen erbringt oder verweigert.

Ziel:
Die Aufgaben des Jugendamtes sind im kommunalen Haushalt transparent vor dem Hintergrund gesetzlicher Verpflichtungen und jugendhilfepolitischer Ansprüche sowie gesellschaftlicher Erwartungen abgebildet. Sie sind gesetzlich und fachlich/wissenschaftlich begründet.

Ergebnis:
In der Jugendhilfeplanung werden unterschiedliche Grundlagen herangezogen. Neben den bundesgesetzlichen Vorgaben, insbesondere aus dem SGB VIII sowie anderen Sozialgesetzbüchern, gelten die landesgesetzlichen Vorschriften. In Bayern insbesondere das Ausführungsgesetz zu den Sozialgesetzbüchern AGSG. Darüber hinaus prägen eine Vielzahl von fachlichen Empfehlungen des bayerischen Landesjugendamtes und des bayerischen Landesjugendhilfeausschusses, an denen das Jugendamt der Stadt Nürnberg regelmäßig mitwirkt, die Jugendhilfeplanung und Ausgestaltung der Hilfen. Dabei ist das Jugendamt Nürnberg stets in die Erarbeitung und Bearbeitung von fachlichen Empfehlungen des BLJA einbezogen, auch über die Vorstandstätigkeit der Dienststellenleitung J. Diese Einbindung sichert auch die stetige und ständige Weiterentwicklung der betreffenden fachlichen Standards und deren Übertragung in die dienstliche Praxis. Explizit gibt es die Konkretisierung von Personalbedarf durch gesetzliche Vorgaben, wie etwa die Höchstfallzahl von Mündeln für Vormündern oder die Personalausstattung in teil-stationären und stationären Einrichtungen der Jugendhilfe durch die Heimaufsicht bei der Regierung von Mittelfranken.

**Prozessbeschreibungen in der Eingliederungshilfe**

Ausgangspunkt
In der Eingliederungshilfe sind die Zuständigkeiten nach den Sozialgesetzbüchern SGB VIII und SGB IX geregelt. Für junge Menschen mit einer seelischen Behinderung sind somit die Jugendämter zuständig, für junge Menschen mit einer körperlichen, geistigen, oder Mehrfachbehinderung die Sozialämter, in Bayern die überörtlichen Träger der Sozialhilfe, Bezirke.

Ziel
Im Sinne einer inklusiven Jugendhilfe will der Gesetzgeber die Zuständigkeit für alle jungen Menschen mit einer Behinderung unter dem Dach der Jugendhilfe vereinen. Auch wenn die Gesetzesreform in der letzten Legislaturperiode der Bundesregierung nicht mehr verabschiedet wurde ist jedenfalls auf längere Sicht zu erwarten, dass sich die Regelungen und Zuständigkeiten im Sinne einer inklusiven Jugendhilfe weiter entwickeln werden.

Ergebnis
Das Jugendamt Nürnberg ist einer von fünf Projektstandorten „Modellkommune" des Bundesfamilienministeriums mit dem Forschungsinstitut für öffentliche Verwaltung. Gemeinsam mit dem Bezirk Mittelfranken und dem Institut für Sozialplanung, sowie dem Bayerischen Landesjugendamt wurden detailliert Leistungen nach dem SGB VIII und dem SGB VIII analysiert und beschrieben. Mit den Prozessbeschreibungen und hinterlegten qualitativen Standards ist nunmehr eine valide Grundlage für die inklusive Weiterentwicklung in der Eingliederungshilfe gelegt.

**Weiterentwicklung der Frühen Hilfen**

Ausgangspunkt:
Mit dem Ziel, die Qualitätsentwicklung in den Kommunen weiter voranzutreiben, hat das Nationale Zentrum Frühe Hilfen (NZFH) das bundesweite Projekt der „Qualitätsdialoge Frühe Hilfen (QDFH)" initiiert (Laufzeit 2018 bis 2021). Das Projekt wurde vom Felsenweg-Institut der Karl Kübel Stiftung wissenschaftlich begleitet. Am Projekt haben sich 29 Kommunen erfolgreich beteiligt.

Ziel:
Die Qualitätsdialoge boten kommunalen Akteuren die Möglichkeit, sich an einem fachlich begleiteten und partizipativ gestalteten Prozess dialogorientierter Qualitätsentwicklung der Frühen Hilfen zu beteiligen.

Ergebnis:
Als ein zentrales Ergebnis der Projektbeteiligung konnte das Jugendamt gemeinsam mit seinen Netzwerkpartnern Grundlagen für den Einstieg in eine wirkungsorientierte Planung, Weiterentwicklung und Steuerung der Frühen Hilfen erarbeiten. Vertieft wurde das Thema im Anschluss mit wissenschaftlicher Unterstützung des Instituts für Praxisforschung und Evaluation der Evangelischen Hochschule Nürnberg, welches 2022 eine Machbarkeitsstudie für die Ausarbeitung eines wirkungsorientierten Zielsystems für die Frühen Hilfen in Nürnberg erstellt hatte. Empfehlungen der Machbarkeitsstudie fanden folgend Eingang in den Prozess zur Fortschreibung der Jugendhilfeplanung für den Bereich der Frühen Hilfen, welcher Ende 2023 mit breiter Trägerbeteiligung initiiert und 2024 umgesetzt wurde. In mehreren Workshops und Expertenrunden wurde u.a. ein Zielsystem zur Weiterentwicklung der Frühen Hilfen erarbeitet. Dieser Prozess wurde fachlich moderiert durch das Institut für Praxisforschung und Evaluation der Evangelische Hochschule Nürnberg. Aktuell werden die Ergebnisse ausgewertet und Handlungsempfehlungen und Maßnahmenvorschläge für fachlich/konzeptionelle Entwicklungen, Weiterentwicklung der Kooperationsstrukturen und Netzwerkarbeit sowie wirkungsorientierten Planung, Steuerung und Qualitätsentwicklung der Frühen Hilfen ausgearbeitet. Die Ergebnisse sollen dem Jugendhilfeausschuss Ende 2024/Anfang 2025 zur Behandlung vorgelegt werden.

**Fazit:**

Die vorhandenen und erforderlichen Ressourcen werden zielgerichtet eingesetzt, um möglichst effektive und effiziente Arbeitsprozesse zur fach- und bedarfsgerechten Aufgabenerfüllung unter den vorgegebenen Rahmenbedingungen in diesem vielschichtigen Dienstbetrieb zu erzielen und dabei flexibel und zukunftsfähig zu bleiben. Durch eine Vielzahl von Organisationsentwicklungsmaßnahmen im gesamten Tätigkeitsspektrum des Jugendamtes wurden die erforderlichen Optimierungsprozesse und Maßnahmen für die angestrebte Zielerreichung umgesetzt. Die Maßnahmen standen und stehen dabei stets unter dem doppelten Fokus, die in den Themen liegenden Optimierungspotenziale in personeller, finanzieller und fachlicher Hinsicht zu nutzen, aber auch den Ressourcenbedarf für die Leistungen des Jugendamtes aufzuzeigen. Bei einer Verlaufsbetrachtung der Kennzahlen im Jugendamt zeigt sich auch, dass der Ressourcenbedarf im Vergleich zur Leistungserbringung einen geringeren Zuwachs zeigt. Durch die durchgeführten Maßnahmen und die damit verbundenen Effizienzgewinne wurde auch ein Beitrag zur Vermeidung höherer Belastungen des städtischen Haushalts erreicht.
Dem geflügelten Wort, dass nichts so beständig ist wie der Wandel, folgend, finden auch derzeit Organisationsentwicklungsprozesse statt, und besteht die Notwendigkeit auch in Zukunft analog dem Vorgehen in der Vergangenheit immer wieder die Effektivität und Effizienz der Rahmenvorgaben wie der Steuerungs-, Planungs- und Arbeitsprozesse mit interner oder bei Notwendigkeit externer Begleitung auf den Prüfstand zu stellen.

## Teil 3: Entwicklungsfelder des Jugendamtes

Die obige Darstellung zeigt umfassend die verschiedenen Einflüsse auf das Jugendamt auf. Im Folgenden findet sich nun ein beispielhafter Ausblick auf gesellschaftliche, sozialpolitische oder rechtliche Entwicklungen, die aus heutiger Perspektive Einfluss auf die Leistungserbringung des Jugendamtes haben werden. Dazu werden drei konkrete Organisationsentwicklungsthemen angeführt, die aktuell begonnen wurden oder voraussichtlich der perspektivischen Bearbeitung bedürfen. Für eine optimale Leistungserbringung des Jugendamtes ist es notwendig, die organisatorische und prozessuale Umsetzung dieser Änderungen unter Beachtung der fachlichen Standards in die bestehende Organisation sicherzustellen. Diese Integration wird unter Einbindung der Fachdienstelle DiP erfolgen und kann ggf. auch eine externe Begleitung erfordern.

### Themenfeld 1: Inklusion

Inklusion ist eines der, vielleicht sogar das aktuelle Megathema der Kinder- und Jugendhilfe. Die Öffnung oder Ausweitung des bisherigen Leistungsspektrums oder der Aufbau spezifischer Leistungen für die Zielgruppe der von körperlicher oder geistiger Behinderung betroffenen oder bedrohten Kinder und Jugendlichen ist zunächst unabhängig von der derzeit nicht absehbaren weiteren rechtlichen Entwicklung in diesem Bereich Herausforderung und Anspruch an und für das Jugendamt zugleich. Beispielhaft zeigt sich dies im Bereich 1 – Städtische Kindertagesstätten. Als städtischer Kita-Träger muss es hier der Anspruch sein, beispielhafte Lösungen zur Betreuung dieser Zielgruppe in städtischen Einrichtungen zu entwickeln und entsprechende Angebote in der Stadt zur Verfügung zu stellen.

Themenfeld 2: Leistungsfähigkeit freier Träger

Der § 3 SGB VIII nimmt explizit Bezug auf die Vielfalt der Träger in der Jugendhilfe, insbesondere auf das Zusammenspiel zwischen den freien Trägern und der Verwaltung des Jugendamtes als Träger der öffentlichen Jugendhilfe. Freie Träger sind für ihr Angebot grundsätzlich auf eine auskömmliche Finanzierung durch die öffentliche Hand oder aus anderen Finanzierungsquellen angewiesen. Eine zunehmende Einschränkung bei den finanziellen Zuflüssen in Verbindung mit steigenden Ausgaben stellt für die freien Träger eine große Herausforderung dar. Das Jugendamt muss daher zum einen sicherstellen, dass die Subsidiarität in der Angebotsvielfalt erhalten bleibt, muss aber andererseits auch über die Voraussetzungen verfügen, um gegebenenfalls als Ausfallbürge für andere Systeme eintreten zu können.

Themenfeld 3: Digitalisierung

Weitere Digitalisierungsschritte in der Leistungserbringung des Jugendamtes sind unabdingbar, um zum einen die Leistungsfähigkeit längerfristig sicherstellen zu können, aber auch zum anderen den steigenden Anforderungen der Bürgerinnen und Bürger bspw. im Hinblick auf die Leistungsgewährung gerecht werden zu können. Aus der internen Perspektive des Jugendamtes stehen daher insbesondere Maßnahmen im Fokus, die die Prozesseffizienz steigern, um dem perspektivisch sinkendem Fachkräfteangebot am Arbeitsmarkt begegnen zu können. Aus der externen Perspektive ist es notwendig die Leistungserbringung an den Leistungsempfängerinnen und –empfängern auszurichten. Dies erfordert unter anderem niedrigschwellige digitale Zugangswege zu eröffnen und durch schlanke interne Prozesse eine schnelle Leistungsgewährung zu ermöglichen.

OE-Thema 1: Wirtschaftliche Jugendhilfe

Oben wurde unter J/B3 bereits auf die Leistungserbringung der wirtschaftlichen Jugendhilfe Bezug genommen. Für das Jahr 2025 wurde bereits eine Untersuchung der Bearbeitungsprozesse und eine Ermittlung der für die optimierten Prozesse notwendigen personellen Ressourcen mit der Dienststelle DiP auf den Weg gebracht. Ziel der Organisationsuntersuchung ist es, hier auch analog dem oben angeführten Vorgehen im ASD über die Organisationsuntersuchung in eine laufende Weiterentwicklung einzusteigen.

OE-Thema 2: Amtsvormundschaft

Die/der vom Jugendamt mit der Ausübung der Aufgaben der Amtsvormundschaft betraute Mitarbeiterin/Mitarbeiter ist gesetzlicher Vertreter des Kindes (§ 55 Abs. 2 SGB VIII). Der oberste Grundsatz ist hier die Wahrung und Sicherstellung des Kindeswohls, § 1789 Abs. 1 BGB.

Der Amtsvormund vertritt hier parteiisch ausschließlich die Interessen der Kinder und Jugendlichen. In seiner Tätigkeit ist der Amtsvormund daher im Einzelfall relativ weisungsungebunden, vgl. § 1790 Abs. 1 BGB. In der Ausübung seiner Tätigkeit ist der Amtsvormund hierbei persönlich für die Pflege und Erziehung der vertretenen Kinder verantwortlich und ist damit in einer gesetzlich vorgeschriebenen Garantenstellung.

Die Aufgabe als gesetzlicher Vertreter des Kindes / Jugendlichen übt der Vormund im Rahmen eines komplexen Hilfesystems im Zusammenspiel mit ASD, Eltern, Einrichtungen, Pflegeeltern, Verwandten, Schule, Kindergarten, Ärzten und anderen Beteiligten aus. Die AV/AP bringt als gesetzlicher Vertreter des Kindes/Jugendlichen und fachlicher Mitarbeiter des Jugendamtes seine Sichtweise ein.

Der Gesetzgeber sieht für die Amtsvormundschaft eine Höchstgrenze von 50 zugeordneten Mündeln je Vormund vor. Diese Höchstgrenze liegt 30% oberhalb der fachlichen Empfehlungen. Ziel der Organisationsentwicklung ist es, hier für die spezifischen Bedarfe der Amtsvormundschaft in der Stadt Nürnberg auf Basis einer Prozessbetrachtung und unter Berücksichtigung der Mündelkohorten in der Zuständigkeit der Fachabteilung eine adäquate organisatorische Aufstellung der Abteilung zu erarbeiten. Ein Beginn der Organisationsentwicklung ist im Jahr 2025 eingeplant.

OE-Thema 3: Entwicklungsszenario/Schwerpunktsetzungen des städtischen Kita-Trägers

Die im Jahr 2024 durchgeführte Organisationsuntersuchung hat die Grundidee verfolgt, dass sich das verwaltungsmäßig und betriebliche Handeln an der Zweckbestimmung der Organisation, im Falle von J/B1, an einer verlässlichen und qualitätsvollen Kinderbetreuung ausrichtet. Konkret wurde untersucht, passen die vorhandenen Strukturen und Prozesse zur Leistungs- und Zweckerfüllung des Städtischen Trägers.

Im Rahmen der Untersuchung wurde deutlich, dass neben den bereits oben beschriebenen prozessualen Verbesserungspotentialen eine klare Ausrichtung für die kommenden Jahre erforderlich ist: Was wollen wir mit unseren Städtischen Kindertageseinrichtungen in den nächsten Jahren fachlich und inhaltlich erreichen? Welchen Anteil soll der städtische Träger am noch weiteren Ausbau haben? Und was bedeuten diese Entscheidungen und Weichenstellungen in der Konsequenz für die Strukturen und weiteren Prozesse? Nachdem die strategische Neuausrichtung des Fachbereichs nicht Bestandteil der Organisationsuntersuchung war, wurde im Dezember 2024 ein Strategieworkshop zur Entwicklung eines eigenen Zukunftsbildes „Kita,nuernberg.2030“ für den Fachbereich entwickelt. Das Zukunftsbild sieht den städtischen Träger noch stärker wie bisher in der Rolle als Grundversorger in den verschiedenen Stadtteilen, mit den Schwerpunkten Kinderrechte, Teilhabe und Vielfalt.

Für die Umsetzung wurden verschiedene Handlungsfelder identifiziert, um die Vision in den kommenden Jahren auch realisieren zu können. Noch offen ist die Frage, wie die sich Struktur und Organisation des städtischen Trägers entsprechend der Strategie weiterentwickeln muss, um den Städtischen Träger zukunftsorientiert und attraktiv aufzustellen. Ziel des noch anstehenden Prozesses ist es, eine fundierte Analyse durchzuführen und Zielsetzungen sowie konkrete Vorschläge zu erarbeiten, für eine entscheidungsreife Vorlage. Für diesen abschließenden Untersuchungsauftrag wird eine externe Beratung und Begleitung im zweiten Halbjahr 2025 als notwendig erachtet.

**Zusammenfassung:**

Der JHA nimmt den vorgelegten Bericht zur Kenntnis. Das Jugendamt wird im Rahmen der stetigen Weiterentwicklung auch zukünftig konkrete Maßnahmen unter Einbeziehung des Amtes für Digitalisierung und Prozessorganisation planen und umsetzen. Maßnahmen die auf Grund der Einbindung externen Institutionen finanzielle Mittel erfordern, werden dem JHA zum Haushaltsbeschluss vorgelegt. Über die abschließende Mittelbereitstellung entscheidet der Stadtrat im Rahmen der Haushaltsberatungen.