

**Stadt Nürnberg**

**Referat für Jugend, Familie und Soziales**

**Bausteine für eine Organisationsreform  
des Geschäftsbereichs Jugend, Familie und Soziales (Referat V)  
Abschlussbericht 2006 – 2009**

**Nürnberg, August 2010**

## **Gliederung**

1	Ausgangslage, Projektorganisation und aktuelle Entwicklungen .....	4
1.1	Projektorganisation .....	5
1.2	Weitere Entwicklungen im Zeitraum der Organisationsreform .....	6
2	Veränderungen in der Aufbauorganisation.....	7
2.1	Referat für Jugend, Familie und Soziales (Referat V) .....	7
2.2	Amt für Kinder, Jugendliche und Familien – Jugendamt .....	9
2.3	Amt für Existenzsicherung und soziale Integration – Sozialamt .....	12
2.4	Amt für Senioren und Generationenfragen – Seniorenamt .....	14
2.5	Eigenbetrieb Nürnberg Stift (NüSt) sowie weitere Einheiten des Geschäftsbereichs	14
3	Fachlich-konzeptionelle Ergebnisse der Organisationsreform.....	15
3.1	Leitlinie 1, 2 Familie stärken, Erziehung unterstützen, Bildung ermöglichen – Früher beginnen.....	15
3.2	Leitlinie 3 Rechte von Kindern und Jugendlichen durchsetzen.....	17
3.3	Leitlinie 4 Armut bekämpfen und verhindern .....	20
3.4	Leitlinie 5 Kommunale Beschäftigung gestalten.....	21
3.5	Leitlinie 6 Eine alternde Stadtgesellschaft gestalten .....	22
3.6	Leitlinie 7 Zivilgesellschaft aktivieren – Verantwortung aller einfordern .....	23
3.7	Leitlinie 8 Soziale Nahräume entwickeln .....	24
4	Weiterentwicklung der internen Verwaltungs- und Steuerungsfunktionen.....	25
4.1	Strategische und geschäftsbereichsinterne Steuerung .....	25
4.2	Sozial- und Bildungsmonitoring.....	26
5	Neuausrichtung der Steuerung freier Träger und externer Anbieter.....	27
6	Organisationsreform und Mitteleinsatz.....	29
6.1	Bilanzierung der geplanten Haushaltskonsolidierung .....	29
6.2	Bilanzierung des Maßnahmenbudgets .....	30
7	Bewertung der Ergebnisse der Organisationsreform .....	32
7.1	Bewertung der organisatorischen Veränderungen aus Sicht des Geschäftsbereichs Referat V .....	32
7.2	Bewertung der fachlichen und finanziellen Ergebnisse aus Sicht des Geschäfts- bereichs Referat V .....	33

7.3	Bewertung der Ergebnisse der Organisationsreform aus Sicht der Querschnittsverwaltung (Stellungnahme des Amtes für Organisation und Informationsverarbeitung - OrgA).....	37
7.3.1	Aufbau- und Ablauforganisation.....	37
7.3.2	Stellenplanentwicklung.....	38
7.3.3	Haushaltskonsolidierung und Finanzierung der Reform.....	39
7.3.4	Controlling und Steuerung .....	40
7.3.5	Organisationsentwicklung als ständiger Prozess .....	41
8	Ausblick .....	41

Anlage 1: Arbeitsplan Organisationsreform

Anlage 2: Organigramm Referat für Jugend, Familie und Soziales – Referat V

Anlage 3: Organigramm Amt für Kinder, Jugendliche und Familien – Jugendamt

Anlage 4: Organigramm Amt für Existenzsicherung und soziale Integration - Sozialamt

Anlage 5: Maßnahmenbudget Organisationsreform

## 1 Ausgangslage, Projektorganisation und aktuelle Entwicklungen

Die Leitlinien des Orientierungsrahmens<sup>1</sup> benennen die zentralen Zukunftsaufgaben für eine nachhaltige Jugend-, Familien-, Bildungs- und Sozialpolitik in Nürnberg. Eine solche an der Zukunftsfähigkeit orientierte, strategisch angelegte Konzeption kommunaler Sozialpolitik setzt inhaltlich, aber auch organisatorisch neue Akzente. Die daraus abgeleiteten notwendigen organisatorischen Veränderungen finden sich in den **Bausteinen für eine Organisationsreform des Geschäftsbereichs Jugend, Familie und Soziales (Referat V)**, die der Jugendhilfe- und Sozialausschuss in gemeinsamer Sitzung am 20.07.2006 einstimmig fachlich begutachtete. Die sich daraus ergebenden Organisationsänderungen, Personalmaßnahmen und die Details des Finanzierungskonzeptes, die daraufhin gemeinsam vom Geschäftsbereich Referat V<sup>2</sup> mit der Querschnittsverwaltung erarbeitet wurden, haben die Mitglieder des Personal- und Organisationsausschusses ebenfalls einstimmig am 24.10.2006 beschlossen. Damit war der Weg frei für ein umfassendes Projekt zur Organisationsentwicklung, über deren Umsetzung bis Ende 2009 nun zusammenfassend berichtet wird.

Ungewöhnlich an dem Gesamtprozess war, dass zunächst abgeleitet aus der strategischen Zielplanung des Orientierungsrahmens der Zuschnitt der Gesamtorganisation in einem ersten großen Schritt verändert wurde. So wurde z.B. die Bezirkssozialarbeit der Dienststelle Allgemeiner Sozialdienst als Fachdienst auf das Jugendamt (J) und das Sozialamt (SHA) aufgeteilt oder Aufgabenbereiche innerhalb der Dienststellen zu Bereichen zusammengefasst. Erst während der Projektlaufzeit wurden dann fachliche Detailkonzepte erarbeitet, wie z.B. zum Thema Frühwarnsystem und frühe Hilfen. Dieses Vorgehen wurde gewählt, da viele der organisatorischen Veränderungen miteinander verwoben waren bzw. in Abhängigkeit von einander standen. Dieses Verfahren, das die Fraktionen und die Querschnittsverwaltung mittrugen und aktiv begleiteten, hat sich bewährt, denn heute verfügt der Geschäftsbereich Referat V über eine Aufbauorganisation, die die Umsetzung der Leitlinien des Orientierungsrahmens zukunftssicher unterstützt.

Parallel zum geplanten Umbau und Neuausrichtung des Geschäftsbereichs Referat V mussten auch eine Vielzahl von Gesetzesneuerungen, neuen Themen und Programmen meist sehr kurzfristig bewältigt werden, die in der Projektplanung so nicht vorgesehen waren (siehe Kapitel 1.2). Diese Themen hatten zum Teil direkt Auswirkungen auf die Maßnahmen der Organisationsreform, z.B. wurde die Initiative des Oberbürgermeisters Dr. Maly im März 2007 zum Ausbau der Kindertagesbetreuung wenige Monate später durch den gesetzlich Anspruch auf einen Krippenplatz ab dem Jahr 2013 deutlich ausgeweitet. In diesem Bericht werden daher auch ausgewählte Entwicklungen und Ergebnisse von Maßnahmen dargestellt, die zum Projektstart nicht vorhersehbar waren, die aber in einem nicht trennbaren Zusammenhang zu den einzelnen Arbeitspaketen und Projektergebnissen stehen.

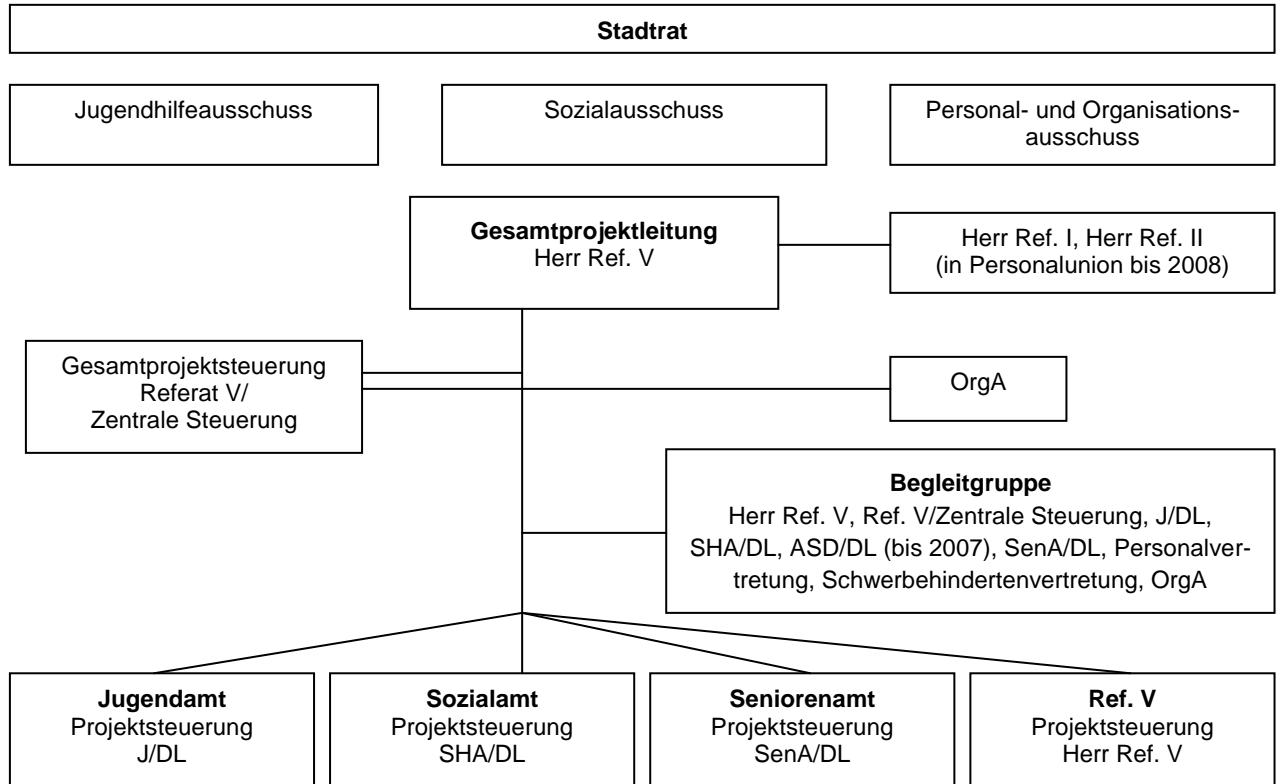
Der Aufbau des vorliegenden Abschlussberichtes orientiert sich an der Gliederung der Bausteine aus dem Jahr 2006: Zunächst werden die Veränderungen der Aufbauorganisation (Kapitel 2) und die fachlich-konzeptionellen Ergebnisse der Organisationsreform (Kapitel 3) beschrieben. Es folgt die Darstellung der Weiterentwicklung der internen Verwaltungs- und Steuerungsfunktionen (Kapitel 4), die Neuausrichtung der Steuerung freier Träger und externer Anbieter (Kapitel 5) und die Bilanzierung des Mitteleinsatzes im Projekt (Kapitel 6). Der Bericht schließt mit einer Bewertung der Organisationsreform aus Sicht des Geschäftsbereichs Referat V und der Querschnittsverwaltung (Kapitel 7) und gibt einen kurzen Ausblick auf noch abzuschließende und weiterzuverfolgende Maßnahmen (Kapitel 8).

<sup>1</sup> Orientierungsrahmen für ein nachhaltige Jugend-, Familien-, Bildungs- und Sozialpolitik in Nürnberg, 2005/2009

<sup>2</sup> Im Abschlussbericht steht der Begriff **Geschäftsbereich Referat V** für das Referat V im e.S., seinen Dienststellen sowie die dort verankerten Gesellschaften und den Eigenbetrieb NüSt. Die Bezeichnung **Referat V** steht nur für das Referat als eigenständige Organisationseinheit.

## 1.1 Projektorganisation

Um den komplexen Prozess der Organisationsreform zu steuern, wurde folgende Projektstruktur vereinbart:



Die Gesamtprojektleitung lag bei Herrn Ref. V. In der Begleitgruppe wurde insbesondere während der zahlreichen organisatorischen Veränderungen zu Beginn der Projektlaufzeit über den Stand der Umsetzung berichtet sowie Einzelaspekte der Neuorganisation innerhalb der Geschäftsbereiche, aber auch mit der Personal- und Schwerbehindertenvertretung sowie mit OrgA fachlich beraten.

Aus den umfangreichen Bausteinen für eine Organisationsreform leitete sich ein Arbeitsplan mit rund 60 Arbeitspaketen ab (siehe Anlage 1). Die Arbeitspakete wurden soweit wie möglich in der Linienorganisation bearbeitet. Die Dienststellenleitungen waren für die Steuerung und die Umsetzung in vorgegebenen Zeit- und Budgetrahmen in ihrer Dienststelle verantwortlich.

Zu Beginn der Projektarbeit vereinbarten Referat V und OrgA detaillierte Regelungen zur Projektumsetzung (sog. Finanzierungsregeln), z.B. zum Verfahren bei Stellenverlagerungen und Stellenstreichungen oder zur Dokumentation von Einsparungen. Diese klaren Spielregeln trugen maßgeblich dazu bei, Diskussionen in der laufenden Projektarbeit zu vermeiden. Außerdem wurden zwischen Referat V und OrgA laufend Einzelaspekte auf direktem Weg geklärt.

Den Fachausschüssen und dem POA wurden themenbezogen fachlich erarbeitete Konzepte sowie daraus abgeleitete organisatorische und personelle Maßnahmen zur Entscheidung vorgelegt. Das Projekt wird mit dem vorliegenden Bericht, der im Jugendhilfe- und Sozialausschuss sowie im Personal- und Organisationsausschuss vorgelegt wird, abgeschlossen. Der Abschlussbericht und insbesondere die damit verbundene finanzielle Bilanzierung der Organisationsreform sind mit Ref. I/OrgA und mit Ref. II/Stk abgestimmt.

## 1.2 Weitere Entwicklungen im Zeitraum der Organisationsreform

Im gesamten Sozialbereich herrscht eine hohe Dynamik, und die kommunale Ebene ist laufend von Änderungen und Neuerungen, die auf Bundes- und Landesebene initiiert werden, betroffen. So auch in den vergangenen drei Jahren: Noch nie waren Themen wie Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Kindeswohlgefährdung oder Bildung von Anfang an derart in der Öffentlichkeit und in der Politik präsent. Mit dieser sehr positiven Entwicklung gingen aber auch entsprechend viele und tiefgreifende Gesetzesinitiativen und Programme einher, die zusätzlich zum Organisationsprozess umzusetzen und zu bearbeiten waren. Zu den wesentlichen Themen zählen:

- Krippenausbau bis zum Jahr 2013 und Rechtsanspruch auf einen Krippenplatz ab 2013,
- Einführung von Elternzeit und Elterngeld,
- Frühwarnsystem und Kinderschutz, „Kultur des Hinsehens“ und damit verbunden stark steigende Fallzahlen beim ASD und bei der Hilfe zur Erziehung,
- Bekämpfung der Kinderarmut,
- Verlagerung der Eingliederungshilfe für Behinderte auf die Bezirke in Bayern,
- Ausweitung des bayerischen Programms Jugendsozialarbeit an Schulen und Zusammenführung mit dem Sozialpädagogischen Dienst Nürnberg (SDN) und
- Entscheidung des Bundesverfassungsgerichts zu den ARGEn.

Aufgrund der zukunftsorientierten Ausrichtung des Orientierungsrahmens ergaben sich aus diesen Themen keine Zielkonflikte mit den eigenen Planungen, einzelne Themen konnten bzw. mussten aber zeitlich anders priorisiert und zum Teil sehr viel früher bearbeitet werden, als dies im Gesamtprozess vorgesehen war. Außerdem wurden zahlreiche neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter während der Projektlaufzeit in den Dienstbetrieb integriert, vor allem in den Kindertageseinrichtungen, im ASD und in der Jugendsozialarbeit an Schulen. Dies führte bei Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und bei den Führungskräften zu einer hohen Mehrfachbelastung neben der eigentlichen Tagesarbeit. An dieser Stelle muss die hohe Bereitschaft in der Mitarbeiterschaft, sich aktiv in diese Prozesse einzubringen, besonders lobend erwähnt werden.

Die etwas weniger angespannte Haushaltssituation in den Jahren 2007 und 2008 hat den Organisationsprozess erleichtert: Mit dem Organisationsprozess verbunden war die Zusage, Einsparungen in Höhe von 2,8 Mio. EUR für den Gesamthaushalt zu erbringen (siehe Kapitel 6.1). Im Gegenzug sollten keine weiteren Konsolidierungen in den Jahren des Organisationsprozesses vom Geschäftsbereich Referat V abverlangt werden, was die Haushaltslage so auch zuließ. Auf diese Weise wurden die vielen laufenden Prozesse nicht durch neue Aktionen überlagert. Zwischenzeitlich hat sich die Haushaltslage wieder dramatisch verschlechtert und der Geschäftsbereich soll einen Konsolidierungsbeitrag in Höhe von bis zu 10 Mio. EUR im Transfer- und Zuschussbereich (Teile davon als Prüfauftrag) bis zum Jahr 2013 erbringen. Diese Maßnahmen sind nicht Gegenstand der Organisationsreform und werden im Projekt „Entwicklung eines integrierten Fach- und Finanzcontrollings im Geschäftsbereich Referat V“ bearbeitet, das nach Abschluss der Organisationsreform Anfang 2010 unter Beteiligung von Ref. II/Stk und Ref. I/OrgA seine Arbeit aufnahm (siehe Kapitel 8).

## 2 Veränderungen in der Aufbauorganisation

Der Geschäftsbereich Referat V setzt sich seit dem 01.01.2007 aus dem engeren Referatsbereich, aus den drei Dienststellen

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

dem Eigenbetrieb Nürnberg Stift (NüSt), den rechtlich selbständigen gGmbHs Noris Arbeit (NoA) und Werkstatt für Behinderte (WfB) und der ARGE Nürnberg (in gemeinsamer Trägerschaft mit der Arbeitsagentur Nürnberg) zusammen.

Die Aufgaben der früheren Dienststelle Allgemeiner Sozialdienst (ASD) wurden auf das Jugendamt und das Sozialamt aufgeteilt und die Dienststelle selbst aufgelöst. Die Stelle des Dienststellenleiters wurde eingespart (vgl. Kapitel 6).

In der horizontalen Struktur blieben die in der Stadtverwaltung Nürnberg üblichen vier Ebenen erhalten, unterhalb der Dienststellenleitung gibt es in den beiden großen Dienststellen nun Bereiche mit einem hohen Maß an fachlicher Selbständigkeit. Kennzeichnendes Merkmal der Bereiche ist ein umfassender, thematisch klar abgrenzbarer Aufgabenbereich mit umfangreichen operativen Zuständigkeiten. Die nächste Ebene sind die Abteilungen. Die frühere Ebene der Sachgebiete entfällt, dafür sind - wo notwendig - Gruppen/Teams oder Einrichtungen als die unterste Organisationsebene gebildet worden.

Im folgendem werden die wesentlichen organisatorischen Veränderungen vorgestellt, die zum großen Teil zum Beginn der Projektlaufzeit in den Jahren 2007/2008 umgesetzt wurden. In Anlage 1 sind diese Maßnahmen unter der Überschrift „Strukturveränderungen“ dargestellt.

### 2.1 Referat für Jugend, Familie und Soziales (Referat V)

Das Referat für Jugend, Familie und Soziales im engeren Sinn ist verantwortlich für die strategischen Leitlinien und die Gesamtplanung der kommunalen Jugend-, Familien-, Bildung- (vor und neben der Schule) und Sozialpolitik. Es gestaltet und steuert den gesamten Geschäftsbereich mit seinen Aufgaben und bildet die Schnittstelle zur Politik und Öffentlichkeit. Grundsätzlich nimmt das Referat keine operativen Tätigkeiten wahr, es sei denn, sie sind ämterübergreifend und von gesamtstädtischer Bedeutung.

Um übergeordnete Planungs- und Koordinierungsaufgaben im Geschäftsbereich Referat V zu bündeln und neu auszurichten, wurden Steuerungsaufgaben der kommunalen Beschäftigungspolitik, der Stadtteilkoordination (Regiestelle Sozialraumentwicklung) und der Fort- und Weiterbildung aus den Dienststellen auf die Referatsebene verlagert und unter dem Begriff Zentrale Steuerung zusammengefasst. Dafür wurden gegen Deckung aus der Organisationsreform folgende Stellen geschaffen:

- Koordinationsstelle soziale Integration durch Beschäftigung (siehe Kapitel 3.4)<sup>3</sup>
- Regiestelle Sozialraumentwicklung (siehe Kapitel 3.7) und
- Fortbildungskoordination Soziale Arbeit.

<sup>3</sup> Die Stelle wurde nicht neu geschaffen, sondern vom Sozialamt ins Referat V verlagert.

Die **Fortbildungskoordination** bündelt die Aktivitäten der Fortbildungsbeauftragten aus den Dienststellen und entwickelt in Ergänzung zu den Angeboten des Personalamtes und freier Anbieter (z.B. auch des Landesjugendamtes) geschäftsbereichs-spezifische Fortbildungen. Gerade bei den sehr geringen Budgets für Fortbildung in den Dienststellen ist es wichtig, dass möglichst viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Fortbildungen profitieren können, die sich am tatsächlichen Bedarf ausrichten. Aktuell wird an einem umfassenden Programm für die Jugendsozialarbeit an Schulen und zum Thema Kinderschutz in enger Kooperation mit den Fachdienststellen gearbeitet. Die Jugendsozialarbeit ist ein gutes Beispiel dafür, wie Fortbildung im Sinne von Personalentwicklung in schwierigen Organisationsentwicklungsprozessen unterstützen kann. Die Herausforderung besteht darin, die zwei teilweise unterschiedlichen Kulturen (ein Teil der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kommt aus dem Sozialpädagogischen Dienst Nürnberg, der andere Teil war bisher den Regionen der offenen Kinder- und Jugendarbeit zugeordnet, siehe Kapitel 3.2) und unterschiedlichen Erfahrungen und Arbeitsmethoden unter dem neuen, gemeinsam mit dem Geschäftsbereich Schule erarbeiteten Konzept zur Jugendsozialarbeit an Schulen zusammenzuführen.

Der Einsatz einer zentralen und einheitlichen DV-Unterstützung, um Fortbildungen zu planen, die Veranstaltungen zu verwalten und abzurechnen, wurde nach intensiver Prüfung zunächst zurückgestellt. Die vom Bildungszentrum genutzte Software ist zwar gut geeignet, allerdings wären auch zahlreiche Anpassungen notwendig. Es wird daher zunächst die Entscheidung des Personalamtes zum künftigen DV-Einsatz abgewartet. Damit wurde auch zunächst die Planung zurückgestellt, für den Geschäftsbereich ein gemeinsames Fortbildungsprogramm aufzulegen.

Außerdem werden die für die Zivilgesellschaft wichtigen **Aufgabenbereiche Bürgerschaftliches Engagements und „Corporate Citizenship“** seit Anfang 2008 vom Referat V aus geschäftsbereichsübergreifend und in enger Zusammenarbeit mit dem Zentrum Aktiver Bürger (ZAB) betreut (vgl. Kapitel 3.6). Hier konnten in den letzten zwei Jahren viele neue und öffentlichkeitswirksame Akzente gesetzt werden, z.B. durch die Woche des Bürgerschaftlichen Engagements oder die Ehrung des „Ehrenamtlichen des Monats“ in Kooperation mit den Nürnberger Nachrichten und der UniversaVersicherung (Aktion EhrenWert). Die gleiche Stelle vertritt, wie bereits in der Vergangenheit, den Geschäftsbereich Referat V in der Koordinierungsgruppe Integration und deren Untergruppen und koordiniert das Themenfeld Integration. Die Funktion des Aussiedlerbeauftragten wurde im Jahr 2009 an das Haus der Heimat übertragen.

Zum aktuellen Organigramm des Referates für Jugend, Familie und Soziales vgl. Anlage 2.

Zum Referat gehören auch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Geschäftsstelle **Bündnis für Familie**. Das Bündnis für Familie besteht seit dem Jahr 2001 und initiiert, koordiniert und führt in Zusammenarbeit mit städtischen Dienststellen und anderen Akteuren die Aktivitäten. Seit 2007 sind die Mitarbeiterinnen anteilig in den Dienststellen Jugendamt, Sozialamt und Seniorenamt tätig, um innovative, erfolgreiche Modellprojekte aus dem Bündnis für Familie in den Dienststellen als Regelangebote zu integrieren. Konzeptionelle, strategische und kommunikative Aufgaben werden weiterhin zentral in der personell deutlich reduzierten Geschäftsstelle Bündnis für Familie wahrgenommen. Im November 2009 konnte die Geschäftsführung des Stabs Familie besetzt werden, so dass das Bündnis für Familie in Nürnberg nun wieder verstärkt Impulse für die Arbeit mit Familien geben kann. Mit der Querschnittsverwaltung konnte die Finanzierung abschließend geklärt werden. Darüber hinaus wurde zwischenzeitlich auch der neue Sparbeschluss Nr. 2009/14 in Verbindung mit Nr. 2009/5 (Konsolidierung durch Abbau überplanmäßiger Kapazitäten in Höhe von 137.000 EUR sowie weiterer Personalkapazitäten und Sachkosten in Höhe von 55.750 €) umgesetzt, der eine weitere Verkleinerung der Geschäftsstelle mit sich brachte.



## 2.2 Amt für Kinder, Jugendliche und Familien – Jugendamt

Im Jugendamt sind alle Leistungsbereiche und operativen Aufgaben, die mit dem Aufwachen von Kindern und Jugendlichen zusammenhängen, sowie Beratungs-, Unterstützungs- und Hilfsangebote für Familien zusammengefasst.

Die Aufgaben des Amtes für Kinder, Jugendliche und Familien – Jugendamt sind statt früher auf sieben Abteilungen nun auf vier Bereichen verteilt (Organigramm siehe Anlage 3):

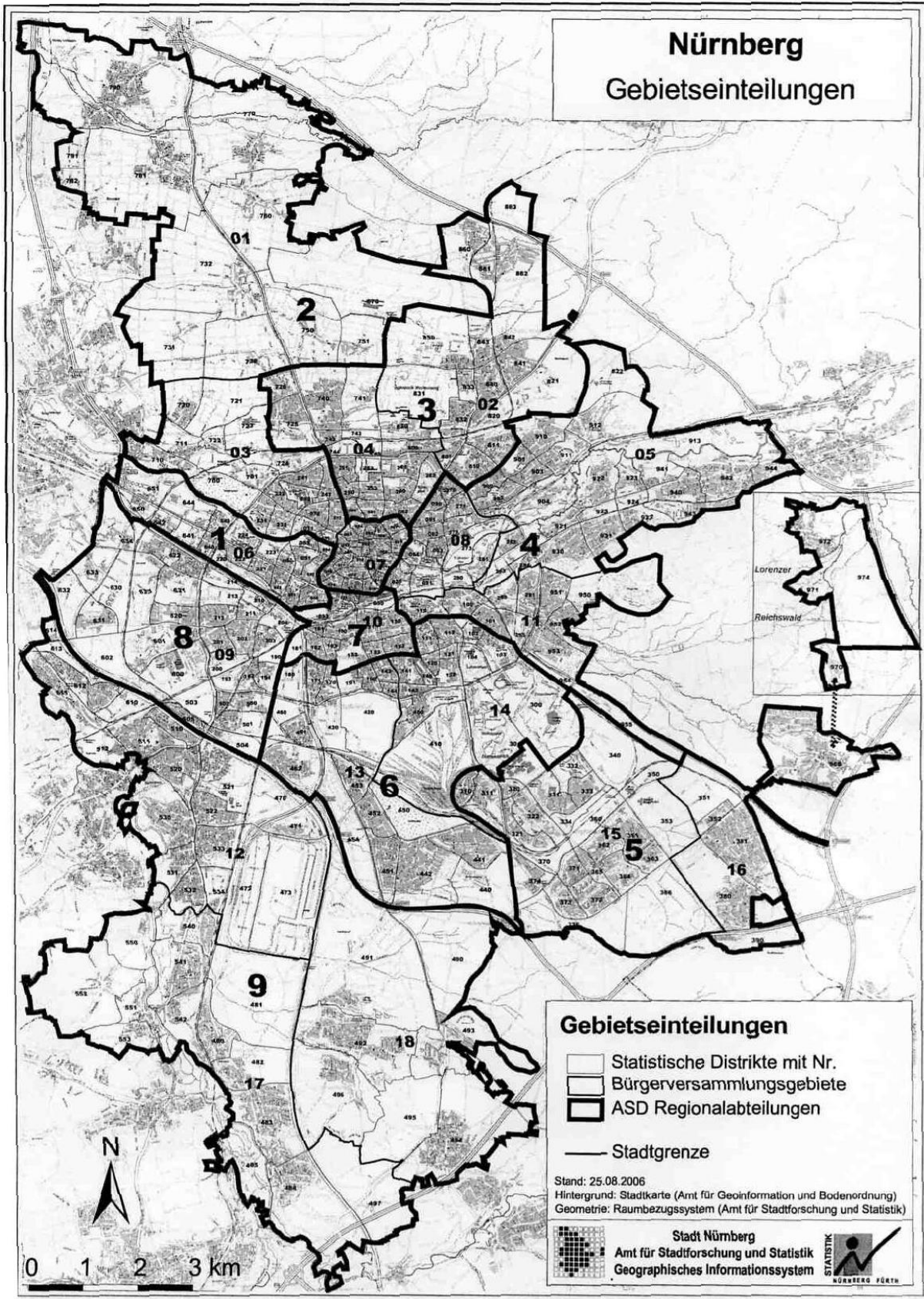
- Kindertageseinrichtungen, Häuser für Familien und Tagespflege (J/B1),
- Kinder- und Jugendarbeit, Jugendsozialarbeit an Schulen, Familienbildung, Erziehungsberatung (J/B2),
- Soziale Dienste und Erzieherische Hilfen (J/B3) sowie
- Allgemeine Verwaltung, Wirtschaftliche Hilfen (J/B4).

Außerdem ist der Dienststellenleitung ein Stab (J/D-Stab) für die Jugendhilfeplanung (soweit es sich nicht um die fachlich-strategische Bereichsplanung handelt) und für das Bearbeiten von Grundsatzfragen zugeordnet. Dort angesiedelt sind auch der zentrale Ansprechpartner bzw. Ansprechpartnerin für die Schulen (Koordinationsstelle Jugendhilfe/Schule, finanziert aus der Organisationsreform) und für die Kooperation Polizei, Jugendhilfe und Schule (PJS) sowie die familienfreundliche Schule.

Wesentliche Teile der früheren Dienststelle **Allgemeiner Sozialdienst** sind nun im Jugendamt als sozialpädagogischer Fachdienst für Kinder, Jugendliche und ihre Familien integriert. Die Bereichsleitung wurde 2007 neu besetzt. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Bezirkssozialarbeit bilden im Bereich J/B3 zwei Abteilungen „Allgemeiner Sozialdienst - ASD“. Die Fallzuordnung nach dem Wohnortsprinzip wurde beibehalten. Die regionalen Teams der Regionen 1 bis 4 gehören zur Abteilung J/B3-1 ASD und die Teams der Regionen 5 bis 9 zur Abteilung J/B3-2 ASD. In den Bereich J/B1 wurde das bislang zum ASD gehörige Stadtteilhaus FiSch integriert. Die Verwaltungskapazitäten der früheren Dienststelle ASD sind mit den Aufgaben Personalwirtschaft, Reisekostenabrechnung und Buchhaltung den entsprechenden Teams des Bereichs Allgemeine Verwaltung im Jugendamt zugeordnet worden bzw. verblieben als Verwaltungskräfte bei den Teams des ASD.

Die Aufgaben der Dienststellenleitung waren über mehrere Jahre in Vertretung durch den Verwaltungsleiter und stellvertretenden Dienststellenleiter wahrgenommen worden. Zum 01.12.2006 konnte die Stelle des Dienststellenleiters besetzt werden. Die Verwaltung und die frühere Abteilung 8 „Wirtschaftliche Jugendhilfe, Unterhaltsvorschuss und Amt für Ausbildungsförderung“ wurden zum Bereich 4 „Allgemeine Verwaltung, Wirtschaftliche Hilfen“ zusammengelegt und die Bereichsleitung ebenfalls neu besetzt. Die Stelle der früheren Abteilungsleitung der Wirtschaftlichen Jugendhilfe wurde eingespart (vgl. Kapitel 6). Die Stellenbesetzungen der Bereichsleitungen verzögerten sich aufgrund langwieriger Besetzungsverfahren erheblich. So konnte die Verwaltungsleitung erst im Frühjahr 2008 ihre Arbeit aufnehmen, und die Stelle stand zum Dezember 2009 erneut zur Wiederbesetzung an. Die Vakanz zentraler Führungsaufgaben führte zu einer Reihe von Verzögerungen und Engpässen in der fachlichen und konzeptionellen Arbeit im Jugendamt. So konnte z.B. die Idee eines zentralen Service Centers Sozialverwaltung bisher nicht in Angriff genommen werden, da seitens des Jugendamtes keine ausreichenden Kapazitäten in der Verwaltung zu Verfügung standen.

Innerhalb der Bereiche 1 – 3 sind die Einrichtungen und Dienste nach Regionen Abteilungen zugeordnet. Die **regionale Einteilung** wurde einheitlich für alle Dienststellen und Einrichtungen neu festgelegt. Sie orientiert sich nun an den statistischen Distrikten, auf diese Weise können über das Sozial- und Bildungsmonitoring Daten räumlich direkt zugeordnet werden.



Folgende neun Regionen wurden festgelegt

- Region 1: Gostenhof, Muggenhof, Doos
- Region 2: Altstadt, St. Johannis, Wetzendorf, Knoblauchsland
- Region 3: Großreuth h.d. Veste, Ziegelstein
- Region 4: Wöhrd, Zerzabelshof, Erlenstegen
- Region 5: Langwasser, Altenfurt, Fischbach
- Region 6: Gibitzenhof, Südfriedhof
- Region 7: Galgenhof, Gleißhammer
- Region 8: St. Leonhard, Schweinau
- Region 9: Eibach, südliche Vororte

Das Jugendamt übernimmt bei der **Kindertagesbetreuung** zwei Funktionen: Zum einen betreibt die Stadt Nürnberg ca. ein Drittel aller Einrichtungen in eigener Regie, zum anderen obliegt ihr gem. SGB VIII die Fachberatung für alle Träger, die Kindertagesbetreuung in Nürnberg anbieten. Dies umfasst die Planung und die Bedarfsfeststellung sowie auf der fachlichen Seite auch die Betreuung und Beratung von Trägern. Die eigenen Einrichtungen – also Krippen, Kindergärten, Horte, Schülertreffs - sind im Bereich 1 Kindertageseinrichtungen, Häuser für Familien und Tagespflege nach Regionen gegliedert fünf Abteilungen zugeordnet. Übergreifende Arbeiten, wie die Qualitätsentwicklung, die Tagesbetreuung und die Aufgaben der Fachberatung der Träger wird in einer eigenen Abteilung Fachliche Planung übernommen. Die Stelle der Abteilungsleitung wurde aus der Organisationsreform heraus finanziert. Die strukturelle Trennung von operativer und strategischer Verantwortung bewährt sich, erste wichtige Schritte, um das Aufgabenprofil der stadtweiten Fachberatung zu schärfen, konnten erfolgreich umgesetzt werden. Ziel ist es, dass der Bayerische Bildungs- und Erziehungsplan (BEP) und andere Maßnahmen der Qualitätsentwicklung nicht nur in den städtischen Kindertageseinrichtungen umgesetzt werden, sondern dass in Zusammenarbeit mit den freien Trägern möglichst alle Familien und Kinder im Stadtgebiet von diesen Ansätzen profitieren.

Im Bereich 2 Kinder- und Jugendarbeit, Jugendsozialarbeit an Schulen, Familienbildung und Erziehungsberatung wurden im August 2009 die Kapazitäten der **Jugendsozialarbeit an Schulen** (JaS), die bisher in den Regionalabteilungen des Bereichs arbeiteten, mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des Sozialpädagogischen Dienstes der Stadt Nürnberg (SDN) des Geschäftsbereichs Schule in einer neuen Abteilung Jugendsozialarbeit an Schulen zusammengeführt. Auf diese Weise konnten die stadtweit im Einsatz befindlichen Kapazitäten und Erfahrungen an einer Stelle gebündelt werden. Von der deutlichen Ausweitung des Förderprogramms des Freistaates Bayern und der Möglichkeit, nun auch JaS an beruflichen Schulen einzusetzen, hat Nürnberg überdurchschnittlich profitiert, Anfang 2010 sind an fast 50 Schulen Jugendsozialarbeiterinnen bzw. Jugendsozialarbeiter im Einsatz. Da JaS-Stellen nur mit einem Festbetrag in Höhe von 16.360 EUR pro Jahr vom Freistaat Bayern gefördert werden, sind im erheblichen Umfang Eigenmittel der Stadt von Nöten, um die genehmigten und geförderten Einsatzstellen zu besetzen. Außerdem sind viele Einsatzstellen des ehemaligen SDN nur als befristete Projektkapazität ausgewiesen (z.B. endet das Projekt Migration und Schulerfolg mit dem Schuljahr 2009/2010). Der Stadtrat genehmigte für den Haushalt 2008 9,5 zusätzliche Stellen, aus der Organisationsreform wurde bzw. wird JaS an fünf Schulen (4,5 VK) sowie die dringend notwendigen Kapazitäten für die Teamleitungen der neuen Abteilung und für die Koordinationsstelle Jugendhilfe/Schule mit insgesamt rund 265

TEUR pro Jahr finanziert (vgl. Kapitel 6). Viele Einsatzstellen sind aus dem Mobilen Management (MM) der Stadt Nürnberg besetzt, hier besteht noch dringender Handlungsbedarf.

Die Abteilung **Erziehungsberatung** wurde in den Bereich 2 Kinder- und Jugendarbeit, Jugendsozialarbeit an Schulen, Familienbildung, Erziehungsberatung zunächst als Abteilung Erziehungsberatung, Familienbildung, Kampagne Erziehung integriert. In einem zweiten Schritt im Jahr 2008 wurde die Familienbildung mit ihren übergreifenden Aufgaben aus der Abteilung herausgelöst und als Stab direkt der Bereichsleitung zugeordnet. Die Stelle des früheren Abteilungsleiters wurde eingespart (vgl. Kapitel 6).

### 2.3 Amt für Existenzsicherung und soziale Integration – Sozialamt

Das Sozialamt ist seit dem 01.10.2007 in die Bereiche Wirtschaftliche Hilfen (SHA/B1) und Prävention und Zielgruppen (SHA/B2) gegliedert. Temporär wird die BSHG-Refinanzierung als Stab bei der Dienststellenleitung geführt, um die BSHG-Akten bis zum Jahr 2013 abzuschließen (aktuelles Organigramm siehe Anlage 4).

Im Bereich 1 **Wirtschaftliche Hilfen** sind die Leistungen des Sozialgesetzbuches gebündelt, die nach der Neuregelung des SGB II in kommunaler Zuständigkeit verblieben sind (Grundsicherung im Alter und bei Erwerbsminderung, Hilfe zum Lebensunterhalt, Asylbewerberleistungsgesetz, Eingliederungshilfe [bis Ende 2008], Hilfe zur Pflege, soziales Entschädigungsgesetz, Hilfe zur Gesundheit).

Zwischenzeitlich war eine weitere organisatorische Anpassung notwendig, da die Eingliederungshilfe für Behinderte formal zum 01.01.2008 und faktisch nach einem Jahr Übergangszeit zum 01.01.2009 auf den Bezirk Mittelfranken übergang. Im Jahr 2008 war vom Freistaat Bayern angekündigt worden, im Gegenzug die stationäre Hilfe zur Pflege den Kommunen zuzuordnen. Diese Frage ist bis heute nicht entschieden.

Der Bereich 2 **Prävention und Zielgruppen** wurde vollkommen neu aufgebaut:

- Für den Stab Armutsprävention wurden aus dem gesamten Geschäftsbereich bisher meist projektfinanzierte Kapazitäten zusammengezogen, und der Stab wurde inhaltlich und personell mit dem Bündnis für Familie verzahnt.
- Die Abteilung Wohnungsfragen und Obdachlosigkeit entstand aus dem früheren Teil der Fachstelle für Wohnungslosen- und Obdachlosenhilfe, der bereits beim Sozialamt angesiedelt war. Dort sind auch die Heime der Sozialhilfe in der Großweidenmühlstraße zugeordnet.
- Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Abteilung Obdachlosenarbeit der früheren Dienststelle Allgemeiner Sozialdienst bilden nun im Sozialamt die Abteilung Sozialpädagogischer Fachdienst im Bereich SHA/B2. Zielgruppen des Sozialpädagogischen Fachdienstes sind insbesondere Seniorinnen und Senioren, psychisch Kranke oder Suchtkranke sowie Obdachlose und von Obdachlosigkeit bedrohte Personen. Auch die Stadtteilladen Dianastraße, der Stadtteiltreffpunkt Nordost und das FrauenZimmer sind dort angesiedelt.
- Die Bereichsleitung übernimmt in Personalunion die Aufgaben des Suchtbeauftragten.
- Die Abteilung Betreuungsstelle, der Behindertenbeauftragte und das Nachbarschaftshaus Gostenhof sind ebenfalls dem Bereich 2 des Sozialamtes zugeordnet.

Gemeinsam ergänzen die Aufgabenfelder des Bereichs 2 das Leistungsspektrum des Sozialamtes um präventive Ansätze der Armutsbekämpfung und Integration und ausgewählter Zielgruppen wie Alleinstehende, Senioren, Obdachlose und Suchtkranke.

Die Stellen der Dienststellenleitung und der Bereichsleitungen wurden in den Jahren 2006 bzw. 2007 besetzt.

Die Neuorganisation des Sozialamtes war bereits bei Beginn der Organisationsreform Referat V in Arbeit. Am 01.01.2005 traten das Sozialgesetzbuch Zweites Buch (SGB II) und Sozialgesetzbuch Zwölftes Buch (SGB XII) in Kraft. Das Zusammenführen der früheren Sozialhilfe mit der Arbeitslosenhilfe haben zu einem grundlegenden Perspektivenwechsel von der Lebensstandardsicherung hin zur Grundsicherung geführt, außerdem wechselten rund 120 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vom Sozialamt in die ARGE Nürnberg. Im zweiten Halbjahr 2005 war der Aufbau der ARGE Nürnberg so weit gediehen, dass die Umstrukturierung des Sozialamtes in Angriff genommen werden konnte. Neben der Neuorganisation des Amtes gab es eine extern begleitete Stellenbemessung. Die Ergebnisse des Bayerischen Kommunalen Prüfungsverbandes (BKPV) führten allein nicht zu umsetzbaren Ergebnissen. Daher verständigten sich Referat V und OrgA unter Beteiligung der Personal- und Schwerbehindertenvertretung darauf, neben den Ausarbeitungen des BKPV die Fallzahlen je Leistungsart und Mitarbeiter aus den Vorgaben für die ARGEN, aus interkommunalen Vergleichen und aus den Arbeitsaufzeichnungen des Sozialamtes abzuleiten. Außerdem wurden die Aufgaben der Dienststellenleitung inkl. der Verwaltung untersucht sowie Leitungsspannen festgelegt. Mitte 2006 lagen die Ergebnisse abgestimmt vor, und nach den Beschlüssen in den Stadtratsgremien konnten die neuen Strukturen umgesetzt werden.

Im Ergebnis entstand auch ein Instrument, mit dessen Hilfe nach jedem Quartal überprüft wird, ob Fallsteigerungen (z.B. bei Hilfe im Alter und bei Erwerbsminderung) bzw. Fallrückgänge (z.B. im Asylbereich) zu Stellenmehrungen bzw. zu Stellenabbau im Sozialamt führen. Dabei werden nur Veränderungen umgesetzt, die im Umfang mehr als eine halbe Stelle umfassen.

Insgesamt sind nach Ausgliederung der ARGE Nürnberg rund 50 Vollkraftstellen im Sozialamt abzubauen. Personalwirtschaftlich konnte bzw. kann dies nur schrittweise erfolgen. In einer detaillierten Liste sind alle notwendigen Stellenplanänderungen und Stelleneinsparungen zusammengestellt. Die Liste wird seit Mitte 2006 abgearbeitet und die Ergebnisse dokumentiert. Bisher wurden bereits rund 35 Vollkraftstellen eingespart, insgesamt sind Einsparungen in Höhe von 2,5 Mio. TEUR zu erwarten (siehe Kapitel 6.1).

Hinter den Leistungssachbearbeitern des Sozialamtes lagen rund 3,5 Jahre von Ungewissheit und Übergangsorganisation. Daher wurde das Ergebnis der Personalbemessung, auch wenn die Fallraten aus Sicht der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sehr hoch sind, letztendlich vom Sozialamt akzeptiert, da sie darin die Chance sahen, sich endlich wieder in stabilen Strukturen den fachlichen Aufgaben widmen zu können. Die Vereinbarung zur Stellenanpassung hat sich bewährt: Fallsteigerungen bzw. Fallrückgänge führten seit Anfang 2007 zu einer Erhöhung der Personalressourcen im Umfang von einer Vollkraftstelle, wobei mehrere Änderungen in den Leistungsgesetzen, wie z.B. die Neuregelungen zum Wohngeld im Jahr 2009, ohne Sondererhebungen eingerechnet, und Fallzahlsteigerungen, insbesondere in der Grundsicherung im Alter und bei Erwerbsminderung, von insgesamt rund 20% in den letzten drei Jahren kompensiert werden konnten. Positiv ist vor allem das für alle transparente Verfahren, das Diskussionen sowohl innerhalb der Leistungssachbearbeitung als auch mit der Querschnittsverwaltung um Ungerechtigkeiten bei der Stellenausstattung den Boden entzogen hat.

Unterstützt durch Maßnahmen der Personalentwicklung hat das Sozialamt zwischenzeitlich eine neue Identität aus Leistungsgewährung und Präventions- sowie Integrationsarbeit aufgebaut. Dies kommt auch im neuen Leitbild des Sozialamtes zum Ausdruck (siehe [www.sozialamt.nuernberg.de](http://www.sozialamt.nuernberg.de)).

Der Leistungsbereich des Sozialamtes ist seit Sommer 2009 am Frauentorgraben in einem zentralen Standort zusammenführt. In Verbindung mit der ARGE Nürnberg auf dem Nachbargrundstück, dem U25 Center und dem Sozialrathaus in der Dietzstraße sind nun viele soziale Leistungsbereiche und Beratungsangebote im Zentrum Nürnbergs mit bester Verkehrsanbindung und kurzen Wegen zwischen den einzelnen Einheiten zusammengefasst.

Dringend erforderlich und bereits seit Beginn der Organisationsreform eingefordert ist die Stellenbemessung beim Sozialpädagogischen Fachdienst sowie in der Betreuungsstelle. OrgA hat in Aussicht gestellt, im Anschluss an das Stellenbemessungsverfahren bei J/ASD diese Arbeiten in Angriff zu nehmen. Ziel ist es, in einem ersten Schritt zu prüfen, inwieweit Ergebnisse der Prozessaufnahmen beim allgemeinen Sozialdienst im Jugendamt (siehe Kapitel 3.2) auf den sozialpädagogischen Fachdienst im Sozialamt übertragen werden können. Zur zwischenzeitlichen Absicherung wurde überplanmäßige Kapazität im Umfang von 2,28 VK bereit gestellt.

#### **2.4 Amt für Senioren und Generationenfragen – Seniorenamt**

Die Strukturen des Amtes für Senioren und Generationenfragen – Seniorenamt blieben unverändert, auch unter der neuen Amtsleitung ab Dezember 2008.

Der Umzug in das im Heilig-Geist-Spital entstehende Seniorenrathaus verzögert sich weiter. Zwischenzeitlich haben zwar die Umbaumaßnahmen begonnen, die Fertigstellung wird aber erst Ende 2010 erwartet. Im Jahr 2008 musste SenA bereits seine Räume in der Veilhofstraße aufgeben, da die Musikhochschule die Räume benötigte. Der Umzug in den Königstorgraben 11 war ein erster Schritt, um das geplante Beratungszentrum aufzubauen. Zum einen ist ein zentraler und – im Gegensatz zu früher – mit allen öffentlichen Verkehrsmitteln sehr gut erreichbarer Standort gefunden worden, zum anderen wurden dort die drei Beratungsstellen des SenA (Info- und Beratungsstelle, Beschwerde- und Schlichtungsstelle, Sozialhilfeberatung für potenzielle Heimbewohner) räumlich zusammengefasst. Da trotz intensiver Suche kein Standort in direkter Nähe zum Hauptmarkt gefunden werden konnte, muss die geplante enge Zusammenarbeit der Verwaltungen des Seniorenamtes und des Referates V bis zum Umzug ins Seniorenrathaus zurückgestellt werden (geplante Einsparung von 20.000 EUR, Konsolidierung Nr. 2005/56).

Umgesetzt werden konnten die Sparvorschläge zur Beschwerde- und Schlichtungsstelle sowie bei den Zuschüssen in Höhe von insgesamt 32.950 EUR.

#### **2.5 Eigenbetrieb Nürnberg Stift (NüSt) sowie weitere Einheiten des Geschäftsbereichs**

Aus der Organisationsreform ergaben sich keine organisatorischen Veränderungen in den selbständigen Töchtern WfB und NOA sowie der ARGE Nürnberg. Daher wird an dieser Stelle darauf verzichtet, die jeweiligen Organisationen zu beschreiben<sup>4</sup>.

Im NürnbergStift trat zum 01.01.2007 der neue zweite Werkleiter seine Stelle an. Bis zum Ende 2007 war der ehemalige Stelleninhaber noch mit dem Abschluss der Neubaumaßnahme des Therapiezentrums betraut. Mit der Neubesetzung der Werkleitung wurden die Aufgaben des Führungsteams, bestehend aus dem Verwaltungsleiter und der Leiterin Qualitätsmanagement sowie der zweiten Werkleitung neu festgelegt. Der Flächenbedarf der Musikhochschule machte den Umzug der Verwaltung im Jahr 2008 in die Regensburger Straße notwendig.

<sup>4</sup> Kurzbeschreibungen dieser Organisationen finden sich im Jahresbericht des Referats V.

### 3 Fachlich-konzeptionelle Ergebnisse der Organisationsreform<sup>5</sup>

Während der Projektlaufzeit erarbeiteten die Dienststellen im Geschäftsbereich in rund 40 Arbeitspaketen eine beeindruckende Zahl von fachlichen Konzepten. Diese große Anzahl macht eine zusammenfassende Darstellung sehr schwierig. Die Projektleitung hat sich daher dafür entschieden, nur zentrale Ergebnisse in Kurzform vorzustellen und eine umfassende Übersicht aller Arbeitspakete, der jeweiligen Ziele und der Ergebnisse im Anhang zusammenzustellen. Dort wird auch auf die Behandlung in den Fachausschüssen verwiesen. Über das Ratsinformationssystem können die Konzepte, Berichte und Sachverhaltsdarstellungen abgerufen werden.

In den folgenden Kapiteln werden die Projektbereiche entlang der Leitlinien vorgestellt: einen ersten Überblick vermittelt jeweils zu Beginn der Kapitel eine Tabelle der bearbeiteten Themenbereiche<sup>6</sup>, es folgt dann die kurze Darstellung ausgewählter Ergebnisse. Sind Maßnahmen daraus über die Organisationsreform finanziert worden (aus dem so genannten Maßnahmenbudget, das sich aus Einsparungen an anderen Stellen speist) oder ergaben sich aus der Projektarbeit konkrete Einsparungen (entweder als Beitrag zur Haushaltskonsolidierung oder zu Finanzierung des Maßnahmenbudgets) wird dies nachrichtlich beim jeweiligen Thema dargestellt.

#### 3.1 Leitlinie 1, 2 Familie stärken, Erziehung unterstützen, Bildung ermöglichen – Früher beginnen

Koordinationsstelle Jugendhilfe/Schule	✓
Qualitative Weiterentwicklung und quantitativer Ausbau der Kindertagesbetreuung	✓
Kampagne Erziehung	✓

In Leitlinie 1 und 2 Familie stärken, Erziehung unterstützen, Bildung ermöglichen – Früher beginnen lag einer der großen fachlichen Schwerpunkte der Organisationsreform. Die dort bearbeiteten 19 Arbeitspakete tangierten fast alle Aufgabenbereiche des Jugendamtes.

In der **Koordinationsstelle Jugendhilfe/Schule** werden im Jugendamt die Themen an der Schnittstelle zum Geschäftsbereich Schule gebündelt. Die Stelle ist das Pendant zur Koordinationsstelle Schule/Jugendhilfe, die beim 3. BM angesiedelt ist. Die Stelle wurde bereits zum Haushalt 2008 geschaffen, eine Besetzung aber zurückgestellt, da zunächst die konzeptionelle und organisatorische Einbindung der Schulsozialarbeit in die Jugendsozialarbeit an Schulen (JaS, s.u.) zu leisten war. Die Stelle ist seit Anfang 2010 besetzt. Die erste große Aufgabe wird darin bestehen, Ganztagesbildung und Angebote der Jugendhilfe zukunftsweisend aufeinander abzustimmen. Die Stelle wurde aus der Organisationsreform finanziert (79.500 EUR).

Im Mittelpunkt der Organisationsreform standen der **quantitative Ausbau und die qualitative Weiterentwicklung der Kindertagesbetreuung** in Nürnberg. Im März 2007 wurde zunächst das weitreichende Investitionsprogramm „Ausbau der Nürnberger Kindertageseinrichtungen und Tagespflege“ vorgelegt, das zusätzliche 850 Plätze bis zum Jahr 2010 und Investitionen in Höhe von rund 14 Mio. EUR vorsah. Dieses ehrgeizige Programm wurde jedoch durch die bundespolitische Entwicklung überholt: Beim so genannten Krippengipfel im Mai 2007 beschloss der Koalitionsausschuss, per Gesetz den Ausbau der Kindertagesbe-

<sup>5</sup> Die Bausteine der Organisationsreform und die daraus abgeleiteten Arbeitspakete basieren auf dem Orientierungsrahmen aus dem Jahr 2005. Dieser wurde im Herbst 2009 leicht überarbeitet (vgl. gemeinsame Sitzung der JHA und SoZA 10/2009). Für den Abschlussbericht werden die Leitlinienbezeichnungen der Version 2005 verwendet.

<sup>6</sup> ✓ Arbeitspaket erfolgreich umgesetzt, (✓) Arbeitspaket zum Teil erfolgreich umgesetzt, - Arbeitspaket nicht umgesetzt

treuung verbindlich gesetzlich zu regeln. Der Ausbau der Tagesbetreuung hat damit ein dreiviertel Jahr nach Verabschiedung der Bausteine für eine Organisationsreform durch die neue gesetzliche Vorgabe, dass ab 2013 auch Kinder unter drei Jahren Anspruch auf einen Krippenplatz haben, deutlich an Dynamik gewonnen.

Um kurzfristig ausreichend Standorte für Krippen zu finden und um den Prüfungs- und Entscheidungsprozess möglichst schnell durchführen zu können, wurde im Jugendamt temporär das virtuelle **Dienstleistungszentrum Kita 2013** eingerichtet. Es ist seit September 2008 in Betrieb. Eine übergreifende Arbeitsgruppe bestehend aus dem Hochbauamt, dem Amt für Wirtschaft, dem Liegenschaftsamt und dem Jugendamt begleitet den Ausbau, wobei ein multi-professionelles Kernteam die Objektsuche und die Objektprüfung durchführen und nach einer positiven Entscheidung das Vorhaben an die zuständige Fachabteilung im Jugendamt übergeben.

Außerdem wurden seit August 2008 von den technischen Dienststellen und der Verwaltung des Jugendamtes die Verfahrensabläufe der Vorprüfung und der späteren eigentlichen Zuschuss- und Bauantragsverfahren zum Teil neu entwickelt bzw. weiter deutlich verbessert, so dass die Verfahren zeitlich verkürzt werden konnten. Die grundlegenden Vorprüfungen führen inzwischen dazu, dass die eigentliche Umsetzung durch die dafür zuständige Abteilung im Jugendamt wesentlich effizienter und zügiger erfolgen kann, weil sich dieser Arbeitsbereich auf die tatsächlich realisierbaren Projekte konzentrieren kann.

Mitte 2009 ist eine Versorgungsquote von rund 15 % bei den Kindern unter drei Jahren erreicht. Im Zeitraum 2010 - 2013 müssen noch rund 2.500 Plätze geschaffen werden, um das Ausbauziel 2013 zu erreichen. Trotz der sehr angespannten Haushaltslage gibt es nach wie vor ein klares Bekenntnis der Politik und der Verwaltungsspitze zum weiteren Ausbau der Kindertagesbetreuung in Nürnberg. Der Ausbau der Kindergartenversorgung verläuft plangemäß, eine besondere Herausforderung der nächsten Jahre wird der weitere Hortausbau sein. Da die Ganztagsangebote auch künftig nur einem Teil der Schülerinnen und Schüler zu gute kommen werden (Ergebnis des Bildungsgipfels 2009: bis zum Schuljahr 2018/2019 besuchen rund 20% der Schüler eine Ganztageschule – in offener oder gebundener Form), soll das Hortangebot für Grundschüler bis zum Jahr 2013 auf eine Versorgungsquote in Höhe von 40% erhöht werden, wobei nicht sicher ist, ob diese Versorgungsquote ausreichen wird. Da in den vergangenen Jahren das Hortnotprogramm bereits alle schulnahen Ausbaumöglichkeiten ausgeschöpft hat, gestaltet sich die Standortsuche dort besonders schwierig. Deshalb übernimmt auch bei den Horten das Dienstleistungszentrum Kita 2013 die Standortsuche und Vorprüfung.

Ein rein quantitativer Ausbau der Kindertagesbetreuung würde zu kurz greifen, parallel sind die Angebote auch qualitativ weiterzuentwickeln. Im September 2007 lag dem Jugendhilfeausschuss dazu ein umfangreiches, vom Jugendamt erarbeitetes Programm zur **qualitativen Weiterentwicklung der Kindertagesbetreuung** (für alle Träger) vor, in dem neueste wissenschaftliche Erkenntnisse, gesetzliche Vorgaben, besonders aus dem Bayerischen Kinderbildungs- und -betreuungsgesetz und dem Bayerischen Bildungs- und Erziehungsplan, sowie gesellschaftliche Anforderungen berücksichtigt wurden. Die Maßnahmen reichen von bezuschussten Verbesserungen bei den Anstellungsschlüsseln z.B. in Einrichtungen, die sich für Angebote im Sozialraum öffnen (Familienzentren, Kindertageseinrichtungen als Orte für Familien), über bedarfsgerechte Öffnungszeiten, flexiblere Aufnahmemöglichkeiten, der Erhöhung des Anteils von männlichen Fachkräften und von Personal mit Migrationshintergrund, über abgestimmte Fortbildungsangebote bis zu den gesetzlich vorgegebenen Beobachtungsverfahren und der flächendeckenden Implementierung des Bildungs- und Erziehungsplans (BEP). Für die ersten Schritte des qualitativen Ausbauprogramms standen im Jahr 2008 insgesamt 2,2 Mio. EUR zur Verfügung.



Die geplante jährliche Ausweitung der qualitativen Weiterentwicklung konnte bisher aufgrund der schwierigen Haushaltssituation nicht realisiert werden, der Ansatz für Sachkosten zu Personalkostenzuschüsse innerhalb des qualitativen Ausbauprogramms wurde im Haushalt 2010 um rund 200.000 EUR gekürzt.

Die Erfahrung zeigt, dass der zeitliche Aufwand für die Vorbereitung und Umsetzung von Maßnahmen unterschätzt wurde. Das Jugendamt benötigte ca. ein Jahr, bis die neuen Maßnahmen und die freiwillige Förderung bei freien Trägern bekannt waren und dann auch zum Einsatz kamen. Dies wird bei künftigen Planungen stärker berücksichtigt. Das qualitative Ausbauprogramm kann jederzeit erweitert werden, wenn dafür im städtischen Haushalt zusätzliche Mittel zur Verfügung stehen.

Die Aufgaben der **fachlichen Planung, Tagespflege und Qualitätsentwicklung** und Fachaufsicht werden nun in einer eignen Abteilung wahrgenommen, eine Stelle des Teams wurde über die Organisationsreform finanziert (79.500 EUR). Zur Beteiligung freier Träger an der Jugendhilfeplanung und für die intensive Kooperation wurde eine verbindliche Arbeitsgemeinschaft nach § 78 SGB VIII gebildet.

Ein Schwerpunkt der **Kampagne Erziehung** ist die Eltern- und Familienbildung. Dem Jugendhilfeausschuss wurde im Juli 2010 ein zukunftsweisendes Konzept zur **Eltern- und Familienbildung** vorgelegt. Es beinhaltet auch eine detaillierte Analyse der bereits bestehenden Angebote in Nürnberg.

In Nürnberg wird an sieben Standorten **Erziehungs- und Familienberatung** durch fünf Träger angeboten. Es ist geplant, den städtische Standort Marienstraße im Jahr 2011 aufzugeben und das verbliebene Team nach Schoppershof in den künftigen Einrichtungskomplex des Mammutgeländes zu verlagern. Das bisherige zweite Team der Marienstraße wurde bereits zum 01.01.2010 nach St. Leonhard versetzt, betreibt diesen Standort bis zum Jahr 2013 in Kooperation mit der Arbeiterwohlfahrt Nürnberg, bis diese die Verantwortung für die Stelle übernehmen wird. Außerdem wurde mit den freien Trägern vereinbart, verstärkt Beratung durch Fachkräfte mit Migrationshintergrund anzubieten. Basis sind die fachlichen Konzepte die im Jahr 2007 und im Jahr 2009 dem Jugendhilfeausschuss vorgelegt wurden.

### 3.2 Leitlinie 3 Rechte von Kindern und Jugendlichen durchsetzen

Fachdienst Kinder- und Jugendhilfe - ASD <sup>7</sup>	✓
Pflegekinderwesen, Adoptionsvermittlung <sup>7</sup>	✓
Fachliche Weiterentwicklung der Hilfen zur Erziehung <sup>7</sup>	✓
Frühwarnsystem <sup>7</sup>	✓
Partizipation von Jugendlichen	✓
Jugendsozialarbeit an Schulen <sup>8</sup>	✓
Weitere Arbeitspakete im Bereich J/B3 Soziale Dienste und Erzieherische Hilfen <sup>7</sup>	✓

Die Bezirkssozialarbeit der Dienststelle ASD wurde erfolgreich in den neuen **Fachdienst Kinder- und Jugendhilfe - ASD** im Jugendamt integriert. Die konzeptionelle Neuausrichtung und Weiterentwicklung stand und steht dabei vor drei Herausforderungen:

<sup>7</sup> Diese Themen waren ursprünglich der Leitlinie 1/2 „Familie stärken, Erziehung unterstützen, Bildung ermöglichen – früher beginnen“ zugeordnet.

<sup>8</sup> Jugendsozialarbeit an Schulen war ursprünglich der Leitlinie 5 „Kommunale Beschäftigung gestalten“ zugeordnet.

- Immer mehr Familien müssen mit einem sehr niedrigen Einkommen auskommen bzw. leben von Transferleistungen und sind mit der Bewältigung des Alltags und in der Erziehung überfordert. Die neue Kultur des Hinsehens hilft dabei, dass der ASD auf solche Familien aufmerksam wird. Damit geht eine deutliche Mehrbelastung in der täglichen Arbeit einher.
- Zum zweiten ist der ASD als zentrale Säule im Frühwarnsystem und den frühen Hilfen gefordert und in diesem Zusammenhang ist
- zum dritten die Zusammenarbeit mit den Schulen (insb. Grundschulen) und den Kindertageseinrichtungen zu intensivieren.

Diese Herausforderungen werden im noch laufenden Projekt „Personalbemessung und fachliche Weiterentwicklung des ASD“ bearbeitet. Das Projekt sieht neben einer Personalbemessung die Überarbeitung der Aktenführung und der Dokumentation, den Ausbau der Kooperationsstrukturen und eines Risikomanagements sowie die Entwicklung von Personalentwicklungsmaßnahmen (z.B. Fortbildungskonzept) vor. Mit der Personalbemessung, die seit Ende 2008 mit externer Unterstützung und in Kooperation mit dem Landesjugendamt und mit zwei Landkreisen in Bayern stattfindet und im zweiten Halbjahr 2010 abgeschlossen sein wird, hat J einen neuen und zukunftsweisenden Ansatz gewählt: Die Arbeitsprozesse des ASD wurden in Kern- und Teilprozesse zerlegt, detailliert beschrieben und aus Prozesszeiten und Fallzahlen der Personalbedarf des ASD abgeleitet. Damit verbunden war auch eine intensive Diskussion über Standards der Bezirkssozialarbeit. Bezugs- und Vergleichsgrößen waren dabei die Erfahrungen und Ergebnisse in anderen, vergleichbaren Jugendämtern und den beteiligten Allgemeinen Sozialdiensten in Bayern.

Beim ASD werden in besonderer Weise die teilweise konkurrierenden Ziele in der Jugendhilfe sichtbar: Die Kultur des Hinsehens wird sehr begrüßt, und der ASD muss so aufgestellt sein, dass ein Organisationsversagen ausgeschlossen ist (d.h. die Kapazitäten und Abläufe müssen so geregelt sein, dass im Sinne des Kinderschutzes alle notwendigen und sinnvollen Maßnahmen greifen können). Außerdem zeigen Erfahrungen aus anderen Städten, dass präventive Angebote i.S. des § 16 SGB VIII helfen können, Hilfen zur Erziehung nach §§ 27 ff SGB VIII zu vermeiden. Eine Ausweitung der präventiven Ansätze bedingt aber einen höheren Personaleinsatz. Die schwierige Haushaltssituation setzt einem weiteren personellen Ausbau Grenzen. Dieser Konflikt kann künftig möglicherweise aufgelöst werden, da auf weiter steigende Fallzahlen nicht nur mit zusätzlichen Personalressourcen reagiert werden kann, sondern auch fachliche Standards überprüft und ggf. angepasst werden können – ein Schritt, den der Geschäftsbereich Referat V sicher nur sehr ungern gehen wird, der aber aufgrund der nun vorliegenden Prozessbeschreibungen überhaupt erst möglich ist.

Mit der Neuorganisation der sozialen Dienste wurde im Jahr 2007 der Spezialdienst **Pflegekinderwesen** im Jugendamt in den ASD integriert, um die Hilfe und Unterstützung für Eltern und Pflegeeltern dort zusammenzuführen. Die sozialpädagogische Fallverantwortung liegt direkt bei den Fachkräften des ASD. Die übergeordnete Steuerung erfolgt im Stab „Fachberatung freier Träger, erzieherischer Hilfen, Vollzeitpflege (ohne Fallarbeit) und Adoptionsvermittlung“, der direkt bei der Bereichsleitung angesiedelt ist. Seit Oktober 2008 werden neue Pflegeverhältnisse durch drei freie Träger der Jugendhilfe vermittelt und betreut. Durch das besondere Profil dieser Träger soll der Kreis potentieller Pflegeeltern erweitert und insgesamt das Verhältnis von Unterbringungen in Pflegefamilien im Verhältnis zur Unterbringung in stationären Einrichtungen in den kommenden Jahren deutlich verbessert werden. Nürnberg hat im Vergleich zu vergleichbaren Großstädten, aber auch im regionalen Vergleich eine niedrige Pflegequote, die in den nächsten Jahren deutlich verbessert werden soll (zu den finanziellen Auswirkungen siehe Kapitel 6).

Das Jugendamt und das Gesundheitsamt haben lange um das Konzept zu **Frühwarnsystem und frühen Hilfen** gerungen. Im Oktober 2008 gelang es schließlich, das Konzept dem Jugendhilfeausschuss und dem Gesundheitsausschuss zur Entscheidung vorzulegen. Die **koordinierende Kinderschutzstelle** des Jugendamtes (KoKi) ist Kernelement des sozialen Frühwarnsystems und früher Hilfen der Stadt Nürnberg und wird vom Freistaat Bayern bezuschusst. Die KoKi ist Anlaufstelle für Bürgerinnen, Bürger und Fachkräfte. Sie koordiniert das Zusammenwirken von Bürgerinnen, Bürger und Fachkräften sowie das der Fachkräfte der beteiligten Einrichtungen und Dienste im örtlichen Netzwerk Kinderschutz (u.a. auch mit dem Nürnberger Gesundheitsbereich, mit Gynäkologinnen und Gynäkologen, Geburtskliniken, Hebammen und Kinder- und Jugendärztinnen und -ärzten) untereinander. Über die Hotline, die seit Mitte 2009 unter der Rufnummer 231-33 33 in Betrieb ist, wird die Erreichbarkeit für Eltern, Bürgerinnen und Bürger sowie für die Fachkräfte und Lehrkräfte rund um die Uhr gewährleistet. Im Falle der Meldung einer konkreten Gefährdung eines Kindes übernimmt die KoKi eine interdisziplinäre Koordinationsfunktion und die Weitergabe der erforderlichen Informationen an die dann fallverantwortlichen Mitarbeiter/-innen des Allgemeinen Sozialdienstes (ASD) des Jugendamtes, an den Kinder- und Jugendärztlichen Dienst (KJÄD) des Gesundheitsamtes oder die direkte Weitervermittlung zu anderen Hilfsangeboten. Die Steuerung und organisatorische Ansiedelung der Koordinierenden Kinderschutzstelle liegt beim Jugendamt. Sie erfolgt in Kooperation mit dem Gesundheitsamt.

Um eine Beteiligungsstruktur Jugendlicher auszubauen und damit einen Beitrag zur Demokratieerziehung und Identifikation mit dem Gemeinwesen zu leisten, erarbeitete das Jugendamt zusammen mit dem Kreisjugendring und dem Medienzentrum Parabol e.V. ein Rahmenkonzept zur **Partizipation Jugendlicher**, das im Frühjahr 2009 dem JHA vorgelegt wurde. Erreicht werden sollen grundsätzlich alle Jugendlichen im Alter von 14 bis 17 Jahren: Über die bereits politisch interessierten Jugendlichen hinaus sollen insbesondere jene angesprochen und motiviert werden, die sich bisher wenig oder gar nicht „politisch“ betätigt haben und vorhandene Partizipationsmöglichkeiten bisher nicht nutzen konnten oder wollten. Die bereits praktizierten Beteiligungsformen sollen daher um eine eigenständige, zentrale, internetgestützte, öffentliche Beteiligungsplattform für Jugendliche ergänzt werden. Die für die Umsetzung notwendigen zusätzlichen Personalressourcen und Projektmittel konnten im Haushalt 2010 nicht zur Verfügung gestellt werden. Daher werden über die Organisationsreform Mittel in Höhe von 58.550 EUR bereitgestellt.

**Streetwork** unterstützt junge Punks und andere Jugendliche in schwierigen sozialen Lebenslagen auf den Straßen der Innenstadt, im Bahnhofsmilieu und in der Umgebung von Kinder- und Jugendhäusern. Ziel ist, die jungen Menschen zu stabilisieren und zu integrieren. Um diese Angebote weiter auszubauen, wurden über Maßnahmenbudget 2,5 VK für Streetwork in Schniegling, Dianastraße und Vogelherd/Wetzendorf geschaffen. Die notwendigen Stellenschaffungen im Jahr 2007 konnten nicht aus dem Haushalt finanziert werden, daher wurden Mittel in Höhe von 121.750 EUR aus der Organisationsreform zur Verfügung gestellt.

**Jugendsozialarbeit an Schulen (JaS)** konnte während der Projektlaufzeit deutlich gestärkt werden: Zum einen hat der Freistaat Bayern sein Förderprogramm quantitativ erweitert, davon hat Nürnberg in besonderer Weise profitiert (vgl. Kapitel 2.2). Zum anderen haben der Geschäftsbereich Schule und das Referat V/J im Juni 2009 die Konzeption der Jugendsozialarbeit an Schulen incl. einer Bedarfs- und Ausbauplanung vorgelegt und damit die langfristige Basis für die Kooperation von Schule und Jugendhilfe gelegt. Das Konzept gliedert sich in ein Rahmenkonzept für JaS an allen Schularten und in schulartspezifische Basiskonzepte, die unter Beteiligung der sozialpädagogischen Fachkräfte, der Schulen und der Schulverwaltungen durch den Geschäftsbereich Schule und Geschäftsbereich Referat V gemeinsam erarbeitet wurden. Das Nürnberger Konzept fußt auf der Konzeption des Förderprogramms

Jugendsozialarbeit an Schulen und erweitert das Handlungsspektrum um Erfahrungen und Ansätze aus der Arbeit des früheren Schulsozialpädagogischen Dienstes Nürnberg (SDN), insbesondere bei der Arbeit an Grundschulen, Realschulen und Gymnasien, die bislang nach JaS nicht förderfähig ist. Vorausgegangen war, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des SDN im Sommer 2008 vom Geschäftsbereich Schule ins Jugendamt wechselten. Auf Basis des neuen Konzeptes wurden diese mit den bisherigen Jugendsozialarbeiterinnen und Jugendsozialarbeitern des Jugendamtes in der neuen Abteilung Jugendsozialarbeit an Schulen im Bereich 2 zusammengeführt. Der Aufbau der JaS und die Koordination von Jugendhilfe/Schule wird insgesamt im Umfang von 265.083 EUR aus der Organisationsreform unterstützt.

Im Jahr 2006 wurden 40 Plätze der **Sozialen Gruppenarbeit** und fünf Kurse mit rund 75 Plätzen des **Sozialen Trainings** an freie Träger vergeben. Durch die Vergabe konnten die städtischen Kapazitäten abgebaut werden. Stellt man den Einsparungen den Aufwand für die externe Leistungserbringung gegenüber, ergibt sich eine Einsparung von 62.700 EUR, die der Haushaltskonsolidierung diene (vgl. Kapitel 6.1).

### 3.3 Leitlinie 4 Armut bekämpfen und verhindern

SHA/Armutsprävention	✓
Netzwerk Armutsprävention	✓
Wohnungsfragen und Obdachlosigkeit	✓

Der Stab Armutsprävention wurde im Bereich 2 Prävention und Zielgruppen im Sozialamt durch die Bündelung bisher verteilter Kapazitäten neu aufgebaut (siehe Kapitel 2.3). Aufgabe des Stabes ist es, möglichst viele Projekte gemeinsam mit freien Trägern, Bürgern und Institutionen zu initiieren. Aus der Vielzahl der angestoßenen und laufenden Projekte werden kurz die Energieschuldenprävention (ESP), das Arbeitsprogramm „Armen Kindern Zukunft geben“ und als zentrales Zugangsinstrument der Nürnberg-Pass vorgestellt.

Energieschulden sind für eine wachsende Zahl von Haushalten eine sprichwörtliche Armutsfalle. Daher entstand die Projektidee, wirtschaftlich schwache Haushalte mit außergewöhnlicher Energiekostenbelastung professionell zu beraten und bei Einsparungen zu unterstützen. Das Projekt **Energieschuldenprävention** ist zunächst auf drei Jahre angelegt und wird von der N-ERGIE unterstützt. Bereits im ersten Jahr konnten 320 Haushalte betreut werden. Erste Zwischenergebnisse der wissenschaftlichen Begleitung weisen ein durchschnittliches Einsparpotential in Höhe von rund 300 EUR pro Jahr und Haushalt auf, ein Gewinn für die Umwelt, die Bürger und meist auch für den Leistungsbereich der Kommune. Aus ganz Deutschland haben sich zwischenzeitlich interessierte Kommunen und Träger über das Projekt informiert. Seit Herbst 2009 laufen Verhandlungen mit der N-ERGIE, um das erfolgreiche Projekt für weitere zwei Jahre abzusichern.

In Nürnberg wächst jedes dritte bis vierte Kind in Armut oder in Armutsnähe auf. Kinderarmut bedeutet aber nicht nur materielle Knappheit, sondern oft auch fehlende Bildungschancen, schlechte Berufsperspektiven, schlechterer Gesundheitszustand, weniger kulturelle Teilhabe, weniger Bewegung, weniger soziale Kontakte und Netzwerke. Daher stehen die Kommunen in der Verantwortung, armen Kindern Teilhabe zu ermöglichen und ihnen Zukunft zu geben. Dies ist auch der Titel des Nürnberger **Arbeitsprogramms gegen Kinderarmut: „Armen Kindern Zukunft geben!“**, das im Dezember 2008 den Jugendhilfeausschuss vorgestellt wurde. In zehn Handlungsfeldern werden die bereits zahlreich vorhandenen Angebote und Unterstützungsmöglichkeiten, aber auch die Bedarfe systematisch dargestellt. Nur in Kooperation innerhalb der Stadtverwaltung, aber auch außerhalb mit freien

Trägern und engagierten Personen und Gruppen werden sich die zahlreichen Maßnahmen umsetzen lassen.

Als niederschwelliges, unbürokratisches Zugangsinstrument setzten das Sozialamt und das Jugendamt auf den **Nürnberg-Pass**. Um die Attraktivität zu steigern, wurde der Kreis der berechtigten Nutzer auch auf Wohngeldbezieher mit Kindern und auf Bezieher des Kinderzuschlags ausgeweitet und das Angebotsspektrum erweitert. Insbesondere für Kinder und Jugendliche wurden neue Leistungen in den Katalog des Nürnberg-Passes aufgenommen, wie z.B. der Zuschuss zum Mittagessen in Kindertageseinrichtungen und Schulen oder ausgewählte Angebote des Ferienprogramms des Jugendamtes. Bis Ende 2009 besaßen rund 8.600 Kinder und Jugendliche bis 15 Jahre einen Nürnberg-Pass, das entspricht rund 70% der berechtigten Kinder und Jugendlichen aus Familien im SGB II- oder im SGB XII-Bezug. Es zeigt sich, dass erst attraktive Angebote viele Familien motivieren, sich einen Nürnberg-Pass ausstellen zu lassen und diesen dann auch zu nutzen.

Für Projekte der Armutsprävention werden über die Organisationsreform insgesamt 54.050 EUR zur Verfügung gestellt.

Mit der **Konzeption ObDach** wurden die Weichen in der Nürnberg Obdachlosen- und Wohnungslosenhilfe neu gestellt. In diesem Zusammenhang wurde z.B. die letzte Obdachlosensiedlung in der Regensburger Straße wie geplant bis Mitte 2009 aufgelöst und elf dort untergebrachte (Groß)-Familien möglichst in selbst angemietetem Wohnraum im Stadtgebiet untergebracht. Die dazu nötige, sehr intensive Begleitung der Familien wurde von einem temporär geschaffenen Umzugsteam im Sozialamt geleistet. So konnte die Auflösung der Anlage in einem sehr kurzen Zeitraum von ca. einem Jahr erreicht werden.

### 3.4 Leitlinie 5 Kommunale Beschäftigung gestalten

Koordinierungsstelle soziale Integration durch Beschäftigung (KosIB)	✓
Umsetzung des Maßnahmenpaktes Ausbildungsnot	✓
NorisArbeit Nürnberg gGmbH	✓

Soziale Integration durch Teilhabe am Arbeitsmarkt gehört zu den Grunderfordernissen einer solidarischen Stadtgesellschaft und der in ihr lebenden Menschen. Das vierte Gesetz für moderne Dienstleistungen am Arbeitsmarkt (SGB II), am 01.01.2005 in Kraft getreten, brachte für die kommunale Beschäftigungspolitik erhebliche Veränderungen und die Position der Stadtverwaltung musste neu definiert werden. Stadt Nürnberg und die Bundesagentur für Arbeit sind gleichberechtigte Träger ARGE Nürnberg. Diese Aufgabe nimmt Nürnberg sehr aktiv wahr und hat auf diese Weise erreicht, dass Nürnberg-spezifische Angebote und Maßnahmen entwickelt und erfolgreich umgesetzt werden konnten. Hierfür arbeitet die **Koordinierungsstelle soziale Integration durch Beschäftigung (KosIB)** Herrn OBM und Herrn Ref. V in allen Trägerangelegenheiten zu und bereitet die Trägerversammlung und den Beirat der ARGE Nürnberg vor und nach. Beschwerden, die direkt an den Oberbürgermeister bzw. an das Referat von Kunden der ARGE herangetragen werden, werden von KosIB bearbeitet und in enger Zusammenarbeit mit ARGE und Sozialamt geklärt. Die Stadt Nürnberg hat außerdem, wie viele weitere Akteure, in den letzten zwei Jahren versucht, über den Deutschen Städtetag und über überparteiliche Gremien auf Bundesebene eine sinnvolle, neue Struktur für die Nachfolgeorganisation der ARGE Nürnberg zu finden, nachdem das Bundesverfassungsgericht die gemeinsame Trägerschaft der ARGE als unzulässig erklärt hatte. Nachdem es nun doch zu einer Grundgesetzänderung im Juli 2010 kam, kann die bisherige Organisationsform der ARGE Nürnberg im wesentlichen weitergeführt werden.

KosIB begleitet auch die Umsetzung des **Maßnahmenpaketes Ausbildungsnot/Jugendsozialarbeit**. Anfang 2006 hat der Stadtrat die Geschäftsbereiche Schule (damals noch Ref. IV) und Referat V mit der Umsetzung beauftragt. Der entstandene Masterplan konzentriert sich vor allem auf die Situation der Hauptschülerinnen und Hauptschüler und deren zukünftige Ausbildungsperspektiven. Der Masterplan gliedert sich in drei Handlungsbereiche:

- Übergangmanagement: Maßnahmen zur Verbesserung der Ausbildungsreife, Ausbau von Beratung, Begleitung, Elternarbeit und Vermittlung an Hauptschulen und für Hauptschüler/innen,
- Schaffung von zusätzlichen Ausbildungsplätzen, Stärkung der Ausbildungsreife der Jugendlichen nach der Hauptschule und
- weitere Maßnahmen zur Verbesserung von Berufschancen (Zielgruppe: nicht mehr schulpflichtige junge Menschen bis 30).

Von einem Runden Tisch aus wird die Umsetzung der Aktivitäten begleitet. Seit 2008 arbeitet man dazu eng mit dem Bildungsbüro zusammen, das beim Bürgermeisteramt angesiedelt ist. Für Ende 2010 ist ein Bericht vorgesehen, der die Angebote und ggf. noch offene Bedarfe zum Übergangmanagement systematisch darstellt.

Die **Noris-Arbeit gGmbH (NOA)** leistet seit fast 20 Jahren als kommunale Beschäftigungsgesellschaft einen wichtigen Beitrag zur Beschäftigungs- und Sozialpolitik der Stadt Nürnberg. Die Reformen der Sozialgesetzgebung machten auch eine Neupositionierung der NOA notwendig. Die NOA muss sich heute dem Wettbewerb mit anderen Maßnahmenanbietern stellen und mit diesen bei der Akquise von Drittmitteln für Beschäftigungsprojekte konkurrieren. Dies ist ihr bis zum Jahr 2008 gut gelungen, seit dem Jahr 2009 reichen die städtischen Zuschüsse aber nicht mehr aus, den Finanzierungsbedarf der NOA zu decken. Daher wurde im Frühjahr 2010 die Diskussion über die Neuausrichtung der NOA geführt. Bei den Themen Übergangmanagement und Jugendarbeitslosigkeit wurden die Angebote der Jugendhilfe und beschäftigungsunterstützende Maßnahmen eng verschränkt. Die Zusammenarbeit von Jugendamt und NOA wurde neu geregelt: Die Planung und die fachliche Steuerung von Angeboten liegt im Jugendamt, die operative Umsetzung, wie z.B. die Betreuung der Jugendlichen durch die Kompetenzagentur oder die Durchführung von Quapo, bei der NOA.

### 3.5 Leitlinie 6 Eine alternde Stadtgesellschaft gestalten

Seniorennetzwerke	✓
Seniorenrathaus (siehe Kapitel 2.4)	-
Stadtübergreifende Arbeitsgruppe „Demographischer Wandel und Generationengerechtigkeit“	(✓)

Um den Gedanken der Gestaltung des sozialen Nahraums in die Altenhilfe zu übertragen und dort zu verankern, hat SenA seit dem Jahr 2007 in acht Stadtteilen mit weiteren Modellverantwortlichen (in unterschiedlicher Trägerschaft) Seniorennetzwerke erfolgreich initiiert und aufgebaut. Erreicht wurde eine hohe Trägervielfalt aus der Altenhilfe und Seniorenarbeit, die Beteiligung zahlreicher weiterer Institutionen an den Netzwerken (u.a. Wohnungsunternehmen), die praktische Umsetzung präventiver Angebote im Quartier, aber auch die Entwicklung neuer Angebote der präventiven Seniorenarbeit, z.B. gemeinsam mit der AOK die ambulante Sturzprophylaxe. Für die Seniorennetzwerke wurden über die Organisationsreform ein halbe Stelle (Besetzung 10/2007) und Projektmittel in Höhe von 25 TEUR ab dem Jahr 2008 finanziert (insgesamt 54.800 EUR). Nach gut drei Jahren endet nun die Modellphase und die unterschiedlichen vielfältigen Erfahrungen werden ausgewertet, um Empfeh-

lungen zur künftigen Struktur und zum Angebotsspektrum festzulegen. Außerdem werden Wege gesucht, um die Finanzierung der Seniorennetzwerke in Nürnberg langfristig zu sichern.

Zeitlich leicht versetzt zu den Nürnberger Aktivitäten wurde vom Bundesministerium für Gesundheit im Jahr 2008 der bayerische Pilot-Pflegestützpunkt nach Nürnberg vergeben. Träger ist die u.a. von den lokalen Anbietern/Trägern und der Stadt gemeinsam finanzierte Zentrale Anlaufstelle Pflege (ZAPf). Dieses Pilotprojekt wird demnächst abgeschlossen und der Pilotstützpunkt wird zum dauerhaften Pflegestützpunkt. Der Gesetzgeber sieht gem. § 92 c SGB XI vor, dass Pflegestützpunkte von Kranken-/Pflegekassen und Kommunen gemeinsam getragen und finanziert werden. Über einen ersten Pflegestützpunktvertrag im künftigen Seniorenrathaus Heilig Geist wird zwischen den Kassen und der Stadt Nürnberg (SenA) verhandelt, langfristig könnten bis zu fünf Pflegestützpunkte entstehen. In der Folge wird auch die konkrete Zusammenarbeit zwischen den Seniorennetzwerken und den Pflegestützpunkten geregelt bzw. die Schnittstellen mit den im Bayerischen Stützpunktkonzept ebenfalls vorgesehenen Angehörigenfach- und „KES“ (Koordinierung Ehrenamt & Selbsthilfe)-Stellen geklärt.

Seniorenpolitik wird in Nürnberg als Querschnittsaufgabe verstanden, in der Seniorenamt und Stadtseniorenrat auf alle Bereiche des kommunalen Geschehens – von der Stadtentwicklungs- und Wohnungspolitik über die Verkehrs- und Wirtschaftspolitik bis zur Freizeit-, Bildungs- und Kulturpolitik – einwirken, um den besonderen Bedürfnissen älterer Menschen Rechnung zu tragen. Eine stadtübergreifende Arbeitsgruppe „Demographischer Wandel und Generationengerechtigkeit“ wird im Laufe des Jahres 2010 eingerichtet. Das Thema demographischer Wandel und Generationengerechtigkeit wird vom Seniorenamt stadtweit befördert, so z.B. in Form des Demographieforums, das im Jahr 2010 zum zweiten Mal stattfand. Im Jahr 2007 stand es unter dem Titel „Am liebsten zu Hause alt werden – Wie ist das zu schaffen?“, im Januar 2010 hieß das Motto „Grau ist bunt - Chancen einer älter werdenden Stadtgesellschaft“. Einerseits ist das Thema „Alter“ durch Beschränkungen, die im höheren Lebensalter eintreten können, negativ besetzt. Auf der anderen Seite aber stehen die Potenziale von Menschen, die mehr Zeit für sich und andere haben, ein boomender „Silbermarkt“ und neue Möglichkeiten der Stadtentwicklung, die einer sich verändernden Altersverteilung gerecht werden. In der Veranstaltung wurden diese Chancen des Alterns für die Kommunen herausgearbeitet, Fachleute und interessierte Bürgerinnen und Bürger gleichermaßen angesprochen und interessante Projekte vorgestellt, die andernorts erprobt werden.

### **3.6 Leitlinie 7 Zivilgesellschaft aktivieren – Verantwortung aller einfordern**

Stabstelle Ehrenamt und bürgerschaftliches Engagement	✓
---	---

Nürnberg's Bürger haben sich schon immer ehrenamtlich stark engagiert, dies zeigt auch die Wohnungs- und Haushaltserhebung, wonach im Jahre 2006 rund 92.000 Einwohner (22 % der Bürger) aktiv waren. Überrascht hat in der Umfrage die Angabe von rund 45 % der Befragten, die sich vorstellen könnten, ein Ehrenamt zu übernehmen. Es gibt also eine große Anzahl von Personen, die gerne bereit wären, ihr Wissen (Bürgerwissen), ihrer Zeit (Bürgerzeit) oder/und ihr Geld (Bürgergeld) für das Gemeinwohl einzusetzen.

Bürgerschaftliches Engagement (BE) ist ganz stark von „Möglichkeitenstrukturen“ abhängig, d.h. es muss für Bürgerinnen und Bürger möglichst einfach sein, ihre Bereitschaft zum BE oder zur Freiwilligenarbeit in die Tat umzusetzen, und es muss entsprechende vielfältige Angebote geben. Ein weiterer wichtiger Erfolgsfaktor ist, dass der Einsatz und die Arbeit kontinuierlich betreut und begleitet werden. Dies bedeutet, dass die Stadt zum einen neue

Formen des BE entwickeln, zum anderen eine professionelle Begleitung von Ehrenamtsprojekten sicherstellen muss. Diese Arbeiten werden von der **Stabstelle Ehrenamt und Bürgerschaftliches Engagement** im Referat V koordiniert. Dabei wird eng auf Basis eines differenzierten Kooperationskonzeptes mit dem Zentrum Aktiver Bürger (ZAB, Träger: Institut für soziale und kulturelle Arbeit/ISKA gGmbH) zusammengearbeitet.

Neben zahlreichen neuen Gruppen von Ehrenamtlichen wurde auch die Anerkennungskultur durch Veranstaltungen und Öffentlichkeitsarbeit ausgebaut, beispielhaft sind hier die Beteiligung an der bundesweiten „Woche des Bürgerschaftlichen Engagements“ oder die Ehrung des Ehrenamtlichen des Monats (mit Unterstützung der UniversaVersicherung und der Nürnberger Nachrichten) genannt.

### 3.7 Leitlinie 8 Soziale Nahräume entwickeln

Stadtteilkoordination	✓
Regiestelle Sozialraumentwicklung	✓

Eine Neupositionierung der Nürnberger Jugend-, Familien-, Sozial- und Bildungspolitik im sozialen Nahraum erfolgte mit dem Orientierungsrahmen. Aufbauend auf die Erfahrungen des Projektes Spielend Lernen in Familie und Stadtteil wurden folgenden Sozialräumen mit besonderen (sozialen) Entwicklungsbedarf anhand eines mehrstufigen Prozesses ausgewählt und Stadtteilkoordinatorinnen eingesetzt: Langwasser (2004 - 2009)<sup>9</sup>, St. Leonhard/Schweinau (seit 06/2004)<sup>10</sup>, Gibitzenhof/Rabus (seit 12/2007), Muggenhof/Eberhardshof (seit 12/2007), Gostenhof (10/2008), Galgenhof (10/2008) und Glockenhof (geplant Ende 2010). Sollten sich noch weitere Einsparungen im Nachlauf der Organisationsreform ergeben (siehe Kapitel 6.2), könnte der Einsatz in einem weiteren Stadtteil finanziert werden.

Auftrag von **Stadtteilkoordination** ist es, soziale Stadtteilentwicklungsprozesse – handlungs- und wirkungsorientiert – zu initiieren, zu steuern und zu gestalten. Dabei wird der Blick ausgehend von spezifischen Problemlagen im Stadtteil vor allem auf Stärken und ungehobene Potentiale im Stadtteil gelenkt. Wesentliche Aufgaben sind der Aufbau und die Erweiterung von lokalen Netzwerken sowie von strategischen Unterstützernetzen, die Gestaltung und Intensivierung von Stadteilkommunikation, die Vermittlung von Programmen und Maßnahmen zugeschnitten auf die Bedarfe des Stadtteils sowie die Vernetzung und Verkettung von sozialen, kulturellen und schulischen Angeboten. Stadtteilkoordinatoren denken vom Stadtteil und seiner Bewohnerschaft aus, sehen die Problemlagen in einem Stadtteil, öffnen aber auch den Blick für die Stärken des Stadtteils und seiner Einrichtungen. Sie fungieren als Vermittler zwischen den Einrichtungen und organisieren Unterstützung für den Stadtteil durch die Einbindung von Fachämtern in den Unterstützernetz. Der befristete Einsatz von Stadtteilkoordinatoren (in der Regel befristet auf fünf Jahre) in einem Sozialraum gliedert sich in fünf Phasen: Vorbereitung und Analyse, Aushandlung von Stadtteilzielen, Umsetzung von Maßnahmen, Überprüfung der Wirkungen und Verstetigung des Gesamtprozesses.

Obwohl es noch zwei bis drei Jahre dauern wird, bis die Ergebnisse der Stadtteilkoordination evaluiert vorliegen, zeigt das erfolgreich abgeschlossene Projekt Langwasser – mit seinem Vorlauf als Projekt Spielend lernen -, welche vielfältigen und positiven Effekte sich aus dem Arbeit im Sozialraum ergeben. Ein bedarfsorientierter Ausbau der Beratung und der Unterstützungsmöglichkeiten für Eltern (z.B. Familienpaten, Elternbildungskurse), der vertiefte

<sup>9</sup> Nach Ablauf der geförderten Modellphase „Spielend Lernen in Familie und Stadtteil“ wurde der Stadtteilprozess als Stadtteilkoordination bis Ende 2009 fortgeführt, um eine Verstetigung der aufgebauten Vernetzungsstrukturen in der Phase nach dem Abzug der Stadtteilkoordination zu erreichen.

<sup>10</sup> St. Leonhard/Schweinau war ebenfalls für das Projekt Spielend lernen ausgewählt und ist Fördergebiet im Bundesländerprojekt Soziale Stadt. Stadtteilkoordination ist dort bis Mitte 2014 aktiv.



Kontakt der Einrichtungen untereinander, die erfolgreiche Umsetzung gemeinsamer Projekte und Veranstaltungen sowie die Begegnung der Menschen im Stadtteil führt zu einem spürbar besseren Klima und der Stadtteil vermittelt auch nach außen ein positives Bild.<sup>11</sup>

Der Prozess ist auf Nachhaltigkeit angelegt. Mit dem Ende der Stadtteilkoordination soll ein Sozialraum nicht aus dem „Stadtteilblick“ geraten. So wie derzeit in Langwasser, wo die über „Spielend lernen“ begonnene Evaluation – bewusst – auch nach Projektende fortgeführt wird, um schwerpunktmäßig den Zusammenhalt und das strukturelle Zusammenspiel in den Langwasser-Netzwerken zu analysieren und den Akteuren vor Ort wichtige Rückmeldung zu geben. Denn das ist eine Erfahrung aus bisherigen sozialen Stadtteilprozessen: eine stabile und eingespielte Netzwerkstruktur bietet beste Voraussetzungen für eine zielgerichtete Förderung vor Ort im sozialen Raum.

Aus der Organisationsreform wurden alle notwendigen Stellen (3,25 VK) sowie Projekt- und Sachmittel für die Stadtteilkoordination finanziert (insgesamt 335.442 EUR).

Stadtplanung und Stadtentwicklung beschäftigen sich ebenfalls mit den Lebensräumen der Bürgerinnen und Bürger. Neben reinen baulichen Entwicklungskonzepten werden in der jüngeren Vergangenheit wieder vermehrt fachliche Aspekte in Stadtentwicklungsprojekte einbezogen, z.B. bieten die Entwicklungsgebiete der „Sozialen Stadt“ konkrete Ansatzpunkte für soziale Projekte im Stadtteil. Bei genauerer Betrachtung zeigt sich aber aus Sicht vom Geschäftsbereich Referat V, dass diese Entwicklungen nicht immer mit den grundsätzlichen sozialpolitischen Zielsetzungen der Stadt abgestimmt sind und häufig abbrechen, bevor eine dauerhafte finanzielle Absicherung erfolgreicher Ansätze erreicht ist. Die **Regiestelle Sozialraumentwicklung** begleitet daher nicht nur intensiv der Einsatz der Stadtteilkordinatoren, sondern bringt die Erfahrungen aus der sozialraumorientierten Sozialarbeit in Stadtplanungs- und Stadtentwicklungsprozesse ein und setzt dort für die kommunale Jugend-, Familien-, Sozial- und Bildungspolitik wichtige Akzente - ein Vorgehen, das zwischenzeitlich auch deutschlandweit für große Aufmerksamkeit sorgt. Die Regiestelle Sozialraumentwicklung ist im Referat V im Bereich zentrale Steuerung angesiedelt und wurde aus der Organisationsreform finanziert (91.500 EUR).

#### 4 Weiterentwicklung der internen Verwaltungs- und Steuerungsfunktionen

Neben rein fachlichen Themen enthielten die Bausteine für eine Organisationsreform auch eine Vielzahl von Arbeitspaketen zur Weiterentwicklung der Steuerung und verwaltungsinernen Abläufe. In Kapitel 4 werden analog zu Kapitel 3 die wichtigsten Ergebnisse kurz dargestellt. Einen Überblick über alle Arbeitspakete enthält Anlage 1.

##### 4.1 Strategische und geschäftsbereichsinterne Steuerung

Über das Verfahren zur Haushaltsplanaufstellung hat die Planung von Finanzen und Personal Tradition in der öffentlichen Verwaltung, fachliche Zielsysteme gab es dagegen bisher nur auf Dienststellenebene. Schritt für Schritt wurden daher in den letzten drei Jahren die Grundlagen für einen systematischen Zielplanungsprozess im Geschäftsbereich Referat V entwickelt. Der **Orientierungsrahmen** ist Kernelement und Ausgangspunkt des Planungsprozesses: In 10 Leitlinien sind die strategischen Themenfelder und die jeweiligen strategischen Ziele benannt. Die **Leitlinien** liegen an vielen Stellen quer zu den organisatorischen Zuständigkeiten. Damit wird die gemeinsame Verantwortung aller im Geschäftsbereich zum Ausdruck gebracht, unabhängig von Organisationsgrenzen und Zuständigkeiten das Leitbild des „gedeihlichen Zusammenlebens in der solidarischen Stadtgesellschaft“ mit Leben zu füllen. Mit der Leitlinienperspektive wird außerdem die notwendige Vernetzung zwischen den

<sup>11</sup> Vgl. Abschlussbericht Stadtteilkoordination in Langwasser, JHA vom 17.12.2009, TOP 9.

Dienststellen, Bereichen und Abteilungen unterstrichen, ohne allerdings deren Linienzuständigkeit aufzulösen. Für jede Leitlinie wurden Ziele (ca. 5 – 8 Ziele je Leitlinie) und Handlungsfelder abgeleitet sowie an vielen Stellen Maßnahmenkataloge zugeordnet. Darin fließen auch die politischen Vorgaben und Zielsetzungen sowie die Beschlüsse der Fachausschüsse ein. Die Ziele und Handlungsfelder sind im Sinne der flexiblen Planung jährlich zu überprüfen, und falls notwendig, zu verändern oder zu ergänzen. Für jede Leitlinie wurde eine Leitlinienverantwortliche bzw. ein Leitlinienverantwortlicher benannt. Die positiven Wirkungen der Leitlinienorientierung werden bereits in der deutlichen Zunahme von dienststellen- bzw. bereichsübergreifenden Maßnahmen und Projekten sowie in der Kommunikation in den Gremien und in der Öffentlichkeit sichtbar. Die Leitlinienorientierung wird daher weiter konsequent verfolgt.

Unter Berücksichtigung der politischen Vorgaben, der aktuellen Entwicklungen sowie in Abstimmung mit den Dienststellenplanungen vereinbart der Referent jährlich mit den Dienststellenleitungen und der 2. Werkleitung NüSt interne Vorgaben für die strategischen Themenfelder sowie zu den fachlichen und organisatorischen Schwerpunkten im Geschäftsbereich. Diese Referatsziele geben allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Orientierung während des laufenden Jahres. Am Ende des Jahres wird überprüft, ob diese Ziele erreicht wurden. Die Ergebnisse werden in der Leitungskräfteklausur vorgestellt, diskutiert, und von dort aus erfolgt die Rückmeldung in die einzelnen Dienststellen.

Die strategische Ausrichtung im Geschäftsbereich hat sich zwischenzeitlich bis in die Kommunikation (z.B. Ausschussunterlagen, Gliederung des Jahresberichtes) durchgesetzt. Der Prozess ist insgesamt schlank angelegt, bietet aber die entscheidenden Informationen zu den kurzfristigen wie langfristigen Schwerpunktsetzungen im Referat. Dieser Rahmen ist sehr wichtig, da durch die ständigen Änderungen und Neuerungen in der Sozialgesetzgebung sowie durch die hohe Dynamik beim Entstehen neuer Projektideen, u.a. auch auf europäischer Ebene, ständig Entscheidungen zu treffen sind, ob und in welcher Form Themen aufgegriffen werden. Zum anderen ist allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bekannt, auf welche Ziele gemeinsam hingearbeitet wird. Außerdem bestätigt sich eine Erfahrung der Organisationsentwicklung: Es lässt sich eine hohe Veränderungsdynamik an den Stellen erkennen, die aufgrund des Orientierungsrahmens und der jährlichen strategischen Themenfelder im Mittelpunkt der Aufmerksamkeit stehen. Von zentraler Bedeutung dabei ist, dass die Ziele klar und überprüfbar formuliert werden. Nach anfänglicher Skepsis werden daher nun immer mehr Zielvorgaben quantifiziert (z.B. Anzahl der Kinder und Jugendlichen bis 15 Jahren, die einen Nürnberg-Pass besitzen). Der gemeinsame Rückblick auf die Jahresergebnisse wird von den Leitungskräften äußerst positiv bewertet, da nicht nur ein Überblick für den eigenen Aufgabenbereich, sondern über die Ergebnisse im gesamten Geschäftsbereich gegeben wird.

## **4.2 Sozial- und Bildungsmonitoring**

Fachliche Planung und Steuerung benötigt aktuelle Basisdaten. Im Geschäftsbereich Referat V und in der Gesamtstadt liegen viele benötigte Daten in sehr unterschiedlichen Datenquellen und Qualitäten vor. Ziel des stadtweiten Aufbaus eines Sozial- und Bildungsmonitorings ist es, diese Daten und daraus genau definierte Indikatoren einem breiten, stadt-internen Nutzerkreis zur Verfügung zu stellen. In Zusammenarbeit mit dem Statistischen Amt und den Geschäftsbereichen 3. BM, Ref. III, Ref. IV, Ref. VI, Ref. VII wurde ein Prototyp mit ausgewählten Sozialindikatoren entwickelt und die regelmäßige Zulieferung von wichtigen Daten geregelt. Das Statistische Amt übernimmt die Qualitätssicherung und stellt die technische Anwendung zur Verfügung. Als abgeschottete Statistikstelle kann StA außerdem die Einhaltung des (Sozial)Datenschutzes sicher stellen. Der weitere Aufbau und die Überfüh-

Die Umsetzung des Prototypen in die Echanwendung verzögerte sich in den letzten drei Jahren erheblich, da bei StA wegen der zahlreichen Wahltermine keine personellen Ressourcen zur Verfügung standen. Trotzdem wurden die Daten für wichtige Projekte genutzt: Zum einen erfolgte die Auswahl von Stadtteilen für den Einsatz von Stadtteilkordinatoren auf Basis des Datensets des Monitoringsystems. Auch bei der Ausbauplanung der Jugendsozialarbeit an Schulen wurde intensiv auf die Datenbestände bei StA zurückgegriffen und bei der Erstellung des Jahresberichtes werden StA-Zahlen genutzt. Besonders wichtig sind für den Geschäftsbereich Referat V dabei die kleinräumige Auswertung und Aufbereitung von Daten und Indikatoren, z.B. auch in Form von Karten.

Aktuell stehen die Arbeiten an den Daten und Indikatoren zum Themenbereich Bildung im Mittelpunkt der Arbeit bei StA. Über das Bundesprojekt „Lernen vor Ort“ finanziert das Bildungsbüro personelle Unterstützung bei StA, um die Daten des Bildungsberichts zu erarbeiten und in das Sozial- und Bildungsmonitoring zu integrieren.

## 5 Neuausrichtung der Steuerung freier Träger und externer Anbieter

Das **Zuschusswesen** wurde in den letzten eineinhalb Jahren einer grundsätzlichen Analyse unterzogen und wird schrittweise neu strukturiert. Ziel ist es, die Zuschusschwerpunkte an den strategischen Schwerpunktsetzungen des Orientierungsrahmens und damit den Miteinsatz auf zukünftigen Herausforderungen auszurichten. Dieses Grundverständnis führte auch dazu, dass eine pauschale Kürzung nach dem „Rasenmäher-Prinzip“, wie in den Haushaltsberatungen im Herbst 2009 gefordert, als nicht zielführend erachtet und stattdessen ein differenzierter Vorschlag zu der Einsparung und Umverteilung von Zuschüssen dem Stadtrat vorgelegt wurde. Insgesamt wurden etwa 170 verschiedene Zuschusspositionen in einer Gesamtsumme von knapp zehn Millionen Euro systematisiert, die vielfältigen Positionen sortiert und nach Förderbereichen und Fördergruppen zusammengefasst. Durch einheitliche Ansprechpersonen je Förderbereich soll bei den verwaltungstechnischen und fachlichen Zuständigkeiten mehr Klarheit geschaffen werden.

Die Zuschüsse des Geschäftsbereichs Referat V werden künftig nach folgenden **Förderbereichen** gegliedert:

1. Förderbereich „Kinder- und Jugendarbeit“
2. Förderbereich „Bildung, Betreuung und Erziehung“
3. Förderbereich „Förderung der Familie und Stärkung der Erziehungsfähigkeit“
4. Förderbereich „Migrations- und Interkulturalarbeit“
5. Förderbereich „Besondere Notlagen“
6. Förderbereich „Altenhilfe- und Seniorenarbeit“
7. Förderung bürgerschaftlichen Engagements
8. Projekt- und Initiativenfonds
9. Individuelle Förderung zur Ermöglichung von Teilhabe und zur Förderung von Menschen in Notlagen

Alle Förderpositionen wurden außerdem nach folgenden Kriterien geprüft und hinterfragt (Auszug der Kriterien)<sup>12</sup>:

- Erreichen wir mit den Angeboten die strategischen jugend-, familien-, bildungs- und sozialpolitischen Ziele, eröffnen die Angebote Wege zur Ko-Produktion oder tragen sie eher zu einer Verfestigung von Armut und Exklusion bei?

<sup>12</sup> vgl. gemeinsame Sitzung des JHA und SozA vom 22.10.2009.

- Haben sich die dem Zuschuss zugrunde liegenden Bedarfslagen seit dem Jahr 2000 quantitativ oder qualitativ verändert?
- Sind die Angebote sozialräumlich bedarfsgerecht verteilt, gibt es starke Konzentrationen?
- Können Synergieeffekte entstehen, wenn im Leistungsangebot ähnliche oder identische zielgruppenspezifische Angebote gebündelt und arbeitsteilig neu strukturiert werden?
- Trägt die Praxis der Zuschussvergabe zur Trägerpluralität und zur konzeptionellen Vielfalt bei, werden Größeneinheiten erreicht, die das erforderliche Ausmaß an Fachlichkeit gewährleisten?
- Geben die Verwendungsnachweise Hinweise auf Zielgenauigkeit und Wirkung, ist die Mittelverwendung plausibel?

Schließlich sollen bis Mitte 2010 in ausgewählten Bereichen neue Förderrichtlinien bzw. –eckpunkte erarbeitet oder bestehende überarbeitet und ergänzt werden. Dies alles dient dazu, das Zuschusswesen zu vereinfachen und transparenter zu gestalten.

In dieser Form wurden die Zuschüsse erstmals dem Sozial –und Jugendhilfeausschuss in gemeinsamer Sitzung am 22.10.2009 berichtet. Die weitere Bearbeitung einzelner Zuschusspositionen erfolgt im Projekt Entwicklung eines integrierten Fach- und Finanzcontrollings im Geschäftsbereich Referat V, das Anfang 2010 seine Arbeit aufgenommen hat (vgl. Kapitel 8).

Die bisher über kommunale Zuschüsse finanzierten Maßnahmen der Stadtmission für die „Spiel- und Lernstube Diana“, für „Schulförderkurse“ und für die „Regiestelle Chance für junge Menschen“ werden seit dem Jahr 2008 auf Basis einer **vertraglichen Regelung** zwischen Stadt Nürnberg und **Stadtmission** erbracht. Im Sinne der Leitlinie 2 „Erziehung unterstützen, Bildung ermöglichen – Früher beginnen“ bietet die Stadtmission für über 200 Kinder und deren Eltern in der Spiel- und Lernstube Diana ein auf die besonderen Bedürfnisse des sozialen Brennpunktes ausgerichtetes Angebot für Bildung, Betreuung und Erziehung an. Stadtmission und Stadt betreten mit diesem Vertrag Neuland, vergleichbare Vereinbarungen wurden bisher nur mit dem Kreisjugendring Nürnberg-Stadt, den Trägern der Erziehungsberatungsstellen und dem Treffpunkt e.V. geschlossen. Der Vertrag umfasst neben den formalen Vereinbarungen eine auf das Maßnahmenbündel **„Chancen für junge Menschen“** bezogene Zieldefinition und -vereinbarung, die Festlegung von Mindeststandards sowie Vorgaben, wie die Zielerreichung zu dokumentieren ist. Auch das Finanzierungsmodell und der Umfang einer sog. Anreizoption wurden abgestimmt. Der Vertrag wurde gemeinsam von Stadtmission, Jugendamt und Referat V erarbeitet und mit dem Rechtsamt und der Stadtkämmerei abgestimmt. Die Eckpunkte der Vereinbarung wurden in der Kreisarbeitsgemeinschaft vorgestellt und diskutiert. Die jährlichen Berichte der Stadtmission zur Zielerreichung belegen nicht nur, wie viele Kinder und Jugendliche an bestimmten Maßnahmen teilgenommen haben, sondern auch, ob die angestrebte Wirkung erreicht werden konnte, beispielsweise, ob sich die schulischen Leistungen bei den Kindern, die die Hausaufgabenbetreuung oder die Sprachförderung besuchen, auch tatsächlich verbessert haben.

Die vertragliche Vereinbarung mit der Stadtmission sollte als Mustervertrag dienen und Schritt für Schritt auch für Zuschussbereiche anderer Träger weiterentwickelt werden. Leider haben sich bisher die Erwartungen nicht erfüllt weitere Vertragspartner zu finden. Insbesondere steuerrechtliche Gründe stehen bei Anbietern, die nicht nur reine Jugendhilfemaßnahmen anbieten, einer vertraglichen Regelung entgegen. Hier muss die weitere Entwicklung auf EU-Ebene zur Einordnung von Sozialdienstleistungen von allgemeinem Interesse abgewartet werden.

## 6 Organisationsreform und Mitteleinsatz

Im Jahr 2006 beschlossen der Jugendhilfe- und Sozialausschuss in gemeinsamer Sitzung sowie der Personal- und Organisationsausschuss die Bausteine für eine Organisationsreform des Geschäftsbereichs Jugend, Familie und Soziales. Ein Kernelement der Bausteine ist die Vereinbarung zwischen Querschnittsverwaltung und Fachreferat, im Geschäftsbereich Referat V während der Projektlaufzeit in erheblichem Umfang Mittel einzusparen (bis zu 4 Mio. EUR), um zum einen Maßnahmen der Organisationsreform aus diesen Einsparungen zu refinanzieren (z.B. Stellen und Projektmittel der Stadtteilkoordination oder der Armutsprävention – sog. Maßnahmenbudget) und parallel einen wesentlichen Beitrag zur Haushaltskonsolidierung und damit zur Entlastung des Gesamthaushalts zu leisten.

Zum Abschluss der Projektlaufzeit<sup>13</sup> werden nun die vereinbarte Haushaltskonsolidierung und die für die Maßnahmen der Organisationsreform eingesetzten Einsparungen dargestellt.

### 6.1 Bilanzierung der geplanten Haushaltskonsolidierung

Im Zuge der Konzeption der Organisationsreform waren alle noch offenen Haushaltskonsolidierungsbeschlüsse aus dem Geschäftsbereich Referat V überprüft und strittige Ansätze geklärt bzw. bereinigt worden. Querschnittsverwaltung und Referat V erzielten Einverständnis über Positionen im Umfang von 1,636 Mio. EUR, für die bereits konkrete Einsparvorschläge vorlagen, die aber noch während der Projektlaufzeit realisiert werden mussten. Darüber hinaus erklärte sich Referat V bereit, Einsparungen im Umfang von 1,123 Mio. EUR (ursprünglich 1,252 Mio. EUR abzüglich einvernehmlich mit OrgA festgelegter Korrekturen in Höhe von 129.260 EUR<sup>14</sup>) durch Maßnahmen der Organisationsreform zu erbringen. Insgesamt war die Summe von 2,759 Mio. EUR einzusparen.

Diese Summe wurde bzw. wird wie folgt vom Geschäftsbereich Referat V erbracht:

<b>Konsolidierungsmaßnahme</b>	<b>Einsparbetrag</b>
Realisierte und anerkannte Einsparungen bis 03/2008 (lt. POA 09/2008)	1.292.977 EUR
Vollzogene Stelleneinsparungen Sozialamt 04/2008 - 06/2009	290.299 EUR
Vollzug KW-Vermerke Sozialamt, insb. BSHG-Refinanzierung (Realisierung bis spätestens Ende 2013)	505.314 EUR
Einsparungen im Pflegekinderwesen im Jugendamt	650.000 EUR
2005/56 SenA: Vollzug KW-Vermerk (0,47 VK) bei 050.0015, Realisierung zum 01.11.2011	20.000 EUR
<b>Summe</b>	<b>2.758.590 EUR</b>

Die noch nicht vollzogenen Einsparungen im Sozialamt sind konkret in Form von KW-Vermerken im Stellenplan bereits vorgegeben und werden mit Unterstützung von PA und OrgA laufend umgesetzt. Insgesamt werden sich daraus noch Einsparungen in Höhe von

<sup>13</sup> Die finanzielle Bilanzierung erfolgte rückwirkend zum Stichtag 30.06.2009.

<sup>14</sup> Der Korrekturbetrag ist notwendig, um Einsparungen, die gleichzeitig bei zwei Konsolidierungspositionen angesetzt worden waren, jeweils nur einer Position zuzuordnen. Dabei handelt es sich um DV-Stellen im Sozialamt, die in Höhe 81.260 EUR bei der IT-Konsolidierung als Einsparung verbucht sind, und eine Stelle der Kriegsopferfürsorge (48.000 EUR), für die eine eigene Konsolidierungsposition aus dem Jahr 2003 bestand. Die Konsolidierungsposition Nr. 2006/17 wurde im POA 12/2009 entsprechend reduziert.

897.960 EUR ergeben, davon sollen 505.314 EUR zur Haushaltskonsolidierung Nr. 2007/4 eingesetzt werden. Im Sozialamt wurden bereits 67 KW-Vermerke (teils Vollzeitstellen, teils Stundenanteile) vollzogen, im Leistungsbereich sind nur noch acht KW-Vermerke im Umfang von rund fünf Vollzeitstellen offen. Hinsichtlich der Abteilung BSHG-Refinanzierung im Sozialamt gibt es ein mit OrgA abgestimmtes und dem Sozialausschuss am 20.09.2007 vorgelegtes Übergangskonzept bis zur endgültigen Auflösung der Abteilung bis spätestens Ende 2013. Aktuell werden noch nennenswerte Einnahmen durch das Team erwirtschaftet. Bis Ende 2010 wird die Verwaltung dem Sozialausschuss darüber berichten, wie sich die Situation hinsichtlich der erzielten Einnahmen und bezüglich des Personals bei der BSHG-Refinanzierung entwickelt hat. Vor dem Hintergrund des Aufwandes und der erzielten Einnahmen wird dann in Abstimmung mit der Querschnittsverwaltung festgelegt, ob das Team bis Ende 2013 weiterarbeiten wird, um aus personalwirtschaftlichen Gründen die natürliche Fluktuation auszunutzen.

Der Konsolidierungsbeschluss 2005/50 setzt sich aus einer Reihe von Einzelvorschlägen zusammen. U.a. sollten auf Basis der Ergebnisse der Personalbemessung des Kommunalen Bayerischen Prüfungsverbandes (BKPV) in der Abteilung Wirtschaftliche Jugendhilfe 172.900 EUR einzusparen sein. Die Ergebnisse der Personalbemessung des BKPV konnten nicht unmittelbar umgesetzt werden und die wirtschaftliche Jugendhilfe musste aufgrund der steigenden Fallzahlen sogar personell aufgestockt werden. Auch der geplante Abbau einer Regionalleiterstelle beim ASD und Stundenreduzierungen im Verwaltungsbereich des ASD waren aufgrund der Fallzahlsteigerungen nicht möglich. In Anerkennung der managementbedingten Leistung von Ref. V/J wird aus der „Stärkung der Vermittlung in Vollzeitpflegeverhältnisse nach § 33 SGB VIII“ (vgl. Stellungnahme der Verwaltung zum Rödl-Gutachten, POA und Ältestenrat vom 27.10.2009, ID-Nr. 25) ein Betrag in Höhe von 650.000 EUR auf die im Rahmen der Ref. V-Reform zu erbringenden Einsparleistungen angerechnet. Diese Mittel werden in Höhe von 258.408 EUR auf den Konsolidierungsbeschluss Nr. 2005/50 und in Höhe von 391.592 EUR auf den Konsolidierungsbeschluss 2007/4 angerechnet.

Betrachtet man den Umsetzungsstand aller Konsolidierungen der letzten 10 Jahre, so wird deutlich, dass der Geschäftsbereich sehr konsequent und zeitnah seinen Verpflichtungen gegenüber der Gesamtstadt nachkommt. Bis einschließlich 2008 sind alle Konsolidierungsbeschlüsse entweder bereits erbracht oder konkret mit Maßnahmen hinterlegt, durch die die geforderten Einsparungen zeitnah erreicht werden können.

## **6.2 Bilanzierung des Maßnahmenbudgets**

Zusätzlich zu den oben genannten Einsparungen sehen die Bausteine vor, dass Maßnahmen der Organisationsreform Referat V, ohne den Haushalt zusätzlich zu belasten, aus Einsparungen im eigenen Geschäftsbereich bis zu einer Höhe von max. 2 Mio. EUR finanziert werden können. Trotz intensiver Bemühungen konnten während der Projektlaufzeit nur Teile der anfänglich geplanten Einsparungen auch tatsächlich realisiert und damit entsprechend weniger Mittel für Maßnahmen der Organisationsreform eingesetzt werden. Die Auswahl und Priorisierung von Maßnahmen erfolgte vor dem Hintergrund der Zielsetzungen des Orientierungsrahmens und unter fachlichen Gesichtspunkten in Absprache zwischen allen Dienststellen des Geschäftsbereichs.

Folgende Maßnahmen wurden bzw. werden finanziert (detaillierte Liste siehe Anlage 5):

	<b>Maßnahme</b>	<b>Leitlinie</b>	<b>Mittelbedarf</b>
	Qual. Weiterentwicklung Kindertagesbetreuung: Fachliche Planung J/B1 (Stellenschaffung)	Leitlinie 1/2	79.500 EUR
	Stab Familie (Finanzierung überplanm. Stellen)	Leitlinie 1/2	15.000 EUR
X	Betreuung unbegleiteter Flüchtlinge (Finanzierung einer überplanm. Stelle)	Leitlinie 1/2	48.700 EUR
	Partizipation Jugendlicher (Projektmittel, Stellenschaffung)	Leitlinie 3	58.550 EUR
	Jugendsozialarbeit an Schulen (Stellenschaffungen), Koordinierungsstelle Jugendhilfe/Schule	Leitlinie 3	265.083 EUR
X	Offene Kinder- und Jugendarbeit, Streetwork (Stellenschaffungen)	Leitlinie 3	121.750 EUR
	Armutsprävention (Projektmittel)	Leitlinie 4	54.050 EUR
X	Betreuungsstelle (Stundenaufstockungen)	Leitlinie 4	12.987 EUR
	KosIB (Sach- und Projektkosten)	Leitlinie 5	6.000 EUR
	SenA Stadtteilnetze (Stellenschaffung)	Leitlinie 6	54.800 EUR
	Stadtteilkoordination (Stellenschaffungen, Projektmittel)	Leitlinie 8	426.942 EUR
	Fortbildung (Stellenschaffung, Fortbildungsmittel)	Leitlinie 12	145.400 EUR
	Externe Beratung	Leitlinie 12	15.000 EUR
	<b>Summe</b>		<b>1.303.762 EUR</b>

Die Maßnahmentabelle enthält auch die Finanzierung der mit (X) gekennzeichneten Positionen im Umfang von 183.437 EUR. Diese Stellen waren zum Zeitpunkt der Vereinbarung bereits überplanmäßig besetzt bzw. wurden zum Haushalt 2007 geschaffen und Referat V hat ebenfalls i.R. der Organisationsreform eine Deckung zugesagt.

Um die oben genannten Maßnahmen zu finanzieren, leisteten bzw. leisten die Dienststellen folgenden Beträge:

<b>Dienststelle</b>	<b>Einsparbetrag</b>
ASD	105.400 EUR
Jugendamt	196.900 EUR
Sozialamt	1.001.462 EUR
<b>Summe</b>	<b>1.303.762 EUR</b>

Noch nicht abgeschlossen ist der Einsparauftrag des Kinder- und Jugendheims Reutersbrunnenstraße. Ziel ist es, den Zuschussbedarf (ohne Overheadkosten, VKE) deutlich abzusenken. Sollten sich daraus noch nachgewiesene Einsparungen bis Ende 2010 ergeben, sollen die Mittel zur Finanzierung einer weiteren Stadtteilkoordination verwendet werden.

Die Stellen der Partizipation Jugendlicher und der Jugendsozialarbeit an Schulen werden, wie bisher in der Organisationsreform üblich, gegen Deckung eingerichtet. Alle noch notwendigen Beschlüsse zum Stellenplan, um die Maßnahmen der Organisationsreform umzusetzen, werden gemeinsam mit dem Abschlussbericht dem POA zur Entscheidung vorgelegt.

## **7 Bewertung der Ergebnisse der Organisationsreform**

### **7.1 Bewertung der organisatorischen Veränderungen aus Sicht des Geschäftsberichts Referat V**

Der Zuschnitt der Organisationsstruktur folgte den aktuellen Aufgaben kommunaler Jugend-, Familien-, Bildungs- und Sozialpolitik. Die Umsetzung der wesentlichen organisatorischen Veränderungen in einem großen Schritt hat sich bewährt, ein schrittweises Vorgehen wäre – auch aus heutiger Sicht – gar nicht sinnvoll möglich gewesen.

Die oben dargestellten organisatorischen Veränderungen erfolgten maßgeblich in den ersten sechs Monaten des Jahres 2007. Die Stellenbesetzungen der Schlüsselpositionen benötigten viel Zeit und konnten mit der Besetzung der Verwaltungsleitung J/B4 erst im Frühjahr 2008 abgeschlossen werden. Die fachlichen und konzeptionellen Arbeiten erstreckten sich über den gesamten Projektzeitraum und sind noch nicht allen Punkten abgeschlossen. Die detaillierte Vorbereitung, die zeitnahen und einstimmigen Beschlüsse der Fachausschüsse sowie des POA, die Unterstützung der Querschnittsverwaltung und die große Einsatzbereitschaft der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter waren die Erfolgsfaktoren für die Umsetzung so vieler Einzelmaßnahmen in einem so kurzen Zeitraum. Personal- und Schwerbehindertenvertretung beteiligten sich aktiv an allen Prozessen, die Zusammenarbeit war offen und vertrauensvoll.

Derart einschneidende Veränderungen rufen Ängste und Diskussionen hervor. Bereits im Vorfeld haben insbesondere die Mitarbeitenden im Allgemeinen Sozialdienst und im Pflegekinderwesen sich kritisch zu den geplanten Änderungen geäußert. Der Referent und die Dienststellenleitungen sind offen mit dieser Kritik umgegangen und haben versucht, möglichst viele Anregungen aus der Mitarbeiterschaft und den unterschiedlichen Führungsebenen aufzunehmen. Als besonders wichtig kristallisierte sich eine direkte Kommunikation mit den Betroffenen heraus: In Mitarbeiterversammlungen, in Diskussions- und Gesprächsrunden, in Dienstbesprechungen und Einzelgesprächen sowie in schriftlicher Form (Mitarbeiterbriefe des Referenten) wurde für die Neuerungen geworben und die Hintergründe erläutert. Die Arbeitsfähigkeit in den Organisationseinheiten konnte innerhalb kürzester Zeit wieder voll erreicht werden.

**An dieser Stelle gilt allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Dank für ihre Unterstützung des Reformprozesses und für ihren häufig an die Belastungsgrenze gehenden Einsatz.**

In der Projektplanung unterschätzt wurde die zeitliche Dauer der Besetzung von Stellen. Besonders bei Führungspositionen und fachlichen Schlüsselpositionen (z.B. fachliche Planung im Jugendamt) führten Vakanzen von teilweise über einem Jahr zu erheblichen Problemen in der Alltagsarbeit, außerdem verzögerten sich dadurch wichtige konzeptionelle Arbeiten. Die Gründe für die Verzögerungen sind vielfältig: So musste fast in jedem Fall das Stellenprofil überarbeitet und zum Teil mussten vorab fachliche Konzepte in den Fachausschüssen begutachtet werden. Stellenbewertung und Deckungsvorschläge waren abzustimmen, und bei Stellenschaffungen war die Haushaltsgenehmigung im Folgejahr (meist im späten Frühjahr) abzuwarten, bis die Stellen ausgeschrieben werden konnten. Auch war es neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter häufig nicht möglich, ihre Arbeit kurzfristig aufzunehmen, da sie noch Arbeiten an der alten Arbeitsstelle abschließen mussten. Im Projekt kam noch hinzu, dass die Besetzung einiger Stellen von der Besetzung anderer Stellen abhängig war, z.B. konnte die Verwaltungsstelle im Jugendamt erst besetzt werden, nachdem die Leitung der wirtschaftlichen Jugendhilfe die Bereichsleitung J/B3 übernommen hatte. Die Zusammenarbeit mit dem Personal- und Organisationsamt verlief konstruktiv.



Nicht umsetzen ließ sich die Planung, künftig an ausgewählten Stellen mit einer Führungsebene weniger auszukommen. Beispielsweise wurde dies im ASD im Jugendamt geprüft. Schnell stellte sich heraus, dass auf die Ebene der Regionalleitungen nicht verzichtet werden kann, da diese neben der Mitarbeiterführung auch wichtige Beratungsaufgaben in den Abläufen der Jugendhilfe (z.B. in den kollegialen Teams) wahrnehmen. Im Kontext der Personalentwicklung wurde insgesamt festgestellt, dass die Aufgaben von Führung in einer modernen Sozialverwaltung zum Teil neu definiert und weiterentwickelt werden müssen: Das Profil des Spezialsachbearbeiters in der Verwaltung, der engagierten sozialpädagogischen Fachkraft oder der erfahrenen Erzieherin erweitert sich um Kompetenzen in der Personalführung, der fachlichen und finanziellen Steuerung sowie der konzeptionellen Weiterentwicklung des eigenen Fachbereichs, z.B. auch hinsichtlich Sozialraumorientierung, Netzwerkarbeit und Bürgerschaftlichen Engagements. Führungskräfte sind auf diesem Weg entsprechend zu unterstützen bzw. potentielle Führungskräfte auf diese Aufgaben vorzubereiten (Fortbildung, Coaching, Unterstützung durch die nächste Führungsebene), und bei Stellenneubesetzungen müssen diese Profilbestandteile ein größeres Gewicht bekommen. Daher werden im Geschäftsbereich Referat V künftig noch verstärkt Maßnahmen und Angebote der Personalentwicklung und insbesondere der Führungskräfteentwicklung initiiert und umgesetzt. Eher negativ beeinflusst wird die Besetzung von Führungspositionen durch den neuen Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst TVöD. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können nur schwer für einen Wechsel auf eine Führungsposition motiviert werden, wenn sich dies kaum im Entgelt niederschlägt.

## 7.2 Bewertung der fachlichen und finanziellen Ergebnisse aus Sicht des Geschäftsbereichs Referat V

Leitbild der kommunalen Jugend-, Familien-, Bildungs- und Sozialpolitik ist die Gestaltung einer solidarischen und zukunftsfähigen Stadtgesellschaft in Nürnberg, die allen ein menschenwürdiges Leben und gesellschaftliche Teilhabe ermöglicht. Neben der materiellen Sicherung durch in der Regel monetäre Sozialtransfers bzw. Bereitstellung von Infrastruktur zur Betreuung und Pflege geht es um die Aktivierung des Einzelnen, um ihn in die Lage zu versetzen, das Leben eigenverantwortlich zu meistern – ganz im Sinne von **fördern und fordern**. Sozialpolitik wird immer noch zu sehr auf Geldeinkommen und Güterausstattung verkürzt. Dies verstellt den Blick auf die instrumentellen Freiheiten, d.h. auf die Transparenz und den Zugang zu:

- sozialen Chancen wie Gesundheit, Wohnen und vor allem Bildung,
- ökonomischen Chancen wie dem Zugang zum Arbeitsmarkt, dessen Qualität, sozialer Schutz und Sicherheit und
- ökologischen und politischen Chancen.

Der Nobelpreisträger Amartya Sen spricht in seinem Capability-Ansatz hier sehr anschaulich von **Verwirklichungschancen**. Der Orientierungsrahmen in Nürnberg verfolgt diesen Ansatz konsequent auf der strategischen Ebene, in den fachlichen Arbeitspaketen der Bausteine für eine Organisationsreform entstanden daraus abgeleitet konkrete Maßnahmen und Projekte. In fast vier Jahren fachlicher Projektarbeit konnten auf diese Weise wichtige Strukturen und Voraussetzungen in Nürnberg geschaffen werden, um mehr soziale Inklusion für Bürgerinnen und Bürger und insbesondere für Kinder und Jugendlichen möglich zu machen.

Betrachtet man die fast 40 **fachlichen Arbeitspakete** und deren Ergebnisse, so wird die Vielfalt und die Unterschiedlichkeit der Themen im Geschäftsbereich Referat V gut sichtbar. Die nun vorliegenden Konzepte, die während der Projektlaufzeit neu- oder weiterentwickelt wurden, zeigen das hohe Niveau, auf dem sich kommunale Jugend-, Familien-, Bildungs- und Sozialpolitik in Nürnberg bewegt. Zahlreiche Konzepte sind dabei in enger und partnerschaftlicher Zusammenarbeit mit freien Trägern und anderen Geschäftsbereichen der Stadtverwaltung entstanden.

Im Projekt Organisationsreform ist es in fast allen Leitlinien zu wegweisenden Weiterentwicklungen gekommen, einige zentrale Beispiele: <sup>15</sup>

– **Leitlinie 1 Familien stärken**

**Leitlinie 2 Erziehung unterstützen, Bildung ermöglichen**

In naher Zukunft gibt es nicht nur für Kinder im Kindergartenalter, sondern auch für Kinder im Krippen- und im Grundschulalter ein qualitativ hochwertiges Angebot der Bildung, Betreuung und Erziehung mit ausreichenden Platzzahlen in Nürnberg.

– **Leitlinie 3 Rechte von Kindern und Jugendlichen durchsetzen**

Mit der koordinierenden Kinderschutzzstelle KoKi als Kernelement des Frühwarnsystems und früher Hilfen verfügt Nürnberg über eine zentrale Anlaufstelle für Bürgerinnen und Bürger und für Fachkräfte, die schnelle und interdisziplinäre Hilfe in Gefährdungssituationen vermittelt. Außerdem werden präventive Angebote systematisch mit den örtlichen Netzwerkpartnern weiter ausgebaut.

– **Leitlinie 3 Rechte von Kindern und Jugendlichen durchsetzen**

Die Kooperation von Jugendhilfe und Schule verlässt mit dem abgestimmten Konzept zur Jugendsozialarbeit an Schulen die bisher vorherrschende Ebene der projektbezogenen Zusammenarbeit und schafft verbindliche Regelangebote.

– **Leitlinie 3 Rechte von Kindern und Jugendlichen durchsetzen**

Der Blick der Öffentlichkeit richtet seit mehreren Jahren fast ausschließlich auf Kinder. Jugendliche werden, wenn überhaupt, eher als „Problem“ wahrgenommen (Alkoholkonsum, Gewaltbereitschaft und Ausbildungsnot). Während bundesweit die Aufwendungen für Jugendarbeit um rund ein Viertel zurückgegangen sind, baut Nürnberg seine Angebote langsam, aber kontinuierlich weiter aus. Was bisher noch fehlte, war eine Mitgestaltungsmöglichkeit des Lebens und der Politik in der Stadt, die nun „jugendgerecht“ in Kooperation mit freien Trägern aufgebaut wird.

– **Leitlinie 4 Armut bekämpfen und verhindern**

Mit dem Arbeitsprogramm „Armen Kindern Zukunft geben“ nimmt die Stadt Nürnberg gemeinsam mit Trägern und Ehrenamtlichen die Herausforderung an, allen Kindern soziale und kulturelle Teilhabe zu ermöglichen. In diesem Zusammenhang konnte der Nürnberg-Pass als das zentrale Zugangsinstrument erfolgreich für Angebote für finanziell benachteiligte Kinder und Familien neu belebt werden.

– **Leitlinie 7 Zivilgesellschaft aktivieren**

Bürgerschaftliches Engagement steht als entscheidende Ressource zur Entwicklung einer solidarischen Stadtgesellschaft in enger Beziehung zu allen Handlungsfeldern der Jugend-, Familien-, Bildungs- und Sozialpolitik. Engagement sucht sich dabei häufig eigene Wege, Formen und Anlässe und lässt sich nur schwer steuern. Umso wichtiger ist es, diese Vielfalt zu fördern (z.B. mit Hilfe der Online Bürgernetz-Datenbank) und den Akteuren eine angemessene Wertschätzung (z.B. mit der Aktion EhrenWert) und prakti-

<sup>15</sup> Für den Abschlussbericht werden die Leitlinienbezeichnungen des Orientierungsrahmens aus dem Jahr 2005 verwendet, die leicht von der Version 2009 abweichen.

sche Unterstützung (z.B. durch die verstärkte Kooperation mit dem Zentrum aktiver Bürger) zukommen zu lassen.

- **Leitlinie 8 Sozialräume entwickeln, Stadtteile solidarisch gestalten**  
**Leitlinie 6 Eine alternde Stadtgesellschaft gestalten**

Das Rück- bzw. Neubessern auf den sozialen Nahraum wird auch in den künftigen Jahren die Angebots- und Arbeitsstrukturen in der Sozialen Arbeit weiter verändern. Stadtteilkoordination und Seniorennetzwerke sind dafür wichtige Motoren.

Die fachliche Weiterentwicklung der Sozialen Arbeit in Nürnberg war und ist ein kontinuierlicher Prozess, der mit der neuen strategischen Ausrichtung durch den Orientierungsrahmen und den neuen organisatorischen Strukturen in den letzten fünf Jahren aber deutlich beschleunigt wurde. Die Erfahrung zeigt, dass eine fundierte fachliche Weiterentwicklung vor allem eines braucht: **Zeit**.

- Zeit, um die eigene Situation zu reflektieren und Erfahrungen und Ideen aus anderen Städten, Ländern und Bereichen zu sammeln.
- Zeit, um die vielfältigen Ideen zu sichten, zu bewerten, zu diskutieren, ggf. Ansätze zu verwerfen oder sie mit Dritten, freien Trägern oder anderen Geschäftsbereichen, abzustimmen. Dabei sind es häufig immer wieder die gleichen Schlüsselpersonen in den Dienststellen und Bereichen, denen diese Aufgabe zusätzlich zum Tagesgeschäft zukommt. Sind dort mehrere Themen parallel in Arbeit, verlangsamt sich die Arbeit an allen Themen gleichermaßen, und Zeitpläne sind meist nur schwer einzuhalten. Ein Ziel der Personalentwicklung muss es daher künftig sein, mehr Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf den unterschiedlichsten Hierarchieebenen auch auf solche konzeptionellen Arbeiten vorzubereiten und Instrumente des Projektmanagements praxisbezogen zu vermitteln.
- Zeit, um das Konzept umzusetzen: Liegt das Konzept fertig und vom Fachausschuss begutachtet vor, liegt die Herausforderung in der zeitnahen Umsetzung. Auch hier verzögert sich immer wieder vieles aufgrund von Ressourcenengpässen. Bei zeitkritischen Themen hat es sich sehr bewährt, Teams zeitlich befristet für diese spezielle Aufgabe einzusetzen. Beispiele sind das DLZ Kita 2013, das systematisch nach geeigneten Standorten für den Ausbau der Kindertagesbetreuung in Nürnberg sucht, oder die zeitlich befristet eingesetzte Umzugsstelle im Sozialamt, die die Auflösung der Obdachlosensiedlung in der Regensburger Straße erfolgreich umsetzen konnte.

Die Organisationsreform im Geschäftsbereich Referat V verfolgte auch **finanzielle Ziele**: Zum einen musste ein weiterer großer Beitrag zu Haushaltskonsolidierung geleistet, zum anderen musste ein Großteil der fachlichen Weiterentwicklung durch Einsparungen an anderen Stellen im Sozialbereich selbst finanziert werden. Basis waren klare, zu Beginn der Arbeit abgesprochene Finanzierungsregeln zwischen OrgA und Ref. V. Diese Regeln orientierten sich in weiten Teilen an den auch sonst gültigen Regelungen zum Haushalt und zum Stellenplan, ergänzt um spezielle Absprachen z.B. bei Stellenverlagerungen hin zu intern finanzierten neuen Projekten. Die Regeln und Verfahren waren für alle transparent und schufen eine Basis des gegenseitigen Vertrauens.

Die Haushaltskonsolidierung im Umfang von fast 2,8 Mio. EUR wird wie vereinbart vom Geschäftsbereich Referat V erbracht. Nicht alle Maßnahmen ließen sich bis zum Abschluss der Reform schon haushaltswirksam umsetzen (z.B. BSHG-Refinanzierung), die noch offenen Maßnahmen sind aber bereits konkret vereinbart und die Einsparungen z.B. durch KW-Vermerke bis auf die einzelne Stelle hin konkretisiert.

Die Möglichkeit, durch weitere Einsparungen neue Angebote bzw. die Erweiterung oder die qualitative Weiterentwicklung von Angeboten im Geschäftsbereich selbst zu finanzieren, war überschätzt worden. Statt der geplanten 2,0 Mio. EUR konnten nur 1,3 Mio. EUR durch interne Umschichtung neu eingesetzt werden. Die zahllosen Konsolidierungsrunden der letzten Jahren haben an den meisten Stellen bereits zu einer derartigen Arbeitsverdichtung geführt, dass selbst die Aussicht, die Mittel für eigene Aufgabenfelder wieder einsetzen zu können, keine Potentiale mehr freisetzen konnte. Dafür wurden immer wieder Bereiche wie z.B. der ASD sichtbar, deren Personalressourcen mit den stark steigenden Fallzahlen kaum Schritt halten konnten, oder der Verwaltungsbereich des Jugendamtes (incl. wirtschaftliche Jugendhilfe), dessen Personalbestand durch Haushaltskonsolidierungen deutlich ausgedünnt neue zusätzliche Aufgaben übernehmen musste (z.B. Abrechnung der Mittagessen in Kindertageseinrichtungen und Grundschulen für bedürftige Kinder) und diese kaum noch bewältigen kann.

Da der Rahmen der internen Umschichtungsmittel deutlich unter den geplanten 2,0 Mio. EUR lag, musste in Abstimmung mit den Dienststellen der Einsatz dieser Mittel überarbeitet und neu gewichtet werden. Priorisierte Themenschwerpunkte sind die Sozialraumorientierung mit den Seniorennetzen (55 TEUR) und mit der Stadtteilkoordination, deren gesamter Einsatz im Umfang von über 400 TEUR jährlich finanziert wird. Außerdem konnte in der Jugendsozialarbeit an Schulen neben anteiligen Stellenfinanzierungen auch die dringend notwendige Leitungsstruktur innerhalb der neuen Abteilung im Jugendamt und die Koordinationsstelle Jugendhilfe/Schule aus der Organisationsreform gedeckt werden (265 TEUR). Die Partizipation von Jugendlichen, Streetwork und offene Kinder- und Jugendarbeit profitierten mit insgesamt 180 TEUR. Als dritter Schwerpunkt konnte mit den Projektmitteln in der Armutsprävention (50 TEUR) ein guter Grundstock für die vielfältigen, dort geplanten Maßnahmen gelegt werden.

Nicht in dem Umfang wie geplant konnten die Maßnahmen aus den Leitlinien 1 und 2 „Familie stärken, Erziehung unterstützen, Bildung ermöglichen – Früher beginnen“ und aus der Leitlinie 7 „Zivilgesellschaft aktivieren – Verantwortung aller einfordern“ unterstützt werden. Zum Teil konnten für diese Angebote und Maßnahmen alternative Finanzierungen (z.B. Qualitative Weiterentwicklung in Kindertageseinrichtungen, Förderung der Koordinierenden Kinderschutzstelle) oder Organisationsformen (z.B. Neuausrichtung der Stelle Bürgerschaftliches Engagement im Referat V) gefunden, zum Teil mussten gute Ideen und Ansätze aber auch ganz oder teilweise zurückgestellt werden (Ausbau der präventiven Angebote der Koordinierenden Kinderschutzstelle). Insgesamt wurde der - wenn auch eher kleine finanzielle Freiraum - der sich durch die Organisationsreform für den Geschäftsbereich ergeben hat, als sehr positiv und motivierend empfunden. Der Umgang war transparent und die Möglichkeiten wurden gewissenhaft und vorausschauend genutzt. Die gesetzten Akzente sind im gesamten Geschäftsbereich und auch in der Wirkung nach außen positiv zu spüren.

Die Organisationsreform trug im Übrigen auch dazu bei, dass an vielen Stellen neben einer fachlichen Steuerung auch eine Steuerung unter finanziellen Gesichtspunkten notwendig wurde. Dabei wurden wichtige und zum Teil neue Erfahrungen gesammelt. Die stärkere Verknüpfung von fachlicher und finanzieller Steuerung ist vermutlich der einzige Schlüssel, um künftig noch Spielräume im Sozialbereich zu erschließen. Die Weiterentwicklung von fachlicher und finanzieller Steuerung wird daher ein Schwerpunktthema der nächsten Jahre im Geschäftsbereich Referat V sein (siehe Kapitel 8).

### **7.3 Bewertung der Ergebnisse der Organisationsreform aus Sicht der Querschnittsverwaltung (Stellungnahme des Amtes für Organisation und Informationsverarbeitung - OrgA)**

In der gemeinsamen Sitzung des Jugendhilfe- und Sozialausschusses vom 20.07.2006 wurden die „Bausteine für eine Organisationsreform des Geschäftsbereiches Jugend, Familie und Soziales (Referat V)“ vorgelegt. Die Verwaltung wurde beauftragt, „die aus dem Bericht resultierenden Organisationsveränderungen, Personalmaßnahmen und Details des Finanzierungskonzeptes vorzubereiten und dem Personal- und Organisationsausschuss vorzulegen“. Die Organisationsreform leitete sich aus den sozialpolitischen und fachlichen Zielsetzungen des Orientierungsrahmens für eine nachhaltige Jugend-, Familien-, Bildungs<sup>16</sup>- und Sozialpolitik in Nürnberg ab.

Die Reformen auf dem Arbeitsmarkt haben zu einer der größten Sozialreformen der Geschichte der Bundesrepublik geführt. Dies hat neben der Gründung der ARGE Nürnberg zum 01.01.2005 u.a. auch zu der Notwendigkeit einer grundlegenden Neustrukturierung des Sozialamtes geführt. Diese wurde auf Basis des Gutachtens des BKPV ebenfalls dem POA am 24.10.2006 vorgelegt.

Die dem POA am 24.10.2006 vorgelegten Eckpunkte bildeten den grundlegenden Rahmen der Neustruktur des Geschäftsbereiches. Die inhaltliche Planung und die Modellierung der Ablauforganisation (z.B. die Definition der zukünftigen Schnittstellen zwischen J/ASD und SHA/SFD) sollten im Rahmen des Gesamtprojektes in einzelnen Arbeitspaketen erfolgen. Parallel zu den Arbeiten an der Ablauf- und Aufbauorganisation wurde eine Festlegung über die finanziellen Rahmenbedingungen und die Einsparungen für den Gesamthaushalt getroffen. Die Umstrukturierung und die neuen Aufgabenfelder bzw. Aufgabenverschiebungen sollten aus den bestehenden finanziellen Ressourcen heraus finanziert und darüber hinaus noch ein nennenswerter Betrag zur finanziellen Entlastung des Gesamthaushaltes geleistet werden.

#### **7.3.1 Aufbau- und Ablauforganisation**

In einem ersten Schritt wurde aus den Leitlinien des Referats für Jugend, Familie und Soziales die zukünftige Organisationsstruktur des Referates abgeleitet und umgesetzt, wobei die vorhandenen Rahmenbedingungen (s.o.) einbezogen wurden. Zentrale Fragestellung war, das richtige Maß an Aufgabendifferenzierung und Aufgabenintegration zu finden, damit sinnvolle, steuerbare und in ihren Aufgaben eindeutig abgrenzbare Organisationseinheiten gebildet werden konnten. Parallel dazu sollten die Hierarchien und Leitungsebenen überprüft und angepasst werden. Fachlich-inhaltliche Konzepte wurden – wie an anderer Stelle der Vorlage beschrieben – ebenso wie die Untersuchung verschiedener Prozesse (z.B. innerhalb des ASD) in der Folge betrachtet und bearbeitet.

Fachliche Überlegungen waren der Auslöser, das Aufgabenprofil und die Organisationsform des ASD als eigenständige Dienststelle zu überdenken. Wesentliche Teile des bisherigen Allgemeinen Sozialdienstes sollten sich auf die Aufgabenstellung eines Fachdienstes für Kinder, Jugendliche und ihre Familien beziehen. Der Fachdienst bietet weiterhin die einzel-fallbezogenen Hilfen an, nimmt sich aber stärker als bisher präventiver und Familien unterstützender Aufgaben an. Er stellt dafür ein flächendeckendes Netz zur Unterstützung und Hilfe in allen Fragen der Erziehung bereit und wurde in das Jugendamt mit einer Kapazität von insgesamt 101,77 VK integriert.

---

<sup>16</sup> Dabei bezieht sich Bildungspolitik auf die nonformale und informelle Bildung vor und neben der Schule.

Im Amt für Existenzsicherung und soziale Integration – Sozialamt im Bereich 2 Prävention und Zielgruppen wurde neben der Abteilung für Wohnungsfragen und Obdachlosigkeit der Sozialpädagogische Außendienst mit 19,75 VK angesiedelt. Darin waren auch die Personalressourcen des ASD „Fachstelle für Obdachlose“ enthalten. Zielgruppen des Außendienstes sind insbesondere Obdachlose und von Obdachlosigkeit bedrohte Personen, Seniorinnen und Senioren, psychisch Kranke oder Suchtkranke. Ereignismeldungen durch die Polizei oder Meldungen von Nachbarn oder Ärzten werden vom Außendienst weiter verfolgt.

Jugendamt und Sozialamt wurden so umstrukturiert, dass zusammenhängende und thematisch abgrenzbare Aufgabenfelder zu Bereichen zusammengefasst wurden. Das Jugendamt ist nunmehr in die folgenden 4 Bereiche untergliedert:

- J/B1: Kindertageseinrichtungen, Häuser für Familien und Tagespflege
- J/B2: Kinder- und Jugendarbeit, Jugendsozialarbeit an Schulen, Familienbildung, Erziehungsberatung
- J/B3: Soziale Dienste und Erzieherische Hilfen
- J/B4: Allgemeine Verwaltung und Wirtschaftliche Hilfen

Im Sozialamt werden die Themen zwei Bereichen zugeordnet:

- Bereich 1: Wirtschaftliche Hilfen
- Bereich 2: Prävention und Zielgruppen

Unterhalb der Bereichsleitungen sind Abteilungen ausgewiesen, Sachgebiete sind grundsätzlich entfallen. Die unterste Gliederungsebene bilden z.T. Gruppen oder Teams bzw. einzelne Einrichtungen mit entsprechend ausgewiesener Leitung. Damit entspricht die Aufbauorganisation den üblichen vier Gliederungsebenen innerhalb der Stadtverwaltung.

Die Bündelung von Aufgaben auf der Ebene der Bereiche stellte gerade im Jugendamt eine wichtige Basis für die Bildung von steuerbaren Organisationseinheiten dar, die eine hohe fachliche Selbständigkeit besitzen.

### **7.3.2 Stellenplanentwicklung**

Die Organisationsreform im Referat V wurde überlagert von anderen Entwicklungen wie dem quantitativen und qualitativen Ausbau der Kindertagesstätten, einer stärkeren Kultur des Hinsehens bei Kindeswohlgefährdung, der Entscheidung des Bundesverfassungsgerichtes zu den ARGE n, der Umsetzung des BayKiBiG und der Ausweitung des Programms Jugendsozialarbeit an Schulen durch das Bayerische Staatsministerium für Arbeit und Sozialordnung, Familie und Frauen.

Im Rahmen der Umsetzung der oben genannten Entwicklungen waren zusätzliche Personalkapazitäten notwendig. So wies der Stellenplan des Referates (ohne NüSt) mit Beginn der Umsetzung der Organisationsreform zum 01.01.2007 insgesamt 1.361,20 VK aus (davon 34,82 VK mit kw-Vermerk). Am 01.01.2010 waren 1.526,12 VK (davon 20,49 VK mit kw-Vermerk) und damit eine Zunahme von 164,92 VK (ca.12%) zu verzeichnen. Die höchsten Steigerungen liegen erwartungsgemäß im Bereich J/B1, Kindertageseinrichtungen. Hier stieg die Anzahl der VK vom 01.01.2006 in Höhe von 513,18 VK um 192,23 VK auf 705,41 VK zum 01.01.2010. Das Jugendamt bildet die größte Dienststelle der Geschäftsbereiches (und der Stadtverwaltung) mit 1.193,08 VK zum 01.01.2010. Im Vergleich waren es 824,60 VK zum 01.01.2006.

In der tabellarischen Übersicht stellt sich die Entwicklung der Anzahl der Vollkräfte wie folgt dar:

<b>Bereich/Stichtag</b>	<b>VK 01.01.2006</b>	<b>VK 01.01.2007</b>	<b>VK 01.01.2010</b>
Geschäftsbereich Referat V	1.306,01	1.361,20	1.526,12
davon J	824,60	996,20	1.193,08
davon J/B1	513,18	577,06	705,41

Die Ausweitung der Stellenkapazität ist fast ausschließlich auf Stellenmehrungen bei J und dort insbesondere auf die Umsetzung des BayKiBiG sowie dem quantitativen und qualitativen Ausbau der Kindertagesstätten zurückzuführen. Weitere Stellenausweitungen waren durch die Entwicklung im Bereich der Jugendsozialarbeit an Schulen und die Zusammenführung mit der Schulsozialarbeit sowie dem Ausbau des Frühwarnsystems bedingt.

Für den ASD waren ebenfalls Aufstockungen der Personalkapazität nötig:

- bei J/ASD wurden zum Haushalt 2009 insgesamt 15,5 VK (davon 4,5 VK finanziert aus dem Geschäftsbereich und zunächst befristet bis 12/2010) sowie 1,0 VK zum Haushalt 2010 geschaffen;
- bei SHA/SFD wurde nach der Eingliederung relativ schnell eine Untersuchung der Personalkapazität gefordert, da verschiedene Überlastungsanzeigen erfolgten. Zur Entlastung wurde zunächst überplanmäßig Personalkapazität im Umfang von 2,28 VK bereit gestellt. Eine Personalbemessung soll auf Basis der gewonnenen Erkenntnisse bei J erfolgen.

Wie beschrieben wurde zwischen Fachbereich und Querschnittsverwaltung vereinbart, dass der Geschäftsbereich Referat V im Rahmen der Organisationsreform Beiträge zur Haushaltskonsolidierung im Umfang von 2,8 Mio. EUR erbringen sollte. Allein im Sozialamt wurden bzw. werden in Folge der SGB II-Reform rund 50 VK abgebaut. Parallel dazu sollten auch Maßnahmen der Organisationsreform zur Umsetzung der Leitlinien aus Einsparungen im eigenen Geschäftsbereich finanziert werden können. So sind insgesamt rund 995.000 EUR in die Finanzierung von Personalkapazität geflossen (siehe Kapitel 6). Diese wurden insbesondere für folgende Aufgabenfelder eingesetzt: Jugendsozialarbeit an Schulen, Stadtteilkoordination, Fortbildungskoordination, Stadtteilnetze SenA, Streetwork, fachliche Planung bei J sowie Kapazität für die Begleitung unbegleiteter Flüchtlinge.

Zusammen mit der Umstrukturierung und den Einsparungen im Geschäftsbereich kann deshalb davon ausgegangen werden, dass durch die Organisationsreform eine dämpfende Wirkung bezüglich der Stellenplanentwicklung eingetreten ist.

### **7.3.3 Haushaltskonsolidierung und Finanzierung der Reform**

Einen nicht unerheblichen Aufwand stellte die Vereinbarung von Maßnahmen zur Haushaltskonsolidierung und der Finanzierung der Organisationsreform dar, die im Wesentlichen allgemeinen städtischen Budgetregeln folgte. Mit der klar formulierten Ausgangssituation wurde eine für das Fachreferat und die Querschnittsverwaltung einheitliche und verbindliche Grundlage geschaffen, auf der die Umsetzung von Haushaltskonsolidierungsmaßnahmen und von durch die Reform intendierten Maßnahmen erfolgen konnte. Der nicht unerhebliche „händische“ Aufwand zur Pflege und zum Abgleich von Daten sollte für zukünftige Reformprozesse durch ein zeitnah und aktuell zur Verfügung stehendes Berichtswesen erleichtert werden.

In die Vereinbarung zur Finanzierung der Reform und des finanziellen Beitrages für den Gesamthaushalt wurden vorhandene, den Geschäftsbereich betreffende Haushaltskonsolidierungsbeschlüsse, die durch die Organisationsreform erzielten Veränderungen sowie die durch die SGB II-Reform notwendig gewordenen Auswirkungen auf die Struktur und den Stellenplan von SHA einbezogen.

#### **7.3.4 Controlling und Steuerung**

Die Transparenz, die zu Beginn des Prozesses aufwändig erarbeitet und immer wieder gepflegt werden musste, stellte eine unverzichtbare Grundlage für eine positive Zusammenarbeit zwischen Fachreferat und Querschnittsverwaltung dar.

Der Orientierungsrahmen war – wie beschrieben - Kernelement und Ausgangspunkt des Planungsprozesses: In 10 Leitlinien sind die strategischen Themenfelder und die jeweiligen strategischen Ziele benannt. Für jede Leitlinie wurden Ziele (ca. 5 – 8 Ziele je Leitlinie) und Handlungsfelder abgeleitet sowie an vielen Stellen Maßnahmenkataloge zugeordnet. Darin fließen auch die politischen Vorgaben und Zielsetzungen sowie die Beschlüsse der Fachausschüsse ein. Damit ist eine wichtige Grundlage für zukünftige interne Steuerung und die Zusammenarbeit zwischen dem Geschäftsbereich Referat V und Querschnittsverwaltung beim Thema Controlling und Steuerung geschaffen.

Zukünftig wird noch stärker als bisher wichtig sein, dass

- über die qualitativen Zielformulierungen hinaus quantitative, messbare Ziele formuliert werden, die laufend evaluiert werden können,
- Kennzahlen und Indikatoren formuliert werden, die eine systematische Erfolgskontrolle ermöglichen und
- zeitnah ein Berichtswesen zur Verfügung steht, das ein Controlling der Zielvereinbarungen ohne großen Aufwand unterstützt.

Auf dieser Basis wird – wie beschrieben - innerhalb des Geschäftsbereiches selbst eine andere Form der Steuerung möglich. Es kann sich auf dieser Grundlage auch eine andere Art der Zusammenarbeit zwischen Fachbereich und Querschnittsverwaltung entwickeln, in der eine zentrale Steuerung erfolgen kann, die eine Einheitlichkeit innerhalb der Stadtverwaltung sicher stellt, aber auch Handlungsfreiheiten in den Geschäftsbereichen ermöglicht.

Mit Beginn des Jahres 2010 wurde das Projekt „Weiterentwicklung eines integrierten Fach- und Finanzcontrollings im Geschäftsbereich Referat V“ begonnen, um die Grundlagen für steuerungsrelevante Informationen zu entwickeln bzw. weiter zu verbessern. Die Steuerung dieser Themenfelder ist auch Gegenstand der Sparbeschlüsse 2009, Stufe 2, die in diesem Zusammenhang mit abgearbeitet werden sollen. Eine geschäftsbereichsübergreifende Arbeitsgruppe diskutiert und stimmt die erarbeiteten Konzepte und Umsetzungsvorschläge ab (siehe Kapitel 8).

Evaluierungen und der Nachweis effektiv eingesetzter Mittel im Sozialbereich gestalten sich nicht einfach, auch weil häufig keine monokausalen Zusammenhänge feststellbar sind. Angesichts der hohen und weiter ansteigenden Ausgaben im Sozialbereich und der angespannten Haushaltssituation ist es für eine sachliche Diskussion und Entscheidungsfindung im politischen Raum aber unerlässlich, nachvollziehbare Grundlagendaten zu entwickeln und vorzulegen. Gerade auch der Sozialbereich selbst muss vor dem Hintergrund der knappen Mittel selbst Interesse daran haben, immer wieder nachzuweisen, dass die eingesetzten Mittel effizient ihre Ziele erreichen. Diese Aufgabe geht der Geschäftsbereich Referat V konsequent an.



### 7.3.5 Organisationsentwicklung als ständiger Prozess

Im Rahmen der Organisationsreform des Referates V wurde eine Vielzahl von organisatorischen Veränderungen vorgenommen, die zudem begleitet waren von extern vorgegebenen und wenig steuerbaren Einflussfaktoren (z.B. ARGE, Ausbau der Kindertagesbetreuung im Zusammenhang mit dem Rechtsanspruch ab 2013). Insofern war der Prozess mit hohen Anforderungen verbunden.

Wichtig im Prozess war die Bereitschaft von beiden Seiten (Fachbereich und Querschnittsverwaltung), geplante Strukturen und Veränderungen immer wieder in Frage zu stellen und Überlegungen nicht weiterzuverfolgen, wenn sie sich als nicht oder schwierig umsetzbar erwiesen (z.B. bei der Prüfung des Wegfalls der Ebene der Regionalleitungen beim ASD; vgl. Kapitel 7.1).

Der Prozess der Organisationsreform des Referates V findet bezüglich der im POA vom 24.10.2006 formulierten Ziele nunmehr einen vorläufigen Abschluss. Organisationsentwicklung stellt eine ständige Aufgabe im Sinne einer lernenden Organisation dar. Weitere organisatorische Veränderungen sind - wie oben beschrieben und auch unter dem folgenden Kapitel 8 ausgeführt - notwendig.

## 8 Ausblick

Zwischenzeitlich ist die Finanzkrise auch in Nürnberg deutlich zu spüren, und es kommt nun darauf an, Kurs zu halten und die strategische Orientierung nicht aus den Augen zu verlieren. Der Geschäftsbereich Referat V bekennt sich zur seiner Verantwortung gegenüber dem Gesamthaushalt, sieht aber auch die großen sozialen Herausforderungen. Sie lassen sich knapp mit drei großen „A“s umreißen:

- die Bedingungen des **Aufwachsens** verbessern,
- **Armut** bekämpfen und verhindern und
- die **Alternde** Stadtgesellschaft gestalten.

In diesen drei Feldern – mit einer Vielzahl einzelner Handlungsbereiche und Aufgaben – liegt die Zukunft unserer solidarischen Stadtgesellschaft. Mit der aktuellen Struktur ist der Geschäftsbereich gut aufgestellt, diese Herausforderungen anzunehmen, einige Beispiele:

- Jugendhilfe und Ganztagsschulangebote: Welche Angebote brauchen Kinder und Jugendliche im Schulalter für mehr Chancengerechtigkeit, Schulerfolg und ein gedeihliches Aufwachsen? Wie können die Stärken und Erfahrungen aus Schule und Jugendhilfe zu Gunsten der Kinder und Jugendlichen gebündelt werden? Welche Angebote können unter welchen Voraussetzungen von der Jugendhilfe eingebracht werden? Diese Fragen müssen kurzfristig erarbeitet und auf breiter Basis diskutiert werden.
- In dem Modellprojekt des Freistaates Bayern und der Stadt Nürnberg „Perspektiven für Familien: Beschäftigung und Jugendhilfe im Tandem“ werden in bisher einmaliger Art und Weise Arbeitsmarktintegration und Familienunterstützung Hand in Hand gehen, um Kindern möglichst früh Wege aus dem Transferleistungsbezug und damit aus Armut und Perspektivlosigkeit zu ebeneden. Das Projekt setzt an der wirkungsvollen Unterstützung ihrer Eltern bei der beruflichen Integration an. Kinder erleben durch die Arbeitsaufnahme der Eltern, dass die Bestreitung des Lebensunterhalts grundsätzlich durch Erwerbsarbeit erfolgt und dass Beschäftigung den Tagesablauf und den Familienalltag strukturiert. Das Projekt wird extern evaluiert und die gewonnenen Erfahrungen werden in die künftige Arbeit mit Familien in Langzeitarbeitslosigkeit einfließen.

- Im Jahr 2010 liegt der Schwerpunkt bei der Umsetzung des Arbeitsprogramms „Armen Kindern Zukunft geben!“ auf dem Handlungsfeld 8 „Sport und Bewegung für jedes Kind“, außerdem ist das Handlungsfeld 9 „Kultur für alle Kinder“ konzeptionell, planerisch und hinsichtlich der Finanzierung für das Jahr 2011 vorzubereiten.
- Das NürnbergStift überarbeitet aktuell vor dem Hintergrund der demographischen Entwicklung in Nürnberg, der veränderten Bedürfnisse älterer Bürger und der bestehenden Gebäudesubstanz seine strategische Ausrichtung. Im Gesamtkonzept NüSt 2020 wird die Neuausrichtung des Eigenbetriebs und die dafür notwendigen fachlichen und finanziellen Entscheidungen differenziert dargestellt und Alternativen abgewogen.

Parallel dazu gehen die Arbeiten weiter, die interne Steuerung im Geschäftsbereich weiterzuentwickeln. Hier werden auch Ansätze aufgegriffen, die bereits in der Organisationsreform vorgesehen waren, sich aber – meist wegen Ressourcenengpässen - noch nicht umsetzen ließen:

- **Beschwerdemanagement:** Das Beschwerdemanagement wurde in den letzten drei Jahren bereits innerhalb der Dienststellen schrittweise weiterentwickelt. Verbessert werden können noch Verfahrensregelungen und –abläufe zwischen den Dienststellen, dem Referat und zum Bürgermeisteramt. Außerdem gibt es noch keine systematische Dokumentation und Auswertung der Beschwerden.
- **(Virtuelles Service-)Center Sozialverwaltung:** Das Ziel, sich auf die Kernkompetenzen innerhalb der Sozialverwaltung zu konzentrieren, wird auch nach Abschluss der Organisationsreform konsequent weiterverfolgt. Eine Idee in diesem Zusammenhang ist das virtuelle Servicecenter, um gleichartige Verwaltungstätigkeiten (z.B. Reisekostenabrechnung), die bisher in verschiedenen Bereichen und Dienststellen wahrgenommen werden, künftig zu zentralisieren. Virtuell bedeutet dabei, dass es kein eigenes „Sozialverwaltungsamt“ gibt, sondern eine festgelegte Dienststelle bzw. ein Eigenbetrieb die Aufgabe für die anderen Dienststellen als Dienstleistung erbringt.
- **Sozial- und Bildungsmonitoring:** Die technische und konzeptionelle Basis für das Sozial- und Bildungsmonitoring ist gelegt, das System muss nun in enger Zusammenarbeit des Statistischen Amtes mit den Dienststellen im Geschäftsbereich Referat V mit belastbaren und aktuellen Daten gefüllt und den kommunalen Nutzern zur Verfügung gestellt werden. Weitere Datenquellen im Geschäftsbereich müssen erschlossen (z.B. Daten aus der Hilfe zur Erziehung) und das Indikatorenset schrittweise ausgebaut werden.
- **Fach- und Finanzcontrolling:** Fachliche und finanzielle Steuerung haben eine lange Tradition in der Sozialen Arbeit, laufen aber meist unverbunden nebeneinander. Im Projekt „Weiterentwicklung eines integrierten Fach- und Finanzcontrollings im Geschäftsbereich Referat V“, das Anfang 2010 startete, wurden nun die wesentlichen steuerungsrelevanten Bereiche, insbesondere im Leistungs- und Transferbereich, ausgewählt, um dort die bereits bestehenden Systeme i.S. einer integrierten Steuerung zusammenzuführen, neu aufzubauen oder weiterzuentwickeln. Im Fokus stehen die Neuausrichtung des Zuschusswesens, die Steuerung des Leistungsbereichs des Sozialamtes und der Hilfen zur Erziehung, die Steuerung der Kinder- und Jugendarbeit sowie die personalwirtschaftliche und finanzielle Steuerung städtischer Kindertageseinrichtungen. Die Steuerung dieser Themenfelder ist auch Gegenstand der Sparbeschlüsse 2009, Stufe 2, die in diesem Zusammenhang mit abgearbeitet werden sollen. Eine geschäftsbereichsübergreifende Arbeitsgruppe (mit Ref. II, Stk, OrgA) diskutiert und stimmt die erarbeiteten Konzepte und Umsetzungsvorschläge ab. Außerdem bietet die Arbeitsgruppe eine Plattform, um sich zum Thema Produkthaushalt auszutauschen.