

BS Organisationsberatung
Düsseldorf · Remscheid

Stadtverwaltung
Wiesbaden

Jugendamt

Organisationsuntersuchung
in der Stadtverwaltung
Wiesbaden

- Jugendamt -

Düsseldorf,
28. Februar 1979

I N H A L T S Ü B E R S I C H T

	Seite
1. Auftrag und Auftragsdurchführung	1
2. Zusammengefaßtes Ergebnis	2
3. Ist-Zustand und Analyse	6
3.1. Einführung	6
3.2. Analyseergebnisse	9
3.2.1. Strukturorganisation	9
3.2.2. Leitungsorganisation	12
3.2.3. Informationswesen	13
3.2.4. Arbeitsorganisation	14
3.2.5. Kinderheim Tränkeweg	17
3.2.6. Stellenausstattung	21
4. Empfehlungen	25
4.1. Gesamtkonzeption	25
4.2. Sozialdienst	28
4.2.1. Strukturorganisation	28
4.2.2. Leitungsorganisation der Bezirkssozialarbeit	30
4.2.3. Informationswesen	33
4.2.4. Registratur	35
4.2.5. Stellenausstattung	37
4.3. Fremdplazierung	41
4.3.1. Vorbemerkung	41
4.3.2. Strukturorganisation	41

	Seite
4.3.3. Stellenausstattung	42
4.4. Jugendarbeit	45
4.4.1. Vorbemerkung	45
4.4.2. Strukturorganisation	45
4.4.3. Ablauforganisation	47
4.4.4. Stellenausstattung	48
4.5. Kindertagesstätten	49
4.5.1. Vorbemerkung	49
4.5.2. Strukturorganisation	49
4.5.3. Stellenausstattung	50
4.6. Beratungsstelle	53
4.7. Verwaltung	55
4.7.1. Strukturorganisation	55
4.7.2. Ablauforganisation	56
4.7.3. Stellenausstattung	60
4.8. Sonstige Untersuchungsbereiche	63
4.8.1. Textverarbeitung	63
4.8.2. Kinderheim Tränkweg	66
5. Realisierung	68
6. Schlußbemerkung	71

ANLAGENVERZEICHNIS

Anlage 1: Ist-Strukturorganisation des Jugendamtes

Anlage 2: Soll-Strukturorganisation des Jugendamtes

Anlage 3: Offenstehende Planungen im Jugendamt
(amtsinterne Übersicht)

1. Auftrag und Auftragsdurchführung

Die Körperschaften der Stadt Wiesbaden erteilten der BS Organisationsberatung den Auftrag zur Durchführung von Organisationsuntersuchungen in der Stadtverwaltung Wiesbaden mit der Zielsetzung, Vorschläge zur nachhaltigen Kostensenkung und Leistungssteigerung zu erarbeiten.

Die nachfolgende Dokumentation bezieht sich auf das Jugendamt; sie umfaßt auftragsgemäß eine betriebswirtschaftliche Analyse des Kinderheims Tränkweg.

Der Auftrag wurde in den Monaten November 1978 bis Februar 1979 durchgeführt.

Allen Stellen, die bei der Untersuchung mitgewirkt haben, wird für ihre Auskunftsbereitschaft und Mitarbeit gedankt.

2. Zusammengefaßtes Ergebnis

Das Jugendamt stellt sich dem außenstehenden Betrachter als eine "Mammutbehörde" dar, bei der über 430 Mitarbeiter beschäftigt sind. Untersucht man diese Zahl genauer, so stellt man fest, daß mehr als 80 Prozent davon, nämlich rund 360, in Einrichtungen und Aufgaben mit sozialpädagogischer oder betreuender Zielsetzung tätig sind: in Kindertagesstätten, in Jugendzentren, in Beratungsstellen etc. Weniger als 20 Prozent, rund 75 Mitarbeiter, entfallen auf den Bereich, den man als Kernverwaltung des Jugendamtes bezeichnen könnte.

Der Versuch, die Aktivitäten des Jugendamtes auf ihre gesetzliche Grundlage zurückzuführen, führt zu der Erkenntnis, daß ein konkret formulierter Auftrag des Gesetzgebers fehlt und die Aufgaben vornehmlich auf nur im historischen Zusammenhang verständlichen kommunalpolitischen Zielvorstellungen basieren.

Die zur Verwirklichung dieser Zielvorstellungen ergriffenen Maßnahmen entziehen sich zudem insoweit einer rationalen Überprüfung, als (1) wissenschaftlich fundierte Aussagen über die notwendige Intensität nicht vorhanden sind und (2) gerade aus diesem Grunde aus der Erfahrung gewonnene Richtwerte von übergeordneten Instanzen vorgegeben werden, z. B. zur personellen Besetzung in Kindertagesstätten.

Im Unterschied zu Reorganisationsmaßnahmen z. B. in den klassischen Verwaltungsämtern ergibt sich aus dieser Sonderstellung des Jugendamts, daß zunächst Art und Umfang der zur Zeit wahrgenommenen Aufgaben ebenso wie die vorgefundene Intensität der Aufgabenwahrnehmung im sozialen Bereich - im Sinne des quantitativen Personaleinsatzes - als gegeben hinzunehmen sind.

Daraus leitet sich für diese Untersuchung eine zwei-
geteilte Zielsetzung ab:

1. eine "übliche" für Verwaltungsfunktionen, nämlich die Voraussetzungen für eine optimale Aufgabenerfüllung zu schaffen sowohl mit Blick auf den Bürger-service als auch auf eine Reduzierung des Personal- und Sachmitteleinsatzes
2. eine davon abweichende im sozialen Bereich, nämlich die vorhandenen Mitarbeiter durch Verbesserung der organisatorischen Rahmenbedingungen zu effizienterer Arbeit zu befähigen.

Zur Erreichung dieser beiden Ziele sollte das Jugendamt zukünftig in folgende Abteilungen gegliedert werden:

- Sozialdienst
- Fremdplazierung
- Jugendarbeit
- Kindertagesstätten (*Kindereinrichtungen*)
- Beratungsstelle
- Verwaltung

Die Vormundschaftsabteilung und die Abteilung Wirtschaftliche Hilfe werden aufgelöst.

Erläuterungen:

- (1) Innerhalb des Sozialdienstes nimmt die Familienfürsorge (zukünftig: Bezirkssozialarbeit) eine Schlüsselstellung ein: im Sinne der ganzheitlichen Betrachtungsweise und Verantwortung ist die Bezirkssozialarbeit umfassend für die Betreuung der Bürger zuständig - als Vormund bzw. Pfleger der

Mündel und Pfleglinge, als Gutachter in Jugendgerichtssachen, als Familien- und Altenbetreuer in allen sozialen und wirtschaftlichen Notlagen.

Daraus folgt, daß

- die Mitarbeiter in der Bezirkssozialarbeit zu Amtsvormündern bzw. -pflegern zu ernennen sind und ihnen die erzieherischen Aufgaben aus dem Vormundschaftswesen übertragen werden müssen
 - die Sachgebiete Jugendgerichtshilfe und die Altenberatung (im Sozialamt) aufgelöst werden.
- (2) Bedeutung und Vielfalt der mit der Fremdplazierung zusammenhängenden Aufgaben erfordern die Bildung einer eigenen Abteilung, die die Sachgebiete Adoptionen- und Pflegestellenvermittlung, Heimunterbringung, Wirtschaftliche Hilfe und Kinderheim Tränkweg umfaßt.
 - (3) Die Abteilung Jugendarbeit entspricht - von geringfügigen Änderungen abgesehen - der bisherigen Jugendpflege.
 - (4) Für die große Zahl der Kindertagesstätten ist eine eigene Abteilung vorgesehen mit sozialpädagogischer Kompetenz, um den insbesondere im fachlichen Bereich liegenden Mängeln der Kindertagesstätten zu begegnen.
 - (5) Die Abteilung Beratungsstelle, entstanden aus der Zusammenfassung der beiden bisher selbständigen Stellen, ist als zusätzlicher Spezialdienst zu sehen.
 - (6) Die Verwaltungsabteilung ist entsprechend der ihr obliegenden Aufgabenstellung mit verwaltungsspezifischen und abteilungsübergreifenden Tätigkeiten zu betrauen.

Deshalb fallen zukünftig nicht mehr in ihren Zuständigkeitsbereich die Kindertagesstätten; zusätzlich werden ihr die verwaltungsmäßigen Vollzüge aus dem Vormundschaftswesen und Grundsatzangelegenheiten wie Planung, Koordination und Fortbildung übertragen.

Wichtigste flankierende Maßnahme ist der Aufbau eines aussagefähigen Informationssystems, das nicht nur dem einzelnen vor Ort tätigen Mitarbeiter zugute kommt, sondern auch die für eine vorausschauende Planung notwendigen Informationen bereitstellt.

Die in den Verwaltungsbereichen festgestellten bzw. sich aus den vorgeschlagenen organisatorischen Maßnahmen ergebenden Kapazitätsreserven belaufen sich auf zwölf Stellen. Zwei weitere Stellen sind mittelfristig in der Textverarbeitung entbehrlich. Im Wirtschaftsbereich des Kinderheims Tränkweg bestehen Kapazitätsreserven von 2,5 Stellen.

3. Ist-Zustand und Analyse

3.1. Einführung

Innerhalb der öffentlichen Verwaltung nehmen Jugendämter eine Sonderstellung ein:

- (1) Ihre Tätigkeit ist vom Gesetzgeber nicht exakt festgelegt worden, sondern gründet sich auf einem "sehr vagen und unsystematischen Aufgabenkatalog, an dem sich kaum ablesen läßt, was denn für die Wohlfahrt der Jugend unabdingbar anzusehen ist."¹⁾
- (2) Dieser Mangel in der Aufgabendefinition wird dadurch verstärkt, daß die Ansichten über Jugendwohlfahrt gerade in den letzten Jahren im Zuge gesellschaftspolitischer Entwicklungen erheblichen Veränderungen unterworfen waren.
- (3) Eine weitere Besonderheit ergibt sich aus dem Subsidiaritätsprinzip und der daraus resultierenden Vorrangstellung der freien Verbände.

Im Gegensatz zu den klassischen Verwaltungsämtern wird demzufolge der Aufgabenumfang eines Jugendamts vorwiegend von lokalen Gegebenheiten und kommunalpolitischen Zielvorstellungen geprägt.

Für organisatorische Überlegungen und Maßnahmen bedeutet dies, daß keine allgemein-gültigen, idealisierten Soll-Vorstellungen verwendet werden können, sondern die Individualität der jeweiligen örtlichen Verhältnisse im Vordergrund stehen müssen.

1) Vgl. Dritter Jugendbericht der Bundesregierung vom 23. Februar 1972, S. 24.

Diese lokalen Gegebenheiten haben zwangsläufig individuelle Strukturen und Aufgabenverteilungen zur Folge, die sich zum Zeitpunkt der Untersuchung im Jugendamt Wiesbaden wie folgt darstellen (vgl. auch Anlage 1):

1. Verwaltungsabteilung (zwölf Mitarbeiter), der die Kindertagesstätten und das Kinderheim Tränkeweg zugeordnet sind (zusammen 236 Mitarbeiter).
2. Vormundschaftsabteilung (26 Mitarbeiter), die die gesetzlichen Aufgaben nach Abschnitt V und Va (Volljährige) JWG wahrnimmt.
3. Sozialdienst (91 Mitarbeiter), der 1977 in das Jugendamt eingegliedert wurde, umfaßt neben der regional operierenden Jugend- und Familienfürsorge Fachbereiche für Jugendgerichtshilfe, Fremdplatzierung, Krankenhausfürsorge und Obdachlose sowie eine Psychologische Beratungsstelle.
4. Jugendpflege (neun Mitarbeiter), der zehn Einrichtungen (Jugendzentren, Schulsozialarbeit, pädagogische Spielplätze) mit insgesamt 42 Mitarbeitern zugeordnet sind.
5. Wirtschaftliche Hilfe (zehn Mitarbeiter), die für verwaltungsmäßige Abwicklung - insbesondere Kostenfragen - bei außerfamiliären Unterbringungen zuständig ist.
6. Beratungsstelle für Eltern, Kinder und Jugendliche (acht Mitarbeiter), die unabhängig von der oben genannten Psychologischen Beratungsstelle tätig ist.

Infolge eines gewaltigen Aufgabenzuwachses ist die Zahl der Mitarbeiter in den letzten Jahren stark gestiegen: seit 1972 von 135 um mehr als das Dreifache auf 434 in 1978. Dieser Anstieg ist nahezu ausschließlich auf die Inbetriebnahme von 18 Kindertagesstätten, fünf Jugendeinrichtungen sowie die Zuordnung des Sozialdienstes zurückzuführen: die personelle Besetzung im Kern-Jugendamt mit 57 Mitarbeitern ist seit 1972 nahezu konstant geblieben.

3.2. Analyseergebnisse

Die nachfolgende Analyse der organisatorischen Gegebenheiten verzichtet auf eine abteilungsbezogene Darstellung einzelner Kritikpunkte und Mängel: infolge der zahlreichen Verflechtungen erscheint es sinnvoller und für das Verständnis der vorzuschlagenden Änderungen aussagefähiger, stattdessen in einer sich auf das Grundsätzliche konzentrierenden Darstellung die vorgefundenen Organisationsprinzipien zu erläutern.

Auf Detailprobleme wird im Rahmen der Empfehlungen (vgl. Pos. 4.) eingegangen, soweit dies zur Begründung von Verbesserungsvorschlägen notwendig ist.

3.2.1. Strukturorganisation

Verwaltungseinheiten reagieren auf Aufgabenzuwachs in der Regel quantitativ: vorhandene Untergliederungen werden personell verstärkt, besonders bei erstmalig auftretenden Aufgaben werden neue Untergliederungen geschaffen. Sind solche Anpassungen in kurzen Zeitabständen notwendig, entsteht die Gefahr, daß die Bewältigung der einzelnen Teilaufgaben in den Vordergrund rückt und der Blick für die Zusammenhänge verlorengeht.

Diese Erfahrung wird durch einen Blick auf die derzeitige Struktur des Jugendamtes bestätigt: die vorwiegend historisch gewachsene Gliederung des Amtes hat zu einer weitgehenden Spezialisierung geführt, die (1) der Problemlage

der Klienten nicht gerecht wird und (2) den amtsinternen Ablauf erheblich erschwert.

Zu (1): Werden familiäre, beispielsweise Erziehungsprobleme behördlich bekannt, so wird zunächst die Familienfürsorge tätig, die in diesem Anfangsstadium als einzige umfassend informiert, damit zu Recht für den "Fall" zuständig und verantwortlich ist.

Zuständigkeit und Verantwortung entfernen sich zunehmend bei der folgenden beispielhaft angenommenen Entwicklung:

- Muß ein Amtsvormund bestellt werden, geht die Verantwortung auf die Vormundschaftsabteilung über, die weder vom Informationsstand noch von der Qualifikation (nur Verwaltung) her erzieherische Aufgaben wahrnehmen kann.
- Ist eine Fremdplazierung notwendig, übernimmt einen Teil der Verantwortung (Heimauswahl, Erziehungsplan) das Sachgebiet Heimunterbringung.
- Steht ein Strafverfahren an, übernimmt vor Gericht das Sachgebiet Jugendgerichtshilfe einen Teil der Verantwortung - häufig ohne den Jugendlichen jemals vorher gesehen oder gesprochen zu haben.

Die insbesondere bei sozialpädagogischen Aufgaben notwendige ganzheitliche Betrachtungsweise muß dabei verlorengelassen; die Auswirkungen sind umso gravierender, als sich die Betroffenen immer in schwierigen Situationen befinden und das für eine erfolgreiche Arbeit notwendige Vertrauensverhältnis zu einer Bezugsperson nicht entstehen kann.

Von daher gesehen erscheint es berechtigt, von einer Sozialarbeit im behördlichen Stil zu sprechen, da weniger die Belange des Klienten, als vielmehr amtsinterne Qualifikations- und Abwicklungsmerkmale die Betreuung bestimmen.

Zu (2): Diese amtsinternen Probleme ergeben sich zwangsläufig aus der Spezialisierung:

- Es entstehen Ressortegoismen, da jeder Bereich nur den ihn interessierenden Teilaspekt eines Falles sieht und von daher das Verständnis für die Belange anderer Bereiche oftmals fehlt.
- Die in einigen Sachgebieten festzustellenden Autarkiebestrebungen sind nur eine logische Konsequenz, da dieser Organisationsform eine Tendenz zur Desintegration immanent ist. Darauf ist es auch zurückzuführen, daß der seit 1971 dem Jugendamt zugeordnete und 1977 voll dienstrechtlich unterstellte Sozialdienst weitgehend ein Eigenleben führt und eine Integration bislang noch nicht erreicht werden konnte.
- Neben dem erhöhten Zeitaufwand für die Informationsübermittlung und zwangsläufigen Informationsverlusten ergeben sich aus der Spezialisierung nach wie vor ungeklärte Fragen der Verantwortungsabgrenzung und die in einem solchen System liegende Versuchung, "unbequeme" Fälle abzuschieben; dieser Mangel besitzt im Hinblick auf die im Sozialamt angesiedelte Altenberatung amtsübergreifenden Charakter.

3.2.2. Leitungsorganisation

Die Leitungsorganisation des Jugendamtes weist Probleme auf, die überwiegend auf die Strukturorganisation zurückzuführen sind:

- Die Spezialisierung stellt an Leitungsfunktionen im Hinblick auf Koordination und Ausgleich erhöhte Anforderungen.
- Die jeweilige Aufgabenstellung sowie die stark voneinander abweichende Zahl der Mitarbeiter je Bereich führen zu extrem unterschiedlichen Leitungsanforderungen: Geringen Ansprüchen an Leitungsfunktionen bei reinen Verwaltungsaufgaben mit wenigen Mitarbeitern stehen hohe Ansprüche bei sozialpädagogischen Aufgaben gegenüber, Aufgaben, die sich fortlaufend verändern und häufig Improvisation erfordern.
- Die Verantwortungsüberschneidungen lassen nicht den "Selbststeuerungseffekt" entstehen, der wesentlich zur Entlastung im Leitungsbereich beitragen könnte.

Es ist die Tendenz gegeben, daß bei wachsendem Aufgaben- und Arbeitsvolumen die Leitungsanforderungen überproportional zunehmen, was sich zwangsläufig nachteilig auf Funktionsfähigkeit und Wirtschaftlichkeit auswirkt.

3.2.3. Informationswesen

Wichtigste Informationsquelle des Jugendamtes ist die Bezirkssozialarbeit; die dort anfallenden und aufbereiteten Informationen werden fallbezogen in Akten verwaltet. Einziges Dokumentationskriterium ist die zeitliche Reihenfolge. Eine Differenzierung nach Informationsarten (beispielsweise biographische Daten, Situationsdaten, Aktivitätsdaten usw.) ist nicht gegeben.

Datenerhebung

Dokumentation

Damit sind folgende Nachteile verbunden:

- (1) Erhöhter Aufwand für einen Dritten, aber auch für den betr. Sozialarbeiter, sich aus der Akte über einen bestimmten Sachverhalt zu informieren. Dies ist von besonderer Bedeutung, da die derzeitige Strukturorganisation die Akteneinsichtnahme durch Dritte in erhöhtem Maße erforderlich macht.
- (2) Eine Auswertung dieses Datenbestandes für Grundlagenarbeit und Planung ist nur über zusätzlichen und kaum vertretbaren Aufwand zu erreichen.

Auswertung

Berichtswesen

Die Informationsübermittlung erfolgt im wesentlichen in Form von Berichten. Auch hier sind die angewandten Strukturprinzipien (Spezialisierung) als Ursache für das umfangreiche Berichtswesen zu nennen. Neben dem Aufwand für die Berichtserstellung sind weitere Nachteile gegeben:

- (1) Gefahr des Informationsverlustes, da u.U. vom Berichtsersteller die Belange des Empfängers nicht voll erkannt werden.
- (2) Bestreben der empfangenden Stelle, sich selbst in die Informationsaufbereitung einzuschalten.

Als weiteres Merkmal des derzeitigen Informationswesens ist zu nennen, daß der abteilungsübergreifende Informationsaustausch, insbesondere zwischen Bezirkssozialarbeit und Jugendpflege, informellen Charakter hat und mehr oder minder der Neigung des einzelnen überlassen bleibt.

Informationsaustausch

3.2.4. Arbeitsorganisation

Unter der nachfolgend zu beschreibenden Arbeitsorganisation werden die Arbeitsabläufe und Organisationsverfahren verstanden, welche zur Unterstützung der täglichen Sachbearbeitung erforderlich sind.

Feststellungen:

- (1) Die Arbeitsabläufe - insbesondere im Vormundschaftswesen - sind durch eine extreme Arbeitsteilung gekennzeichnet; es werden dadurch vom Ablauf her zusammengehörende Tätigkeiten auseinandergerissen. Die wesentlichen Nachteile sind:

- Unterbrechung des Arbeitsrhythmus
- hohe Wegezeiten
- mehrfache Einarbeitung in den Sachverhalt.

(2) Die Schreibkapazität des Jugendamtes von ca. 900 Wochenstunden ist auf sechs Schreibdienste verteilt. Die Textanlieferungsbereiche der einzelnen Schreibdienste sind bis auf eine Ausnahme zu klein, um ein relativ konstantes Tagesschreibvolumen "produzieren" zu können; Schwankungen wirken sich voll auf den Schreibdienst aus.

Innerhalb der Schreibdienste können Personalausfälle nicht ohne Folgen auf Zuverlässigkeit und Schnelligkeit ausgeglichen werden.

- (3) Im Jugendamt werden sowohl zentrale als auch arbeitsplatzorientierte Registraturformen angewandt. Die Einbindung der Registraturtätigkeiten in die Arbeitsabläufe der Sachbearbeitung weist Mängel auf, die sich auswirken in
- hohen Wege- und Wartezeiten
 - Unterbrechungen des Arbeitsflusses
 - hohem Aufwand für Aus- und Rückgaberegistrierung und
 - verringerter Auskunftsbereitschaft

des Sachbearbeiters; diesem Umstand wird mit der Führung eigener Handakten entgegengewirkt.

- (4) Es gibt keine Arbeitsdokumentation im Sinne einer Organisationsanweisung, die dem Sachbearbeiter als Nachschlagewerk für die Einarbeitung und die laufende Abwicklung dienen könnte; dies gilt vornehmlich für das Vormundschaftswesen, die wirtschaftliche Hilfe und das Antragsverfahren auf Kostenübernahme bei Fremdplazierung. Folgen sind:
- erschwerte Einarbeitung und damit relativ hohe Leistungsverluste bei Personalwechsel
 - erhöhter Abstimmungsaufwand zwischen den beteiligten Stellen.

- (5) Fotokopien werden für das gesamte Amt zentral und von einem eigens damit beauftragten Mitarbeiter erstellt. Diese Organisationsform und die Geräteausstattung tragen nicht dem Umstand Rechnung, daß ca. 90 Prozent der Kopieraufträge Kleinstauflagen sind und sich unmittelbar aus der Sachbearbeitung ergeben. Der Zwang zur Unterbrechung der Sachbearbeitung wirkt sich störend und belastend aus, so auch die Tatsache, daß jeder Kopierauftrag vom Abteilungsleiter zu genehmigen ist. Es ist die Tendenz gegeben, daß von den Sachbearbeitern in zunehmendem Maße selbst fotoko-

piert wird, was mit Wege- und Wartezeiten verbunden ist.

Für die Vervielfältigung von Großauflagen steht kein Sortiergerät zur Verfügung, so daß dieses ca. 100.000 Blatt p.a. umfassende Volumen manuell sortiert werden muß.

3.2.5. Kinderheim Tränkgweg

Für das Kinderheim Tränkgweg lassen sich in den Jahren 1974 - 1978 folgende Entwicklungen erkennen:

- (1) Kontinuierlicher Rückgang des Ausnutzungsgrads (1974: 93,26%; 1978: 72,13%)
- (2) Kontinuierlicher Anstieg des Durchschnittsalters (1974: 9,2 Jahre; 1978: 12,1 Jahre)
- (3) Zunahme der Fluktuation und damit Verkürzung der Verweildauer.

Hieraus läßt sich ableiten, daß das Heim einen "Wertminderungsprozeß" in der Weise durchläuft, daß es im Rahmen der Fremdplazierung grundsätzlich erst dann in Anspruch genommen wird, wenn eine anderweitige Unterbringung nicht möglich ist.

Die Situation des Heimes stellt sich wie folgt dar:

Belegung

Die folgende tabellarische Darstellung

zeigt die Gruppenbelegung und die vorhandenen Kapazitätsreserven, wobei von einer Gruppenstärke von zwölf ausgegangen wird.

Gruppe	Anzahl Kinder	Anzahl Betreuer	freie Plätze
1	8	5	4
2	11	4	1
3	7	4	5
4	9	4	3
5	- geschlossen -		
6	6		0

(Stand: 23.2.79)

Erläuterungen:

Gruppe 4;

es handelt sich um eine Aufnahmebeobachtungsgruppe; neben den fünf Betreuerstellen ist eine weitere unbesetzte Stelle vorhanden.

Gruppe 3;

diese Gruppe muß als Säuglings- und Kleinkindergruppe geführt werden (z.Zt. jüngstes Kind fünf Jahre); eine volle Ausnutzung der freien Plätze wäre nur bei Umwandlung in eine normale Gruppe möglich.

Gruppe 5;

diese Gruppe wurde geschlossen; die für diese Gruppe geführten vier Stellen sind unbesetzt.

Gruppe 6;

es handelt sich um eine Wohngruppe, die vornehmlich von Projektstudenten betreut wird.

Kosten/Pflegesatz

Mit dem für 1978 zu errechnenden Pflegesatz von DM 116,-- (vorläufig) ist das Kinderheim Tränkweg teurer als die übrigen Wiesbadener Kinderheime.

Wesentlicher Grund hierfür ist die relativ geringe Belegung, die sich bei der Verteilung der Gesamtkosten auf die Pflegeetage unmittelbar auswirkt. Als weiterer Umstand ist aufzuführen, daß ca. 35 Prozent der Kosten fixen Charakter haben und nicht entsprechend dem Belegungsrückgang abgebaut werden können. Damit konnte die Schließung der Gruppe 5 nicht zu der Kostenentlastung führen, die notwendig gewesen wäre, um das Kinderheim Tränkweg kostenmäßig in die übrigen Heime einreihen zu können. Weitere Kostenbelastungen ergeben sich aus dem Wirtschaftsbereich (siehe unten) und aus der Tatsache, daß den Kosten für den Personaltrakt keine entsprechenden Mieteinnahmen entgegengesetzt werden können.

Wirtschaftsbereich

Wäscherei:

Unter Zugrundelegung des Wäschevolumens von 1978 errechnet sich ein Kilo-Preis von DM 4,04. Ursache dieses überhöhten Preises (Fremdfirmen: ca. DM 2,--) ist ebenfalls die Minderbelegung des Heimes, wobei hier die

Schließung des Säuglingsheims in der Kapellenstraße (1975) mit zu berücksichtigen ist, für welches die Wäschereinigung erledigt wurde.

Die Kapazitätsreserven sind im Personalbereich mit mindestens 1,5 Stellen und bei den Maschinen und Geräten mit ca. 50 Prozent zu beziffern.

Küche:

Die Küche ist mit einer Erstköchin, einer Beiköchin und zwei Hausmädchen ausgestattet. Von Montag bis Donnerstag sind jeweils drei, am Freitag vier und Samstag und Sonntag zwei Kräfte im Einsatz. Diese Ausstattung weist insofern Kapazitätsreserven auf, als ein intensiver Einsatz der Hausmädchen nur in der unmittelbaren Essensvorbereitung und den anschließenden Reinigungsarbeiten möglich ist, die täglich ca. vier Stunden in Anspruch nehmen.

3.2.6. Stellenausstattung

Per Ende 1978 standen dem Jugendamt 434 Stellen zur Verfügung. Die Verteilung dieser Stellen auf Einrichtungen und Aufgabenbereiche sowie die dabei zu berücksichtigenden Kriterien zeigen, daß das Jugendamt auch in dieser Hinsicht eine Sonderstellung einnimmt:

- (1) Richtlinien übergeordneter Instanzen bestimmen die personelle Ausstattung des Kinderheims Tränkweg und der 21 Kindertagesstätten; diese Richtlinien sind insoweit verbindlich, als grundsätzlich die Gewährung öffentlicher Zuschüsse von ihrer Einhaltung abhängig gemacht wird.

Die Richtlinien besagen beispielsweise für die Kindertagesstätten, daß

- je Tagesstätte eine Leiterin, je Gruppe eine Erzieherin vorhanden sein muß
- in Urlaubs- und Krankheitsfällen die Vertretung sicherzustellen ist
- eine Erzieherin "in der Regel nicht mehr als 20 Kinder in einer Gruppe betreuen (soll)"²⁾

2) Vgl. Richtlinien für Kindertagesstätten im Lande Hessen
Aus: Staatsanzeiger für das Land Hessen, Nr. 51/1963, S. 1428.

- für hauswirtschaftliche Aufgaben zusätzliche Kräfte bereitgestellt werden müssen usw.

Bei der personellen Besetzung der Kindertagesstätten wurden diese Richtlinien angewandt mit einer Ausnahme: durch Beschluß der Stadtverordnetenversammlung ist die Gruppenstärke in der Kindertagesstätte Schelmengraben wegen der dortigen besonderen Problemlage auf 15 Kinder herabgesetzt worden.

Zu den Richtlinien und deren Anwendung ist anzumerken:

- Die Vorgabe zur Gruppenstärke (20 Kinder) gilt sowohl für Vorschulkinder (Garten) als auch für Schulkinder (Hort): dies erscheint zumindest insoweit als ungerechtfertigt, als beispielsweise ältere Schulkinder in der Regel den ganzen Vormittag, häufig auch nachmittags Unterricht haben.
- Unberücksichtigt bleibt außerdem, daß nicht alle Kinder ganztags betreut werden müssen.
- In den Richtlinien wird ausdrücklich auf die Zahl der angemeldeten Kinder, nicht die der tatsächlich anwesenden Kinder abgestellt; dies ist nur dann

akzeptabel, wenn eine Anwesenheitsrate von 90 Prozent (Institut für Urbanistik) im Jahresdurchschnitt tatsächlich erreicht wird.

- So wie es sinnvoll erscheint, in besonders problematischen Gebieten die Gruppenstärke auf 15 Kinder zu reduzieren, müßte es gerechtfertigt sein, in besonders unproblematischen Gebieten die Gruppenstärke zu erhöhen; der Wortlaut der Richtlinien schließt eine solche Regelung nicht aus.

(2) Auf Erfahrungswerte bzw. sozialpolitische Entscheidungen ist die Stellenausstattung im Sozialdienst, speziell in der Familienfürsorge, zurückzuführen: diese Erfahrungen besagen, daß in der Familien- und Jugendfürsorge je eine Sozialarbeiterstelle für rd. 7.000 Einwohner erforderlich ist. Die personelle Besetzung des Sachgebiets Familienfürsorge entspricht dieser Norm.

(3) Die personelle Besetzung in den Jugendeinrichtungen und in den Beratungsstellen ist im Prinzip das Ergebnis der Entscheidung, diese Einrichtungen zu betreiben.

- Für die Besetzung in den Beratungsstellen ist maßgebend die Nachfrage, die angesichts der beträchtlichen Wartezeiten die vorhandene Kapazität übersteigt.

- Nicht so eindeutig läßt sich die notwendige Besetzung in den Jugendeinrichtungen festlegen. Die für den laufenden Betrieb einer derartigen Einrichtung erforderliche Minimalausstattung ist - unter Berücksichtigung des Anspruchs, "offen" zu sein - mit zwei Fachkräften anzusetzen; diese Grundausrüstung ist derzeit bei den Einrichtungen vorhanden.

Eine Aufstockung ist von der gewünschten Intensität der sozialpädagogischen Betreuung abhängig und kann daher ebensowenig wie die Frage eines verstärkten Einsatzes von Honorarkräften allein unter organisatorischen Gesichtspunkten beurteilt werden.

- (4) Die durch die vorstehenden Punkte (1) bis (3) nicht erfaßten Bereiche bilden das Kern-Jugendamt mit den vier Abteilungen Verwaltung, Vormundschaften, Jugendpflege und Wirtschaftliche Hilfe, denen insgesamt 57 Stellen zur Verfügung stehen (zum Vergleich: 1972 waren es 56 Stellen).

4. Empfehlungen

4.1. Gesamtkonzeption

Die Aufgabenstellung, ein Jugendamt strukturell und ablauftechnisch zu verbessern, unterscheidet sich methodisch nicht von anderen organisatorischen Optimierungsaufgaben: hier wie dort sind Voraussetzungen dafür zu schaffen, daß vorgegebene oder zukünftige Aufgaben rationell (Personal- und Sachmitteleinsatz) bewältigt werden können.

Trotz dieser Übereinstimmung im Methodischen ergeben sich bei der Organisation der Jugendamtsarbeit Besonderheiten aus dem sozialpädagogischen, auf die Notlagen der Bürger ausgerichteten Charakter der Tätigkeiten, die bei den nachfolgend erläuterten Verbesserungsvorschlägen zu berücksichtigen waren.

Zum besseren Verständnis dieser Vorschläge, aber auch im Sinne der Motivation der von den Änderungen betroffenen Mitarbeiter, werden zunächst die den Empfehlungen zugrunde liegenden übergreifenden Zielsetzungen dargestellt:

- (1) Oberste Priorität kommt dem Bemühen zu, durch eine umfassende, ganzheitliche Fallbetreuung innerhalb der vor Ort tätigen Bezirkssozialarbeit den Bürgerservice und die Effizienz sozialer Arbeit zu verbessern.

Diese umfassende Zuständigkeit muß intern ergänzt werden durch eine Entflechtung sozialpädagogischer und betreuender Tätigkeiten von Verwaltungsarbeiten, auch als Voraussetzung für klare Aufgaben- und Verantwortungsabgrenzungen.

- (2) Die insbesondere von einem Jugendamt zu fordernde Anpassungsfähigkeit an sich ändernde Aufgaben und Zielvorstellungen läßt sich nicht "verordnen", sondern muß durch einen Selbststeuerungsmechanismus gefördert werden: Grundlage dafür ist ein aussagefähiges Informationswesen, welches Planungs-, Steuerungs- und Kontrolldaten bereitzustellen in der Lage ist.
- (3) Alle Maßnahmen sind darauf anzulegen, langfristig zu einer Vereinigung von Jugendamts- und Sozialamtsarbeit vor Ort zu gelangen: nur über eine regionale Ansiedlung (Bürgernähe) der sozialen Dienste wird es möglich sein, den behördlichen Charakter städtischer Sozialarbeit abzubauen und eine bedarfsgerechte Gewährung wirtschaftlicher sowie betreuender Hilfen sicherzustellen.

Kernpunkte der auf dieser Grundlage entwickelten Soll-Konzeption sind:

- Sämtliche sozialpädagogischen Betreuungsaufgaben werden dem Sachgebiet Bezirkssozialarbeit übertragen; zum bisherigen Aufgabenumfang kommen hinzu die erzieherischen Aufgaben aus dem Vormundschaftswesen, die Altenberatung aus dem Sozialamt sowie die Jugendgerichtshilfe.
- Die mit der außerfamiliären Unterbringung zusammenhängenden sozialen und wirtschaftlichen Aufgaben werden der Abteilung Fremdplazierung übertragen, der auch das Kinderheim Tränkweg zugeordnet wird.
- Die Kindertagesstätten werden in einer neu zu bildenden Abteilung zusammengefaßt, die über die derzeitige rein verwaltungsmäßige Betreuung für die

fachliche Anleitung und Fortbildung zuständig ist.

- Aus der Verwaltungsabteilung werden die Kinder-einrichtungen herausgenommen. Eingegliedert werden die verwaltungsmäßigen Abläufe aus dem Vormundschaftswesen, für das infolge dieser Aufgabenverteilung eine eigene Abteilung nicht mehr erforderlich ist. Ein zusätzliches Sachgebiet ist für Grundsatzangelegenheiten einzurichten.
- Das Informationswesen, welches im wesentlichen auf den Daten der Bezirkssozialarbeit basiert, wird zu einem Planungs- und Steuerungsinstrument ausgebaut; Voraussetzung hierfür sind moderne Informationstechniken für Aufbereitung, Dokumentation und Verarbeitung.

Anlage 2 zeigt die Soll-Strukturorganisation des Jugendamtes.

4.2. Sozialdienst

4.2.1. Strukturorganisation

Gemäß den oben aufgeführten Zielvorstellungen sollte der Sozialdienst in die Sachgebiete

- Bezirkssozialarbeit
- Krankenhaussozialarbeit
- Soziale Brennpunkte und
- Verwaltung

gegliedert werden.

(1) Bezirkssozialarbeit

Es handelt sich hierbei um das derzeitige Sachgebiet Jugend- und Familienfürsorge, dessen Bezeichnung wegen des regionalen Charakters der Sozialarbeit geändert wurde.

Zum bestehenden Aufgabenvolumen kommen hinzu:

- die erzieherischen und betreuenden Aufgaben aus dem Vormundschaftswesen, welche z.Z. nur sporadisch von dafür nicht ausgebildeten Mitarbeitern wahrgenommen werden; die Mitarbeiter der Bezirkssozialarbeit sind deshalb zu Amtsvormündern bzw. -pflegern zu ernennen
- die derzeit im Sozialamt angesiedelte Altenberatung und

- die Jugendgerichtshilfe.

Es wird nicht empfohlen, die Vormundschaften für Erwachsene der Bezirkssozialarbeit zuzuordnen. Diese Aufgaben sollten der Abteilung Altenhilfe des Sozialamtes (vgl. Bericht Sozialamt vom 24.10.1978, S. 55) übertragen werden, weil (1) dort die gleiche Zielgruppe angesprochen wird, (2) es sich überwiegend um verwaltende Tätigkeiten handelt und (3) gesetzliche Grundlage der Hilfeleistungen nahezu ausschließlich das BSHG ist.

(2) Krankenhaussozialarbeit

Dieses Sachgebiet muß unverändert als Spezialdienst geführt werden, da eine Einbindung in die Bezirkssozialarbeit keine Vorteile brächte.

(3) Soziale Brennpunkte

Für eine intensive und gezielte Betreuung von Problembereichen ist der Spezialdienst Soziale Brennpunkte vorzusehen, der sowohl regional (beispielsweise Obdachlosenheime) als auch aufgabenbezogen (beispielsweise Suchtgefahren) dann tätig wird, wenn dies von Art und Umfang des Einsatzes her die Bezirkssozialarbeit überfordern würde.

Wegen der teilweise stark "vor Ort"-orientierten Tätigkeiten sollte die Obdachlosenverwaltung diesem Sachgebiet zugeordnet werden.

- (4) Ein eigenständiges Sachgebiet Verwaltung ist erforderlich, weil im Sozialdienst eine Vielzahl abteilungsspezifischer Verwaltungs- und Kontrollaufgaben anfällt und nur so kurze Informationswege und eine geschlossene Verantwortung zu erreichen sind.

Zum Sachgebiet Verwaltung gehört der Schreibdienst für die gesamte Abteilung (weitere Ausführungen hierzu siehe Kapitel Textverarbeitung).

Die Aufgaben des Ermittlerdienstes sollten auf das Ordnungsamt übertragen werden, da sie dort wirtschaftlicher erfüllt werden können. Nicht zuletzt handelt es sich bei dieser Ausgliederung um eine flankierende Maßnahme im Bestreben, den behördlichen Charakter der städtischen Sozialarbeit abzubauen.

4.2.2. Leitungsorganisation der Bezirkssozialarbeit

Das Sachgebiet Bezirkssozialarbeit umfaßt nach der Soll-Konzeption 48 Stellen. Wenn gleich Sozialarbeit durch die fallorientierte und ganzheitliche Arbeitsweise eine straffe Leitungsorganisation nicht erforderlich macht, ist dennoch eine über

AG's

die Sachgebietsleitung hinausgehende Strukturierung erforderlich. An eine solche Regelung ist die Anforderung zu stellen, daß sie sich nicht einengend auf Initiative und Motivation auswirkt und daß sie dazu beiträgt, das unterschiedliche Erfahrungsniveau der Mitarbeiter auszugleichen.

Es wird daher empfohlen, den Status der Gruppenleiterin in der Weise auszubauen, daß sie mit einem noch festzulegendem Prozentsatz (Größenordnung 20%) von der Bezirkssozialarbeit entlastet wird, um den übrigen Gruppenmitgliedern beratend zur Verfügung zu stehen. Damit wird eine zügige Fallbearbeitung gewährleistet (Verringerung der Gefahr des "Festfahrens" im Fall) und die Inanspruchnahme der Gruppe reduziert. Diese Regelung erfordert eine Überarbeitung der Bezirkseinteilung, die aufgrund weiterer Empfehlungen ohnehin vorzunehmen ist.

Die Dienst- und Fachaufsicht sollte nicht auf die Gruppenleiterin übertragen werden, sondern bei der Sachgebietsleitung verbleiben; dies ist trotz der hohen Mitarbeiterzahl möglich, da ein erheblicher Teil der Dienst- und Fachaufsicht indirekt über die Gruppenarbeit abgedeckt wird.

Bezüglich der Gruppenarbeit werden folgende Empfehlungen ausgesprochen:

- (1) Grundsätzlich sollte es sich bei der Gruppenarbeit um den Nachvollzug einer

vom zuständigen Sozialarbeiter vorzuschlagenden Maßnahmenbegründung handeln; eine bloße Darstellung von Sachverhalten zur gemeinsamen Entscheidungsfindung sollte möglichst vermieden werden. Die Gruppenarbeit darf nicht zu einer "Verwässerung" der Verantwortung führen.

- (2) In Form einer schriftlichen Anweisung sollte geregelt werden: was muß, was kann und was darf nicht in die Gruppe eingebracht werden.
- (3) Die Verfahren der Vorbereitung und der Dokumentation der Gruppenergebnisse sind in Form von Organisationsanweisungen einheitlich zu regeln. Anregung: die Protokollierung einer Maßnahme mit Begründung könnte auf farbigem oder anders gekennzeichneter Papier erfolgen; die den Status eines Falles begründenden Informationen würden sich damit von dem übrigen Akteninhalt abheben.
- (4) Der Gruppenleiterin und dem zuständigen Sozialarbeiter sollte - und zwar unabhängig voneinander - ein "Vetorecht" eingeräumt sein. Der Fall wäre dann an die Sachgebietsleitung heranzutragen.

4.2.3. Informationswesen

Das über die Bezirkssozialarbeit entstehende umfangreiche Datenmaterial ist so aufzubereiten und zu dokumentieren, daß es über die eigentliche Fallbearbeitung hinaus Grundlage für eine permanente Berichterstattung wird, die es ermöglicht, die Sozialarbeit den sich ändernden Bedingungen anzupassen, wobei Vorgehensweise und Wirkung - zumindest als Trend - sichtbar zu machen sind (Erfolgskontrolle). An ein solches Informationssystem ist die Forderung zu stellen, daß die Auszüge aus diesem Datenbestand keine zusätzliche Aufbereitung erforderlich machen.

Aus organisatorischer Sicht sind hierfür folgende Maßnahmen erforderlich:

- (1) Der Datenbestand in den Akten ist in Datengruppen zu gliedern; beispielhaft seien genannt: Identifikationsdaten zur Fallperson und den Bezugspersonen, biographische Daten, Aktivitätsdaten und Situationsdaten.
- (2) Biographische Daten und Aktivitätsdaten sind tabellarisch und verschlüsselt zu dokumentieren, damit sie
 - einem Dritten, aber auch dem zuständigen Sozialarbeiter, ohne aufwendiges Aktenstudium zur Verfügung stehen und

- maschinell verwaltet und ausgewertet werden können; es handelt sich hierbei um einen Datenbestand von mindestens 100.000 Einzeldaten.

(3) Bezüglich der Dokumentation biographischer Daten ist vom Amt bereits ein Schema entwickelt worden, welches den oben genannten Anforderungen entspricht und daher zum Einsatz kommen sollte (Testlauf).

(4) Für die Dokumentation der Aktivitätsdaten sollten Schemata verwandt werden, wie sie in der Fachliteratur vorgeschlagen werden. Neben erhöhter Übersichtlichkeit hat diese Dokumentationsform den Vorteil, daß auf Routinetextpassagen in den Berichten/Aktennotizen verzichtet werden kann.

(5) Die Verwaltung und Auswertung der Datenbestände hat unter Einsatz elektronischer Datenverarbeitungsanlagen zu erfolgen, da nur auf diese Weise eine angemessene Wirtschaftlichkeit zu erzielen ist. Solange bei diesen Anwendungen auf eine Dialogverarbeitung verzichtet wird, läßt die Programmierung keinen hohen Schwierigkeitsgrad erkennen. Als endgültige Lösung sollte jedoch eine Dialogverarbeitung angestrebt werden.

Der im Amt z.Z. in Vorbereitung befindliche Versuch, durch eine Kombination von Aktivitätsdaten mit Ablaufdaten in einem Schema das Aktenvolumen zu reduzieren, kann inhaltlich nicht beurteilt werden; dieses Verfahren sollte jedoch in einem Testlauf erprobt werden.

Hilft eine
Zwischenstufe zu
(4) das.

Es wird ausdrücklich darauf hingewiesen, daß die EDV-Anwendung keine unabdingbare Voraussetzung ist, obige Maßnahmen in Angriff zu nehmen. Der Aufwand zur Führung der erforderlichen Schemata im Rahmen der Akte ist gering, wogegen die Aktentransparenz erheblich zunimmt und Vorteile bei der Fallbetreuung bietet.

Als weitere Maßnahme innerhalb des Informationswesens wird empfohlen, die Berichte und internen Aktennotizen konsequent zu straffen, um so den Diktier-, Schreib- und Leseaufwand zu reduzieren. Grundsatz sollte sein, nur solche Informationen zu fixieren, die eine Situationsänderung begründen. Es sollte der Gruppen- und Sachgebietsleitung zur Auflage gemacht werden, diesbezüglich auf die Mitarbeiter einzuwirken.

4.2.4. Registratur

Es wird empfohlen, die zentrale Registratur aufzulösen und auf Arbeitsplatzablagen überzugehen. Jeder Sozialarbeiter hat somit seine Fallakten und die losen Vorgänge am Arbeitsplatz. Der dafür notwendige Platzbedarf kann in den vorhandenen Arbeitsräumen ohne Schwierigkeiten zur Verfügung gestellt werden. Diese Maßnahme ist sinnvoll, weil 97 Prozent der Zugriffe auf den Aktenbestand von der Bezirkssozialarbeit und der Jugendgerichtshilfe ausgelöst werden und die Jugendgerichtshilfe nach der Soll-Konzeption in die Bezirkssozialarbeit integriert wird.

Wiederum mitbringen?

Dem durch die Auflösung der Zentralregistra-
tur bedingten Mehraufwand je Sozialarbeiter-
stelle von ca. 2-3 Prozent steht der Vorteil
gegenüber, daß sowohl die Wegezeiten als auch
die Führung der Handakten entfallen.

Im einzelnen sind folgende Regelungen zu
treffen:

- (1) Im Sachgebiet Verwaltung (oder ggf. auch
Sekretariat) ist für Gerichtsakten und
sonstige Behördenunterlagen ein Post-
kontrollbuch zu führen; ferner sind
Tätigkeiten für die Jugendgerichtshilfe
wahrzunehmen wie Weiterleiten von An-
klagen an auswärtige Jugendämter, Zu-
sammenstellen und Weiterleiten der Ge-
richtstermine, Statistik usw.
- (2) Jeder Sozialarbeiter ist mit dem Be-
zirksstraßenverzeichnis auszustatten,
um auf Fälle anderer Bezirke zugreifen
zu können.

Soweit sich aus der Aufteilung der
Akten die Notwendigkeit ergibt, sind
in die Zentralkartei die Straßen mit
aufzunehmen, um auch hierüber die Be-
zirkszuständigkeit in Erfahrung bringen
zu können.

- (3) Der Ausleihvorgang sollte auf einem
"Entleihschein" festgehalten werden,
welcher bei der abgebenden Stelle bis
zur Aktenrückgabe aufzubewahren ist.

- (4) Aktenzeichen sind nicht mehr in der Verwaltungsabteilung, sondern im abteilungseigenen Sachgebiet Verwaltung zu erfragen. Begründung hierzu siehe Position 4.7.2.

4.2.5. Stellenausstattung

Auf Grundlage der Empfehlungen ergeben sich in den einzelnen Sachgebieten folgende Veränderungen in der Stellenausstattung:

(1) Bezirkssozialarbeit

- Zusätzlich: 3 Stellen Altenberatung
- 3 Stellen Jugendgerichtshilfe
- 1 Stelle Vormundschaftswesen

- Abzüglich: -

+ 7

Erläuterungen:

- Da der zusätzliche Nutzen der drei Stellen Altenberatung in der Bezirkssozialarbeit nicht abgeschätzt werden kann, da außerdem der Richtwert " 1 Sozialarbeiter je 7.000 Einwohner" bereits ohne diese Stellen erreicht ist, wird empfohlen, mindestens eine Stelle in das Sachgebiet Grundsatzangelegenheiten in der Verwaltungsabteilung zu übertragen.

(4) Verwaltung

- Zusätzlich: 1 Stelle Jugendgerichtshilfe
- Abzüglich: 3 Stellen Freisetzungen
4 Stellen Ermittlerdienst

- 6 Stellen

Erläuterungen:

- Für diverse Verwaltungsarbeiten wird die aus der Auflösung der Jugendgerichtshilfe freiwerdende Stelle hierher übertragen.
- Infolge der Auflösung der Zentralregistratur kann auf drei Stellen verzichtet werden (ohne Sozialstellen).
- ^{2!} Zum Ermittlerdienst siehe Ausführungen unter Position 4.2.1. Die Leistungsreserven sind bei Übertragung in das Ordnungsamt mit einer Stelle anzusetzen.
- Nach Einführung der Maßnahmen zur Textverarbeitung sind die Leistungsreserven auf eine Stelle zu beziffern.

Zusammengefaßt ergibt sich für den Sozialdienst folgende Stellenausstattung:

	Stellen
- Ausgewiesen:	91
- Abgabe: Ermittlerdienst	4
Psychologische Beratungsstelle	7
Fremdplazierung	<u>11</u>
Zwischensumme	69
- Übernahme: Altenberatung	2
Vormundschafts- wesen	1
	<u>72</u>
- Freisetzung:	4
	<u>68</u>
Sozialdienst insgesamt	<u>68</u>

4.3. Fremdplazierung

4.3.1. Vorbemerkung

Die mit der außerfamiliären Unterbringung und Erziehung zusammenhängenden Probleme erhalten wachsende Bedeutung, weil der Schwierigkeitsgrad der Fälle ansteigt und die Ausgaben mittlerweile 9,5 Mio DM (1978) erreicht haben.

Die im Rahmen der Fremdplazierung anfallenden Aufgaben, nämlich Adoptions- und Pflegestellenvermittlung, Heimunterbringung, Wirtschaftliche Hilfe sowie die Führung des Kinderheims Tränkweg, sind zur Zeit auf drei Abteilungen verteilt. Es wird empfohlen, diese Funktionen zusammenzufassen, weil

- die Zielgruppe identisch ist
- die Reibungsverluste insbesondere im Verhältnis zur Wirtschaftlichen Hilfe verringert werden
- die Koordination erleichtert wird
- den wirtschaftlichen Belangen des Kinderheims Tränkweg besser Rechnung getragen werden kann.

4.3.2. Strukturorganisation

Die Abteilung Fremdplazierung umfaßt demgemäß folgende Sachgebiete:

(1) Adoptions- und Pflegestellenvermittlung

Es handelt sich um das derzeitige Sachgebiet 510304 mit Ausnahme der örtlichen Unterbringung.

(2) Heimunterbringung

Die bisher auf zwei Sachgebiete verteilten Aufgaben der Heimunterbringung werden hier zusammengefaßt.

(3) Wirtschaftliche Hilfe

Die Existenz einer eigenen Abteilung für die Abwicklung der aus der Fremdplazierung resultierenden Verwaltungsaufgaben - die derzeitige Abteilung Wirtschaftliche Hilfe - ist nur historisch zu erklären und weder von der Art der Tätigkeit her noch unter Kontrollgesichtspunkten gerechtfertigt. Durch die Einbindung dieser Tätigkeiten in die neu zu bildende Abteilung Fremdplazierung werden ständige Informationsverluste, Doppelarbeiten und Rückfragen vermieden sowie die Voraussetzungen für einen besseren Bürgerservice geschaffen.

(4) Kinderheim Tränkweg

Vgl. Pos. 4.8.2.

4.3.3. Stellenausstattung

(1) Adoptions- und Pflegestellenvermittlung

Unverändert 6 Stellen

Anzumerken ist, daß die vorhandene Kapazität überwiegend nur für die reine Vermittlungstätigkeit ausreicht; eine nachhaltige Förderung dieser sozialpädagogisch wünschenswerten und kostenmäßig günstigeren¹⁾ Unterbringung - gegenüber der Heimunterbringung - ist nicht möglich.

(2) Heimunterbringung

Unverändert 5 Stellen

(3) Wirtschaftliche Hilfe

Übernahme aus der derzeitigen
Abteilung Wirtschaftl. Hilfe 10 Stellen

Freisetzung 1 Stelle

9 Stellen

Ab sofort kann auf die Stelle Kostenbeiträge/FEH verzichtet werden, da die Einzüge bereits seit Oktober 1978 vom LWV vorgenommen werden; die verbleibende Antragsbearbeitung kann auf die Buchstaben-
gruppen verteilt werden.

Auf eine weitere Stelle kann verzichtet werden, wenn die teilweise erheblichen Rückstände aufgearbeitet sind und die beträchtliche Personalfluktuaton abgebaut werden kann.

1) Eine Pflegestelle "kostet" im Monat rd. DM 500, ein Heimplatz dagegen rd. DM 3.000; ein Jugendlicher, der zehn Jahre in einem Heim untergebracht ist, verursacht Kosten in Höhe von rd. 0,5 Mio DM.

(4) Kinderheim Tränkweg

Vorhanden

47 Stellen

Freisetzungen

2,5 Stellen

44,5 Stellen

Erläuterungen vgl. Pos. 4.8.2.

Zusammengefaßt ergibt sich für die Abteilung
Fremdplazierung eine Ausstattung mit 64,5
Stellen.

4.4. Jugendarbeit

4.4.1. Vorbemerkung

Es wird empfohlen, den Begriff Jugendpflege durch die Abteilungsbezeichnung Jugendarbeit zu ersetzen, um der aktiven und gestaltenden Mitwirkung der Jugend Rechnung zu tragen.

Überschneidungen zwischen der städtischen Jugendarbeit und den Aktivitäten freier Träger konnten im Rahmen dieser Organisationsuntersuchung nicht festgestellt werden; nicht zuletzt dürfte dies auf die unterschiedliche Zielgruppenorientierung zurückzuführen sein.

Kritisch anzumerken ist jedoch, daß die dem Amt vorliegenden Informationen von den freien Trägern nicht ausreichen, eine Abstimmung überhaupt vornehmen zu können.

Zu grundsätzlich anderen Organisationsformen (Beispiel Karlsruhe: hier wurde die Jugendarbeit auf den Stadtjugendausschuß e.V. übertragen) kann im Rahmen einer Organisationsuntersuchung ohne Analyse derartiger Modelle, der politischen Zielvorstellungen und der historischen Entwicklung keine Stellung genommen werden.

4.4.2. Strukturorganisation

In Anlehnung an den in § 5 JWG aufgeführten Aufgabenkatalog wird empfohlen, die Jugend-

arbeit in die Sachgebiete

- Freizeithilfen und Einrichtungen sowie
- Kinder-, Jugend- und Familienerholung

zu untergliedern. Weiteres Sachgebiet ist die Verwaltung, deren Eigenständigkeit wie unter Pos. 4.2.1.(5) zu begründen ist.

Für die derzeit wahrgenommenen Aufgaben ergibt sich folgende Zuordnung:

- (1) Grundsatzplanung und Sonderaufgaben:
in jedem Sachgebiet, damit bestmögliche Ausnutzung der praktischen Erfahrung; sachgebietsübergreifende Koordination obliegt der Abteilungsleitung.
- (2) Koordination der Jugendarbeit in den Einrichtungen und Jugendinitiativen:
Sachgebiet Freizeithilfen.
- (3) Aktion Ferien- und Elternkarte, Puppenspielwoche usw.:
Sachgebiet Freizeithilfen.
- (4) Koordination und inhaltliche Betreuung der pädagogischen Spielplätze:
Abteilung Kindereinrichtungen.
- (5) Planung und Organisation von Kinder-, Jugend- und Familienfreizeiten:
Sachgebiet Erholung.
- (6) Internationale Begegnungen:
da in der organisatorischen Abwicklung

ähnlich wie Erholungsmaßnahmen, sollte eine Zuordnung zum Sachgebiet Erholung vorgesehen werden.

(7) Jugendschutz:

unter Zugrundelegung des bewußten Verzichts auf kontrollierende und betreuende Tätigkeiten sollten die im Rahmen des Jugendschutzes verbleibenden Arbeiten wegen ihres ausschließlichen Verwaltungscharakters dem Sachgebiet Verwaltung zugeordnet werden.

Da es sich hier um eine relativ kleine Abteilung mit starken Schwankungen in der Arbeitsbelastung handelt, sollte ein sachgebietsübergreifender Personaleinsatz möglich sein.

4.4.3. Ablauforganisation

Zur Entlastung der Verwaltung, aber auch zur Reduzierung der Dienstgänge von den Einrichtungen in die Stammabteilung, wird empfohlen, das Beschaffungswesen für die Einrichtungen bis zu einer noch festzulegenden Wertgrenze zu dezentralisieren.

Da eine Auftragskontrolle ohnehin in den Einrichtungen vorgenommen wird, fallen als zusätzliche Tätigkeit für die Einrichtungen lediglich die Rechnungsprüfung und -anweisung an.

Stichproben durch das Sachgebiet Ver-

waltung und die Auflage an die Einrichtungen, den Stand der Haushaltsstellen in gewissen Zeitabständen zu melden, gewährleisten eine angemessene Sicherheit.

4.4.4. Stellenausstattung

Unter Zugrundelegung der in 1978 durchgeführten Maßnahmen und Veranstaltungen ist die Arbeitsbelastung - wenn auch mit Schwankungen - als hoch zu bezeichnen. Arbeitsspitzen lassen sich nur mit Hilfe der Praktikanten bewältigen. Ein Ausbau der Aktivitäten läßt sich ohne personelle Aufstockung der Stammabteilung nicht durchführen.

Es wird empfohlen, die vorhandenen Stellen wie folgt auf die Sachgebiete zu verteilen:

- Sachgebiet Freizeithilfen 2 Stellen
- Sachgebiet Erholung 3 Stellen und
- Sachgebiet Verwaltung 1 Stelle.

Mit Übertragung sämtlicher Erholungsmaßnahmen einschließlich des Zuschußwesens auf das Sachgebiet Erholung, sollte die zweite Verwaltungsstelle diesem Sachgebiet zur Verfügung gestellt werden. Die Vertretung der Verwaltungsstelle hat von hier aus zu erfolgen.

4.5. Kindertagesstätten

4.5.1. Vorbemerkung

Die Empfehlung, für die Kindertagesstätten eine eigene Abteilung zu bilden, beruht auf folgenden Überlegungen:

- Aus der bisherigen alleinigen Zuständigkeit der Verwaltungsabteilung ergibt sich zwangsläufig, daß die auftretenden Probleme vorwiegend unter verwaltungstechnischen Gesichtspunkten gesehen werden; Fragen wie pädagogische Konzeption, gezielte Anleitung der Erzieher sowie deren Fortbildung werden dabei vernachlässigt.
- Koordinationsfragen fachlicher Art, insbesondere die Zusammenarbeit mit dem Sozialdienst, der Jugendpflege und den Beratungsstellen, lassen sich nach Bildung einer eigenen Abteilung mit genau umschriebener Zuständigkeit leichter lösen.
- Art und Umfang der wahrzunehmenden Aufgaben die weder verwaltungsspezifisch noch abteilungsübergreifend sind, sowie die Anzahl der Mitarbeiter in diesem Bereich (nahezu 200) machen die Bildung einer eigenen Abteilung erforderlich.

4.5.2. Strukturorganisation

Es wird empfohlen, die Abteilung Kindertagesstätten in die Sachgebiete

- Anleitung und Einrichtungen

- Verwaltung

zu gliedern.

Die aus der Abteilung Jugendpflege herauszunehmenden Pädagogischen Spielplätze sollten zukünftig dem Sachgebiet Anleitung und Einrichtungen zugewiesen werden.

4.5.3. Stellenausstattung

(1) Die Abteilungsleitung sollte wegen der Bedeutung der fachlichen Probleme (Konzeption, Anleitung, Fortbildung) einer pädagogischen Fachkraft übertragen werden.

Die in der Verwaltungsabteilung geführte Stelle eines Praxisanleiters kann dafür verwendet werden.

(2) Für die Leitung des Sachgebiets Anleitung und Einrichtungen sollte keine eigene Stelle geschaffen werden; es wird empfohlen, diese Funktion dem Abteilungsleiter zu übertragen (Personalunion).

Dieser Stelle ist im übrigen der vergleichsweise geringe Koordinationsaufwand für die Pädagogischen Spielplätze zuzuordnen.

(3) Für die verwaltungsmäßige Betreuung der Kindertagesstätten sind zwei Sachbearbeiter-Stellen erforderlich; eine zusätzliche

Mitarbeiterstelle steht je zur Hälfte diesem Aufgabenbereich und der Abteilungsleitung zur Verfügung.

Die vorhandene Stelle für Kindertagesstättenplanung sollte zukünftig dem Sachgebiet Grundsatz in der Verwaltungsabteilung zugeordnet werden, weil Planungsaktivitäten im größeren Zusammenhang aller Einrichtungen und Maßnahmen (z. B. Mutter- und Kindheim) gesehen werden müssen. Die auf dieser Stelle verwalteten Instandhaltungsarbeiten in den Kindertagesstätten sind auf die beiden oben genannten Sachbearbeiterstellen zu übertragen.

Ausreichend ist die Ausstattung mit zwei Stellen jedoch nur dann, wenn die geplante Zentralisierung der EDV-Datenerfassung, die ohnehin aus arbeitsablauftechnischen Gründen nicht empfohlen werden kann, unterbleibt.

Insgesamt ergibt sich für die Abteilung Kindertagesstätten folgende Stellenausstattung:

Kindertagsstätten	189 Stellen
Pädagogische Spielplätze	5 Stellen
Stamm-Abteilung	4 Stellen
	<hr/>
	198 Stellen

Zu dieser Stellenausstattung ist anzumerken: Die Kindertagesstätten werden durch die überwiegend zentrale Abwicklung von Verwal-

tungsaufgaben und durch die zukünftig vom Abteilungsleiter wahrzunehmenden Aufgaben der Anleitung und Fortbildung entlastet. Aus diesem Grunde wird empfohlen zu prüfen, ob nicht zumindest die beiden Sachbearbeiterstellen aus dem "Pool" der Normalbesetzung in den Kindertagesstätten mit insgesamt 189 Stellen abgezogen werden können; zur Ermittlung der dafür infragekommenden Kindertagesstätten müßten die vorhandenen Aufzeichnungen zur täglichen Anwesenheit der angemeldeten Kinder und zur Anzahl der Halbtagskinder über einen längeren Zeitraum ausgewertet und um eine Analyse der jeweiligen soziologischen Struktur ergänzt werden. Beispielsweise könnte man dann in den vier Kindertagesstätten mit den günstigsten Voraussetzungen je 0,5 Stellen abziehen.

4.6. Beratungsstelle

Das Jugendamt beabsichtigt, die beiden vorhandenen Beratungsstellen zu einer Abteilung unter der Bezeichnung Familienberatung zusammenzufassen.

Von den zahlreichen Kriterien, die zur Beurteilung einer solchen Maßnahme herangezogen werden müssen, können nur die mit organisatorischem Charakter geprüft werden:

- (1) Die Zusammenfassung ist Voraussetzung für einen besseren Kapazitätsausgleich bei größerer Leistungsbandbreite.
- (2) Die reinen Verwaltungstätigkeiten werden sich wirtschaftlicher abwickeln lassen.
- (3) Die Bildung einer eigenständigen Abteilung und ihre Einbindung in die Jugendamtsorganisation vereinfacht die Erarbeitung einer Konzeption städtischer Hilfsangebote und vereinfacht die Abstimmung mit ähnlichen Einrichtungen freier Träger.
- (4) Durch diese Einbindung kann die Beratungsstelle besser als bisher als Informationsquelle für die Jugendamtsarbeit sowie für die Fortbildung aller Mitarbeiter des Amtes genutzt werden.
- (5) Die Einrichtung von Außenstellen würde die vorstehenden Vorteile weitgehend aufheben, sofern nicht an eine beträchtliche personelle Erweiterung gedacht ist.
- (6) Als Standort für eine (psychologische) Beratungsstelle erscheint ein "Behördengebäude"

in unmittelbarer Nachbarschaft zum Jugend- und Sozialamt denkbar ungeeignet (Amtscharakter).

Unter verwaltungsorganisatorischen Gesichtspunkten ergibt sich daraus die Empfehlung, die Psychologische Beratungsstelle des Sozialdienstes und die Abteilung Erziehungsberatungsstelle zu einer neuen Abteilung zusammenzufassen und räumlich außerhalb des Amtes unterzubringen. Von der Bildung von Außenstellen wird abgeraten, da es dem Sinn und der Aufgabenstellung eines Spezialdienstes widerspricht.

4.7. Verwaltung

4.7.1. Strukturorganisation

Die der Gesamtkonzeption zugrundeliegende Entflechtung sozialpädagogischer Aufgaben von Verwaltungsaufgaben führt in der Verwaltungsabteilung zur Ausgliederung der Kindertagesstätten und des Kinderheims Tränkweg. Dafür übernimmt die Verwaltungsabteilung aus dem Vormundschaftswesen die Aufgaben, die zur Auffüllung rechtlicher Defizite dienen.

Die Verwaltungsabteilung umfaßt somit die Sachgebiete

- Allgemeine Verwaltung
- Vormundschaftsverwaltung.

Infolge

- der "offenen" Aufgabenstellung eines Jugendamts sowie der sich ändernden Inhalte und Ziele
- der Vielzahl differenzierter Dienstleistungen und ihrer Wechselwirkungen
- der öffentlichkeits-orientierten Aktivitäten
- der Erwartungshaltung dieser Öffentlichkeit (siehe hierzu auch Anlage 3)

wird empfohlen, ein weiteres Sachgebiet

- Grundsatz

zu bilden, welches für Planung, Koordination

und Fortbildung zuständig ist,

4.7.2. Ablauforganisation

Für die Personalsachbearbeitung werden folgende Empfehlungen gemacht:

- (1) Wegen des hohen Personalbestandes und der räumlichen Verteilung über das ganze Stadtgebiet wird empfohlen, für Urlaubsantrag und -genehmigung eine von jedem Mitarbeiter zu verwahrende Pendelkarte (Karton, DIN A5) einzusetzen.
Einmal jährlich wird auf dieser Karte der Urlaubsanspruch eingetragen. Bei Urlaubsbeantragung wird vom Mitarbeiter der geplante Urlaub in Abzug gebracht. Die mit der Genehmigung des Abteilungsleiters in der entsprechenden Zeile versehene Pendelkarte wird im Sachgebiet allgemeine Verwaltung eingereicht. Nach Eintragung in die zentrale Urlaubskartei geht die Pendelkarte an den Antragssteller zurück.

Vorteile: keine Anfragen bezüglich Resturlaub, Entfall der Anforderung des Antragformulars, Entfall der Benachrichtigung.
- (2) Auf die Führung des Essensmarkennachweises je Mitarbeiter sollte verzichtet werden. Eine Vorabanfrage im Personalamt ergab, daß diese Aufstellung nicht benötigt wird.

- (3) Die Terminüberwachung und Antragsstellung bei automatischer Höhergruppierung nach Ablauf von Probezeiten kann entfallen, da hierfür im Personalamt Wiedervorlagen geführt werden.

Zum Vervielfältigungswesen und zur Zentralkartei wird empfohlen:

- (1) Die derzeitige Kopiergeräteausstattung sollte wie folgt geändert werden:
Jede Abteilung (ggf. zwei Abteilungen zusammen) erhält ein Gerät für Kleinauflagen. Zentral ist ein Gerät für Großauflagen mit Sortiereinrichtung zu installieren. Dieses Gerät sollte auch dem Sozialamt zur Verfügung stehen. Die Benutzung der dezentralen Geräte sollte nicht genehmigungspflichtig sein, ggf. sind Aufzeichnungen zu führen. Bei Benutzung des zentralen Geräts sind Abteilung/Sachgebiet und Anzahl Kopien zu dokumentieren. Von jeder Abteilung sollte möglichst nur ein Mitarbeiter auf das zentrale Gerät zugreifen.

Vorteile: erhebliche Reduzierung der Wegezeiten und Verringerung der Unterbrechung in der Sachbearbeitung.

- (2) Die Führung der Zentralkartei mit Vergabe der Aktenzeichen sollte auf die Abteilung Sozialdienst (Sachgebiet Verwaltung) übertragen werden, da hier ein Fall grundsätzlich beginnt. Auch im Hin-

blick auf die dezentrale Aktenhaltung in der Bezirkssozialarbeit ist diese Regelung von Vorteil, da bezirksübergreifende Verbindungen über die Zentralkartei nachvollzogen werden können.

Für das Sachgebiet Vormundschaftsverwaltung wird empfohlen:

- (1) Die auf den beiden Zuarbeiterstellen wahrgenommenen Tätigkeiten sollten auf die Sachbearbeiter übertragen werden. Die festgestellten Leistungsreserven bei den Sachbearbeitern erlauben die dadurch bedingte Mehrarbeit, die zu einem erheblichen Teil dadurch kompensiert wird, daß Wegezeiten und Arbeitsunterbrechungen auf ein Minimum reduziert werden. Ebenfalls sollten Amtshilfeersuchen im Buchstabenbereich der Vormundschaftsverwaltung erledigt werden.
- (2) Rückstandsrechnungen sind von den Sachbearbeitern durchzuführen. Das Zahlungs-Ist kann telefonisch bei der Stadtkasse erfragt werden. Die per Aufkleben der Buchungstreifen zu erstellende Dokumentation der Zahlungseingänge kann entfallen.
- (3) In den Verfahren zur Vaterschaftsfeststellung und Unterhaltsregelung sollten die Sachbearbeiter mit voller Unterschriftsbefugnis ausgestattet werden. Die Regelung, daß über einen bestimmten Zeitraum hinausgehende Wiedervorlagen vom Amtsvormund zu genehmigen sind, ist aufzuheben.

- (4) Die von den beiden Amtsvormündern bzw. Pflegern z. Z. bearbeiteten Fälle sind wie folgt aufzuteilen: 80 Fälle auf den Buchstabenbereich (zusätzlich zu den bereits vorhandenen Fällen) und 100 Fälle auf die Sachgebietsleitung.
- (5) Die Abfassung der Klageschriften sollte grundsätzlich vom Sachbearbeiter im Buchstabenbereich vorgenommen werden. Die Arbeitsgruppe Prozeßvertretung ist nur in schwierigen Fällen einzuschalten.

4.7.3. Stellenausstattung

Für die Sachgebiete der Verwaltungsabteilung ergeben sich folgende Stellenausstattungen:

(1) Allgemeine Verwaltung

- Zusätzlich: -
- Abzüglich: 5 Stellen Kindertagesstätten
2 Stellen Freisetzung

- 7

Erläuterungen:

- Es entfällt die Stelle für Verwaltung der Zentralkartei und Vervielfältigung. Durch den effizienteren Einsatz der Schreibkräfte wird die unbesetzte Stelle 10838 nicht benötigt.
- Die Stellen für Kindertagesstätten werden auf die neu zu bildende Abteilung Kindereinrichtungen übertragen.

(2) Vormundschaftsverwaltung

Für dieses neu zu bildende Sachgebiet wird folgende Stellenausstattung benötigt:

- 1 Stelle Sachgebietsleitung
- 8 Stellen (+ eine Vorlesekraft) im Buchstabenbereich

- 2 Stellen Prozeßvertretung
- 1 Stelle Verwaltung der Einzel- und Vereinsvormundschaften für Minderjährige; ca. 50 Prozent der Stellenkapazität kann dem Buchstabenbereich für zentrale Tätigkeiten zur Verfügung gestellt werden.

Erläuterungen:

- Von den beiden Stellen für Amtsvormundschaften kann eine gestrichen werden, da die zu erfüllenden Aufgaben und die damit verbundenen Tätigkeiten (Berichts-anforderung, eigene Informationserhebung, Außendienst-tätigkeit usw.) entfallen. Die zweite Stelle wird als Sachgebietsleitung ausgewiesen, wobei sich die Stellenkapazität in etwa wie folgt aufteilt: 15% Leitungsaufgaben, 45% Sachbearbeitung im Buchstabenbereich (ca. 100 Fälle) und 40% für Prozeßvertretung.
- Die Straffung der Arbeitsabläufe zwischen Sachbearbeitung und Prozeßvertretung sowie die Einschaltung der Sachgebietsleitung in diesen Aufgabenbereich ermöglichen es, auf eine Stelle zu verzichten.
- Es entfallen ferner drei Zuarbeiterstellen durch die Integration der Sachbearbeitung mit den unmittelbar vor- und nachgelagerten Tätigkeiten.

(3) Grundsatz

Für dieses Sachgebiet sollte eine Stelle aus der Altenberatung (vgl. Pos. 4.2.5.) und die Stelle Kindertagesstättenplanung (vgl. Pos. 4.5.3.) verwendet werden.

Insgesamt leitet sich für die Verwaltungsabteilung folgende Stellenausstattung ab:

- Vorhanden	12 Stellen
- Übernahme von anderen Bereichen	+25 Stellen
- Abgabe Kindertagesstätten	-5 Stellen
- Freisetzungen	<u>-7 Stellen</u>
	<u>25 Stellen</u>

4.8. Sonstige Untersuchungsbereiche

4.8.1. Textverarbeitung

Es wird empfohlen, für das Jugendamt zwei Schreibdienste einzurichten:

- 1. Schreibdienst

Dieser Schreibdienst ist zuständig für die Abteilungen Sozialdienst und Fremdplazierung.

- 2. Schreibdienst

Dieser Schreibdienst ist zuständig für die Abteilungen Jugendarbeit und Kindertagesstätten sowie für die Verwaltungsabteilung.

Nicht in diese Schreibdienste eingebracht werden können die Stellen

- 12373 Krankenhausfürsorge
- 12998 Familienberatung (Sekretariatsfunktion)
- 13004 Psychologischer Beratungsdienst (Sekretariatsfunktion)
- 10843 überwiegend Sachbearbeitung
10862 in der Fremdplazierung
- 10850 Jugendarbeit (Sekretariatsfunktion).

Im einzelnen werden zu den Schreibdiensten folgende Empfehlungen ausgesprochen:

- (1) Jeder Schreibdienst sollte mit einer Schreibdienstleiterin ausgestattet werden. Neben eigener Schreibarbeit sind die wesentlichen Aufgaben im Kapazitätsausgleich (Arbeitsverteilung) und in der Kontrolle auf Einhaltung organisatorischer Richtlinien zu sehen; letztgenanntes insbesondere im Bereich der Textanlieferung.
- (2) Bei formularmäßigem Schriftgut kann eine relativ enge Zuordnung von Sachgebiet und Schreibkraft bestehen bleiben, um so die vorhandenen Sachkenntnisse und die Routine auszunutzen.
- (3) Die Textanlieferung sollte grundsätzlich ohne Akte erfolgen; u.a. sind hierfür Belange des Datenschutzes zu nennen. Schwierige Namen, Anschriften usw. sind nach den einschlägigen Diktierregeln zu buchstabieren.
- (4) Verhandlungsniederschriften sind möglichst vom Sachbearbeiter selbst während des Gesprächs mit dem Klienten zu erstellen.
- (5) Es ist darauf zu achten, daß Einzelformulare, also nicht im Rahmen eines umfassenden Arbeitsganges, vom Sachbearbeiter selbst erstellt werden, wobei in den meisten Fällen handschriftliches Ausfüllen genügt.

- (6) Von der Schreibdienstleiterin des 2. Schreibdienstes können bei Bedarf Sekretariatsaufgaben für die Abteilungsleitung wahrgenommen werden.
- (7) Eine räumliche Zusammenführung der z.Z. über mehrere Etagen verteilten Schreibkräfte ist anzustreben, wobei dies nur in Zusammenhang mit der Raumplanung gesehen werden kann, die sich aus der Realisierung der Empfehlungen insgesamt ergibt.

Die in der Textverarbeitung realisierbaren Leistungsreserven sind schwer zu beziffern, da sich zum einen das Textvolumen verringert (Berichts- und Formularwesen) und zum anderen ein gleichmäßigerer Arbeitsanfall und ein besserer Kapazitätsausgleich erreicht werden können. Nach Einführung obiger Organisation und einer Laufzeit von ca. einem Jahr wird es möglich sein, die Schreibdienste um jeweils eine Stelle zu reduzieren.

4.8.2. Kinderheim Tränkweg

Eine grundlegende Verbesserung der betriebswirtschaftlichen Daten des Kinderheims Tränkweg läßt sich nur über eine bessere Belegung des Heimes erreichen. Eine Fortführung der "Rückwärtsstrategie" (Schließung weiterer Gruppen) hätte wegen der relativ hohen Fixkosten zwangsläufig einen überproportionalen Anstieg des Pflegesatzes zur Folge. Beispielsweise würde sich bei Schließung einer weiteren Gruppe trotz Abbau der direkten Personalkosten und voller Auslastung der verbleibenden Gruppen ein Pflegesatz von DM 125 - 130 ergeben. Dagegen errechnet sich bei einer durchaus erreichbaren Auslastung von 95 Prozent ein Pflegesatz von ca. DM 100 (Basis 1978; zusätzliche Personalkosten DM 160.000).

Diese Auslastung wird am ehesten dadurch erreicht, daß das Kinderheim Tränkweg und die Fremdplazierung in einer Abteilung zusammengefaßt werden. Damit wird sichergestellt, daß die Verantwortung für eine adäquate Plazierung u. für eine wirtschaftliche Heimführung in einer Hand liegt.

Für den Wirtschaftsbereich werden folgende Empfehlungen ausgesprochen:

- (1) Die Wäscherei ist mit zwei Stellen auszustatten (Wäscherin + Büglerin); auf die Hilfskräfte kann verzichtet werden. Bei Personalausfällen ist auf die in den Gruppen eingesetzten Hausmädchen zurückzugreifen, da auf diesen Stellen eine

gleichmäßige ganztägige Auslastung nicht gegeben ist.

Durch diese Maßnahme reduziert sich der Kg-Preis auf DM 2.80,--. Bei Fremdreinigung würde sich dagegen ein Kg-Preis von DM 3.30,-- ergeben (Rechnungspreis DM 2,-- + verbleibende Fixkosten DM 1.30,--).

- (2) Die beiden Ganztagsstellen für Küchenhilfen sollten in zwei Halbtagsstellen umgewandelt werden. Bei Engpässen kann auch hier auf die in den Gruppen eingesetzten Hausmädchen zugegriffen werden.

Sonstige Empfehlungen:

- (1) Zur Entlastung des pädagogischen Personals sollte die Telefonanlage so angelegt werden, daß jede Gruppe direkt angerufen werden kann und daß Gespräche innerhalb des Hauses weitergegeben werden können.
- (2) Die Halbtagsstelle für Schreibarbeiten sollte wegen der umfangreichen Sekretariatsaufgaben im Bereich der Heimleitung in eine Ganztagsstelle umgewandelt werden.

5. Realisierung

Nachfolgend werden die Realisierungsschritte für die Neugestaltung der Bezirkssozialarbeit und der Vormundschaftsverwaltung aufgeführt. Die eingehaltene Reihenfolge schließt nicht aus, daß ein Teil der Aktivitäten parallel ausgeführt werden kann. Auf personalwirtschaftliche Aspekte kann hier nicht eingegangen werden, da diese nur aus einer Gesamtschau der Verwaltung gelöst werden können.

Für die Realisierung ist eine Projektgruppe bestehend aus Mitarbeitern des Jugendamtes und des Organisationsamtes zu bilden. Zu Fragen des Projektmanagements wird auf die Ausführungen des Berichtes über das Organisationsamt (Seite 36 ff) verwiesen. Es wird empfohlen, von Seiten des Jugendamtes als festes Gruppenmitglied den Mitarbeiter auf Stelle 1224 vorzusehen, da von diesem bereits Vorarbeiten zur Organisation des Informationswesens geleistet worden sind.

Die Realisierungsschritte im Bereich der Bezirkssozialarbeit sind:

- (1) Weiterführung der Dokumentationstechniken und Erprobung; diese Aktivität ist von den nachfolgenden weitgehend unabhängig
- (2) Erstellung von Tätigkeitsbeschreibungen für die Jugendgerichtshilfe und den erzieherischen/betreuenden Teil des Vormundschaftswesens
Kinderberatung und berufliche Tätigkeiten
- (3) Auf der Grundlage dieser Tätigkeitsbeschreibungen Erstellung einer "Motivationsschrift", in der die den Veränderungen zugrundeliegenden Zielsetzungen erläutert werden.

- (2) (4) Regelung der Leitungsorganisation mit entsprechender Fixierung in den Arbeitsplatzbeschreibungen;
- Regelung der Gruppenarbeit (Befugnisse, Verfahren usw.)
- (3) (5) Korrektur der Bezirkseinteilung
- (6) Detaillierung und schriftliche Fixierung der Abläufe
- Postdurchlauf (Postkontrollbuch, Termine usw.)
- Fotokopierwesen
- Arbeitsplatzregistratur
- Zentralkartei
- (7) Geräteauswahl Vervielfältigung, Hängevorrichtung für Akten usw.
- (8) Regelung der Informationspflichten zwischen Bezirkssozialarbeit und Vormundschaftsverwaltung
- (9) Bestellung der Bezirkssozialarbeiter zu Amtsvormündern und -pflegern
- (10) Durchsicht des Aktenbestandes der AV auf Übertragung von Informationen oder kompletter Akten auf die Bezirkssozialarbeit
- (11) Erarbeitung des Raumprogramms
- (12) Umstellungsbetreuung (Verfeinerungen, Anpassungen usw.)

(2b) Nach Konsolidierung der neuen Organisation (voraussichtlich ein Jahr) kann die Installation einer Regionalen Arbeitsgruppe vorbereitet werden. Es wird empfohlen, in einer Bezirksverwaltung mit Sozialamtsfunktionen eine Arbeitsgruppe zu bilden. Erst über eine solche Pilotinstallation können die Informationen gewonnen werden,

die zur endgültigen Beurteilung von Effizienz, Kosten, Organisations- und Steuerungsformen benötigt werden.

Die Realisierungsschritte im Bereich der Vormundschaftsverwaltung sind:

- (1) Detaillierung der Arbeitsplatzorganisation (Ablage, Wiedervorlage, Postbearbeitung, Textverarbeitung usw.)
- (2) Festlegung zentraler Aufgaben
- (3) Regelung der Zusammenarbeit mit der Arbeitsgruppe Prozeßvertretung
- (4) Abstimmung mit der Hauptkasse bezüglich Kontenabfragen
- (5) Regelung der Zusammenarbeit: Bezirkssozialarbeit, Krankenhausfürsorge und Vormundschaftsverwaltung im Rahmen der Antragsaufnahme; Ziel: Anträge möglichst "vor Ort" aufnehmen
- (6) Erstellung einer Arbeitsdokumentation; dieser Schritt ist unabhängig von den Punkten (1) bis (5).

Bezüglich der maschinellen Verarbeitung der Bezirksdaten sollte vom Organisationsamt/Automation geprüft werden, welche Anforderungen an die Aufbereitung der Daten zur Erfassung zu stellen sind und ob ggf. dieser Datenbestand auf der vorhandenen DV-Anlage ausgewertet werden könnte.

6. Schlußbemerkung

Dieser Bericht wurde auf der Grundlage überlassener
Unterlagen und eigener Erhebungen nach bestem Wissen
und Gewissen erstellt.

Dipl.-Kfm. E. Sauter

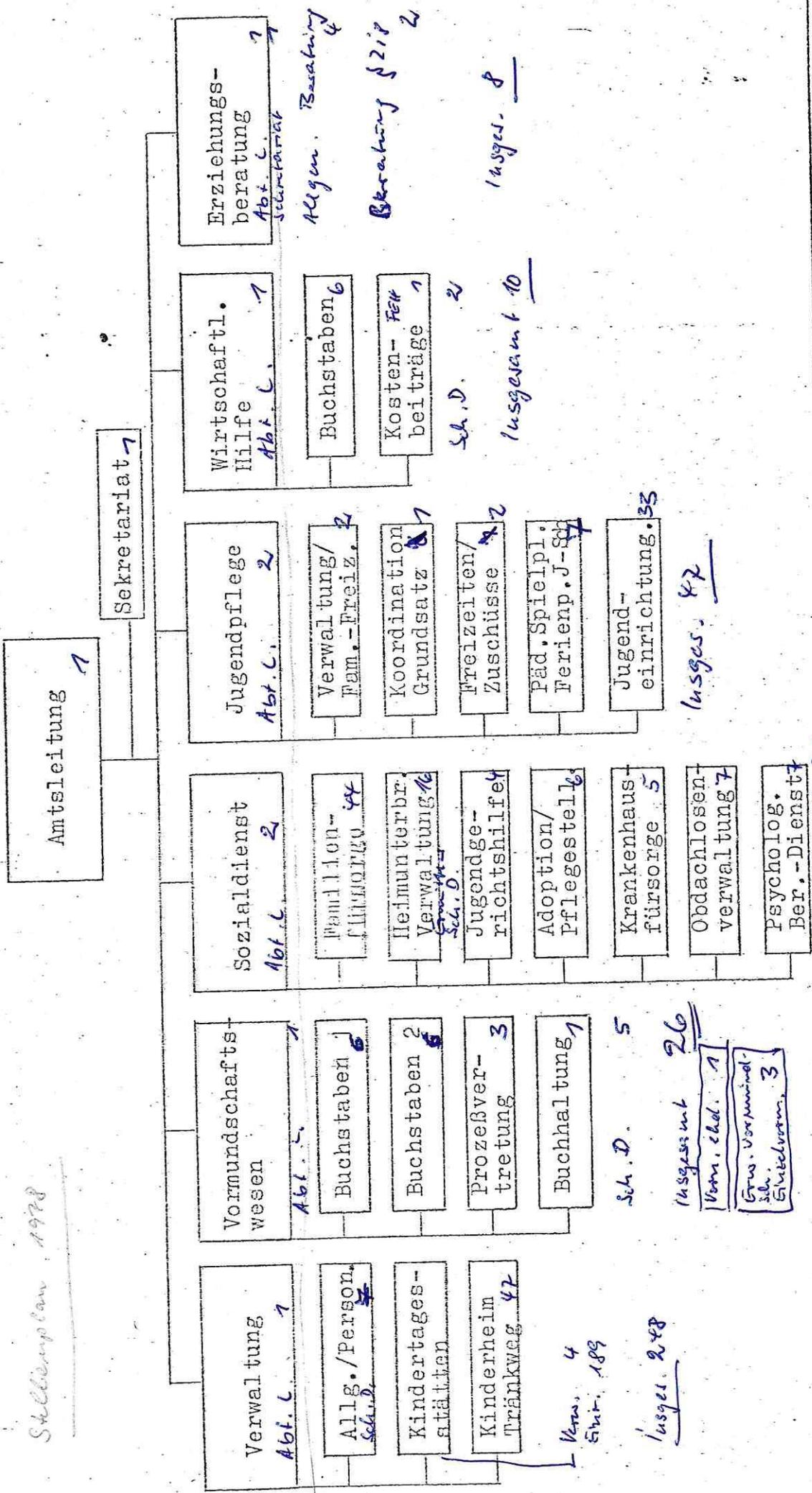
E. Sauter

Dipl.-Kfm. E. Kohtes

E. Kohtes

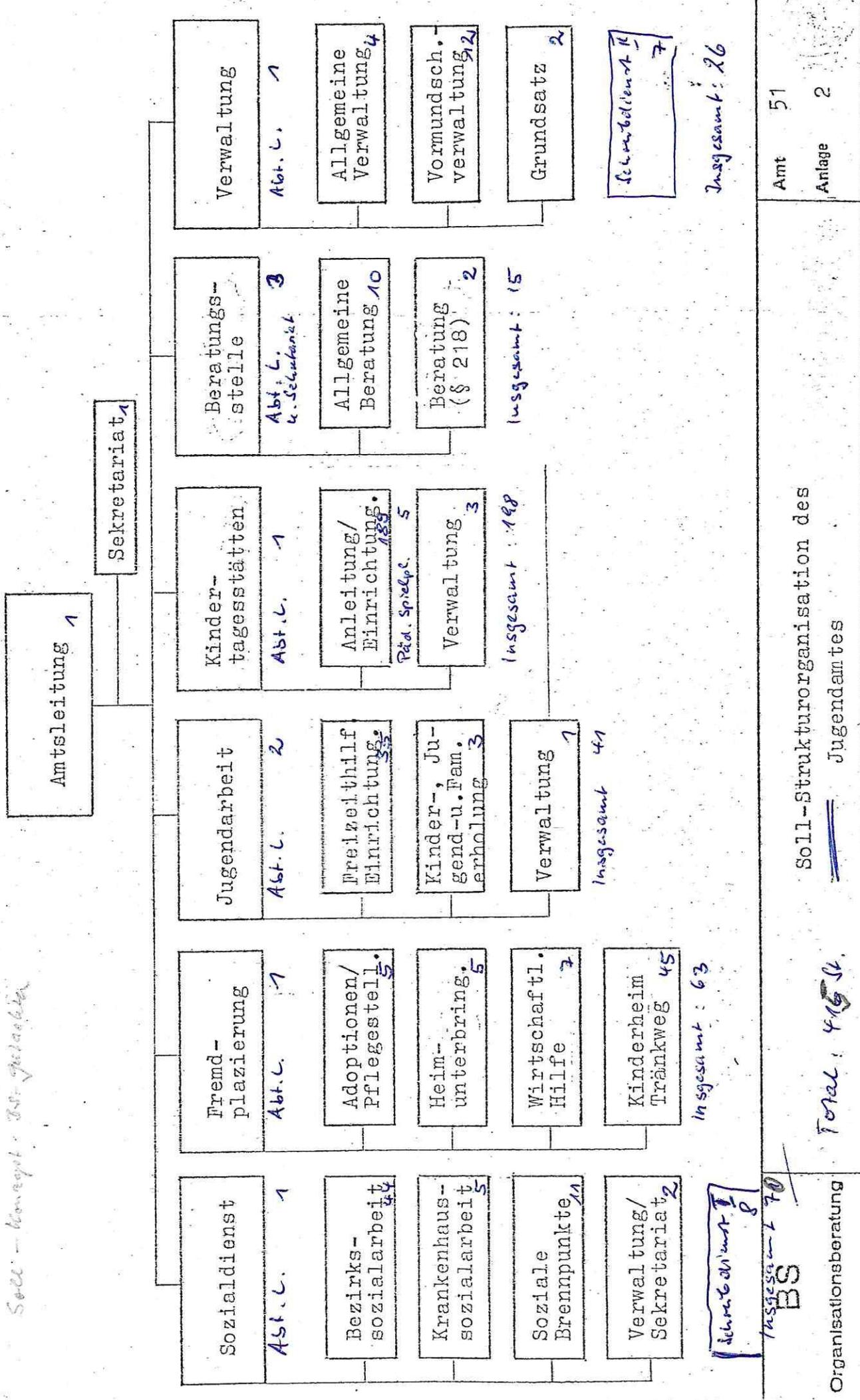
Düsseldorf,
28. Februar 1979

Stellenplan 1978



BS	Organisationsberatung	Amt	51
		Anlage	1
Ist-Strukturorganisation des Jugendamtes			
Total			432

Soll-Konzept: 30-jährig



Sekretariat I
Insgesamt: 8
BS

Insgesamt: 63

Insgesamt: 41

Insgesamt: 15

Insgesamt: 26

Sekretariat II
7

Insgesamt: 70

Total: 415 St.

Soll-Strukturorganisation des Jugendamtes

Amt	51
Anlage	2

Organisationsberatung

Offenstehende Planungen im Jugendamt

Lfd. Nr.	Projekt/ Maßnahme	Auftraggeber/ Initiative	Volumen DM	projektiert für
1	Bau einer 2. städt. KT. in Nordenstadt	StVV	1,6 Mio	1979
2	Erweiterung der Kinderkrippe Jägerhof	StVV	740.000	1979/80
3	Anbau der KT. Friedrich-Engels-Weg	StVV	550.000	1979/80
4	Bau eines Hortzentrums	StVV Invest. Bedarfsplan	1,5 Mio	1983
5	Neubau einer 2. KT. in Breckenheim oder Erweiterung der best. KT	Ausschuß Jusoge	1,5 Mio 0,8 Mio	1979/80
6	Bau der KT Wallufer Str.	StVV	1,7 Mio	1978/79
7	Bau einer KT im Westend	StVV Ortsbeirat Invest. Bedarfsplan	1,76 Mio	1983
8	Bau einer Mutter-Kind-Pension (auch Geschäftsführung)	StVV	4,2 Mio	1979/80
9	Einrichtung eines Hauses für "Soziale Arbeiten"	StVV	40.000 (Umbaukosten)	1979
10	Einrichtung einer heilpäd. Gruppe (Voraussetzungen, finanz. Auswirkungen)	Ausschuß Jusoge	?	1979
11	Errichtung eines prov. Kindergartens in W.-Nordenstadt	Ortsbeirat + CDU-Fraktion	rd. 100.000	1979
12	Erstellung eines Berichtes über bessere Kooperation zw. Schule u. KT	StVV	?	
13	Einrichtung von Jugendräumen im Siedlungsgebiet Hausener/Eberbacher Str.	StVV	45.000	sofort

Lfd. Nr.	Projekt/ Maßnahme	Auftraggeber/ Initiative	Volumen - DM	projektiert für
14	Darstellung der Arbeit in den Sachgebieten	Fachausschuß Jugendpflege Nov. 78		
15	Vorlage 3. Pavillon Jugendzentrum Gräselberg			
16	Bericht über bisherige Kontakte Israel einschl. der Vereinbarung mit Beit-Berl	JWA Okt. 78		
17	Vorlage zur Koordinierung jugendpflegerischer Veranstaltungen nach Abschluß der Organisationsuntersuchung	JWA 1975		
18	Erfahrungsbericht über Initiativgruppen, die aus Mitteln des HSM gefördert werden	Fachausschuß Jugendpflege Sept. 78		
19	Gemeinschaftszentrum Klarenthal Zur Raumplanung und der Folgekostenrechnung sind im Laufe der Planungszeit ca. 20 Beschlüsse des Ortsbeirates, des JWA, des Ausschusses Jusoge, Finanz- und Wirtschaftsausschusses ergangen. Zuletzt der Grundsatzbeschuß der Stadtverordnetenversammlung vom 18.5.79 mit der Festlegung auf 1.100 qm Nutzfläche. Hierbei ist zu bemerken, daß die Verwaltung des Jugendamtes auf Grund der manigfaltigen Wartungen inzwischen 3 Raumprogramme erstellen mußte.			
20	Vorlage Trägerschaft Klarenthal Ortsbeirats-Beschlüsse vom 14.6.78 und 24.1.79, Korrespondenz und Teilnahme an Sitzungen der Dachvereinigung Klarenthaler Verbände.			
21	Vorlage Tattersall ca. 10 Beschlüsse der beteiligten Körperschaften und Ortsbeirat. Doppelplanung durch Grundsatzbeschuß der Stadtverordnetenversammlung, Stichwort: "Haus der Vereine".			
22	Jugendzentrum Reduit ca. 10 Beschlüsse des Ortsbeirates, Fachausschuß Jugendpflege, JWA zu dieser Thematik einschl. personeller Fragen.			
23	Jugendzentrum Scheilmengraben ca. 15 Beschlüsse des Ortsbeirates, Fachausschuß Jugendpflege, JWA und der Körperschaften, zuletzt Grundsatzbeschuß der StVV vom 14.9. zur Frage des Raumprogrammes und des Ortsbeirates vom 13.12.78 (Zustimmung).			

Lfd. Nr.	Projekt/ Maßnahme	Auftraggeber/ Initiative	Volumen DM	projektiert für
24	Vorlage Sozialarbeiter für östliche Vororte Grundsatzangelegenheit, die im Eingliederungsvertrag dargelegt ist. Zu dieser Angelegenheit ca. 10 Beschlüsse allein der Ortsbeiräte, die jeweils beantwortet werden müssen Vorlage FA Jugendpflege und JWA.			
25.	Ferienkarten - Grundsatzvorlage mit der Ausweitung der Abteilung Unmittelbarer Bearbeitungspunkt des BESchlusses der StVV vom 23.11.78 zur Einführung einer Familienkarte auf der Basis der Vorschläge der CDU-Fraktion			
26	Familienkarte (CDU) StVV-Beschluß vom 23.11.78, Beschluß Jusoge vom 8.11.78 und vom 15.11.78, Kulturweisung vom 15.11.78			
27	Beschluß zum Jahr des Kindes 174/175 Jusoge vom 6.12.78 Grundsatzbeschluß StVV vom 14. und 23.11.78, zwischengeschaltet Magistrat			
28	Umbau Medenbach Antrag des Ortsbeirates, Erstellung der Vorlage gemeinsam mit dem Bauamt, Grundsatzzustimmung der StVV vom 20.12.78			
29	Vorlage Umbau Kloppenheim ca. 5 - 6 Beschlüsse des Ortsbeirates hierzu			
30	Spielhaus Alter Friedhof in Vorbereitung			
31	3. Pavillon Gräselberg in Vorbereitung			
32	Jugendräume Rambach Beschluß Ortsbeirat vom 18.12.78			
33	Jugendplan	StVV		
34	Kindergartenbedarfsplan	StVV		
35	Heimdifferenzierung	Jugendfürsorgeausschuß		
36	Situation der KT's freier Träger	Magistrat		
37	Alleinstehende Obdachlose	Gerichtsentscheidung in Kürze Magistrat		
38	Obdachlosenkonzert	StVV		
39	Sanierungsvorlage Obdachlosensiedlungen			

Lfd. Nr.	Projekt/ Maßnahme	Auftraggeber/ Initiative	Volumen projektiert für DM
40	Sozialplanung Westend	Grundsatzplanung (Bebauungsplan)	
41	Planung Sauerland Objektplanung	Magistrat	
42	Förderung arbeitsl. Jugendl.	Jusoge	
43	Jugendbleibe	Jusoge	
44	Jugendfarm		