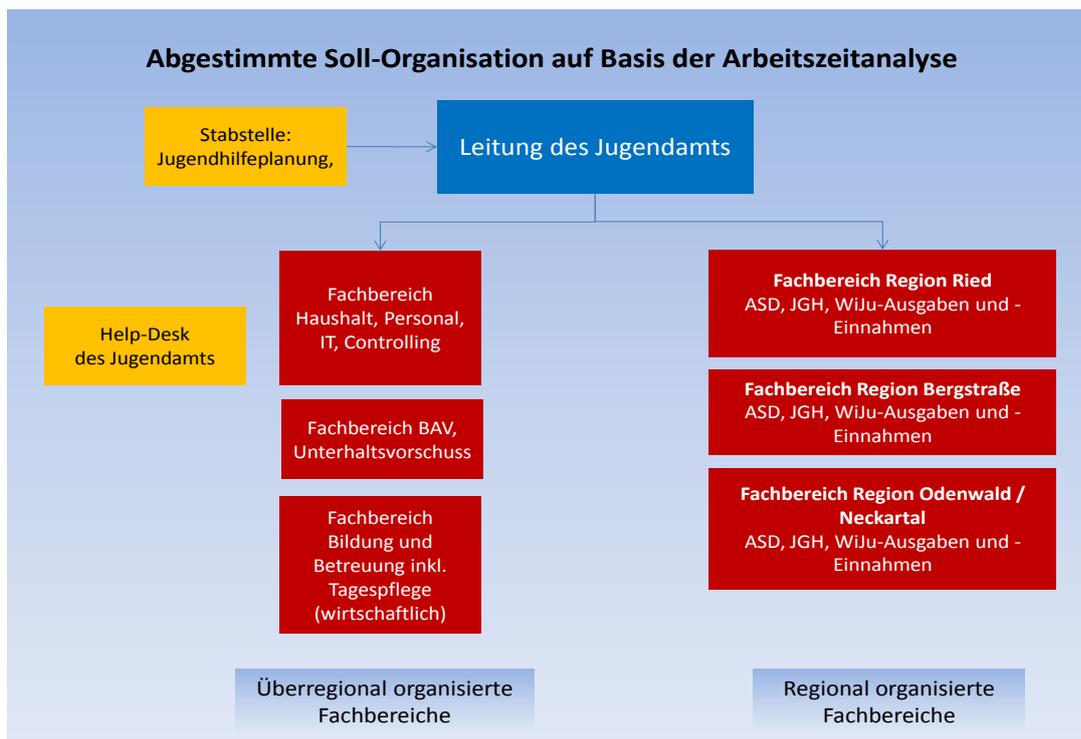


Ergebnisse und Konsequenzen für eine abgestimmte Soll-Organisation auf dem Hintergrund der durchgeführten Arbeitszeitanalyse

In der Erstanalyse der Fa. Dialogicon wurde die in der unten stehenden Abbildung dargestellte Organisation empfohlen.



Hintergrund dieser Empfehlungen waren neben inhaltlichen Überlegungen die hohen Leitungsspannen in den regionalen Fachbereichen. Die Ergebnisse der Arbeitszeitanalyse führten im Hinblick auf die organisatorischen Konsequenzen, in Workshops mit den Fachkräften und Abstimmungsgesprächen mit der Leitung, die mit der Fa. dialogicon durchgeführt wurden, zu folgender Modifikation der Soll-Organisation:



Die Überarbeitung der organisatorischen Empfehlungen hat folgende Gründe:

Die Zusammenlegung von UVG und BAV wurde durch die Arbeitszeitanalyse bestätigt. Die Kommunikationsbeziehungen zum Sozialen Dienst waren gering, eine Notwendigkeit der regionalen Zuordnung ist nicht erforderlich. Dagegen muss die Zusammenarbeit mit der BAV intensiviert werden. Die Adressaten der Aufgabengebiete der Beistandschaft und des UVG überschneiden sich. Bei Anträgen auf Gewährung von Unterhaltsvorschüssen müssen beide Aufgabengebiete im Interesse der Klienten tätig werden und die Unterhaltspflichtigen zur Zahlung des Unterhalts bewegen. Dies ist in einem Fachbereich unter einheitlicher Leitung und einer abgestimmten Ablauforganisation am besten gewährleistet.

Die wirtschaftlichen Angelegenheiten im Bereich der Kindertagespflege und der Bezuschussung einer Kita-Betreuung oder Schulkindbetreuung sind dagegen besser im Fachbereich Bildung, Betreuung und Erziehung anzusiedeln, da sich in den Workshops zu den Ergebnissen der Arbeitszeitanalyse zeigte, dass ein enger kommunikativer Bezug zwischen der pädagogischen Arbeit (Prüfung der Eignung von Tagesmüttern und deren Bewilligung / Anerkennung als Tagespflegestelle) und der wirtschaftlichen Tätigkeit erforderlich ist. Der Zugang zu Informationen der Qualität der Arbeit von Tagesmüttern erfolgt häufig über den wirtschaftlichen Bereich (z.B. bei Abmeldungen der Eltern wegen Unzufriedenheit mit Tagesmutter), so dass die fachliche Kommunikation für diese organisatorische Lösung spricht.

Die Spezialdienste Pflegekinderdienst (PKD), Unbegleitete minderjährige Flüchtlinge (UMF) und Eingliederungshilfe werden jeweils einem Regionalteam zugeordnet, damit kein weiterer Fachbereich gebildet werden muss.

Der ursprüngliche Vorschlag, die wirtschaftliche Jugendhilfe (WiJu) zu zentralisieren wurde aufgegeben, da sich in der Arbeitszeitanalyse ein sehr enger kommunikativer Bezug zwischen Sozialem Dienst (ASD) und WiJu zeigte, der in seiner Bedeutung für die fachliche Qualität der Arbeit auch noch einmal in den Workshops von den Fachkräften herausgestellt wurde. Bestätigt wurde in der Untersuchung, dass eine Zusammenlegung von Einnahmen- und Ausgabenbereich in der Wirtschaftlichen Jugendhilfe (WiJu) sinnvoll ist. Die Personalausstattung im Einnahmebereich (Heranziehung Kostenpflichtiger) war im Verhältnis zum Ausgabebereich (Zahlung von Leistungen der Träger und von Nebenleistungen) zu gering. Die Folge waren Rückstände in der Bearbeitung und zurückgehende Rückholquoten in der WiJu. Um trotzdem den Bedarf an einheitlichen Standards der Arbeit der WiJu bei Beibehaltung der dezentralen organisatorischen Zuordnung zu gewährleisten, soll die Fachaufsicht über die WiJu im Fachbereich Finanzen angesiedelt werden. Diese Lösung berücksichtigt zum einen den engen kommunikativen Bezug zum Sozialen Dienst, zum anderen soll damit gewährleistet werden, dass die WiJu regelmäßig in ihrer Arbeitsweise und Abläufen über eine Leitungskraft gesteuert und unterstützt werden.

Das Problem der hohen Leitungsspanne wird bei Zuordnung der WiJu und der Spezialdienste zu den regionalen Fachbereichen nicht gelöst. Aus diesem Grund wird die Einrichtung von Teamleitungsfunktionen für den ASD und Abwesenheitsstellvertretungsregelungen für alle Fachbereichsleitungen im Rahmen der Evaluation des Umsteuerungsprojektes und der künftigen Personalausstattung des Jugendamtes geprüft.

Für die Sekretariate und die Sachbearbeitung zeigte sich in der Arbeitszeitanalyse, dass die Arbeit durch ständige Telefonate, Fragen von Besuchern, Kollegen und Kolleginnen extrem häufig unterbrochen wurde. Daher wurden Vorschläge zu einer zentralen Steuerung von Besuchern sowie Telefon- und Posteingängen entwickelt. Die Besuchersteuerung soll auch bei einfachen Vorgängen eine erste Beratung zu Anträgen, Vollständigkeit der Unterlagen und ggf. Terminierung von Gesprächen mit Fachkräften umfassen. Im Back-Office Bereich können Unterbrechungen der Arbeitsvorgänge in erheblichem Umfang vermieden werden. Zugleich dürfte die Kundenzufriedenheit mit den Leistungen des Jugendamts steigen.

Der Fachbereich Finanzen war zwar nicht in vollem Umfang Gegenstand der Arbeitszeitanalyse, die übrigen organisatorischen Änderungen und die Gespräche der Fa. dialogicon mit den Bereichen IT und Controlling führten jedoch im Zuge der Abstimmungen einer Soll-Organisation zwangsläufig auch zur Thematisierung der Aufgaben dieses Fachbereichs. Hier wurde ein Konsens erzielt -und war auch ausdrücklicher Wunsch der Amtsleiterin-, die Zahl der Stabstellen bei der Leitung des Jugendamts zu reduzieren (es verbleibt allein die Jugendhilfeplanung als Stabstelle) und dem Fachbereich Finanzen die Aufgaben im Bereich Finanzen, Personal (Verwaltungsangelegenheiten), Informationstechnik und Controlling zuzuordnen. Auch das Help- bzw. Service-Desk sollte diesem Fachbereich zugeordnet werden.