

## » Abschlussbericht

Optimierung der Schlüsselprozesse im Sozialreferat  
der Landeshauptstadt München

*„Die Definition von Wahnsinn ist, immer wieder  
das Gleiche zu tun und andere Ergebnisse zu  
erwarten.“*

A. Einstein

Kienbaum Management Consultants GmbH  
Arnulfstraße 58  
80335 München

René Ruschmeier

Mobil: +49 (172) 9117 692  
E-Mail: [rene.ruschmeier@kienbaum.de](mailto:rene.ruschmeier@kienbaum.de)

Dr. Hilmar Schmidt

Mobil: +49 (172) 2038 408  
E-Mail: [hilmar.schmidt@kienbaum.de](mailto:hilmar.schmidt@kienbaum.de)

München, den 30.04.2016



## Inhaltsverzeichnis

<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	<b>6</b>
<b>1. Management Summary</b> .....	<b>8</b>
<b>2. Ausgangssituation und Zielsetzung</b> .....	<b>10</b>
2.1. Initiierung des Projekts.....	12
2.2. Weiterentwicklung des Projekts .....	14
<b>3. Ziel 1: Die ausgewählten Schlüsselprozesse sind tiefergehend analysiert und Optimierungsvorschläge erarbeitet</b> .....	<b>16</b>
3.1. Zielsetzung – Ziel 1 .....	17
3.2. Methodisches Vorgehen – Ziel 1 .....	19
3.3. Prozess 1.1.: „Hilfen zur Erziehung geben“ .....	22
3.3.1. Kurzzusammenfassung der TOP Maßnahmen – „Hilfen zur Erziehung geben“ .....	23
3.3.2. Ergebnisse der IST-Analyse des Prozesses „Hilfen zur Erziehung geben“ .....	24
3.3.3. Optimierungsmaßnahmen für den Prozess „Hilfen zur Erziehung geben“ .....	26
3.4. Prozess 1.2.: „SGB XII Leistungen gewähren“ .....	28
3.4.1. Kurzzusammenfassung der TOP Maßnahmen – „SGB XII Leistungen gewähren“ .....	29
3.4.2. Ergebnisse der IST-Analyse des Prozesses „SGB XII Leistungen gewähren“ .....	30
3.4.3. Optimierungsmaßnahmen für den Prozess „SGB XII Leistungen gewähren“ .....	32
3.5. Prozess 1.3.: „Fachberatung durchführen“ .....	34
3.5.1. Kurzzusammenfassung der TOP Maßnahmen – „Fachberatung durchführen“ .....	35
3.5.2. Ergebnisse der IST-Analyse des Prozesses „Fachberatung durchführen“ .....	36
3.5.3. Optimierungsmaßnahmen für den Prozess „Fachberatung durchführen“ .....	39
3.6. Prozess 1.4.: „Leistungserstellung prüfen“ .....	40
3.6.1. Kurzzusammenfassung der TOP Maßnahmen – „Leistungserstellung prüfen“ .....	41
3.6.2. Ergebnisse der IST-Analyse des Prozesses „Leistungserstellung prüfen“ .....	42
3.6.3. Optimierungsmaßnahmen für den Prozess „Leistungserstellung prüfen“ .....	43
3.7. Prozess 1.5.: „Fachverfahren Störungen betreuen“ .....	44
3.7.1. Kurzzusammenfassung der TOP Maßnahmen – „Fachverfahren Störungen betreuen“ .....	46

3.7.2.	Ergebnisse der IST-Analyse des Prozesses „Fachverfahren Störungen betreuen“ .....	47
3.7.3.	Optimierungsmaßnahmen für den Prozess „Fachverfahren Störungen betreuen“ .....	51
3.8.	Prozess 1.6.: „Arbeitshandbücher und Dienstabweisungen erstellen“ .....	54
3.8.1.	Kurzzusammenfassung der TOP Maßnahmen – „Arbeitshandbücher und Dienstabweisungen erstellen“ .....	55
3.8.2.	Ergebnisse der IST-Analyse des Prozesses „AHB und Dienstabweisungen erstellen“ .....	57
3.8.3.	Optimierungsmaßnahmen für den Prozess „AHB und Dienstabweisungen erstellen“ .....	59
3.9.	Prozesse 1.7. und 1.8.: „Ganzheitliche Hilfen und Maßnahmen bereitstellen“ .....	60
3.9.1.	Kurzzusammenfassung der TOP Maßnahmen – „Ganzheitliche Hilfen und Maßnahmen bereitstellen“ .....	61
3.9.2.	Ergebnisse der IST-Analyse der Prozesse „Ganzheitliche Hilfen und Maßnahmen bereitstellen“ .....	62
3.9.3.	Optimierungsmaßnahmen für die Prozesse „Ganzheitliche Hilfen und Maßnahmen bereitstellen“ .....	65
3.10.	Prozess 1.9.: „Beschlussvorlagen erstellen“ .....	67
3.10.1.	Kurzzusammenfassung der TOP Maßnahmen – „Beschlussvorlagen erstellen“ .....	67
3.10.2.	Ergebnisse der IST-Analyse des Prozesses „Beschlussvorlagen erstellen“ .....	68
3.10.3.	Optimierungsmaßnahmen für den Prozess „Beschlussvorlagen erstellen“ .....	70
<b>4.</b>	<b>Ziel 2: Für die Steuerungsprozesse und die Schnittstellen der Zentralen Wohnungslosenhilfe (ZEW) sind Optimierungsvorschläge erarbeitet .....</b>	<b>72</b>
4.1.	Kurzzusammenfassung der TOP Maßnahmen – Ziel 2 .....	73
4.2.	Zielsetzung – Ziel 2 .....	74
4.3.	Methodisches Vorgehen – Ziel 2 .....	77
4.4.	Steuerungsprozesse der ZEW .....	79
4.4.1.	Ergebnisse der IST-Analyse der Steuerungsprozesse der ZEW .....	79
4.4.2.	Optimierungsmaßnahmen für die Steuerungsprozesse der ZEW .....	88
4.5.	Pauschale Bettplatzkosten .....	93
4.5.1.	Ergebnisse der IST-Analyse des Prozesses pauschale Bettplatzkosten .....	94
4.5.2.	Optimierungsmaßnahmen für den Prozess pauschale Bettplatzkosten .....	97
<b>5.</b>	<b>Ziel 3: Für die Personalstrategie und das Personalmanagement sind Optimierungsvorschläge erarbeitet .....</b>	<b>99</b>
5.1.	Kurzzusammenfassung der TOP Maßnahmen – Ziel 3 .....	100



5.2.	Zielsetzung.....	101
5.3.	Methodisches Vorgehen .....	103
5.4.	Aufbauorganisation Personalmanagement im Sozialreferat .....	105
5.5.	Personalbedarfsplanung und -controlling.....	111
5.5.1.	Zusammenfassung der IST-Analyse-Ergebnisse „Personalbedarfsplanung“.....	111
5.5.2.	Maßnahmenvorschläge „Personalbedarfsplanung“ auf einen Blick .....	113
5.6.	Personaleinsatzplanung.....	115
5.6.1.	Zusammenfassung der IST-Analyse-Ergebnisse „Personaleinsatzplanung“ .....	116
5.6.2.	Maßnahmenvorschläge „Personaleinsatzplanung“ auf einen Blick.....	117
5.7.	Stellenbewertung .....	118
5.7.1.	Zusammenfassung der IST-Analyse-Ergebnisse „Stellenbewertung“ .....	118
5.7.2.	Maßnahmenvorschläge „Stellenbewertung“ auf einen Blick .....	119
5.8.	Personalgewinnung und Arbeitgeberpositionierung.....	121
5.8.1.	Zusammenfassung der IST-Analyse-Ergebnisse „Personalgewinnung und Arbeitgeberpositionierung“ .....	122
5.8.2.	Maßnahmenvorschläge „Personalgewinnung und Arbeitgeberpositionierung“ auf einen Blick	123
5.9.	Personalentwicklung .....	124
5.9.1.	Zusammenfassung der IST-Analyse-Ergebnisse „Personalentwicklung“ .....	124
5.9.2.	Maßnahmenvorschläge „Personalentwicklung“ auf einen Blick .....	126
<b>6.</b>	<b>Ziel 4: Für die Gremienstruktur im Sozialreferat sind Optimierungsvorschläge erarbeitet .....</b>	<b>129</b>
6.1.	Methodisches Vorgehen – Ziel 4 .....	129
6.2.	Analyseergebnisse der „Gremienbeobachtungen“ .....	130
6.3.	Handlungsempfehlungen aus „Gremienbeobachtungen“ auf einen Blick .....	135
<b>7.</b>	<b>Ziel 5: Kommunikation.....</b>	<b>137</b>
<b>8.</b>	<b>Ziel 6: Führung und Kultur im Sozialreferat.....</b>	<b>141</b>
<b>9.</b>	<b>Ziele 7 und 8: Konzeptionierung einer einheitlichen Steuerungslogik und Validierung/Konzeptionierung der Organisationsstruktur entlang der Steuerungslogik .....</b>	<b>146</b>
9.1.	Grundsätze des Führungskreises .....	146
9.2.	Dialogrunden.....	154
9.3.	Steuerung .....	158



9.4.	Vertrauen .....	159
9.5.	Controlling und Qualitätsmanagement.....	162
9.6.	Optimierungsmaßnahmen Ziel 7 und 8.....	167
<b>10.</b>	<b>Übergeordnet empfohlene Maßnahmen.....</b>	<b>169</b>
<b>11.</b>	<b>Zusammenfassende Liste von Optimierungsmaßnahmen.....</b>	<b>172</b>
	<b>Abkürzungsverzeichnis .....</b>	<b>187</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Systemische Grundüberzeugungen.....	12
Abbildung 2: Projektbotschaft .....	13
Abbildung 3: Kienbaum-Transformations-Modell.....	14
Abbildung 4: Übersicht der ausgewählten Schlüsselprozesse des Sozialreferats .....	16
Abbildung 5: Methodisches Vorgehen Prozessoptimierung.....	19
Abbildung 6: Übersicht Tätigkeiten Ziel 1 .....	22
Abbildung 7: Priorisierungsmatrix der Optimierungsmaßnahmen – Prozess „Hilfen zur Erziehung geben“ .....	27
Abbildung 8: Priorisierungsmatrix der Optimierungsmaßnahmen – Prozess „SGB XII Leistungen gewähren“ .....	33
Abbildung 9: Priorisierungsmatrix der Optimierungsmaßnahmen – Fachverfahren durchführen .....	40
Abbildung 10: Priorisierungsmatrix der Optimierungsmaßnahmen – Prozess „Leistungserstellung prüfen“ .....	44
Abbildung 11: Priorisierungsmatrix der Optimierungsmaßnahmen – Prozess „Fachverfahren Störungen betreuen“ .....	52
Abbildung 12: Priorisierungsmatrix der Optimierungsmaßnahmen – Prozess AHB und Dienstanweisungen erstellen.....	59
Abbildung 13: Priorisierungsmatrix der Optimierungsmaßnahmen – Prozesse „Ganzheitliche Hilfen und Maßnahmen bereitstellen“ .....	66
Abbildung 14: Priorisierungsmatrix der Optimierungsmaßnahmen – „Beschlussvorlagen erstellen“ .....	70
Abbildung 15: Steuerungsprozesse ZEW .....	81
Abbildung 16: Vorschlag Aufbauorganisation S-III .....	89
Abbildung 17: Priorisierungsmatrix der Optimierungsmaßnahmen – Steuerungsprozesse ZEW.....	91
Abbildung 18: Priorisierungsmatrix der Optimierungsmaßnahmen – Prozess pauschale Bettplatzkosten .....	97
Abbildung 19: Wirkrichtungen der Fokusprozesse auf das strategische Personalziel .....	102
Abbildung 20: Übersicht über die Verzahnung der zwei Bearbeitungsstränge im Ziel 3 .....	104
Abbildung 21: Priorisierungsmatrix der Optimierungsmaßnahmen – Ziel 3.....	105
Abbildung 22: SOLL-Struktur des künftigen Personalmanagements im Sozialreferat.....	110
Abbildung 23: Überblick über die empfohlenen Maßnahmenbündel je Fokusprozess im Ziel 3.....	111
Abbildung 24: Übersicht Tätigkeitsverteilung über die Funktionen im SOLL-Prozess Stellenbewertung .....	120
Abbildung 25: Varianten Zuständigkeitszuweisungen im SOLL-Prozess Stellenbewertung.....	121
Abbildung 26: Referenzmodell strategisches Management.....	131
Abbildung 27: Referenzmodell Steuerung in geschlossenen Management-Zyklen.....	132
Abbildung 28: Analyse des Gremiensystems (beispielhafter Auszug).....	133
Abbildung 29: Zusammenfassende Analyse Gremienstruktur (Stand: Juli 2015).....	135

Abbildung 30: Zusammenfassende Analyse der Zusammenarbeit zwischen Steuerung und Operative (Stand: Juli 2015).....	135
Abbildung 31: Themen zur Ausgestaltung durch die Führungskräfte (Workshop vom 4.12.2015) .....	142
Abbildung 32: Leitfragen zum Thema "Vertrauen" in den Kaskadierungs-Workshops .....	143
Abbildung 33: Leitfragen zum Thema "Dialogrunden" in den Kaskadierungs-Workshops.....	144
Abbildung 34: Leitfragen zum Thema "Controlling und Qualitätsmanagement in den Kaskadierungs-Workshops.....	145
Abbildung 35: Analyseergebnisse zu Ziel 1 – Zwischenstand für den Führungskreis .....	146
Abbildung 36: Analyseergebnisse zu Ziel 2 – Zwischenstand für den Führungskreis .....	147
Abbildung 37: Analyseergebnisse zu Ziel 3 – Zwischenstand für den Führungskreis .....	147
Abbildung 38: Analyseergebnisse zu Ziel 4 – Zwischenstand für den Führungskreis .....	148
Abbildung 39: Leitplanken des Führungskreises zur weiteren Entwicklung.....	149
Abbildung 40: Analogie des Städtebaus als Orientierungspunkt für die weitere Entwicklung der Zusammenarbeit.....	150
Abbildung 41: Fünf Handlungsfelder in den Zielen 7 und 8 .....	154
Abbildung 42: Szenenausschnitt aus dem Erklärvideo "Wir für unsere Stadt" .....	158
Abbildung 43: Prämissen und Bedeutung von Vertrauen in Organisationen .....	159
Abbildung 44: Rückmeldungen aus den Kaskadierungs-Workshops zu den Dimensionen von organisationalem Vertrauen.....	160
Abbildung 45: Drei Hebel zur Weiterentwicklung der Vertrauenskultur .....	162
Abbildung 46: SWOT-Analyse Controlling .....	164
Abbildung 47: SWOT-Analyse Qualitätsmanagement .....	165
Abbildung 48: Priorisierungsmatrix der Optimierungsmaßnahmen Ziel 7 und 8.....	167
Abbildung 49: Priorisierungsmatrix der übergeordneten Optimierungsmaßnahmen .....	169
Abbildung 50: Vorschlag für eine modifizierte Aufbauorganisation.....	171

## 1. Management Summary

Kienbaum Management Consultants GmbH hat das Sozialreferat in der Zeit vom Februar 2015 bis Mai 2016 umfangreich bei der Organisationsentwicklung begleitet. Auf der Grundlage eines Vorgutachtens zu den Schlüsselprozessen im Sozialreferat wurden mit Hilfe einer Kombination aus sehr partizipativen Methoden und externer Beratungsexpertise über 100 Maßnahmen zur Optimierung der Abläufe und der Aufbauorganisation entwickelt.

Die zentralen Optimierungsvorschläge sind:

- » Die Aufbauorganisation sollte modifiziert werden. Die Managementprozesse sollten unmittelbar von der Referatsleitung gesteuert werden. Die Stützprozesse (insbesondere Personal) sollten stärker zentralisiert werden. Daraus ergibt sich dann die Notwendigkeit der unmittelbaren Steuerung der SBH durch die Referatsleitung. (Abschnitt 10)
- » Die Personalmanagementprozesse sollten zentralisiert werden. In den Ämtern sollten dezentral nur noch die administrativen Personalprozesse wahrgenommen werden. (Abschnitt 5)
- » Für das Sozialreferat sollte ein flächendeckendes effizientes System der Steuerung durch Controlling, Qualitätsmanagement und Risikomanagement aufgebaut werden. (Abschnitt 9)
- » In S-III erfordert die mengenmäßige Zunahme der Geschäftsvorfälle sowie die verkompliziert Steuerungssystematik eine Neuordnung der Aufbauorganisation. (Abschnitt 4)
- » Für die Schlüsselprozesse des Sozialreferats wurde eine Vielzahl von Optimierungen in der Ablauforganisation entwickelt, die nun sukzessive umgesetzt werden sollten. (Abschnitt 3)
- » Die Führungskräfte aller Ebenen des Sozialreferats sollten in der Entwicklung ihrer Managementkompetenz weiter unterstützt werden. Hierzu gehört auch der Aufbau von geeigneten Instrumenten in den Ämtern. (Abschnitt 9 und 10)





Bei der Umsetzung der Veränderungsprozesse sollte mit einem sorgfältig konzipierten Prozess des Veränderungsmanagements darauf geachtet werden, dass die Führungskräfte aller Ebenen ihre Rolle als Multiplikatoren in die Organisation gut wahrnehmen können und alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ausreichend Gelegenheit gegeben wird, sich mit den Veränderungen und deren Implikationen für die eigene Arbeit im Austausch mit den Führungskräften auseinandersetzen zu können.

## 2. Ausgangssituation und Zielsetzung

Das Sozialreferat der Landeshauptstadt München arbeitet seit dem Umbau der Aufbauorganisation in einer Matrixstruktur, die aus zwölf dezentralen, regionalen Sozialbürgerhäusern mit hoher Eigenverantwortung sowie einer zentralen fachlichen Steuerung besteht.

Diese Matrixstruktur wirft Fragen hinsichtlich der stadtweit zu gewährleistenden einheitlichen Qualität, hinsichtlich der Anforderungen an ein produktives, den jeweiligen Aufgaben gerecht werdendes Miteinander von Steuerung und Leistungserbringung und hinsichtlich der Effektivität und Effizienz einzelner Verwaltungsprozesse auf. Wichtige Aspekte sind dabei:

- » Offenheit für neue Entwicklungen
- » Das Ganze im Blick haben
- » Kommunikation und Kooperation
- » Bereitschaft zur Selbstverantwortung

Um die Arbeit in der Matrixstruktur, die grundsätzlich nicht in Frage steht, zu optimieren, wurde ein Organisationsentwicklungsprozess eingeleitet. Zunächst wurde von der Firma Prognos AG eine Prozesslandkarte auf der Ebene der Geschäftsprozesse erstellt. Dabei wurden 96 Hauptprozesse identifiziert, erhoben, bewertet und priorisiert. In einer prozessübergreifenden Expertise wurden sieben Handlungsfelder benannt, die in die weitere Betrachtung einfließen sollten.

Ausgewählte Prozesse sollten anschließend einer vertieften Untersuchung unterzogen und Handlungsempfehlungen zur Optimierung entwickelt werden. Das Projekt „Optimierung der Schlüsselprozesse im Sozialreferat der Landeshauptstadt München“ verfolgte vier wesentliche Ziele:

- » Ziel 1: Die ausgewählten Schlüsselprozesse sind tiefergehend analysiert und Optimierungsvorschläge erarbeitet.
- » Ziel 2: Für die Steuerungsprozesse und die Schnittstellen der Zentralen Wohnungslosenhilfe (ZEW) sind Optimierungsvorschläge erarbeitet.

- » Ziel 3: Für die Personalstrategie und das Personalmanagement sind Optimierungsvorschläge erarbeitet.
- » Ziel 4: Für die Gremienstruktur im Sozialreferat sind Optimierungsvorschläge erarbeitet.

Die Ziele sollten aus einer systemischen Perspektive heraus erarbeitet werden. Übergreifend waren darüber hinaus eine Reihe von zu berücksichtigenden Aspekten bei allen Optimierungen und Handlungsempfehlungen vorgegeben:

- » Bürger\_innen- und Kund\_innenorientierung (Rückschlüsse von der Sicht der Kund\_innen auf Arbeits- und Ablaufprozesse)
- » Mitarbeiter\_innenfreundlichkeit insbesondere durch die Begrenzung der Belastung des Personals und den Erhalt bzw. der Schaffung von attraktiven Arbeitsplätzen vor dem Hintergrund von Fachkräftemangel und demografischem Wandel
- » Einhaltung von Qualitätsstandards
- » Wirtschaftlichkeit
- » Wirkungsorientierung
- » Straffung von Arbeits- und Ablaufprozessen u.a. durch den Abbau von Schnittstellen
- » Abgrenzung von zentraler und regionaler (Dienst-)Leistung
- » Verbesserung von Führung und Management auf allen Ebenen

## 2.1. Initiierung des Projekts

Kienbaum hat das Projekt mit einer klaren Ausrichtung auf systemische Grundüberzeugungen bei der Entwicklung von Organisationen, wie sie in der nachfolgenden Grafik veranschaulicht werden, begonnen.



Abbildung 1: Systemische Grundüberzeugungen

Entlang dieser Haltung wurde mit dem Führungskreis und der Projektgruppe zu Beginn mit der Umbenennung des Projekts in „Organisationsentwicklung im Sozialreferat“ der Fokus auf die Beteiligten als handelnde Subjekte der bevorstehenden Veränderungen, statt auf zu untersuchende Subjekte („Organisationsuntersuchung“) gelegt. Dies begleitete das gesamte Vorgehen während des Projekts. Alle eingebundenen Führungskräfte und Mitarbeiter\_innen waren sich dessen bewusst, dass sie selbst für die Entwicklung guter Lösungsideen und deren Umsetzung in erster Linie verantwortlich waren. Kienbaum übernahm im Prozess die Rolle des externen Beraters, Sparringspartners, Moderators und Coachs.

Als Nächstes wurde eine Projektbotschaft zusammen mit dem Führungskreis entwickelt, die dem Projekt noch einmal pointiert die Richtung vorgab.

## Unsere Haltung für die Weiterentwicklung des Sozialreferats

**Wir konzentrieren uns mit dem Projekt darauf**

**// aus der Perspektive der Bürgerinnen und Bürger**

**// prozessual**

**// integriert**

**zu Denken, Sprechen und Handeln.**



**Abbildung 2: Projektbotschaft**

Entlang dieser Projektbotschaft wurde anschließend im Projektzeitraum von Februar 2015 bis März 2016 an den oben genannten Zielen gearbeitet und Verbesserungsvorschläge überwiegend partizipativ entwickelt.

Dieser Bericht stellt wesentliche Ergebnisse der Optimierungsmaßnahmen dar; ausführliche Hinweise zur Methodik, zur Entwicklung von Verbesserungsvorschlägen und zur weiteren Umsetzung sind in den Dokumentationen zu allen Workshops enthalten, die dem Sozialreferat vorliegen.

## 2.2. Weiterentwicklung des Projekts

Nach den ersten Projektmonaten und dem Arbeiten an den einzelnen Zielen, ergab sich die Notwendigkeit einer Modifikation des ursprünglich geplanten Vorgehens. Hintergrund dafür war vor allem, dass bei dem bisherigen Vorgehen aufgrund der gesetzten Rahmenbedingungen zwei wichtige Faktoren eines ganzheitlichen Veränderungsmanagements nicht intensiv genug berücksichtigt werden konnten. Den modellhaften Rahmen für diese Überlegungen liefert das Kienbaum-Transformations-Modell für nachhaltige und erfolgreiche Veränderungen von Organisationen.

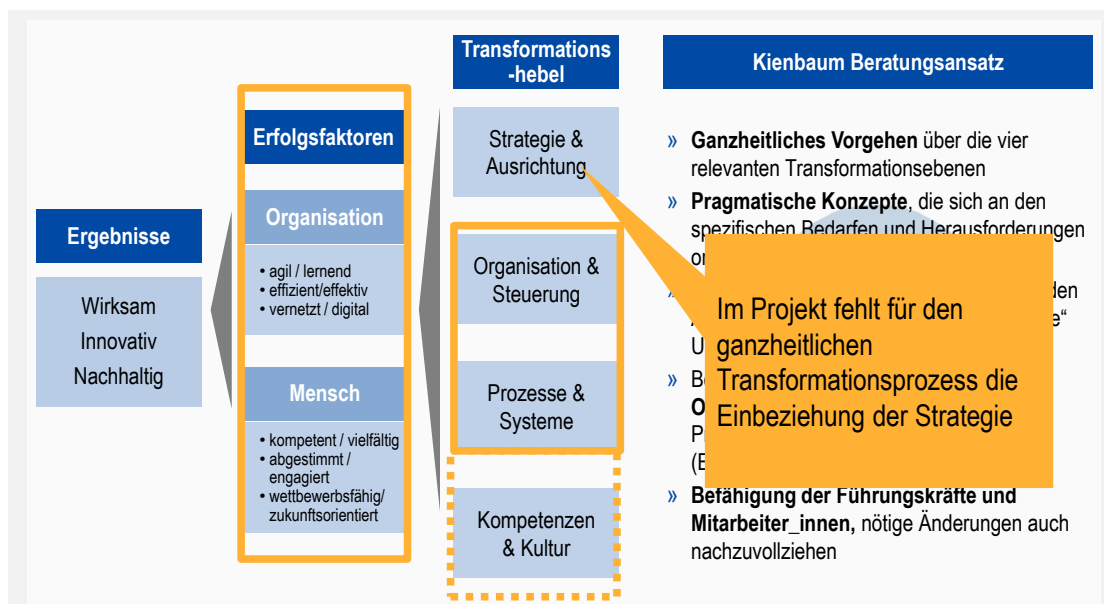


Abbildung 3: Kienbaum-Transformations-Modell

In Abstimmung mit dem Führungskreis wurden daher folgende neue Ziele aufgenommen (zu den Einzelheiten der Inhalte wird hier auf die entsprechenden Berichtsabschnitte zu den genannten Zielen verwiesen):

- » Projektbegleitende Kommunikation (Ziel 5)
- » Weiterentwicklung Führung und Kultur (Ziel 6)
- » Konzeptionierung einer einheitlichen Steuerungslogik (Ziel 7)
- » Validierung/Konzeptionierung der Organisationsstruktur entlang der Steuerungslogik (Ziel 8)



Ferner wurde das bis zu diesem Zeitpunkt noch verbleibende Budget aus Ziel 4 in die Arbeit an den Zielen 7 und 8 umgeschichtet sowie das Budget für Ziel 3 (Personal) ausgeweitet, um alle dort aufgeworfenen Fragestellungen bearbeiten zu können.

### 3. Ziel 1: Die ausgewählten Schlüsselprozesse sind tiefergehend analysiert und Optimierungsvorschläge erarbeitet

Die zu untersuchenden Schlüsselprozesse wurden vom Sozialreferat auf Basis der Ergebnisse des oben benannten Vorgutachtens ausgewählt und vorgegeben. Diese gliedern sich in vier Führungsprozesse, vier Kernprozesse sowie einen Unterstützungsprozess.<sup>1</sup> Folgende Prozesse konnten als Führungsprozesse identifiziert werden: „AHB und Dienstanweisungen erstellen“, „Fachberatung durchführen“, „Leistungserstellung prüfen“, „Beschlussvorlagen erstellen“ (ursprünglich ‚Gremien analysieren und steuern‘). Kernprozesse sind folgende: „Ganzheitliche Maßnahmen bereitstellen (Gefährdungsfälle)“, „ganzheitliche Hilfen bereitstellen“, „SGB XII-Leistungen gewähren“ und „Hilfen zur Erziehung geben“. Als Unterstützungsprozess wurde „Fachverfahren Störungen betreuen“ identifiziert. Um diese in einer zweiten Projektphase tiefergehend beschreiben und analysieren zu können, wurden in zwei integriert angelegten Prozessworkshops ein Kern- und zwei Schlüsselprozesse gemeinsam optimiert. Teilweise werden die Ergebnisse aus Ziel 1 unter Ziel 3 erneut berücksichtigt.

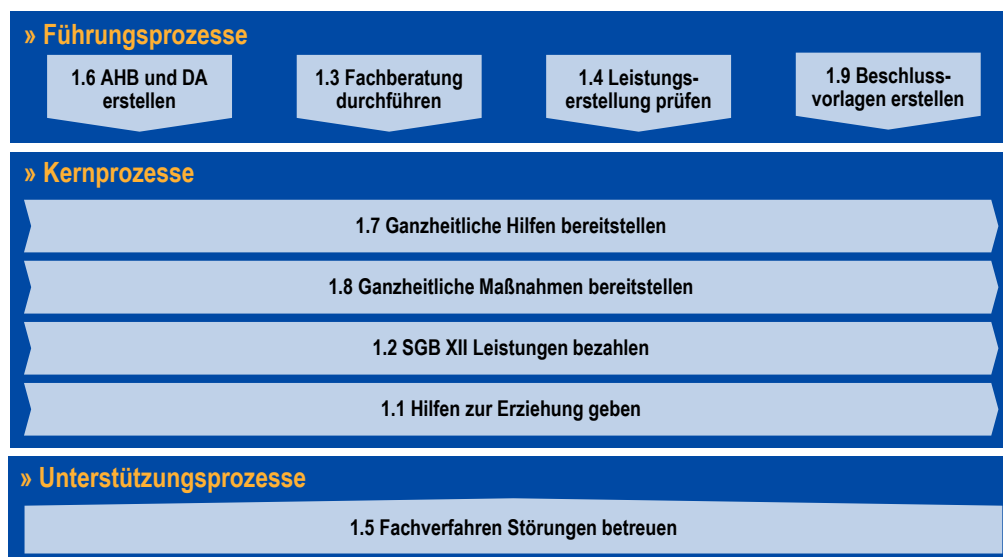


Abbildung 4: Übersicht der ausgewählten Schlüsselprozesse des Sozialreferats

<sup>1</sup> Ursprünglich wurden 10 Schlüsselprozesse ausgewählt. Es wurde durch die Projektgruppe aber entschieden, den Schlüsselprozess „Personal führen“ in das Ziel 3 zu integrieren.



### 3.1. Zielsetzung – Ziel 1

Zu Projektbeginn wurde als Ziel 1 definiert, „die ausgewählten Schlüsselprozesse tiefgehend zu analysieren und Optimierungsvorschläge zu erarbeiten“. Hierbei soll zunächst eine vertiefte Untersuchung der erarbeiteten Schlüsselprozesse 1 bis 9 erfolgen. Anschließend sollen prozessbezogene und prozessübergreifende Optimierungsvorschläge und Handlungsempfehlungen herausgearbeitet werden. Die hieraus erfolgenden Auswirkungen auf die Aufbauorganisationen sollten die zu Projektbeginn definierten Rahmenbedingungen (Bürger\_innen- und Kund\_innenorientierung, Rückschlüsse aus Sicht der Kund\_innen auf Arbeits- und Ablaufprozesse, Mitarbeiter\_innenfreundlichkeit), insbesondere durch folgende Aspekte, inhaltlich berücksichtigen:

- » die Begrenzung der Belastung des Personals und den Erhalt bzw. der Schaffung von attraktiven Arbeitsplätzen vor dem Hintergrund von Fachkräftemangel und demografischem Wandel,
- » Einhaltung von Qualitätsstandards,
- » Wirtschaftlichkeit,
- » Wirkungsorientierung,
- » Straffung von Arbeits- und Ablaufprozessen u.a. durch den Abbau von Schnittstellen, Abgrenzung von zentraler und regionaler (Dienst-)Leistung, Verbesserung von Führung und Management auf allen Ebenen).

Für sämtliche zuvor aufgeführten Schlüsselprozesse konnten im Sinne der Zielsetzung mehrere Optimierungsdimensionen herausgebildet werden, welche neben den Prozessen auch die Kultur und die Steuerung der Prozesse zwischen den zentralen und dezentralen Einheiten berücksichtigen:

- » Entspricht der Prozess den Anforderungen, die sich aus den jeweiligen Zielen ergeben?
- » Wo treten Bearbeitungsschleifen auf oder werden Doppelarbeiten durchgeführt?
- » Werden alle notwendigen Organisationseinheiten (intern/extern) rechtzeitig und umfassend beteiligt? Gibt es Zielkonflikte der Organisationseinheiten untereinander?
- » An welchen Stellen gibt es „externe“ Schnittstellen (z.B. aufgrund von Fremdleistungen durch Dritte etc.)?



- » Sind die Unterstützungsprozesse auf eine optimale Erledigung der Schlüsselprozesse ausgelegt?
- » An welchen Stellen sind Zuständigkeiten nicht eindeutig geklärt?
- » Welche Arbeitsmittel, insbesondere IT-Technik, werden zur Unterstützung und Beschleunigung der Arbeitsprozesse eingesetzt?
- » An welchen Stellen ergeben sich Optimierungspotenziale und welche Konsequenzen resultieren hieraus?

### 3.2. Methodisches Vorgehen – Ziel 1

Das methodische Vorgehen in Ziel 1 beinhaltete eine ganzheitliche Erhebung der Prozesse im Sozialreferat. Alle neun Schlüsselprozesse wurden im Rahmen mindestens zweier Workshop-Reihen zunächst im Status quo und anschließend im optimierten SOLL-Zustand analysiert und beschrieben. In der Vorbereitung der Workshops erfolgte zunächst die Definition der Teilnehmer\_innen für die prozessbezogenen Arbeitsgruppen, vorbereitende Auftaktgespräche (Erst-Interviews sowie ganztägige Hospitationen zu Beginn der Workshop-Reihe in ausgewählten SBH) sowie die Sichtung von wesentlichen und vorhandenen Dokumenten.

Das methodische Vorgehen ist in der folgenden Abbildung dargestellt.

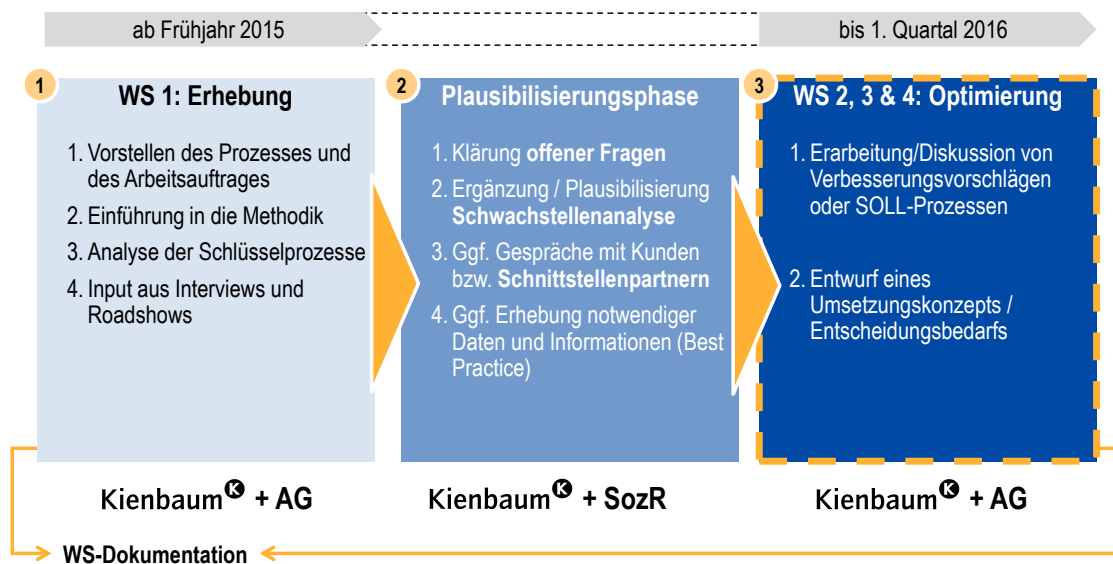


Abbildung 5: Methodisches Vorgehen Prozessoptimierung

### Vorgehen IST-Workshops: Erhebungsworkshops (ab 22.04.2015)

Das methodische Vorgehen im jeweiligen ersten Prozessworkshop strukturierte sich in die Vorstellung des Prozesses und des Arbeitsauftrags, die Einführung in die Methodik sowie die Analyse des jeweiligen Schlüsselprozesses. Zusätzliche Informationen konnten aus Roadshows (siehe Kapitel 7) gewonnen werden. Die Vorgehensweise der Analyse umfasste hier die folgenden Schritte:

- (1) Überprüfung des bestehenden IST-Prozesses: Aufnahme des Prozessziels, Vorstellung des Schlüsselprozesses anhand der existierenden Prozessbeschreibungen, Identifikation von Unterschieden
- (2) Herausarbeitung von Stärken und Schwächen: Kartenabfrage, Berücksichtigung der bisherigen Erkenntnisse aus den Interviews und Roadshows in einzelnen SBH, Schwachstellenanalyse (prozessübergreifend)
- (3) Ableitung der wesentlichen Handlungsfelder: Konkretisierung der Handlungsfelder, Clustern der Ergebnisse und Priorisierung (Punktabfrage)

Im jeweiligen IST-Prozessworkshop wurde der IST-Prozess diskutiert bzw. gemeinsam erarbeitet. Auf dieser Grundlage konnten bereits Optimierungsfelder und prozessbezogene konkrete Verbesserungen in Prozess, Schnittstellen, Rollen u.Ä. skizziert werden.

Ausgehend von den definierten Optimierungsfeldern aus dem jeweiligen ersten Prozessworkshop konnten konkrete Handlungsoptionen für die einzelnen Problemstellungen herausgearbeitet und Themen identifiziert werden, welche einer genaueren Analyse bedürfen.

### Vorgehen SOLL-Workshops: Optimierungsworkshops

Die Vorgehensweise der Analyse umfasste hier die folgenden Schritte:

- (4) Plausibilisierung sowie Schwachstellenanalyse
- (5) Erarbeitung von Optimierungsmaßnahmen: Individuell je nach Handlungsfeld
- (6) Priorisierung der Optimierungsmaßnahmen

Zwischen den Workshops erfolgte die Ergänzung und Plausibilisierung, die Schwachstellenanalyse (z.B. in Gesprächen mit Schnittstellenpartnern) sowie die Erhebung von relevanten Daten zwecks Konkreti-

sierung der Optimierungsfelder. Ebenfalls wurden in diesem Rahmen Ansätze einer guten Praxis für die Erhebung weiterer notwendiger Informationen und Daten zusammengetragen.

Die SOLL-Workshopreihe diente der Validierung des SOLL-Prozesses bzw. der Diskussion der im ersten Workshop erarbeiteten Optimierungsfelder. Darüber hinaus wurden die Arbeitsergebnisse aus dem Ersttermin in konkreten Maßnahmen (Steckbriefe) skizziert und notwendige Rahmenbedingungen für die Umsetzung sowie Entscheidungsbedarfe festgelegt. Anschließend erfolgte eine Priorisierung der Optimierungsmaßnahmen innerhalb der einzelnen Prozesse.

In einigen Schlüsselprozessen wurde die zweite Workshopreihe über mehrere Workshoptermine verteilt.

### **Adaption der Vorgehensweise durch die Projekterweiterung der Ziele 7 und 8 – Konzeptionierung einer einheitlichen Steuerungslogik und Validierung/Konzeptionierung der Organisationsstruktur entlang der Steuerungslogik**

Auf Basis erster Zwischenergebnisse erfolgte, wie oben beschrieben, eine Projekterweiterung, da ersichtlich wurde, dass die Themen „Konzeptionierung einer einheitlichen Steuerungslogik und Validierung sowie Konzeptionierung der Organisationsstruktur entlang der Steuerungslogik“ übergeordnete Optimierungsmaßnahmen bedürfen. Die Ergebnisse der Ziele 7 und 8 wurden in den finalen Workshops des Ziels 1 berücksichtigt, sofern diese Implikationen für die jeweiligen Schlüsselprozesse hatten.

- » Sämtliche Handlungsfelder in den neun Schlüsselprozessen wurden bzgl. der neu hinzugekommenen Fragestellung aus den Zielen 7 und 8 dahingehend untersucht, ob diese Auswirkungen auf die erarbeiteten Ergebnisse haben
- » In den Schlüsselprozessen AHB und Dienstanweisungen erstellen, „Fachberatung durchführen“, Leistungserstellung prüfen, „Beschlussvorlagen erstellen“, ganzheitliche Hilfen bereitstellen, ganzheitliche Maßnahmen bereitstellen und „Hilfen zur Erziehung geben“ wurden in zusätzlichen Prozess-Workshops die oben genannten Fragestellungen separat diskutiert und Ergebnisse erarbeitet

» Die konkreten Tätigkeiten sind der folgenden Übersicht zu entnehmen

Hospitationen vor Ort	Zwei Hospitationen in SBH
Interviews im Rahmen der Bestandsaufnahme	Sechs Interviews insbesondere mit den Verantwortlichen, die für die jeweiligen Schlüsselprozesse benannt wurden.
Interviews, Arbeitsgruppentreffen und Workshops im Rahmen der Analyse- und Optimierungsphase	Im Ziel 1 mit insgesamt neun Schlüsselprozessen wurden diverse IST- und SOLL-Workshops durchgeführt. Dabei gab es i.d.R. einen ersten IST-Workshop sowie anschließend ein bis drei SOLL-Workshops pro Schlüsselprozess. Es wurden im Rahmen der Analysephasen diverse zusätzliche Interviews (telefonisch/vor Ort) zu den neun Schlüsselprozessen geführt, zwecks Ermittlung fehlender Informationen oder vertiefter Analyse der Optimierungsfelder. Darüber hinaus wurden auch in Arbeitsgruppentreffen mit einer kleinen Gruppe von Teilnehmern die SOLL-Workshops vorbereitet.

Abbildung 6: Übersicht Tätigkeiten Ziel 1

### 3.3. Prozess 1.1.: „Hilfen zur Erziehung geben“

In diesem Kernprozess werden alle Maßnahmen und Schritte zur Hilfeerschließung im Familien- oder Einzelfall abgebildet. Hilfen zur Erziehung (HzE) werden nach Aufnahme durch die Orientierungsberatung, oder auch durch das Jobcenter, nach Weitergabe an die BSA zur Verfügung gestellt. Je nachdem wie der Fall ausgeprägt ist, wird die Unterstützung ambulant, teil- oder vollstationär erbracht. Außerdem klärt bei Bedarf der psychologische Dienst, ob eine seelische Behinderung vorliegt und ob Eingliederungshilfe zu leisten ist. Die Leistung ambulanter Hilfeangebote obliegt dabei vollständig der BSA, wogegen teil- und vollstationären Hilfen an eine Vermittlungsstelle übergeben werden. Dort ist es die Aufgabe eines Fachteams, den Einzelfall genau zu prüfen und eine Empfehlung auszusprechen. Die BSA bzw. die Vermittlungsstelle übertragen die Fälle dann an die entsprechenden Einrichtungen und führen das Hilfeplanverfahren durch und sind für dessen Kontrolle zuständig. Das Ende des Prozesses kann dabei entweder durch den Wegfall des Hilfebedarfs oder durch die Volljährigkeit und dem damit verbundenen Wegfall der Zuständigkeit des Jugendamtes markiert sein.

### 3.3.1. Kurzzusammenfassung der TOP Maßnahmen – „Hilfen zur Erziehung geben“

#### TOP Maßnahmen:

- » Einführung einer einheitlichen Kapazitätssteuerung der Hilfeangebote im Rahmen der Etablierung von WSE (1.1.4)
- » Etablierung einer wirkungs- und ergebnisorientierten Steuerung (WSE) (1.1.12)
- » Etablierung von Mechanismen zur Qualitätskontrolle (Etablierung WSE) (1.1.5)

#### Warum sind diese Maßnahmen wichtig? (Hintergrund/IST-Analyse):

- » Bislang erfolgt nur in Teilen und uneinheitlich eine Kapazitätssteuerung der Hilfeangebote, aufgrund verschiedener Zugriffsprobleme (z.B. Wartelisten)
- » Gleichzeitig erfolgt keine Qualitätskontrolle der geleisteten Hilfen zur Erziehung
- » Vor diesem Hintergrund ist eine effektive wirkungs- und ergebnisorientierte Steuerung des Prozesses HzE nur eingeschränkt möglich, da relevante Informationen über einen effizienten Leistungseinsatz und der Qualität der Ergebnisse fehlen

#### Was wird dadurch bzgl. Bürger innennutzen, eingennommener Prozessperspektive und integriertem Arbeiten erreicht?

- » Durch die Orientierung der Leistungserbringung an den Wirkungen und Ergebnissen ist eine deutlichere Fokussierung auf einen Qualitätsgewinn bei gegebenen Ressourcen zu erwarten
- » Zudem entsteht durch die Abbildung der Leistungen in einer WSE mehr Klarheit und Transparenz
- » In Summe ermöglicht diese effiziente Steuerung der Leistungserbringung ein verbessertes Controlling innerhalb des Sozialreferats

### 3.3.2. **Ergebnisse der IST-Analyse des Prozesses „Hilfen zur Erziehung geben“**

Bei der Analyse dieses ausgewählten Kernprozesses wurde zusammen mit den Teilnehmer\_innen des ersten und zweiten Workshops, die aus den beteiligten Ämtern S-II und S-IV zusammengesetzt waren, sämtliche Schritte des Prozesses beschrieben und validiert. So wurde in dieser Erhebungsphase der existierende Prozessablauf vorgestellt, um ein gemeinsames Verständnis der unterschiedlichen Ämter zu schärfen.

Das Ziel des Prozesses wurde zusammenfassend definiert als Bereitstellung passgenauer und wirkungsvoller Hilfe für die Familie

- » anhand einer tiefgehenden Analyse,
- » bei partizipativer Durchführung,
- » bei rechtskonformem Handeln,
- » bei optimiertem Verwaltungshandeln,
- » unter Aspekten der Wirtschaftlichkeit,
- » für den Bürger,
- » einfach, transparent und verständlich sowie
- » inklusive Beschwerdemanagement.

Die Analyse zur Optimierung des Prozesses erfolgte im Rahmen von Auftaktgesprächen mit dem Verantwortlichen seitens des Sozialreferats, vier Workshops sowie Einzelgesprächen mit unterschiedlichen Teilnehmer\_innen. Außerdem wurden Daten erhoben bzw. gesichtet, analysiert und im Rahmen der Workshops mit den Teilnehmer\_innen diskutiert.

Auf dieser Grundlage galt es, Optimierungspotentiale entlang der Dimensionen Zeit, Kosten und Qualität zu identifizieren sowie Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten zu definieren. Die Zielerwartungen der Teilnehmer\_innen in der Workshopreihe waren dementsprechend:

- » Gemeinsames Verständnis des gelebten IST-Prozesses schaffen
- » (Prozessuale) Schwachstellen identifizieren und Optimierungsmöglichkeiten definieren





Auf Basis eines einheitlichen Prozessverständnisses<sup>2</sup> konnten Optimierungspotentiale auch außerhalb der reinen Prozessbetrachtung abgeleitet werden, die zu vier übergeordneten Feldern zusammengefasst wurden.

### Rollen und Zuständigkeiten

Als erstes Optimierungsfeld ist hier die Verteilung von Rollen und Zuständigkeiten innerhalb des Prozesses zu nennen. Besonders zwischen dem Sozialreferat und freien Trägern<sup>3</sup>, aber auch zwischen den unterschiedlichen Einheiten innerhalb des Sozialreferats (vor allem zwischen der BSA und der VMS) kommt es durch die Unklarheit über den Aufgabenkatalog und Entscheidungsbefugnisse der jeweiligen Akteure zu unnötigen Mehrfachzuständigkeiten und Professionsbruchstellen. Zudem erfolgt in manchen Teilen keine gleichberechtigte Zusammenarbeit zwischen den unterschiedlichen am Prozess beteiligten Akteuren. In Verbindung mit der konkreten Auflösung der Zuständigkeit von Orientierungsberatung (Orb) und BSA kommt es so zu großen Zeitverlusten.

### Effizienz und Qualität

Zudem besteht die Herausforderung, dass in den einzelnen HzE-Verfahren unterschiedliche Standards angewendet werden und die Zuständigkeitsprüfung zwischen BSA und Vermittlungsstelle komplex ist. Eine Kapazitätssteuerung der Hilfeangebote kann so nur in Teilen erfolgen und eine Qualitätskontrolle innerhalb des Prozesses wird faktisch nicht praktiziert. So weist der gelebte IST-Prozess „Hilfe zur Erziehung geben“ einige Schwächen auf, die zu Ineffizienzen und Qualitätsmängeln führen.

### Bürger\_innennahe und schlanke Verwaltung

In Verbindung mit einer großen Regulierungstiefe und Formalisierung der einzelnen Prozessschritte wird die Arbeit für den/die Sachbearbeiter\_in und das Erreichen des eigentlichen Ziels einer bürger\_innennahen und -freundlichen Verwaltung erschwert. Teilweise verweisen einzelne Dienstleistungen

---

<sup>2</sup> Die Visualisierung des Prozesses ist in (Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.) zu finden.

<sup>3</sup> Die Steuerung bzw. Zusammenarbeit mit den externen Trägern wurde im Rahmen des Workshops aufgrund parallel stattfindender Veranstaltungen mit den externen Trägern nicht berücksichtigt.

sungen auf bis zu 30 andere Dienstanweisungen – oder die momentane Prozessgestaltung erfordert von Eltern teilweise Mehrfachunterschriften, obwohl es sich eigentlich um einen Sachverhalt handelt. Frustration bei Mitarbeiter\_innen und Bürger\_innen ist die Folge.

### **Personalmangel und Kapazitäten**

Diese Problematiken führen zusammen mit einem referatsweiten Personalmangel zu starken Kapazitätsproblemen bei der Fallbearbeitung. Es könnte eine Kapazitätserhöhung durch die Neueinstellung qualifizierten Personals erfolgen. Außerdem ist eine Kapazitätserweiterung ebenfalls durch einen Effizienzgewinn zu realisieren und daher als Ziel anzustreben.

### **Diskussion verschiedener Steuerungskonzepte als übergeordnetes Optimierungspotential**

Zusätzlich zu den benannten prozessbezogenen Optimierungsfeldern wurde in einem Exkurs über mögliche Steuerungskonzepte als Alternative zur aktuellen Praxis diskutiert.<sup>4</sup> Grund dafür war, dass das Verhältnis zwischen Steuerung und Operative als zusätzliches Hemmnis für produktives Arbeiten immer wieder während der Analyse des IST-Prozesses zur Sprache kam. So existieren zwar ein Berichtswesen, Kennzahlen und Statistiken, jedoch ist die Datenbasis dabei oft unzureichend oder die Kennzahlen werden nicht einheitlich im weiteren Prozess angewendet. Somit erfolgt keine belastbare Erfassung von Leistung und Qualität. Eine referatsweite Harmonisierung der Steuerungsprozesse anhand eines Leitgedankens wie etwa „So frei wie nötig, so strukturiert/konkret wie möglich“ wurde als mögliche Lösung identifiziert und diskutiert.

### **3.3.3. Optimierungsmaßnahmen für den Prozess „Hilfen zur Erziehung geben“**

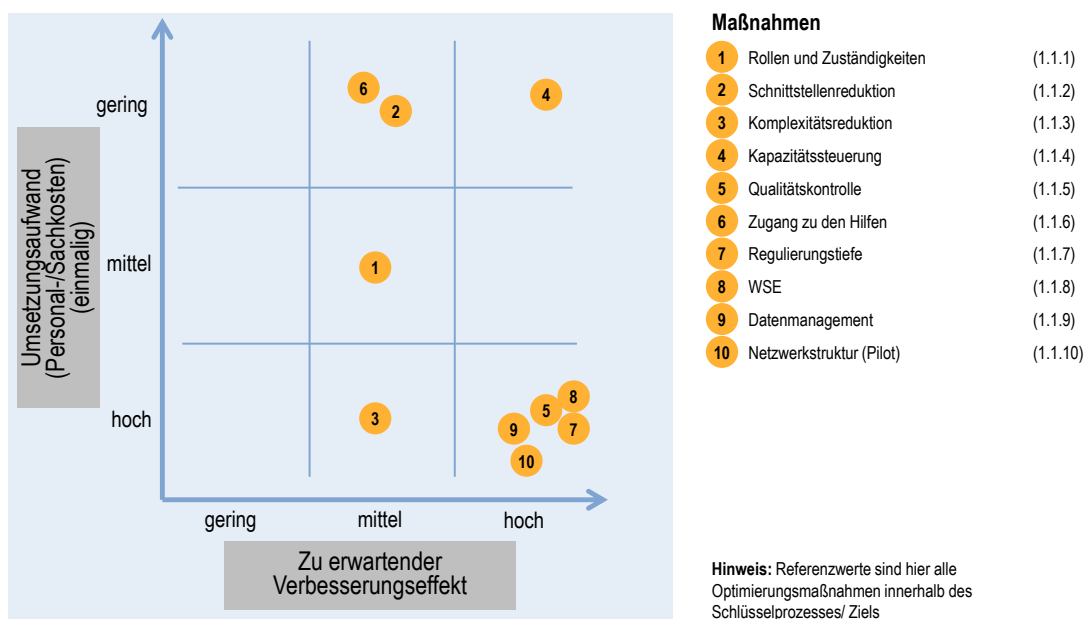
Ausgehend von diesen Optimierungsfeldern wurden so, während des SOLL-Workshops, konkrete Optimierungsmaßnahmen durch die Teilnehmer\_innen für die einzelnen Problemstellungen herausgearbeitet. Diese wurden in Maßnahmensteckbriefen finalisiert und für die Umsetzung relevante Hinweise for-

---

<sup>4</sup> Die verschiedenen Steuerungskonzeptideen bilden lediglich erste Diskussionsergebnisse ab.

muliert. Die entsprechenden Maßnahmensteckbriefe werden im Anhang dargestellt und bilden die zentrale Grundlage für die Umsetzung der Optimierungsmaßnahmen.

Die folgende Abbildung zeigt die Priorisierung der Maßnahmen.



**Abbildung 7: Priorisierungsmatrix der Optimierungsmaßnahmen – Prozess „Hilfen zur Erziehung geben“**

- » 1.1.1: Festlegung und Kommunikation eindeutiger Rollen und Verantwortlichkeiten im Prozess und an den Schnittstellen (intern, zwischen den Professionen) und Bruchstellen (extern) u.a. auch zur Förderung einer offenen, partnerschaftlichen Zusammenarbeit aller Beteiligten und dementsprechende Anpassung der Dienstanweisungen und AHB
- » 1.1.2: Minimierung von Schnittstellen zwischen den Professionen
- » 1.1.3: Reduzierung von Komplexität, z.B. durch:
  - klare Zuordnung von Zuständigkeiten anhand definierter Rollen
  - Berücksichtigung der unterschiedlichen Verfahren in den einzelnen HzE
  - Etablierung von Standards zur Bearbeitung

- » 1.1.4: Einführung einer Vereinheitlichung der Kapazitätssteuerung der Hilfeangebote im Rahmen der Etablierung von WSE. Informationsbasis schaffen (kommt künftig aus SoJA) und darauf basierend Controlling aufbauen/Steuerungskreislauf anhand Bedarfscontrolling
- » 1.1.5: Etablierung von Mechanismen zur Qualitätskontrolle (Etablierung WSE)
- » 1.1.6: Schaffung klarer Zugänge zu den Hilfen
- » 1.1.7: Regulierungs- und Formalisierungstiefe neu definieren:
  - Analyse der derzeitigen Formalisierungstiefe
  - Analyse des Formalisierungsbedarfs
  - Schaffung eines einheitlichen Konzepts für die gesamte BSA entsprechend des Bedarfs (abhängig von der Profession)
  - Verschlinkung der Dienstanweisung Erziehungshilfen
- » 1.1.8: Ergebnis- und wirkungsorientierte Steuerung etablieren (WSE)
- » 1.1.9: Datenmanagement vereinheitlichen/verbessern (integrierte Lösungen sind zu schaffen). Synchronisierung WSE und SoJA
- » 1.1.10: Etablierung einer Netzwerkstruktur (bereichsübergreifende Einbindung aller Beteiligten nach Fachlichkeit/Themenkompetenz, losgelöst von Hierarchie: Themenverantwortliche mit Entscheidungskompetenz ausstatten, dazu Ebenen auflösen und Informationen bündeln durch Einbezug der Operative)

### 3.4. Prozess 1.2.: „SGB XII Leistungen gewähren“

Bei diesem Prozess handelt es sich um die Leistungsgewährung von Grundsicherung im Alter und bei Erwerbsminderung gemäß SGB XII als Teil des Geschäftsbereichs wirtschaftliche Hilfen bereitstellen. Auf Erst- oder Weiterbewilligungsantrag werden dabei in einem persönlichen Gespräch die Bedürfnisse des/der Kund\_in geklärt; besteht zusätzlicher Hilfebedarf, wird der/die Kund\_in zu weiteren Beratungsstellen, wie der Orientierungs-, Schuldner- bzw. Insolvenzberatung, weitervermittelt. Ist dies nicht der Fall, wird eine Akte angelegt und anschließend über die Leistungsgewährung beschieden. Generell sind die Arbeitsschritte innerhalb des Prozesses stark durch die Anwendung *LämmKom* vorgegeben und erfolgen einheitlich. Durch die enge Verflochtenheit mit den Führungsprozessen „Fachberatung durch-

führen“ (vergleiche Abschnitt 3.5.) und „Leistungserstellung prüfen“ (vergleiche Abschnitt 3.6.) wurde die Analyse des IST-Zustands der einzelnen Prozesse gemeinsam durchgeführt.

### 3.4.1. Kurzzusammenfassung der TOP Maßnahmen – „SGB XII Leistungen gewähren“

#### TOP Maßnahmen:

- » Überarbeitung des Grundantrags (Teil 1) mit Anlage SGB XII (Teil 2) zur Verbesserung der Bürger\_innenfreundlichkeit/Verständlichkeit (1.2.1)
- » Entwicklung und Anwendung von objektiven Kriterien zur Gewichtung von Spezialfällen nach Zeitaufwand/Schwierigkeit für den Sachbearbeiter, als Grundlage einer ausgeglicheneren Verteilung von Spezialfällen (1.2.2)
- » Verbesserungen in der IT-Unterstützung im Themenbereich Bescheidketten durch Anpassungen der Formulare in Aktivitäten (1.2.7)

#### Warum sind diese Maßnahmen wichtig? (Hintergrund/IST-Analyse):

- » Regelmäßige Überprüfung auf Basis des Grundantrags für die Weiterbewilligung; Antrag wird meist direkt an Bürger\_innen verschickt – ist aber für diese schwer verständlich, wird häufig fehlerhaft ausgefüllt und es sind oft Nachfragen/Korrekturen seitens SBH notwendig
- » Sachbearbeiter\_innen sind Generalisten, die vielfältige Themen bearbeiten; hoher Zeitaufwand für Spezialthemen und Spezialfälle nicht gleich verteilt; einige Spezialthemen werden bereits zentral bearbeitet – weitere kommen infrage
- » Verbescheidungen werden zunehmend komplex; großer Aufwandstreiber für die Sachbearbeiter\_innen; IT-Anwendungen unterstützen den Arbeitsprozess nicht in optimaler Art und Weise

#### Was wird dadurch bzgl. Bürger\_innennutzen, eingenommener Prozessperspektive und integriertem Arbeiten erreicht?

- » Optimierung des Bürger\_innennutzens durch Verbesserung der Verständlichkeit und Übersichtlichkeit für die Bürger\_in; Reduzierung der Aufwände in den SBH, durch weniger Bedarf für Nachfragen und Korrekturen

- » Bessere Verteilung von Spezialfällen über SBH/Sachbearbeiter\_innen; Verringerung des Aufwands bei einzelnen Sachbearbeitern\_innen und Schaffung von Ressourcen für andere Arbeitsfelder; bessere und schnellere Bearbeitung im Bescheidwesen; schnellere Bearbeitung für/Rückmeldung an die Bürger\_in und dadurch verbesserter Bürger\_innennutzen

### 3.4.2. **Ergebnisse der IST-Analyse des Prozesses „SGB XII Leistungen gewähren“**

Für den Prozess „SGB XII Leistungen gewähren“ lag zu Beginn eine Prozessbeschreibung in Adonis vor. Diese diente als Basis für die Prozessanalyse und wurde mit den Teilnehmer\_innen der Workshops validiert. Die Prozessdarstellung des Prozesses ist dem Anhang (**Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden..**) zu entnehmen.

Entlang des Prozesses wurden im Rahmen des IST-Workshops mittels einer Kartenabfrage insgesamt drei sogenannte Optimierungsfelder (bestehend aus mindestens einer konkreten Schwachstelle) identifiziert. Diese wurden von den Teilnehmer\_innen diskutiert und entsprechend ihrer Relevanz kategorisiert. Im weiteren Verlauf wurde sich auf jene Optimierungsfelder fokussiert, die entsprechend der Kategorisierung als relevant markiert wurden. Von Beginn an kristallisierten sich einige Kernbereiche mit Blick auf Optimierungspotenziale innerhalb des Prozesses heraus:

- » Notwendige Überarbeitungen des Grundantrags für eine Verbesserung der Bürger\_innenfreundlichkeit
- » Probleme des Generalisten-Ansatzes der SBH bei der Bearbeitung von Spezialthemen
- » Belastungen durch hohen (unnötigen) Zeitaufwand in verschiedenen Bereichen

## **Notwendige Überarbeitungen des Grundantrags für eine Verbesserung der Bürger\_innenfreundlichkeit**

Als erstes Optimierungsfeld wurde die Benutzerunfreundlichkeit des Grundantrags hervorgehoben und darauf hingewiesen, dass eine Überarbeitung mit dem Ziel der gesteigerten Bürger\_innenfreundlichkeit notwendig sei. Ausgangslage hierfür ist, dass nach drei Jahren, bzw. ggf. auch schon früher, eine Überprüfung der Leistungsgewährung über einen Grundantrag für die Weiterbewilligung von Zahlungen nötig ist. Aufgrund von Personalmangel wird dieser meist an den/die Bürger\_in verschickt, obwohl die anzuwendende Dienstanweisung eigentlich ein Ausfüllen zusammen mit einem/einer Sachbearbeiter\_in vorsieht. Der Antrag ist aber so komplex und schwer verständlich für viele Empfänger, dass diese den Antrag gar nicht oder nur fehlerhaft ausfüllen (Schätzung: in 50 Prozent der Fälle). So entstehen häufig weitere Bearbeitungsschleifen (entweder Telefonat, erneuter Versand des Antrags oder persönliches Gespräch). Entstehende Nachfragen und Korrekturen nach der Rücksendung an den/die Sachbearbeiter\_in schaffen zusätzlichen Zeitaufwand. Im ersten Workshop wurde deutlich, dass diese Problemlage zwar schon seit Längerem bekannt war und erste Bemühungen zur Überarbeitung auch bereits angefallen waren. Jedoch wurde die tatsächliche Überarbeitung bis dato durch eine notwendige zeitintensive breite Abstimmung mit allen Ämtern verzögert.

## **Probleme des Generalisten-Ansatzes der SBH bei der Bearbeitung von Spezialthemen**

Als zweiter Themenkomplex wurde die teilweise problematische Verteilung und Bearbeitung von sogenannten Spezialfällen identifiziert. SGB XII-Sachbearbeiter\_innen in den SBH sind Generalisten, die bei hoher Arbeitsbelastung ein weites Themenspektrum abdecken müssen. Neben dem „Routine-Geschäft“ fallen darunter auch sehr spezialisierte, teils nur selten auftretende Fälle, wie z.B. Pflegefälle, Selbstständige, Nachlassermittlungen etc. Deren Bearbeitung nimmt mit Blick auf notwendige Einarbeitungen und fehlende Routine verhältnismäßig viel Zeit in Anspruch; so können in Einzelfällen Spezialfälle auch mal eine ganze Woche zur Bearbeitung in Anspruch nehmen. Dabei ist der Umfang/Anteil an Spezialfällen zusätzlich nicht gleich über die Sachbearbeiter\_innen verteilt (schwankt geschätzt zwischen 15 und 30 Prozent). Zwar hat bzgl. mancher Themen schon im Vorfeld eine Zentralisierung stattgefunden, jedoch könnten hierfür weitere Themen potenziell infrage kommen. Eine zentrale Bearbeitung durch entsprechend auf diese Fälle spezialisierte Experten könnte die Bearbeitung der Fälle beschleunigen und die Sachbearbeiter\_innen entlasten.

### **Belastungen durch hohen (unnötigen) Zeitaufwand in verschiedenen Bereichen**

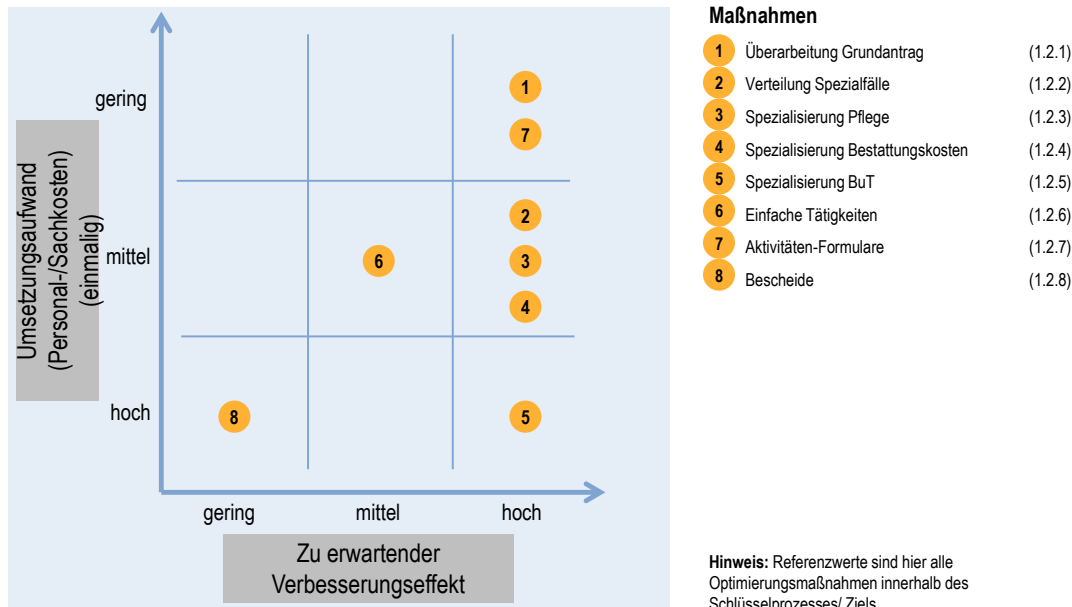
Zudem zeigte sich, dass es einerseits aufgrund von komplexen Bescheid-Ketten sowie andererseits durch viele einfache Tätigkeiten im Arbeitsalltag, wie das Kopieren oder das Ordnen von Akten, zu hohem Zeitaufwand für die einzelnen Sachbearbeiter\_innen kommt, der die Qualität und die Effizienz der Arbeit negativ beeinträchtigt. Vor allem die bisherige Praxis der erneuten Bescheidung bei jeder Änderung der Leistungen nimmt hier viele Ressourcen in Anspruch. Der geschätzte Anteil des Arbeitsalltags, der sich aus einfachen, teils delegierbaren Tätigkeiten zusammensetzt, schwankte gemäß Angaben zwischen 15 und 30 Prozent. Qualifizierte Zuarbeit oder auch maschinelle Erleichterungen könnten ggf. Abhilfe schaffen.

### **3.4.3. Optimierungsmaßnahmen für den Prozess „SGB XII Leistungen gewähren“**

Ausgehend von diesen Optimierungsfeldern wurden so, während des SOLL-Workshops, konkrete Optimierungsmaßnahmen durch die Teilnehmer\_innen für die einzelnen Problemstellungen herausgearbeitet. Diese wurden in Maßnahmensteckbriefen finalisiert und für die Umsetzung relevante Hinweise formuliert. Die entsprechenden Maßnahmensteckbriefe werden im Anhang dargestellt und bilden die zentrale Grundlage für die Umsetzung der Optimierungsmaßnahmen.



Die folgende Abbildung zeigt die Priorisierung der Maßnahmen.



**Abbildung 8: Priorisierungsmatrix der Optimierungsmaßnahmen – Prozess „SGB XII Leistungen gewähren“**

- » 1.2.1: Überarbeitung des Grundantrags (Teil 1) mit Anlage SGB XII (Teil 2) zur Verbesserung der Bürger\_innenfreundlichkeit/Verständlichkeit
- » 1.2.2: Entwicklung und Anwendung von objektiven Kriterien zur Gewichtung von Spezialfällen nach Zeitaufwand/Schwierigkeit für Sachbearbeiter\_innen. Diese sollen anschließend Grundlage einer ausgeglicheneren Verteilung von Spezialfällen sein
- » 1.2.3: Identifizierung besonders schwieriger Pflegefälle (zumindest für Erstentscheid, z.B. nach Kriterien wie Kostenhöhe oder Zeitaufwand). Anschließend zentrale Bearbeitung
- » 1.2.4: Etablierung von ausgewählten SBH mit besonderer Kompetenz im Bereich Bestattungskosten. Aufteilung aller relevanten Fälle auf diese „Kompetenzzentren“
- » 1.2.5: Zentralisierung/Spezialisierung Bildung und Teilhabe (BuT) (Vorschlag: Ansiedlung bei den freiwilligen Leistungen), IT-unterstützte Bearbeitung. Nicht originär SGB XII – Prozess → hierzu gibt es einen eigenen, nicht beschriebenen Prozess!

- » 1.2.6: Zeitarbeitskräfte für das Kopieren von Akten einsetzen. Einrichtung von Stellen im einfachen/mittleren Dienst für unterstützende Tätigkeiten (Akten suchen, Archiv etc.)
- » 1.2.7: Abfrage bei Sachbearbeiter\_innen, welche Formulare in Aktivitäten enthalten sein sollten. Anschließend IT-Umsetzung

### 3.5. Prozess 1.3.: „Fachberatung durchführen“

Bei dem Prozess „Fachberatung durchführen“ handelt es sich um einen zentralen Führungsprozess, der Teil der fachlichen Steuerung ist. Der Führungsprozess „Fachberatung durchführen“ ist gerade für die operative Leistungserbringung vor Ort von großer Bedeutung. Die Fachberatung der Sachbearbeiter\_innen ist dabei zentral in den unterschiedlichen Steuerungsbereichen angesiedelt und ein individuell gestalteter Prozess, der in den verschiedenen Bereichen auch teils unterschiedlich verläuft. Die Beratung der Bezirkssozialarbeiter\_innen in den SBH wird durch die dezentral organisierten Einheiten über die TRL und den Unterstützungsdienst gewährleistet.

Durch die enge Verflochtenheit mit dem Kernprozess „SGB XII Leistungen gewähren“ (vergleiche Abschnitt 3.4.) und „Leistungserstellung prüfen“ (vergleiche Abschnitt 3.6.) wurde die Analyse des IST-Zustands der einzelnen Prozesse gemeinsam durchgeführt.

Nach Erarbeitung erster Optimierungshebel wurden aus den restlichen Schlüsselprozessen ebenfalls, dort wo vorhanden, Anforderungen an einen zukünftig optimierten Führungsprozess „Fachberatung durchführen“ aufgenommen.

Final wurden dann zwei Workshops zur Optimierung des Führungsprozesses unter Berücksichtigung sämtlicher Anforderungen organisiert und durchgeführt.

Zentrale Erwartungen der Workshop-Teilnehmer\_innen waren vor allem:

- » Verwendung der Fachberatungsergebnisse zur Qualitätssicherung
- » Keine Zweckentfremdung der Fachberatung für andere Aufgaben
- » Klare Definition der Fachberatung
- » Transparenz über Kapazitäten in den zentralen Einheiten und einforderbare Standards
- » Verbindlichkeit in den Aussagen

- » Rollendefinition
- » Aussagen zu Fehlerkultur und Umgang damit

### 3.5.1. **Kurzzusammenfassung der TOP Maßnahmen – „Fachberatung durchführen“**

#### TOP Maßnahmen:

- » Anwendung einheitlicher Fachberatungs-Standards (1.3.1)
- » Einführung einer „fachlichen Unterstützung bzw. Fachberatung“ auch für die Sozialpädagogik (1.3.2)

#### Warum sind diese Maßnahmen wichtig? (Hintergrund/IST-Analyse):

- » Früher wurde die Fachberatung 14-tägig durchgeführt. Jetzt erfolgt diese nur noch ca. alle vier bis sechs Wochen für max. drei Stunden. Der Bedarf ist viel höher und somit können nicht mehr alle Fälle besprochen werden. Konsequenz: (Vorzeitiges) Zahlen von Geldleistungen
- » Erster Ansprechpartner für sozialpädagogische Basis ist die TRL/GL/UD. Aus Zeitmangel vor Ort oder bei komplexen Fällen wird zusätzliche fachliche Unterstützung benötigt, um Fälle richtig bearbeiten zu können

#### Was wird dadurch bzgl. Bürger innennutzen, eingenommener Prozessperspektive und integriertem Arbeiten erreicht?

- » Gegenseitiges Verständnis von Fachberatung und Sachbearbeiter\_innen wird gestärkt, z.B. im SBH Pasing im Bereich Inklusion und Pflege, dadurch wird integriertes Arbeiten gestärkt

#### **Der Bürger\_innennutzen besteht in einer Gleichbehandlung durch die Sozialpädagogik, weil die Fachberatung einheitliche Standards etabliert**

- » Integriertes Arbeiten wird ermöglicht
- » Steigerung der Prozesssicherheit in der Sachbearbeitung

### 3.5.2. Ergebnisse der IST-Analyse des Prozesses „Fachberatung durchführen“

Für den Prozess „Fachberatung durchführen“ lag zu Beginn eine Prozessbeschreibung in Adonis vor. Diese diente als Basis für die Prozessanalyse und wurde mit den Teilnehmer\_innen der Workshops validiert. Die Prozessdarstellung des Prozesses ist dem Anhang (**Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden..**) zu entnehmen.

Der Prozess „Fachberatung durchführen“ wurde zunächst gemeinsam mit dem Prozess „SGB XII Leistungen gewähren“ betrachtet. Entlang des Prozesses wurden im Rahmen des IST-Workshops mittels einer Kartenabfrage insgesamt drei sogenannter Optimierungsfelder (bestehend aus mindestens einer konkreten Schwachstelle) identifiziert. Im ersten Workshop wurden in Kleingruppen ausgewählte Maßnahmen diskutiert und anhand von Beispielen konkretisiert. Dies sollte unter der Annahme erfolgen, dass nur kleine Veränderungen bzw. Umschichtungen mit Blick auf die Ressourcen möglich sind. Anschließend erfolgte eine kurze Ergebnisvorstellung. Im zweiten Workshop wurden begonnene Maßnahmen weiterentwickelt sowie Hinweise und Impulse aus anderen Kernprozess-Workshops verarbeitet.

Folgende Herausforderungen wurden im Rahmen des gesamten Analyse- und Konzeptions-Prozesses behandelt:

- » Unterschiedliches Verständnis, fehlende Verfügbarkeit und Standards
- » Rollendefinition der Fachberater\_innen nicht eindeutig bzw. nicht einheitlich gelebt (Überschneidungen Fachsteuerung)
- » Schwierige Definition von Rollen und Verantwortlichkeiten, da jeder Steuerungsbereich diese nach den eigenen Funktionen definiert
- » Abgrenzung der Rollenverteilung TRL/Fachberatung
- » Zu wenige bzw. nicht passende Beratungsangebote
- » Fachberatung ist nicht für jede Profession verfügbar (Ressourcen- und Kapazitätenengpässe)
- » „Fachberatung spiegelt das Problem der Matrixorganisation wieder“

Zunächst wurden mithilfe eines ersten Brainstormings oben genannte Optimierungspotentiale gesammelt. Als wesentliche Elemente der Weiterentwicklung wurden die vertrauensvolle Zusammenarbeit, eine reduzierte Steuerung, klare und kurze Entscheidungswege, keine Trennung von Steuerung und Operative, eine ‚weniger ist mehr‘-Mentalität, Grundsätze zu Prüfung der Umsetzung, Neuausrichtung der Rolle von S-IV sowie die Bildung von Dialogrunden definiert. Da alle Maßnahmen eng miteinander verbunden sind, wurden Anforderungen an das System der Dialogrunden aus dem Teilnehmerkreis erarbeitet und in die entsprechend verantwortliche Arbeitsgruppe eingespielt.

Aus insgesamt acht identifizierten Optimierungspotentialen kristallisierten sich nach einer Priorisierung drei wesentliche Optimierungsfelder heraus:

- » Unterschiedliches Verständnis, Verfügbarkeit und Standards
- » Rollenverteilung TRL
- » Zu wenige bzw. nicht passende Beratungsangebote

## Unterschiedliches Verständnis, Verfügbarkeit und Standards

Das grundlegende Verständnis der Fachberatung, die Verfahren der Fachberatung und Zuordnungen werden teils als nicht einheitlich empfunden. Das Konzept der Fachberatung, Standards und die Verfügbarkeit von Fachberatung würden nicht einheitlich gelebt bzw. wären nicht einheitlich gewährleistet. Dies beinhaltet auch ein fehlendes einheitliches Rollenprofil für den/die Fachberater\_in über die Fachbereiche hinweg. Zum Teil entstünden durch unterschiedliche Standards auch Qualitätsprobleme. Die Maßnahme „Umsetzung einheitlicher Standards“ wurde am Beispiel „Pasing/Inklusion und Pflege“ erarbeitet, da dort zurzeit nicht mehr ausreichend Fachberater-Besuche stattfänden und somit nicht mehr alle Fälle besprochen werden können. Dies führt zu einer Priorisierung der Fälle. Ziel müsste es sein, eine Verbesserung bzw. Vereinheitlichung der Verfügbarkeit zu schaffen sowie Standards bei Anfragen zu gewährleisten.

## Rollenverteilung TRL

Gleichzeitig wurde deutlich, dass eine Abgrenzung der unterschiedlichen Rollen der TRL und der Fachberater\_innen vor allem im Bereich der Bezirkssozialarbeit nicht immer trennscharf abgebildet werden kann. Durch entstehende Überschneidungen ergeben sich Ineffizienzen. Durch eine organisatorische Zusammenführung der Fachsteuerung und der Operative könnte diesem Zustand begegnet werden. Eine hohe Praxisnähe, schnelleres und verbindliches Handeln, eine hohe Überprüfbarkeit und Transparenz sowie eine verbesserte Erreichbarkeit für die Mitarbeiter\_innen wären hierbei zu erwarten.

Hier wurde beispielhaft anhand von UVG über die Sinnhaftigkeit der Trennung von Steuerung und Operative gesprochen. Derartige Dialoge ergaben sich auch an vielen anderen Stellen des Prozesses, so dass sich der Führungskreis damit im weiteren Verlauf grundsätzlich beschäftigt hat (vgl. Abschnitt 9.1.).<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> Im Ziel 2 wurde für die ZEW die Entscheidung getroffen, die Trennung zwischen Steuerung und Operative in getrennten Organisationseinheiten aufzuheben. Diese Entscheidung findet sich in dem Vorschlag zur geänderten Aufbauorganisation dort wieder. Es wird empfohlen, nach einiger Zeit eine Evaluation der Entscheidung durchzuführen und dann zu entscheiden, ob eine grundsätzliche Überprüfung für weitere Bereiche des Sozialreferats vorgenommen werden sollte.

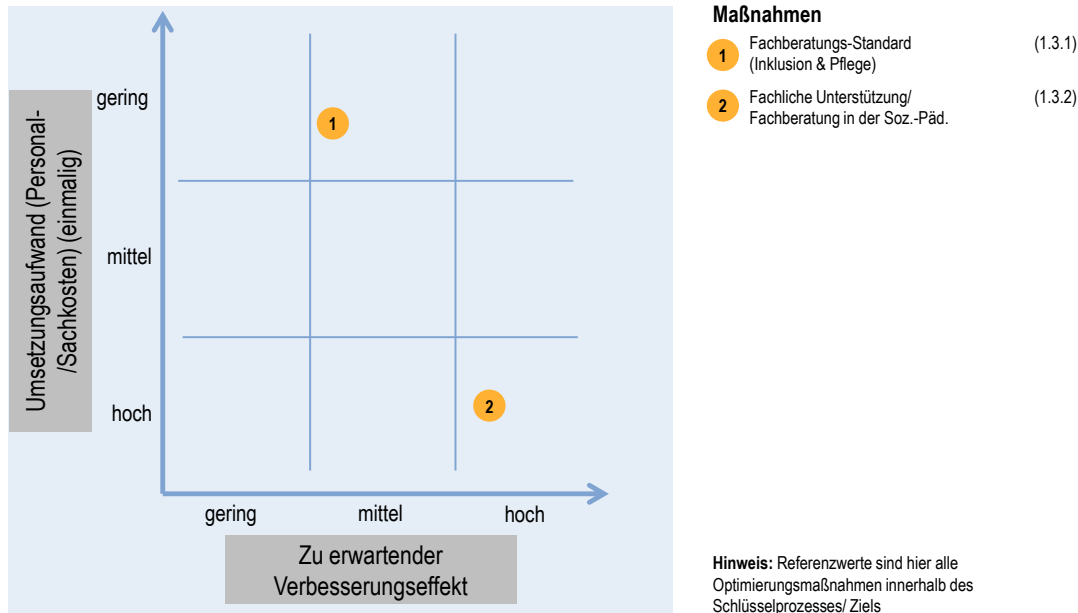
### Zu wenige bzw. nicht passende Beratungsangebote

Gleichzeitig wird das Beratungsangebot als nicht breit genug (i.S.v.: Zahl der Fachberater\_innen nicht ausreichend) und gleichzeitig nicht spezifisch genug kritisiert (bspw. keine spezifischen Angebote in der Pädagogik). Fachberater\_innen sind nicht für jedes Fachthema verfügbar/etabliert. Als Gründe wurden in vielen Fällen Ressourcenengpässe vorgebracht. Auf der anderen Seite würden aber teilweise die Möglichkeiten der Beratung vor Ort auch gar nicht wahrgenommen. Durch geeignete Stellenbeschreibungen, Personalauswahl sowie Personalentwicklungsmaßnahmen könnte der Austausch unterschiedlicher Fachberater\_innen gesteigert und somit die Qualifizierung der Mitarbeiter\_innen verbessert werden.

### 3.5.3. **Optimierungsmaßnahmen für den Prozess „Fachberatung durchführen“**

Ausgehend von diesen Optimierungsfeldern wurden so während des SOLL-Workshops konkrete Optimierungsmaßnahmen durch die Teilnehmer\_innen für die einzelnen Problemstellungen herausgearbeitet. Diese wurden in Maßnahmensteckbriefen finalisiert und für die Umsetzung relevante Hinweise formuliert. Die entsprechenden Maßnahmensteckbriefe werden im Anhang dargestellt und bilden die zentrale Grundlage für die Umsetzung der Optimierungsmaßnahmen.

Die folgende Abbildung zeigt die Priorisierung der Maßnahmen.



**Abbildung 9: Priorisierungsmatrix der Optimierungsmaßnahmen – Fachverfahren durchführen**

- » 1.3.1: Anwendung einheitlicher Fachberatungs-Standards
- » 1.3.2: Einführung einer „fachlichen Unterstützung bzw. Fachberatung“ auch für die Sozialpädagogik

### 3.6. Prozess 1.4.: „Leistungserstellung prüfen“

Als Kontrollinstrument der Leistungserbringung innerhalb des SGB-XII-Prozesses wurden für einen Teil der Fachlichkeiten unterschiedliche Prüfverfahren installiert. So wird ein bestimmter Anteil der behandelten Fälle als Stichprobe herangezogen und auf Korrektheit geprüft. Ergebnisse dieser Prüfverfahren werden zwischen operativer und steuernder Einheit uneinheitlich oder auch nicht rückgekoppelt. Der Prozess soll dahingehend verändert werden, dass eine Stichprobenprüfung grundsätzlich vor Ort ermöglicht wird.

Durch die enge Verflechtung mit dem Kernprozess „SGB XII Leistungen gewähren“ (3.3.2.) und „Fachberatung durchführen“ (3.3.3.) wurde die Analyse des IST-Zustands der einzelnen Prozesse gemeinsam durchgeführt.



Nach Erarbeitung erster Optimierungshebel wurden aus den restlichen Schlüsselprozessen ebenfalls, dort wo vorhanden, Anforderungen an einen zukünftig optimierten Führungsprozess „Leistungserstellung prüfen“ aufgenommen.

Final wurde dann ein Workshop zur Optimierung des Führungsprozesses unter Berücksichtigung sämtlicher Anforderungen organisiert und durchgeführt.

Der Prozess bringt folgende Herausforderungen mit sich:

- » Fehlende Definition eines eindeutigen Geltungsbereiches des Prozesses
- » Mangelnde Sicherstellung einer einheitlichen Prüfung in allen Bereichen
- » Hohe Fehlerquoten
- » Mangelnde fachliche Qualifikation der TRL
- » Teilweise unklare Schnittstellen/Zuständigkeiten
- » Fehlende Definition von fachlicher Verantwortung vs. Umsetzungsverantwortung

### 3.6.1. **Kurzzusammenfassung der TOP Maßnahmen – „Leistungserstellung prüfen“**

TOP Maßnahmen:

- » Verzahnung von zentraler Prüfung (ZP) durch die jeweilige Prüfgruppe mit der Prüfung von TRL/GL vor Ort (1.4.1)

Warum sind diese Maßnahmen wichtig? (Hintergrund/IST-Analyse):

- » Beide Prüfungen erfolgen unabhängig voneinander und weisen eine unterschiedliche Prüftiefe auf
- » Beide Prüfungen haben weiterhin ihre Berechtigungen
- » Prüfung durch Führungskraft bietet: Schnelligkeit, Kontinuität, ist Führungsaufgabe, individueller Schulungsbedarf wird ermittelt, Sicherstellung Vieraugenprinzip

- » Prüfung durch zentrale Prüfgruppe bietet: größere Prüftiefe, themenspezifische Sonderprüfungen, referatsweite Vergleichbarkeit herstellen, „externe/unabhängige“ Sichtweise

Was wird dadurch bzgl. Bürger innennutzen, eingenommener Prozessperspektive und integriertem Arbeiten erreicht?

- » Durch Einnehmen der Prozessperspektive werden gemeinsame Bearbeitungsstandards entwickelt (Doppelarbeiten durch fehlerhaftes Arbeiten werden vermieden) und steigern die Effizienz. Einheitliche Standards können leicht nachgehalten werden
- » Die Bearbeitungsqualität steigt durch eine höhere Fehlervermeidungsquote und gleichzeitig steigt der Bürger\_innennutzen, weil rechtmäßige Arbeitsergebnisse erzielt werden
- » Integriertes Arbeiten wird erreicht, indem Erkenntnisse aus ZP an die Steuerung bzw. TRL zurückgegeben werden. Vor Ort können konkrete Maßnahmen abgeleitet werden

### 3.6.2. **Ergebnisse der IST-Analyse des Prozesses „Leistungserstellung prüfen“**

Für den Prozess „Leistungserstellung prüfen“ lag zu Beginn eine Prozessbeschreibung in Adonis vor. Diese diente als Basis für die Prozessanalyse und wurde mit den Teilnehmer\_innen der Workshops validiert. Die Prozessdarstellung des Prozesses ist dem Anhang (**Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden..**) zu entnehmen.

Der Prozess „Leistungserstellung prüfen“ wurde zunächst gemeinsam mit dem Prozess „SGB XII Leistungen gewähren“ betrachtet. Im ersten Workshop wurden in Kleingruppen ausgewählte Maßnahmen diskutiert und anhand von Beispielen konkretisiert. Dies sollte unter der Annahme erfolgen, dass nur kleine Veränderungen bzw. Umschichtungen mit Blick auf die Ressourcen möglich sind. Anschließend erfolgte eine kurze Ergebnisvorstellung. Im zweiten Workshop wurden begonnene Maßnahmen weiterentwickelt, sowie Hinweise und Impulse aus anderen Kernprozess-Workshops verarbeitet.

Neben der Beleuchtung einzelner, nicht klarer Prozessschritte kristallisierten sich während der Zusammenarbeit im Workshop drei wesentliche Optimierungsfelder heraus. Vor allem die fachliche Qualifizierung der TRL und die dazu nötige Schaffung personeller Ressourcen sowie eine klare Rollenzuweisung

in Verbindung mit einer Gewährleistung der Unabhängigkeit der zuständigen Prüfer\_innen waren hier von zentraler Bedeutung.

### **Nachsteuerung (Schnittstellen/Zuständigkeiten)**

Derzeit werden Prüfungen nur durch TRL oder eine zentrale Prüfgruppe mit jeweils unterschiedlicher Prüftiefe vorgenommen. Zuständigkeiten, Verfahren und Abläufe sowie der Umfang der Arbeiten sind somit nicht geklärt. Durch eine Verzahnung der zentralen Prüfung und der Prüfung der TRL/GL (ergänzend) könnten Kosten eingespart und gleichzeitig die Qualität der Prüfungen gesteigert werden. In beiden Prüfgruppen sollten gemeinsame Standards entwickelt werden, welche auch verbindlich eingehalten werden, um eine höhere Effizienz in diesem Bereich zu erzielen. Ziel sind vor allem rechtmäßige Arbeitsergebnisse sowie zufriedene Mitarbeiter\_innen.

### **Prüfungen vor Ort**

Aktuell finden Prüfungen durch die jeweiligen TRL und GR vor Ort in den Teams statt. Zusätzlich finden im Rahmen des Prüfverfahrens „Leistungserstellung prüfen“ stichprobenhafte Untersuchungen statt. Die Ergebnisse aus beiden Untersuchungen sind nicht verknüpft. Auch werden die Ergebnisse nicht an z.B. Fachbereiche bzgl. Prozessanpassungen weitergeleitet. Zielsetzung müsste es sein, diese Prüfungen zukünftig enger miteinander zu verzahnen und die erzielten Erkenntnisse für die Beteiligten nutzbar zu machen.

## **3.6.3. Optimierungsmaßnahmen für den Prozess „Leistungserstellung prüfen“**

Ausgehend von diesen Optimierungsfeldern wurde in den SOLL-Workshops eine konkrete Optimierungsmaßnahme durch die Teilnehmer\_innen für die Bearbeitung der genannten Problemstellungen herausgearbeitet. Diese wurde in einem Maßnahmensteckbrief finalisiert und für die Umsetzung relevante Hinweise formuliert. Der entsprechende Maßnahmensteckbrief wird im Anhang dargestellt und bildet die Grundlage für die Umsetzung der Optimierungsmaßnahmen.

Die folgende Abbildung zeigt die Priorisierung der Maßnahme.

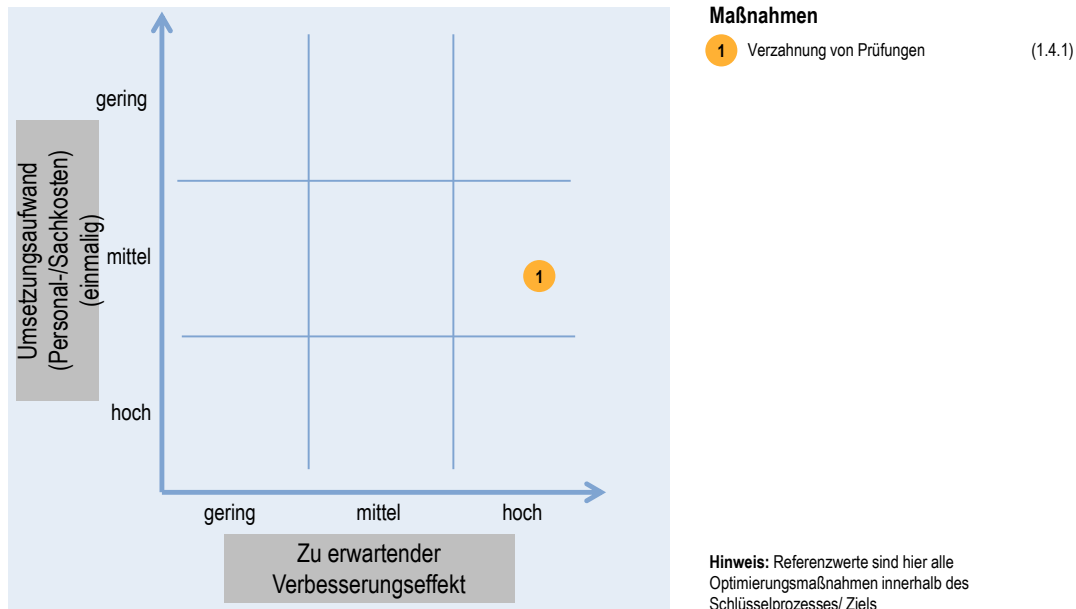


Abbildung 10: Priorisierungsmatrix der Optimierungsmaßnahmen – Prozess „Leistungserstellung prüfen“

- » 1.4.1: Verzahnung von zentraler Prüfung durch die jeweilige Prüfgruppe mit der Prüfung von TRL/GL vor Ort

### 3.7. Prozess 1.5.: „Fachverfahren Störungen betreuen“

Der Prozess „Fachverfahren Störungen betreuen“ ist der einzige ausgewählte Unterstützungsprozess. Der Prozess beschreibt im Groben sämtliche Schritte für die Fachverfahrensbetreuung der unterschiedlichen Fachverfahren durch die IT sowie die jeweiligen Fachverfahrensbetreuer\_innen. Dabei sieht der Prozess den Zugang zur Störungsbehebung über den Service Desk (S-Z-dIKA) in Form eines Ticketsystems und die Störungsbeseitigung durch die jeweilige Fachverfahrensbetreuung vor, wobei zwischen fachlichen und Bedienungsproblemen auf der einen Seite und technischen Problemen auf der anderen Seite unterschieden wird – letztere sind ggf. durch Zuhilfenahme der zentralen EDV (IT@M) zu lösen. Das Ziel des Prozesses wurde zusammenfassend definiert als Störungsbeseitigung

- » in angemessener Zeit,
- » zu vertretbaren Kosten,

- » unter den jeweils gegebenen Rahmenbedingungen (insbesondere städtische Vorgaben),
- » mit hoher Qualität und
- » individualisiert in Bezug auf den Anwender und das Fachverfahren.

Die Analyse zur Optimierung des Prozesses erfolgte im Rahmen von Auftaktgesprächen mit dem Verantwortlichen seitens des Sozialreferats (S-Z-dIKA); zwei Workshops, bestehend aus einem Teilnehmerkreis von jeweils etwa zehn Personen<sup>6</sup> sowie nachgelagerten Einzelgesprächen mit unterschiedlichen Teilnehmer\_innen. Außerdem wurden verschiedene Daten erhoben und/oder gesichtet sowie analysiert und im Rahmen der Workshops mit den Teilnehmer\_innen diskutiert.<sup>7</sup>

Die Untersuchung wurde für den ausgewählten Unterstützungsprozess durchgeführt. Dieser steht stellvertretend für alle Prozesse der ämterübergreifenden Zusammenarbeit bzw. ämterübergreifenden Unterstützungsprozesse.

Vor diesem Hintergrund und in Verbindung mit den steigenden Anforderungen an die systemseitige Unterstützung der operativen Kernprozesse wurde der Prozess „Fachverfahren Störungen betreuen“ für die Analyse ausgewählt, um Optimierungspotentiale entlang der Dimensionen Zeit, Kosten und Qualität zu identifizieren und Zuständigkeiten sowie Verantwortlichkeiten zu definieren. Die Zielerwartungen der Teilnehmer\_innen in der Workshopreihe wurden dementsprechend wie folgt definiert:

- » Gemeinsames Verständnis des gelebten IST-Prozesses, und wenn nötig Optimierung/Definition eines optimierten SOLL-Prozesses
- » Identifizierung von (prozessualen) Schwachstellen und Definition von Optimierungsmöglichkeiten

---

<sup>6</sup> Teilnehmerkreis bestehend aus Vertretern wesentlicher Fachverfahren (S-I, S-II, S-III, S-IV) sowie IT (S-Z-dIKA).

<sup>7</sup> Insbesondere wurden Kennzahlen erhoben/abgefragt und eingesehen bzgl. des Störungsaufkommens innerhalb der unterschiedlichen Fachverfahren, aber auch Arbeitsplatzbeschreibungen oder innerhalb des Prozesses zur Anwendung kommende Checklisten wurden analysiert.

### 3.7.1. Kurzzusammenfassung der TOP Maßnahmen – „Fachverfahren Störungen betreuen“

#### TOP Maßnahmen:

- » Überprüfung der aufbauorganisatorischen Ausgestaltung des Prozesses „Fachverfahren Störungen betreuen“ und tarifkonforme Stellenbewertung der Mitarbeiter\_innen (1.5.9)
- » Prozessorientierte, effiziente Nutzung des Ticketsystems zur Förderung einer internen Wissenskultur (1.5.8)

#### Warum sind diese Maßnahmen wichtig? (Hintergrund/IST-Analyse):

- » Es erfolgt kein systematisches Managen von spezifischem Wissen zur Störungsbearbeitung. Nachvollziehbarkeit und Lerneffekte sind somit nicht möglich. Zudem bleibt der User über den Status bzw. bei Lösung des Problems im Unklaren
- » Zugleich besteht eine zu starke Versäulung der FVB, was insbesondere bei amtsübergreifenden Verfahren problematisch ist. Eine stärkere Passgenauigkeit und Flexibilität kann die Arbeitsprozesse beschleunigen und qualitativ verbessern

#### Was wird dadurch bzgl. Bürger innennutzen, eingetommener Prozessperspektive und integriertem Arbeiten erreicht?

- » Dank erhöhter Prozesstransparenz kann die User-Zufriedenheit gesteigert werden. Auch ermöglicht ein konsequentes Ticketsystem, Lerneffekte nachzuhalten, wodurch stetige Prozessoptimierungen ermöglicht werden. Dies verbessert die IT-relevanten Arbeitsprozesse im Sozialreferat deutlich
- » Die Aufbauorganisatorische Optimierung kann ergänzend zu Effizienzsteigerungen und Verbesserung der Leistungsqualität führen, da die Organisation verschlankt und somit flexibler agieren kann
- » Ein übergreifendes Wissensmanagement hilft, um Erfahrungs- und Lernkurven herauszubilden und nachzuhalten. Dies hat letztlich Auswirkungen auf die Prozessoptimierungen und kann die Leistungsqualität steigern und Prozessgeschwindigkeiten erhöhen

### 3.7.2. Ergebnisse der IST-Analyse des Prozesses „Fachverfahren Störungen betreuen“

Für den Prozess „Fachverfahren Störungen betreuen“ lag zu Beginn eine Prozessbeschreibung in Adonis vor. Diese diente als Basis für die Prozessanalyse, wurde jedoch im Rahmen der Workshops insofern angepasst, als dass die Adonis-Darstellung nicht dem tatsächlichen Prozess entsprach. Die angepasste Prozessdarstellung des tatsächlichen Prozesses ist dem Anhang (**Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden..**) zu entnehmen.

Im Zuge des ersten Workshops bestand bereits Einvernehmen darüber, dass der Prozess lediglich einige wenige Schwachstellen bzgl. der Modellierung habe und dass selbst prozessuale Optimierungsfelder lediglich Schwachstellen aufgrund der Aufbauorganisation und/oder aufgrund von Kapazitätsproblemen beschreiben. Der abgebildete und aktualisierte IST-Prozesses bildet damit ebenfalls das SOLL-Bild des Prozesses ab.

Entlang des Prozesses wurden im Rahmen des IST-Workshops mittels einer Kartenabfrage insgesamt elf sogenannte Optimierungsfelder (bestehend aus mindestens einer konkreten Schwachstelle) identifiziert.<sup>8</sup> Diese wurden von den Teilnehmer\_innen diskutiert und entsprechend ihrer Relevanz kategorisiert. Im weiteren Verlauf wurde sich auf jene Optimierungsfelder fokussiert, die entsprechend der Kategorisierung als relevant markiert wurden. Von Beginn an kristallisierten sich einige Kernbereiche mit Blick auf Optimierungspotenziale innerhalb des Prozesses heraus:

- » Zugang zum Prozess
- » Effizienz und Qualität
- » Wissensmanagement

Da das eigentliche Problem nach Meinung des Teilnehmerkreises jedoch nicht hauptsächlich im Prozess selbst besteht, sondern in der aufbauorganisatorischen Ausgestaltung und Zusammenarbeit zwi-

---

<sup>8</sup> Für eine detaillierte Übersicht über alle Optimierungspotenziale siehe Workshop Dokumentation



schen S-Z-dIKA und den Fachbereichen untereinander, wurden außerdem Optimierungsfelder außerhalb der reinen Prozessbetrachtung identifiziert:

- » Ämterübergreifende Zusammenarbeit
- » Aufbauorganisatorische Ausgestaltung der Fachverfahrensbetreuung

Die Optimierungsfelder werden in den folgenden Abschnitten beschrieben.

### Zugang zum Prozess

Der Zugang zum Prozess erscheint den Anwender\_innen (im Folgenden auch „User“) oft als umständlich und wenig effizient: Der Prozess sieht vor, dass der User sich bei einer Störung an den Service-Desk wendet und sein Problem dort schildert. Der Service Desk eröffnet ein Ticket und weist dieses einem Fachverfahrenspool zu. Dort greifen die Fachverfahrensbetreuer\_innen auf das Ticketsystem zu bzw. werden User, sofern möglich, auch direkt an Service-Telefone der Fachverfahrensbetreuung gewiesen, um die Störung so direkt bearbeiten zu können (direkter Kontakt zwischen Betreuer\_in und User). Die User empfinden es als umständlich ihr Anliegen mehrfach zu erörtern (1. Service Desk; 2. Betreuung) und in einer nicht geringen Anzahl beim/bei der „falschen“ Betreuer\_in zu landen (im Falle der Weiterleitung via Service-Telefon), um das Anliegen im Zweifel noch weitere Male vorzutragen. Die Störungsbeseitigung erscheint so als nicht zeiteffizient; die Bearbeitung seitens des Service Desks als nicht den gewünschten Anforderungen und Standards entsprechend.

Nicht zuletzt aus diesem Grunde wenden sich die User in den diversen Fachverfahren, unterschiedlich stark ausgeprägt, direkt an die Fachverfahrensbetreuer\_innen<sup>9</sup> und umgehen so das Ticket-System (welches die Grundlage eines auswertbaren Controlling-Systems darstellt). Ein Single-Point-of-Contact (auch „SPOC“) ist so ebenfalls nicht gewährleistet.

---

<sup>9</sup> Insbesondere im Fachverfahren WIM





## Effizienz und Qualität

Der tatsächlich gelebte IST-Prozess „Fachverfahren Störungen betreuen“ weist einige Schwächen, Ineffizienzen und Qualitätsmängel auf. Diese gilt es, durch geeignete Maßnahmen zu minimieren bzw. mögliche Optimierungspotentiale durch die Etablierung von (neuen) Standards und Abläufen auszu-schöpfen.

So gibt es bspw. für das Fachverfahren WIM nicht genügend Service-Telefone – der User kann nicht zeitoptimal an den/die Fachverfahrensbetreuer\_in durchgestellt werden.

Auch sind die Service-Zeiten S-Z-dIKA und die Arbeitszeiten der Fachverfahrensbetreuer\_innen nicht einheitlich, was ein reibungsfreies Weiterleiten von Störungsbeseitigungsanfragen erschwert.

Da das Ticketsystem aus den beschriebenen Gründen teilweise umgangen wird, ist die Datenbasis für etwaige Kennzahlenerhebungen inkonsistent bzw. nicht umfänglich.<sup>10</sup> Ein gezieltes und vor allem einheitliches Controlling ist auf Basis dessen nicht bzw. nur sehr eingeschränkt möglich. Auch existieren keine Regelkreise oder andere Steuerungsinstrumente für die Fachverfahrensbetreuung.

Es existieren überdies keine definierten Prozessrollen oder Themenverantwortlichen, dementsprechend sind die Verantwortlichkeiten für spezifische Fragestellungen ungeklärt: Es ist nicht definiert, wer operativ verantwortlich ist für Zielerreichung und Optimierung des Prozesses; wer das Monitoring und die Steuerung durchführt, wer Maßnahmen zur Weiterentwicklung ableitet und im Zweifel für Prozessbelange als Auftraggeber auftritt.

Als letzter Punkt innerhalb des Bereiches Effizienz und Qualität wurde seitens des Teilnehmerkreises die Kapazitätsauslastung in Verbindung mit der eigentlichen Rolle des/der Fachverfahrensbetreuer\_in benannt. Es existieren derzeit keine einheitlichen Rollenprofile bzw. Standards für die Arbeitsplatzbeschreibungen für die Fachverfahrensbetreuung. Des Weiteren wurden Personalkapazitäten im Laufe der

---

<sup>10</sup> Kennzahlen sind auch immer Basis von Personalbedarfsermittlung – insofern ist eine Nicht-Erfassung der Arbeit durch Umgehen des Ticketsystems auch in personalpolitischer Hinsicht als kritisch zu erachten.

Zeit „zweckentfremdet“ und an anderer Stelle bzw. für andere Tätigkeiten eingesetzt. Eine optimale Fachverfahrensbetreuung kann so nicht gewährleistet werden.

### Wissensmanagement

In enger Verbindung mit der zu verbessernden Prozesseffizienz und insbesondere der Qualität des Prozesses wurde als drittes Optimierungsfeld das wenig stark ausgeprägte Wissensmanagement genannt. Es erfolgt laut Aussagen kein systematisches Managen von spezifischem Wissen zur Störungsbeseitigung, etwa durch eine Lösungsdatenbank oder Qualitätszirkel oder ähnliche Austauschformen zwischen den Fachverfahrensbetreuer\_innen untereinander sowie zu S-Z-dIKA etc. Die Nachvollziehbarkeit ist damit nicht gegeben; Lerneffekte sind aufgrund z.B. der fehlenden Dokumentation von Lösungswegen schwer zu erzielen. Auch aus Usersicht ist das so fehlende Wissensmanagement als kritisch zu erachten, da davon auszugehen ist, dass mögliche Lerneffekte, die nicht erzielt werden, den Prozess tendenziell verkomplizieren und verlangsamen. Außerdem wurde kritisch erwähnt, dass die User nicht über den Status und/oder die angewandte Lösung ihrer Störungsmeldung informiert werden – dies kann zu Unzufriedenheit führen; Lerneffekte auf Seiten der User werden so ebenfalls behindert. Grundlage zum Aufbau eines adäquaten Wissensmanagements muss dabei zwingend das Ticketsystem (StAB) sein; dazu ist eine ausschließliche Bearbeitung von Störungen innerhalb StAB nötig (s. Zugang zum Prozess).

### Ämterübergreifende Zusammenarbeit

Im Zuge der beiden Workshops wurde auch das Thema ämterübergreifende Zusammenarbeit thematisiert. Der Prozess „Fachverfahren Störungen betreuen“ steht hier exemplarisch für all jene Unterstützungsprozesse, die ämterübergreifende Schnittstellen haben (somit die Mehrzahl der Unterstützungsprozesse). Es wurde von den Teilnehmer\_innen mehrfach betont, dass die Zusammenarbeit sowohl zwischen den Fachverfahren innerhalb der unterschiedlichen Ämter untereinander aber auch zwischen der Fachverfahrensbetreuung und der IT, vertreten durch S-Z-dIKA, schwierig sei. Dabei wurden insbesondere kulturelle Themen der Zusammenarbeit angesprochen: Fehlende Kommunikation untereinander, fehlende Abstimmung untereinander, aber auch in Teilen Misstrauen und solche Barrieren, die aufgrund der unterschiedlichen aufbauorganisatorischen Aufhängung existieren („Wir von Fachverfahren XYZ und ihr von S-Z-dIKA“; „Wir bei Fachverfahren XYZ und ihr bei Fachverfahren ABC“). Eine

ämterübergreifende Zusammenarbeit wird durch diese „gedanklichen“ Barrieren erschwert. So wurde während der Workshops darauf hingewiesen, dass man vorher nicht in einer ähnlichen Runde zusammen saß und sich auf Augenhöhe austauschen konnte. Der gefühlten Informationsasymmetrie aufgrund von unzureichender Abstimmung untereinander soll durch die Umsetzung operationalisierter Maßnahmen entgegengewirkt werden.

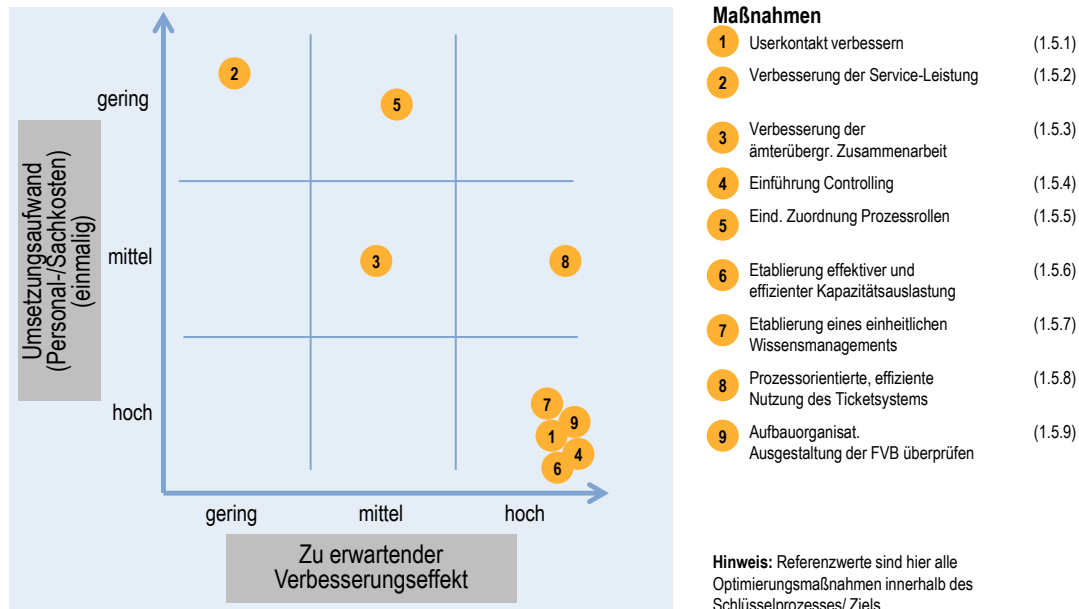
### **Aufbauorganisatorische Ausgestaltung der Fachverfahrensbetreuung**

In enger Verbindung mit dem Optimierungsfeld „ämterübergreifende Zusammenarbeit“ steht die Frage, wie die Fachverfahrensbetreuung optimal (entsprechend der Zielsetzung des Prozesses; s. oben) auszugestalten sei. Die Fachverfahrensbetreuung ist dezentral in der jeweiligen Fachsteuerung verortet und damit stark „versäult“; während S-Z-dIKA zentral organisiert und verortet ist. Auch ist anzumerken, dass dementsprechend die Fachverfahrensbetreuer\_innen kein IT-Personal sind, S-Z-dIKA als Prozessverantwortliche und zentrale Anlaufstelle (SPOC) dementsprechend keine Fachführung für die Betreuer\_innen übernehmen kann und das Handeln damit eingeschränkt bzw. aufgrund der organisatorischen Abstimmungs- und Führungswege zumindest zeitlich gehemmt wird.

### **3.7.3. Optimierungsmaßnahmen für den Prozess „Fachverfahren Störungen betreuen“**

Ausgehend von diesen Optimierungsfeldern wurden so während des SOLL-Workshops konkrete Optimierungsmaßnahmen durch die Teilnehmer\_innen für die einzelnen Problemstellungen herausgearbeitet. Diese wurden in Maßnahmensteckbriefen finalisiert und für die Umsetzung relevante Hinweise formuliert. Die entsprechenden Maßnahmensteckbriefe werden im Anhang dargestellt und bilden die zentrale Grundlage für die Umsetzung der Optimierungsmaßnahmen.

Die folgende Abbildung zeigt die Priorisierung der Maßnahmen.



**Abbildung 11: Priorisierungsmatrix der Optimierungsmaßnahmen – Prozess „Fachverfahren Störungen betreiben“**

- » 1.5.1: Durch die nachfolgenden Teilmaßnahmen soll die Prozesseffizienz und die Arbeitsqualität verbessert werden:
  - Telefonanlage besser einsetzen (Abfrage und Wählmenü)
  - Fragenkatalog dIKA updaten (adäquate Standards etablieren)
  - Single point of contact etablieren und Bypass-Weg reduzieren (Regelfall ist im Prozess abgebildet; Bypass als Sonderlösung)
- » 1.5.2: Durch die nachfolgenden Teilmaßnahmen soll die Service-Leistung der FVB erhöht werden:
  - Service-Zeiten harmonisieren (dazu nötig: Kapazitätsaufstockung)
  - Service-Telefone aufstocken und Routing einrichten (insbesondere WIM)
- » 1.5.3: Durch die nachfolgenden Teilmaßnahmen soll die abteilungsübergreifende Zusammenarbeit erhöht werden:

- FVB bei Masterstörungen beteiligen (Ticket-Einsicht)
  - Zugriff StAB für Fachsteuerung einrichten (Schreibrechte sind durch jeweilige Fachabteilung zu definieren)
- » 1.5.4: Es soll ein Controlling-System etabliert werden. Die daraus resultierenden Kenn- und Fallzahlen sollen dabei als Grundlage genutzt werden, um daraus Regelkreise abzuleiten
- » 1.5.5: Eindeutige Zuordnung von Prozessrollen:
  - Wer ist Prozesseigner?
  - Wer ist Prozessverantwortlicher?
- » 1.5.6: Eindeutige Klärung/Zuordnung von Verantwortlichkeiten (einheitliche Rollenprofile bzw. Standards für Arbeitsplatzbeschreibungen). Aufbau Kapazitäten laut Planung (noch zu evaluieren)
- » 1.5.7: Zur Förderung einer internen Wissenskultur muss ein einheitliches Wissensmanagement eingeführt werden. Dazu bedarf es:
  - Update Lösungsdatenbank
  - Arbeitshandbuch zusammenstellen; ggf. FAQ-Liste erstellen
- » 1.5.8: Zur Förderung einer internen Wissenskultur kann das vorhandene Ticketsystem besser genutzt werden:
  - Ausschließliche Bearbeitung von Störungen via StAB und ggf. Zugriff User auf Ticketsystem für Statusabfrage
  - Etablierung Qualitätszirkel mit dIKA und sämtlichen FV
  - Lösungstext in Quittierungsmails aufnehmen
- » 1.5.9: Evaluation von Organisationsformen via IT-Gutachten/„Fitness-Check“:
  - Prüfung einer möglichen Herauslösung bzw. Zentralisierung der FVB, wenn ja wo und wie?
  - Querschnittsthemen versus Spezialthemen

- Überprüfung „Stellenbewertung in tarifliche Gruppen“
- Etablierung einheitlicher Standards für die FVB sowie Controlling
- Klare Vertretungsregelungen (fachlich und inhaltlich)

### 3.8. Prozess 1.6.: „Arbeitshandbücher und Dienstanweisungen erstellen“

Der Prozess zur Erstellung von AHB und Dienstanweisungen beschreibt, wie neue bzw. geänderte Dienstanweisungen oder AHB erstellt und in Kraft gesetzt werden. Im Geltungsbereich sind sowohl die Steuerungsbereiche als auch die SBH enthalten. AHB und Dienstanweisungen sind ein Instrument der Fachaufsicht und werden durch die zuständige fachliche Steuerungseinheit erarbeitet. Ob Änderungen notwendig sind, wird in den fachlichen Steuerungsbereichen geprüft und mögliche Auswirkungen werden abgeschätzt. Auswirkungen, die die SBH betreffen, werden mit S-IV bzw. ggf. auch mit weiteren Akteuren oder der Rechtsabteilung abgesprochen. Nachdem die Arbeitsanweisungen an einige SBH zur Probe geschickt und dort geprüft worden sind, werden neue Arbeitsanweisungen durch die Leitungen des jeweiligen Steuerungsbereichs und S-IV unterschrieben und veröffentlicht.

Der Schlüsselprozess bringt folgende Herausforderungen mit sich:

- » Prozessablauf ist uneinheitlich
- » Unklare Einbindung der erforderlichen Akteure sowie unklare Regelungen
- » Prozessdauer kann stark variieren
- » Kompatibilität der AHB und Dienstanweisungen untereinander ist nicht gesichert
- » Kein funktionierender Steuerungskreislauf (Rückkopplung mit der operativen Leistungserbringung in den SBH und der ZEW ist unzureichend)

Vor diesem Hintergrund wurden aus zentralen Erwartungen der Mitarbeiter\_innen an den Prozess Optimierungspotenziale identifiziert. Erwartungen waren bspw.:

- » Harmonisierung der Steuerung und operativer Einheiten
- » Zeitnahe Erstellung der AHB und Dienstanweisungen

- » Transparenz über Prozessstatus
- » Transparenz über Informationstiefe
- » Gemeinsames Verständnis über Inhalt von Dienstabweisungen
- » Beschleunigter Prozess der Einstellung von Änderungen ins System
- » Beschleunigung des Prozesses – Reduzierung der Heterogenität der Umsetzung
- » Aktualität der Datenbasis verbessern
- » Rückkopplung mit Umsetzungserfahrung in operativen Einheiten
- » Gleichzeitiges auf den Weg bringen von AHB und Dienstabweisungen verschiedener Steuerungsbereiche
- » Transparenz über Adressatenkreis
- » Vernetzung von Informationen
- » Mehr Übersichtlichkeit für die operativen Einheiten und Steuerung
- » Verständnis über Rollen
- » Einbindung/Information Externe (freie Träger)
- » Klärung der Prioritäten von AHB und Dienstabweisungen – auch von unterschiedlichen Prioritäten
- » Zeitliche und inhaltliche Verknüpfung von fachlichen und technischen Prozessen
- » Zufriedenheit herstellen mit Prozess AHB und Dienstabweisungen
- » Stärkung der Zufriedenheit mit Kommunikationsmoment AHB und Dienstabweisungen
- » Stärkung der Zufriedenheit mit Wissensmanagement
- » Gemeinsames/integriertes Erstellen

In vier Workshops wurden auf Basis der oben genannten Verbesserungsvorschläge mehrere Optimierungsfelder gebildet.

### **3.8.1. Kurzzusammenfassung der TOP Maßnahmen – „Arbeitshandbücher und Dienstabweisungen erstellen“**

#### TOP Maßnahmen:

- » Die Struktur von Dienstabweisungen (konkreter Aufbau, zentrale Plattform z.B. Wiki) muss festgelegt und dann flächendeckend für alle bestehenden und neuen Dienstabweisungen angewandt

werden (Überführung der alten Struktur Arbeitshandbücher, Dienstanweisungen und Arbeitshilfen in neue Struktur = Dienstanweisung (verbindlich), Arbeitshilfe (unverbindlich)) (1.6.5)

- » Qualifizierung und Schulung von (neuen) Mitarbeiter\_innen der fachlichen Steuerung hinsichtlich ihrer Rollen und Aufgaben als fachliche Steuerer und ihrer Rolle im Managementprozess des Sozialreferats (1.6.3)
- » Aktuelle Änderungen an Dienstanweisungen werden sofort im Intranet eingestellt und als neu/verändert gekennzeichnet (1.6.2)

Warum sind diese Maßnahmen wichtig? (Hintergrund/IST-Analyse):

- » Bisher unübersichtlich, uneinheitlich und schwer auffindbar: Unterschiedliche Formate, Layouts, Aufbau, Infotiefe, Verbindlichkeit, Aktualität
- » Bisher keine einheitlichen Schulungen, sondern eher ‚learning by doing‘; wenn, dann Einarbeitung durch Führungskräfte/Kolleg\_innen. Es geht hier nicht um das vom Stadtrat abgelehnte PE-Konzept für die Fachsteuerung
- » Es sind nicht immer alle Dienstanweisungen in aktueller Form an einem zentralen Ort zu finden

Was wird dadurch bzgl. Bürger innennutzen, eingenommener Prozessperspektive und integriertem Arbeiten erreicht?

- » Integriertes Arbeiten wird verbessert, weil einheitliche Standards für Dienstanweisungen geschaffen werden. Zudem wird der Prozess der Erstellung von Dienstanweisungen beschleunigt. Dies erhöht Mitarbeiter\_innenzufriedenheit und -sicherheit, da klar ersichtlich ist, welche Vorgaben verbindlich sind und wo Mitarbeiter\_innen Ermessensspielraum haben
- » Integriertes Arbeiten wird verbessert, weil ein einheitliches Rollen- und Steuerungsverständnis der fachlichen Steuerung geschaffen wird
- » Prozesse werden beschleunigt, da das Suchen von aktuellen Dienstanweisungen beschleunigt wird. Dies erhöht die Zufriedenheit der Beschäftigten. Durch stets aktuelle und einheitliche Steuerungsvorgaben ist eine einheitliche Vorgehensweise gegenüber den Bürger\_innen sichergestellt



### 3.8.2. **Ergebnisse der IST-Analyse des Prozesses „AHB und Dienstanweisungen erstellen“**

Auf Grundlage von gemeinsam mit den Teilnehmer\_innen des Workshops erarbeiteten grafischen Darstellungen der jeweiligen Prozessabläufe wurden die vorhandenen IST-Prozesse validiert. In den Workshops kristallisierten sich nach einer Priorisierung folgende wesentliche Optimierungsfelder heraus:

- » Kontinuierliche Überprüfung von DA, Aktualität sicherstellen (aktuelle Änderungen einstellen)
- » Qualifizierung und Schulung
- » Status-Transparenz (Überblicksliste)
- » Struktur festlegen/umsetzen
- » Ressourcenverantwortung

#### **Kontinuierliche Überprüfung von Dienstanweisungen (Aktuelle Änderungen einstellen)**

Die Aktualität von Dienstanweisungen ist derzeit nicht immer sichtbar. Darüber hinaus ist das Gleichzeitige „auf den Weg bringen“ von AHB und Dienstanweisungen verschiedener fachlicher Steuerungsbereiche nicht möglich. Es entsteht somit Unsicherheit und ein zusätzlicher Zeitaufwand. Durch die Einrichtung einer kontinuierlichen Überprüfung von Dienstanweisungen kann eine einheitliche, schnellere Bearbeitung durch die Operative sichergestellt werden. Die zeitliche und inhaltliche Verknüpfung von fachlichen und technischen Prozessen sollte demnach Beides durch die zuständige fachliche Steuerung festgelegt werden. Erforderlich hierfür ist ein Umdenken des Personals in den fachlichen Steuerungsbereichen und es sollte ein Verständnis dahingehend entwickelt werden, dass bei gleichem Wissensstand aller Mitarbeiter\_innen eine einheitliche Arbeitsweise zu einer erheblichen Zeitersparnis sowie zu einer Abnahme der Beschwerden und einer Zunahme der Bedeutung der Dienstanweisungen führt. Ziel ist eine erhöhte Sicherheit, Umsetzbarkeit sowie Zufriedenheit bei den Mitarbeiter\_innen.

#### **Qualifizierung und Schulung**

Derzeit werden keine einheitlichen Schulungen der Mitarbeiter\_innen der fachlichen Steuerungen durchgeführt und meistens erfolgt die Arbeit nach einem „learning-by-doing“-Prinzip. In wenigen Fällen erfolgt eine strukturierte Einarbeitung durch die Führungskraft bzw. andere Mitarbeiter\_innen. Eine inte-

grierte Zusammenarbeit zwischen den fachlichen Steuerungen der Ämter könnte die Vernetzung von Informationen fördern sowie die versäulte Perspektive der Ämter abschwächen. Ziel ist in diesem Optimierungsfeld das Schaffen eines einheitlichen Rollenverständnisses.

### **Überblicksliste**

Fachliche Steuerungen haben derzeit keinen Überblick darüber, welche Dienstanweisungen derzeit durch andere fachliche Steuerungen bearbeitet werden. Die Operative ist demnach überfordert, wenn zu einem Zeitpunkt zu viele Dienstanweisungen veröffentlicht werden. Folglich sollte ein Fachverfahren eingeführt sowie spezifische Anforderungen definiert werden, um einen transparenten Überblick über den aktuellen Stand der Erstellung von Dienstanweisungen zu ermöglichen. Eine solche Liste sollte zentral zugänglich gemacht werden, sodass ein allgemeiner Überblick über Steuerungsvorgaben möglich ist.

### **Struktur festlegen/umsetzen**

Die Struktur der Dienstanweisungen ist derzeit nicht einheitlich und es existieren unterschiedliche Formate, Layouts etc., die teilweise inkonsistent und widersprüchlich sind. Ein einheitliches Informationssystem würde zu einer Zeitersparnis bei der Suche der Sachbearbeiter\_innen führen sowie eine leichtere Einarbeitung neuer Mitarbeiter\_innen ermöglichen. Ein transparenter Erstellungsprozess führt außerdem zu einem gemeinsamen Verständnis über den Inhalt von Dienstanweisungen und sorgt für mehr Transparenz über Informationstiefe, Adressatenkreis sowie den Prozessstatus.

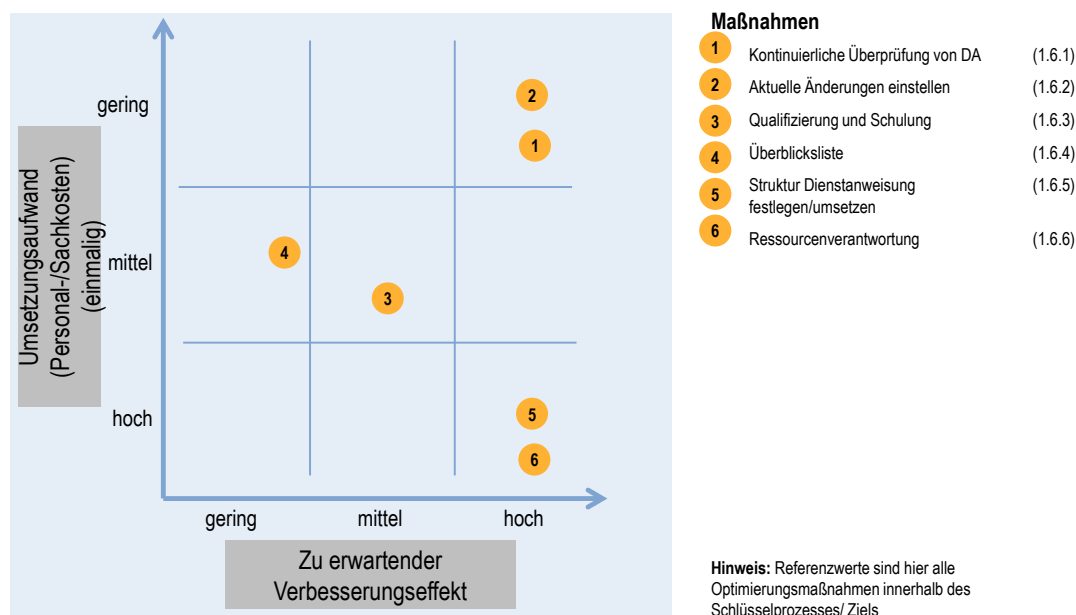
### **Ressourcenverantwortung**

Derzeit besteht oftmals ein Ressourcenengpass in der Personalausstattung. Die Umsetzungsverantwortung für fachliche Vorgaben der fachlichen Steuerung liegt bei den operativen Einheiten, die Ressourcenverantwortung bei der jeweiligen fachlichen Steuerung. Derzeit erfolgt bei der Formulierung von fachlichen Vorgaben nicht immer die Überprüfung der vorhandenen Personalressourcen und ggf. Ermittlung des Personalbedarfs.

### 3.8.3. Optimierungsmaßnahmen für den Prozess „AHB und Dienstabweisungen erstellen“

Ausgehend von diesen Optimierungsfeldern wurden so während des SOLL-Workshops konkrete Optimierungsmaßnahmen durch die Teilnehmer\_innen für die einzelnen Problemstellungen herausgearbeitet. Diese wurden in Maßnahmensteckbriefen finalisiert und für die Umsetzung relevante Hinweise formuliert. Die entsprechenden Maßnahmensteckbriefe werden im Anhang dargestellt und bilden die zentrale Grundlage für die Umsetzung der Optimierungsmaßnahmen.

Die folgende Abbildung zeigt die Priorisierung der Maßnahmen.



**Abbildung 12: Priorisierungsmatrix der Optimierungsmaßnahmen – Prozess AHB und Dienstabweisungen erstellen**

- » 1.6.1: Einrichtung einer kontinuierlichen Überprüfung von Dienstabweisungen
- » 1.6.2: Aktuelle Änderungen an Dienstabweisungen werden sofort im Intranet eingestellt und als neu/verändert gekennzeichnet. Es muss ein gemeinsames Verständnis in allen fachlichen Steue-

rungen dafür hergestellt werden, dass dieser Schritt für die Arbeitsfähigkeit der Operativen notwendig ist und Priorität hat

- » 1.6.3: Qualifizierung und Schulung von (neuen) Mitarbeiter\_innen der fachlichen Steuerung. (In Bezug auf Rolle, Aufgaben und Inhalte der fachlichen Steuerung. Hierbei geht es insbesondere auch um ihre Rolle im Rahmen des Managementprozesses des Sozialreferats.)
- » 1.6.4: Transparenter Überblick über den aktuellen Status der Erstellung von Dienstanweisungen. Die Liste muss zugänglich gemacht werden und ist zentral (analog zum ibis) in Fachverfahren von den fachlichen Steuerungen einzupflegen
- » 1.6.5: Festlegung der Struktur von Dienstanweisungen (konkreter Aufbau, zentrale Plattform (z.B. Wiki)) und flächendeckende Anwendung für alle bestehenden und neuen Dienstanweisungen. Überführung der alten Struktur Arbeitshandbücher, Dienstanweisungen und Arbeitshilfen in neue Struktur = Dienstanweisung (verbindlich), Arbeitshilfe (unverbindlich) Inhalt (was kommt rein?) konkretisieren und Aufbau von Dienstanweisungen festlegen, neue Plattform (Wiki) etablieren
- » 1.6.6: Benötigte Personalressourcen in der Operativen müssen bei Aufgaben- oder Fallzahlveränderungen im Rahmen der Erstellung oder Veränderung von Dienstanweisungen immer ermittelt und benannt werden

### **3.9. Prozesse 1.7. und 1.8.: „Ganzheitliche Hilfen und Maßnahmen bereitstellen“**

Die Prozesse „Ganzheitliche Hilfen bereitstellen“ und „Ganzheitliche Maßnahmen bereitstellen“ bilden den Kern der BSA und damit das Prinzip der Ganzheitlichkeit ab. Die Prozesse umfassen dabei die vielfältigen, vom Referat zur Verfügung gestellten Hilfsangebote, die betroffenen Bürger\_innen in ihrer jeweiligen Notsituation angeboten werden. Durch die weitgehende Zusammenführung der bürger\_innenorientierten sozialen Dienste in einem Sozialbürgerhaus mit einer festen Zuständigkeit für eine bestimmte Regionen der Stadt, entsteht ein wohnortnahes Hilfeangebot mit kurzen Wegen. Eine interdisziplinäre Arbeitsweise ist so unabdingbar und bildet die Sicht auf die jeweilige Lebenssituation der Bürger\_innen ab. Die fallbezogene Arbeit aller Fachlichkeiten, die notwendige Hilfen und Leistungen im Rahmen einer Prozessverantwortung koordinieren, spiegelt dies ebenfalls wieder. Daraus ergeben sich

insgesamt viele Schnittstellen zu anderen Fachlichkeiten, Ämtern und externen sowie internen Trägern. Die fachliche Steuerung der BSA erfolgt hier nach Abstimmung mit den anderen drei Ämtern durch S-IV. Vorgaben werden so an SBH-L und die TRL weitergegeben.

Beide Prozesse sind eng miteinander verbunden. So bildet „Ganzheitliche Hilfen bereitstellen“ sämtliche Aktivitäten der Hilfeleistung im Rahmen der BSA ab, während „Ganzheitliche Maßnahmen bereitstellen“ jene Aktivitäten beschreibt, die im Gefährdungsfall zu leisten sind. Vor diesem Hintergrund wurden die beiden Prozesse gemeinsam betrachtet und bearbeitet. Sämtliche Ergebnisse der IST-Analyse sowie der Optimierungsbetrachtung und Ableitung von Maßnahmen betreffen daher immer beide Prozesse gleichermaßen.

### 3.9.1. Kurzzusammenfassung der TOP Maßnahmen – „Ganzheitliche Hilfen und Maßnahmen bereitstellen“

#### TOP Maßnahmen:

- » Etablierung von Co-Arbeit als Instrument der kollegialen Zusammenarbeit zur fachlichen Betreuung eines Klienten zu zweit (auf Augenhöhe) und im Außenverhältnis (1.7.1)
- » Ausstattung der vor Ort tätigen Sozialarbeiter\_innen mit einem Arbeitshandy, inkl. eingespeicherter Notfallnummern, sichert Erreichbarkeit und den individuellen Schutz der Mitarbeiter\_innen (1.7.2)
- » Verbesserung des Eingangsmanagements zur Zugangserleichterung für die Bürger\_innen und passgenauere Weiterleitung (1.7.3)

#### Warum sind diese Maßnahmen wichtig? (Hintergrund/IST-Analyse):

- » Hohe Auslastung der Mitarbeiter\_innen, fehlende Zeit- und auch Kompetenzressourcen reduzieren die Leistungsqualität und führen zu einer suboptimalen Fallbetreuung
- » Zudem wird das derzeitige Eingangsmanagement von den Bürger\_innen als umständlich und als Hemmschwelle empfunden
- » Ein Arbeitshandy (Smartphone) für sämtliche Mitarbeiter\_innen fehlt bislang, wodurch Mitarbeiter\_innen im Außendienst häufig private Handys einsetzen. Eine flexible Kommunikation ist

dadurch nicht gegeben, die Erreichbarkeit der Mitarbeiter\_innen über die Dienstzeit hinaus entgrenzt und zudem ist der Schutz der Privatsphäre von Mitarbeiter\_innen nicht gewährleistet

Was wird dadurch bzgl. Bürger innennutzen, eingenommener Prozessperspektive und integriertem Arbeiten erreicht?

- » Co-Arbeit führt zu einer Steigerung des Sicherheitsgefühls der Mitarbeiter\_innen und Qualitätssteigerungen in der Leistungserbringung
- » Ein deutlich verbessertes Zugangsmanagement erleichtert den Zugang für die Bürger\_innen, wodurch zufriedenstellende Zuleitung und effizientes Vor-Clearing (qualitative Effekte sowie verbessertes Image der Infothek als Visitenkarte des Sozialreferats) sichergestellt werden kann
- » Ein Arbeitshandy ist eine Grundvoraussetzung eines professionellen und effizienten Außendienst und zudem ein Aspekt der Fürsorgepflicht des Sozialreferats als Arbeitgeber

### 3.9.2. **Ergebnisse der IST-Analyse der Prozesse „Ganzheitliche Hilfen und Maßnahmen bereitstellen“**

Zur Schaffung eines gemeinsamen Verständnisses hinsichtlich der Prozessanalyse und Ableitung von Optimierungspotentialen wurde zunächst jeweils der IST-Prozess auf Basis der existierenden Adonis-Dokumentation grafisch dargestellt und im Zuge der Validierung angepasst. Die angepasste Dokumentation der beiden Prozesse sind dem Anhang (**Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.**) zu entnehmen.

Das Ziel des Prozesses „Ganzheitliche Hilfen bereitstellen“ wurde zusammenfassend definiert als Hilfeleistung für die Bürger\_innen

- » im Sinne der Hilfe zur Selbsthilfe,
- » zur selbstbestimmten Teilhabe am Leben und an der Gesellschaft,
- » durch Behebung von Notlagen,
- » ämterübergreifend,
- » unter Berücksichtigung des gesetzlichen Rahmens,
- » anhand der Steuerungsvorgaben,

- » zeitnah, präventiv und leicht zugänglich für die Bürger\_innen sowie
- » unter Ressourcenknappheit.

Das Ziel des Prozesses „Ganzheitliche Maßnahmen bereitstellen“ wurde zusammenfassend definiert als Existenzsicherung in gefährdenden Lebenslagen

- » unter Berücksichtigung des gesetzlichen Rahmens sowie von Steuerungsvorgaben,
- » zeitnah (schnell, aber nicht überhastet),
- » durch Teamwork, Co-Arbeit und im Vier-Augen-Prinzip,
- » unter Beteiligung der Bürger\_innen,
- » im Hinblick auf langfristige Wirkung,
- » unter Berücksichtigung der Presserelevanz bzw. Sensibilität der Öffentlichkeit,
- » unter Berücksichtigung unterschiedlicher Perspektiven (alle Lebenslagen einbeziehen) sowie insbesondere auch
- » vielfältig und individualisiert.

Die Analyse zur Optimierung des Prozesses erfolgte im Rahmen von Auftaktgesprächen mit der Verantwortlichen seitens des Sozialreferats; drei Workshops, bestehend aus einem Teilnehmerkreis von jeweils etwa 15 Personen<sup>11</sup> sowie nachgelagerten Einzelgesprächen mit unterschiedlichen Teilnehmer\_innen. Außerdem wurden verschiedene Daten erhoben und/oder gesichtet sowie analysiert und im Rahmen der Workshops mit den Teilnehmer\_innen diskutiert.

So wurden, ausgehend von den aufgelisteten Schwächen der beiden Prozesse, Verbesserungspotential entlang der Dimensionen Zeit, Kosten und Qualität sowie Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten abgeleitet und in insgesamt vier übergeordnete Optimierungsfeldern gebündelt. Diese sind nachfolgend erläutert und folgen der Erkenntnis, dass strukturelle Verbesserungen notwendig sind, um „Hilfen so gut und so schnell wie möglich erbringen“ zu können.

---

<sup>11</sup> Teilnehmerkreis bestehend aus Vertretern aller Steuerungsbereiche sowie der Operative, vertreten auch durch TRL.

## **Verbesserung des Zeit- und Ressourcenmanagements**

Als erste Herausforderung wurde das kapazitätsbedingte Fehlen zeitlicher und personeller Ressourcen genannt, welches eine schnelle und qualitativ angemessene Bearbeitung der Fälle erschwert. So ist die Einführung bzw. die Ausweitung von Co-Arbeit zwar gewünscht, aber unter den aktuellen Bedingungen nur punktuell durchführbar. Co-Arbeit wird als Maßnahme zur Steigerung der Qualität genannt, jedoch wurde der Aspekt betont, dass auch bei der Arbeit vor Ort die Nutzung von Co-Arbeit sowohl zu einer Steigerung des fachlichen als auch des physischen Sicherheitsgefühls führen würde. Eine Umsetzung scheitert dabei momentan aber nicht an der kollegialen Bereitschaft, sondern an den knappen Kapazitäten verbunden mit der fehlenden systemseitigen Abbildungsmöglichkeit in Zaducs bzw. perspektivisch SoJA.

## **Kompliziertes Eingangsmanagement**

Ein weiterer Aspekt bei der Schwachstellenanalyse und für die spätere Ableitung von Optimierungspotentialen stellt das komplizierte Eingangsmanagement (also der Zugang zum Prozess für die Bürger\_innen) dar. Der Weg über die Infothek an die Orb (Orientierungsberatung) und dann später zur BSA wird als schwer verständlich und kompliziert wahrgenommen. So entsteht gleich zu Beginn des Prozesses einerseits eine Hemmschwelle für den Eintritt von extern sowie für das Zustandekommen eines guten Informationsflusses. So mangelt es teilweise an der Bereitstellung von wichtigen Informationen für die Bürger\_innen sowie den entsprechenden Sprach- und Clearing-Kompetenzen, ohne die ein reibungsloserer Ablauf kaum möglich ist. Zudem besteht weder für die BSA ein direkter Zugang zur Orb noch für die Bürger\_innen bzw. die Kooperationspartner\_innen zu der eigentlich verantwortlichen BSA-Fachkraft. Generell ist so der Zugang zur Operative und damit zur schnellen Hilfe unnötig umständlich.

## **Unausgewogene Steuerung und Regulierung**

Im Gegensatz zu dem zu verbessernden Eingangsmanagement der Fälle, dessen Schwächen eher nach außen wirken, ist der unausgewogene Grad von Steuerung und Regulierung der operativen Arbeit klar als referatsinternes Optimierungsfeld identifiziert worden. Eine eigentlich gewünschte wirkungsorientierte Steuerung ist so nur begrenzt möglich. Stattdessen herrscht ein Gefühl der Überregulierung ohne ein ausbalanciertes Verhältnis zwischen ermöglichten Ermessensspielräumen und der natürlich garantierten Einhaltung gewisser Standards. So verunsichert die Kleinteiligkeit der Regulierung die



Arbeit der einzelnen Sozialarbeiter\_innen. In Verbindung mit dem hohen Aktualitätsdruck, der oft durch neue politische Entwicklungen entsteht und zusätzlich durch die Tatsache verstärkt wird, dass Einzelfälle von Beschwerden zur Entscheidungsgrundlage für Handlungsbedarf werden, entsteht ein unnötig komplexes und sich schnell änderndes System von Regulierungen. Durch das Prinzip der Ganzheitlichkeit der BSA sind zudem alle Steuerungsbereiche des Sozialreferats in den Prozess involviert, wobei es hier oft an der nötigen Koordination mangelt und es so zu unterschiedlichen Steuerungsvorgaben seitens der Steuerungsbereiche kommt. Aus dieser vielschichtigen Problematik ergab sich die zentrale Fragestellung nach einem adäquaten Umgang mit Komplexität, der die Arbeit vor Ort erleichtert, ohne dabei die Rechtssicherheit zu gefährden.

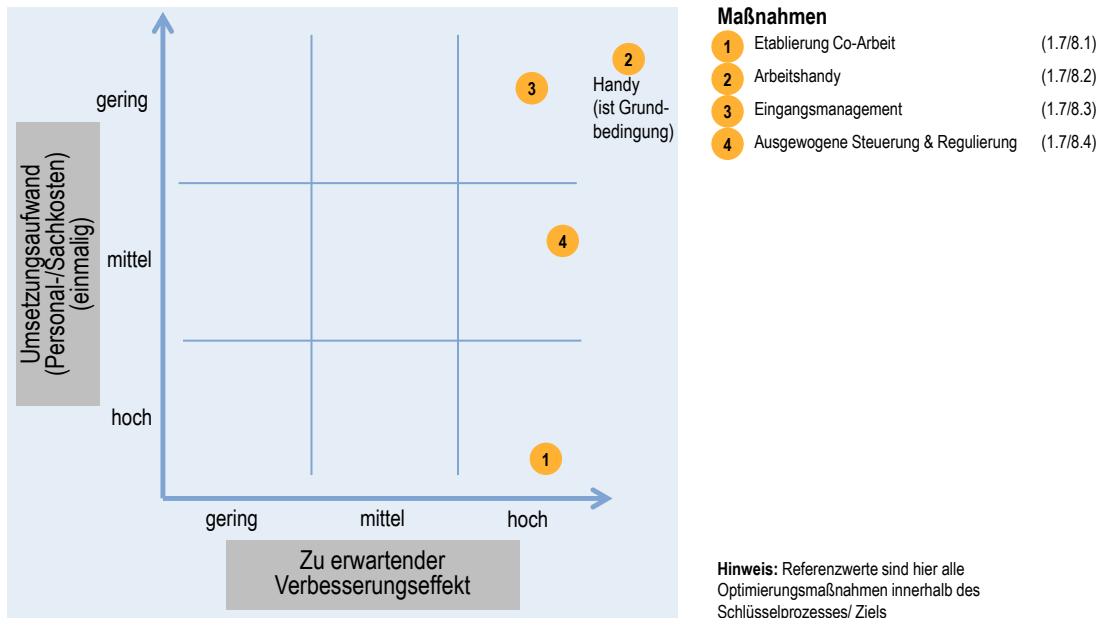
### **Verbesserung der steuerungsübergreifenden Zusammenarbeit**

Zuletzt wurde, ausgehend von der bereits erwähnten Problematik der nicht einheitlich gelebten Koordination der Ämter, die Verbesserung der steuerungsübergreifenden Zusammenarbeit als einzelnes Optimierungsfeld identifiziert. Dabei sind Zielkonflikte zwischen den Ämtern und fachlichen Steuerungen systemimmanent, da nach der Produktlogik jeder Bereich seinen eigenen Blick auf die Ausführung der Prozesse hat. Ohne einen ständigen und konstruktiven Austausch wird so zwar die Sicht für Detailfragen geschärft, aber der Gesamtüberblick wird vernachlässigt. Momentan erfolgt keine einheitliche und gemeinschaftliche Koordination, da der (insbesondere ämterübergreifende) Austausch zeitaufwendig und kompliziert ist. Deshalb wurde als anzustrebendes Ziel eine Strukturqualität beschrieben, die es möglich macht, gemeinsame Verantwortung durch Verhandlungen auf Augenhöhe zu leben. Optimierungsmaßnahmen für die Prozesse „Ganzheitliche Hilfen und Maßnahmen bereitstellen“.

### **3.9.3. Optimierungsmaßnahmen für die Prozesse „Ganzheitliche Hilfen und Maßnahmen bereitstellen“**

Ausgehend von diesen Optimierungsfeldern wurden so während des SOLL-Workshops konkrete Optimierungsmaßnahmen durch die Teilnehmer\_innen für die einzelnen Problemstellungen herausgearbeitet. Diese wurden in Maßnahmensteckbriefen finalisiert und für die Umsetzung relevante Hinweise formuliert. Die entsprechenden Maßnahmensteckbriefe werden im Anhang dargestellt und bilden die zentrale Grundlage für die Umsetzung der Optimierungsmaßnahmen.

Die folgende Abbildung zeigt die Priorisierung der Maßnahmen.



**Abbildung 13: Priorisierungsmatrix der Optimierungsmaßnahmen – Prozesse „Ganzheitliche Hilfen und Maßnahmen bereitstellen“**

- » 1.7/8.1: Etablierung kollegialer Zusammenarbeit, nicht institutionell im Sinne DU. Regelmäßige Fallbesprechungen zwischen TR/Psychologen zusammenführen und exemplarisch abhalten
- » 1.7/8.2: Ausstattung der vor Ort tätigen Sozialarbeiter\_innen mit einem Arbeitshandy inkl. eingespeicherten Notfallnummern
- » 1.7/8.3: Zugang erleichtern: Prüfung Möglichkeiten Zugangserleichterung und anschließende Implementierung der konkreten Maßnahmen; z.B.:
  - Mehr Kompetenz für die Infothek
  - Verknüpfung zum Job Center
  - Offene Sprechstunden in Einrichtungen standardisiert anbieten
  - Überprüfung möglicher spezieller Sprechstunden (z.B. für ältere Menschen)
- » 1.7/8.4: Unter der Maßnahme „Ausgewogene Steuerung und Regulierung“ werden unterschiedliche Aspekte subsumiert. Über diese kam man im Rahmen gemeinsamer Diskussionen überein:

- Prüfung der Möglichkeit einer eigenen Steuerung der BSA im Sinne einer Reduzierung der Regulierungstiefe (speziell bei der Fachberatung)
- Definition Steuerungsverständnis und Steuerungsbedarf zwischen Steuerung und Operative
- Prozesse krisenfest machen (stärker in die Steuerung und Operative reinhören)
- Wirkungsorientierte Steuerung etablieren
- Qualifizierung der BSA erhöhen (ggf. Qualifikationsjahr strecken?)

### 3.10. **Prozess 1.9.: „Beschlussvorlagen erstellen“**

Beratende oder beschlussfassende Gremien (hier: Stadtrat sowie Sozial- und Kinder- und Jugendausschuss) benötigen für ihre Arbeit Vorlagen, um schnell und effektiv gute Entscheidungen treffen zu können. Diese Gremien treffen Entscheidungen auf der Basis von Beschlussvorlagen, die federführend vom Sozialreferat während eines Jahres in hoher Anzahl zu erstellen sind. Im Zuge der Optimierung der Schlüsselprozesse im Sozialreferat wurde daher auch der Prozess „Beschlussvorlagen erstellen“ näher analysiert. Dabei war es erklärtes Ziel,

- » die Qualität beauftragter Beschlussvorlagen zu verbessern,
- » einen Prozess für nicht beauftragte Beschlussvorlagen zu etablieren sowie
- » die Bedarfe der Referatsleitung wie der Autoren von Beschlussvorlagen zu berücksichtigen.

Auf Grundlage der Erkenntnisse aus der Analyse des IST-Zustands wurden insgesamt vier Optimierungsmaßnahmen herausgearbeitet und auf Grundlage des erwarteten Umsetzungsaufwands und Verbesserungseffekts evaluiert und priorisiert.

#### 3.10.1. **Kurzzusammenfassung der TOP Maßnahmen – „Beschlussvorlagen erstellen“**

##### TOP Maßnahmen:

- » Festlegung von fünf Rollen für den Prozess. Den Rollen werden die notwendigen Prozessschritte zugewiesen. Neue Rollen (neben den der Amtsleitungen, BV-Autoren und S-Z-B) sind: (1.9.1)

- » BV-Koordinatoren in den Ämtern koordinieren diese dort und stimmen BV mit dem Stab von S-R ab
- » Der Stab S-R bildet die Schnittstelle zu S-R
- » Für den Prozessschritt der Vorabstimmung mit S-R bzw. S-R-B wird eine Ideenskizze verwendet. Die Skizze beinhaltet u.a. eine Gliederung sowie eine Einschätzung zur politischen Vorabstimmung (1.9.2)

Warum sind diese Maßnahmen wichtig? (Hintergrund/IST-Analyse):

- » Im Prozess der BV-Erstellung entsteht hoher Zeitdruck, i.d.R. nach erstmaliger Vorlage auf der Ebene S-R, weil inhaltliche und konzeptionelle Erwartungen nicht klar sind
- » Es fehlt an einem einheitlichen Verständnis zu logischer und sprachlicher Qualität

Was wird dadurch bzgl. Bürger innennutzen, eingenommener Prozessperspektive und integriertem Arbeiten erreicht?

- » Der Prozess wird optimiert, da Überarbeitungsschleifen vermieden werden

### 3.10.2. **Ergebnisse der IST-Analyse des Prozesses „Beschlussvorlagen erstellen“**

Der gegenwärtige Vorgang der Erstellung von Beschlussvorlagen wurde gemeinsam im Workshop erarbeitet und grafisch als Flussdiagramm aufbereitet. Bei der anschließenden intensiven Analyse des Prozesses ergaben sich im Hinblick auf die Ziele vier Optimierungsfelder:

- » Zeitmanagement optimieren
- » Politische Absicherung sicherstellen
- » Prozess optimieren
- » Inhaltliche Erwartungen erfüllen

Innerhalb der Optimierungsfelder spiegeln sich die verschiedenen übergeordneten Ziele wie Qualität, die Bedürfnisse der Referatsleitung oder die Perspektive der Autoren in einzelnen Teilaspekten wieder.

### **Zeitmanagement optimieren**

Um die Verringerung der End-to-End Durchlaufzeiten zu erreichen, ergibt sich die rechtzeitige Information über anstehende Themen bereits in der Anbahnung einer Beschlussverfassung als wichtiger Aspekt. Weitere Faktoren sind die rechtzeitige Abgabe, mehr Zeit zur Überarbeitung und die Einhaltung der gesetzten Fristen. Auch die langen Liegezeiten bei der Referatsleitung verhindern eine zeiteffiziente Erstellung. Um eine Verkürzungen des Durchlaufs zu erreichen, gilt es aber nicht nur die zuvor genannten Aspekte durchzusetzen, sondern zum einen die Zeitressourcen der beteiligten Mitarbeiter\_innen zu berücksichtigen und zum anderen die Terminalsicherheit im Gremium durch die Referatsleitung sicherzustellen.

### **Politische Absicherung sicherstellen**

Im Hinblick auf die politische Absicherung ergaben sich als kritische Faktoren eine frühzeitige Abstimmung mit der Politik und eine verbesserte Kommunikation des politischen Willens. Hierdurch wird gewährleistet, dass verfasste Beschlussvorlagen eine höchst mögliche Wahrscheinlichkeit der Zustimmung erreichen sowie vermieden, dass bereits erarbeitete Beschlussvorlagen wieder von der Tagesordnung abgesetzt werden.

### **Prozess optimieren**

Bezüglich des Prozessablaufs stellten sich als relevante Aspekte eine klare Korrekturschleife, ein „direkter Draht“ für Rücksprachen zwischen Referatsleitung und Ämtern sowie die Praktikabilität der verwendeten Technik bzw. des Handwerkszeugs und des Verfahrens dar.

### **Inhaltliche Erwartungen erfüllen**

Inhaltlich ergaben sich die Qualität betreffend Länge und Verständlichkeit, die fachliche Qualität, die Öffentlichkeitswirkung, die Reduktion und Zusammenfassung von Vorlagen sowie die Erwartungen der Referatsleitung als Optimierungsaspekte. Mit Blick auf die Autor\_innen sind zudem häufig fehlende Zielvorgaben, eine unzureichende Kommunikation politischer Richtungsänderungen, Wechsel im Verfahren, kurzfristige Änderungen der Beschlussvorlagen durch die Referatsleitung und schwer verständliche, weil nicht persönlich besprochene, Anmerkungen bzw. Änderungen ohne Möglichkeit der Rückfrage wichtige Herausforderungen. Letztlich ergab sich zudem noch Optimierungspotential dabei Be-

schlussvorlagen unter Berücksichtigung des Empfänger\_innenhorizonts logisch und verständlich zu strukturieren und aufzubereiten.

### 3.10.3. Optimierungsmaßnahmen für den Prozess „Beschlussvorlagen erstellen“

Ausgehend von diesen Optimierungsfeldern wurden so während des SOLL-Workshops konkrete Optimierungsmaßnahmen durch die Teilnehmer\_innen für die einzelnen Problemstellungen herausgearbeitet. Diese wurden in Maßnahmensteckbriefen finalisiert und für die Umsetzung relevante Hinweise formuliert. Die entsprechenden Maßnahmensteckbriefe werden im Anhang dargestellt und bilden die zentrale Grundlage für die Umsetzung der Optimierungsmaßnahmen.

Die folgende Abbildung zeigt die Priorisierung der Maßnahmen.

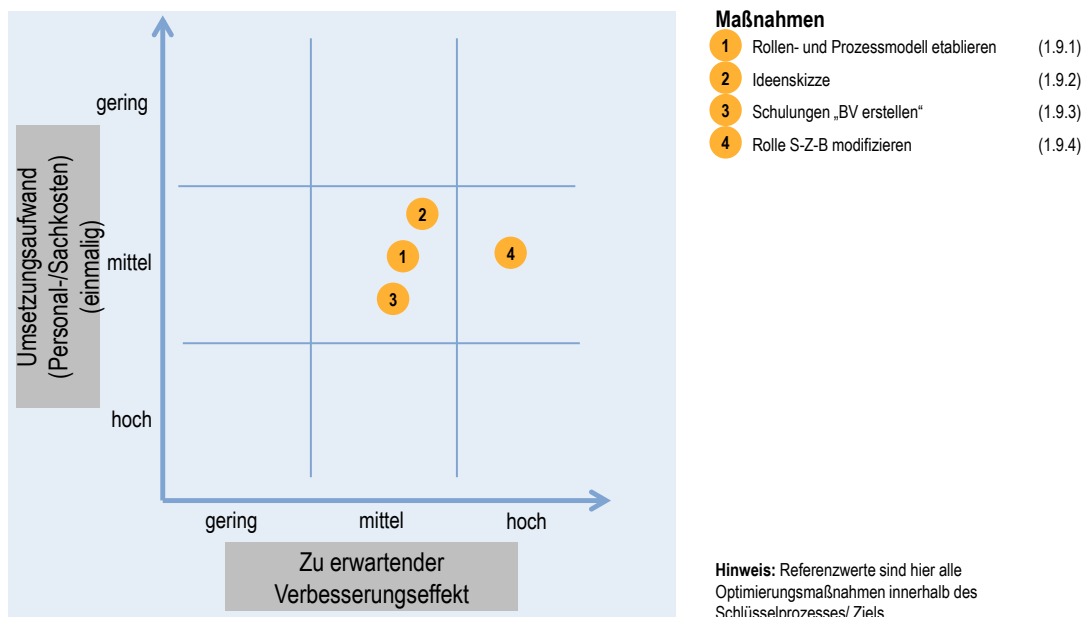


Abbildung 14: Priorisierungsmatrix der Optimierungsmaßnahmen – „Beschlussvorlagen erstellen“

- » 1.9.1: Für den Prozess werden fünf Rollen festgelegt. Den Rollen werden die notwendigen Prozessschritte zugewiesen



- » 1.9.2: Für den Prozessschritt der Vorabstimmung mit S-R bzw. S-R-B wird eine Ideenskizze verwendet. Die Skizze beinhaltet u.a. eine Gliederung sowie eine Einschätzung zur politischen Vorabstimmung (s. Anlage)
- » 1.9.3: Für den Prozess sollten alle Rollen und Führungskräfte geschult werden. Die Schulung sollte sowohl den (neuen) Prozess beinhalten als auch sprachliche Aspekte
- » 1.9.4: S-Z-B sollte neben der in 1.9.1 beschriebenen Rolle im Prozess die Aufgabe der Gesamtkoordination des Beschlusswesens für das Sozialreferat übernehmen. Dazu gehören regelmäßige Treffen mit den Koordinatoren\_innen und Autor\_innen sowie Konzeption und Durchführung von Schulungen

## 4. Ziel 2: Für die Steuerungsprozesse und die Schnittstellen der Zentralen Wohnungslosenhilfe (ZEW) sind Optimierungsvorschläge erarbeitet

Die Abteilung Zentrale Wohnungslosenhilfe (ZEW bzw. S-III-Z) ist im Amt für Wohnen und Migration (S-III) angesiedelt. Im Gegensatz zur Leistungserbringung in den Sozialbürgerhäusern erfolgt die Leistungserbringung hier nicht nach dem Regionalprinzip, sondern zentral. Die ZEW ist eine rein operative Abteilung und in die folgenden vier Fachbereiche gegliedert<sup>12</sup>:

- » Fachbereich Wohnen (S-III-Z/WO), gegliedert in: die Verwaltungsgruppen, die Bettvergabe
- » Fachbereich Wirtschaftliche Hilfen (S-III-Z/WH), gegliedert in: Hilfe im Rahmen des SGB XII oder des Asylbewerberleistungsgesetzes (AsylbLG)
- » Fachbereich Betreuung (S-III-Z/B), gegliedert in: Bezirkssozialarbeit, Unterstützungsdienst in der Krise, Sozialpädagogischer Fachdienst Wohnen, mobiler Unterstützungsdienst, Kinder- und Jugendarbeit, freiwillige Leistung
- » Fachbereich Jobcenter ZEW

Der Fachbereich Jobcenter ZEW gehörte nicht zum Projektgegenstand, wurde allerdings als wichtige Schnittstelle in die Untersuchung mit eingebunden.

Inhaltlich liegt der Schwerpunkt, insbesondere in der Fallarbeit, bei der Vermittlung von Wohnraum und allen weiteren Leistungen der Sozialbürgerhäuser, die für die Zielgruppe der Wohnungslosen zutreffen können sowie in der Gewährung von Leistungen nach dem Asylbewerberleistungsgesetz (AsylbLG).

Die ZEW als Abteilung des Amtes für Wohnen und Migration (S-III) und als operative Einheit wird von verschiedenen Fachbereichen aller vier Ämter des Sozialreferats gesteuert.

---

<sup>12</sup> Für eine detaillierte Übersicht über die Aufgabenbereiche der ZEW vgl.:  
[http://www.muenchen.de/rathaus/Stadtverwaltung/Sozialreferat/Wohnungsamt/akut\\_wohnungslos/Die-vier-Fachbereiche-der-ZEW.html](http://www.muenchen.de/rathaus/Stadtverwaltung/Sozialreferat/Wohnungsamt/akut_wohnungslos/Die-vier-Fachbereiche-der-ZEW.html)



Hinsichtlich der Aufgabenbereiche ergibt sich somit eine große Schnittmenge mit den Sozialbürgerhäusern (SBH), wenn auch für eine andere Zielgruppe – die Wohnungslosen. Somit wird die ZEW, wie auch die SBH, durch die jeweilig zuständige fachliche Steuerung, also die Fachbereiche der Ämter, gesteuert, nur dass die ZEW nicht wie die SBH in S-IV und somit der Leitung der Bezirkssozialarbeit und der Sozialbürgerhäuser unterstellt sind, sondern eine Abteilung im Amt für Wohnen und Migration (S-III) sind.

Durch diese im Kontext des Sozialreferats aufbauorganisatorische Besonderheit, insbesondere im Vergleich zu den Sozialbürgerhäusern, ergeben sich besondere Herausforderungen hinsichtlich der Steuerungsprozesse und der Schnittstellen der ZEW.

## 4.1. Kurzzusammenfassung der TOP Maßnahmen – Ziel 2

### TOP Maßnahmen:

- » Zielgruppenorientierter Zuschnitt der Abteilungen bei S-III – inkl. einer Abteilung „Wohnungslose“ (2.1.1)
- » Erarbeitung von Fallzahlschlüssel für alle operativen Bereiche und Abstimmung mit POR (2.1.2)

### Warum sind diese Maßnahmen wichtig? (Hintergrund/IST-Analyse):

- » 2.1.1: Die ZEW wird von einer Vielzahl fachlicher Steuerer gesteuert. Die mangelhaften Abstimmungsprozesse zwischen diesen führen oftmals zu Mehraufwand in der Operativen. Verantwortlichkeiten sind nicht immer klar definiert, Steuerungsvorgaben werden vielfach im Vorfeld nicht mit anderen fachlichen Steuerungen der ZEW abgestimmt und führen so in der Operativen zu Unklarheiten und Zielkonflikten. Die Operative übernimmt derzeit oft die Koordination der (nachträglichen) Abstimmung zwischen den fachlichen Steuerern, um arbeitsfähig zu bleiben. Derzeit ist dies gemäß Steuerungslogik und Ressourcenausstattung nicht Aufgabe der Operativen. Die Trennung von Steuerung und Operativen führt im Fall der ZEW zu Problemen an den Schnittstellen und hohem Abstimmungs- und Koordinationsaufwand.
- » 2.1.2.: Der Prozess der Stellenbeschaffung und -begründung ist langwierig.

### Was wird dadurch bzgl. Bürger innennutzen, eingenommener Prozessperspektive und integriertem Arbeiten erreicht?



- » 2.1.1.: Für die Bürger\_innen, bzw. hier konkret Wohnungslosen, wird die Leistung aus einer Organisationseinheit erbracht. Die Zusammenlegung von Steuerung und Operative führt zu effizienteren Prozessen und Schnittstellen werden minimiert. Integriertes Arbeiten wird gefördert, da steuernde Aufgaben und operative Aufgaben in einer Organisationseinheit wahrgenommen werden.
- » 2.1.2.: Durch flexiblere und schnellere Reaktionsmöglichkeiten in Bezug auf Stellenveränderungen im Fall von Fallzahlveränderungen werden die Prozesse insbesondere an der Schnittstelle zwischen fachlichen Steuerern und der Operativen beschleunigt.

## 4.2. Zielsetzung – Ziel 2

Vor diesem Hintergrund wurden für die ZEW Optimierungsmaßnahmen hinsichtlich der Steuerungsprozesse und Schnittstellen erstellt. Ziel war es, ablauforganisatorische Prozesse zu analysieren und zu optimieren.

Im Rahmen der Projektfineplanung von Ziel 2 wurden drei Prozesse/Themen für die ZEW mit großem Optimierungspotential identifiziert<sup>13</sup> und für die Analyse im Rahmen der Organisationsuntersuchung ausgewählt. Die drei Prozesse/Themen und die jeweilig damit verbundenen Zielsetzungen wurden folgendermaßen beschrieben und mit den Projektverantwortlichen sowie der Amtsleitung von S-III abgestimmt:

Prozess/Thema	Zielsetzung
<b>Steuerungsprozesse der ZEW</b>	Es sollen die Governance-Strukturen und Schnittstellen der ZEW, auch im Vergleich zu den SBH, erhoben und optimiert werden. Analogien zu den SBH und Stellen, an welchen Abweichungen nötig sind, sollen herausgearbeitet werden. Für die Abweichung sollen die Auswirkungen aufgezeigt werden. Ein besonderer Fokus soll auf den Steuerungsprozessen der BSA ZEW liegen.
<b>Pauschale Bettplatzkosten</b>	Definition von Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten der involvierten Akteure und Beschreibung des SOLL-Prozesses.
<b>AHB und Dienstanweisungen erstellen</b>	Verbesserung der Vorabstimmungen auf Führungsebene zu steuernden Vorgaben, insbesondere AHB und Dienstanweisungen durch die Erarbeitung eines abgestimmten, integrierten SOLL-Prozesses (Verknüpft mit Ziel 1).

<sup>13</sup> Insb. im Rahmen von Interviews und Hospitationen.



Die Steuerungsprozesse der ZEW, also die Führungsprozesse mittels derer die operative Einheit ZEW fachlich durch die Fachbereiche der unterschiedlichen Ämter gesteuert wird, wurden als zentrales Thema für die Untersuchung identifiziert. Beispielhaft wurde mit den pauschalen Bettplatzkosten zudem ein Kernprozess aufgenommen, der besonders viel Optimierungspotential beinhaltet, da er erst kürzlich aufgesetzt wurde und Zuständigkeiten und Schnittstellen teilweise noch unklar waren. Zudem sollten anhand dieses beispielhaft gewählten Prozesses auch die Schnittstellen der ZEW, z.B. zu privaten Pensionsbetreibern, Jobcenter ZEW sowie anderen Abteilungen und Fachbereichen des Sozialreferats, untersucht werden.

Als ebenfalls sehr wichtig für die ZEW wurde der Führungsprozess „AHB und Dienstanweisungen erstellen“ identifiziert. Dieser Prozess wurde übergeordnet in Ziel 1 untersucht, da er von großer Relevanz für das gesamte Sozialreferat ist. Allerdings erfordert die besondere Situation der ZEW als operative Einheit in S-III eine zusätzliche besondere Betrachtung. Die besondere Perspektive der ZEW wurde sichergestellt, indem Führungskräfte der ZEW in die Workshops zum Prozess „AHB und Dienstanweisungen erstellen“ in Ziel 1 eingebunden waren. Hierdurch konnte gewährleistet werden, dass keine parallelen und ggf. miteinander inkompatiblen Lösungen, sondern einheitliche und standardisierte Maßnahmen für das gesamte Sozialreferat erarbeitet wurden, die die Perspektive der ZEW bereits berücksichtigen.

### 4.3. Methodisches Vorgehen – Ziel 2

Das methodische Vorgehen in Ziel 2 richtet sich nach dem in Kapitel 0 beschriebenen Vorgehen für Ziel 1, also einer IST-Aufnahme, einer Analysephase und einer SOLL-Optimierung, mit folgenden Unterschieden:

- » Die zu untersuchenden Prozesse in Ziel 2 wurden erst im Laufe des Projekts ausgewählt und mit den verantwortlichen Ansprechpartnern sowie der Projektgruppe abgestimmt.
- » Für ausgewählte Prozesse lagen keine Prozessbeschreibungen in Adonis vor.
- » Es lagen zudem keine Ergebnisse einer Voruntersuchung („Prognos-Gutachten“) vor.
- » Bei dem ausgewählten Prozess „Steuerungsprozesse der ZEW“ handelt es sich nicht um einen einzelnen Prozess, sondern vielmehr um eine Analyse und Optimierung der Gesamtheit der Führungsprozesse der ZEW, mittels welcher die ZEW als operative Einheit durch die fachlichen Steuerungen der ZEW gesteuert wird. Diese wurden nicht einzeln, sondern in ihrer Gesamtheit vor dem Hintergrund der besonderen aufbauorganisatorischen Situation der ZEW behandelt (operative Abteilung in einem Amt von überwiegend fachlich, steuernden Einheiten). Einige ausgewählte Führungsprozesse wurden für das gesamte Sozialreferat im Ziel 1 betrachtet (vgl. Kapitel **Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.**).

In Ziel 2 fand zu Beginn eine Bestandsaufnahme durch Hospitationen in den Fachbereichen der ZEW sowie Interviews mit der Amtsleitung S-III und den Führungskräften (Abteilungsleitungen und Fachbereichsleitungen) der ZEW statt. Zudem erfolgten Abstimmungstreffen mit parallelen OE-Projekten sowie Hospitationen in relevanten Steuerungsgremien. Es folgten Workshop-Reihen mit zwei bis vier Workshops, welche im Zeitraum Mai 2015 bis Februar 2016 stattfanden. Zu den Workshops waren stets Teilnehmer\_innen aller betroffenen Bereiche (ZEW, fachliche Steuerungen der ZEW (S-I, S-II, S-III, S-IV, Jobcenter ZEW) geladen.<sup>14</sup> Zwischen den einzelnen Workshops erfolgte, im Rahmen einer Analysephase, die Sammlung weiterer Informationen und Daten in Form von vertiefenden Interviews (insbesondere mit den fachlichen Steuerungen) und teilweise von Erhebungen von Fallzahlen, falls diese verfü-

---

<sup>14</sup> Eine detaillierte Teilnehmerliste der einzelnen Workshops ist den jeweiligen Dokumentationen der Workshops zu entnehmen.

bar und relevant waren. Partiiell fanden Workshops mit einer ausgewählten kleinen Gruppe von Arbeitsgruppenteilnehmer\_innen in Vorbereitung auf die nächsten Workshop-Termine statt, auch unter Einbindung der Zielverantwortlichen von Seiten des Sozialreferats für Ziel 2.

Die konkreten Tätigkeiten sind der folgenden Übersicht zu entnehmen:

Hospitationen vor Ort	Fünf Bereiche: S-III-Z/B (Betreuung), S-III-Z/WH (Wirtschaftliche Hilfen), S-III-Z/WO (Wohnen), S-III (Z-Infothek), Jobcenter ZEW
Interviews im Rahmen der Bestandsaufnahme	Fünf Interviews: Amtsleitung S-III, Abteilungsleitung S-III-Z, Fachbereichsleitungen S-III-Z/B (Betreuung), S-III-Z/WH (Wirtschaftliche Hilfen), S-III-Z/WO (Wohnen)
Hospitation an relevanten Gremien zur Steuerung der ZEW	Vier Hospitationen: Leitungsrunde ZEW, Steuerungsgespräch Flüchtlingshilfe, Kerngruppensitzung+, Steuerungs-Jour-fixe S-I und S-IV (inkl. Teilnahme der ZEW)
Abstimmungstermine mit Projektleitern parallel laufender, relevanter OE-Projekte	Zwei Abstimmungstermine zu: „Neuorganisation der Vergabe von geförderten und freifinanzierten Wohnungen“ und „Neuausrichtung der Betreuung und Unterbringung Wohnungsloser“
Abstimmungstermine zur Feinplanung der Zielsetzung und des Untersuchungsbereichs von Ziel 2	Insbesondere mit Zielverantwortlichen (Ziel 2), zusätzlich auch mit Projektleitung (Gesamtprojekt), Amtsleitung S-III, Abteilungsleitung S-III-Z
Interviews im Rahmen der Analysephase zur vertieften Analyse von identifizierten Optimierungspotentialen und teilweise zur Erhebung	Zwölf Interviews (telefonisch/vor Ort) mit: Amtsleitung S-III, Abteilungsleitung S-III-Z, Fachbereichsleitungen S-III-Z/B (Betreuung), Fachbereichsleitungen und Mitarbeiter aus S-III-Z/WH (Wirtschaftliche Hilfen), Fachbereichsleitungen und Mitarbeiter aus S-III-SW4, S-III-LG/F-Fi, S-III

von Fallzahlen	Controlling, Stellvertretene Amtsleitung S-I, Leitung S-IV-FB 2
Vorbereitungs-Workshop mit ausgewählten Mitgliedern der Arbeitsgruppe „Steuerungsprozesse ZEW“	Einen Vorbereitungs-Workshop mit Abteilungsleitung S-III-Z, Fachbereichsleitungen S-III-Z/B (Betreuung), S-III-Z/WH (Wirtschaftliche Hilfen), S-III-Z/WO (Wohnen)
Workshops mit jeweiliger gesamter Arbeitsgruppe	Sechs Workshops: jeweils einen IST-Workshop und einen SOLL-Workshop zu pauschalen Bettplatzkosten, einen IST-Workshop und drei SOLL-Workshops zu den Steuerungsprozessen der ZEW. Darüber hinaus wurden 4 Workshops im Ziel 1 zum Prozess „AHB und Dienstanweisungen erstellen“ durchgeführt, an denen Führungskräfte der ZEW beteiligt waren und deren Ergebnisse für die Maßnahmenableitung in Ziel 2 berücksichtigt wurden

Tabelle 1: Übersicht Tätigkeiten Ziel 2

#### 4.4. Steuerungsprozesse der ZEW

Um den ganzheitlichen, bürgernahen Ansatz der ZEW gewährleisten zu können, gliedert sich die ZEW in vier Fachbereiche: Den Fachbereich Wohnen (S-III-Z/WO), den Fachbereich wirtschaftliche Hilfen (S-III-Z/WH), den Fachbereich Betreuung (S-III-Z/B) und den Fachbereich Jobcenter ZEW.

Für jeden der vier Fachbereiche ergibt sich aufgrund des ganzheitlichen Ansatzes eine Vielzahl von zuständigen fachlichen Steuerungen aus unterschiedlichen Ämtern.

##### 4.4.1. Ergebnisse der IST-Analyse der Steuerungsprozesse der ZEW

Ergebnis der Analyse der Steuerungsprozesse war, dass eine gemeinsame, einheitliche Steuerung bislang nur teilweise gelingt. Hierdurch kommt es oft zu Zielkonflikten in den operativen Einheiten. Eine einheitliche, umfassende und abgestimmte Formulierung der Ziele durch die fachlichen Steuerungen erfolgt oftmals nicht.

In einem ersten Schritt der Analyse wurden die Steuerungsbeziehungen zwischen fachlicher Steuerung und ZEW herausgearbeitet.

Im IST-Workshop wurden die folgenden vier Optimierungsfelder durch die Teilnehmer\_innen als die wichtigsten in Bezug auf die Steuerungsbeziehungen benannt:

- » Kommunikation und Austausch
- » Einheitliches Steuerungsverständnis
- » Klare Verantwortlichkeiten hinsichtlich Ressourcenbeschaffung
- » Personelle Ressourcen

Diese werden in den folgenden Abschnitten jeweils kurz erläutert.



## Kommunikation und Austausch

Die folgende im IST-Workshop erarbeitete Abbildung zeigt die ZEW Fachbereiche mit Ihren jeweiligen fachlichen Steuerungen. Die Abbildung zeigt, dass Fachbereiche jeweils von mehreren fachlichen Steuerungen, oftmals aus unterschiedlichen Ämtern, gesteuert werden.

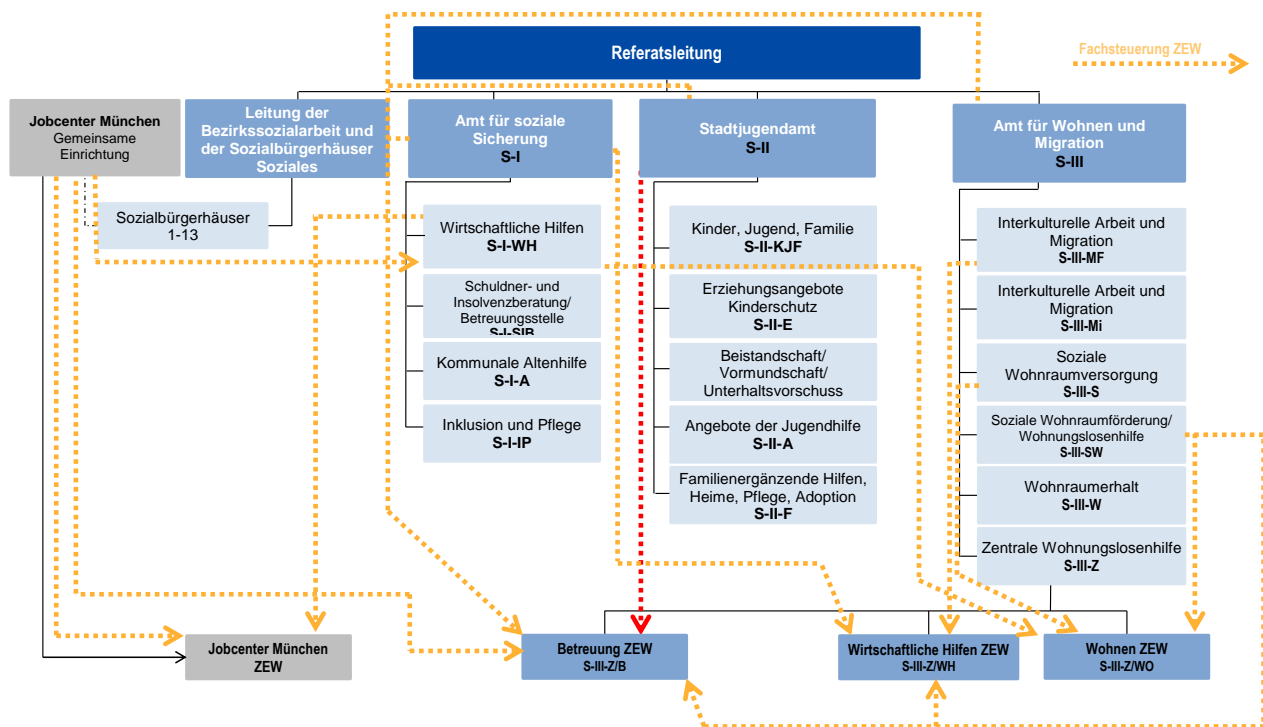


Abbildung 15: Steuerungsprozesse ZEW

Insbesondere die Kommunikation und der Austausch der fachlichen Steuerung untereinander wurde von den Workshopteilnehmer\_innen als wichtiges Optimierungspotential identifiziert. Die Abstimmung zwischen den fachlichen Steuerungen, bevor Steuerungsvorgaben an die Operative übergehen, wurde als oftmals unzureichend beschrieben. Auch die Abstimmung mit der ZEW wurde in Teilen als verbesserungswürdig benannt. Aufgrund von mangelnder Vorab-Abstimmung käme es teilweise zu Zielkonflikten in der Operativen. Keine einheitlichen, abgestimmten Zielvorgaben würden gemeinsam durch die fachlichen Steuerungen erarbeitet werden und es gebe kein Gremium, in dem alle fachlichen Steuerungen



der ZEW übergreifende Abstimmungen platzieren könnten. Darüber hinaus könne die ZEW als operative Einheit derzeit wichtige Handlungsbedarfe nur bedingt aktiv platzieren.

### Einheitliches Steuerungsverständnis

Die unterschiedlichen fachlichen Steuerungen der ZEW haben, laut Workshopteilnehmer\_innen, kein einheitliches Verständnis von Ihrer Rolle als fachliche Steuerung. Dies zeigt sich u.a. in der Vielzahl von unterschiedlichen Steuerungsinstrumenten. Diese wurden im Rahmen der Analyse erhoben und sind detailliert in der folgenden Tabelle dargestellt. Dabei sind der ersten Spalte die Steuerungsinstrumente zu entnehmen, der ersten Zeile die jeweilige fachliche Steuerung und der zweiten Zeile der jeweils gesteuerte Bereich.

Fachliche Steuerung	S-I	S-III	S-I	S-III	S-I	S-II	S-III	S-IV	Job-center
Gesteuerter Bereich	S-III-Z/WH (wirtsch. Hilfen)		S-III-Z/WO (Wohnen)		S-III-Z/B (Betreuung)				
AHB	✓ 15	✓							
BSA Handbuch					✓			✓ 16	
Dienstanweisung	✓ 17	✓		✓ 18	✓		✓	✓ 19	✓ 20
Blitzinfos	✓	✓							

15 Abgestimmt mit ZEW, FB & S-IV

16 Personal macht S-III

17 Zusätzliches Blatt für ZEW

18 Teilweise unklarer Prozess wie Dienstanweisungen zustande kommen, teilweise unklar, ob Dienstanweisungen existieren (S-III-S + S-III-MF + S-III-SW)

19 Arbeitsweise: Diagnose + Qualitätssicherung

20 Gemeinsam S-IV + Jobcenter & Dienstanweisungen von S-IV

Fachliche Steuerung	S-I	S-III	S-I	S-III	S-I	S-II	S-III	S-IV	Job-center
Gesteuerter Bereich	S-III-Z/WH (wirtsch. Hilfen)		S-III-Z/WO (Wohnen)		S-III-Z/B (Betreuung)				
Newsletter	✓								
Infos im EDV-Fachverfahren	✓								
Verbindliche Steuerungsabsprachen			✓					✓	
Austauschforen	✓							✓ 21	
Kooperationsvertrag									✓
Statistiken	✓						✓	✓	
EDV-Auswertung	✓							✓	
Rechtsabteilung	✓					✓	✓		
Fachberatung	✓	✓			✓				
Fachrunde	✓ 22	✓			✓	✓	✓		
Führungsrunde				✓					

21 Von S-IV für TRL SBH für BSA + für psy. + unterstütz. Dienst, Gruppenleitung ZEW

22 (=TRL)

Fachliche Steuerung	S-I	S-III	S-I	S-III	S-I	S-II	S-III	S-IV	Job-center
Gesteuerter Bereich	S-III-Z/WH (wirtsch. Hilfen)		S-III-Z/WO (Wohnen)		S-III-Z/B (Betreuung)				
SBHL Runde								✓	
Gremien	✓						✓ 23		
Widersprüche/Klagen	✓	✓				✓	✓		
Beschwerden	✓	✓		✓		✓	✓		
Fachliche Schulungen	✓	✓		✓ 24	✓	✓		✓ 25	
Infoveranstaltungen		✓				✓		✓	
Steuerungsgespräch	✓ 26		✓ 27					✓ 28	
Strategiegespräch				✓					

- 
- 23 intern
  - 24 Nur teilweise + gemeinsam mit ZEW
  - 25 Durch S-I – S-III
  - 26 S-IV + S-I unter Beteiligung S-III-Z
  - 27 Nur bei Bedarf
  - 28 Aber nicht S-III als gesteuerten Bereich

Fachliche Steuerung	S-I	S-III	S-I	S-III	S-I	S-II	S-III	S-IV	Job-center
Gesteuerter Bereich	S-III-Z/WH (wirtsch. Hilfen)		S-III-Z/WO (Wohnen)		S-III-Z/B (Betreuung)				
Abstimmungsgespräch		✓							
KOOG				✓ 29			✓	✓	
Fallüberprüfung		✓							
Themenbezogene Absprache				✓					
Themenbezogene Besprechung						✓	✓		
Einarbeitung von Mitarbeitern		✓						✓	
Unterstützungs- & psycholog. Dienst						✓		✓ 30	
Aktenführung								✓	

**Tabelle 2: Steuerungsinstrumente ZEW**

Die Tabelle zeigt nicht nur die Vielzahl an unterschiedlichen Instrumenten, derer sich die fachlichen Steuerer bedienen, sondern auch, dass viele Instrumente nur von einer kleinen Anzahl an fachlichen Steuerungen genutzt werden. Als Optimierungspotential wurde daher explizit die Vereinheitlichung von Steuerungsinstrumenten benannt. Eine Vielzahl von unterschiedlichen Steuerungsimpulsen trägt nicht

29 Mit S-IV

30 S-IV Personalverteilung



zur Übersichtlichkeit bei und dient nicht der Orientierung, insbesondere für neue Mitarbeiter\_innen und bei schriftlichen Steuerungsvorgaben wie Arbeitshandbüchern und Dienstanweisungen. So wurde von den Teilnehmer\_innen auch der Wunsch nach einem AHB „Wohnungslosigkeit“ geäußert, in dem alle ZEW-spezifischen Steuerungsvorgaben vereinigt würden.

### **Klare Verantwortlichkeiten hinsichtlich der Ressourcenbeschaffung**

Aufgrund der Vielzahl an fachlichen Steuerungen ist die Verantwortlichkeit für die Ressourcenbeschaffung im Fall von Mehrbedarfen nicht immer klar. Grundsätzlich liegt es im Verantwortungsbereich der fachlichen Steuerung für ein angemessenes Verhältnis von Aufgaben und Personalausstattung zu sorgen. Insbesondere wenn mehrere fachliche Steuerungen aus unterschiedlichen Ämtern dieselben Beschäftigten fachlich steuern und die Arbeitsanteile für die jeweiligen Aufgaben nicht klar abgestimmt und definiert sind, scheint die Ressourcenbeschaffung bei z.B. Aufgabenverlagerungen oder Fallzahlsteigerungen unklar oder schwierig. Ebenfalls eine Herausforderung ist es für die ZEW als operative Einheit, selbst für ein angemessenes „Mitwachsen“ Ihrer Querschnittsbereiche zu sorgen, wie z.B. der Infothek, der Kasse etc.

Dies führt in der Praxis zu oftmals langwierigen, einzelfallbezogenen, zeitaufwändigen Abstimmungen, bei der die ZEW als operative Einheit aktiv die jeweiligen Verantwortlichkeiten klären muss, weil sich die fachlichen Steuerungen i.d.R. nicht in der Zuständigkeit sehen.

### **Personelle Ressourcen**

Als ein weiteres Optimierungspotential wurden mangelnde personelle Ressourcen in der ZEW für die Koordination von Abstimmungsprozessen unter und mit den fachlichen Steuerungen genannt. Durch die besondere Rolle der ZEW, die sich exklusiv um die Zielgruppe der Wohnungslosen kümmert, nimmt die ZEW oftmals eine Sonderstellung ein, bspw. in Bezug auf Vorgaben in Dienstanweisungen. Die Koordination und Abstimmung mit den fachlichen Steuerungen wurde als sehr zeitaufwändig beschrieben. Aufgrund der oben beschriebenen oftmals mangelnden Abstimmung der fachlichen Steuerungen untereinander kommt es laut Teilnehmer\_innen oftmals zu zusätzlichen, nachträglichen Abstimmungsbedarfen zwischen ZEW und fachlichen Steuerungen, um Zielkonflikte nachträglich auszuräumen und fachliche Steuerungsvorgaben unterschiedlicher Steuerungen aufeinander abzustimmen und kompatibel zu machen.

## 4.4.2. Optimierungsmaßnahmen für die Steuerungsprozesse der ZEW

Ausgehend von diesen Optimierungsfeldern wurden so während der SOLL-Workshops konkrete Optimierungsmaßnahmen durch die Teilnehmer\_innen für die einzelnen Herausforderungen herausgearbeitet. Diese bezogen sich insbesondere auf prozessuale Optimierungsmaßnahmen. Diese wurden in Maßnahmensteckbriefen finalisiert und für die Umsetzung zu relevanten Hinweisen ausformuliert.

Darüber hinaus wurden ebenfalls aufbauorganisatorische Alternativen für die ZEW erarbeitet, da ein Großteil der identifizierten Herausforderungen in Abstimmungsschwierigkeiten an den Schnittstellen zu anderen Abteilungen zu verorten ist sowie in Unklarheiten bei Rollen und Zuständigkeiten.

Hierfür wurden zunächst relevante Ordnungskriterien aus Sicht der Teilnehmer\_innen erarbeitet und abgestimmt. Als grundsätzlich zwei mögliche Ordnungskriterien für die Aufbauorganisation im Amt für Wohnen und Migration wurde die Gliederung nach Leistungen oder nach Zielgruppen identifiziert.

Es wurden folgende **vier Zielgruppen in S-III** identifiziert<sup>31</sup>:

- » Wohnungslose
- » Wohnungssuchende (mit bestehender Wohnung)
- » Bürger mit Bedarf für Wohnerhalt
- » Flüchtlinge

Zudem wurden **drei grundsätzliche Leistungen in S-III** identifiziert:

- » Wohnraum (alle Leistungen, die mit Wohnraum/Unterbringung in Verbindung stehen)
- » Wirtschaftliche Leistungen (Euro)
- » Sozialpädagogische Leistungen

---

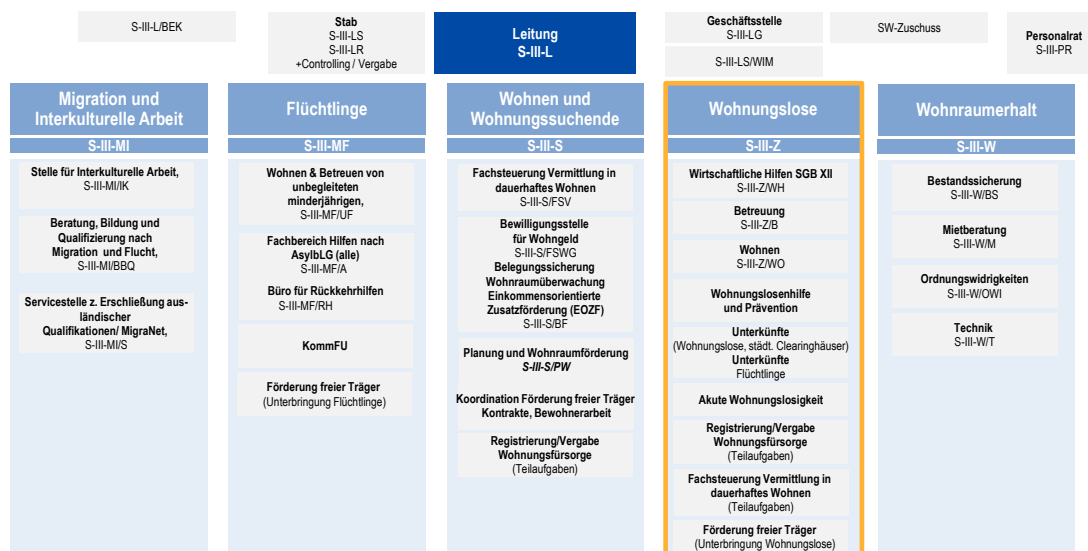
<sup>31</sup> Diese Zielgruppen sind in der IST-Situation nicht überschneidungsfrei, könnten aber durch entsprechende Definition der Zielgruppen zukünftig überschneidungsfrei unterschieden werden.



Als maßgebliches und relevantes Ordnungskriterium für die ZEW wurde die Zielgruppe („Wohnungslose“) identifiziert.

Aufbauend auf diesem Verständnis wurden im vierten SOLL-Workshop unterschiedliche aufbauorganisatorische Alternativen erarbeitet. Dabei wurden jene Aufgabenbereiche in S-III benannt, welche sachlogisch nach dem Ordnungskriterium Wohnungslose in einer Organisationseinheit verortet werden müssten.

Darauf aufbauend wurde im Rahmen der parallel durchgeführten Analyse der Aufbauorganisation zum Thema Flüchtlinge eine Neugliederung des Amtes für Wohnen und Migration nach Zielgruppen erarbeitet. Diese ist im Folgenden dargestellt und zeigt die vorgeschlagene Abteilung Wohnungslose inkl. der vorgeschlagenen zugehörigen Fachbereiche.<sup>32</sup>



Bezeichnung der Fachbereiche orientiert sich am Organigramm Amt für Wohnen und Migration, Stand 26.03.2015

**Abbildung 16: Vorschlag Aufbauorganisation S-III**

Eine stärkere Ausrichtung der Abteilung auf die Zielgruppe Wohnungslose sowie eine Zusammenführung von anderen ebenfalls für diese Zielgruppe tätigen Organisationseinheiten führt zu weniger Schnitt-

<sup>32</sup> Vorläufige Entwurfsfassung. Zur möglichen und genaueren Betrachtung bestimmter Fachbereiche, insbesondere Unterkünfte, sollen im Mai 2016 weitere Abstimmungen stattfinden

stellen mit den entscheidenden fachlichen Steuerungen. Grundsätzlich entstehen teilweise auch neue Schnittstellen, allerdings ist bei einer Zusammenführung von allen mit Wohnungslosigkeit befassten Organisationseinheiten von einer deutlichen Reduzierung der Abstimmungs- und Kommunikationsschwierigkeiten auszugehen. Durch diese Zusammenführung würde auch die strikte Trennung von Steuerung und Operative für die Zielgruppe Wohnungslosigkeit aufgehoben werden und dieser Bereich somit deutlich handlungsfähiger werden, insbesondere in Bezug auf die zuvor genannten Herausforderungen bezüglich Stellenausstattung und Ressourcenbeschaffung. Es ist von einheitlicheren und besser aufeinander abgestimmten Steuerungsimpulsen auszugehen, da die Abteilung Wohnungslose, als ebenfalls fachlich steuernde Einheit, über mehr eigene Entscheidungskompetenz in Bezug auf fachliche Steuerungsvorgaben und Dienstanweisungen etc. verfügen wird.

Diese Ausrichtung nach Zielgruppen adressiert alle oben genannten Optimierungspotentiale in einer Weise, dass es darüber hinaus nur einige der entwickelten prozessualen Optimierungsmaßnahmen bedarf. Diese sind im Folgenden aufgelistet.<sup>33</sup> Einige Maßnahmen, die im vierten Workshop gemeinsam mit den Teilnehmer\_innen abgeleitet wurden und sich auf die IST-Situation zur Aufbauorganisation bezogen, sind in der Umsetzung von der Entscheidung zur Maßnahme „Zielgruppenorientierter Zuschnitt der Abteilungen bei S-III – inkl. einer Abteilung Wohnungslose“ abhängig. Bei einer Entscheidung für die aufbauorganisatorische Veränderung von S-III ändern sich ggf. Zuständigkeiten und Schnittstellen, die in den unten aufgeführten Maßnahmen aufgeführt sind. Die entsprechenden Maßnahmensteckbriefe werden im Anhang dargestellt und bilden die zentrale Grundlage für die Umsetzung der Optimierungsmaßnahmen.

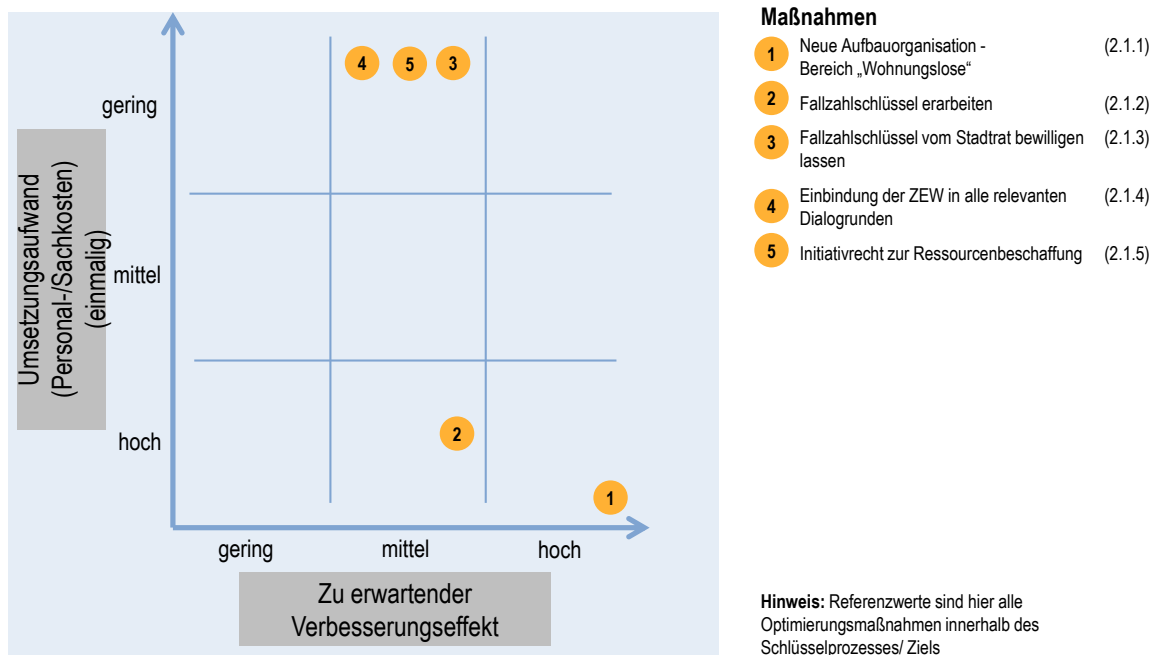


Abbildung 17: Priorisierungsmatrix der Optimierungsmaßnahmen – Steuerungsprozesse ZEW

33 Die Gesamtheit der im Workshop erarbeiteten Maßnahmen ist der Workshop Dokumentation zu entnehmen.

- » 2.1.1: Zielgruppenorientierter Zuschnitt der Abteilungen bei S-III – inkl. einer Abteilung „Wohnungslose“
- » 2.1.2: Erarbeitung von Fallzahlschlüssel für alle operativen Bereiche und Abstimmung mit dem Personal- und Organisationsreferat (POR)
- » 2.1.3: Erarbeitung von Fallzahlschlüssel für alle operativen Bereiche und Abstimmung mit dem Personal- und Organisationsreferat (POR)
- » 2.1.4: Einbindung der ZEW in alle relevanten Dialogrunden
- » 2.1.5: Etablierung eines Initiativrechts der operativen Einheiten zur Ressourcenbeschaffung für Stellen, die nicht durch eine fachliche Steuerung gesteuert werden

## 4.5. Pauschale Bettplatzkosten

Bei dem Prozess „pauschale Bettplatzkosten“ handelt es sich um einen relativ neuen Prozess, der erst Anfang 2014 aufgrund fehlender Kapazitäten des Jobcenters und dadurch bedingter Zahlungsrückstände gegenüber privaten Pensionsbetreibern etabliert wurde, um zu verhindern, dass diese ihre Verträge mit der Landeshauptstadt München kündigen.

Der Prozess umfasst grob die Vertragsschließung mit privaten Pensionsbetreibern sowie die Abrechnung mit den Pensionsbetreibern auf der einen Seite und den Fachbereichen im Sozialreferat und Selbstzahlern auf der anderen Seite. Die Abrechnung besteht u.a. aus der Ermittlung der tatsächlichen Belegung gegenüber der zuvor gezahlten 100%-Pauschale und einer entsprechenden monatlichen und jährlichen Abrechnung sowie der Überprüfung der Selbstzahler.

Die kurzfristige Einrichtung des Prozesses „pauschale Bettplatzkosten“ brachte folgende Herausforderungen mit sich:

- » Keine der involvierten fachlichen Steuerungen (S-I-WH und S-III-SW4) ist für den gesamten Prozess verantwortlich, sondern stets nur für die Steuerung einzelner Prozessschritte
- » Aufgrund der geringen Vorlaufzeit der Einrichtung des Prozesses sind verschiedene Themen zwischen den beteiligten Akteuren nicht abgestimmt und Zuständigkeiten teilweise nicht fixiert worden
- » Pensionsbetreiber drohten damit, ihre Verträge zu kündigen. Da die Bettplätze in privaten Pensionen aber benötigt werden bzw. der Bedarf sogar steigt, wurde die Entscheidung getroffen, das Jobcenter zu entlasten und den Pensionsbetreiber durch die 100%-Pauschale wieder Planungssicherheit zu geben

Vor diesem Hintergrund und in Verbindung mit steigenden Fallzahlen wurde der Prozess „pauschale Bettplatzkosten“ für die Analyse ausgewählt, um Optimierungspotentiale zu identifizieren und Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten zu definieren. Die zentralen Erwartungen der Teilnehmer\_innen im ersten Workshop wurden dementsprechend wie folgt beschrieben:

- » Der gesamte Prozess soll greifbarer für alle Beteiligten gemacht werden,

- » Abläufe müssen geklärt und Verbesserungspotentiale identifiziert werden,
- » Transparenz über beteiligte Stellen und Personen müssen gewonnen werden.

#### 4.5.1. **Ergebnisse der IST-Analyse des Prozesses pauschale Bettplatzkosten**

Für den Prozess „pauschale Bettplatzkosten“ lagen zu Beginn keine Prozessbeschreibungen in Adonis vor. Zunächst wurde daher der gesamte IST-Prozess im Rahmen des IST-Workshops aufgenommen. Grundlage für die Prozess-Aufnahme waren vorab geführte Interviews mit zentralen Akteuren des Prozesses „pauschale Bettplatzkosten“ sowie eine Hospitation in dem entsprechenden operativen Fachbereich S-III-Z/WH. Eine detaillierte Darstellung des Prozesses ist dem Anhang (**Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.**) zu entnehmen.<sup>34</sup>

Die Darstellung des Prozesses gibt einen Überblick über alle Prozessschritte und über die beteiligten Akteure. So wurden insgesamt sieben hauptsächlich am Prozess beteiligte Akteursgruppen identifiziert: S-III-LG/F, S-III-SW4, ZEW-WH-PBK, die Stadtkasse, externe Betreiber und die Kunden. Dazu sind das Jobcenter ZEW, ZEW-WH-SGB XII, S-III-MF/H sowie Dritte, wie z.B. der Bezirk Oberbayern oder das Jugendamt, als zuständige Fachbereiche in den gesamten Prozess involviert.

Entlang des Prozesses wurden im Rahmen des IST-Workshops mittels einer Kartenabfrage 17 Optimierungspotentiale<sup>35</sup> identifiziert. Diese wurden von den Teilnehmer\_innen diskutiert und in vier Optimierungsfelder (Abrechnungssystem, Kommunikation, personelle und organisatorische Voraussetzungen, IT-System) zusammengefasst. Die Optimierungsfelder werden in den folgenden Abschnitten beschrieben.

#### **Abrechnungssystem**

---

<sup>34</sup> Dabei ist anzumerken, dass es sich bei einem Prozessschritt am Ende des Gesamtprozesses um Schritte handelt, die so derzeit zum ersten Mal durchlaufen werden.

<sup>35</sup> Für eine detaillierte Übersicht über alle Optimierungspotentiale siehe Workshop Dokumentation

Der Aufwand für die Abrechnung wurde als zu hoch angesehen. Es werden verschiedene IT-Systeme genutzt und teilweise Papierausdrucke in Systeme eingepflegt, da die entsprechenden IT-Systeme nicht miteinander kompatibel sind. Derzeit kommt es häufig zu Doppelarbeiten aufgrund von fehlerhaften Einzel- und Sammelrechnungen, die in der Folge mehrfach überarbeitet in das System eingegeben werden müssen. Zudem werden sowohl Monats- als auch Jahresabrechnungen erstellt, mit dem Ergebnis, dass die Jahresabrechnungen oftmals nicht der Summe der Monatsabrechnungen entsprechen und somit alte Berechnungen erneut überprüft werden müssen. Zudem fällt ein hoher Aufwand für immer wieder aktualisierte – aber nicht finale – Listen an, die dem Fachbereich S-III-Z/WH zur Verfügung gestellt werden. Derzeit ist mit den Pensionsbetreibern vertraglich nicht geregelt, dass die Jahresabrechnungen innerhalb eines bestimmten Zeitraumes übermittelt werden muss, sodass bestimmte Abrechnungen für das vergangene Jahr nicht abgeschlossen werden können, da keine finalen Rechnungen vorliegen. Vor diesem Hintergrund wurde bereits im ersten Workshop eine künftige Jahresabrechnung auf Basis der korrigierten Monatsabrechnungen vorgeschlagen. Zudem wurde die Möglichkeit des Abmahnverfahrens für Pensionsbetreiber benannt. Eine Möglichkeit, die allerdings auch kritisch gesehen wurde, da die Landeshauptstadt München grundsätzlich auf die zusätzlichen Bettplätze angewiesen ist, welche die privaten Pensionsbetreiber jedoch nach Aussagen der Workshopteilnehmer\_innen ebenfalls anderweitig vermieten könnten.

### **Kommunikation**

Im Handlungsfeld Kommunikation wurde allgemein beanstandet, dass trotz der vielen verschiedenen beteiligten Einheiten und Fachbereiche zu wenig übergeordnete und vor allem regelmäßige Abstimmungen zwischen den Beteiligten des Prozesses „pauschale Bettplatzkosten“ stattfindet.

Aufgrund dieser fehlenden Abstimmung können u.a. Herausforderungen, die sich für die operative Einheit stellen, nicht systematisch an die fachlichen Steuerungen gemeldet und entsprechend keine einheitlichen Vorgaben für ihre Bewältigung durch die Verantwortlichen entwickelt werden.

### **Personelle und organisatorische Voraussetzungen**

In enger Verbindung mit der zu verbessernden Kommunikation wurden als drittes Optimierungsfeld die fehlenden personellen und organisatorischen Voraussetzungen für den Prozess pauschale Bettplatzkosten, insbesondere nach Einrichtung des Prozesses, genannt. In den ersten Monaten standen für den

Prozess zunächst gar keine zusätzlichen personellen Ressourcen zur Verfügung. Derzeit ist insbesondere die personelle Ausstattung der fachlichen Steuerung, die für die fachliche Steuerung der pauschalen Bettplatzkosten eingesetzt wird, nicht ausreichend. Ein einheitliches Vorgehen sowohl intern als auch extern gegenüber den Pensionsbetreibern wird hierdurch erschwert, regelmäßige Abstimmungen nicht initiiert, was in der Konsequenz zu erhöhtem Nachsteuerungsaufwand bzw. erhöhtem Abstimmungsbedarf führt. Zudem kommt es ebenfalls aufgrund von personeller Knappheit im Jobcenter zu längeren Liegezeiten.

### **IT-Systeme**

Es werden derzeit im Rahmen des Prozesses „pauschale Bettplatzkosten“ verschiedene IT-Systeme eingesetzt. So gibt es bspw. ein eigenes Fachverfahren (Bettplatzkosten), zudem wird WiM genutzt und im Jobcenter wird Alegro verwendet. Die Systeme sind i.d.R. nicht kompatibel. Insbesondere vor diesem Hintergrund werden Daten oftmals in Form von Papiausdrucken übermittelt, welche dann in die entsprechenden Systeme (teils mehrfach) eingepflegt werden müssen.



## 4.5.2. Optimierungsmaßnahmen für den Prozess pauschale Bettplatzkosten

Ausgehend von diesen Optimierungsfeldern wurden so während des SOLL-Workshops konkrete Optimierungsmaßnahmen durch die Teilnehmer\_innen für die einzelnen Problemstellungen herausgearbeitet. Diese wurden in Maßnahmensteckbriefen finalisiert und für die Umsetzung relevante Hinweise formuliert. Die entsprechenden Maßnahmensteckbriefe werden im Anhang dargestellt und bilden die zentrale Grundlage für die Umsetzung der Optimierungsmaßnahmen. Die folgende Abbildung zeigt die Priorisierung der Maßnahmen. Im Folgenden werden die entwickelten Maßnahmen aufgelistet. Einige Maßnahmen sind in der Umsetzung abhängig von der Entscheidung zur Maßnahme „Zielgruppenorientierter Zuschnitt der Abteilungen bei S-III – inkl. einer Abteilung Wohnungslose“. Bei einer Entscheidung für die aufbauorganisatorische Veränderung von S-III ändern sich ggf. Zuständigkeiten und Schnittstellen, die in den unten aufgeführten Maßnahmen aufgeführt sind.

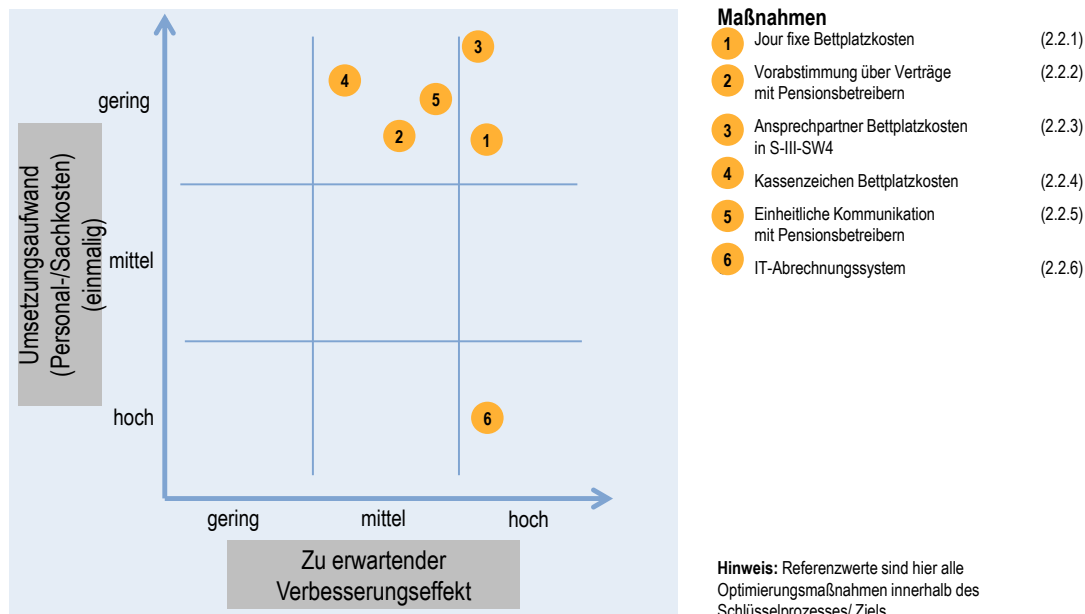


Abbildung 18: Priorisierungsmatrix der Optimierungsmaßnahmen – Prozess pauschale Bettplatzkosten

- » 2.2.1: Einrichtung eines Jour fixe Bettplatzkosten zum 1. Quartal 2016: Der Jour fixe wird quartalsweise stattfinden. Die Teilnehmer\_innen sind S-III-Z/WH, S-III-SW4, LG/F und S-I-WH. Folgende Themen sind bisher vorgesehen: Verfahren Bettplatzkosten, Buchungscontrolling, Aktuelles
- » 2.2.2: Vor Vertragsabschlüssen mit Betreibern findet eine Abstimmung zwischen S-III-SW4 und S-III-Z/WH statt, um ein einheitliches Verständnis der Vertragsgegenstände bei allen Beteiligten sicherzustellen und somit ein einheitliches Auftreten gegenüber den Pensionsbetreibern zu gewährleisten
- » 2.2.3: Stellvertretender Arbeitsgruppenleiter (S-III-SW4) ist zukünftig Ansprechpartner zum Thema „Fachliche Steuerung Bettplatzkosten in S-III-SW4“
- » 2.2.4: Es gibt nur ein Kassenzeichen pro Jahr, d.h. Umstellung von derzeit monatlichen Kassenzeichen
- » 2.2.5: Es wird ein einheitliches Vorgehen und eine einheitliche Kommunikation gegenüber allen Pensionsbetreibern sichergestellt, indem S-III-SW4 dafür Sorge trägt, dass alle Pensionsbetreiber die gleichen Informationen (z.B. über Fristen) erhalten und S-III-Z/WH diese Informationen einsehen kann
- » 2.2.6: Einführung eines einheitlichen IT-Systems für die Abrechnung mit den Pensionsbetreibern. Hierfür stehen folgende Alternativen zur Auswahl, deren Umsetzbarkeit geprüft wird:
  - 2.7.a) Einrichtung eines IT-Fachverfahrens für S-III-Z/WH und die Pensionsbetreiber durch das Sozialreferat
  - 2.7.b) Übernahme des bereits von einem Pensionsbetreiber genutzten Systems „HotelOrga“ für
    - 1.: alle Pensionsbetreiber (ggf. nur für neue Verträge möglich)
    - 2.: alle Pensionsbetreiber (ggf. nur für neue Verträge möglich) und für S-III-Z/WH mit umfassendem Zugang

## **5. Ziel 3: Für die Personalstrategie und das Personalmanagement sind Optimierungsvorschläge erarbeitet**

Die Aufgaben des Personalmanagements werden im Sozialreferat an verschiedenen Stellen wahrgenommen, zum einen in den zentralen Einheiten (S-Z-P sowie im Stab) und zum anderen in den dezentralen Steuerungsbereichen/Ämtern. Dezentral werden Personalmanagement-Aufgaben insbesondere in den Geschäftsstellen im Verbund mit anderen Querschnittsthemen wie IT, Finanzen oder Controlling erledigt. Diese organisatorische Verteilung führt dazu, dass es derzeit kein ganzheitliches und einheitliches Personalmanagement im und für das Referat gibt. Antworten auf aktuelle, strategische und zukünftige Herausforderungen wie z.B. die hohe Quote der unbesetzten Stellen, zu geringe adäquate Bewerber\_innen etc. werden vereinzelt und selten einheitlich für das gesamte Referat gefunden bzw. gegeben. Insgesamt scheinen die Rollen und Verantwortlichkeiten in der Arbeitsteilung zwischen der Zentrale und den dezentralen Einheiten nicht in jedem Prozess geklärt zu sein. Die Kommunikation und der Informationsfluss sowie der Austausch zwischen der Zentrale und den dezentralen Einheiten erscheinen ausbaufähig. Darüber hinaus wirken einzelne Schnittstellen zwischen den internen Einheiten nicht hinreichend konkret definiert. Gleichzeitig erhöhen Schnittstellen zu den SBH und insbesondere dem POR zusätzlich die Komplexität im Personalmanagement, denn das POR ist eine weitere Ebene, die stadtweit und damit auch für das Sozialreferat Personalmanagement-Aufgaben wahrnimmt und zugleich sowohl Ansprechpartnerin als auch Verantwortliche für stadtweite Standards und Serviceeinheit für Kernprozesse ist, z.B. für die Personalgewinnung, Stellenbewertung oder Gehaltsabrechnung.

## 5.1. Kurzzusammenfassung der TOP Maßnahmen – Ziel 3

### TOP Maßnahmen:

- » Aufbauorganisatorische Optimierung des Personalmanagements (3.0.1)
  - » Spezialistenteams werden zentral gebildet für Stellenbewertung, Personalgewinnung und -einsatzplanung sowie BGM
  - » Alle übergeordneten Belange des Sozialreferats werden zentral gebündelt und gegenüber dem POR „mit einer starken Referatsstimme“ vertreten
  
- » Umsetzung SOLL-Prozess Personalbedarfsplanung (3.1.1)
  - » Insbesondere mit der Nutzung des Entwicklungstrends des Sozialreferats für die Beschäftigten der Sozialen Arbeit. Zu Beginn der Planung gibt es eine sozialreferatsinterne Standortbestimmung im FK, die dann im jährlichen Strategiegelgespräch mit dem POR präsentiert wird, um die spezifischen Bedarfe des Sozialreferats zu besprechen und einzufordern
  - » Festlegung im Geschäftsstellen-Gremium/Jourfixe, welche Stellen (auf Basis von Kriterien) melderrelevant sind. S-Z gibt Rückmeldung zu den gemeldeten Bedarfen an den Führungskreis und die Ämter
  
- » Umsetzung SOLL-Prozess und Einführung Spezialistenteam Stellenbewertung (3.3.1)
  - » Entwürfe von Stellenbeschreibungen werden zukünftig bereits bei der Erstellung der Beschlussvorlage angefertigt, um das Verfahren insbesondere bei Stellenzuschaltungen zu beschleunigen, Spezialisten in der Zentrale unterstützen die Ämter

### Warum sind diese Maßnahmen wichtig? (Hintergrund/IST-Analyse):

- » Die Arbeitsteilung zwischen S-Z-P und Ämtern insgesamt muss wirkungsvoller und trennschärfer wahrgenommen und schneller organisiert werden
- » Die Positionierung des Sozialreferats gegenüber POR sollte effektiver und eindeutiger erfolgen

- » Relevante Fokusprozesse sollten mit Spezialistenteams aus einer Hand gesteuert und koordiniert weiterentwickelt werden

Was wird dadurch bzgl. Bürger innennutzen, eingenommener Prozessperspektive und integriertem Arbeiten erreicht?

- » Schnellere, effizientere Reaktion in allen Personalfällen
- » Bessere und stärkere Positionierung gegenüber POR
- » Integrierte, referatsweit/ämterübergreifend abgestimmte Zusammenarbeit
- » Effektivere interne Prozesse und organisationsübergreifender Kapazitätsausgleich

## 5.2. Zielsetzung

Als **strategisches Personalziel** wurde zu Projektbeginn seitens S-R folgendes definiert: die „angemessene quantitative und qualitative Ausstattung an Mitarbeiter\_innen zu gestalten“. Ziel 3 soll die Prozesse optimieren, die das strategische Personalziel und das Personalmanagement des Sozialreferats unterstützen. In diesem Rahmen gilt es, Vorschläge für die zukünftige Verteilung von Aufgaben und Kompetenzen auf zentrale und dezentrale Einheiten zu erarbeiten.

Diese Zielsetzung folgte drei handlungsleitenden Fragen:

- (1) **Wie sehen die optimalen Fokusprozesse aus, die das strategische Ziel unterstützen?**
- (2) **Wie sieht die optimale quantitative und qualitative Ausstattung der Personalfunktion im Sozialreferat aus?**
- (3) **Für welche Aufgaben ist es besonders sinnvoll, diese dezentral zu erbringen?**

Im Rahmen der Projektfeinplanung von Ziel 3 konnten mit den folgenden fünf Fokusprozessen, den Kernprozessen des Personalmanagements, der inhaltliche Schwerpunkt für die Organisationsentwicklung definiert werden. Diese Kernprozesse wirken positiv auf das strategische Personalziel:

1. Vorausschauende Personalplanung und Personalcontrolling,
2. (Referatsweite) Personaleinsatzplanung,
3. (Attraktive) Stellenbewertung,
4. Personalgewinnung und Arbeitgeberpositionierung sowie
5. (Zielgerichtete) Personalentwicklung.

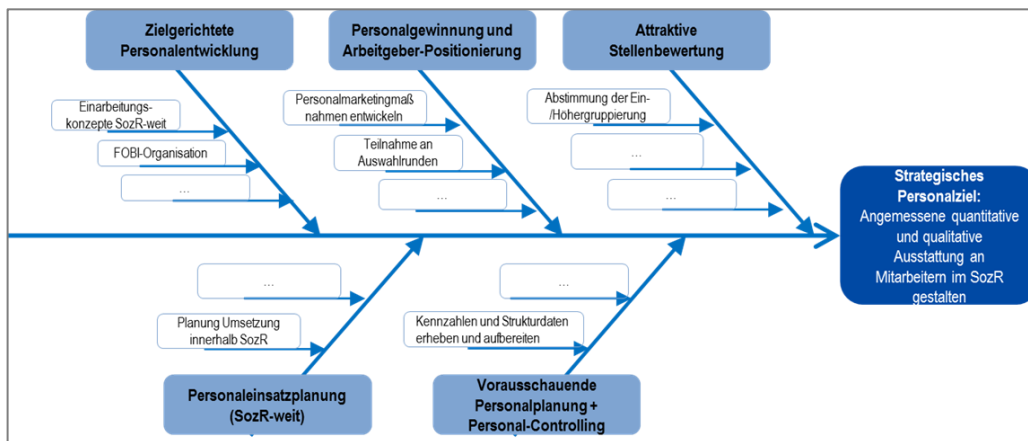


Abbildung 19: Wirkrichtungen der Fokusprozesse auf das strategische Personalziel

Die fünf Fokusprozesse geben dem Ziel 3 die inhaltliche Ausrichtung und Abgrenzung, d.h. welche Aufgaben und Inhalte innerhalb des Personalmanagements im Sozialreferat im Ziel 3 betrachtet werden und welche nicht.

Im Ergebnis sollten auf Basis der drei Leitfragen aufbau- und ablauforganisatorische Empfehlungen gegeben werden, die als Entscheidungsvorlage im Sinne eines Präferenzmodells für die Aufbauorganisation und die Prozesse des Personalmanagements in den Führungskreis eingebracht werden.

### 5.3. Methodisches Vorgehen

Das methodische Vorgehen in Ziel 3 umfasst zwei parallele Bearbeitungsstränge, eine quantitative und eine qualitative Betrachtung. Beide Stränge wurden dabei nicht voneinander separiert bearbeitet und betrachtet, sondern wurden kontinuierlich miteinander verzahnt und rückgekoppelt sowie in der Konsolidierung zusammengeführt.

Teilnehmende Mitarbeiter\_innen und Führungskräfte aus dem Sozialreferat der Arbeitsgruppe für das Ziel 3 waren die Fachverantwortlichen für den Querschnitt Personal bei S-Z-P und Personalentwicklung sowie die Geschäftsstellenleitungen der vier Ämter und der Zentrale, ihre Vertretungen sowie die Personalvertretung. Für die prozessbezogenen Workshops wurden, wenn erforderlich, zusätzlich Fachverantwortliche aus dem Referat (z.B. für Personalcontrolling oder Stellenbewertung) oder/und dem POR hinzugezogen. Im Personalentwicklungs-Workshop wurden die Teilnehmer\_innen des Gremiums PE eingeladen.

#### Vorgehen im Bearbeitungsstrang „Aufbauorganisation“

- » Erfassung und Darstellung wesentlicher Stellenanteile anhand eines mit allen Bereichen abgestimmten Aufgabenerhebungsbogens
- » Entwicklung von Kriterien für die Bewertung der Aufbauorganisation mit den Teilnehmer\_innen
- » Grobe Rollenbeschreibung/-klärung sowie Erarbeitung wesentlicher Schnittstellen in den definierten Fokusprozessen (zentral/dezentral/POR)
- » *Wichtige Anmerkung: eine vollständige Personalbemessung war nicht Zielsetzung, ebenfalls sollte keine detaillierte Dokumentation der Prozesse in Adonis erfolgen*

#### Vorgehen im Bearbeitungsstrang „Ablauforganisation“

- » Durchführung und Dokumentation von neun Prozess-Workshops zu den Fokusprozessen

Hierbei wurden zunächst singuläre, themenbezogene Workshops geplant. Im Fortgang der Diskussion sowie der Erarbeitung der Prozesse und Optimierungsmöglichkeiten stellte sich jedoch heraus, dass auf Basis nicht vorhandener Prozessdarstellungen diese zunächst im Workshop zu erarbeiten waren. Die

Vorgehensweise in und zwischen den Prozess-Workshops wird nachstehend kurz skizziert. Abbildung 20 gibt einen Überblick über die einzelnen Prozess-Workshops, die Workshops des quantitativen Bearbeitungsstrangs sowie die Zusammenführung im Abschluss-Workshop.

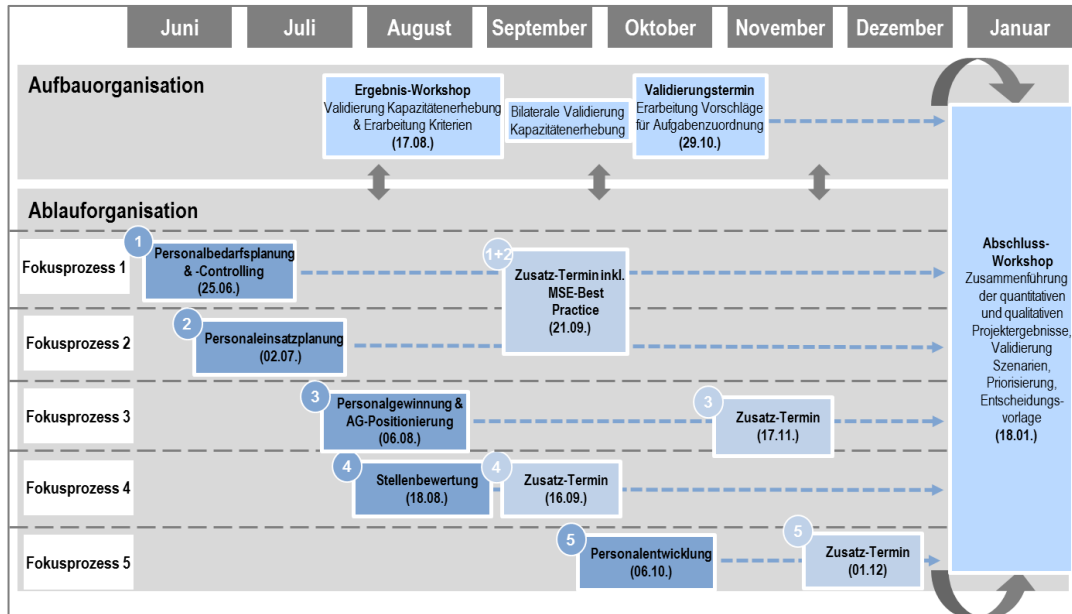


Abbildung 20: Übersicht über die Verzahnung der zwei Bearbeitungsstränge im Ziel 3<sup>36</sup>

- » In den **Prozess-Workshops** wurde i.d.R. im Ersttermin der IST-Prozess diskutiert (Bsp. Stellenbesetzung entsprechend Delegationsrichtlinie) bzw. gemeinsam erarbeitet (Bsp. Personalbedarfsplanung). Auf dieser Grundlage konnten bereits Optimierungsfelder und prozessbezogene, konkrete Verbesserungen in Prozess, Schnittstellen, Rollen u. ä. skizziert werden. Ebenfalls wurden in diesem Rahmen Ansätze guter Praxis aus den verschiedenen Ämtern oder/und seitens POR zusammengetragen.
- » Zwischen den Workshops erfolgte die Ergänzung und Plausibilisierung in weiteren Einzel- oder Teamgesprächen mit den Geschäftsstellenleitungen oder/und einzelnen Fachspezialisten/RPR

<sup>36</sup> Aufgrund der inhaltlich engen Verknüpfung zwischen Fokusprozess 1 und 2 wurde hier ein gebündelter Folge-workshop für beide Themen durchgeführt.



aus dem Sozialreferat und POR. Ebenfalls wurden ggf. weitere notwendige Daten und Informationen, z.B. Fallzahlen und Mengengerüste, nacherhoben, sofern verfügbar und relevant.

- » Im Folgeworkshop erfolgte die Validierung des SOLL-Prozesses bzw. der im Ersttermin erarbeiteten Verbesserungsvorschläge. Darüber hinaus wurden die Arbeitsergebnisse aus dem Ersttermin ergänzt, um eventuelle zusätzliche Informationen und Daten, in konkreten Maßnahmen (-steckbriefen) skizziert und notwendige Rahmenbedingungen für die Umsetzung und den Entscheidungsbedarf festgelegt.
- » Insgesamt konnten auf diesem Wege 15 Einzelmaßnahmen in den fünf Fokusprozessen in der Arbeitsgruppe erarbeitet werden. Diese wurden anschließend nochmal mit Hilfe der Kienbaum Expertise und der Validierung durch alle Teilziele des OE-Projekts überprüft, konkretisiert und im **Abschluss-Workshop** des Ziels 3 mit der Arbeitsgruppe finalisiert.

Die Übersicht über alle in Ziel 3 entwickelten Maßnahmen ist der folgenden Abbildung zu entnehmen.

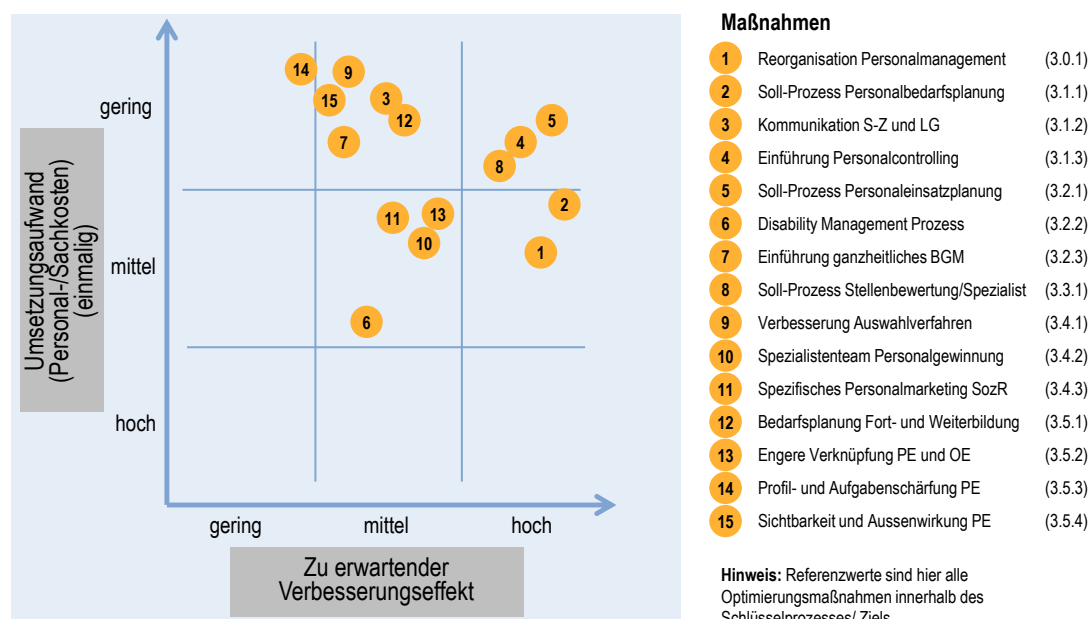


Abbildung 21: Priorisierungsmatrix der Optimierungsmaßnahmen – Ziel 3

## 5.4. Aufbauorganisation Personalmanagement im Sozialreferat



In der öffentlichen Verwaltung durchlaufen die Personalverwaltungsbereiche seit einigen Jahren grundlegende Veränderungen in Strukturen, Prozessen und Systemen. Es gibt kaum mehr ein Personalmanagement, das sich nicht den veränderten Anforderungen bezüglich Rollen, Kompetenzen und Instrumenten stellen musste. Ein Treiber ist vor allem die technische Veränderung der personalwirtschaftlichen Systeme bis hin zu Social Media. Ebenfalls verändert haben sich die Erwartungen seitens der Bewerber\_innen und Mitarbeiter\_innen an den Personalauswahlprozess. Personalverwaltungen müssen sich heute viel stärker mit Themen wie Personalgewinnung und Positionierung als Arbeitgeber auseinandersetzen als je zuvor. Der Wettbewerb gegenüber anderen Arbeitgebern wird weiter zunehmen. Die Bewerber\_innen erwarten eine enge Führung durch den Bewerbungsprozess, zeitnahe Kommunikation und sie setzen vermehrt auf digitale Lösungen für die Bewerbung. Die Qualität der Kommunikation gegenüber Bewerber\_innen wird so zu einem entscheidenden Wettbewerbskriterium.

Der demografische Wandel wirkt im Referat auch nach „innen“. So wird es in den nächsten Jahren einige altersbedingte Abgänge geben, unter denen sich langjährige und wichtige Wissensträger befinden. Darüber hinaus gab es auch immer wieder Fluktuationen von Beschäftigten innerhalb der Landeshauptstadt.

Um den damit verbundenen Wissens- und Erfahrungsverlust kompensieren zu können, wird ein nachhaltiges Wissensmanagement benötigt, das den Wissenstransfer strukturiert und fortschreibungsfähig ermöglicht.

Für eine zukunftsweisende organisatorische Aufstellung des Personalmanagements im Referat, mit der diese Herausforderungen gemeistert werden können, sind folgende weitere Veränderungen erforderlich:

- » Zentralisierte Zusammenführung aller Personalmanagementprozesse
- » Deutlichere Fokussierung auf relevante Zukunftsthemen für „Personal“ und eine intensivere Befassung mit strategisch wichtigen Themen des Personalmanagements, um frühzeitig Trends und Entwicklungen antizipieren und mit dem POR abstimmen/verhandeln zu können
- » Stärkere Ausprägung als Servicedienstleister und einheitlicher Ansprechpartner rund um das Thema „Personal“ für zukünftige und aktuelle Mitarbeiter\_innen
- » Höhere Standardisierung der Personalprozesse und Verkürzung der Prozesszeiten

- » Bessere IT-technische Unterstützung der Kernprozesse, sodass workflowbasiert gearbeitet werden kann

### **Ergebnisse IST-Analyse und Zielrichtung der übergreifenden Maßnahme**

Vor diesem Hintergrund muss die Arbeitsteilung zwischen S-Z-P und den Personalbereichen deutlich fokussierter und wirkungsvoller organisiert werden. Personalaufgaben werden im Referat an vielen unterschiedlichen Stellen sowohl in den zentralen wie auch in den dezentralen Einheiten, insbesondere in den Geschäftsstellen der Ämter, aber auch in den Vorzimmern der einzelnen Fachbereiche, wahrgenommen. Eine klare Trennung und zielführende Zuordnung von Rollen und Aufgaben besteht nicht einheitlich – weder inhaltlich-funktional (z.B. Stellenbesetzung) noch getrennt nach strategischen oder operativen Themenfeldern. Dies führt dazu, dass Personalaktivitäten in vielen einzelnen Prozessschritten an verschiedenen Stellen wahrgenommen werden sowie viele Schnittstellen involvieren, es werden Schleifen gedreht. Zudem gibt es Unklarheiten bezüglich der Prozessverantwortlichkeiten und entsprechend hinsichtlich der letztendlich zu treffenden Entscheidungen.

Darüber hinaus wird das „Personalmanagement“ im Referat nicht immer als identitätsstiftender und zentraler Ansprechpartner für das Thema, intern wie extern, wahrgenommen. Die Einhaltung und einheitliche Umsetzung von Richtlinien wird nicht immer verfolgt und eine referatsweite, gemeinsam festgelegte strategische Orientierung oder Handlungsanweisung (z.B. kriteriengeleitet) ist nicht vorhanden. Die Positionierung der spezifischen Belange des Sozialreferats gegenüber dem POR ist weiter ausbaufähig. Hier sollte letztlich eine Zentralisierung der Aufgaben hin zur Zentrale stattfinden.

### **Personalstrategie**

Die personalstrategische Zielsetzung des Referats sollte klar und eindeutig kommuniziert werden. Hierzu zählen:

- » Die Entwicklung und Umsetzung einer gesamthaften personalstrategischen Ausrichtung des Referats,
- » die inhaltliche Gestaltung der fünf strategischen Handlungsfelder und Ableitung spezifischer Teilstrategien,

- » eine einheitliche Ausrichtung ämterübergreifender Standards und Rahmenbedingungen.
- » Für eine umfassende Personalstrategie fehlt über die fünf strategischen Handlungsfelder der im Ziel 3 detaillierten Fokusprozesse hinaus für einen mittel-/langfristigen Orientierungs- und Handlungsrahmen eine klare Vision für das Personalmanagement im Referat und die erwartete Rolle des Personalmanagements (inkl. der Rolle der Zentrale und der dezentralen Einheiten). Diese sollten entwickelt werden, damit das zentrale Personalmanagement, die dezentralen Einheiten und die verantwortlichen Personen mit einer einheitlichen Zielrichtung die Belange des Referats bestmöglich umsetzen und nach außen hin vertreten können.

### **Stärkere Positionierung des Personalmanagements**

Das Personalmanagement sollte zentral zusammengeführt werden und sich deutlich stärker positionieren:

- » Sozialreferatsintern, um in der Rolle als Experte und Berater die Fragestellungen aus den Ämtern schneller lösen zu können und zielführend Abstimmungen zwischen den Ämtern im Sinne der Gesamtstrategie des Sozialreferats herstellen zu können.
- » Sozialreferatsextern, um gegenüber dem POR mit einer einheitlichen Stimme die spezifischen Bedarfe für das Sozialreferat deutlich zu machen und einzufordern.

### **Einführung einer Stellenautomatik**

- » Für die wahrgenommenen Aufgaben in der Arbeitsteilung mit dem POR und die aktuell zu betreuenden Stellen ist die Stellenausstattung aller Personalfunktionen im Sozialreferat derzeit hinreichend, um eine zentrale Steuerung zu ermöglichen.
- » Bei weiteren Stellenzuschaltungen in der operativen Leistungserbringung sollte jedoch eine Stellenautomatik, die sich an dem Verhältnis von Stellen im Bereich Personal zu Stellen in den „Fachämtern“ orientiert, eingeführt und gegenüber dem POR eingefordert werden (wird auch für alle anderen Querschnittsfunktionen empfohlen, bspw. IT). Vertretungen sollten immer vorgesehen werden, sodass auch bei geringen Stellenanteilen auf einer Funktion immer ein/eine Ansprechpartner\_in zur Verfügung steht (z.B. PE).

## Qualifizierung Spezialistenteams

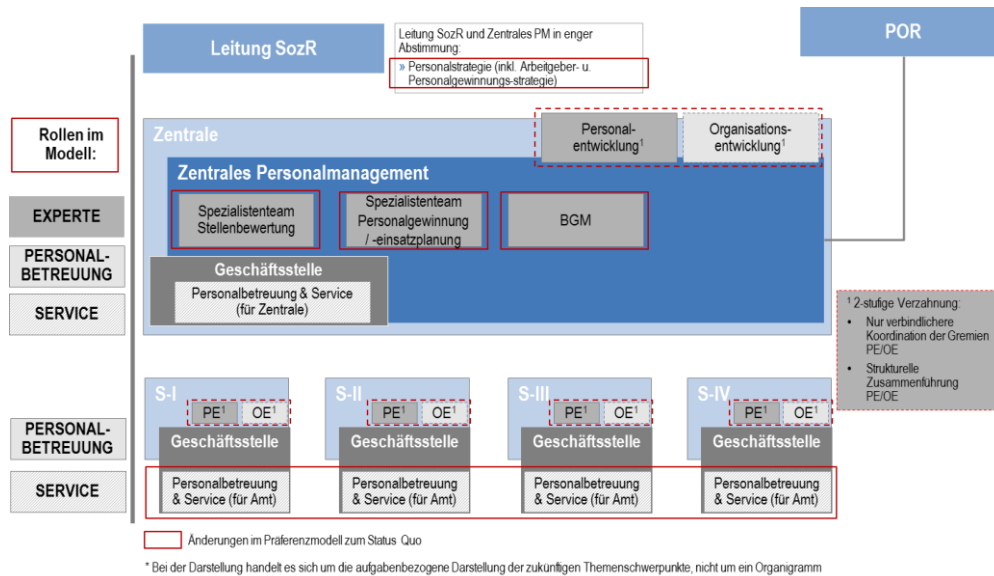
Besonders komplexe und spezialisierte Fokusprozesse wie Stellenbewertung, Personalgewinnung und -einsatzplanung sowie Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) sollten künftig von prozessverantwortlichen Spezialistenteams eines zentralen Personalmanagements („Zentrale“) übernommen werden. Bei Einzelnen aus den Spezialistenteams wird eine weitere Qualifizierung erforderlich sein. Prozessunterstützende IT-Strukturen und der Aufbau von Datenbanken kann die Arbeit der Spezialistenteams und diese Fokusprozesse weiter professionalisieren.

## Aufgabenteilung zwischen zentralen und dezentralen Einheiten

Generell gilt für die zukünftige Verortung von Personalaktivitäten, dass **zentral** alle Aufgaben mit ämterübergreifendem Charakter und von referatsweiter Bedeutung wahrgenommen werden sollten, bei deren Erledigung die strategische Ausrichtung, einheitliche Aufgabenerledigung, übergreifender Kapazitätsausgleich, Standards bzw. Standardentwicklung oder auch die Profilschärfung und ein einheitlicher Außenauftritt gegenüber dem POR eine relevante Rolle spielen. Ebenfalls zentral sollten die Aufgaben wahrgenommen werden, die ein Spezialisten-Wissen voraussetzen, das nur in der gebündelten Aufgabenwahrnehmung wirkungsvoll vorgehalten und ausgelastet werden kann (zumindest bis zu 50% einer Stelle, bspw. Stellenbewertung, siehe Maßnahme 3.3.1). Die Spezialistenteams **Stellenbewertung, Personalgewinnung und -einsatzplanung sowie BGM** sollten in der Zentrale angesiedelt werden.

**Dezentral** sollten weiterhin die Personalbetreuung und der Personalservice wahrgenommen werden. Das künftige Rollenmodell verortet **dezentral** – in den Geschäftsstellen – im Wesentlichen die allgemeinen **Personalangelegenheiten** (LOB und das gesamte Reisemanagement, Rechtsangelegenheiten) sowie **alle ämterspezifischen Personalaktivitäten** (z. B. Erhebung der Daten für Personalcontrolling und -budget, Meldungen zu besetzender Stellen, Personalentwicklung inkl. Fort- und Weiterbildung). Ein Beispiel für die neue Arbeitsteilung ist der Fokusprozess „Personaleinsatzplanung“. Hier erfolgt die ämterübergreifende Steuerung durch die Zentrale. Diese entscheidet – nach gemeinsamer Abstimmung mit den Ämtern im Gremium JF im 1. Halbjahr – welche Stellen mit welcher Priorität besetzt werden. Aber sie ist auf korrekte Datenmeldungen aus den Ämtern angewiesen. Die Zentrale sollte zukünftig auch in der Lage sein, auf Basis von Job-Familien zu entscheiden.

Weiterhin dezentral ist die örtliche Ausbildungsleitung verortet.



**Abbildung 22: SOLL-Struktur des künftigen Personalmanagements im Sozialreferat**

Diese SOLL-Struktur wurde aus mehreren Organisationsalternativen für ein Personalmanagement ausgewählt. Mit den Organisationsalternativen, die in der Arbeitsgruppe diskutiert wurden, wurde die Spannbreite von dezentralen bis zentralen Strukturalternativen aufgezeigt. Sowohl beim zentralen als auch beim dezentralen Modell sollte auch die Rolle der Geschäftsstellen im Referat neu definiert werden. Mit Hilfe von Kriterien wurden die Alternativen diskutiert. Kienbaum hat dann die Kriterien gewichtet und die Alternativen vergleichend bewertet. In Kombination mit den weiter entwickelten Vorschlägen zur Optimierung der Steuerungsfähigkeit (Maßnahme 0.2) und zur aufbauorganisatorischen Optimierung der Steuerungsfähigkeit der Ämter und der SBH (vgl. Abschnitt 10) ergibt sich die vorgeschlagene SOLL-Struktur für das Personalmanagement.

Über die strukturellen Empfehlungen für ein künftiges Personalmanagement hinaus werden im Folgenden die prozessualen Optimierungshinweise nach Fokusprozessen vorgestellt.

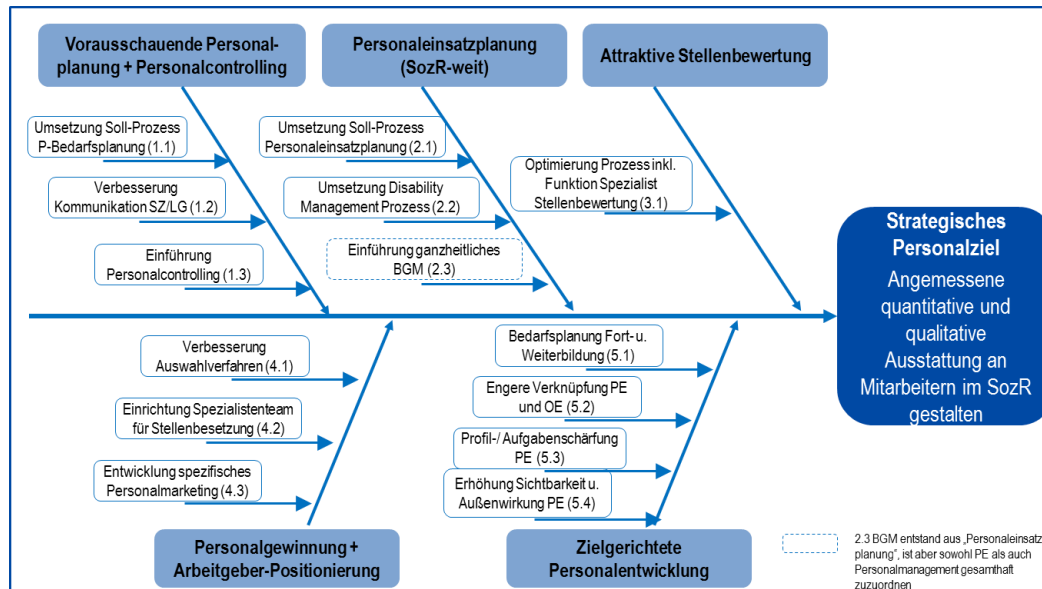


Abbildung 23: Überblick über die empfohlenen Maßnahmenbündel je Fokusprozess im Ziel 3

## 5.5. Personalbedarfsplanung und -controlling

Nachfolgend werden die Ergebnisse der IST-Analyse und die erarbeiteten Maßnahmen für den Fokusprozess Personalbedarfsplanung und -controlling dargestellt.

### 5.5.1. Zusammenfassung der IST-Analyse-Ergebnisse „Personalbedarfsplanung“

Der Fokusprozess Personalbedarfsplanung war bisher nicht beschrieben. Zunächst wurde daher der gesamte IST-Prozess im Rahmen der zwei Prozessworkshops aufgenommen sowie ergänzt und validiert.

Für den **SOLL-Prozess Personalbedarfsplanung** gab es folgende Analyseergebnisse:

- » Das POR berücksichtigt i.d.R. die Größe des jeweiligen Referats zur Verteilung der Nachwuchskräfte. Relevanter scheint jedoch hierfür die Anzahl der unbesetzten Stellen. Generell sollten die Kriterien für die Quotierung mit dem POR diskutiert und ggf. überarbeitet werden. So sollten auch Fluktuationen in einem Referat berücksichtigt werden.
- » Bislang startet der Prozess der Personalbedarfsplanung mit der stadtweiten Abfrage des POR, die auch an S-Z-P des Sozialreferats und von hier an die Ämter weitergeleitet wird und in deren Rahmen entsprechende ämterindividuelle Bedarfe zurückgemeldet werden. Ein innerhalb des Referats abgestimmtes und kriterienbasiertes Vorgehen zur Erhebung der Bedarfe, der Meldung an S-Z-P und der einheitlichen, strukturierten Rückmeldungen besteht bislang nicht. D.h. die Meldung der Bedarfe orientiert sich nicht immer an der tatsächlichen Aufgabenentwicklung des Referats, die Meldungen aus den Ämtern erfolgen uneinheitlich und eine Verknüpfung zur internen Ziele- und Ressourcenplanung besteht nicht.
- » Ebenfalls wurde das Angebot des POR, die spezifischen Trends und Bedarfe des Sozialreferats vorzustellen und zu diskutieren, und damit die interne Standortbestimmung zu fördern, bisher nie in Anspruch genommen.

Im Themenfeld **Kommunikation** wurden folgende Analyseergebnisse skizziert:

- » Der Informationsaustausch und die Kommunikation zwischen S-Z und den Geschäftsstellen der Ämter erfolgten bislang eher schriftlich oder bilateral mündlich. Derzeit erfolgt aber keine regelmäßige und strukturierte gemeinsame Abstimmung und Klärung eines einheitlichen Vorgehens zur Bedarfsmeldung und anschließenden Verteilung. Zur Schaffung eines gemeinsamen (Fach-) Verständnisses zu relevanten Personalthemen und zur passgenauen Abstimmung von Personalbedarfsplanung und -einsatzplanung zwischen Zentrale und Ämtern ist der persönliche Austausch essenziell.

Im Themenfeld **Personalcontrolling** wurden folgende Analyseergebnisse skizziert:

- » Derzeit gibt es kein ganzheitliches Personalcontrolling, nur zentrale Auswertungen aus Paul@, die je nach Pflegestand nur teilweise aktuell sind. Die zahlreichen Zu- und Abgänge machen es erforderlich, dass es einen Überblick über den aktuellen Stand der Besetzung gibt. Ein entspre-



chendes IT-Tool zur Unterstützung gibt es dezentral nicht und die zentralen Informationen sind aufgrund der Schnittstelle zum POR nicht immer aktuell.

## 5.5.2. **Maßnahmenvorschläge „Personalbedarfsplanung“ auf einen Blick**

Ausgehend von den Ergebnissen der IST-Analyse wurden während der Prozess-Workshops konkrete Optimierungsmaßnahmen durch die Teilnehmer\_innen für die einzelnen Problemstellungen herausgearbeitet.

### **Umsetzung SOLL-Prozess zur Personalbedarfsplanung (3.1.1)**

In Ergänzung zur Beschreibung der Maßnahme 3.1.1 werden insgesamt folgende Empfehlungen gegeben:

- » Eine stärkere Verknüpfung des im SOLL referatsweit abgestimmten und kriterienbasierten Gesamtprozesses Personalbedarfsplanung mit der Ziele- & Ressourcenklausur sowie die stärkere Ausrichtung der Bedarfsmeldungen an der tatsächlichen Aufgabenentwicklung unterstützt eine zielführende Standortbestimmung des Referats und eine passgenaue Bedarfsmeldung.
- » Dies wird unterstützt durch eine frühzeitige Bestimmung des Trends für das Sozialreferat, d.h. Planungen werden auf der Grundlage sozialpolitischer Veränderungen oder Aufgabenentwicklungen mit der internen Ziele- u. Ressourcenplanung verschränkt. Auf Basis des Entwicklungstrends (POR) und der bekannten anerkannten Personalbedarfe aus dem Vorjahr (POR/Sozialreferat) erfolgt eine referatsinterne Standortbestimmung. Künftig wird das Strategiegespräch mit dem POR und dem Sozialreferat erfolgen, in dem ein Abgleich dieser Standortbestimmung mit den stadtweiten Entwicklungen im Hinblick auf Ressourcenplanung abgestimmt wird.
- » Als Verfahren zur Ermittlung der Personalbedarfe wurden in den Workshops diese Lösungsansätze entwickelt:
  - Zusammenhang zwischen der Bedarfsmeldung und Abruf der Stellen bei allen Beteiligten herstellen

- Gemeinsames Verständnis schaffen über den erforderlichen Personalbedarf, die zu meldenden Stellen, die Berechnungsform, u.a. durch stärkere interne Abstimmung/Standortbestimmung etc.
  - Festlegung verbindlicher Kriterien für die Bedarfsplanung und -meldung („Katalog“), die jährlich neu ausgerichtet werden unter der Fragestellung: „Was ist dieses Jahr für uns relevant?“
- » Rückmeldungen zu den an das POR gemeldeten Stellenbedarfen sollten referatsintern bis in die meldenden Bereiche zurückgespiegelt werden; ebenfalls sollten auch seitens POR Informationen über die tatsächlich genehmigten Stellen (ggf. über Beschluss) an SZP rückgemeldet werden. Nur auf diese Weise ist eine nachvollziehbare, transparente und zielgerechte Personalbedarfsplanung möglich. Ebenfalls dient hierzu auch der frühzeitige Anstoß notwendiger Folgeprozesse („Planung Bedarfe Querschnittthemen“) sowie Personaleinsatzplanung.

### **Verbesserung der Kommunikation zwischen S-Z und den Ämtern**

#### **(siehe Maßnahmensteckbrief 3.1.2)**

Für eine engere und verbindliche Abstimmung zwischen S-Z-P und den Ämtern werden regelmäßige Jour fixes empfohlen. Teilnehmer\_innen sollten aus der Zentrale und den Geschäftsstellen der Ämter kommen. Als Turnus empfiehlt sich ein Treffen z.B. alle sechs bis acht Wochen, vor allem im 1. Halbjahr eines jeden Jahres, damit hier bereits Schwerpunktthemen (bspw. Verplanung der Nachwuchskräfte) fixiert und für das gesamte Jahr terminiert werden können.

### **Einführung eines Personalcontrollings (siehe Maßnahmensteckbrief 3.1.3)**

Zielrichtung der Einführung eines ganzheitlichen, idealerweise IT-gestützten Personalcontrollings im Referat ist es, die Referatsleitung wie S-Z-P und die Amts- wie Geschäftsstellenleitungen mit notwendigen Daten und Kennzahlen für ein nachhaltig gesteuertes Personalmanagement zu versorgen. Eine enge Anbindung an die Ziel- und Ressourcenklausur ist notwendig.

Die Optimierungsmaßnahmen wurden in Maßnahmensteckbriefen konkretisiert und für die Umsetzung relevante Hinweise formuliert. Die entsprechenden Maßnahmensteckbriefe werden im Anhang dargestellt und bilden die zentrale Grundlage für die Umsetzung der Optimierungsmaßnahmen.

- » 3.1.1: Umsetzung des SOLL-Prozesses zur Personalbedarfsplanung, insbesondere mit der Nutzung des Entwicklungstrends des Sozialreferats für die Beschäftigten der Sozialen Arbeit. Zu Beginn der Planung gibt es eine sozialreferatsinterne Standortbestimmung im Führungskreis, die dann im jährlichen Strategiegelgespräch mit dem POR präsentiert wird, um die spezifischen Bedarfe des Sozialreferats zu besprechen und einzufordern. Festlegung im LG-Gremium/Jour fixe, welche Stellen (auf Basis von Kriterien) melderrelevant sind, S-Z gibt Rückmeldung zu den gemeldeten Bedarfen an den Führungskreis und die Ämter.
- » 3.1.2: Regelmäßige Jour fixes (alle sechs bis acht Wochen) werden durchgeführt, dies vor allem in der ersten Jahreshälfte, zwischen S-Z und LG. Hier sollte ebenfalls der Austausch zu Schwerpunktthemen, z.B. Nachwuchskräfte etc., strukturiert, passgenau und damit wirkungsvoller erfolgen. Ebenfalls wird angeregt, im regelmäßigen Austausch mit der Personalvertretung im Rahmen des Jour fixe mit den Geschäftsstellen zu bleiben.
- » 3.1.3: Aufbau eines Personalcontrollings, das unterjährig die relevanten Informationen liefert, mit denen in den Ämtern und der Zentrale die Stellen bzw. das Personal gesteuert werden können. PECON Daten und Auswertungen durch das POR werden stärker im Sozialreferat genutzt.

## 5.6. Personaleinsatzplanung

Die Personaleinsatzplanung ist vor dem Hintergrund der vielen unbesetzten Stellen im Sozialreferat, dem Wunsch nach Bindung des bestehenden Personals und der Weiterentwicklung des Personals, ein erfolgskritischer Fokusprozess für das Personalmanagement im Referat. Handlungsleitende Fragestellungen für die Teilnehmer\_innen der Arbeitsgruppen in diesem Zusammenhang waren:

- » Wie sieht die Struktur für eine referatsweite Personaleinsatzplanung aus?
- » Welche Lösungen gibt es bereits im Sozialreferat, z.B. Abruf aus Pool?
- » Welche Unterscheidung gibt es je nach Zielgruppe (z.B. Rückkehrer\_innen, Nachwuchskräfte, Disability Fälle, Praktikanten etc.)?

Da sich die Prozessabläufe nach Zielgruppen unterscheiden können, haben wir uns in der IST-Analyse auf die beiden Zielgruppen (Nachwachskräfte, Disability Fälle) fokussiert, die regelmäßig vorkommen und deren zielgenauer und schneller Personaleinsatz für die AG-Teilnehmer\_innen besonders relevant war.

### 5.6.1. Zusammenfassung der IST-Analyse-Ergebnisse „Personaleinsatzplanung“

Die Personaleinsatzplanung ist für das gesamte Referat noch nicht zielgenau und wirkungsvoll organisiert. Das liegt zum einen an den Rahmenbedingungen, z.B. wurden in der Vergangenheit pro Jahrgang nur sechs bis acht Nachwuchskräfte im Sozialreferat eingesetzt. Zum anderen an der Schwierigkeit der sich ständig verändernden bzw. wachsenden Aufgaben (z.B. Flüchtlinge versorgen) sowie nicht planbaren Ausfällen (Disability).

Für die Zielgruppe der **Nachwuchskräfte** gab es folgende Analyseergebnisse:

- » Die zu geringe Anzahl der Nachwuchskräfte erschwert für das Sozialreferat, aber auch für alle weiteren Referate, eine koordinierte Personaleinsatzplanung. Stadtweit sollte dieses Thema mit dem POR diskutiert und gelöst werden.
- » Das POR berücksichtigt i.d.R. die Größe des jeweiligen Referats zur Verteilung der Nachwuchskräfte. Relevanter scheint jedoch hierfür die Anzahl der unbesetzten Stellen. Generell sollten die Kriterien für die Quotierung mit dem POR diskutiert und ggf. überarbeitet werden. So sollten auch Fluktuationen in einem Referat berücksichtigt werden. Namentliche Anforderungen von Anwärtern, die sich im Praktikum bewährt haben und auf diesen Platz nach Abschluss der Ausbildung zurückkehren wollen, sollten die Möglichkeit erhalten, an Ihren Wunschplatz zurückzukehren.
- » Insgesamt wird die Relation des Aufwands für die Personaleinsatzplanung der Nachwuchskräfte und zugewiesener Stellen als unverhältnismäßig eingeschätzt. Auch die parallel laufenden Ausschreibungen erhöhen den Aufwand.

Für die Zielgruppe der **Disability Fälle** gab es folgende Analyseergebnisse:

- » Die Rolle eines zentralen Disability-Managers wird im Sozialreferat nicht wahrgenommen, dieser könnte die ämterübergreifende Nachfrage steuern.
- » Einen Pool für Disability Fälle gibt es nicht, auf diese Weise werden die Personen geschützt und eine Stigmatisierung verhindert.

- » Referatsintern sollte geprüft werden, inwieweit ein früherer Abgleich zwischen Disability Fall und potenzieller Stelle erfolgen kann, um sowohl der Person als auch den Kollegen der freien Stelle die Möglichkeit zu geben, rechtzeitig zu prüfen, ob die Zuordnung passt.
- » Das Verfahren muss dringend verkürzt werden. Ausschreibungen von frei werdenden Stellen dürfen derzeit nicht parallel laufen, dies muss mit dem POR noch einmal besprochen werden. Nur über eine Parallelisierung kann der Zeitverlust bei nicht erfolgreicher Vermittlung aufgehoben werden.
- » Die Einbeziehung des Amtsarztes ist notwendig und erforderlich. Geprüft werden muss, wann dieser eingebunden werden soll und inwieweit die Gutachten anstelle von Defizitorientierung (Was darf die Person NICHT tun) in Richtung Lösungsorientierung umformuliert werden können (Was KANN die Person).
- » Die frühzeitige Einbindung des POR verkürzt den Gesamtprozess.

### 5.6.2. **Maßnahmenvorschläge „Personaleinsatzplanung“ auf einen Blick**

Wir empfehlen die Einführung eines zentralen Spezialistenteams für die Personalgewinnung und -einsatzplanung. Beide Fokusprozesse legen nahe, dass referatsübergreifend ein Team diese steuert, um die relevanten Informationen zusammenzuführen und durch die Spezialisierung die Prozesse weiter zu entwickeln. Darüber hinaus sollte im Zusammenhang mit einem ganzheitlichen Betrieblichen Gesundheitsmanagement die Rolle eines Disability-Managers eingeführt werden.

Die konkreten Optimierungsmaßnahmen wurden mit den Teilnehmer\_innen für die einzelnen Fragestellungen bzw. Handlungsfelder im Prozess herausgearbeitet. Diese wurden in Maßnahmensteckbriefen konkretisiert und für die Umsetzung wurden relevante Hinweise formuliert. Die entsprechenden Maßnahmensteckbriefe werden im Anhang dargestellt und bilden die zentrale Grundlage für die Umsetzung der Optimierungsmaßnahmen.

- » 3.2.1: Der SOLL-Prozess Personaleinsatzplanung (u.a. Bildung eines Spezialistenteams Personalgewinnung und einsatzplanung, siehe 3.4.2) wird umgesetzt. In Bezug auf Nachwuchskräfte

wird mit dem POR der aktuelle Verteilerschlüssel neu verhandelt: Das POR berücksichtigt künftig die Anzahl unbesetzter Stellen bei der Verteilung der Nachwuchskräfte

- » 3.2.2: Einführung eines zentralen Disability-Managers, der ämterübergreifend Fälle betreut und zusammen mit den Geschäftsstellen für passende individuelle Einsatzmöglichkeiten sorgt. Enge (auch organisatorische) Verknüpfung des Disability-Managements mit dem Betrieblichen Gesundheitsmanagement (siehe Maßnahmensteckbriefe 3.2.3 „Betriebliches Gesundheitsmanagement“) und Personaleinsatzplanung (3.2.1)
- » 3.2.3: Weiterentwicklung eines referatsweiten Gesamtkonzepts Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM), einschließlich Definition und inhaltlicher Ausgestaltung, Ressourcen, Verantwortlichkeiten zentral/dezentral und Rollen. Drei Säulen eines BGM: Betriebliche Gesundheitsförderung, Arbeitsschutz und -sicherheit sowie Prävention

## 5.7. Stellenbewertung

Das POR beabsichtigt, das Verfahren „Stellenbewertung“ zukünftig neu aufzusetzen. Die Vielzahl der Stellenbewertungen ist nicht mehr wie bisher leistbar. Ziel ist es, sogenannte Rollenmodelle in Job-Familien zu entwickeln, deren Inhalte durch die typischen/wesentlichen Arbeitsvorgänge abgedeckt werden. Dabei sollen zunächst für die Funktionen Rollenmodelle entwickelt werden, die eine möglichst hohe Zahl von Beschäftigten abdecken, die dann dem „Rollenmodell“ zugeordnet werden können. Aus den Rollenmodellen sind, soweit möglich, Job-Familien zu entwickeln, aus der innerhalb der jeweiligen Fachlichkeit Karrierepfade abgebildet werden können.

Dies setzt eine Standardisierung von Arbeitsvorgängen (inkl. entsprechender Bewertungen) voraus, die nur in einem vertrauensvollen Dialog zwischen den Referaten und dem POR gemeinsam entwickelt werden können.

### 5.7.1. Zusammenfassung der IST-Analyse-Ergebnisse „Stellenbewertung“

Die Teilnehmer\_innen des Workshops haben folgenden Handlungsbedarf bei diesem Fokusprozess formuliert:

- » Weiterleitung von Anträgen ohne Arbeitsplatzbeschreibungen an das POR
- » Rolle des Profis einführen und strukturell verorten
- » Rechtzeitige und qualitativ gute Arbeitsplatzbeschreibung durch die Führungskräfte und mit den Dienstkräften erstellen
- » Prioritätenliste zwischen POR und Geschäftsstellen
- » Doppelarbeit zwischen Geschäftsstellen und Zentrale bei der Erstellung von Arbeitsplatzbeschreibungen
- » Die Funktion eines „Profis“ für den Bereich Stellenbeschreibung und Stellenbewertung soll anhand der Anzahl von Höhergruppierungsanträge/Bewertungsvorgänge erfolgen. Die Kompetenzen/Verantwortlichkeiten des „Profis“ innerhalb des Sozialreferats sind noch zu definieren

### 5.7.2. **Maßnahmenvorschläge „Stellenbewertung“ auf einen Blick**

Die konkreten Optimierungsmaßnahmen wurden für die einzelnen Fragestellungen bzw. Handlungsfelder im Prozess herausgearbeitet.

Die Einrichtung eines Spezialistenteams für Stellenbewertung ist aufgrund der Veränderungen, die von Seiten des POR entwickelt werden (Job-Familien etc.), erforderlich und dient der Weiterentwicklung dieses Fokusprozesses.

Zur weiteren Optimierung dieses relevanten Fokusprozesses werden künftig standardisierte Arbeitsplatzbeschreibungen (APB) analog zu den noch zu bildenden Job-Familien erstellt. Das Spezialistenteam ist im zentralen Personalmanagement verortet und zentraler Ansprechpartner für alle Fragen im Zusammenhang mit Stellenbewertung.

Funktion	Tätigkeit	Anmerkungen
Beschäftigte	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tätigkeitenliste erstellen</li> </ul>	Einfacher und leistbarer als die Bildung von Arbeitsvorgängen, ggf. Mustervorgänge durch Spezialist zur Verfügung stellen
Führungskraft	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plausibilisierung, Strukturierung und zeitliche Gewichtung der Tätigkeitenliste</li> <li>Quervergleich mit anderen Stellen im Unterstellungsbereich</li> <li>Ergänzung hinsichtlich Anforderung/Spezialist der Stelle</li> </ul>	
Amt	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ggf. Auslöser für Stellenbeschreibungen (z.B. bei Beschlüssen) als Auslöser für die Erstellung von Stellenbeschreibungen</li> <li>Filterfunktion hinsichtlich der beabsichtigten Aufgabenübertragung, wenn Stellenbeschreibung über Beschäftigte/Führungskraft vorgelegt wird</li> </ul>	
Geschäftsstelle/Spezialist bzw. Geschäftsleitung Spezialist	<ul style="list-style-type: none"> <li>Erstellung der Arbeitsplatzbeschreibung aus Tätigkeitenliste</li> <li>Abgleich mit Bewertungskatalog, Musterarbeitsvorgängen</li> <li>Bildung „neuer“ Arbeitsvorgänge</li> <li>Quervergleich Gesamtschau (Amt bzw. Referat)</li> <li>KGSt-Merkmale ausformulieren (entfällt ggf. zukünftig)</li> <li>Abstimmung/Beratung mit Führungskraft/Stelleninhaber</li> <li>Bewertungseinschätzung vornehmen</li> </ul>	

**Abbildung 24: Übersicht Tätigkeitsverteilung über die Funktionen im SOLL-Prozess Stellenbewertung**



Funktion	Tätigkeit	Anmerkungen
<b>Variante 1</b>		
Amt	<ul style="list-style-type: none"> <li>Formale Zuständigkeit / Unterschrift für Antrag der Stellenbewertung an das POR (bis E 9) und wenn keine referatsübergreifende Funktion</li> </ul>	Wenn Spezialist weiterhin bei Geschäftsstelle angesiedelt
Referat	<ul style="list-style-type: none"> <li>Formale Zuständigkeit / Unterschrift für Antrag der Stellenbewertung an das POR (ab E 10) und wenn referatsübergreifende Funktion</li> </ul>	Wenn Spezialist weiterhin bei Geschäftsstelle angesiedelt
<b>Variante 2</b>		
Amt	<ul style="list-style-type: none"> <li>Formale Zuständigkeit / Unterschrift für Antrag der Stellenbewertung an das POR - außer Leitungsfunktionen bzw. Sonderfunktionen</li> </ul>	Wenn Spezialist bei Zentrale angesiedelt
Referat	<ul style="list-style-type: none"> <li>Formale Zuständigkeit / Unterschrift für Antrag der Stellenbewertung an das POR für Leitungsfunktionen bzw. Sonderfunktionen (sind zu definieren)</li> </ul>	Wenn Spezialist bei Zentrale angesiedelt

**Abbildung 25: Varianten Zuständigkeitszuweisungen im SOLL-Prozess Stellenbewertung**

Diese Optimierungsmaßnahmen wurden in Maßnahmensteckbriefen konkretisiert und für die Umsetzung relevante Hinweise formuliert. Die entsprechenden Maßnahmensteckbriefe werden im Anhang dargestellt und bilden die zentrale Grundlage für die Umsetzung der Optimierungsmaßnahmen.

- » 3.3.1: Einrichtung eines Spezialistenteams für die Stellenbewertung in der Zentrale. Entwürfe von Stellenbeschreibungen werden zukünftig bereits bei der Erstellung der Beschlussvorlage gefertigt, um das Verfahren insbesondere bei Stellenzuschaltungen zu beschleunigen.

## 5.8. Personalgewinnung und Arbeitgeberpositionierung

Die demografische Entwicklung und der „Kampf um die besten Arbeitnehmer\_innen“ stellen heute neue Herausforderungen an den Personalbereich, auch an das Sozialreferat. Angesichts der demografischen Entwicklung werden sich die Fallzahlen im Laufe der nächsten Jahre weiter erhöhen. Der Wettbewerb um die wenigen Bewerber\_innen in den Stellenbesetzungsverfahren ist spürbar. So müssen Fachstellen oftmals mehrfach ausgeschrieben werden, bis ein/eine Bewerber\_in gefunden und eingestellt werden kann. Sogar für den gehobenen nichttechnischen allgemeinen Verwaltungsdienst werden für einzelne Abteilungen Dauerausschreibungen veröffentlicht, weil die Anzahl der passenden Bewerber\_innen bei einzelnen Ausschreibungen im Vergleich zum Bedarf zu gering ist.

Bei der Personalbeschaffung wird auch das Profil des Sozialreferats als Arbeitgeberin immer relevanter. Dazu gehört die Professionalisierung des Personalservices und die Verkürzung des Prozesses Stellenbesetzung. Die Prozesszeiten von der Ausschreibung bis zur Besetzung der Stellen müssen sich an dem Bewerbermarkt bzw. dem Verhalten der potenziellen Bewerber\_innen orientieren, um die „Richtigen“ für die jeweils ausgeschriebene Stelle zu erreichen. Reaktionsschnelligkeit ist zu einem kritischen Erfolgsfaktor bei der Stellenbesetzung geworden. In der sogenannten Privatwirtschaft gilt ein Zeitraum von 10 Wochen als Benchmark. Aufgrund des Wettbewerbs um die besten Arbeitskräfte, kann dies künftig auch ein Orientierungswert für den öffentlichen Sektor werden. Gleichzeitig beobachtet Kienbaum jedoch, dass es darüber hinaus auch immer wichtiger wird, die Qualität der Stellenbesetzung zu optimieren.

### 5.8.1. Zusammenfassung der IST-Analyse-Ergebnisse „Personalgewinnung und Arbeitgeberpositionierung“

Mit den Workshop Teilnehmer\_innen haben wir zunächst den Prozess **Stellenbesetzungsverfahren** aufgenommen und die Handlungsfelder identifiziert, die sich wie folgt zusammenfassend darstellen lassen:

- » Für das Erstellen/Aktualisieren der Arbeitsplatzbeschreibung ist der Aufwand im jeweiligen Bereich sehr hoch
- » Die Terminkoordination für die Bewerbungsgespräche gestaltet sich sehr schwierig und langwierig und kann bis zu drei Monate dauern. Das liegt zum einen an den unterschiedlichen Teilnehmer\_innen und der Festlegung des Kreises der Teilnehmer\_innen
- » Die Fragestellungen im Bewerbungsgespräch wirken auf externe Bewerber\_innen teilweise befremdlich, hier könnte der Fragenkatalog ggf. noch überarbeitet werden

Zum Thema **Arbeitgeberpositionierung** konnten folgende Handlungsfelder identifiziert werden:

- » Eine eigene Profilierung des Sozialreferats gibt es nicht und erscheint im Gesamtkontext der LHM auch nur für die Stellen und Beschäftigten der Sozialen Arbeit möglich. Hier gibt es sowohl

zum RBS-KITA als auch zu den Wohlfahrtsverbänden bereits Konkurrenzsituationen um die Bewerber\_innen. Generell wird eine Profilierung als wichtige Funktion zur Personalgewinnung und -bindung gesehen.

- » Einzelne Instrumente des Personalmarketings werden im Sozialreferat in unterschiedlichen Bereichen eingesetzt, z.B. Stand auf Recruiting Messen, Initiativen im Erziehungsdienst etc., Kooperationen mit relevanten Fachhochschulen, Hochschulen etc. sind ausbaufähig.

## 5.8.2. **Maßnahmenvorschläge „Personalgewinnung und Arbeitgeberpositionierung“ auf einen Blick**

Die konkreten Optimierungsmaßnahmen wurden für die einzelnen Fragestellungen bzw. Handlungsfelder im Prozess herausgearbeitet.

Zur weiteren Professionalisierung sollte ein Spezialistenteam „Personalgewinnung und -einsatzplanung“ gebildet werden, beide Fokusprozesse können so schneller und wirkungsvoller weiterentwickelt und zentral gesteuert werden.

Für die Arbeitgeberpositionierung kann es hilfreich sein, die einzelnen dezentralen Instrumente, die derzeit praktiziert werden, in einem konzeptionellen Rahmen zu beschreiben, um diese referatsweit besser zu koordinieren. Jeder Bereich sollte weiter selbständig dort Marketingaktivitäten einsetzen, wo sie für die spezifische Zielgruppe hilfreich sind. Eine Fokussierung auf das interne Marketing zur Personalbindung und -erhalt sollte erfolgen. Darüber hinaus sollten Kampagnen zur Personalgewinnung spezifischer Zielgruppen gestartet werden.

Diese Optimierungsmaßnahmen wurden in Maßnahmensteckbriefen konkretisiert und für die Umsetzung relevante Hinweise formuliert. Die entsprechenden Maßnahmensteckbriefe werden im Anhang dargestellt und bilden die zentrale Grundlage für die Umsetzung der Optimierungsmaßnahmen.

- » 3.4.1: Die Vorstellungsrunden/-gespräche werden zentral durch das neue Spezialistenteam für Personalgewinnung und -einsatzplanung (siehe 3.4.2) terminiert. Alle für die ausgeschriebene Stelle relevanten Personen nehmen am Auswahltermin teil. Der Fragenkatalog für die Vorstellungsgespräche wird im Hinblick auf externe Bewerber\_innen verständlicher gestaltet

- » 3.4.2: Einrichtung eines zentralen Spezialistenteams für Personalgewinnung und Personaleinsatzplanung im Sozialreferat
- » 3.4.3: Weiterentwicklung des Personalmarketings (i. S. eines übergeordneten Konzepts bzw. Zusammenführung bereits bestehender Einzelinitiativen). Konzeptionelle Zusammenführung bestehender Ansätze u.a. für die Beschäftigtengruppen von Umschüler\_innen, Praktikant\_innen bis hin zum Hochschulmarketing

## 5.9. Personalentwicklung

Zielrichtung der beiden Prozess-Workshops war es, anstelle einer detaillierten Prozessaufnahme die inhaltlich-thematische Optimierung zu erarbeiten. Handlungsleitende Fragestellungen für die Arbeitsgruppenteilnehmer\_innen in diesem Zusammenhang waren:

- » Wie sehen die Aufgaben und die Arbeitsteilung im Referat und gegenüber POR aus, insbesondere das Rollenverständnis der Personalentwicklung (PE) im Gremium PE?
- » Welche Themen sollten zukünftig (ggf. noch stärker) bearbeitet werden?
- » Wie kann das von den Verantwortlichkeiten und den Strukturen gewährleistet werden?

### 5.9.1. Zusammenfassung der IST-Analyse-Ergebnisse „Personalentwicklung“

Die Personalentwicklung ist aus referatsweiter Sicht in der Aufgabenzuordnung und Rollenverteilung noch nicht eindeutig strukturiert. Im Vordergrund stehen hier die Rollen und Verantwortlichkeiten zwischen zentraler und dezentraler PE, ebenfalls aber auch mit Blick auf angrenzende Themenbereiche (z.B. Personalgewinnung) sowie gegenüber dem POR. Als wesentliche zu bearbeitende Optimierungsfelder wurden folgende identifiziert:

#### Selbstverständnis, Aufgabenteilung und Außenwirkung der Personalentwicklung

- » Bislang besteht im Referat keine eindeutige Definition des Leistungsportfolios der PE. Hier besteht Bedarf, die Aufgaben und Themen, wo die PE begleitet und unterstützt, zu definieren und eine Klärung auch mit angrenzenden Themenbereichen (z.B. Personalgewinnung) vorzunehmen.

- » In diesem Rahmen ist auch die genaue Aufgabenteilung zwischen zentraler und dezentraler PE ist nicht eindeutig geklärt. Dies gilt sowohl für das eigene Selbstverständnis und die Zusammenarbeit im Gremium PE als auch in der Außenwahrnehmung. Zielführende Klärungen wie z.B. was konkret als PE-Instrument zu definieren ist, welchen Anteil die PE an der Personalgewinnung hat oder ob die gemeinsame Betreuung von Praktikanten unterschiedlicher Fachrichtungen sinnvoll ist, gilt es im Gremium PE zu leisten.
- » Die PE im Sozialreferat wird bislang teilweise zu wenig als Ansprechpartnerin für den Führungskreis in (strategischen) PE-Themen wahrgenommen und adressiert. Der Nutzen und „Mehrwert“ der PE sollte im Referat noch klarer verdeutlicht werden und im Auftritt (z.B. gegenüber dem Führungskreis) transparent kommuniziert werden.

### **Verbindung von Personal- und Organisationsentwicklung**

- » Im Referat sind Rollen und Verantwortlichkeiten für PE und Organisationsentwicklung (OE) in der Regel sowohl strukturell als auch personell getrennt voneinander (Ausnahme S-II/Personalunion sowie S-IV/Verortung im Stab der Amtsleitung). Das Mitdenken und der persönliche Austausch sind bislang häufig an einzelne Personen gebunden, z.B. in S-II, oder funktioniert aufgrund guter kollegialer Kontakte. Konkrete Anfragen und Bedürfnisse von Mitarbeiter\_innen und Führungskräften trennen jedoch nicht zwischen beiden Bereichen, vielmehr greifen beide ineinander und eine zielgruppenspezifischere Bearbeitung wäre mit einer stärkeren Verknüpfung realisierbar.
- » Die Gremien PE und OE finden keine bzw. kaum Zeit für gemeinsame Treffen. Damit findet ein strukturierter Informationsaustausch kaum statt.

### **Bedarfsplanung Fort- und Weiterbildung**

- » Im Sozialreferat besteht bislang wenig ämterübergreifender Überblick darüber, was die Bedarfe von PE-Maßnahmen sind und wer welche Maßnahmen evaluiert. Ggf. wird dies in den Ämtern separat und eigenverantwortlich gemacht, jedoch ohne gemeinsame Abstimmung. Aus der Evaluierung ergeben sich wertvolle Hinweise für die zukünftige Ermittlung von Bedarfen: Wie erfasse ich den Effekt einer Maßnahme? Was machen wir überhaupt und was bieten wir an? Wie viele Maßnahmen bieten wir an? Wie viel wird angefordert und wie viel wird umgesetzt?

- » Der stärkere Austausch zwischen zentralen und dezentralen PE-Einheiten sollte zu einem abgestimmten Vorgehen, der Nutzung einheitlicher Daten der Bedarfserhebung und insgesamt zu mehr Transparenz beitragen. Ebenfalls sollte die Übertragbarkeit bereits bestehender Konzepte einzelner Einheiten (S-IV) geklärt werden.

### 5.9.2. **Maßnahmenvorschläge „Personalentwicklung“ auf einen Blick**

Die konkreten Optimierungsmaßnahmen wurden für die einzelnen Fragestellungen bzw. Handlungsfelder im Prozess herausgearbeitet.

Auf Basis der Ergebnisse der IST-Analyse konnten vier Maßnahmenvorschläge zu den identifizierten Optimierungsfeldern entwickelt werden.

Für einen gestärkten ämterübergreifenden und insbesondere referatsweiten Austausch wird empfohlen, die **Bedarfsplanung für Fort- und Weiterbildung (3.5.1)** als wesentlichen Stellhebel in der ziel- und bedarfsgerechten Planung, Durchführung und Evaluierung von Maßnahmen intensiver zu koordinieren und v.a. die Evaluierung mit abgeleiteten Bedarfen stärker zu verknüpfen.

Um die Transparenz über den aktuellen und zukünftigen Fort- und Weiterbildungsbedarf im Referat zu verbessern und auch den Außenauftritt gegenüber dem POR einheitlicher gestalten zu können, sollte mit dem POR die stadtweite Nutzung von Bedarfsdaten und sinnvolle Rückmeldungen geklärt werden. Voraussetzung ist die vorherige interne Festlegung über Vorgehensweisen, Kriterien, Erhebungsdaten und Best Practices, die für alle in der referatsweiten PE nutzbar sind.

Für eine bessere Positionierung von PE und OE im gesamten Referat als Impulsgeber für dringende Veränderungsaufgaben und eine bedarfsgerechte Bearbeitung der thematisch ineinandergreifenden Themenfelder wird eine **engere Verknüpfung von Personal- und Organisationsentwicklung (3.5.2)** empfohlen. Zielsetzung ist hier die gemeinsame Weiterentwicklung drängender Veränderungsthemen und frühzeitige Einbindung von Personalentwicklungs-Know-how in Organisationsentwicklungsprojekten. Hierbei wird ein zweistufiges Vorgehen empfohlen: Eine kurzfristig und mit geringem Aufwand zu erreichende, stärkere prozessuale Verzahnung beinhaltet die abgestimmte zeitliche und inhaltliche

Koordination der beiden Gremien PE und OE. Eine sich daran anschließende, strukturelle Zusammenführung beinhaltet die Bündelung von PE und OE in einem zentralen Personalmanagement. Die Umsetzung der zweiten Stufe hätte zur Folge, dass auch dezentral eine Zusammenführung PE/OE erfolgen sollte.

Im Rahmen einer **Profil- und Aufgabenschärfung Personalentwicklung (3.5.3)** sollte dringend das Selbstverständnis der PE im Referat erarbeitet werden und die Definition des eigenen Leistungsspektrums erfolgen. Eine eindeutige Klärung der wahrgenommenen Aufgaben, auch in Abgrenzung zu anderen Bereichen, und die Aufgabenzuordnung (z.B. referatsweiter und strategischer Themen, inkl. Führungskräfteentwicklung, in einer zentralen PE) ist abschließend zu leisten. Die Vermittlung und Präsentation dieses Portfolios und Selbstverständnisses an Mitarbeiter\_innen und Führungskräfte im Rahmen der Maßnahme **Erhöhung der Sichtbarkeit/Außenwirkung PE (3.5.4)**, ist essenziell, um als kompetente\_r Ansprechpartner\_in (Führungskreis) und außen (POR) wahrgenommen zu werden.

Diese Optimierungsmaßnahmen wurden in Maßnahmensteckbriefen konkretisiert und für die Umsetzung relevante Hinweise formuliert. Die entsprechenden Maßnahmensteckbriefe werden im Anhang dargestellt und bilden die zentrale Grundlage für die Umsetzung der Optimierungsmaßnahmen.

- » 3.5.1: Die Bedarfsplanung bei Fort- und Weiterbildungen sollte hinsichtlich einer ämterübergreifend einheitlicheren Verknüpfung von Maßnahmen-Evaluierung und -Bedarfsermittlung überprüft werden. Ziel ist nicht die Konzeption eines einheitlichen Bedarfsplanungsinstruments, sondern die Förderung des ämterübergreifenden Austauschs für ein abgestimmtes Vorgehen, der Nutzung einheitlicher Daten der Bedarfserhebung und so einen sozialreferatsweiten Überblick zu ermöglichen. Ebenfalls ist zu prüfen, inwiefern bereits bestehende Aktivitäten und Daten in die Bedarfsplanung integriert und systematisiert werden können und welche Rückmeldungen an POR erforderlich sind.
- » 3.5.2: Stärkere, strukturelle Verbindung von Organisations- (OE) und Personalentwicklung (PE), gemeinsame Weiterentwicklung und frühzeitige Einbindung von Personalentwicklungs-Know-how in Organisationsentwicklungsprojekten:

- 1. Stufe („stärkere prozessuale Verzahnung“): Verbindliche Koordination und gemeinsame Taktung der Gremien PE/OE („lose Verzahnung“) und Möglichkeiten schaffen, Termine wahrzunehmen
  - 2. Stufe („strukturelle Zusammenführung“): Zentrale Bündelung der Ressourcen PE und OE (in Stab oder zentralem Personalmanagement). Die Umsetzung der 2. Stufe hätte zur Folge, dass auch dezentral eine Zusammenführung PE/OE erfolgen sollte
- » 3.5.3: Profilschärfung und Festlegung des Personalentwicklungs (PE)-Leistungsspektrums im Sozialreferat, dabei Klärung der Aufgabenteilung zwischen zentraler und dezentraler PE, Erarbeitung eines Selbstverständnisses für die PE im Sozialreferat. Vermittlung und Präsentation des Leistungsspektrums und Selbstverständnisses an Mitarbeiter\_innen und Führungskräfte
- » 3.5.4: Sichtbarkeit der Personalentwicklung (PE) des Sozialreferats insgesamt erhöhen und sowohl das Leistungsspektrum als auch die Kompetenzen deutlicher in den Fokus rücken und dies sowohl intern (vor allem gegenüber dem Führungskreis) als auch nach außen (gegenüber dem POR)



## 6. Ziel 4: Für die Gremienstruktur im Sozialreferat sind Optimierungsvorschläge erarbeitet

Die Gremienstruktur des Sozialreferats sollte als Zielvorstellung den veränderten Strukturen, Abläufen und Abstimmungsbedarfen folgen. Dabei sollen die Schnittstellen minimiert und die Steuerungsintensität reduziert werden.

Um diese Unterziele zu erreichen, waren in der ursprünglichen Projektplanung folgende Schritte vorgesehen:

- » Erarbeitung eines Optimierungskonzepts für die Gremienstruktur mit Aussagen über Zusammensetzung, Themen und Kompetenzen der Gremien.
- » Untersuchung, welche Gremien an welchen Stellen mit welchen Aufgaben und Kompetenzen erforderlich sind.
- » Optimierung und ggf. Anpassung der Gremienstruktur unter Berücksichtigung der optimierten Prozesse in den Zielen 1 bis 3.

### 6.1. Methodisches Vorgehen – Ziel 4

Das methodische Vorgehen in diesem Ziel richtete sich grundsätzlich ebenfalls nach dem in Kapitel 0. beschriebenen Vorgehen für Ziel 1, also einer IST-Aufnahme, Analysephase und einer SOLL-Optimierung.

Die konkreten Tätigkeiten sind der folgenden Übersicht zu entnehmen

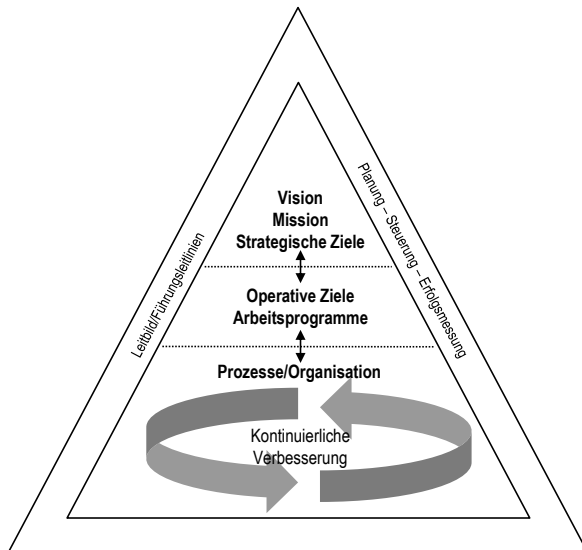
<b>Beobachtungen in den Gremien</b>	Teilnehmende Beobachtung in Gremien, mit Analyse der Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung
<b>Workshops mit ausgewählten Beteiligten</b>	Drei halbtägige Workshops mit Vertreter_innen aller Ämter, der OE, der Referatsleitung und S-Z-SP

## 6.2. Analyseergebnisse der „Gremienbeobachtungen“

Im Sozialreferat wird die komplexe Struktur des Zusammenspiels zwischen Steuerungsbereichen, operativen Einheiten, insbesondere S-IV mit den zwölf Sozialbürgerhäusern, und der Referatsleitung und Zentrale durch eine Vielzahl von Gremien gesteuert (Matrixsteuerung).

Das Gremiensystem wurde entlang des Kienbaum-Referenzmodells für strategisches Management und geschlossene Management-Kreisläufe erhoben.

In einem pyramidalen Prozess sollten Entwicklung von Vision und Strategie mit der operativen Umsetzung und der kontinuierlichen Verbesserung der Organisation verbunden sein.



- » Festlegung der strategischen Ausrichtung sowie Definition von messbaren Zielen und Maßnahmen zur Umsetzung der Strategie
- » Verzahnung der Strategie mit der operativen Planung und Steuerung sowie der Prozesse/Organisation
- » Etablierung einer ganzheitlichen Kontrolle und Steuerung der Umsetzung aller definierten Maßnahmen sowie Messung von Erfolg und Akzeptanz
- » Unterstützung durch Führungsinstrumente:
  - » Zielsysteme (Strategische Ziele, Kennzahlen, Maßnahmen)
  - » Zielvereinbarung (Vereinbarung von Zielen für 1 Jahr)
  - » Berichtswesen („Führungsinformationssystem“)
- » ...

Abbildung 26: Referenzmodell strategisches Management

Regelhafte Systeme von geschlossenen Management-Kreisläufen sollten die verschiedenen Zeitperspektiven miteinander verzahnen.

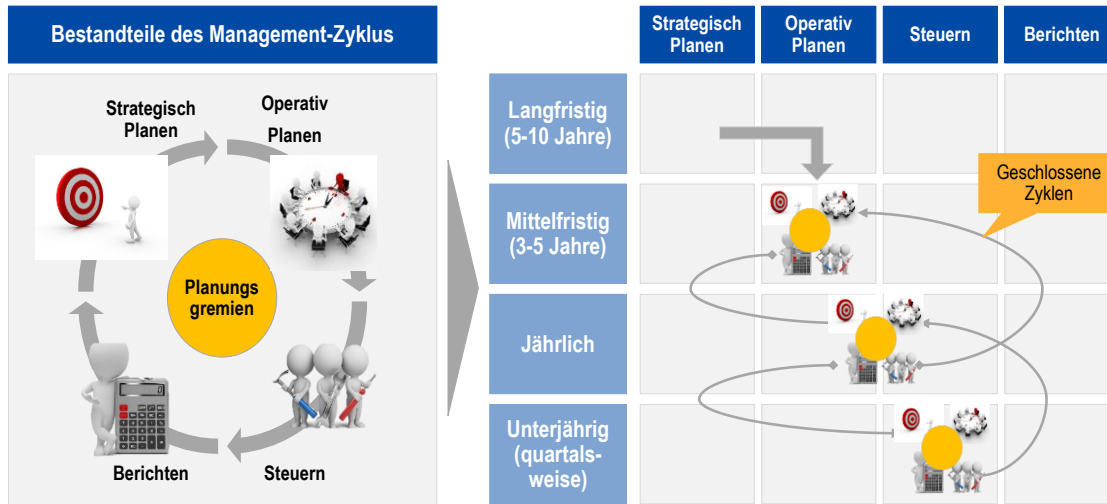


Abbildung 27: Referenzmodell Steuerung in geschlossenen Management-Zyklen

Entlang dieser Referenzsysteme wurde in den Workshops das Gremiensystem des Sozialreferats erhoben und auf Schwachstellen hin analysiert. Die nachfolgende Abbildung zeigt eine beispielhafte Analyse.

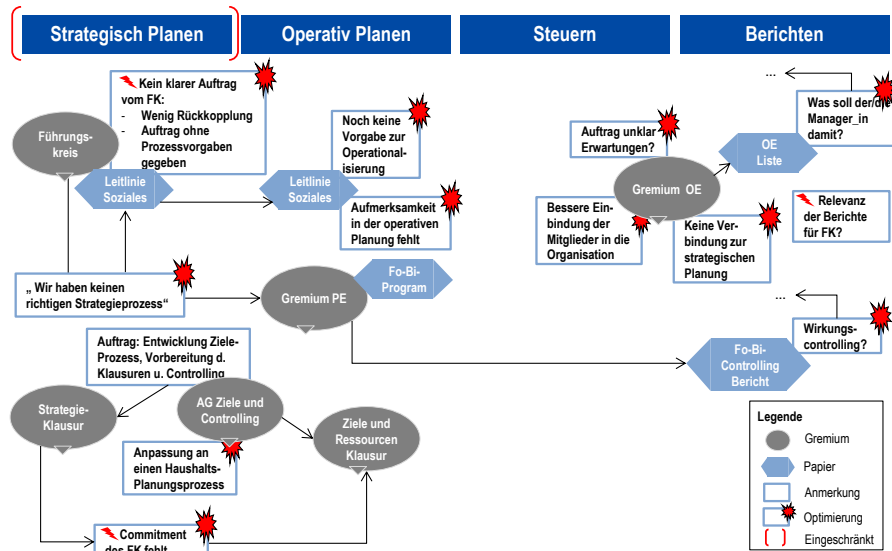


Abbildung 28: Analyse des Gremiensystems (beispielhafter Auszug)

Zentrales Ergebnis der Analyse war, dass die entscheidenden Schwachstellen und Herausforderungen nicht im originären System der Gremien liegen. Der Fokus im Ziel 4 lag auftragsgemäß zunächst auf den Aspekten Zusammensetzung, Rhythmus, Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung von Gremien zur Steuerung der Matrix.

Die Beobachtungen und Analysen in den Workshops ergaben jedoch lediglich Hinweise auf inkrementelle Verbesserungen, wie bspw. stringenter Moderation der Gremiensitzungen oder verbesserte Vorbereitung durch eindeutigere Vorgaben.

Im Kern war hingegen festzuhalten, dass alle Dialoge zum Gremiensystem schließlich auf zwei zentrale Aspekte einer notwendigen Weiterentwicklung hinausliefen:



- » Die Besonderheit der Aufbauorganisation in der Matrix macht ein komplexes System von Abstimmungen notwendig, das die Organisation vielfach überfordert, sich aber ohne Veränderung in der Aufbauorganisation nicht vereinfachen lässt.
  
- » Es bestehen durchgehend zahlreiche Brüche in der Ableitung der strategischen Planung hin zur operativen Steuerung mit begleitendem Controlling. Der Alltag der operativen Administration läuft in weiten Teilen parallel zur langfristigen strategischen Planung. Dies findet seine Ursache einerseits in der operativen Fokussierung der Führungskräfte, als auch andererseits in dem Einfluss der politischen Willensbildung.

### 6.3. Handlungsempfehlungen aus „Gremienbeobachtungen“ auf einen Blick

Aus der oben beschriebenen Analyse ergab sich ein intensiver Austausch mit dem Führungskreis über das weitere Vorgehen. Die nachfolgenden Grafiken bildeten die Grundlage für die weiteren Überlegungen im Führungskreis.

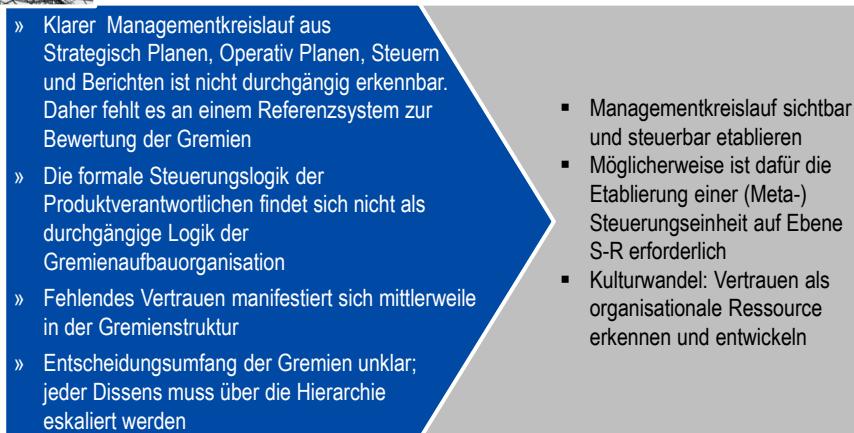


Abbildung 29: Zusammenfassende Analyse Gremienstruktur (Stand: Juli 2015)

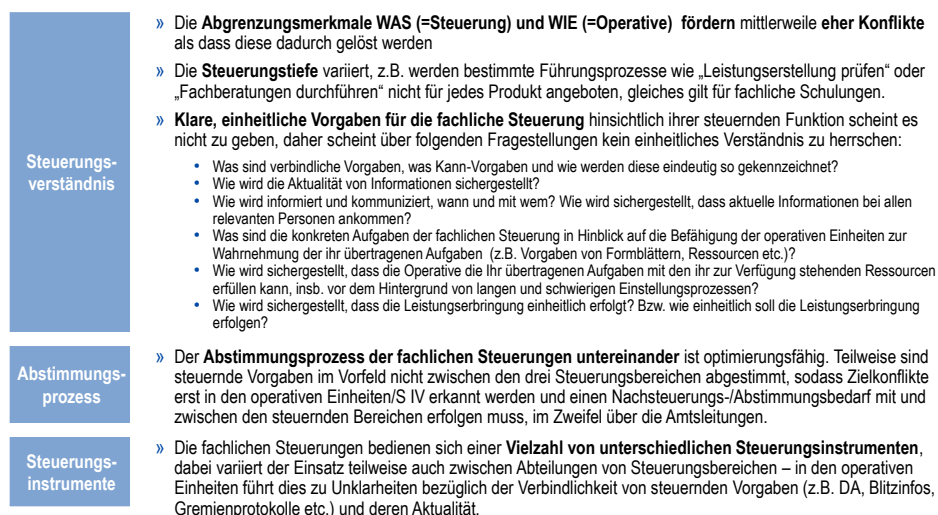


Abbildung 30: Zusammenfassende Analyse der Zusammenarbeit zwischen Steuerung und Operative (Stand: Juli 2015)

Auf der Basis dieser Analyse traf der Führungskreis im Juli 2015 die Entscheidung, das Projekt um weitere Fragestellungen zu erweitern:

- » Ist in allen Fällen die strikte Trennung von Steuerung und Operative sinnvoll?
- » Wie muss die Organisationsstruktur gedacht werden, wenn die Leistungen regional, ganzheitlich, bürger- und mitarbeiter\_innenfreundlich, rechtssicher und wirtschaftlich erbracht werden sollen?
- » Müssen Produktdefinitionen und/oder Prozesslogiken neu gedacht werden, um die Steuerung von Produkt und Prozess zu verbinden? Uns ist dabei wichtig, dass darauf ein klares Management und klare Verantwortlichkeiten aufgesetzt werden können.
- » Die Sozialbürgerhäuser und ihr ganzheitlicher Ansatz wurden heute als richtig unterstrichen und sind für die Organisationsentwicklung gesetzt.
- » Die Fragen der Personalstrategie und des –managements sind von höchster strategischer Bedeutung für uns.

Mit diesen Grundsatzfragen wurde die Projektplanung modifiziert. Das Ziel 4 wurde damit überführt in die Ziele 6, 7 und 8, die in den nachfolgenden Abschnitten weiter beschrieben werden.



## 7. Ziel 5: Kommunikation

Über den gesamten Projektverlauf hinweg wurden sogenannte begleitende Kommunikationsmaßnahmen eingesetzt. Im Rahmen von Ziel 5 wurden dementsprechend diverse Maßnahmen diskutiert, ausgewählt, geplant, vorbereitet und umgesetzt. Leitplanken bei der Konzeptionierung und Umsetzung dieser Maßnahmen waren:

- » Die Unterstützung und Begleitung des Projekts durch solche Kommunikationsmaßnahmen, die die Verankerung des Projekts bei den Führungskräften und in der Organisation insgesamt unterstützen
- » Die Schaffung von Transparenz bzgl. des Projektvorgehens und der (Teil-) Ergebnisfindung für sämtliche Mitarbeiter\_innen des Sozialreferats
- » Die Einbindung der Führungskräfte zur Förderung der Akzeptanz im Sozialreferat

Zur Kommunikation wurden dabei unterschiedliche Maßnahmen als Teil eines umfassenden Konzepts eingesetzt – ein vielseitiger Mix aus bekannten und neuen Instrumenten wurde verwendet, um Neugierde zu wecken und den Wandel bestmöglich zu unterstützen. Dabei galt es zu definieren, welche Aktionen wo, wann und in welchem Umfeld umzusetzen waren.

Die konkreten Tätigkeiten sind der folgenden Übersicht zu entnehmen:

Kommunikationsmaßnahme	Zeitraum	Beschreibung
Auftaktschreiben des Projektteams	Projektbeginn/Start	Vorstellung des Projekts und der Berater im Rahmen „Total Sozial“ (Intranet).
Auftaktschreiben des Führungskreises	Projektbeginn/Start	Kommunikation von Zielen und Inhalten des Projekts an die gesamte Belegschaft durch den Führungskreis via Intranet.  Bekanntnis des Führungskreises zum Projekt und den bevorstehenden Veränderungen.
Roadshow	März bis einschl. Mai 2015	Durchführung von halbtägigen Mitarbeiterinformationsveranstaltungen in vier SBH (Mitte, Nord, Berg am Laim/Trudering/Riem, Sendling/Westpark) und am Orleansplatz zum <ul style="list-style-type: none"> <li>1. Kennenlernen der Berater in informeller, entspannter Atmosphäre</li> <li>2. Vorstellung des Projekts, des Teams und des Vorgehens</li> <li>3. Beantwortung von Fragen, Mitnahme von Sorgen und Bedürfnissen</li> </ul>

<p>Schreiben „neue Denkräume“ (sog. Blitzinfo) des Führungskreises</p>	<p>Juli 2015</p>	<p>Erneutes Bekenntnis des Führungskreises zum Projekt und den bevorstehenden Veränderungen.</p> <p>Information über Grundsatzfragen für die weitere Arbeit i. S. eines Sprechzettels für den weiteren Projektverlauf und damit Bekenntnis zu „neuen Denkräumen“.</p>
<p>Schriftliche Interviews zu den Projektzielen 1, 2 und 3</p>	<p>Im Projektverlauf (Interviewdurchführung Juni 2015 bis einschl. November 2015 sowie Veröffentlichung Juli 2015 bis einschl. Dezember 2015)</p>	<p>Durchführung zielbezogener Interviews mit den jeweiligen Verantwortlichen seitens des Sozialreferats und Veröffentlichung im Intranet im Sinne der Kommunikation von Zielen, ersten Ergebnissen und Eindrücken des Projekts je Ziel.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Interviewpartner Ziel 1: Frau von Gaessler, Frau Hügennell, Herr Schön (durchgeführt am 24. November 2015 von Herrn Bednorz – Verantwortlicher Ziel 1)</li> <li>2. Interviewpartner Ziel 2: Herr Stummvoll (durchgeführt am 30. Juli 2015 von Frau Gädckens – Verantwortliche Ziel 2)</li> <li>3. Interviewpartner Ziel 3: Herr Baab (durchgeführt am 17. Juni 2015 von Frau Dr. Rössing – Verantwortliche Ziel 3)</li> </ol>
<p>Video-Interview mit Frau Meier (Gesamtprojekt, Ziele 4 sowie 7 und 8)</p>	<p>Durchführung und Veröffentlichung Juli 2015</p>	<p>Durchführung eines Video-Interviews mit der Referentin Frau Meier i. S. einer interaktiven Kommunikation von Zielen und Inhalten sowie der Wichtigkeit von Veränderungen an das gesamte Sozialreferat.</p> <p>Bekenntnis der Referatsleitung zum Projekt und den bevor-</p>

		stehenden Veränderungen.
Abschlussevent inkl. Erklärvideo	Noch offen	<p>Zum Ende des Projekts bietet es sich an, die Ergebnisse den Beteiligten sowie allen Mitarbeitern_innen vorzustellen. Die Übergabe der Ergebnisse und die Verantwortung für die Umsetzung an die Führungskräfte würde den folgenden Umsetzungsprozess stärken.</p> <p>Zur Verdeutlichung der Ergebnisse und in Vorbereitung auf eine Abschlussveranstaltung wurde ein Erklärvideo zum Thema „Wir für unsere Stadt“ erarbeitet (vgl. Abschnitt 9.3).</p>

Tabelle 3: Übersicht Tätigkeiten Ziel 5

Während des gesamten Projektverlaufs wurden die vorgestellten unterschiedlichen Kommunikationsmaßnahmen verwendet, um eine möglichst optimale Zielerreichung zu unterstützen.

Am Ende des Projektes waren dann einige Entscheidungen notwendig (vergleiche insbesondere dazu Abschnitt 10), die von der Referatsleitung kurzfristig getroffen werden mussten. Für diese Maßnahmen ist die Einbindung und umfassende Kommunikation der Entscheidungslinie und der Hintergründe dafür in der Umsetzungsphase von besonderer Bedeutung. Hierauf sollte im Anschluss ein Schwerpunkt in der Kommunikation gelegt werden.

## 8. Ziel 6: Führung und Kultur im Sozialreferat

Die Führungskräfte sind bei Veränderungsvorhaben in Organisationen die wichtigsten Multiplikatoren. In den ersten Monaten des Projektverlaufs wurde immer deutlicher, dass diese Dimension in dem ursprünglich geplanten Vorgehen zu wenig Berücksichtigung gefunden hatte.

Im Sommer 2015 wurde deshalb ein Workshop mit den Teilnehmer\_innen von Dialog&Austausch (Führungskräfte der 3. Ebene und Mitglieder der Gruppe OE) zu dem Projekt durchgeführt. Die Führungskräfte wurden in ihrer Rolle als Multiplikatoren der Veränderung angesprochen, konnten Fragen zu den Inhalten des Projekts stellen und konnten ihre Sichtweise zu den Veränderungsnotwendigkeiten einbringen, die dann in den einzelnen Arbeitspaketen weiter mit berücksichtigt wurden.

Die Einbindung der Führungskräfte der nachgeordneten Ebene wurde dann aber nach der entscheidenden Sitzung des Führungskreises am 25.11.2015 (vgl. Abschnitt 9.1.) noch elementarer. Daher wurde erneut die Runde von Dialog&Austausch am 4.12.2015 zu einem Austausch über die sich abzeichnenden Weichenstellungen der Veränderung im Sozialreferat eingeladen. Hier hatten die Führungskräfte die Gelegenheit, sich mit der Referatsleitung und dem Führungskreis über die vorentschiedenen Grundsätze auszutauschen und dann in Einzelgruppen an drei Themen zu arbeiten.

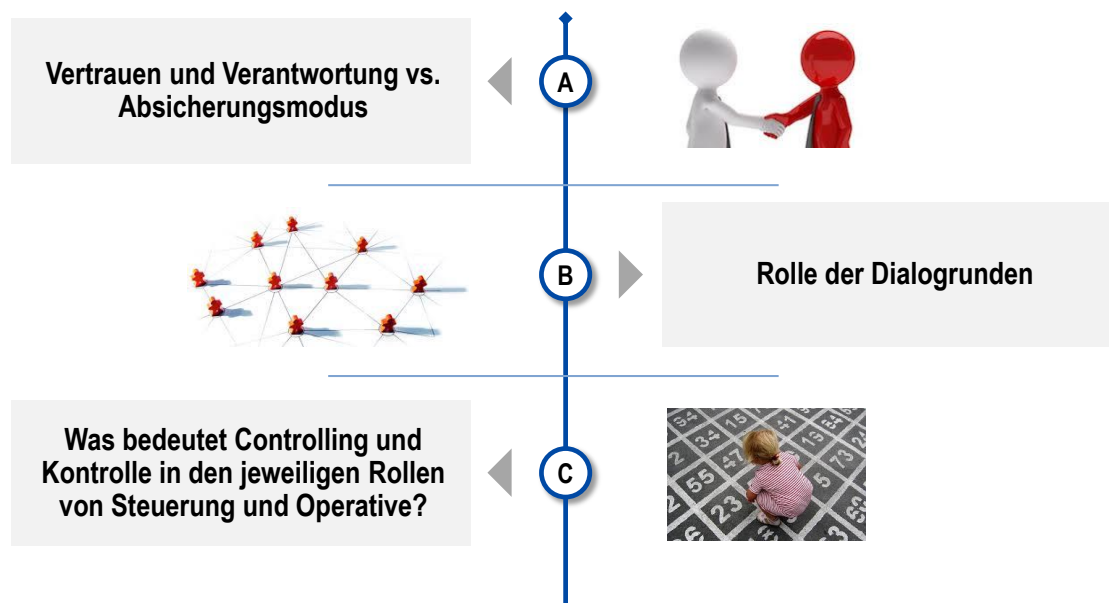


Abbildung 31: Themen zur Ausgestaltung durch die Führungskräfte (Workshop vom 4.12.2015)

Für die einzelnen Themen übernahmen Mitglieder des Führungskreises zusammen mit Kienbaum-Beratern die Moderation und Vorbereitung. Dadurch wurde die Verankerung der Ergebnisse in der Organisation gestärkt.

Die Runde verabredete, diese Art von Dialog gleich in der Folge in den einzelnen Ämtern fortzusetzen, um auch die nächste Führungsebene mit in den Prozess einzubeziehen. Insgesamt wurden sechs sogenannte „Kaskadierungs-Workshops“ in den Ämtern, nach einem ähnlichen Muster wie der Workshop vom 4.12.2015, durchgeführt. Dadurch hatten alle Führungskräfte die Gelegenheit, sich mit den Entwicklungen auseinanderzusetzen und ihre eigenen Ideen zu den vorgegebenen Themen einzubringen.

**Wie arbeiten wir zukünftig in einem Modus von Vertrauen und Verantwortung (vs. Absicherungsmodus)?**



**Einige Leitfragen, angelehnt an die ersten Ergebnisse aus den vorausgegangenen Workshops:**

- » Wann haben wir in letzter Zeit Vertrauen selbst erlebt in unserer Arbeit und wie waren unsere Erfahrungen damit?
- » Welche Aspekte von Vertrauen möchten wir gerne in der Arbeit mit unseren Mitarbeiter\_innen verstärken?
- » Wie schaffen wir als Führungskräfte uns von Kontrolle zu Vertrauen hin entwickeln?
- » Wie können wir den Mitarbeiter\_innen einen guten Befugnisrahmen für eigenverantwortliche Entscheidungen geben?
- » Braucht Vertrauen ergänzend einen strukturierten Umgang mit Fehlern? Wie könnte so etwas aussehen?
- » ...

Abbildung 32: Leitfragen zum Thema "Vertrauen" in den Kaskadierungs-Workshops



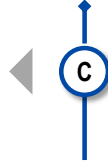
**Einige Leitfragen, angelehnt an die ersten Ergebnisse aus den vorausgegangenen Workshops:**

- » Wie stellen wir sicher, dass ein System aus Dialoggruppen alle Themen des Referats abdeckt (möglichst überschneidungsfrei und flächendeckend)? Welche Dialoggruppen brauchen wir?
- » Was wären Elemente einer guten Geschäftsordnung für die Dialoggruppen?
- » Was müssen die Dialoggruppen leisten, damit zusätzlich keine weiteren Gremien (insbesondere keine Fach- und Austauschgruppen) mehr notwendig sind?
- » Wie wollen wir den Informationsfluss aus den Dialoggruppen in die Organisation (auf gleicher (Führungs-)ebene und in die Mitarbeiterschaft) sicherstellen?
- » ...

Abbildung 33: Leitfragen zum Thema "Dialoggruppen" in den Kaskadierungs-Workshops



Was brauchen wir für ein gutes ergänzendes System des Controllings und des Qualitätsmanagements?



### Einige Leitfragen, angelehnt an die ersten Ergebnisse aus den vorausgegangenen Workshops:

- » Welche Elemente unseres bisherigen Controllingsystems funktionieren gut und sollten beibehalten werden?
- » Was braucht es, damit Controlling und Qualitätsmanagement eine Arbeit im Modus von Vertrauen und Verantwortung optimal ergänzt und unterstützt?
- » Oder alternativ formuliert: Wie kann Controlling und Qualitätsmanagement sicherstellen, dass in einem Arbeitsmodus von Vertrauen und Verantwortung nicht jede\_r macht, was er / sie will?
- » Und noch eine Perspektive: Was soll Controlling und Qualitätsmanagement in Zukunft leisten, damit der Führungskreis sicher sein kann, dass wir unsere Ziele im Sinne der Bürger\_innen auch tatsächlich erreichen?
- » ...

Abbildung 34: Leitfragen zum Thema "Controlling und Qualitätsmanagement in den Kaskadierungs-Workshops"

Die Ergebnisse aus diesen sechs Workshops wurden schließlich dokumentiert und als Grundlage für die weitere Arbeit zu diesen Themen in die dortigen Workshops und Gespräche überführt (vgl. Abschnitte 9.2. bis 9.5.)

## 9. Ziele 7 und 8: Konzeptionierung einer einheitlichen Steuerungslogik und Validierung/Konzeptionierung der Organisationsstruktur entlang der Steuerungslogik

### 9.1. Grundsätze des Führungskreises

Nach dem Start des Projekts und der intensiven Auseinandersetzung mit den Schlüsselprozessen wurde sehr schnell deutlich, dass über die Prozessoptimierung hinaus einige grundsätzliche Fragestellungen der Steuerung des Sozialreferats in der komplexen Struktur einer „Linienorganisation mit Matrixelementen“ von den obersten Führungskräften und der Referatsleitung beantwortet werden müssen.

Der Führungskreis hat sich damit ab Sommer 2015 in mehreren intensiven Workshops auf der Grundlage einige grundsätzlichen Feststellungen der Analyse in der ersten Projektphase befasst:



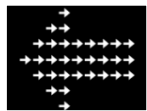
- » Das Steuerungsverständnis ist recht uneinheitlich (Was ist das „Was“, wo beginnt das „Wie“ und wer bestimmt das „Womit“ eigentlich?)
  - » Steuerungsinstrumente werden unterschiedlich eingesetzt
  - » Es gibt keine Prozessverantwortlichen
  - » Fehlende Personalressourcen überlagern viele Themen
- Die Matrixstruktur macht die Organisation sehr komplex und ressourcenaufwändig. Für die Abstimmungsprozesse müssen Ressourcen zur Verfügung gestellt werden
  - Es braucht voraussichtlich eine Einheit, die die Gesamtsteuerung des Hauses nach einheitlichen Qualitätsstandards koordiniert

Abbildung 35: Analyseergebnisse zu Ziel 1 – Zwischenstand für den Führungskreis



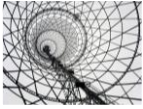
- » Komplexe Steuerungsprozesse durch eine Vielzahl von Fachsteuerungen löst Koordinierungsaufwand aus
  - » Uneinheitliches Steuerungsverständnis (Steuerungstiefe) der fachlichen Steuerung und uneinheitlicher Einsatz von Steuerungsinstrumenten
  - » Mangel an Vorab-Abstimmung der Steuerungen führt zu Zielkonflikten in der ZEW und Mehraufwand
- Die ZEW ist ein Spiegelbild der Herausforderungen der SBH-Steuerung. Unterschied ist die geringere Verteilung in die Fläche und daher schnellere, direkte Abstimmungen möglich
  - Kann die ZEW ein „Labor“ für Lösungspotenziale sein, wenn der Grundsatz „Trennung von Operative und Steuerung“ aufgehoben wird?

Abbildung 36: Analyseergebnisse zu Ziel 2 – Zwischenstand für den Führungskreis



- » Notwendigkeit klarer Rollenverteilung (Steuerung/ Koordinierung) Zentrale/ Steuerungsbereiche
  - » einheitliche „stärkere“ Positionierung gegenüber POR, aber auch mutigere Nutzung der Unterstützungsangebote des POR
  - » stärkere Verknüpfung strategischer wie ad hoc Personalthemen mit Ziele- und Strategieprozessen des SozR
  - » Mehr Austausch zwischen Steuerungsbereichen sowie mit Zentrale könnte Nutzung amtsinterner Lösungen/ Best Practices fördern
- Kulturwandel dahin gehend, dass die Personalfunktion (in optimaler Kombination aus zentralen und dezentralen Funktionen) aktiver Gestalter und Unterstützer der Strategieentwicklung und – umsetzung ist

Abbildung 37: Analyseergebnisse zu Ziel 3 – Zwischenstand für den Führungskreis



- » Klarer Managementkreislauf aus strategisch Planen, operativ Planen, Steuern und Berichten ist nicht durchgängig erkennbar. Daher fehlt es an einem Referenzsystem zur Bewertung der Gremien
  - » Die formale Steuerungslogik der Produktverantwortlichen findet sich nicht als durchgängige Logik der Gremienaufbauorganisation
  - » Fehlendes Vertrauen manifestiert sich mittlerweile in der Gremienstruktur
  - » Entscheidungsumfang der Gremien unklar; jeder Dissens muss über die Hierarchie eskaliert werden
- Managementkreislauf sichtbar und steuerbar etablieren
  - Möglicherweise ist dafür die Etablierung einer (Meta-) Steuerungseinheit auf Ebene S-R erforderlich
  - Kulturwandel: Vertrauen als organisationale Ressource erkennen und entwickeln

**Abbildung 38: Analyseergebnisse zu Ziel 4 – Zwischenstand für den Führungskreis**

Der Führungskreis hat aus der Beratung der Zwischen-Analyseergebnisse die Notwendigkeit erkannt, einige grundsätzliche Fragestellungen direkt zu beantworten und darüber hinaus vier weitere Handlungsfelder im weiteren Projektverlauf intensiv bearbeiten zu lassen (vgl. Abschnitte 9.2. bis 9.5.).

Der Führungskreis hat in den Workshops in besonderer Weise gemeinsam beraten, ob es zur Verbesserung der Steuerungsfähigkeit aufbauorganisatorischer Veränderungen bedarf. Im Ergebnis entschied er sich für die nachfolgend dargestellten grundsätzlichen Leitplanken der weiteren Entwicklung.

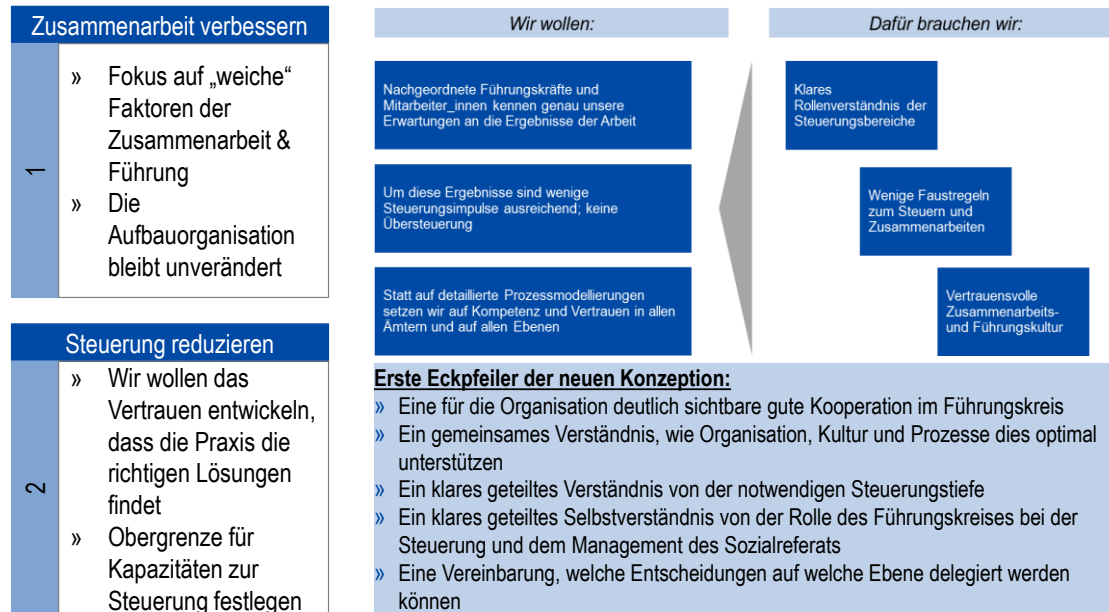
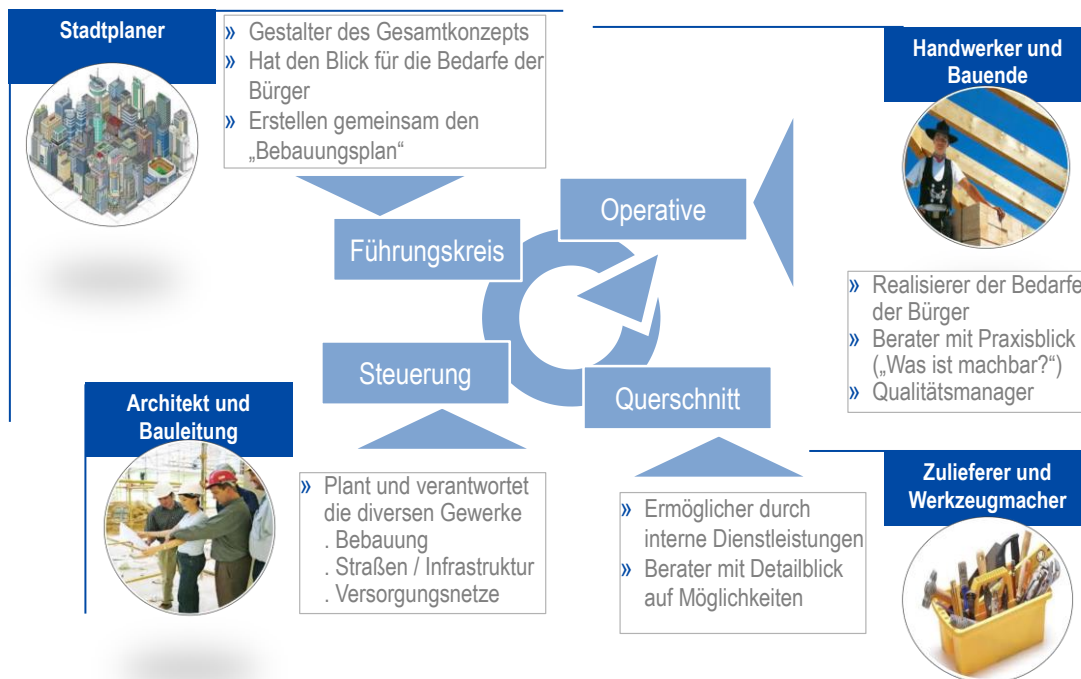


Abbildung 39: Leitplanken des Führungskreises zur weiteren Entwicklung

Um zu veranschaulichen, wie ein optimales Zusammenspiel der Steuerungsbereiche, der operativ umsetzenden Einheiten und der Zentrale mit dem Führungskreis die Leistungen des Sozialreferats erbringt, wurde eine bildliche Analogie entwickelt. Die Analogie des Städtebaus wurde in den nachfolgenden Workshops mit den Führungskräften immer wieder zur Orientierung herangezogen.



**Abbildung 40: Analogie des Städtebaus als Orientierungspunkt für die weitere Entwicklung der Zusammenarbeit**

Darüber hinaus hat der Führungskreis schließlich einige grundsätzliche Faustregeln der Zusammenarbeit und weiteren Entwicklung abgeleitet sowie einige Fragen konkret beantwortet, die nachfolgend dann den Prozessoptimierungen in den Workshops eine klare Richtung vorgeben.

Nachfolgend sind die Grundsätze aufgeführt, die der Führungskreis in der Sitzung vom 25. November 2015 verabschiedet hat.

<p>Einheitlichkeit des FK nach außen / Kaskadierung von FK-Entscheidungen</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Jede Entscheidung des FK wird als gemeinsame Entscheidung von allen getragen</li> <li>⇒ In jedem Amt wird ein Prozess der Kaskadierung formuliert</li> <li>⇒ Jede Führungskraft spricht so, dass jederzeit alle anderen Führungskräfte anwesend sein könnten</li> </ul>
<p>Kurze Entscheidungswege, klar geregelt</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Operative(Einzelfall-)Entscheidungen trifft grundsätzlich die/der Mitarbeiter_in</li> <li>⇒ „Handwerkszeug“ wird in einem partizipativem Prozess entwickelt und auf mittlerer Führungsebene abgestimmt</li> <li>⇒ strategische Entscheidungen (solche, die die Summe aller Einzelfall-entscheidungen betreffen) trifft der Führungskreis mit anschließender klarer Kaskadierung (siehe oben)</li> </ul>
<p>Weniger ist mehr: nur Notwendiges wird geregelt</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Regel-Ausnahme-Prinzip bei Steuerungsanweisungen</li> <li>⇒ Dienstanweisungen regeln grob und abstrakt (wie ein Gesetz) und sind verbindlich</li> <li>⇒ Arbeitshilfen ergänzen zusätzlich bei Bedarf, sind nicht verbindlich (wie ein Kommentar)</li> </ul>
<p>Keine umfangreiche Veränderung der AufbauOrga</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Neubenennung in einheitlich: Ämter</li> <li>⇒ Wir arbeiten zukünftig im Modus von Vertrauen auf die Kompetenz der Mitarbeiter_innen und wünschen uns auch eine damit einhergehende Übernahme von Verantwortung. Wir ermöglichen angstfreies Arbeiten und erwarten, dass niemand im Absicherungsmodus arbeitet.</li> </ul>
<p>Neuaustrichtung der Rolle von S-IV beim Verfassen von Steuerungsanweisungen</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Keine Ressourcen mehr für die Überprüfung der Arbeit anderer Ämter auf Rechtmäßigkeit. Praxisrelevanz sicherstellen ist eine gemeinsame Aufgabe.</li> <li>⇒ Die Rollen von S-IV und S-I, II, III sind wieder geklärt <ul style="list-style-type: none"> <li>• S-I, II, III: fachliche Inhalte der DA vorgegeben, Controlling, Kontrolle</li> <li>• S-IV: Umsetzung der DA + Begleitung der Umsetzung hinsichtlich Qualität und Machbarkeit, Controlling, Kontrolle</li> </ul> </li> </ul>
<p>Dialogrunden stellen das zentrale Element der Abstimmung dar</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Dialog Basis</li> <li>⇒ Dialog Leitungsebene</li> <li>⇒ Dialog Amtsleitungen</li> </ul>

Dialogrunden stellen das zentrale Element der Abstimmung dar

⇒ **Dialog Basis**

- ⇒ 1x SGB XII
- ⇒ 1x Erziehungshilfe, VMS, BSA, WJH
- ⇒ 1x Erwachsenenhilfe UD, BSA, FhV, SGB XII
- ⇒ 1x Kinderschutz BSA, UD
- ⇒ 1x Wohnen (prekär, Verlust) FAST, BSA, ZEW
- ⇒ 1x Familienberatung BSA
- ⇒ TN: Basis, TRL, FB, Produktverantwortliche, „Grundsatz S-IV“
- ⇒ Häufigkeit: 4-6 x jährlich

⇒ **Dialog Leitungsebene**

- ⇒ SBH-L, Abteilungsleitungen
- ⇒ Ämterebene S-I S-IV, S-II-S-IV, S-III-S-IV
- ⇒ Teilnehmer\_innen: themenbezogen je 2-3 TN je Amt
- ⇒ Häufigkeit: 3-4 x jährlich

⇒ **Dialog Amtsleitungen**

- ⇒ Nach Bedarf

Frage / Problem / Analyseergebnis	Antwort / Haltung des FK dazu
In Steuerungsanweisungen steht manchmal ein Ziel (ohne Weg) und manchmal ein Weg (ohne Ziel)	Jede Steuerungsanweisung beginnt zukünftig mit der Beschreibung des Ziels
Es gibt 31 verschiedene Steuerungsinstrumente, die die StB unterschiedlich nutzen	DA steuern das operative Geschäft; daneben kann es weitere Steuerungsinstrumente geben
Anweisungen eines StB müssen mit anderen StB abgestimmt werden	Die Abstimmung erfolgt in den Dialogrunden; nicht im Führungskreis bzw. zwischen den Amtsleitungen
Steuerungsanweisungen sind mit den vorhandenen Ressourcen nicht umsetzbar	Die StB stellen sicher, dass ausreichend Ressourcen zur Umsetzung zur Verfügung stehen; wenn nicht treffen sie eine Entscheidung über a) Absenkung von Standards oder b) Beschaffung von mehr Ressourcen (personell, zeitlich, sachlich)
Die Operative sagt, dass ihr eine Steuerungsanweisung fehlt	Die StB klären das „Wofür?“ und stoßen dann ggf. den Prozess zur Entwicklung an, entscheiden aber auch, ob eine Steuerungsanweisung erlassen wird
Woher weiß ein StB, ob eine Steuerungsanweisung Auswirkungen oder Abhängigkeiten mit anderen StB hat?	Wir erwarten, dass jeder die anderen Bereiche mitdenkt; im Zweifel wird die Dialogrunde genutzt
Woher weiß die Steuerung, was die Operative braucht?	Aus den Dialogrunden



Frage / Problem / Analyseergebnis	Antwort / Haltung des FK dazu
Wer prüft eigentlich, ob eine DA korrekt umgesetzt wird? Und in welchen Prozess fließen die Prüfergebnisse ein?	1.) Die Führungskraft in der Linie 2.) Wenn notwendig, werden Feststellungen in Qualitätszirkel eingespielt 3.) Wir brauchen ein Qualitätsmanagement, das mit dem Controlling gekoppelt ist
Einige DA werden jahrelang entwickelt	Die Dialogrunden legen zukünftig die Inhalte der DA fest; sie befassen sich auf der jeweiligen Ebene nur ein Mal mit einer DA; bei fehlender Einigung wird in die nächst höhere Dialogrunde eskaliert; es gibt keine Zurückverweisungen oder mehrfachen Schleifen mehr
Was ist eigentlich ein AHB?	Es gibt zukünftig nur noch Dienstanweisungen (DA) und Arbeitshilfen (AH), keine AHB mehr
Was genau soll eigentlich in einer DA stehen?	Die DA sind verbindlich und enthalten allgemeine Regelungen (so wie das Gesetz) Daneben gibt es Arbeitshilfen; diese sind nicht verbindlich (so wie ein Kommentar)
Wie entsteht eigentlich eine DA (ganz grob)?	Die StB entwerfen DA und entscheiden, ob eine Dialogrunde einbezogen werden sollte
AHB / DA werden manchmal nach Lebenslagen, mal nach Produkten oder Aufgaben entwickelt? Gibt es ein System?	Leitendes Prinzip ist die Aufgabe; die DA regelt, wie die Aufgabe zu erledigen ist; die DA wird dementsprechend nach der Aufgabe (nicht Thema) benannt; AHB gibt es nicht mehr (als Steuerungsinstrument)

Frage / Problem / Analyseergebnis	Antwort / Haltung des FK dazu
Nach welchen Kriterien wird zukünftig entschieden, ob die Steuerung von der Operativen getrennt wird?	Grundsätzlich wird zukünftig keine Trennung mehr vorgenommen, außer es gibt einen guten Grund; ein guter Grund kann sein: Dezentralität oder Bürger_innennähe (ein guter Grund ist nicht, dass ein Bereich auch externe Träger steuert); über eine Trennung entscheidet der Führungskreis
Darf eine Sachbearbeitung im StB anrufen und sind die Aussagen von dort dann verbindlich?	Ja, wir erwarten aber, dass in der Operative die Fragen entschieden werden (ggf. zusammen mit der Führungskraft)

Schließlich wurden die folgenden Handlungsfelder in den weiteren Projektverlauf integriert.

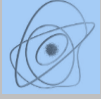



1	<b>Ausarbeitung des Systems der Dialogrunden</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>» Rollen beschreiben</li> <li>» Geschäftsordnung entwickeln</li> <li>» Steuerungssystem entwickeln</li> </ul>
2	<b>Gesamtdarstellung des Steuerungssystems</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>» Zusammenspiel Produkt- und Fachsteuerung</li> <li>» Einbindung strategischer Planungsprozess</li> <li>» Erklärvideo</li> </ul>
3	<b>Konzeption eines Begleitprozesses „Vertrauenskultur“</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>» Definition / Umgriff schärfen</li> <li>» Langfristigen Prozess skizzieren</li> <li>» Regelmäßige Reflexion skizzieren</li> </ul>
4	<b>Skizzierung eines QM-Systems</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>» QM ablauf- und aufbauorganisatorisch konzeptionieren</li> </ul>
5	<b>Validierung des Controllingsystems</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>» Controllingsystem analysieren</li> <li>» Anbindung an Ziele- und Steuerungssystem</li> <li>» Ziele operationalisieren</li> </ul>

Abbildung 41: Fünf Handlungsfelder in den Zielen 7 und 8

Zu den fünf Handlungsfeldern in diesen Zielen 7 und 8 wurden jeweils kleine Arbeitsgruppen gebildet, die in jeweils mehreren Workshops Entscheidungsvorschläge in Form von Maßnahmen für den Führungskreis entwickelten. Die Ergebnisse sind nachfolgend beschrieben.

## 9.2. Dialogrunden

Für die zukünftig zu etablierenden Dialogrunden wurde der Entwurf einer Geschäftsordnung entwickelt:

### Entwurf

#### Geschäftsordnung für das Gremium der Dialogrunden im Sozialreferat

##### 1. Ziel

*Die Dialogrunden sind das sozialreferatsweite System von Gremien, in denen zeitnahe, bedarfs- und lösungsorientierte Ergebnisse erarbeitet werden. Diese Ergebnisse müssen leistbar und umsetzbar sein. Dabei arbeiten alle Ämter eng zusammen.*



## **2. Selbstverständnis**

Die Dialogrunde ist ein Abstimmungs- und Entscheidungsgremium des Sozialreferats. In der Dialogrunde arbeiten Mitarbeiter\_innen des Sozialreferats ämterübergreifend zusammen. Ihre Grundlage ist das Leitbild des Sozialreferats. Die Dialogrunden übernehmen ämterübergreifend Verantwortung für das Sozialreferat als Ganzes. Sie konzentriert sich auf wesentliche Themen der Ämter, dabei richten sie ihre Arbeit auf Ergebnisse aus. Wertschätzung, Vertrauen, konstruktives Denken und Orientierung an den Stärken prägen ihre Arbeit. Die Dialogrunde ist sich ihrer Vorbildfunktion für die Mitarbeiter\_innen der Ämter bewusst. Konflikte werden konstruktiv geklärt. Alle Mitglieder der Dialogrunde sind in die Beschlüsse eingebunden und für den Erfolg verantwortlich. Sie tragen die Entscheidungen mit und setzen sie in ihren Organisationseinheiten um.

## **3. Aufgaben und Funktionen der Dialogrunde**

Die Dialogrunde befasst sich mit wichtigen, fachlichen, rechtlichen und sozialraumorientierten Themen des Sozialreferats und sichert dabei die Fachlichkeit. Die Dialogrunde findet bei Bedarf auf drei Ebenen statt:

- a) In der Basis-Dialogrunde werden im Austausch zwischen Operative und Steuerung sowohl Bedarfe gesammelt als auch dokumentiert und die Inhalte von Dienstanweisungen beschlossen.
- b) In der Dialogrunde der Leitungsebene tauschen sich die Leitungskräfte aus; es werden ferner Dissensentscheidungen aus der Basis-Dialogrunde (a) getroffen.
- c) Bei Bedarf kann eine Dialogrunde der Amtsleitungen einberufen werden, die Dissense aus der Dialogrunde der Leitungsebene entscheidet.

Die Aufgaben der Dialogrunden sind folgende:

- » Sicherung der Fachlichkeit
- » Bedarfe sammeln und sichern
- » Entwicklung von Dienstanweisungen
- » Austausch der operativen Einheiten miteinander

## **4. Umgriff der Dialogrunden**

Die Dialogrunden orientieren sich nach Themen und können ggf. in gemeinsame und fachliche Teile aufgeteilt werden. Es gibt zu folgenden Themenfeldern Dialogrunden:

- a) Existenzsicherung/Armut (Arbeitslosigkeit, Verschuldung, Armutszuwanderung)
- b) Erziehungs- und Eingliederungshilfe für junge Menschen
- c) Kinderschutz
- d) Angebot und Hilfen für Familien



- e) *Mitwirkung in familiengerichtlichen Verfahren*
- f) *Wirtschaftliche Jugendhilfe in b) integriert und bei c) nach Bedarf*
- g) *Menschen mit Beeinträchtigungen (Pflegebedürftigkeit, Behinderung, Alter, Betreuungsbedürftigkeit)*
- h) *Wohnen (Prekär, Verlust, Vermeidung von Wohnungslosigkeit, Junges Wohnen)*
- i) *Migration, Integration (Flüchtlinge)*
- j) *Psychiatrie, Sucht*
- k) *Querschnittsthemen/Geschäftsstellen*

## **5. Zusammensetzung**

*Die Dialogrunde setzt sich aus möglichst weniger als 15 Teilnehmer\_innen zusammen:*

*a) In der Basis-Dialogrunde nehmen Teilregionsleitungen und Basis Mitarbeiter\_innen der Sozialbürgerhäuser bzw. der Zentralen Wohnungslosenhilfe, Vertreter\_innen der Grundsatzsachbearbeitung aus den Ämtern sowie der Leitung der Bezirkssozialarbeit und der Sozialbürgerhäuser, der Fachberatung und der Produktverantwortlichen teil. Bei Bedarf können Expert\_innen hinzugezogen werden (z.B. aus der Rechtsabteilung).*

*Soweit erforderlich sollen Vertreter\_innen aus Verwaltung und Pädagogik vertreten sein.*

*b) Der Teilnehmerkreis in der Dialogrunde Leitungsebene setzt sich aus bis zu drei Sozialbürgerhausleitungen, einer Vertretung der Zentralen Wohnungslosenhilfe, einer Fachbereichsleitung der Bezirkssozialarbeit und der Sozialbürgerhäuser sowie je nach Thema bis zu drei Abteilungsleitungen zusammen.*

*c) In der ämterübergreifenden Dialogrunde auf Ebene der Amtsleiter\_innen sind die jeweiligen Amtsleitungen vertreten.*

*Bei Verhinderung ist eine feste Vertretung zu gewährleisten. Die Teilnehmer\_innen sind entscheidungsberechtigte Vertretung ihres Amtes. Die Teilnehmer\_innen sind aus den jeweiligen Ämtern zu den Themen der Tagesordnung vorbereitet und abgestimmt.*

## **6. Sitzungen**

*Die Dialogrunde Basis findet in der Regel alle zwei bis drei Monate und die Dialogrunde der Leitungen drei bis vier mal jährlich statt. Die Dialogrunde der Amtsleitungen wird bei Bedarf einberufen.*

*Die Dauer der Dialogrunden beträgt in der Regel drei Stunden und findet vormittags von 9 bis 12 Uhr statt.*



## **7. Entscheidungsfindung**

*Das Ziel der Themenbehandlung ist das Finden einer gemeinsamen einvernehmlichen Entscheidung. Eine Entscheidung gilt dann, wenn kein/keine Teilnehmer\_in einen schwerwiegenden und argumentierten Einwand gegen einen zu fassenden Beschluss hat. Darunter ist das Aushandeln auf der Basis von nachvollziehbaren Argumenten zu verstehen. Die Ergebnisdokumentation liegt in der Verantwortung der Teilnehmer\_innen der Dialogrunden.*

## **8. Geschäftsführung**

*Die Geschäftsführung liegt bei dem produktverantwortlichen Amt; für Querschnittsthemen wird ein verantwortliches Amt bestimmt. Sie legt Ort und Zeit der Dialogrunde fest. Die Geschäftsführung erstellt die Tagesordnung der Sitzungen, fertigt und verschickt die Einladung, moderiert in der Regel (kann sich bei Bedarf auch externer Moderation bedienen) die Sitzungen und ist verantwortlich, dass ein Ergebnisprotokoll erstellt wird. Die Geschäftsführung ist verantwortlich für die Beschlusskontrolle der Dialogrundsitzungen. Die Vertretung der Geschäftsführung ist innerhalb des Amtes sichergestellt.*

## **9. Einladung**

*Alle einzubringenden Themen werden der Geschäftsführung vier Wochen vorher per E-Mail mitgeteilt und in einem Themenspeicher aufgelistet. Aus diesen Themen stellt die Geschäftsführung eine Tagesordnung zusammen. Unterlagen zu den Tagesordnungspunkten sind der Geschäftsführung 14 Tage vor der Sitzung zuzuleiten. Die Geschäftsführung prüft die Unterlagen auf Entscheidungsreife. Im Zweifelsfall entscheidet sie im Benehmen mit der Hierarchie und den fachlich zuständigen Mitgliedern über den Verbleib auf der Tagesordnung und das weitere Verfahren. Die Einladung wird spätestens sieben Tage vor der Sitzung, zusammen mit der Tagesordnung, per E-Mail an alle Mitglieder der Dialogrunde verschickt.*

## **10. Protokoll**

*Von den Sitzungen lässt die Geschäftsführung innerhalb von 14 Tagen ein Protokoll anfertigen. Darin wird in der Regel nur das Ziel, der Sachverhalt und das Ergebnis festgehalten. Das Protokoll wird in der folgenden Dialogrunde beschlossen. Protokolle der Dialogrunden werden veröffentlicht. Die Ämter sind verantwortlich, die Inhalte des Protokolls in der Fläche zu informieren. Inhalte und Verlauf von Beratungen werden vertraulich behandelt.*

### 9.3. Steuerung

Das Gesamtsystem der zukünftigen Steuerung des Sozialreferats wurde erhoben, gestaltet und in einem Erklärvideo dargestellt. Dieses Video wurde als alternative Präsentationsform gewählt, um aus der Perspektive „Wie erklären wir einem/einer neuen Mitarbeiter\_in, wie im Sozialreferat die Steuerung funktioniert, von dem Erfassen einer Bedarfslage bis zur Befriedigung der Bedürfnisse der Bürger\_innen durch die operativen Organisationseinheiten?“ wesentliche Elemente der organisatorischen Weiterentwicklung darzustellen:

- » Die Dialogrunden
- » Der abgestimmte Planungskreislauf
- » Das Setzen von Prioritäten durch den Führungskreis

Nachfolgend ein Szenenausschnitt zur Veranschaulichung.



Abbildung 42: Szenenausschnitt aus dem Erklärvideo "Wir für unsere Stadt"

Das Video wird zukünftig bei der Einführung neuer Mitarbeiter\_innen verwendet und immer dann, wenn eine Orientierung über die Leitplanken der Verbindung von strategischer und operativer Steuerung den Planungsprozess unterstützen kann.

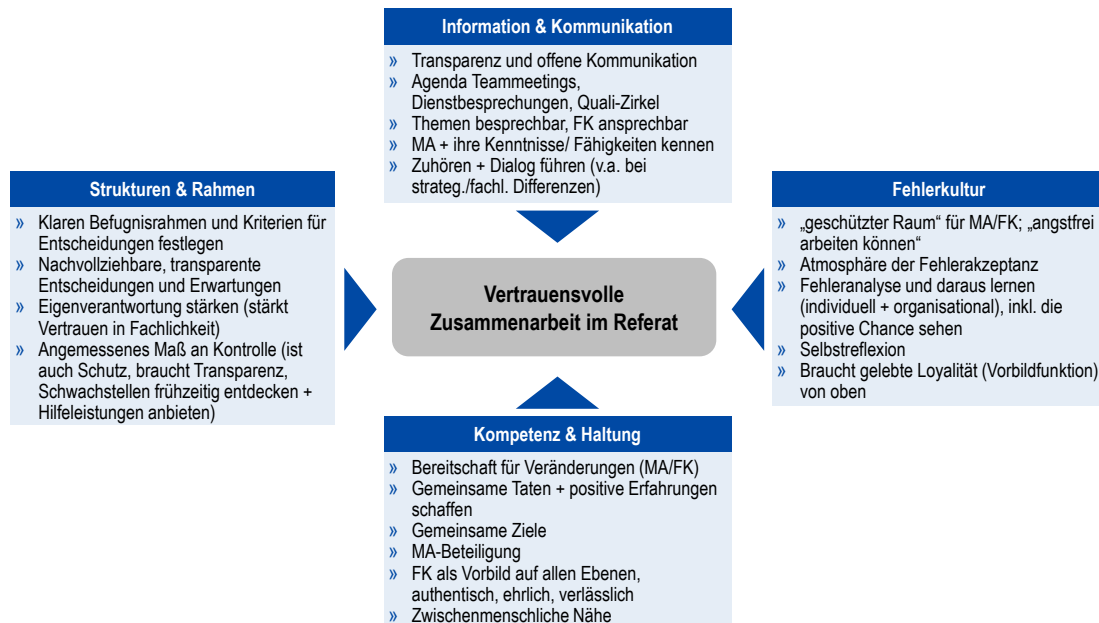
## 9.4. Vertrauen

Unabhängig von prozessualen und aufbauorganisatorischen Verbesserungen war dem Führungskreis die Stärkung einer vertrauensvollen Zusammenarbeit aller Beschäftigten über alle Hierarchieebenen hinweg ein wichtiges Anliegen, um die Leistungsfähigkeit der Organisation zu stärken.

Die Auseinandersetzung mit den Grundlagen von „Vertrauen als organisationale Ressource“ und auch den Rückmeldungen der Teilnehmer\_innen der Kaskadierungs-Workshops ergab eine starke Fokussierung auf das Verhalten der Führungskräfte.

Die Prämissen: Vertrauen...	Die Bedeutung: Vertrauen...
<ul style="list-style-type: none"><li>» ...erfordert einen <b>klaren (Entscheidungs-/ Befugnis-) rahmen</b> und klare Strukturen</li><li>» ...erfordert eine <b>gemeinsame Haltung</b></li><li>» ...benötigt auch ein angemessenes <b>Maß an Kontrolle</b></li><li>» ...braucht <b>Verlässlichkeit</b> und korrektes Verhalten</li><li>» ... bedeutet auch, <b>Fehler zu akzeptieren</b></li><li>» ... ist abhängig vom <b>Führungsverständnis</b></li><li>» ...erfordert <b>Bereitschaft zu Veränderung</b> und Reflexion</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>» ...stärkt auch die <b>Führungskultur</b></li><li>» ...schafft <b>Sicherheit</b></li><li>» ... zu schaffen durch <b>Priorisieren</b></li><li>» ...ist <b>Kulturarbeit</b></li><li>» ...<b>ausprobieren</b> lassen</li><li>» ...bildet sich durch Erleben, v.a. <b>positive gemeinsame Erlebnisse</b> und Taten</li><li>» ... ist abhängig vom <b>Führungsverständnis</b></li><li>» ... stärkt <b>Eigenverantwortung</b></li></ul>

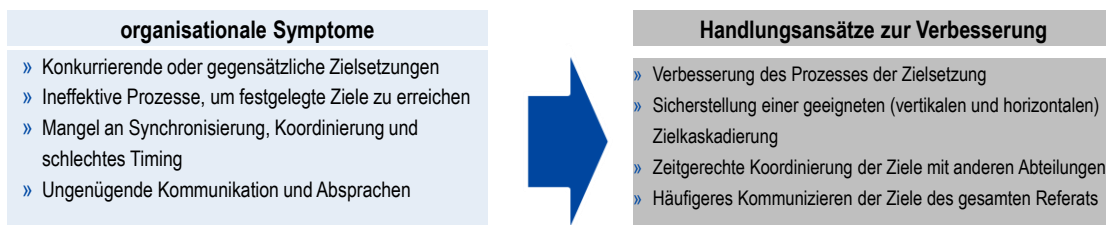
Abbildung 43: Prämissen und Bedeutung von Vertrauen in Organisationen



**Abbildung 44: Rückmeldungen aus den Kaskadierungs-Workshops zu den Dimensionen von organisatorischem Vertrauen**

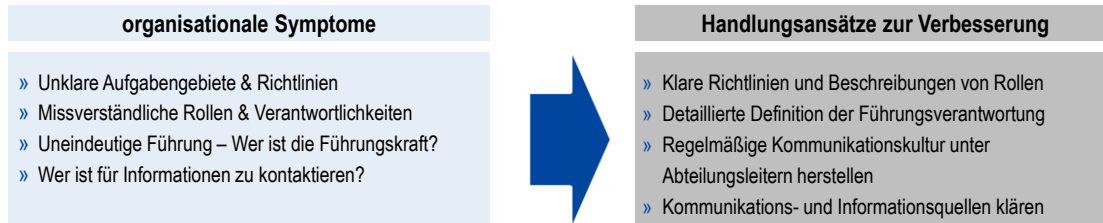
Die weitere Analyse des Handlungsbedarfs erfolgte dann vor dem Hintergrund grundsätzlicher Erkenntnisse über die Herausforderungen der Steuerung von Matrix-Organisationen. Vielfach als mangelndes Vertrauen wahrgenommene Defizite in der Zusammenarbeit haben ihre tiefere Ursache in konzeptionellen und strukturellen Fehlern der Organisationen, die auch dementsprechend gelöst werden können. Folgende generelle Handlungsbedarfe sind zu konstatieren und (in unterschiedlichen Ausprägungsintensitäten) auch im Sozialreferat zu finden:

» **Falsch ausgerichtete Ziele**

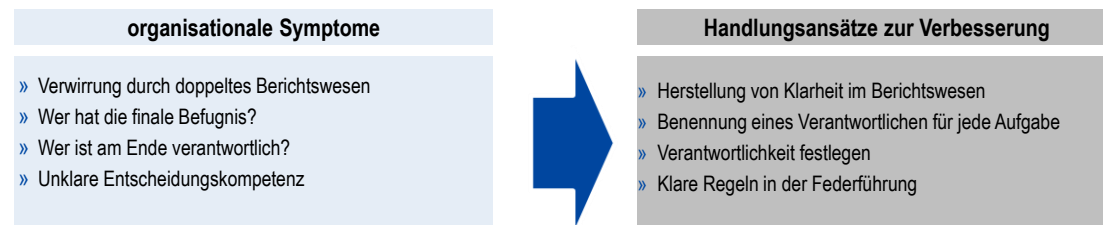




» **Unklare Rollen und Verantwortlichkeiten**



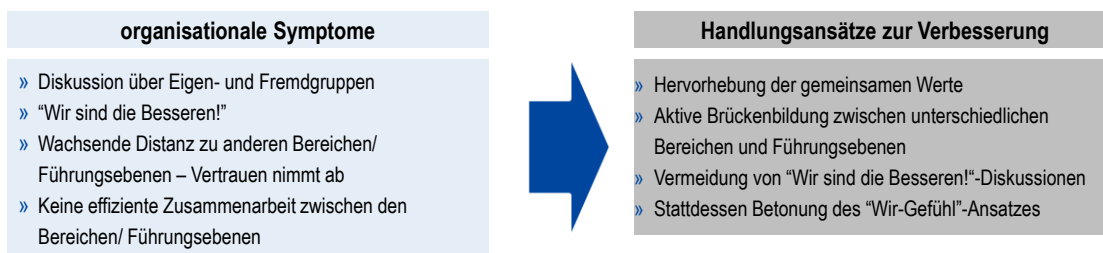
» **Missverständliche Kompetenzen**



» **Fehlende Matrix-Coaches**



» **Silo-Denken unter den Mitarbeiter\_innen und Führungskräften**



Ausgehend von diesen Grundgedanken wurden drei Hebel der Veränderung definiert, über die sich langfristig eine Kultur des gegenseitigen Vertrauens im Sozialreferat etablieren lässt. Die Kultur im Sozialreferat wird durch Rahmenbedingungen (Prozesse und Systeme) und Führung bestimmt. Die Veränderungshebel fokussieren diese Aspekte und stellen den Führungskräften eine unterstützende Ressource zur Kulturentwicklung an die Seite.



Abbildung 45: Drei Hebel zur Weiterentwicklung der Vertrauenskultur

## 9.5. Controlling und Qualitätsmanagement

Das methodische Vorgehen gliederte sich nach einer IST-Aufnahme, Analysephase und einer SOLL-Optimierung. In drei Workshops wurde zunächst der Begriff des Controllings von dem der Kontrolle abgegrenzt, indem beide Begriffe näher bestimmt wurden. Ziel war es, hierdurch auf allen Ebenen ein gemeinsames Verständnis herzustellen, dass Controlling zum Zielkreislauf gehört und mit dem Qualitätsmanagement eng verknüpft ist.



Im weiteren Verlauf wurde eine IST-Analyse des Controllingsystems im Sozialreferat durchgeführt sowie der Begriff des Qualitätsmanagements geklärt. Maßnahmen zur weiteren Bearbeitung waren Folgende:

1. Skizzierung eines QM-Systems
2. Validierung des Controllingsystems

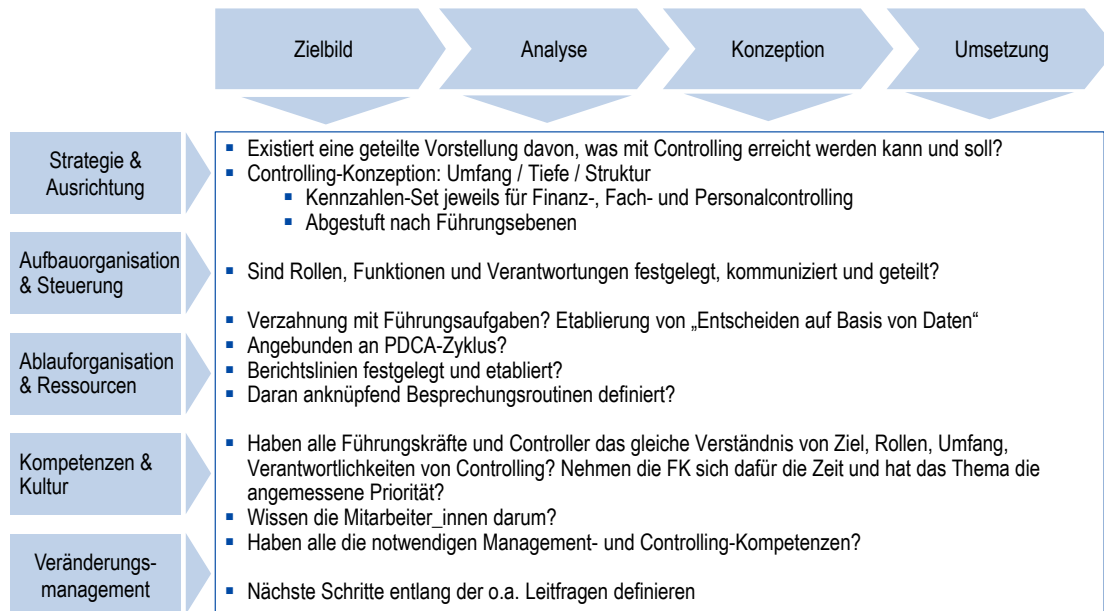
Im zweiten Workshop wurde das Managementsystem entlang des Controlling-Regelkreises analysiert. Dieser setzt sich aus den vier Schlüsselementen Strategische Planung, Operative Planung, Steuerung sowie Berichten zusammen. Hieran wurden bestehende Schwachstellen im Controllingsystem des Sozialreferats herausgearbeitet und anschließend im dritten Workshop konkrete Handlungsempfehlungen abgeleitet.

Es wurde des Weiteren ein gemeinsames Verständnis von Qualität sowie Qualitätsmanagement erarbeitet.

Grundlage für die Optimierung innerhalb des Controllings und des Qualitätsmanagements war die Annahme, dass ein effizientes Controlling die Grundlage einer effizienten Steuerung sein kann.

Im Sozialreferat existiert kein einheitliches Controllingverständnis und –konzept. Neben dem Finanzcontrolling der Produkte sind Fach-, Prozess- und Personalcontrolling sehr gering ausgeprägt. Das Controlling ist nicht mit der Führung verzahnt und es besteht nur ein geringes Verständnis bei den Führungskräften zur Nutzung von Controlling als Führungs- und Managementinstrument.

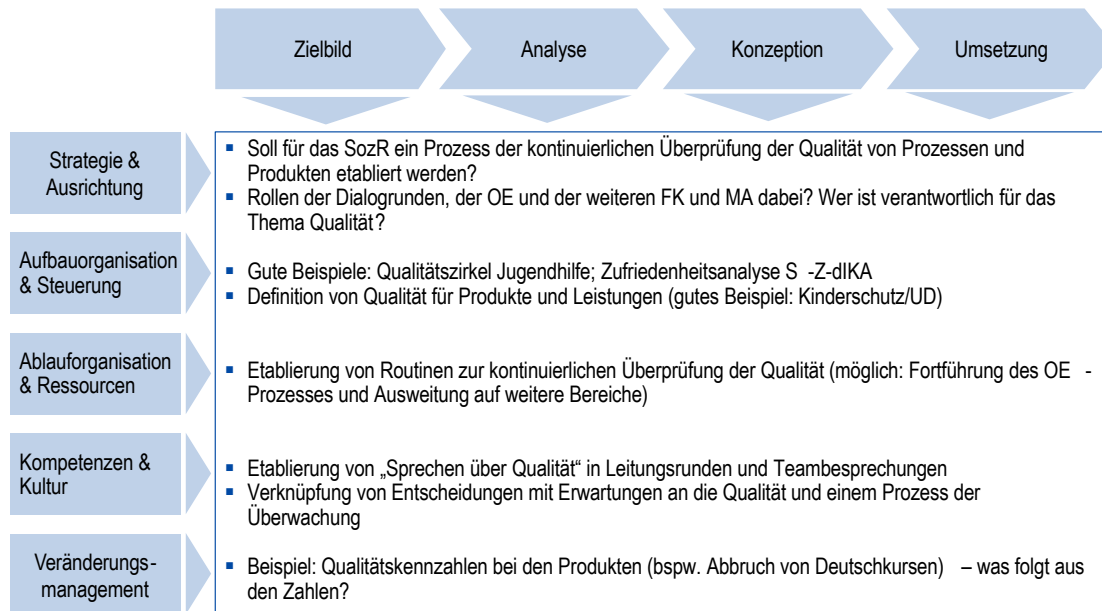
Das derzeitige gelebte Controlling wurde entlang des Kienbaum-Veränderungs-Prozess-Modells einer Analyse unterzogen, aus der sich einige Leitfragen zur Weiterentwicklung ergeben.



**Abbildung 46: SWOT-Analyse Controlling**

Es existiert darüber hinaus kein einheitliches Qualitätsmanagement. Daher fehlt es auch an einem strukturierten regelmäßigen Dialog über Qualitätsstandards und Prozessoptimierung. Gute Beispiele sind allerdings vorhanden: z.B. Qualitätszirkel Kinderschutz, Konzept des UD, OE-Prozess mit Workshops zur Prozessoptimierung.

Auch hier wurde das Kienbaum-Veränderungs-Prozess-Modell herangezogen, um Veränderungsbedarfe zu identifizieren.



**Abbildung 47: SWOT-Analyse Qualitätsmanagement**

Die identifizierten Optimierungsmaßnahmen wurden in einem weiteren Schritt priorisiert. Dies gestaltete sich folgendermaßen:

### 1. Controlling, mehrdimensional, flächendeckend

Es sollte ein einheitliches Controlling mit wenigen Kennzahlen, flächendeckend für alle Ämter im Sozialreferat etabliert werden. Dies setzt sich aus vier Dimensionen zusammen: Finanz-, Fach-, Personal- und Prozesscontrolling und ist pyramidal nach Führungsebenen gestuft. Der zu erwartende Effekt war hierbei die Verbesserung der Managementleistung.

### 2. Controlling beispielhaft vertieft

In einem Bereich sollte beispielhaft ein vertieftes Controlling etabliert werden, um Nutzen und Wirkung von Controlling als Führungsunterstützung erkennbar zu machen. Hierfür bat sich das Produkt HzE an, welches ein großes Volumen, eine hohe Bedeutsamkeit sowie eine gute Grundlage mit WSE bereitstellt.

te. Die Entwicklung des Konzepts, der Struktur und des Berichtszyklus sowie die Umsetzung und Etablierung und die Analyse der Übertragbarkeit auf andere Produkte sollten weiter zu einer Verbesserung der Managementleistung beitragen.

### 3. Qualitätsmanagement pragmatisch etablieren

Für das Sozialreferat sollte ein pragmatisches, individuell angepasstes System des Qualitätsmanagements entwickelt werden. Orientierungspunkte dabei sind vor allem die Qualitätszirkel Kinderschutz, der UD und der OE-Prozess; weniger statische formale QM-Systeme mit Zertifizierung (wie bspw. EFQM oder ISO 9001). Die Entwicklung eines Konzepts sollte zu einer kontinuierlichen Verbesserung der Prozesse und dadurch zu einer Erhöhung der Zufriedenheit der Bürger\_innen beitragen. Des Weiteren soll eine Verbesserung der Managementleistung erreicht werden.

## 9.6. Optimierungsmaßnahmen Ziel 7 und 8

Ausgehend von diesen Optimierungsfeldern wurden konkrete Optimierungsmaßnahmen für die einzelnen Themen herausgearbeitet. Diese wurden in Maßnahmensteckbriefen finalisiert und für die Umsetzung relevante Hinweise formuliert.

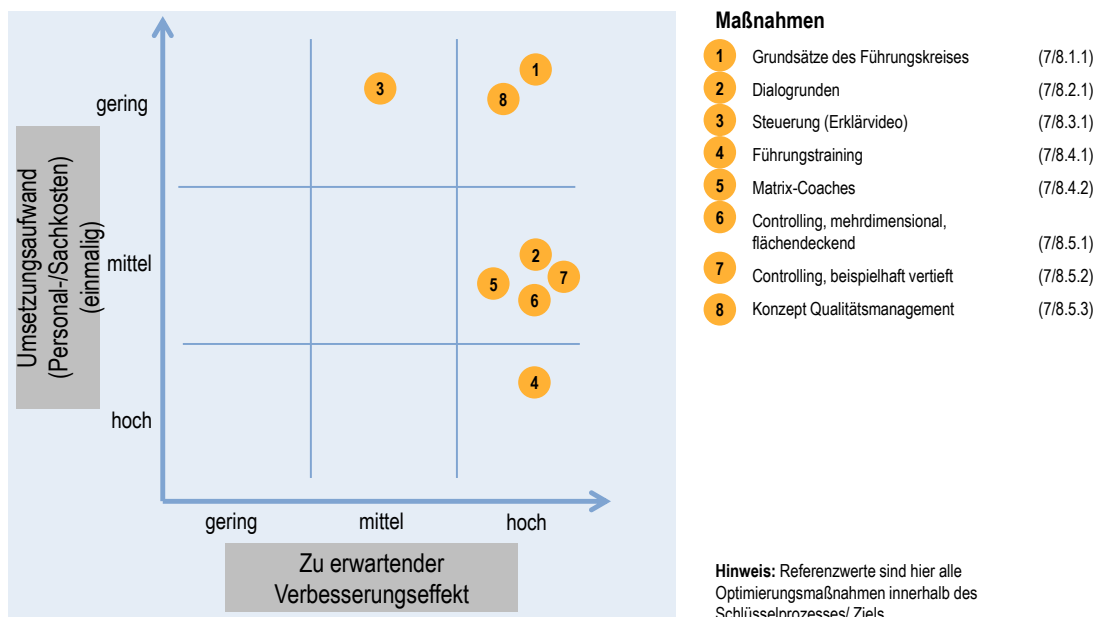


Abbildung 48: Priorisierungsmatrix der Optimierungsmaßnahmen Ziel 7 und 8

- » 7/8.1.1: Die Grundsätze des Führungskreises aus der Sitzung vom 4.12. sind zukünftig umzusetzen
- » 7/8.2.1: Etablierung des Systems der Dialogrunden; entlang der Konzeptbausteine a) Themen der Dialogrunden, b) Rollen- und Entscheidungsumgriff, c) Geschäftsordnung und d) Verzahnung mit der Linie/Kommunikation
- » 7/8.3.1: Ein Erklärvideo stellt die Steuerung des Sozialreferats nachvollziehbar dar. Einsatz des Videos u.a. bei der Einarbeitung neuer Mitarbeiter\_innen

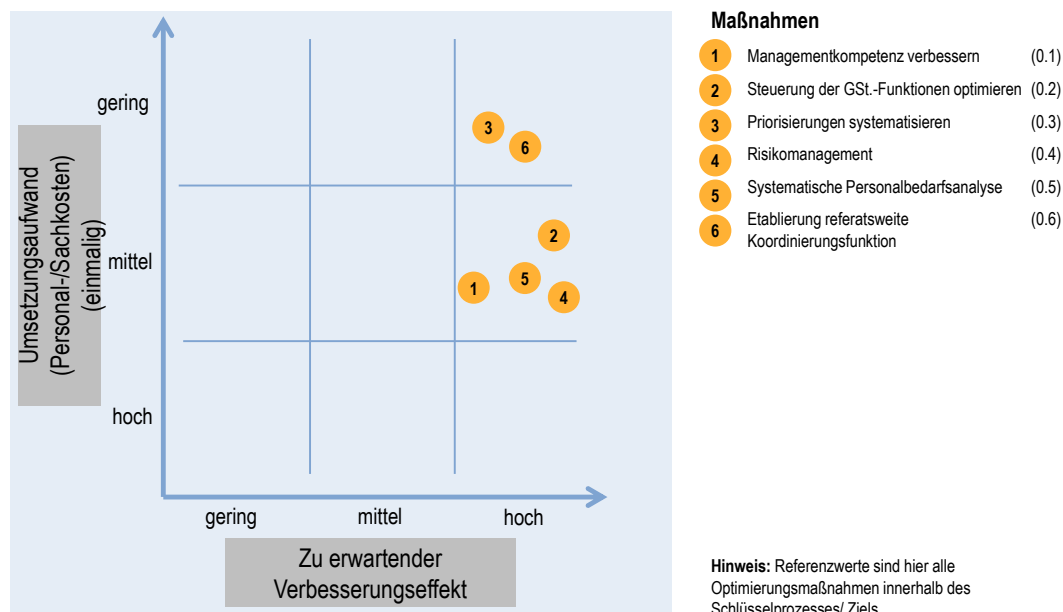
- » 7/8.4.1: Referatsweites Training aller Führungskräfte zur Sensibilisierung und Befähigung der Führungskräfte für erfolgreiches Arbeiten und Führen in der Matrix
- » 7/8.4.2: Etablierung einer Rolle von Matrix-Coaches, die in Gremien und auf Anforderung eine neutrale, beobachtende Rolle einnehmen
- » 7/8.5.1: Etablierung eines einheitlichen Controllings mit wenigen Kennzahlen, flächendeckend für alle Ämter im Sozialreferat. Vier Dimensionen: Finanz-, Fach-, Personal- und Prozesscontrolling; pyramidal nach Führungsebenen gestuft
- » 7/8.5.2: In einem Bereich sollte beispielhaft ein vertieftes Controlling etabliert werden, um Nutzen und Wirkung von Controlling als Führungsunterstützung erkennbar zu machen. Es bietet sich das Produkt HzE an: großes Volumen, hohe Bedeutsamkeit, gute Grundlage mit WSE
- » 7/8.5.3: Für das Sozialreferat sollte ein pragmatisches, individuell angepasstes System des Qualitätsmanagements entwickelt werden. Orientierungspunkte dabei sind vor allem die Qualitätszirkel Kinderschutz, der UD und der OE-Prozess; weniger statische formale QM-Systeme mit Zertifizierung (wie bspw. EFQM oder ISO 9001)



## 10. Übergeordnet empfohlene Maßnahmen

Mit dem Auftrag des Projekts war die Arbeit, in den oben beschriebenen acht Zielen, so verbunden, wie dort dargestellt.

Darüber hinaus ergab sich allerdings auch, als Ausfluss aus der fast eineinhalbjährigen Arbeit mit einer Vielzahl von Ansprechpartner\_innen aller Führungs- und Mitarbeiterebenen, aus Sicht des Teams der Berater\_innen von Kienbaum, ein Portfolio von übergreifenden Maßnahmen. Diese im Folgenden aufgelisteten übergreifenden Maßnahmen sind nicht unmittelbar mit Beteiligten des Sozialreferats erarbeitet worden, sondern sind als Empfehlung des Berater\_innenteams an das Sozialreferat zu verstehen.



**Abbildung 49: Priorisierungsmatrix der übergeordneten Optimierungsmaßnahmen**

- » 0.1: Unterstützung der Führungskräfte aller Ebenen in der Entwicklung ihrer Managementkompetenz. Aufbau von geeigneten Instrumenten in den Ämtern; z.B. PDCA-Ansatz (Plan-Do-Check-Act – Einbindung in Führungskräftetraining)
- » 0.2: Systematische Überprüfung der Optimierung der Steuerungsqualität durch Steuerung der Geschäftsstellenfunktionen (insbesondere Finanzen, Controlling und IT) in den Ämtern durch S-Z (analog zu Ziel 3 – Personal)

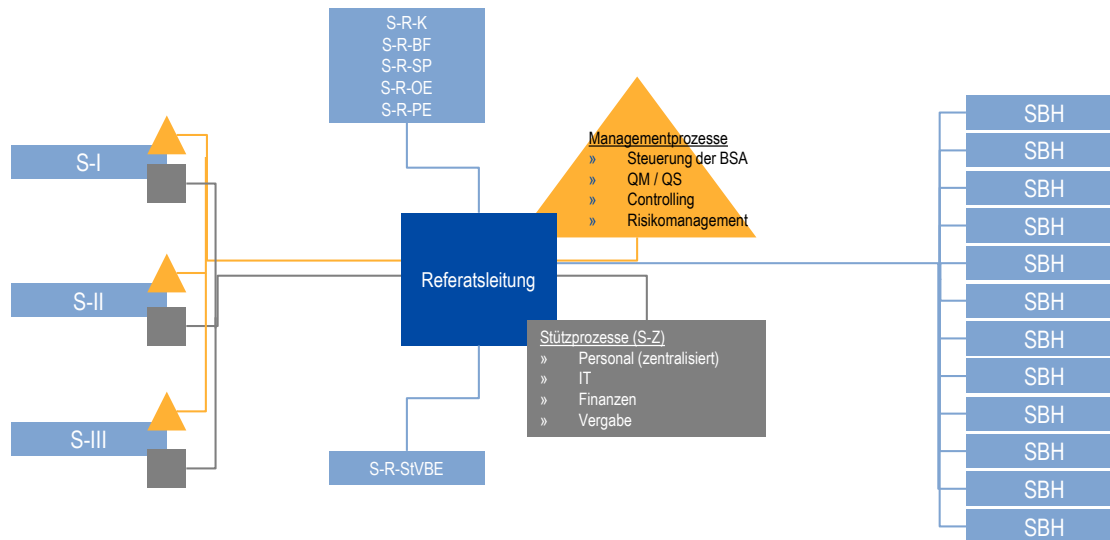
- » 0.3: Entwicklung eines konzeptionellen Vorgehens für die Priorisierung von Aufgaben und dementsprechende Verteilung von Ressourcen (Finanzen und Personal) – ämterübergreifend für das gesamte Sozialreferat. Beispielhafte Entwicklung anhand der „IT-Vorhabensliste“
- » 0.4: Aufbau eines strukturierten referatsweiten Risikomanagements
- » 0.5: Die notwendigen Personalressourcen sollten referatsweit ermittelt werden, auch unter Berücksichtigung von Aufgabenkritik und Prozessoptimierung. Für die wesentlichen Kernprozesse sollten Fallzahlschlüssel ermittelt und mit dem POR vereinbart werden sowohl für die operative Aufgabenwahrnehmung als auch darauf aufbauend für die Steuerung und Querschnittsbereiche
- » 0.6: Etablierung einer koordinierenden Funktion bei S-R als Verzahnung von S-R und allen Ämtern sowie Zentrale; insbesondere für die Aspekte von Steuerungsunterstützung, Strategie, Controlling, Gremien, Strategie, Themen und Multi-Projektmanagement

### **Aufbauorganisatorische Optimierung der Steuerungsfähigkeit der Ämter und der SBH**

Aufbauend auf diesen Vorschlägen wird nach intensiven Beratungen der Gesamtergebnisse mit der Referatsleitung empfohlen, die Aufbauorganisation des Sozialreferats zur Optimierung der Steuerungsfähigkeit zu modifizieren.

Die Optimierung der Prozesse im Bereich Personal (vergleiche oben Abschnitt 5) hat die Notwendigkeit einer deutlicheren Zentralisierung der Stützprozesse ergeben. Die Managementprozesse sollten ebenfalls von der Referatsleitung gesteuert werden. Hierzu gehört vor allem der Aufbau eines zentral gesteuerten Controlling, eines Qualitätsmanagements sowie eines Risikomanagements, wie oben bereits in den Maßnahmen vorgeschlagen. Die Stützprozesse sollten zentralisiert werden (vergleiche oben Abschnitt 9). In der Referatsleitung werden damit die Verantwortung und Weisungsbefugnis unmittelbar zusammengeführt. In der Folge sollte dann das Kerngeschäft in den SBH unmittelbar von der Referatsleitung geführt werden. Hierdurch wird der Weg der Steuerungsimpulse aus den Ämtern und der Referatsleitung an die zentralen operativen Einheiten in den SBH wesentlich verkürzt und an eine klare hierarchische Struktur gebunden. Die SBH-L sollten dafür schließlich unmittelbar der Referatsleitung unterstellt werden.

Die nachfolgende Abbildung skizziert die mögliche neue Struktur.



**Abbildung 50: Vorschlag für eine modifizierte Aufbauorganisation**

## 11. Zusammenfassende Liste von Optimierungsmaßnahmen

### Optimierungsmaßnahmen für den Prozess „Hilfen zur Erziehung geben“

- » 1.1.1: Festlegung und Kommunikation eindeutiger Rollen und Verantwortlichkeiten im Prozess und an den Schnittstellen (intern, zwischen den Professionen) und Bruchstellen (extern) u.a. auch zur Förderung einer offenen, partnerschaftlichen Zusammenarbeit aller Beteiligten und dementsprechende Anpassung der Dienstanweisungen und AHB
- » 1.1.2: Minimierung von Schnittstellen zwischen den Professionen
- » 1.1.3: Reduzierung von Komplexität, z.B. durch:
  - klare Zuordnung von Zuständigkeiten anhand definierter Rollen
  - Berücksichtigung der unterschiedlichen Verfahren in den einzelnen HzE
  - Etablierung von Standards zur Bearbeitung
- » 1.1.4: Einführung einer Vereinheitlichung der Kapazitätssteuerung der Hilfeangebote im Rahmen der Etablierung von WSE. Informationsbasis schaffen (kommt künftig aus SoJA) und darauf basierend Controlling aufbauen/Steuerungskreislauf anhand Bedarfscontrolling
- » 1.1.5: Etablierung von Mechanismen zur Qualitätskontrolle (Etablierung WSE)
- » 1.1.6: Schaffung klarer Zugänge zu den Hilfen
- » 1.1.7: Regulierungs- und Formalisierungstiefe neu definieren:
  - Analyse der derzeitigen Formalisierungstiefe
  - Analyse des Formalisierungsbedarfs
  - Schaffung eines einheitlichen Konzepts für die gesamte BSA entsprechend des Bedarfs (abhängig von der Profession)
  - Verschlinkung der Dienstanweisung Erziehungshilfen
- » 1.1.8: Ergebnis- und wirkungsorientierte Steuerung etablieren (WSE)

- » 1.1.9: Datenmanagement vereinheitlichen/verbessern (integrierte Lösungen sind zu schaffen). Synchronisierung WSE und SoJA
- » 1.1.10: Etablierung einer Netzwerkstruktur (bereichsübergreifende Einbindung aller Beteiligten nach Fachlichkeit/Themenkompetenz, losgelöst von Hierarchie: Themenverantwortliche mit Entscheidungskompetenz ausstatten, dazu Ebenen auflösen und Informationen bündeln durch Einbezug der Operative)

### Optimierungsmaßnahmen für den Prozess „SGB XII Leistungen gewähren“

- » 1.2.1: Überarbeitung des Grundantrags (Teil 1) mit Anlage SGB XII (Teil 2) zur Verbesserung der Bürger\_innenfreundlichkeit/Verständlichkeit
- » 1.2.2: Entwicklung und Anwendung von objektiven Kriterien zur Gewichtung von Spezialfällen nach Zeitaufwand/Schwierigkeit für Sachbearbeiter\_innen. Diese sollen anschließend Grundlage einer ausgeglicheneren Verteilung von Spezialfällen sein
- » 1.2.3: Identifizierung besonders schwieriger Pflegefälle (zumindest für Erstentscheid, z.B. nach Kriterien wie Kostenhöhe oder Zeitaufwand). Anschließend zentrale Bearbeitung
- » 1.2.4: Etablierung von ausgewählten SBH mit besonderer Kompetenz im Bereich Bestattungskosten. Aufteilung aller relevanten Fälle auf diese „Kompetenzzentren“
- » 1.2.5: Zentralisierung/Spezialisierung Bildung und Teilhabe (BuT) (Vorschlag: Ansiedlung bei den freiwilligen Leistungen), IT-unterstützte Bearbeitung. Nicht originär SGB XII – Prozess → hierzu gibt es einen eigenen, nicht beschriebenen Prozess!
- » 1.2.6: Zeitarbeitskräfte für das Kopieren von Akten einsetzen. Einrichtung von Stellen im einfachen/mittleren Dienst für unterstützende Tätigkeiten (Akten suchen, Archiv etc.)
- » 1.2.7: Abfrage bei Sachbearbeiter\_innen, welche Formulare in Aktivitäten enthalten sein sollten. Anschließend IT-Umsetzung



### Optimierungsmaßnahmen für den Prozess „Fachberatung durchführen“

- » 1.3.1: Anwendung einheitlicher Fachberatungs-Standards
- » 1.3.2: Einführung einer „fachlichen Unterstützung bzw. Fachberatung“ auch für die Sozialpädagogik

### Optimierungsmaßnahmen für den Prozess „Leistungserstellung prüfen“

- » 1.4.1: Verzahnung von zentraler Prüfung durch die jeweilige Prüfgruppe mit der Prüfung von TRL/GL vor Ort

## Optimierungsmaßnahmen für den Prozess „Fachverfahren Störungen betreuen“

- » 1.5.1: Durch die nachfolgenden Teilmaßnahmen soll die Prozesseffizienz und die Arbeitsqualität verbessert werden:
  - Telefonanlage besser einsetzen (Abfrage und Wählmenü)
  - Fragenkatalog dIKA updaten (adäquate Standards etablieren)
  - Single point of contact etablieren und Bypass-Weg reduzieren (Regelfall ist im Prozess abgebildet; Bypass als Sonderlösung)
- » 1.5.2: Durch die nachfolgenden Teilmaßnahmen soll die Service-Leistung der FVB erhöht werden:
  - Service-Zeiten harmonisieren (dazu nötig: Kapazitätsaufstockung)
  - Service-Telefone aufstocken & Routing einrichten (insbesondere WIM)
- » 1.5.3: Durch die nachfolgenden Teilmaßnahmen soll die abteilungsübergreifende Zusammenarbeit erhöht werden:
  - FVB bei Masterstörungen beteiligen (Ticket-Einsicht)
  - Zugriff StAB für Fachsteuerung einrichten (Schreibrechte sind durch jeweilige Fachabteilung zu definieren)
- » 1.5.4: Es soll ein Controlling-System etabliert werden. Die daraus resultierenden Kenn- und Fallzahlen sollen dabei als Grundlage genutzt werden, um daraus Regelkreise abzuleiten
- » 1.5.5: Eindeutige Zuordnung von Prozessrollen:
  - Wer ist Prozesseigner?
  - Wer ist Prozessverantwortlicher?
- » 1.5.6: Eindeutige Klärung/Zuordnung von Verantwortlichkeiten (einheitliche Rollenprofile bzw. Standards für Arbeitsplatzbeschreibungen). Aufbau Kapazitäten laut Planung (noch zu evaluieren)
- » 1.5.7: Zur Förderung einer internen Wissenskultur muss ein einheitliches Wissensmanagement eingeführt werden. Dazu bedarf es:

- Update Lösungsdatenbank
- Arbeitshandbuch zusammenstellen; ggf. FAQ-Liste erstellen
- » 1.5.8: Zur Förderung einer internen Wissenskultur kann das vorhandene Ticketsystem besser genutzt werden:
  - Ausschließliche Bearbeitung von Störungen via StAB und ggf. Zugriff User auf Ticketsystem für Statusabfrage
  - Etablierung Qualitätszirkel mit dIKA und sämtlichen FV
  - Lösungstext in Quittierungsmails aufnehmen
- » 1.5.9: Evaluation von Organisationsformen via IT-Gutachten/„Fitness-Check“:
  - Prüfung einer möglichen Herauslösung bzw. Zentralisierung der FVB, wenn ja wo und wie?
  - Querschnittsthemen versus Spezialthemen
  - Überprüfung „Stellenbewertung in tarifliche Gruppen“
  - Etablierung einheitlicher Standards für die FVB sowie Controlling
  - Klare Vertretungsregelungen (fachlich und inhaltlich)



### Optimierungsmaßnahmen für den Prozess „AHB und Dienstabweisungen erstellen“

- » 1.6.1: Einrichtung einer kontinuierlichen Überprüfung von Dienstabweisungen
- » 1.6.2: Aktuelle Änderungen an Dienstabweisungen werden sofort im Intranet eingestellt und als neu/verändert gekennzeichnet. Es muss ein gemeinsames Verständnis in allen fachlichen Steuerungen dafür hergestellt werden, dass dieser Schritt notwendig für die Arbeitsfähigkeit der Operativen ist und Priorität hat
- » 1.6.3: Qualifizierung und Schulung von (neuen) Mitarbeiter\_innen der fachlichen Steuerung. (In Bezug auf Rolle, Aufgaben und Inhalte der fachlichen Steuerung. Hierbei geht es insbesondere auch um ihre Rolle im Rahmen des Managementprozesses des Sozialreferats.)
- » 1.6.4: Transparenter Überblick über den aktuellen Status der Erstellung von Dienstabweisungen. Die Liste muss zugänglich gemacht werden und ist zentral (analog zum ibis) in Fachverfahren von den fachlichen Steuerungen einzupflegen
- » 1.6.5: Festlegung der Struktur von Dienstabweisungen (konkreter Aufbau, zentrale Plattform (z.B. Wiki)) und flächendeckende Anwendung für alle bestehenden und neuen Dienstabweisungen. Überführung der alten Struktur Arbeitshandbücher, Dienstabweisungen und Arbeitshilfen in neue Struktur = Dienstabweisung (verbindlich), Arbeitshilfe (unverbindlich) Inhalt (was kommt rein?) konkretisieren und Aufbau von Dienstabweisungen festlegen, neue Plattform (Wiki) etablieren
- » 1.6.6: Benötigte Personalressourcen in der Operativen müssen bei Aufgaben- oder Fallzahlveränderungen im Rahmen der Erstellung oder Veränderung von Dienstabweisungen immer ermittelt und benannt werden

### Optimierungsmaßnahmen für die Prozesse „Ganzheitliche Hilfen und Maßnahmen bereitstellen“

- » 1.7/8.1: Etablierung kollegialer Zusammenarbeit, nicht institutionell im Sinne DU. Regelmäßige Fallbesprechungen zwischen TR/Psychologen zusammenführen und exemplarisch abhalten
- » 1.7/8.2: Ausstattung der vor Ort tätigen Sozialarbeiter\_innen mit einem Arbeitshandy inkl. eingespeicherten Notfallnummern
- » 1.7/8.3: Zugang erleichtern: Prüfung Möglichkeiten Zugangserleichterung und anschließende Implementierung der konkreten Maßnahmen; z.B.:
  - Mehr Kompetenz für die Infothek
  - Verknüpfung zum Job Center
  - Offene Sprechstunden in Einrichtungen standardisiert anbieten
  - Überprüfung möglicher spezieller Sprechstunden (z.B. für ältere Menschen)
- » 1.7/8.4: Unter der Maßnahme „Ausgewogene Steuerung und Regulierung“ werden unterschiedliche Aspekte subsumiert. Über diese kam man im Rahmen gemeinsamer Diskussionen überein:
  - Prüfung der Möglichkeit einer eigenen Steuerung der BSA im Sinne einer Reduzierung der Regulierungstiefe (speziell bei der Fachberatung)
  - Definition Steuerungsverständnis und Steuerungsbedarf zwischen Steuerung und Operative
  - Prozesse krisenfest machen (stärker in die Steuerung und Operative reinhören)
  - Wirkungsorientierte Steuerung etablieren
  - Qualifizierung der BSA erhöhen (ggf. Qualifikationsjahr strecken?)

### Optimierungsmaßnahmen für den Prozess „Beschlussvorlagen erstellen“

- » 1.9.1: Für den Prozess werden fünf Rollen festgelegt. Den Rollen werden die notwendigen Prozessschritte zugewiesen
- » 1.9.2: Für den Prozessschritt der Vorabstimmung mit S-R bzw. S-R-B wird eine Ideenskizze verwendet. Die Skizze beinhaltet u.a. eine Gliederung sowie eine Einschätzung zur politischen Vorabstimmung (s. Anlage)
- » 1.9.3: Für den Prozess sollten alle Rollen und Führungskräfte geschult werden. Die Schulung sollte sowohl den (neuen) Prozess beinhalten als auch sprachliche Aspekte
- » 1.9.4: S-Z-B sollte neben der in 1.9.1 beschriebenen Rolle im Prozess die Aufgabe der Gesamtkoordination des Beschlusswesens für das Sozialreferat übernehmen. Dazu gehören regelmäßige Treffen mit den Koordinator\_innen und Autor\_innen sowie Konzeption und Durchführung von Schulungen

### Optimierungsmaßnahmen für die Steuerungsprozesse der ZEW

- » 2.1.1: Zielgruppenorientierter Zuschnitt der Abteilungen bei S-III – inkl. einer Abteilung „Wohnungslose“
- » 2.1.2: Erarbeitung von Fallzahlschlüssel für alle operativen Bereiche und Abstimmung mit dem Personal- und Organisationsreferat (POR)
- » 2.1.3: Erarbeitung von Fallzahlschlüssel für alle operativen Bereiche und Abstimmung mit dem Personal- und Organisationsreferat (POR)
- » 2.1.4: Einbindung der ZEW in alle relevanten Dialogrunden
- » 2.1.5: Etablierung eines Initiativrechts der operativen Einheiten zur Ressourcenbeschaffung für Stellen, die nicht durch eine fachliche Steuerung gesteuert werden

## Optimierungsmaßnahmen für den Prozess pauschale Bettplatzkosten

- » 2.2.1: Einrichtung eines Jour fixe Bettplatzkosten zum 1. Quartal 2016: Der Jour fixe wird quartalsweise stattfinden. Die Teilnehmer sind S-III-Z/WH, S-III-SW4, LG/F und S-I-WH. Folgende Themen sind bisher vorgesehen: Verfahren Bettplatzkosten, Buchungscontrolling, Aktuelles
- » 2.2.2: Vor Vertragsabschlüssen mit Betreibern findet eine Abstimmung zwischen S-III-SW4 und S-III-Z/WH statt, um einheitliche Kenntnis der Vertragsgegenstände bei allen Beteiligten sicherzustellen und somit ein einheitliches Auftreten gegenüber den Pensionsbetreibern zu gewährleisten
- » 2.2.3: Stellvertretender Arbeitsgruppenleiter (S-III-SW4) ist zukünftig Ansprechpartner zum Thema „Fachliche Steuerung Bettplatzkosten in S-III-SW4“
- » 2.2.4: Es gibt nur ein Kassenzeichen pro Jahr, d.h. Umstellung von derzeit monatlichen Kassenzeichen
- » 2.2.5: Es wird ein einheitliches Vorgehen und eine einheitliche Kommunikation gegenüber allen Pensionsbetreibern sichergestellt, indem S-III-SW4 dafür Sorge trägt, dass alle Pensionsbetreiber die gleichen Informationen (z.B. über Fristen) erhalten und S-III-Z/WH diese Informationen einsehen kann
- » 2.2.6: Einführung eines einheitlichen IT-Systems für die Abrechnung mit den Pensionsbetreibern. Hierfür stehen folgende Alternativen zur Auswahl, deren Umsetzbarkeit geprüft wird:
  - 2.7.a) Einrichtung eines IT-Fachverfahrens für S-III-Z/WH und die Pensionsbetreiber durch das Sozialreferat
  - 2.7.b) Übernahme des bereits von einem Pensionsbetreiber genutzten Systems „HotelOrga“ für
    - 1.: alle Pensionsbetreiber (ggf. nur für neue Verträge möglich)
    - 2.: alle Pensionsbetreiber (ggf. nur für neue Verträge möglich) und für S-III-Z/WH mit umfassendem Zugang

### Maßnahmenvorschläge „Personalbedarfsplanung“ auf einen Blick

- » 3.1.1: Umsetzung des SOLL-Prozesses zur Personalbedarfsplanung, insbesondere mit der Nutzung des Entwicklungstrends des Sozialreferats für die Beschäftigten der Sozialen Arbeit. Zu Beginn der Planung gibt es eine sozialreferatsinterne Standortbestimmung im Führungskreis, die dann im jährlichen Strategiegelgespräch mit dem POR präsentiert wird, um die spezifischen Bedarfe des Sozialreferats zu besprechen und einzufordern. Festlegung im LG-Gremium/Jour fixe, welche Stellen (auf Basis von Kriterien) melderrelevant sind, S-Z gibt Rückmeldung zu den gemeldeten Bedarfen an den Führungskreis und die Ämter.
- » 3.1.2: Regelmäßige Jour fixes (alle sechs bis acht Wochen) werden durchgeführt, dies vor allem in der ersten Jahreshälfte, zwischen S-Z und LG. Hier sollte ebenfalls der Austausch zu Schwerpunktthemen, z.B. Nachwuchskräfte etc., strukturiert, passgenau und damit wirkungsvoller erfolgen. Ebenfalls wird angeregt, im regelmäßigen Austausch mit der Personalvertretung im Rahmen des Jour fixe mit den Geschäftsstellen zu bleiben.
- » 3.1.3: Aufbau eines Personalcontrollings, das unterjährig die relevanten Informationen liefert, mit denen in den Ämtern und der Zentrale die Stellen bzw. das Personal gesteuert werden können. PECON Daten und Auswertungen durch das POR werden stärker im Sozialreferat genutzt.

### Maßnahmenvorschläge „Personaleinsatzplanung“ auf einen Blick

- » 3.2.1: Der SOLL-Prozess Personaleinsatzplanung (u.a. Bildung eines Spezialistenteams Personalgewinnung und -einsatzplanung siehe 3.4.2) wird umgesetzt. In Bezug auf Nachwuchskräfte (NWK) wird mit dem POR der aktuelle Verteilerschlüssel neu verhandelt: Das POR berücksichtigt künftig die Anzahl unbesetzter Stellen bei Verteilung der Nachwuchskräfte
- » 3.2.2: Einführung eines zentralen Disability-Managers, der ämterübergreifend Fälle betreut und zusammen mit den Geschäftsstellen für passende individuelle Einsatzmöglichkeiten sorgt. Enge (auch organisatorische Verknüpfung) des Disability-Managements mit dem Betrieblichen Gesundheitsmanagement (siehe Maßnahmensteckbrief 3.2.3 „Betriebliches Gesundheitsmanagement“) und Personaleinsatzplanung (3.2.1)
- » 3.2.3: Weiterentwicklung eines referatsweiten Gesamtkonzepts „Betriebliches Gesundheitsmanagement“ (BGM), einschließlich Definition und inhaltlicher Ausgestaltung, Ressourcen, Verantwortlichkeiten zentral/dezentral und Rollen. Drei Säulen eines BGM: Betriebliche Gesundheitsförderung, Arbeitsschutz und -sicherheit sowie Prävention

### Maßnahmenvorschläge „Stellenbewertung“ auf einen Blick

- » 3.3.1: Einrichtung eines Spezialistenteams für Stellenbewertung in der Zentrale. Entwürfe von Stellenbeschreibungen werden zukünftig bereits bei der Erstellung der Beschlussvorlage gefertigt, um das Verfahren, insbesondere bei Stellenzuschaltungen, zu beschleunigen



### Maßnahmenvorschläge „Personalgewinnung und Arbeitgeberpositionierung“ auf einen Blick

- » 3.4.1: Die Vorstellungsrunden/-gespräche werden zentral durch das neue Spezialistenteam für Personalgewinnung und -einsatzplanung (siehe 3.4.2) terminiert. Alle für die ausgeschriebene Stelle relevanten Personen nehmen am Auswahltermin teil. Fragenkatalog für die Vorstellungsgespräche wird im Hinblick auf externe Bewerber\_innen verständlicher gestaltet
- » 3.4.2: Einrichtung eines zentralen Spezialistenteams für Personalgewinnung und Personaleinsatzplanung im Sozialreferat
- » 3.4.3: Weiterentwicklung des Personalmarketings (i. S. eines übergeordneten Konzepts bzw. Zusammenführung bereits bestehender Einzelinitiativen). Konzeptionelle Zusammenführung bestehender Ansätze u.a. für die Beschäftigtengruppen von Umschüler\_innen, Praktikant\_innen bis hin zum Hochschulmarketing

## Maßnahmenvorschläge „Personalentwicklung“ auf einen Blick

- » 3.5.1: Die Bedarfsplanung bei Fort- und Weiterbildungen sollte hinsichtlich einer ämterübergreifend einheitlicheren Verknüpfung von Maßnahmen-Evaluierung und -Bedarfsermittlung überprüft werden. Ziel ist nicht die Konzeption eines einheitlichen Bedarfsplanungsinstruments, sondern die Förderung des ämterübergreifenden Austauschs für ein abgestimmtes Vorgehen, der Nutzung einheitlicher Daten der Bedarfserhebung und so einen sozialreferatsweiten Überblick zu ermöglichen. Ebenfalls ist zu prüfen, inwiefern bereits bestehende Aktivitäten und Daten in die Bedarfsplanung integriert und systematisiert werden können und welche Rückmeldungen an POR erforderlich sind
- » 3.5.2: Stärkere, strukturelle Verbindung von Organisations- (OE) und Personalentwicklung (PE), gemeinsame Weiterentwicklung und frühzeitige Einbindung von Personalentwicklungs-Know-how in Organisationsentwicklungsprojekten:
  - 1. Stufe („stärkere prozessuale Verzahnung“): Verbindliche Koordination und gemeinsame Taktung der Gremien PE/OE („lose Verzahnung“) und Möglichkeiten schaffen, Termine wahrzunehmen.
  - 2. Stufe („strukturelle Zusammenführung“): Zentrale Bündelung der Ressourcen PE und OE (in Stab oder zentralem Personalmanagement). Die Umsetzung der 2. Stufe hätte zur Folge, dass auch dezentral eine Zusammenführung PE/OE erfolgen sollte.
- » 3.5.3: Profilschärfung und Festlegung des Personalentwicklungs (PE)-Leistungsspektrums im Sozialreferat, dabei Klärung der Aufgabenteilung zwischen zentraler und dezentraler PE, Erarbeitung eines Selbstverständnisses für die PE im Sozialreferat. Vermittlung und Präsentation des Leistungsspektrums und Selbstverständnisses an Mitarbeiter\_innen und Führungskräfte
- » 3.5.4: Sichtbarkeit der Personalentwicklung (PE) des Sozialreferats insgesamt erhöhen und sowohl das Leistungsspektrum als auch die Kompetenzen deutlicher in den Fokus rücken und dies sowohl intern (vor allem gegenüber dem Führungskreis) als auch nach außen (gegenüber dem POR)



## Optimierungsmaßnahmen Ziel 7 und 8

- » 7/8.1.1: Die Grundsätze des Führungskreises aus der Sitzung vom 4.12. sind zukünftig umzusetzen
- » 7/8.2.1: Etablierung des Systems der Dialogrunden; entlang der Konzeptbausteine a) Themen der Dialogrunden, b) Rollen und Entscheidungsumgriff, c) Geschäftsordnung und d) Verzahnung mit der Linie/Kommunikation
- » 7/8.3.1: Ein Erklärvideo stellt die Steuerung des Sozialreferats nachvollziehbar dar. Einsatz des Videos u.a. bei der Einarbeitung neuer Mitarbeiter\_innen
- » 7/8.4.1: Referatsweites Training aller Führungskräfte zur Sensibilisierung und Befähigung der Führungskräfte für erfolgreiches Arbeiten und Führen in der Matrix
- » 7/8.4.2: Etablierung einer Rolle von Matrix-Coaches, die in Gremien und auf Anforderung eine neutrale, beobachtende Rolle einnehmen
- » 7/8.5.1: Etablierung eines einheitlichen Controllings mit wenigen Kennzahlen, flächendeckend für alle Ämter im Sozialreferat. Vier Dimensionen: Finanz-, Fach-, Personal- und Prozesscontrolling; pyramidal nach Führungsebenen gestuft
- » 7/8.5.2: In einem Bereich sollte beispielhaft ein vertieftes Controlling etabliert werden, um Nutzen und Wirkung von Controlling als Führungsunterstützung erkennbar zu machen. Es bietet sich das Produkt HzE an: großes Volumen, hohe Bedeutsamkeit, gute Grundlage mit WSE
- » 7/8.5.3: Für das Sozialreferat sollte ein pragmatisches, individuell angepasstes System des Qualitätsmanagements entwickelt werden. Orientierungspunkte dabei sind vor allem die Qualitätszirkel Kinderschutz, der UD und der OE-Prozess; weniger statische formale QM-Systeme mit Zertifizierung (wie bspw. EFQM oder ISO 9001)



## Ziel 0: Übergeordnete Maßnahmen

- » 0.1: Unterstützung der Führungskräfte aller Ebenen in der Entwicklung ihrer Managementkompetenz. Aufbau von geeigneten Instrumenten in den Ämtern; z.B. PDCA-Ansatz (Plan-Do-Check-Act – Einbindung in Führungskräftetraining)
- » 0.2: Systematische Überprüfung der Optimierung der Steuerungsqualität durch Steuerung der Geschäftsstellenfunktionen (insbesondere Finanzen, Controlling und IT) in den Ämtern durch S-Z (analog zu Ziel 3 – Personal)
- » 0.3: Entwicklung eines konzeptionellen Vorgehens für die Priorisierung von Aufgaben und dementsprechende Verteilung von Ressourcen (Finanzen und Personal) - ämterübergreifend für das gesamte Sozialreferat. Beispielhafte Entwicklung anhand der „IT-Vorhabensliste“
- » 0.4: Aufbau eines strukturierten referatsweiten Risikomanagements
- » 0.5: Die notwendigen Personalressourcen sollten referatsweit ermittelt werden, auch unter Berücksichtigung von Aufgabenkritik und Prozessoptimierung. Für die wesentlichen Kernprozesse sollten Fallzahlenschlüssel ermittelt und mit dem POR vereinbart werden, sowohl für die operative Aufgabenwahrnehmung als auch darauf aufbauend für die Steuerung und Querschnittsbereiche
- » 0.6: Etablierung einer koordinierenden Funktion bei S-R als Verzahnung von S-R und allen Ämtern sowie Zentrale; insbesondere für die Aspekte von Steuerungsunterstützung, Strategie, Controlling, Gremien, Strategie, Themen und Multi-Projektmanagement

## Abkürzungsverzeichnis

AG	Arbeitsgruppe
AHB	Arbeitshandbücher
AL	Amtsleitung
APB	Arbeitsplatzbeschreibung
AsylbLG	
BGM	Betriebliches Gesundheitsmanagement
BSA	Bezirkssozialarbeit
BuT	Bildung und Teilhabe
BV	Beschlussvorlagen
DA	Dienstanweisungen
Dez.	Dezentral
FAQ	„Frequently Asked Questions“
FAST	Fachstelle zur Vermeidung von Wohnungslosigkeit
FK	Führungskreis
FV	Fachverfahren
FVB	Fachverfahrensbetreuung
GL	Gruppenleitung
HxE	Hilfen zur Erziehung
IT	Informationstechnik
JF	„Jour fixe“
KGSt	Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement
LÄMMKOM	Abrechnungsprogramm der Firma Lämmerzahl

LBS	Leitung der Bezirkssozialarbeit und der Sozialbürgerhäuser
LHM	Landeshauptstadt München
MA	Mitarbeiter_in
MN	Maßnahme
NWK	Nachwuchskräfte
OE	Organisationsentwicklung
Orb	Orientierungsberatung
Paul@	Personalabrechnungsprogramm
PBE	Personalbedarfsermittlung
PE	Personalentwicklung
POR	Personal- und Organisationsreferat
Psv.	Passiv
Q	Quartal
QE	Qualitätsentwicklung
QM	Qualitätsmanagement
RBS-KITA	Referat für Bildung und Sport – Geschäftsbereich Kindertagesstätten
RPR	Referatspersonalrat
S-I	Amt für Soziale Sicherung
S-I-A	Kommunale Altenhilfe
S-I-A 1	Gerontologische Grundsatzfragen, Bildung und Bürgerschaftliches Engagement älterer Menschen
S-I-A 2	Begegnung, Beratung und Unterstützung für ältere Menschen
S-I-A 3	Zeitgemäße Wohnformen Älterer
S-I-A/M	Stabsstelle Münchenstift

S-I-IP	Inklusion und Pflege
S-I-IP 1	Koordinierungsbüro UN BRK
S-I-IP 2	Büro des Behindertenbeauftragten
S-I-IP 3	Individuelle Hilfen bei Pflegebedürftigkeit
S-I-IP 4	Strukturelle Hilfen bei Pflegebedürftigkeit
S-I-L	Amtsleitung
S-I-LG	Geschäftsstelle
S-I-LP	Planung
S-I-LR	Querschnittbereich Recht
S-I-LS	Steuerungsunterstützung
S-I-SIB	Schuldner- und Insolvenzberatung und Betreuungsstelle
S-I-WH	Wirtschaftliche Hilfen
S-I-WH 1	Sonder- und Grundsatzaufgaben
S-I-WH 2	Hilfe zur Lebensführung in Haushalten, Steuerung und Prüfung des SGB-II-Vollzugs, Steuerung des SGB-XII-Vollzugs
S-I-WH 3	Hilfe zur Lebensführung in Einrichtungen, Unterhaltssicherung, Kriegsopferfürsorge
S-I-WH 4	Fachverfahrensbetreuung SGB XII
S-I-WH 5	Kommunale Steuerung SGB II für das Jobcenter, Bildung und Teilhabe, Hilfen zur Beschäftigung SGB XII
S-I-WH/AHB	Arbeitshandbuch Internet/Intranet
S-II	Stadtjugendamt
S-II-A	Angebote der Jugendhilfe
S-II-A/Bst	Familien-, Jugend- und Erziehungsberatung
S-II-A/F	Ferien- und Familienangebote

S-II-A/GS	Geschäftsstelle
S-II-A/R1-R6	Regionalteams 1-6
S-II-A/Ü	Überregionale Dienste
S-II-B	Beistandschaft, Vormundschaft und Unterhaltsvorschuss
S-II-B/B	Beistandschaften
S-II-B/UVG	Unterhaltsvorschuss
S-II-B/V	Vormundschaften/Pflegeschaften
S-II-E	Erziehungsangebote
S-II-E/C	Controlling
S-II-E/E	Erziehungshilfen/Kinderschutz
S-II-E/F	Pädagogische und wirtschaftliche Jugendhilfe
S-II-E/JGH	Jugendgerichtshilfe
S-II-E/JS	Jugendschutz
S-II-E/PA	Pflege und Adaption
S-II-E/PD	Psychologischer Dienst
S-II-E/W	Wirtschaftliche Jugendhilfe
S-II-F	Abteilung Familienergänzende Hilfen
S-II-KJF	Kinder, Jugend, Familie
S-II-KJF/A	Angebot für Familien, Frauen und Männer
S-II-KJF/JA	Kinder- und Jugendarbeit
S-II-KJF/KT	Kindertagesbetreuung
S-II-KJF/PV	Regionale Planung/Verwaltung
S-II-L/C	Controlling

S-II-L/GIBS	Querschnittsthemen
S-II-L/JP	Strategische Jugendhilfeplanung
S-II-L/K	Kinderbeauftragte
S-II-L/S	Steuerungsunterstützung
S-III	Amt für Wohnen und Migration
S-III-L	Amtsleitung
S-III-LG	Leitung Geschäftsstelle S-III
S-III-M	Interkulturelle Arbeit und Migration
S-III-M/FSA	Fachsteuerung Hilfen nach dem Asylbewerberge- setz
S-III-M/I	Integrationshilfe nach Zuwanderung
S-III-M/IK	Stelle für interkulturelle Arbeit
S-III- M/R	Rückkehrhilfen
S-III-M/WB-UF	Wohnen und Betreuen von unbegleiteten minder- jährigen und heranwachsenden Flüchtlingen
S-III-MF	Migration und Flüchtlinge
S-III-MF/A	Fachbereich Hilfen nach AsylbLG
S-III-MF/UF	Wohnen und Betreuen von heranwachsenden Flüchtlingen
S-III-MF/RH	Büro für Rückkehrhilfen
S-III-Mi	Migration und Interkulturelle Arbeit
S-III-MI/BBQ	Beratung, Bildung und Qualifizierung nach Migra- tion und Flucht
S-III-MI/S	Servicestelle zur Erschließung ausländischer Qualifikationen/ MigraNet
S-III-PR	Personalrat
S-III-S	Soziale Wohnraumversorgung
S-III-S/BF	Belegungssicherung Wohnraumüberwachung Einkommensorientierte Zusatzförderung (EOF)

S-III-S/FSV	Fachsteuerung Vermittlung dauerhaftes Wohnen
S-III-S/FSWG	Fachsteuerung Wohngeld
S-III-S/PW	Planung und Wohnraumförderung
S-III-S/RV	Registrierung/Vergabe Wohnungsfürsorge
S-III-S/U	Unterkünfte
S-III-SW	Soziale Wohnraumförderung/Wohnungslosenhilfe
S-III-SW 1	Grundsatzplanung und Wohnraumförderung
S-III-SW 2	Koordination Förderung freier Träger
S-III-SW 3	Fachsteuerung Wohnungslosenhilfe
S-III-SW 4	Objektbezogene Planung und Immobilien- Management
S-III-W	Wohnraumerhalt
S-III-W/BS	Bestandssicherung
S-III-W/M	Mietberatung
S-III-W/OWI	Ordnungswidrigkeiten
S-III-W/T	Technik
S-III-Z	Zentrale Wohnungslosenhilfe
S-III-Z/B	Betreuung
S-III-Z/WH	Wirtschaftliche Hilfen SGB XII/AsylbLG
S-III-Z/WO	Wohnen
S-IV	Leitung der Bezirkssozialarbeit und Sozialbürger- häuser
S-IV-FB 1	Grundsatz- und Stützprozesse
S-IV-FB 1/ÖA	Öffentlichkeitsarbeit
S-IV-FB 1/PE	Personalentwicklung



S-IV-FB 1/SPF	Grundsatz sozialpädagogische Fachdienste
S-IV-FB 1/VF	Grundsatz Verwaltungsfachdienste
S-IV-FB 2	Steuerung der BSA; Umsetzung der Jugendhilfe
S-IV-FB 2/BSA	Grundsatz BSA, Jugendhilfe, Krisenintervention
S-IV-FB 2/FVB	Fachverfahrensbetreuung
S-IV-L	Amtsleitung
S-IV-L G	Geschäftsstelle
S-IV-LG/F	Finanzen- und Büroraummanagement
S-IV-LG/P	Personal- und Organisation
S-IV-LG/S	Stiftungs- und Schenkungsmittel
S-IV-SBH	Sozialbürgerhäuser
S-R	Referatsleitung des Sozialreferats
S-R-2	Externe und interne Kommunikation
S-R-3	Stiftungsverwaltung
S-R-4	Zentrale Organisationsentwicklung
S-R-6	Zentrale Personalentwicklung
S-R-7	Antikorruptionsbeauftragte
S-R-8	Strategisches und wirkungsorientiertes Controlling
S-R-9	Referatsjurist
S-Z	Zentrale
S-Z-B	Beschlusswesen
S-Z-BE	Stelle für bürgerschaftliches Engagement und Selbsthilfe
S-Z-dIKA	Dezentrales Informations-, Kommunikations- und Anforderungsmanagement

S-Z-F	Finanzmanagement
S-Z-F/H	Haushalt
S-Z-L	Leiter der Zentrale
S-Z-P	Personal und Organisation
S-Z-P/LG	Geschäftsstelle der Zentrale
S-Z-SP	Sozialplanung
SB	Sachbearbeiter
SBH	Sozialbürgerhaus
SBH-L	Leitung des Sozialbürgerhauses
SGB	Sozialgesetzbuch
SGB XII	Sozialgesetzbuch Zwölf - Sozialhilfe
SoJA	Software für Jugendhilfe und Soziale Arbeit
SozR	Sozialreferat
SPOC	„Single-Point-of-Contact“
StAB	Ticketsystem
StB	Steuerungsbereich
SWOT	Stärken-Schwächen-Analyse
TRL	Teilregionsleiter
UD	Unterstützungsdienst
UM/UF	Unbegleitete minderjährige Flüchtlinge
UVG	Unterhaltsvorschussgesetz
VMS	Vermittlungsstelle
VZÄ	Vollzeitäquivalent



VZK	Vollzeitkraft
WIM	Wohnen in München
WJH	Wirtschaftliche Jugendhilfe
WSE	Wirkungsorientierte Steuerung in den Hilfen zur Erziehung
Zaducs	IT-Fachverfahren ZADUCS
ZEW	Zentrale Wohnungslosenhilfe
ZP	Zentrale Prüfung