

**Organisationsentwicklung im Sozialreferat  
Ausgestaltung und Implementierung einer neuen  
Steuerungslogik und Zusammenarbeit**

**Sitzungsvorlage Nr. 20-26 / V 03082**

2 Anlagen

**Beschluss des Kinder- und Jugendhilfeausschusses vom 11.05.2021 (VB)**  
Öffentliche Sitzung

**Kurzübersicht**  
zur beiliegenden Beschlussvorlage

<b>Anlass</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>● Bericht zum aktuellen Sachstand der Organisationsentwicklung im Sozialreferat</li></ul>
<b>Inhalt</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>● Historie der Organisationsentwicklung</li><li>● aktueller Stand des Projektes</li><li>● Vorstellung des neuen Strukturmodells</li></ul>
<b>Gesamtkosten/ Gesamterlöse</b>	-/-
<b>Entscheidungsvorschlag</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>● Umsetzung des neuen Organisationsmodells</li></ul>
<b>Gesucht werden kann im RIS auch unter:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>● Steuerungslogik</li><li>● Bezirkssozialarbeit</li><li>● Organisationsuntersuchung</li></ul>
<b>Ortsangabe</b>	-/-

**Organisationsentwicklung im Sozialreferat  
Ausgestaltung und Implementierung einer neuen  
Steuerungslogik und Zusammenarbeit**

**Sitzungsvorlage Nr. 20-26 / V 03082**

Vorblatt zum

**Beschluss des Kinder- und Jugendhilfeausschusses vom 11.05.2021 (VB)**

Öffentliche Sitzung

<b>Inhaltsverzeichnis</b>		<b>Seite</b>
<b>I.</b>	<b>Vortrag der Referentin</b>	<b>1</b>
1	Historie	2
2	Neue Projektergebnisse	4
3	Umsteuerung	4
3.1	Grundidee der neuen Zusammenarbeit	5
3.2	Eckpfeiler	6
3.3	Strukturmodell	7
3.4	BSA	7
4	Nächste Schritte	8
4.1	Zeitschiene	8
4.2	Auflösung des Amtes „Leitung der Bezirkssozialarbeit und der Sozialbürgerhäuser Soziales“	9
4.3	Stellenverteilung	9
4.4	Neue Aufgaben in den SBH und Ämtern	11
4.5	Organisatorische Maßnahme	11
5	Umsetzungsprojekt	11
<b>II.</b>	<b>Antrag der Referentin</b>	<b>14</b>
<b>III.</b>	<b>Beschluss</b>	<b>14</b>
	Stellungnahme der Stadtkämmerei	Anlage 1
	Stellungnahme des Personal- und Organisationsreferates	Anlage 2

**Organisationsentwicklung im Sozialreferat  
Ausgestaltung und Implementierung einer neuen  
Steuerungslogik und Zusammenarbeit**

**Sitzungsvorlage Nr. 20-26 / V 03082**

2 Anlagen

**Beschluss des Kinder- und Jugendhilfeausschusses vom 11.05.2021 (VB)**  
Öffentliche Sitzung

**I. Vortrag der Referentin**

**Zusammenfassung**

In Umsetzung des Stadtratsbeschlusses vom Juli 2016 (Sitzungsvorlage Nr. 14-20 / V 06398) und des Stadtratsbeschlusses vom November 2017 (Sitzungsvorlage Nr. 14-20 / V 09899) wird dem Stadtrat mit anliegender Beschlussvorlage eine neue Organisation der Zusammenarbeit im Sozialreferat zwischen den steuernden Ämtern und den 12 Sozialbürgerhäusern (SBH) vorgelegt. Dabei werden die Grundpfeiler

- Auflösung der Schnittstelleneinheit Leitung der Bezirkssozialarbeit und der Sozialbürgerhäuser Soziales (LBS)
- Direkte fachliche Steuerung durch die Ämter/Bereiche
- Anbindung der Dienstaufsicht für die 12 Sozialbürgerhäuser bei der Referatsleitung

umgesetzt und aufgrund einer sozialreferatsinternen gemeinsamen Projektarbeit weiterentwickelt und konkretisiert:

- Die gesamte Organisationseinheit LBS wird aufgelöst und fällt zugunsten einer direkten und unmittelbaren Zusammenarbeit von Steuerung und Operative weg.
- Die\*der Stadtdirektor\*in hat die Dienstaufsicht über die SBH.
- Die Fachsteuerung hat die Fachaufsicht über die SBH.
- Die Schwerpunkt-SBH sind direkter Kooperations- und Verhandlungspartner für das jeweilige Amt/den jeweiligen Bereich.
- Alle Entscheidungen im Tagesgeschäft werden zwischen Fachsteuerung und Schwerpunkt-SBH getroffen. Bei einem Dissens wird in die nächsthöhere Ebene eskaliert.

Strategische Entscheidungen werden in den Dialogrunden vorbereitet und vom Führungskreis getroffen.

- Die drei zielgruppenspezifischen Dienste der Bezirkssozialarbeit (BSA 60 plus, BSA 0-59, BSA Wohnungslose) werden jeweils von einem zuständigen Amt direkt und unmittelbar gesteuert.
- Die gesamte Umorganisation erfolgt ressourcenneutral, wenngleich sich die Aufgabenzuschnitte der Beteiligten zum Teil nicht unerheblich verändern.
- Ziel der Umorganisation: Das in der Matrix angelegte Auseinanderfallen von Steuerung und Operative sowie das Auseinanderfallen der Dienst- und Fachaufsicht sollen durch eine direkte, unmittelbare und verbindliche Zusammenarbeit von Steuerung und Operative/(Schwerpunkt-)Sozialbürgerhäuser zusammengeführt werden; die in der Schnittstelleneinheit angelegte teilweise Parallelstruktur wird aufgelöst. Die Grundidee der Sozialbürgerhäuser als sozialraumorientierte und bürgernahe Einrichtungen wird weitergeführt.
- Geplanter Umsetzungszeitpunkt ist der 05.07.2021.

Pandemiebedingt ist derzeit von gemeinsamen Ausschusssitzungen abzusehen. Daher wird die vorliegende Beschlussvorlage jeweils in den Kinder- und Jugendhilfeausschuss (KJHA) und den Sozialausschuss eingebracht. Die Befassung im KJHA erfolgt in heutiger Sitzung, die des Sozialausschusses ist für seine Sitzung am 20.05.2021 geplant.

## **1 Historie**

Anfang der 1990er Jahre wurden die Zahl der Ämter des Sozialreferates reduziert und die sozialen Dienstleistungen in 12 Sozialbürgerhäusern (SBH) regionalisiert. Man hat sich damals bewusst für eine dezentrale und bürgernahe Struktur entschieden, die für die Bürger\*innen alle Angebote „unter einem Dach“ anbieten sollte. In den SBH sollte interdisziplinär und sozialraumorientiert gearbeitet werden. Der ursprüngliche Gedanke dabei war, dass die Ämter (Steuerungsbereiche) die 12 Sozialbürgerhäuser (Operative) direkt steuern.

Um die Schnittstelle zwischen den Sozialbürgerhäusern und den Ämtern besser bedienen zu können, wurde zunächst die sog. Koordinierungsstelle eingerichtet, die dann über die Jahre hinweg zur LBS als „Schnittstelleneinheit“ zwischen Steuerung und Operative entwickelt wurde, bei der die Umsetzungsverantwortung lag und in der „spiegelbildlich“ alle Aufgaben der Ämter parallel abgebildet und personell vertreten waren.

Nach 15 Jahren war vor dem Hintergrund der wachsenden gesellschaftspolitischen Herausforderungen eine Überprüfung dieser Struktur erforderlich geworden. Es muss in immer kürzeren Abständen auf teilweise nicht vorhersehbare Entwicklungen mit hoher politischer und gesellschaftlicher Brisanz reagiert und trotzdem das Tagesgeschäft – die soziale Grundversorgung der Münchner Bürger\*innen – dabei weiter sichergestellt werden.

Aufgrund dieser wachsenden Herausforderungen hat der Münchner Stadtrat im Juli 2016 eine Umstrukturierung der Steuerung der SBH beschlossen.

Die Aufbauorganisation des Sozialreferates sollte modifiziert werden und die Referatsleitung sollte die unmittelbare Steuerung der SBH übernehmen. Mit der Anbindung der SBH direkt an die Referatsleitung geht die Auflösung des Amtes „Leitung der Bezirkssozialarbeit und der Sozialbürgerhäuser Soziales“ einher. Im November 2017 wurde der Stadtrat über das Zwischenergebnis des Projektes informiert. Das Projekt hatte herausgearbeitet, dass sich im angedachten Strukturmodell durch die direkte Dienst- und Fachaufsicht für die 12 SBH-Leitungen die Führungsspanne der Referatesleitung extrem erhöhen würde, sich aber durch diese Umstrukturierung keine erkennbaren Vereinfachungen und Verklarung der Prozesse ergeben würde. Das Sozialreferat wurde daher beauftragt, das beschlossene Strukturmodell weiter zu entwickeln.

Das Sozialreferat entwickelte ein Strukturmodell, das die Verantwortung der Ämter/Bereiche für die fachliche Steuerung unterstreicht und gleichzeitig die Stärken der SBH – den ganzheitlichen und interdisziplinären Ansatz sowie die Sozialraumorientierung – auch in Zukunft sichert.

Dazu sollen die SBH dienstaufsichtlich direkt an die Referatsleitung angebunden werden und die Fachsteuerung der SBH erfolgt über das jeweils zuständige Amt. Hiermit erfolgte in gewisser Weise wieder eine Rückkehr zu der ursprünglichen SBH-Idee, dass die Ämter/Steuerungsbereiche direkt und unmittelbar die Operative/Sozialbürgerhäuser fachlich steuern.

Die koordinierende Einheit LBS fällt gemäß Stadtratsentscheidung in diesem Modell komplett weg. Alle steuernden Aufgaben liegen im neuen Strukturmodell allein bei den Ämtern/Bereichen. Die bisherige teilweise Doppel- und Parallelstruktur entfällt damit ebenfalls, die Zuständigkeit für die fachliche Steuerung liegt allein bei den Ämtern.

Im Herbst 2018 startete – mit Unterstützung der Firma Kienbaum – das Projekt zur Umsetzung der künftigen Steuerungslogik, um die Details für ein funktionierendes Zusammenspiel zwischen Steuerung und operativer Leistungserbringung auszugestalten.

Im Rahmen dieses Projektes wurde erarbeitet, dass für ein funktionierendes Zusammenspiel eine klare Gremienstruktur, die einen regelhaften und kontinuierlichen Austausch auf Augenhöhe sicherstellt, erforderlich ist. Dieses sollte durch das sogenannte Dialogrundenformat sichergestellt werden. Die Idee war, dass die Dialogrunden künftig das (einzige) Steuerungsinstrument des Sozialreferates sind, die das Miteinander von fachlicher Steuerung und Leistungserbringung sichert. Die Dialogrunden wurden so konzipiert, dass es zu sieben fachlichen Schwerpunktthemen jeweils eine Dialogrunde mit allen beteiligten Bereichen – sowohl Operative als auch Steuerung – geben sollte, die alle drei Monate tagen.

Dieses weiterentwickelte Strukturmodell wurde dem Stadtrat im Rahmen der Beschlussvorlage „Organisationsentwicklung im Sozialreferat, Aktueller Stand der Arbeitspakete“ im November 2019 (Sitzungsvorlage Nr. 14-20 / V 16503) vorgestellt.

## **2 Neue Projektergebnisse**

Im Laufe des Projektes und der dabei immer weiter fortschreitenden Konkretisierung der Dialogrunden stellte sich allerdings heraus, dass die Dialogrunden allein keine ausreichenden Entscheidungsgremien sind, um die Zusammenarbeit zwischen der Steuerung und der Operativen in allen Situationen zu gewährleisten.

Daher kam der Führungskreis des Sozialreferates überein, dass es allein mit einem neuen Format von quartalsmäßigen Dialogrunden nicht möglich ist, die täglich und teilweise sehr schnell zu treffenden Entscheidungen sachgerecht treffen zu können und dass es einer anderen Form der regelmäßigen, schnellen und flexiblen Zusammenarbeit zwischen Ämtern/Bereichen und SBH bedürfe, um den vielfältigen Anforderungen gerecht werden zu können. Die Dialogrunden eignen sich zwar sehr gut als Austausch- und Entscheidungsgremium für strategische Themen, bieten allerdings in keinsten Weise die erforderliche und notwendige Flexibilität für das Tagesgeschäft und für ad hoc-Entscheidungen.

Für die Gewährleistung der Abstimmung und Zusammenarbeit im Tagesgeschäft, um dadurch das Miteinander von fachlicher Steuerung und Leistungserbringung im Sinne der Bürger\*innen zu sichern und die Leistungen und Angebote des Sozialreferates in konstant guter Qualität erbringen zu können, wird somit eine regelmäßige, flexible und schnell greifende Besprechungsstruktur benötigt.

## **3 Umsteuerung**

Aufgrund dieser Projektergebnisse wurden eine Umsteuerung des laufenden Projektes notwendig sowie eine Anpassung der Grundidee über die Zusammenarbeit von Steuerung und Operative und der damit verbundenen Eckpfeiler.

### **3.1 Grundidee der neuen Zusammenarbeit**

In der Fortentwicklung des Projekts blieb die bereits getroffene Entscheidung über das Strukturmodell unangetastet:

- Auflösung der Organisationseinheit LBS
- SBH dienstaufsichtlich direkt bei der Referatsleitung
- die Fachsteuerung der SBH erfolgt unmittelbar und direkt über das jeweils zuständige Amt/den steuernden Bereich

Es mussten allerdings die Art der Entscheidungsfindung und die Zusammenarbeit neu definiert werden.

#### **Neue Zusammenarbeit schon i. R. d. Projektes**

Zur Ausarbeitung dieser Prozesse wurde eine Projektgruppe unter der Leitung des Stadtdirektors des Sozialreferates einberufen und die einzelnen Prozesse wurden ohne externe Projektbegleitung in Unterarbeitsgruppen mit Vertreter\*innen der steuernden Bereiche, der SBH und Vertreter\*innen des Bereiches „Leitung der Bezirkssozialarbeit und der Sozialbürgerhäuser Soziales“ erarbeitet. Durch diese Zusammensetzung wurde somit sowohl in die Arbeitsgruppen die jetzt bestehende Expertise der Bereiche eingebracht als auch waren die zukünftig ausführenden Bereiche vollständig eingebunden und an der Erarbeitung des Ergebnisses beteiligt.

Entscheidungen unmittelbar und direkt zwischen Steuerung und Operative Ergebnis der Projektgruppen war, dass die neue Zusammenarbeit unmittelbar und direkt zwischen Steuerung und Operative erfolgen muss.

Die Organisationseinheit LBS wird aufgelöst.

Alle Entscheidungen werden somit gemeinsam und konsensual unter Berücksichtigung der Belange aller zwischen Steuerung und Operative getroffen.

Bei der Entscheidungsfindung sind immer folgende drei Komponenten zu berücksichtigen:

- Fachliche Notwendigkeit
- Praxistauglichkeit/Umsetzbarkeit
- vorhandene Ressourcen

Nur wenn sich Steuerung und Operative über alle drei Komponenten einig sind, kann eine Entscheidung getroffen und umgesetzt werden. Sollte dies nicht möglich sein, wird ein fest definierter Eskalationsweg beschritten, um schnell zu einer endgültigen und abschließenden Entscheidung zu kommen.

Es gibt somit keine alleinige Entscheidung seitens der Fachsteuerung, die die Operative umsetzen muss. Andererseits muss die Operative dann im Konsens (oder im Falle der „Eskalation“ von der Hierarchie) getroffene Vereinbarungen auch umsetzen.

### **„Schwerpunkt-Sozialbürgerhäuser“ als Ansprechpartner für Ämter**

Um den Abstimmungsprozess zu vereinfachen und damit das steuernde Amt nicht mit allen 12 SBH den Konsens herbeiführen muss, soll es künftig fachliche Schwerpunkt-SBH geben. Das Schwerpunkt-SBH fungiert als Sprecher aller SBH und ist „Verhandlungspartner“ für das steuernde Amt/den steuernden Bereich. Die Steuerung und das Schwerpunkt-SBH treffen notwendige Entscheidungen in regelmäßigen Jour fixen oder ad hoc-Gesprächen und somit ist die notwendige Flexibilität gewährleistet, damit die bestmögliche Leistungserbringung für die Münchner Bürger\*innen gewährleistet ist.

Auch in der bisherigen Struktur gibt es bereits die Schwerpunkt-SBH. Die neue Struktur setzt hier an, erweitert jedoch deutlich den Auftrag für die Schwerpunkthäuser.

### **Ziel: Zusammenführen von Operative und Steuerung**

Das in der Matrix angelegte Auseinanderfallen von Steuerung und Operative sowie das Auseinanderfallen der Dienst- und Fachaufsicht wird durch diese klare Struktur sowie die festgeschriebenen Prozesse wieder zusammengeführt. Durch das direkte und unmittelbare Zusammenwirken von Steuerung und Operative sollen derzeitige Reibungsverluste beseitigt, ein besseres gemeinsames Verständnis für die Belange der Bürger\*innen erzielt und Entscheidungen „aus einem Guss“ erreicht werden.

## **3.2 Eckpfeiler**

Für das neue Modell der Zusammenarbeit wurden u. a. folgende Eckpfeiler erarbeitet:

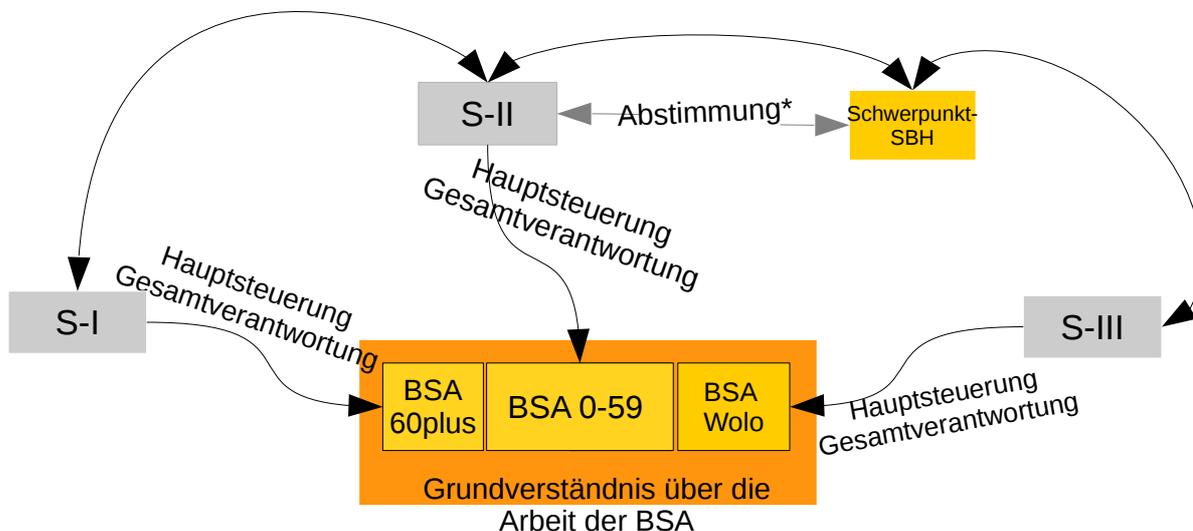
- Die gesamte Organisationseinheit LBS wird aufgelöst und fällt zugunsten einer direkten und unmittelbaren Zusammenarbeit von Steuerung und Operative weg.
- Die\*der Stadtdirektor\*in hat die Dienstaufsicht über die SBH.
- Die Fachsteuerung hat die Fachaufsicht über die SBH.
- Die Schwerpunkt-SBH sind direkter Kooperations- und Verhandlungspartner für das jeweilige Amt/Bereich.
- Alle Entscheidungen im Tagesgeschäft werden zwischen Fachsteuerung und Schwerpunkt-SBH getroffen. Bei einem Dissens wird in die nächsthöhere Ebene eskaliert.
- Strategische Entscheidungen werden in den Dialogrunden vorbereitet und vom Führungskreis getroffen.



Für jeden dieser drei Dienste übernimmt ein Amt die Gesamtverantwortung und steuert hauptverantwortlich.

- Das Stadtjugendamt steuert den Dienst BSA 0-59.
  - Das Amt für Soziale Sicherung steuert den Dienst BSA 60plus.
  - Das Amt für Wohnen und Migration steuert den Dienst BSA Wohnungslose.
- Die nicht hauptverantwortlich steuernden Bereiche bringen ihre Steuerungsaufgaben über das hauptverantwortliche Amt ein.

Damit die drei Dienste nicht in der Arbeitsweise und in der Arbeit an den Bürger\*innen auseinanderfallen und eine im Grundsatz einheitliche Arbeitsweise der BSA auch in Zukunft gewährleistet ist, wird ein Grundverständnis vereinbart, das für alle drei Dienste verbindlich gilt und nur unter Beteiligung aller drei Ämter und der Schwerpunkt-SBH aller drei Dienste geändert werden kann. In dem Grundverständnis werden die Grundpfeiler der BSA-Arbeit festgeschrieben.



\*exemplarisch für  
Dienst BSA 0-59

## 4 Nächste Schritte

### 4.1 Zeitschiene

Da das Umorganisationsprojekt bereits seit 2016 läuft und es durch mehrmalige Umsteuerungen, letztmalig Ende 2019, zu Verzögerungen bzw. Projektverlängerungen kam, wurde entschieden, zunächst die wichtigsten Eckpfeiler festzuschreiben und die wichtigsten Hauptprozesse zu definieren und sobald diese

beschrieben sind, das Projekt in die Linie zu überführen. Für eine komplette Erarbeitung der Prozesse der künftigen Organisationsstruktur bräuchte es sicherlich noch 1 bis 2 Jahre und das Abwarten dieses Zeitraums will und kann man den Mitarbeiter\*innen der aufzulösenden Organisationseinheit LBS nicht zumuten.

Nach aktuellem Planungsstand wird das neue Strukturmodell zum 05.07.2021 umgesetzt. Dies bedeutet, dass ab diesem Zeitpunkt dann bereits in der neuen Matrixform, Steuerungslogik und Organisationsform gearbeitet wird. Die detaillierten und noch offenen Prozessbeschreibungen werden dann in der Linie ausgearbeitet.

#### **4.2 Auflösung des Amtes „Leitung der Bezirkssozialarbeit und der Sozialbürgerhäuser Soziales“**

Ab dem 05.07.2021 erfolgt die Zusammenarbeit unmittelbar und direkt zwischen Steuerung und Operative und somit benötigt es die bisherige Schnittstelleneinheit „Leitung der Bezirkssozialarbeit und der Sozialbürgerhäuser Soziales“ nicht mehr. Die Aufgaben werden entweder der steuernden Einheit, den SBH oder der Referatsleitung zugeordnet. Es wurden auch einige Aufgaben identifiziert, die aufgrund der derzeitigen Struktur der Bereich „Leitung der Bezirkssozialarbeit und der Sozialbürgerhäuser Soziales“ übernommen hat, die aber durch die unmittelbare Zusammenarbeit zwischen Steuerung und Operative nun nicht mehr erforderlich sind (Weiteres s. unter Punkt 4.3).

Für die Aufgabenverteilung wurden zunächst die bisherigen Aufgaben der „Leitung der Bezirkssozialarbeit und der Sozialbürgerhäuser Soziales“ erfasst. In einem weiteren Schritt wurden die Aufgaben den Organisationseinheiten zugeordnet, die künftig diese Aufgaben übernehmen bzw. die Verantwortung für den Prozessschritt tragen.

Somit ist sichergestellt, dass jede bisherige vom Bereich „Leitung der Bezirkssozialarbeit und der Sozialbürgerhäuser Soziales“ übernommene relevante Aufgabe zukünftig auch weiterhin erledigt wird.

#### **4.3 Stellenverteilung**

Die Prämisse dieses Umorganisationsprojektes war und ist es, dass die Umorganisation ressourcenneutral erfolgen muss.

Für die Realisierung wurden bei jeder vorhandenen Stelle die ausgeübten Tätigkeiten identifiziert und mit Stellenanteilen hinterlegt. Bei der Verteilungen der Aufgaben wurden dann automatisch auch die entsprechenden VZÄ-Anteile den künftigen Organisationseinheiten zugeordnet. Neue notwendige Stellen, die jetzt Aufgaben

übernehmen, die es bisher nicht gab (z. B. Projektleitung für das Umsetzungsprojekt) werden aus Kapazitäten, die sich z. B. durch Wegfall von Aufgaben oder Doppelstrukturen ergeben haben, generiert.

Die Verteilung der vorhandenen 31,1 VZÄ des Amtes „Leitung der Bezirkssozialarbeit und der Sozialbürgerhäuser Soziales“ auf die verschiedenen Bereiche sieht wie folgt aus:

#### **Referatsleitung**

1 VZÄ Steuerungsunterstützung für die Dienstaufsicht

1 VZÄ Projektbegleitung (die Stellenkapazität wird nach Beendigung des Projektes auf die steuernden Bereiche verteilt)

#### **Geschäftsleitung**

2 VZÄ Haushaltssachbearbeitung

1,25 VZÄ für die Steuerungsaufgaben der Geschäftsstellen in den SBH sowie für Controllingaufgaben

#### **Gesellschaftliches Engagement**

1,5 VZÄ Sachbearbeitung Freiwillige Leistungen

#### **Amt für Soziale Sicherung**

2,4 VZÄ für die Steuerung der Fachlichkeit SGB XII und der BSA 60plus

#### **Stadtjugendamt**

3,85 VZÄ für die Steuerung u. a. der Fachlichkeiten Wirtschaftliche Jugendhilfe, Unterhaltsvorschussgesetz, Vermittlungsstelle, Hilfen zur Erziehung, Kinderschutz, Frühe Hilfen, Kindertagespflege sowie der BSA 0-59

Der Bereich SoJA-Grundsatz/Controlling (7,65 VZÄ) wird nicht auf die verschiedenen Steuerungsbereiche aufgeteilt, sondern wird als komplette Einheit dem Stadtjugendamt zugeordnet. Das Stadtjugendamt übernimmt hier im Service die Aufgaben für die anderen steuernden Bereiche und die Operative.

#### **Amt für Wohnen und Migration**

1,5 VZÄ für die Steuerung u. a. der Fachlichkeiten FaSt, ASA und BSA Wohnungslose

#### **Sozialbürgerhäuser**

4,75 VZÄ für die zusätzlichen Abstimmungsaufgaben mit der Steuerung, die bei den Schwerpunkt-SBH anfallen.

Bezüglich der noch verbleibenden 4,2 VZÄ konnte bis zum jetzigen Zeitpunkt noch keine neue Verortung festgelegt werden, da hier noch Ergebnisse aus den Unterarbeitsgruppen abzuwarten sind. Die Verteilung dieser Kapazitäten wird jedoch noch vor dem 05.07.2021 erfolgen.

#### **4.4 Neue Aufgaben in den SBH und Ämtern**

Wie bereits dargestellt, erfolgt die Umorganisation ressourcenneutral.

Allerdings verändert sich das Aufgabenprofil der SBH-Leitungen, der Teilregionsleitungen und Geschäftsstellenleitungen mit Schwerpunktsetzung in den SBH und auch der Abteilungs- und Sachgebietsleitungen in den Ämtern/Bereichen zum Teil nicht unerheblich.

Die bisherigen Verantwortlichkeiten der aufgelösten Schnittstelleneinheit LBS werden auf die genannten Funktionen aufgeteilt.

Die neue Form der gemeinsamen Entscheidungsfindung erfolgt ebenfalls durch die genannten Funktionsträger.

Insofern müssen umgehend Arbeitsplatzbeschreibungen angepasst (und für die neuen Funktionen neue Arbeitsplatzbeschreibungen erstellt sowie bewertet) werden, um hier eine für die Umsetzung hinreichende Klarheit und Verbindlichkeit zu erzielen. Nur so können auch neu geschaffene Stellen besetzt werden.

#### **4.5 Organisatorische Maßnahme**

Die oben beschriebene Auflösung des Bereiches „Leitung der Bezirkssozialarbeit und der Sozialbürgerhäuser Soziales“ und die Zuordnung der Kapazitäten, einhergehend mit organisatorischen Maßnahmen, insb. Stellenübertragungen und Bewertungen der neuen Funktionen sowie deren personalwirtschaftliche Auswirkungen wie beispielsweise Stellenbesetzungen und eventuelle Beförderungen/

Höhergruppierungen sollen ebenfalls zum 05.07.2021 erfolgen, da sonst sowohl die steuernden Bereiche als auch die Operative die neuen Aufgaben und Verantwortungen nicht wahrnehmen können. Außerdem hat die bisherige Einheit „Leitung der Bezirkssozialarbeit und der Sozialbürgerhäuser Soziales“ ab dem 05.07.2021 keine Funktion mehr in dem neuen Strukturmodell.

### **5 Umsetzungsprojekt**

Die noch nicht vorliegenden detaillierten Prozessbeschreibungen und Definition der Schnittstellen erfolgt ab 05.07.2021 in der Linie. Zur Begleitung und Steuerung und Koordination dieser Tätigkeiten wird eine Projektleitung benötigt. Diese trägt die Ergebnisse zusammen und legt sie dem weiterhin existierenden Lenkungskreis vor.

Dem Stadtrat werden nach Beendigung des Umsetzungsprojektes die kompletten Ergebnisse des Organisationsprojektes vorgestellt. In diesem Rahmen wird auch festgelegt, wann eine Evaluation der Umorganisation sinnvoll und erforderlich ist und wie diese Evaluation erfolgen soll.

### **Anhörung des Bezirksausschusses**

In dieser Beratungsangelegenheit ist die Anhörung eines Bezirksausschusses nicht vorgesehen (vgl. Anlage 1 der BA-Satzung).

### **Abstimmung mit anderen Referaten und Stellen**

Die Beschlussvorlage ist mit der Stadtkämmerei abgestimmt (s. Anlage 1).

Das Personal- und Organisationsreferat hat zu der Beschlussvorlage die als Anlage 2 beigefügte Stellungnahme abgegeben. Hierzu nimmt das Sozialreferat wie folgt Stellung:

Das Sozialreferat arbeitet kontinuierlich und mit großem personellen Aufwand an der Umsetzung der Neuen Steuerungslogik. Die Leitgedanken, Eckpfeiler sowie die wichtigsten Hauptprozesse sind mittlerweile abschließend definiert. Hierbei wurden einschlägige Entscheidungswege, Verantwortlichkeiten, Eskalationsszenarien, Kommunikationswege, Aufgabenverteilungen, Zuständigkeiten und Gremien klar definiert. Dort, wo noch Prozessbeschreibungen fehlen oder dort, wo die Praxis zeigt, dass Nachbesserungen erforderlich sind, wird dies im Rahmen des unter Ziffer 5 näher beschriebenen Umsetzungsprojektes erfolgen. Es kann jedoch davon ausgegangen werden, dass aufgrund der bereits beschriebenen Prozesse, der neuen Aufgabenzuordnung und Verantwortlichkeiten die einschlägigen Arbeitsplatzbeschreibungen bereits jetzt erstellt werden können, da die neuen Aufgabenzuschritte eine zentrale Grundlage der neuen Steuerungsideen darstellen. Die Detailarbeit und das Nachjustieren im Rahmen des Umsetzungsprojektes dürften hierauf deshalb keine entscheidenden Auswirkungen haben.

Die Umsetzung der Neuen Steuerungslogik ist für das Sozialreferat von zentraler Bedeutung und wird aus diesem Grund mit hoher Priorität von allen Beteiligten verfolgt, so dass die stellenplantechnische Umsetzung zum geplanten Umsetzungszeitpunkt am 05.07.2021 angestrebt wird. Der Vollzug der organisatorischen Veränderungen löst auch für das Personal- und Organisationsreferat einen nicht unerheblichen Arbeitsaufwand aus. Um dem Anliegen des Personal- und Organisationsreferates Rechnung zu tragen, wird die Ziffer 3 des Antrags der Referentin folgendermaßen umformuliert:

„Das Personal- und Organisationsreferat wird gebeten, die organisatorischen Veränderungen stellenplantechnisch und personalrechtlich entsprechend des vom Sozialreferat vorgelegten Antrags nach abgeschlossener Bearbeitung unmittelbar zu vollziehen.“

Einer Streichung der Ziffer 3 des Antragstextes kann nicht zugestimmt werden.

In der Beschlussvorlage wurde dargestellt, dass die Umorganisation ressourcenneutral erfolgen wird. Eine Einsparung von Stellenkapazitäten ist nicht möglich. Dies wird unter Ziffer 4 der Beschlussvorlage ausführlich dargelegt. Zum einen müssen im Bereich des Controllings und der Steuerungsunterstützung bei der Referats- und Geschäftsleitung neue zentrale Stellen geschaffen werden. Da sowohl auf die Sozialbürgerhäuser als auch auf die Ämter neue Aufgaben zukommen, die bislang von der LBS durchgeführt wurden, sind auch hier in geringem Umfang Stellenumverteilungen erforderlich. Rund ein Drittel der 31,1 VZÄ der LBS (Fachverfahrensbetreuung SoJA, Controlling und Einarbeitung) werden komplett mit den zugehörigen Aufgaben in die Ämter verschoben.

Gleichwohl erfolgt aufgrund der aktuellen haushaltsrechtlichen Bestimmungen sehr wohl eine monetäre Einsparung.

Die Stellen- bzw. Budgetverteilung an die Ämter und die SBH erfolgt auf Basis des aktuell vorhandenen Budgets. Aufgrund einer hohen Anzahl von freien Stellen, die überwiegend seit vielen Monaten vakant sind (als Ausfluss der langen Zeit der Umorganisation), ist das vorhandene Budget inzwischen deutlich geringer als es bei einer „normalen“ Besetzungsquote wäre. Dies führt dazu, dass im Stellenplan zwar 31,1 VZÄ an Stellenkapazitäten in der jeweiligen Einwertung ausgebracht sind, das dafür erforderliche Budget jedoch nicht in der notwendigen Höhe vorhanden ist. In der Folge können die Ämter und SBH nur eine entsprechend geringere Anzahl an VZÄ - abhängig von der jeweiligen Einwertung - realisieren.

Dem Korreferenten, Herrn Stadtrat Schreyer, der Stadtkämmerei, der Gleichstellungsstelle für Frauen, dem Personal- und Organisationsreferat und dem Sozialreferat/Stelle für interkulturelle Arbeit ist ein Abdruck der Sitzungsvorlage zugeleitet worden.

## **II. Antrag der Referentin**

1. Das Sozialreferat wird beauftragt, das aufgezeigte Organisationsmodell umzusetzen.
2. Das Sozialreferat wird beauftragt, die erforderlichen organisatorischen und personellen Maßnahmen umzusetzen und beim Personal- und Organisationsreferat zu beantragen.
3. Das Personal- und Organisationsreferat wird gebeten, die organisatorischen Veränderungen stellenplantechnisch und personalrechtlich entsprechend des vom Sozialreferat vorgelegten Antrags nach abgeschlossener Bearbeitung unmittelbar zu vollziehen.
4. Das Sozialreferat wird beauftragt, nach Beendigung des Umsetzungsprojektes dem Stadtrat einen Abschlussbericht vorzulegen.
5. Dieser Beschluss unterliegt nicht der Beschlussvollzugskontrolle.

## **III. Beschluss**

nach Antrag.

Die endgültige Beschlussfassung obliegt der Vollversammlung des Stadtrates.

Der Stadtrat der Landeshauptstadt München  
Kinder- und Jugendhilfeausschuss

Die Vorsitzende

Die Referentin

Verena Dietl  
Bürgermeisterin

Dorothee Schiwy  
Berufsm. Stadträtin

**IV. Abdruck von I. mit III.**

über D-II-V/SP

**an das Direktorium – Dokumentationsstelle**

**an die Stadtkämmerei**

**an das Revisionsamt**

z.K.

**V. Wv. Sozialreferat**

1. Die Übereinstimmung vorstehenden Abdrucks mit der beglaubigten Zweitschrift wird bestätigt.

2. **An das Sozialreferat, Stelle für interkulturelle Arbeit**

**An die Gleichstellungsstelle für Frauen**

**An das Personal- und Organisationsreferat, P 3**

**An das Sozialreferat, S-GL-F (4 x)**

**An das Sozialreferat, S-GL-P**

**An das Sozialreferat, S-GL-O**

z.K.

Am

I.A.