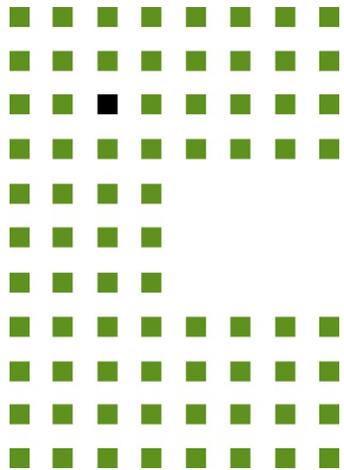




Organisationsentwicklung in der  
Kinder- und Jugendhilfe  
(Schwerpunkt: Referat 46 –  
Familienunterstützende Dienste)



## Angebotspräsentation für die Sitzung des Kreisausschusses

IMAKA GmbH  
Markus Graßmann  
Sandro Belser

**Bad Dürkheim, den 26.02.2018**

## IMAKA Institut für Management GmbH

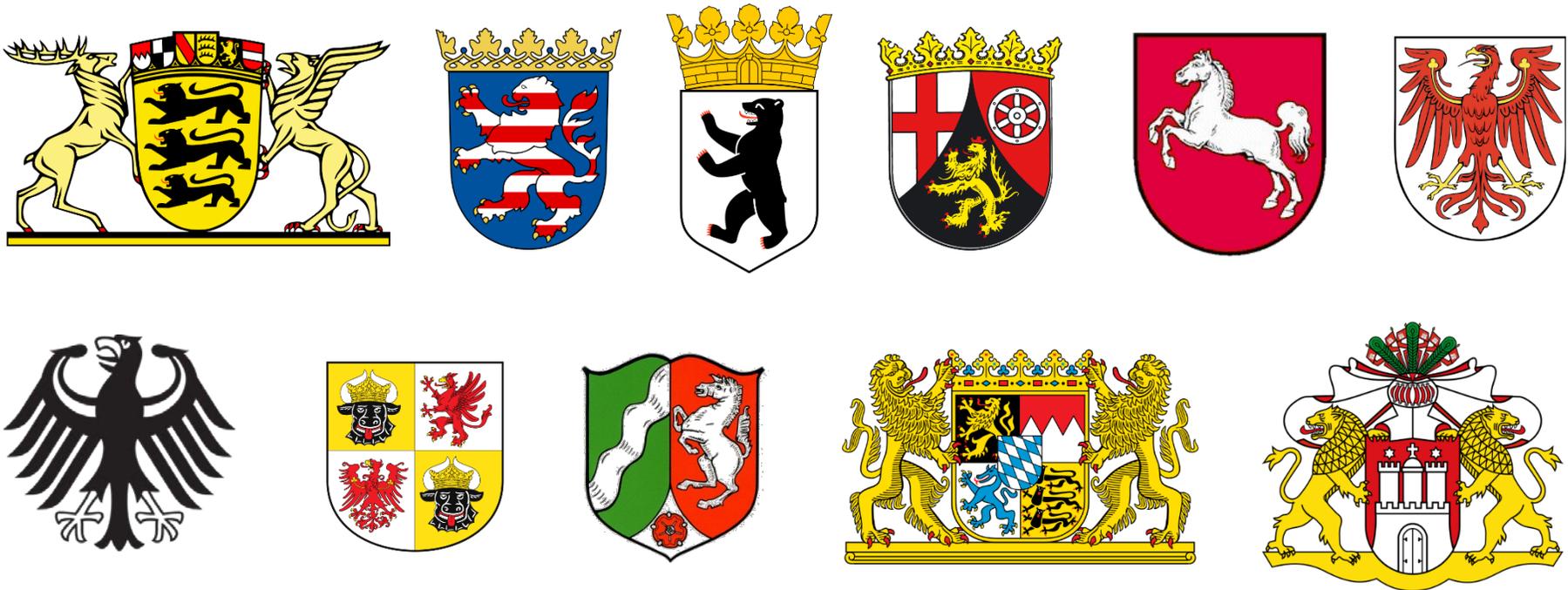
- **Unsere Erfahrung:**  
Seit über 25 Jahren als Unternehmensberatung am Markt.
- **Unsere Auftraggeber:**  
Öffentliche Verwaltungen und privatwirtschaftliche Unternehmen.
- **Unser Anspruch:**  
Veränderungsziele schnell, wirksam und nachhaltig erreichen.
- **Unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter:**  
Mehr als 20 fest angestellte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und ein weites Netzwerk an Kooperationspartnern gewährleisten eine kompetente und individuelle Unterstützung unserer Kunden.
- **Unsere Unabhängigkeit:**  
Wir gehören uns und sind nur unseren Auftraggebern und uns selbst verpflichtet.
- **IT-Neutralität:**  
Wir sind kein Systemhaus, wir unterhalten keine vertraglichen Beziehungen zu Systemanbietern und agieren in unserer Beratungstätigkeit herstellerunabhängig.

## Beispielhafte Projektschwerpunkte

- **Organisationsuntersuchungen**  
z. B. in den Bereichen allgemeine Verwaltung und Personalwesen, Informations- und Kommunikationstechnik, öffentliche Sicherheit- und Ordnung, Ausländerbehörden, Flüchtlinge und Asyl, Jugend und Soziales, Kinderbetreuung, Hoch- und Tiefbau, Bauhöfe und Stadtentwässerung, kommunale Unternehmen etc.
- **Personalbedarfsbemessungen in summarischer und analytischer Form in allen Bereichen der Kommunalverwaltung**
- **Projekte zur Fach- und Finanzsteuerung sowie zur Haushaltskonsolidierung**
- **Fachberatung**  
u. a. in den Bereichen TVöD (Entgeltordnung, LoB etc.), Stellenbeschreibungen/-bewertungen, Flüchtlinge/Asyl, PSG I bis III, BTHG, SGB II, SGB VIII, SGB IX, SGB XII, Gebührenrecht etc.
- **IT-Beratung**  
z. B. Einführung von Dokumentenmanagementsystemen (DMS), Beschaffungsprozesse im IT-Bereich, IT-Sicherheit, Auswahl und Einführung von Fachverfahren, UHD/SLA, IT-Strategie etc.
- **Personal- und Führungskräfteentwicklung**  
Seminare in interkommunaler Zusammensetzung, Mitarbeiterbefragungen, 360°-Feedback, Kundenbefragungen, Auswahlverfahren/Assessment-Center etc.

## Auftraggeber in öffentlichen Verwaltungen

Wir besitzen **Projekterfahrung bei über 300 kommunalen Gebietskörperschaften** (Landkreise, Städte und Gemeinden) und **Landesverwaltungen** in zehn Bundesländern quer durch die Bundesrepublik sowie in der **Bundesverwaltung**.



# Unsere kommunalen Auftraggeber (Auszug)



# Organisationsentwicklung Kinder- und Jugendhilfe bei der KV Bad Dürkheim



## Ausgangssituation und Zielsetzungen im Projekt



# Kreisverwaltung Bad Dürkheim

Landrat Hans-Ulrich Ihlenfeld



## Geschäftsbereich I

Landrat  
Hans-Ulrich Ihlenfeld

### Abteilung 1

Zentrale Aufgaben und Finanzen

Abteilungsleitung

Elke Thomas

Vertretung

Andrea Rau

### Kreiskrankenhaus

Grünstadt

Verwaltungsdirektor

Udo Langerbacher

Vertretung

Timo Ries

### RGPA (Stabstelle)

Rechnungs- und  
Gemeindeprüfungsamt

Abteilungsleitung

Gabriele Weber

Vertretung

Gabi Schött

### AWB

Abfallwirtschafts-  
betrieb

Werkleiter

Klaus Fabst

Vertretung

Bernd Läche

## Geschäftsbereich I

Erster Kreisbeigeordneter  
Claus Potje

### Abteilung 4

Kreisjugend- und  
Sozialamt

Abteilungsleitung

Johannes Henrich

Vertretung

Annette Pilzko

### Abteilung 7

Gesundheitsamt

Abteilungsleitung

Dr. Silke Bazanach

Vertretung

Margriet Balk-de Graaf

## Geschäftsbereich II

Kreisbeigeordneter  
Sven Hoffmann

### Abteilung 3

Ordnung und  
Verkehr

Abteilungsleitung

Ulrich Störzner

Vertretung

Frank Straub

### Abteilung 5

Bauen und  
Umwelt

Abteilungsleitung

Klaus von Krog

Vertretung

Volker Kaul

## Geschäftsbereich III

Kreisbeigeordneter  
Reinhold Pfuhl

### Abteilung 6

Lebensmittelüberwachung,  
Veterinärwesen, Landwirtschaft

Abteilungsleitung

Winfried Zaremba

Vertretung

Mandy Sperllich

## Geschäftsbereich IV

Ltd. Staatl. Beamter  
Achim Martin

### Abteilung 2

Rechtsangelegenheiten,  
Schulen und Kultur

Abteilungsleitung

Koordinatorin AG Gebäudeverwaltung\*\*

Rolf Key

Vertretung

René Planer

### Referat 10

Öffentlichkeitsarbeit,  
Gremienarbeit,  
„Gleichstellung“ und  
Zentrales Controlling\*

### Referat 11

Organisation und  
Zentrale Dienste\*

### Referat 12

Personalverwaltung

### Referat 13

Grundsatzplanung,  
Kreisentwicklung,  
ÖPNV

### Referat 14

Finanzen

### Referat 15

Informationstechnologie

### Referat 40

Grundsatz- und  
Planungsaufgaben

### Referat 41

Hilfe in besonderen  
Lebenslagen

### Referat 42

Existenzsichernde  
Sozialleistungen

### Referat 43

Wirtschaftliche  
Jugendhilfe, Elterngeld

### Referat 44

Erwachsenen-  
betreuung

### Referat 45

Vormundschaften,  
Pflegschaften,  
Besuchschaften für  
Minderjährige,  
Unterhaltsvorschusskasse

### Referat 46

Familien-  
unterstützende Dienste

### Referat 30

Ordnungsbehörde,  
Katastrophenschutz

### Referat 50

Allgemeine  
Bauverwaltung,  
Baubaufsicht,  
Bauförderung

### Referat 31

Amt für Migration und  
Integration,  
Personenstand,  
Staatsangehörigkeit

### Referat 51\*\*

Kreis eigenes  
Bauwesen

### Referat 32

Straßenverkehr,  
Verkehrswirtschaft

### Referat 52

Umweltschutz und  
Landespflege

### Referat 33

Kraftfahrzeug-  
zulassung

### Referat 20

Kommunalaufsicht

### Referat 21

Allgemeine  
Rechtsangelegenheiten,  
Kreisrechtsausschuss\*,  
Bürgerdienste

### Referat 23

Schulen und Sport

### Referat 24

Kreisvolkshochschule,  
Weiterbildung und Kultur

Untersuchungsbereich: Referat 46 –  
Familienunterstützende Dienste

Herr Potje und Herr Hoffmann sind hauptamtlich bestellt, Herr Pfuhl ist ehrenamtlich bestellt.

\* Landrat direkt unterstellt:

- Gleichstellungsstelle
- zentrales Controlling
- Informationssicherheit, Arbeitssicherheit
- Datenschutz

\*\* GB II direkt unterstellt:

- Referat 51
- Gebäudeverwaltung

## Ausgangssituation

- Das Referat 46 – Familienunterstützende Dienste umfasst v.a. die Sozialen Dienste der Kinder- und Jugendhilfe und arbeitet seit 2008 mit **vier Sozialraumteams**:
  - Den **vier Sozialräumen** sind die Fachkräfte der Familienunterstützenden Dienste sowie der Sachgebietes Pflegekinderwesen und Adoption, Jugendbildung/-beratung, Jugendgerichtshilfe sowie Schulsozialarbeit zugeordnet.
  - Für jedes Sozialraumteam wurden **Teamsprecherinnen bzw. Teamsprecher** benannt (aber: keine formalisierten Führungskräfte); hierdurch ergibt sich eine im interkommunalen Vergleich ziemlich **hohe Leistungsspanne** bei der zuständigen (neuen) Referatsleitung.
- Handlungsbedarf bei der **Standardisierung und Dokumentation der Kernprozesse** in den Sozialraumteams.
- **IT-Systemwechsel**:
  - Durch den anstehenden Systemwechsel auf das **neue IT-Fachverfahren PROSOZ OPEN/WebFM** nimmt der Handlungsdruck zur Einführung standardisierter und dokumentierter Prozesse insbesondere in den Sozialen Diensten zu.
  - Dies dürfte auch vor dem Hintergrund des **Fachkräftemangels** von Bedeutung sein.

## Zielsetzungen im Projekt

- **Durchführung einer systematischen Struktur- und Prozessanalyse:**  
Überprüfung der Aufbauorganisation, Abläufe, Vorgehensweisen und Prozesse innerhalb der beteiligten Organisationseinheiten bzw. Sozialraumteams und im Hinblick auf ihre Kooperationsbeziehungen bzw. Schnittstellen zu anderen Organisationseinheiten; Kritische Würdigung und ggf. Optimierung der Kernprozesse.
- **Stellenbedarfsermittlung:**  
Es ist der nach gutachterlicher Einschätzung notwendige Stellenbedarf für eine effektive und effiziente Produkt- und Leistungserbringung zu benennen, wobei auf die bereits bestehenden Grundlagen Bezug genommen wird.
- **Sicherstellung sachgerechter Standards und Regelwerke:**  
Überprüfung der ggf. bestehenden **Standards und Regelwerke** in den relevanten Kernprozessen (z. B. Zugangs- und Verlaufssteuerung HzE, § 35 a SGB VIII, § 41 SGB VIII, Fallmanagement, kollegiale Fallberatung, Entscheidungsteam, Funktionsbild der wirtschaftlichen Jugendhilfe etc.) und ggf. Redesign oder Neuentwicklung.
- **Fach- und Finanzsteuerung:**  
Überprüfung der bestehenden Instrumente zum **Fach- und Finanzcontrolling** unter Berücksichtigung des bei der Kreisverwaltung Bad Dürkheim anstehende Systemwechsels des IT-Fachverfahrens (derzeit MOSES; zukünftig PROSOZ OPEN/WebFM).

## Beispielhafte Untersuchungsschwerpunkte im Leistungsbereich Kinder- und Jugendhilfe:

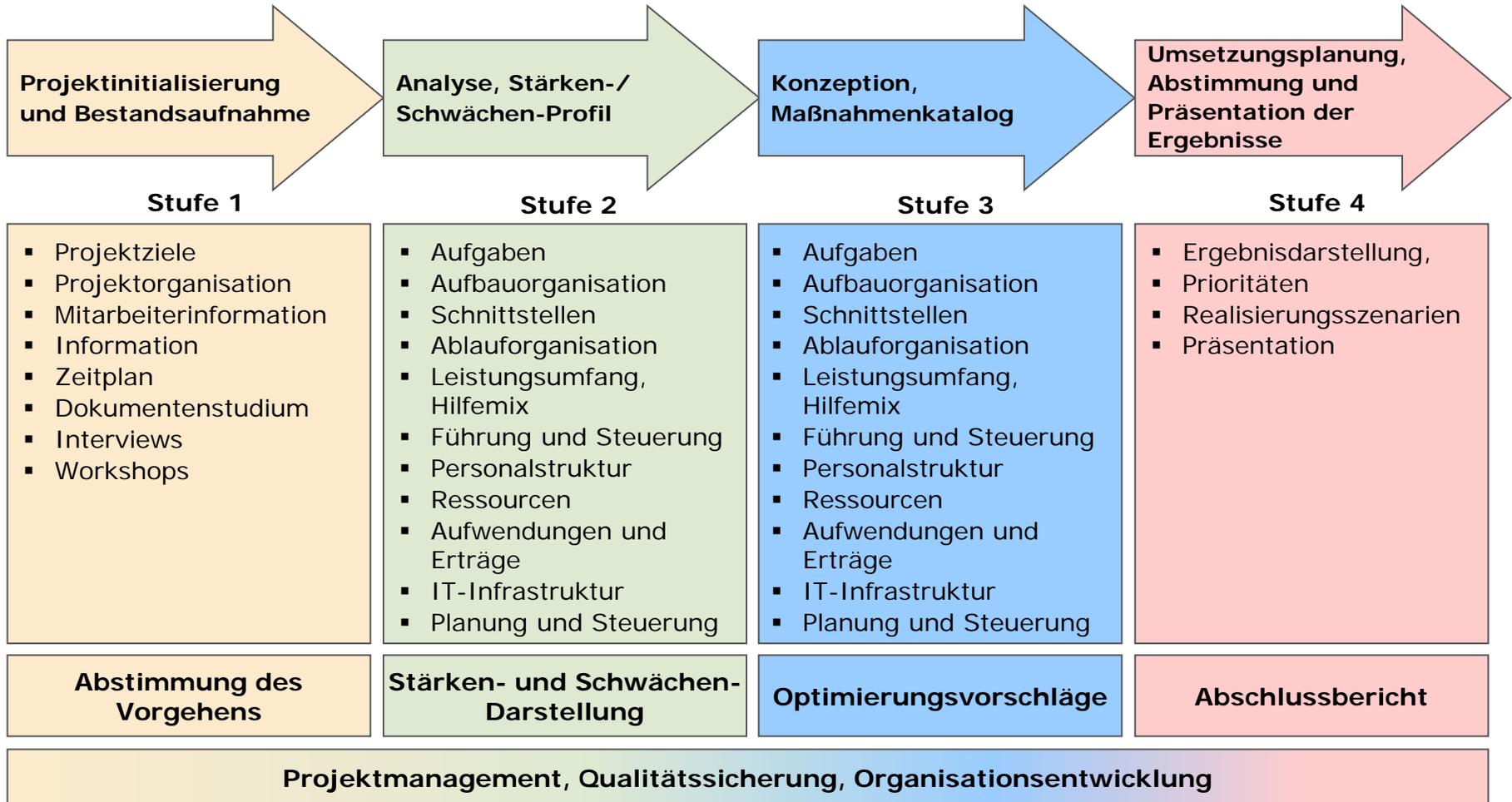
- Gestaltungsspielräume gemäß SGB VIII?
- Hilfedichten? Kapazitätsausstattung und -entwicklung?
- Zugangs- und Verlaufssteuerung?
- Kooperation WJH und Soziale Dienste?
- Steuerungsinstrumente in Anspruch und Wirklichkeit?
- Struktur und Standardisierung der Kernprozesse (Hilfeplanung, Kostenheranziehung, Unterhaltsüberprüfungen, Überprüfung der Hilfen, Teilhabefähigkeit, Befristungen, Forderungsmanagement etc.)
- Angebotsstruktur? Angebotslücken im Hilfemix?
- Leistungserbringung der Hilfen? Auftragsmanagement? Kooperation mit Freien Trägern? Leistungs- und Entgeltvereinbarungen? Abrechnung und Controlling?
- Sozialräumliches Arbeiten und Controlling?
- Organisation von Fallmanagement und Leistungssachbearbeitung?
- Personalplanung, Personalmanagement, Personalentwicklung...?
- (...)

# Organisationsentwicklung Kinder- und Jugendhilfe bei der KV Bad Dürkheim



## Vorgehen im Projekt

# Vorgehen im Projekt



# Aufgaben-Stellen-Matrix: Beispiel Kreisjugendamt X (hier: ASD)

Ifd. Nr.	Aufgaben (Kurzbezeichnung)	Stellenanteile je Aufgabe gesamt	Aufgaben- bzw. Funktionsbereiche							Bemerkung
			MA 1	MA 2	MA 3	MA 4	MA 5	MA 6	MA X	
			Herr A	Frau B	Herr C	Frau D	Frau E	Frau F	NN	
			GL ASD	SB ASD	SB ASD	SB ASD	VWS	VWS	NN	
			EGr/ Bes. Gr.	EGr/ Bes. Gr.	Bes. Gr.	Bes. Gr.	Bes. Gr.	Bes. Gr.	Bes. Gr.	
			S15	S14	S14	S14	E6	E6	XXX	
			Beschäft. - umfang	Beschäft. - umfang	Beschäft. - umfang	Beschäft. - umfang	Beschäft. - umfang	Beschäft. - umfang	Beschäft. - umfang	
			1,00	1,00	1,00	0,70	1,00	0,60	XXX	

Stelle It. Stellenplan

1,00	1,00	1,00	0,70	1,00	0,60	XXX
------	------	------	------	------	------	-----

<b>1</b>	<b>Beratung und Unterstützung §§ 13, 16 - 18 SGB VIII</b>								
	Allgemeine Beratung	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	
	Beratung und Unterstützung (§ 13 SGB VIII)	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	
	Beratung bei Familienkonflikten, formlose Betreuungen (§ 16 SGB VIII)	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	
	Trennungs- und Scheidungsberatung durchführen	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	
	Beratung und Unterstützung Personensorge/Umgangsrecht	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	
	Kontakt zur Weitervermittlung in Hilfen außerhalb HzE	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	
	Fahr- und Wegezeiten	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	
<b>2</b>	<b>Fallbearbeitung im Vorfeld einer Entscheidung der Hilfe</b>								
	Persönl., telef. u. schriftl. Kontakte mit Beteiligten und Institutionen	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	
	Anamnese/Problem- und Ressourcenanalyse (bspw. Genogramm)	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	
	Beratungsteam	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	
	Zusammenführung Informationen / Vorbereitung Entscheidungsteam	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	
	Kollegiale Fallberatung	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	
	Entscheidungsteam	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	
	Teamvorlage erstellen	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	
	Dokumentation (int. u. ext. Schriftverk., auch Protokoll Entscheidungsteam)	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	
	Fahr- und Wegezeiten	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	
<b>3</b>	<b>Beratung und Unterstützung §§ 19 - 20 SGB VIII</b>								
	Neufälle (Erste Hilfeplanung bis Hilfebeginn)	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	
	laufende Fälle	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	
	Fahr- und Wegezeiten	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	
<b>X</b>	<b>(weitere Aufgaben ...)</b>								
	(...)	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	
<b>Summe Beschäftigungsumfang</b>			<b>1,00</b>	<b>1,00</b>	<b>1,00</b>	<b>0,70</b>	<b>1,00</b>	<b>0,60</b>	<b>0,60</b>

## Das „Miteinander“ in der Projektarbeit...

- IMAKA schlägt einen **kontinuierlichen und teamorientierten Verbesserungsprozess**, der gemeinsam mit den Führungskräften, Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Fachämter und den Querschnittsämtern gestaltet wird, vor.
- Veränderungen sollten **nicht gegen die Mitarbeiter** erreicht werden, sondern **gemeinsam mit ihnen**.
- Unser Grundsatz **„Betroffene zu Beteiligten machen“** gilt für Fachkräfte eines Jugendamtes im besonderen Maße.
- Daher: **Kein Gutachten, sondern gemeinschaftliche und nachhaltige Organisationsentwicklung**.
- Alle Beteiligten sollten mit dem notwendigen Einsatz in diesem Projekt mitarbeiten.
- UND: **Das Rad nicht neu erfinden!** Auf praxisgerechten und bewährten Lösungen aufbauen!



## Was spricht für IMAKA (1)

- **Jahrzehntelange Erfahrung** in der Organisationsberatung bei Kreisverwaltungen; insbesondere in den Leistungsbereichen Jugend und Soziales.
- Ausgewiesene **Referenzen** im Bereich Jugendhilfe - über **50 Jugendämter** in acht Bundesländern seit 1998; davon sind 20 Ämter aus der jüngeren Vergangenheit im Angebot vom 09.11.2017 aufgelistet.
- Ausgewiesene **Referenzen** im Bereich Jugendhilfe aus der „**erweiterten Nachbarschaft**“ des Kreises Bad Dürkheim, wie z. B. der Kreis Germersheim oder die Stadt Speyer.
- IMAKA hat etliche vergleichbare Projekte durchgeführt, bei denen eine **Überprüfung der sozialräumlichen Organisation** Gegenstand war.
- IMAKA verfügt über einschlägige Erfahrungen mit **diversen IT-Fachverfahren** im Bereich der Jugend- und Sozialhilfe, so z. B. PROSOZ 14plus, PROSOZ OPEN/Web FM, OK.Jug, OK.Sozius, LämmKOMM, LISSA, Care4, LogoData etc.

## Was spricht für IMAKA (2)

- Des Weiteren verfügen wir über umfangreiche **Musterbeschreibungen, Handlungsanweisungen und Checklisten zu zentralen Kernprozessen der Jugendhilfe** (z. B. Beratungs- und Entscheidungsprozesse im Vorfeld der Hilfen, Hilfeplanung, Erbringung, Steuerung und Kontrolle von Hilfeleistungen, präventive Maßnahmen, Vorgehen bei Kindeswohlgefährdungen, Entscheidungs- und Steuerungspraxis bei § 35a-Bedarfen, Verfahren bei der Kostenheranziehung Dritter etc.), die wir gerne in das Projekt bei der Kreisverwaltung Bad Dürkheim einbringen.
- Unsere Projektarbeit zeichnet sich durch eine **aktive Beteiligung der betroffenen Fach- und Führungskräfte** aus, was gerade bei Organisationsentwicklungsprozessen in Jugendämtern einen zentralen Erfolgsfaktor markiert.
- Sämtliche für das Projekt bei der Kreisverwaltung Bad Dürkheim vorgesehenen IMAKA-Beraterinnen und Berater verfügen über **umfangreiche Erfahrungen** in vergleichbaren Organisationsprojekten in Jugend- und Sozialverwaltungen.
- **Die Ergebnisse unserer Beratungsarbeit sind stets konkret, passgenau und nachhaltig angelegt. Unsere Empfehlungen sind klar und verständlich formuliert.**

Vielen Dank für Ihr Interesse!





# BACKUP

## Unsere Kunden in der Privatwirtschaft (Auszug)

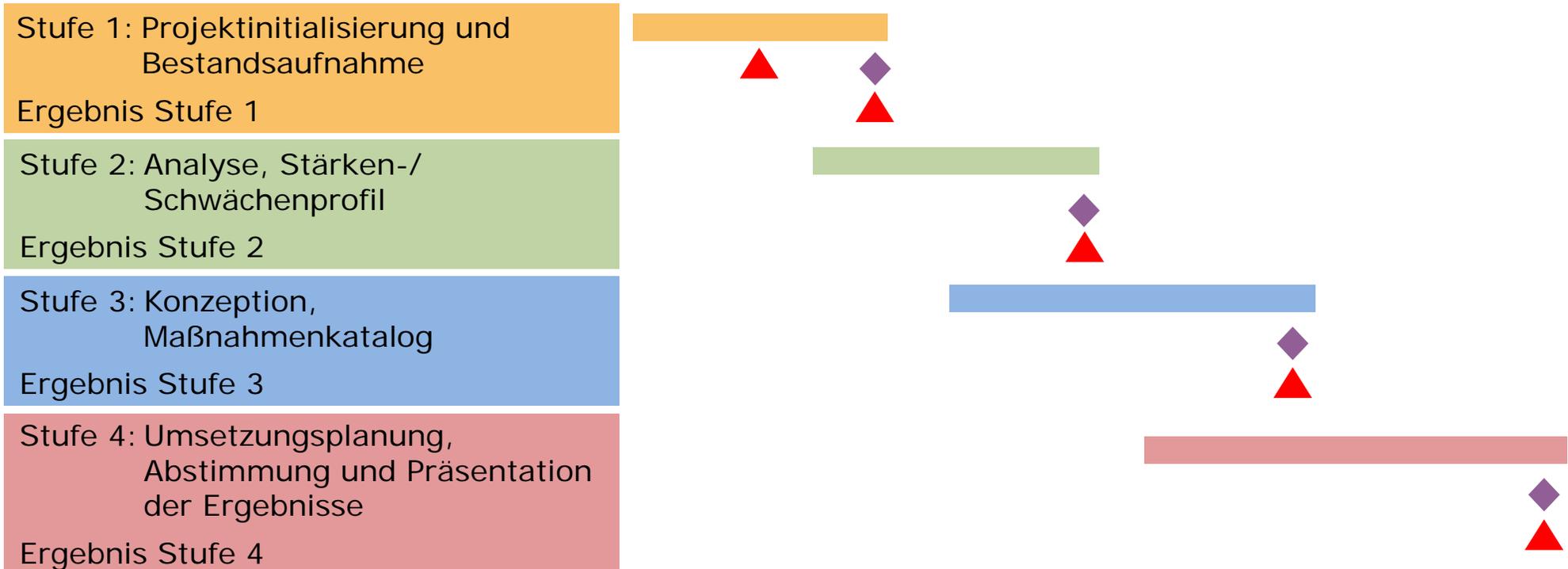


## Exemplarische Leitfragen bei den Interviews

- Kosten- und Leistungsstruktur?
- Personalausstattung, Beschäftigungsstruktur, Personalqualifikation, Personalauslastung in den einzelnen Organisationseinheiten?
- Aufgabenstruktur im Allgemeinen und real zu erbringende Aufgaben der einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter? Schnittstellen und Kooperation?
- Aufwand für Tätigkeiten, wo häufig geringe Mengeninformationen vorliegen (Beispiele: Zugangs- und Verlaufssteuerung, Prävention, Krisenintervention, pädagogische Eigenleistungen, Networking, Sozialraumarbeit, Konzeption neuer Hilfeangebote etc.)?
- Strukturen und Prozesse: Wer macht was und wer ist wofür zuständig? Wie ist die Aufgabenzuordnung zwischen den einzelnen Einheiten geregelt?
- Wie strukturiert bzw. standardisiert erfolgt die Hilfeplanung?
- Welche Beratungsangebote gibt es für welche Zielgruppen? Sind deren Umfang und Form bekannt? Welche Beratungsangebote fehlen derzeit?
- IT-Einsatz im Allgemeinen – und bei den Abteilungen und Gruppen im Besonderen?
- Wie erfolgen Personalentwicklung, Wissenstransfer und Feedback-Prozesse?
- (...)

## Sieben Potenzialfaktoren zur Strukturierung von Analyse und Konzeption





Kalenderwochen 2018

03	...	06	...	09	...	12	...	15	...	18
----	-----	----	-----	----	-----	----	-----	----	-----	----

◆ = Meilensteine    ▲ = Sitzung der Projektgruppe

<b>Organisationsentwicklung im Bereich der Kinder- und Jugendhilfeverwaltung mit dem Schwerpunkt auf das Referat 46 – Familienunterstützende Dienste</b>	<b>Aufwand IMAKA-Beratertage</b>
Stufe 1: Projektinitialisierung und Bestandaufnahme	7 - 8
Stufe 2: Analyse, Stärken- und Schwächenprofil	6 - 7
Stufe 3: Konzeption, Maßnahmenkatalog	10
Stufe 4: Umsetzungsplanung, Abstimmung und Präsentation der Ergebnisse	3
<b>Summe:</b>	<b>26 – 28</b>