

Vorlage für die Sitzung des Senats am 19. April 2016

„Jugendamt weiterentwickeln!“ JuWe.

Stand und Verlauf des JuWe-Transferprozesses – Evaluationsbericht zur Sicherstellung der personellen Rahmenbedingungen für den weiteren Umsetzungsprozess (Entsperrung 2016/2017)

A. Problem

Angesichts des großen, auch bundesweit beachteten Erfolges des 2010 bis 2014 durchgeführten Modellprojektes „Erziehungshilfe, Soziale Prävention und Quartiersentwicklung (ESPQ) – dessen Ergebnisse dem Senat mit dem Abschlussbericht am 15.12.2015 ausführlich berichtet worden sind – hat der Senat mit Beschlüssen vom 15.10.2013 sowie 07.10.2014 die Senatorin für Soziales, Kinder, Jugend und Frauen gebeten, einen Transferprozess zur Übertragung der positiven Ergebnisse des Modellprojektes auf das gesamte Jugendamt umzusetzen.

Folgende Zielsetzungen liegen dem Transfer zugrunde: Durch eine veränderte Arbeitsweise und Haltung im Case Management soll eine effizientere und zielgerichtete Fallsteuerung ermöglicht werden, die wiederum zu einer geringeren Eingriffsintensität und einem höheren Wirkungsgrad der erzieherischen Hilfen führen soll. Aufgrund einer größeren Zahl an „Beratungsfällen“ und deren intensiverer Bearbeitung soll sich die Notwendigkeit der Hilfen zur Erziehung in der Intensität und in der Quantität reduzieren.

Die Übertragung der Projektergebnisse auf das Jugendamt insgesamt und damit auf den gesamten Sozialdienst Junge Menschen lässt neben den qualitativen Effekten somit auch eine Entlastung des Haushaltes im Bereich der Hilfen zur Erziehung erwarten. Aufgrund der ESPQ-Ergebnisse wird angenommen, dass durch den stadtweiten Transfer die gesamten Kosten der Hilfen zur Erziehung in absoluter Höhe zwar nicht sinken, der ansonsten zu erwartende Anstieg aber so wirksam gebremst werden kann, dass sich die eingesetzten zusätzlichen Ressourcen hierdurch mittelfristig refinanzieren werden (s. Senatsvorlage vom 07.10.2014, S. 9).

Der Transfer der Ergebnisse des Modellprojektes ESPQ erfordert einen umfassenden Organisationsentwicklungsprozess. Er bedeutet eine wesentliche Aufgabenveränderung für alle Case Managerinnen und Manager sowie die Führungskräfte im ambulanten Sozialdienst Junge Menschen und bedarf einer organisatorischen Umstrukturierung des gesamten Jugendamtes. So müssen unter anderem Aufgabenprofile für Referatsleitungen und Sozialzentrumsleitungen neu entwickelt, Gremienstrukturen der veränderten Aufgabenwahrnehmung angepasst und Geschäftsordnungen adaptiert – kurz: Leitungsstrukturen neu justiert werden. Da im Zuge der Weiterentwicklung des Jugendamtes auch dessen Aufgabenwahrnehmung weitgehend neu organisiert wird, ist das Projekt als Ressortprojekt in das übergreifende Vorhaben des Senats zur „Neuordnung der Aufgabenwahrnehmung“ aufgenommen worden. Als wichtigste Säulen des Prozesses „Jugendamt weiterentwickeln!“ (JuWe) und zentrale Parameter sind in den o. g. Senatsvorlagen benannt worden:

1. Personalentwicklung und -qualifizierung
2. Stärkung der Steuerungsfunktion des Case Managements

3. Sozialraumorientierung, Etablierung der fallübergreifenden und -unabhängigen Arbeit des Case Managements
4. Strukturelle Weiterentwicklung des Jugendamtes.

Der Prozess der Weiterentwicklung des Jugendamtes wird von einer ressortübergreifenden Lenkungsgruppe beraten und begleitet. Diese Gruppe setzt sich aus den Vertreterinnen und Vertretern der Senatskanzlei, der Senatorin für Finanzen, der Senatorin für Soziales, Jugend, Frauen, Integration und Sport und dem Amt für Soziale Dienste zusammen.

Das Projekt JuWe begann Anfang 2015 und hat nunmehr den Zustand erreicht, an dem die zweite Stufe des Transferprozesses anläuft, wozu in der Konzeption des Projektes die Zuweisung weiterer personeller Unterstützung geplant ist.

In seinem Beschluss vom 07.10.2014 hat der Senat eine solche Zuweisung von weiteren, für das Projekt vorgesehenen Vollzeitkräfte folgendermaßen konditioniert:

„4. Er bittet die Senatorin für Finanzen und die Senatorin für Kinder, Jugend und Frauen einen Vorschlag für die Finanzierung des Ausbaus der Maßnahme in den Jahren ab 2016 in die Beratungen über den Haushalt 2016/2017 einzubringen. Die entsprechenden Personalmittel (11,0 Vollkräfte in 2016 sowie zusätzlich 3 Vollkräfte in 2017) dürfen erst dann verwendet werden, wenn der Senat Ende 2015 auf Basis einer Evaluation des bisherigen Transferprozesses entsprechend entschieden hat“.

Dem Senat ist daher über den Fortschritt des Projektes und das planmäßige Erreichen von Meilensteinen zu berichten, so dass die Entsperrung der mit Senatsbeschluss vom 7.10.14 vorgesehenen weiteren Personalmittel erfolgen kann.

B. Lösung

Gemäß der Bitte des Senats um fortlaufende Auswertung und Berichterstattung stellt die Senatorin für Soziales, Jugend, Frauen, Integration und Sport nachfolgend den aktuellen Stand des bisherigen Transferprozesses vor. Mit diesem Bericht wird zudem der Bedarf für die Entsperrung der weiteren Stellen dargelegt.

Die Evaluation der Modellphase ESPQ, die während des Modellprojekts von der wissenschaftlichen Begleitung vorgenommen worden war, ist durch ein fortlaufendes Controlling für JuWe ersetzt worden, das in enger Abstimmung mit den beteiligten Ressorts entwickelt wurde und derzeit aufgebaut wird, um auch die quantitativen Ergebnisse transparent zu machen. Im Übrigen werden für die ehemalige Modellregion Walle die Effekte des Modellprojektes in halbjährlichem Rhythmus weiter erfasst, um Aussagen zur Nachhaltigkeit dieser Effekte zu ermöglichen.

Nachfolgend werden für die Teilbereiche des Projekts JuWe der jeweils erreichte Stand der Umsetzung dargestellt und mit dem geplanten Projektverlauf abgeglichen.

1. Personalentwicklung und -qualifizierung

1.1 Flächendeckende Schulung: Inhaltlicher Transfer auf alle Stadtteilteams des Jugendamtes

Ein zentraler und erfolgsentscheidender Faktor bei der qualitativen Reorganisation der Hilfen zur Erziehung im Jugendamt Bremen ist eine ca. zweijährige flächendeckende teambezogene Schulung zum ressourcen-, lösungs- und sozialraumorientierten Case Management (CM) durch das Institut Lüttringhaus aus Essen. Diese intensive Qualifizierung zielt insbesondere auf eine veränderte Rolle und Haltung des Case Managements im Beratungsprozess und Hilfeplanverfahren, auf eine ressourcenaktivierende und damit auch präventiv wirkende Organisation der Hilfen sowie auf eine Verbesserung der Arbeits- und Entscheidungsabläufe ab.

Die stadtweite Qualifizierung im Rahmen von JuWe begann in einer ersten Stufe im April 2014. Es sollen alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Case Managements geschult wer-

den. Aus den 17 Stadtteilteams wurden 13 sogenannte Schulungsteams für zwei Schulungsstufen gebildet. Eine Schulungswelle wird jeweils in einem Zeitraum von zwei Jahren durchgeführt.

Eine Übersicht über die durchgeführten Schulungen und den derzeitigen Planungsstand der noch ausstehenden Schulungen ist in der **Anlage 1** beigefügt. Daraus wird ersichtlich, dass beide Stufen planmäßig verlaufen.

Nach der Schulung des Case Managements werden Schulungsreihen mit speziellen und angepassten Einheiten für andere Kernbereiche des Jugendamtes (Amtsvormundschaft, Häuser der Familie, Erziehungsberatung sowie die Wirtschaftliche Jugendhilfe) geplant und durchgeführt. Die erste entsprechende Schulungsreihe für die Amtsvormundschaft wird aktuell für 2016 inhaltlich und terminlich geplant. Für die weiteren Kernbereiche (Häuser der Familie, Erziehungsberatung und Wirtschaftliche Jugendhilfe) erfolgt momentan die inhaltliche Abstimmung der Schulungsinhalte.

1.2 Personelle Verstärkung des Case Managements in den Stadtteilteams

Neben der Qualifizierung ist die personelle Verstärkung des Teams eine weitere notwendige Erfolgsbedingung von ESPQ gewesen. Um die Ergebnisse des Modellprojektes erfolgreich auf das gesamte Jugendamt übertragen zu können, ist daher mit dem Senatsbeschluss vom 7.10.2014 eine schrittweise personelle Verstärkung der Stadtteilteams und anderer Bereiche im Gesamtvolumen von 27,5 BV vereinbart worden. Die aufgestockten personellen Ressourcen sind eine wesentliche Voraussetzung für den Erfolg von JuWe.

Tabelle: Personalbedarfe für den Transfer und die Weiterentwicklung des Jugendamtes (aus Senatsvorlage vom 07.10.2014)

	Mehrbedarf insgesamt in BV	Davon		Zusätzlicher Bedarf in BV in Jahren		
		bereits vorhanden in BV	zusätzlicher Bedarf in BV	2015	2016	2017
1	2	3	4	5	6	7
Casemanagement (Entlastung in Schulungen und Verstärkung zum Transfer)	29,0	8,5	20,5	11,5 (8 BV ab 1/15 und 3,5 BV ab 4/15)	9 (5 BV ab 1/16 und 4BV ab 4/16)	
Sozialraum- bzw. Stadtteilkoordination	4,0	1,0 ¹	3,0	1,0 (7/15)	2,0	
Geschäftsstelle ESPQ-Transfer	1,0	1,0				
Projektmanagement Weiterentwicklung des Jugendamtes	1,0		1,0	1,0		
Erziehungsberatung /Häuser der Familie	3,0		3,0			3,0
Insgesamt	38,0	10,5	27,5	13,5	11,0	3,0

Mit der jetzigen Senatsvorlage sollen die weiteren 14 Stellen entsperrt werden um die beschlossenen Verstärkungen im CM, in der Stadtteilkoordination sowie den Erziehungsberatungsstellen und den Häusern der Familie umzusetzen.

Die Personalsituation von JuWe stellt sich momentan wie folgt dar:

Im Jahr 2015 standen im CM 11,5 zusätzliche BV zur Verfügung, die planmäßig vorrangig in den Teams der ersten Schulungswelle eingesetzt wurden, die die Schulung in 2016 beenden werden. Trotz schwieriger Rahmenbedingungen im Bereich der Personalakquise konnten

damit die 11,5 zusätzlichen Stellen im Case Management sowie eine Stelle Projektmanagement in 2015 besetzt werden. Für die 1,0 BV Sozialraumkoordination hat es noch keine Stellenbesetzung gegeben.

Unabhängig davon wurden im Jahr 2015 über mehrere Ausschreibungsverfahren insgesamt 32 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Umfang von ca. 27 BV im klassischen Case Management im Jugendamt sowie im Bereich der unbegleiteten minderjährigen Ausländer eingestellt. Allerdings hat die hohe Personalfuktuation (Verrentung, Mutterschutz bei verstärkt eingestellten jungen Mitarbeiter/innen, Weiterbewerbungen etc.) dazu geführt, dass es trotz der Einstellungen immer wieder zu einer Personalunterdeckung gekommen ist. Zusätzlich bereitet es derzeit aufgrund des bundesweit zu beobachtenden Fachkräftemangels im gesamten Bereich der Kinder- und Jugendhilfe und damit auch im Jugendamt Probleme, Stellen zeitnah mit qualifiziertem Personal zu besetzen. Hinzu kommt, dass der außerordentlich starke Zuzug von unbegleiteten minderjährigen Flüchtlingen nach Bremen den Fachkräftebedarf gerade in der Kinder- und Jugendhilfe sehr stark erhöht.

Die in der Senatsvorlage vom 7.10.2014 angestellte Rentabilitätsberechnung geht von folgenden Effekten aus: *Der „erhöhte Personal- und Sachkosteneinsatz in Kombination mit der veränderten Arbeitsweise der Fallmanager soll den bisher stetigen Ausgabenzuwachs in den Hilfen zur Erziehung vermindern. Es soll ab 2017 ein aufwachsender positiver Nettoeffekt erzielt werden, so dass die eingesetzten Ressourcen vollständig refinanziert werden können. Mit einem spürbaren positiven Nettoeffekt wird ab 2018 gerechnet. Ab 2020 wird mit einer [Kosten-]Reduzierung im Umfang von 6.000 TEUR p.a. und mit einem Nettoeffekt (Gesamt-reduzierung abzgl. Personal- und Sachkosten) von ca. 4.500 TEUR p.a. gerechnet“.* Der Senat nahm am 15.12.2015 in seiner Befassung mit dem Abschlussbericht des Modellprojektes ESPQ 2011-2014 in Walle zur Kenntnis, dass dort deutliche positive Nettoeffekte in der hier beschriebenen Art erzielt wurden.

Die Schwierigkeiten bei der Stellenbesetzung und die hohe Personalfuktuation könnten möglicherweise eine zeitliche Verzögerung der erwarteten (auch fiskalischen) Effekte der Weiterentwicklung des Jugendamtes bewirken; dies wird im Finanzcontrolling des Projektes verfolgt. Als Reaktion auf die äußerst angespannte Situation bei der Rekrutierung der dringend benötigten Fachkräfte werden zurzeit verschiedene kurzfristige und mittelfristige Lösungswege verfolgt: u.a. Zulassung von Bewerber/innen erweitern, Bewerbungsverfahren optimieren und beschleunigen, Außendarstellung und Attraktivität des Jugendamtes als Arbeitgeber verbessern, verstärkte Bindung der Sozialarbeiter/innen im Anerkennungsjahr an das Jugendamt.

Weitere Verstärkungen im Umfang von 9 BV sind für die Teams, die sich derzeit in der Schulung befinden, ab Mitte 2016 erforderlich und vorbehaltlich der Entsperrung durch den Senat vorgesehen. Daneben sollen zur vereinbarten Verstärkung der sozialräumlichen Arbeit ab Mitte 2016 auch die Sozialraumkoordination um 2 BV und ab 2017 auch die Häuser der Familie und die Erziehungsberatung als steuerungsrelevante ambulante Beratungs- und Unterstützungsangebote mit insgesamt 3 BV ausgebaut werden. Damit steht für die 6 Sozialzentren durchschnittlich 1 BV zur Verfügung. Wie in der Senatsvorlage vom 7.10.2014 ausgeführt, ist ein sozialräumlich orientiertes Jugendamt notwendigerweise durch professionelle Netzwerkarbeit im Stadtteil und Sozialraumkoordination vor Ort zu ergänzen. Die Referatsleitungen sollen daher stärker als bisher Unterstützung durch die Sozialraumkoordination erfahren. Für den Ausbau der niedrighschwelligeren präventiven Infrastruktur in den Stadtteilen soll zudem die Arbeit in der Erziehungsberatung und den Häusern der Familie verstärkt werden. Diese beiden Dienste sind wichtige Ansprechpartner für die Familien und Jugendlichen sowie die Referatsleitungen Junge Menschen, wenn es um unterstützende Angebote im Sozialraum geht.

Insgesamt kann festgehalten werden, dass die Qualifizierung und Verstärkung des Personals im vorgesehenen Umfang umgesetzt wurde.

2. Stärkung der Steuerungsfunktion des Case Managements: Vereinheitlichung der Arbeitsstandards

Grundlage für die gesamte Projektdurchführung und insbesondere für die Vereinheitlichung der Arbeitsstandards bilden die strategischen Ziele des Jugendamtes, die im Rahmen eines diskursiven Entwicklungsprozesses mit breiter Beteiligung der unterschiedlichen Ebenen im AfSD und im Ressort (Jugendamtsleitung und Stab, Sozialzentrumsleitungen, Referatsleitungen Junge Menschen, Fachabteilung, etc.) entwickelt worden sind:

Strategische Ziele: Jugendamt 2020

- *Wir wollen die Familien in den Mittelpunkt unseres Handelns stellen. Dieses soll durch eine umfassende Beteiligung der Hilfeadressaten, durch konsequentes Herausarbeiten des Willens und der Ziele der Familien erfolgen.*
- *Wir wollen die Ressourcen der Eltern, Kinder und Jugendlichen bzw. des familiären und sozialen Umfelds aktivieren und passgenaue Hilfen entwickeln.*
- *Wir wollen die Steuerungsfunktion des Jugendamtes stärken.*
- *Wir wollen hohe Verfahrensstandards im Kinderschutz und im Leistungsbereich erreichen.*

Als Ergebnis sollen – ausgehend von den bereits erarbeiteten Fachstandards und Leitbildern – feste Arbeitsabläufe, klare Arbeitsstrukturen und einheitliche Arbeitsverfahren und –standards erreicht werden. Dies beinhaltet die konzeptionelle Weiterentwicklung und weitere Qualifizierung des Hilfeplanverfahrens unter Berücksichtigung sowohl der in den Schulungen vermittelten Neuerungen als auch der Ergebnisse des Modellteams sowie der guten Praxis aus anderen Stadtteilteams. Eine neue inhaltliche Strukturierung ist vor allem in den folgenden Feldern erforderlich:

- a. Kinderschutz,
- b. Auftragsklärung und Falleinordnung,
- c. Qualifizierung der Diagnostik sowie
- d. kollegiale Beratung

Die Grundlagen dafür (inhaltlich wie auch methodisch) werden in den Lüttringhaus Schulungen vermittelt. In der **Anlage 1** ist die Modulübersicht mit den jeweiligen Schulungsinhalten dargestellt.

Leuchtturmfunktion Walle

Die Entwicklung fester Arbeitsabläufe, klarer Arbeitsstrukturen und einheitlicher Arbeitsstandards obliegt zunächst dem hierzu auch über die Modellphase ESPQ hinaus bereits verstärkten Team Walle. Es hat weiterhin eine sog. Leuchtturmfunktion („Leuchtturm Walle“). Es erarbeitet und erprobt derzeit Ablaufdiagramme und Arbeitsdokumente für die fachlichen Kernprozesse in den Bereichen Kinderschutz, Beratung und Hilfe zur Erziehung, Mitwirkung in familiengerichtlichen Verfahren sowie Jugendhilfe im Strafverfahren mit dem Ziel, ein einheitliches Verwaltungshandeln in der gesamten Organisation zu befördern.

Die im Modellprojekt ESPQ in Walle entwickelten Dokumente und Ablaufdiagramme für die Kernprozesse im Kinderschutz befinden sich in der Abstimmung und werden dann flächendeckend in das Jugendamt eingeführt. Ein entsprechender Fachtag mit allen Referatsleitungen hat am 28.01.2016 stattgefunden. Ein halbes Jahr nach der flächendeckenden Einführung ist eine Überprüfungsschleife zur Nachjustierung und Einarbeitung weiterer Verbesserungsvorschläge vorgesehen. Der weitere Einführungsprozess wird in enger Abstimmung und Arbeitsteilung vorgenommen:

Tabelle 1: Ablauf zur Einführung der Kinderschutzprozesse

		
Erarbeitung Leuchtturm Walle	JuWe Projektmanager	Referatsleitungen
Prozessvisualisierungen <ul style="list-style-type: none"> - Gesamtprozess - Teilprozesse (Was ist zu tun)	<ul style="list-style-type: none"> - Schulungspräsentation - Handout Teilnehmer - Digitalisierung der Dokumente - Verzahnung mit den übrigen Teilprojekten 	<ul style="list-style-type: none"> - Test der Prozesse und Dokumente - Schulung der Stadtteilteams - Einführung der Prozesse - Testphase im Stadtteilteam - Reflektion
Prozessbeschreibungen <ul style="list-style-type: none"> - Jeweils für die Teilprozesse (Wie ist es zu tun)		
Dokumente <ul style="list-style-type: none"> - Anschreiben - Formulare - Checklisten (Womit ist es zu tun)		

Die zeitliche Planung und bisherige Umsetzung der weitergehenden Einführung ist diesem Fortschrittsbericht als **Anlage 2** beigefügt.

Die Einführung der Kernprozesse in die Teams in den Sozialzentren wird durch das Institut INSO unterstützt. Darüber hinaus wird das Team Walle die Einführungsphase der Kernprozesse in den Stadtteilteams unterstützen.

Parallel zur Einführung der Kernprozesse zum Kinderschutz (a) werden als nächste Kernprozesse die Verfahren im Bereich Beratung und Hilfe zur Erziehung (b-d) erarbeitet und zeitversetzt analog der obigen Systematik eingeführt. Zusammenfassend stellt sich das Gesamtbild wie folgt dar:

Tabelle 2: Soll / Ist Abgleich zur Stärkung der Steuerungsfunktion des Case Managements:

Strukturierung (Soll)	Ist – Stand der Umsetzung
a) Kinderschutz	<ul style="list-style-type: none"> - Prozesse werden erarbeitet und im Jahr 2016 eingeführt
b) Auftragsklärung und Falleinordnung	<ul style="list-style-type: none"> - Gegenstand der Lüttringhaus Schulung - Anwendung erfolgt (nach Schulung) - Erstellung der amtsweiten Standards erfolgt momentan mit Unterstützung des Leuchtturms Walle.
c) Qualifizierung der Diagnostik	<ul style="list-style-type: none"> - Gegenstand der Schulung - Anwendung erfolgt - Erstellung der amtsweiten Standards erfolgt momentan mit Unterstützung des Leuchtturms Walle.
d) kollegiale Beratung	<ul style="list-style-type: none"> - Gegenstand der Schulung - Anwendung erfolgt - Überarbeitung der amtsweiten Standards (Wochenkonferenz) wird ab März gestartet

Die Vereinheitlichung der Arbeitsstandards und die dazu erforderliche Beschreibung und Einführung von Kernprozessen läuft gemäß der zeitlichen Planung bei leichten Verzögerungen aufgrund der hohen Personalfuktuation.

3. Sozialraumorientierung, Etablierung der fallübergreifenden und -unabhängigen Arbeit des Case Managements

Die sozialräumliche Netzwerkbildung und die Etablierung der fallübergreifenden und -unabhängigen Arbeit des Case Managements wird derzeit in den Stadtteilen systematisch ausgebaut.

Die Netzwerke zielen auf eine enge interdisziplinäre Zusammenarbeit aller Beteiligten im Bereich Kinderschutz (u.a. Jugendamt, Gesundheitsamt, Tagesbetreuung, Bildung, Frühförderung, freie Träger der Jugendhilfe) und eine gemeinsame Strategie im Bereich Kinderschutz und Prävention. Handlungsleitend ist dabei die im Modellprojekt entwickelte Organisation nach fachlich relevanten Alterskohorten. Die Einbindung der unterschiedlichen Akteure in die jeweiligen Netzwerke erfolgt nach dem jeweiligen Arbeitsbezug.

Abbildung 1 Aufbau der Netzwerkstrukturen in Walle



Ausgehend von den Waller Alterskohorten wurde ab Frühjahr 2015 eine gesamtstädtische Netzwerkstruktur erarbeitet und umgesetzt. Die ersten beiden Sitzungen des kommunalen Netzwerkes frühe Hilfen haben stattgefunden. Ferner wurde eine Bestandsaufnahme vorhandener dezentraler Netzwerke vorgenommen. Ausgehend von den Anforderungen des Bundeskinderschutzgesetzes und dessen Umsetzung im Rahmen der Bundesinitiative „Frühe Hilfen“ wurde eine erste Mustergeschäftsordnung für die operative Netzwerkarbeit entwickelt. Die Konkretisierung der Aufgabenstellung der Sozialraumkoordination und deren Abgrenzung zum erweiterten Tätigkeitsfeld der Referatsleitungen wird aktuell erarbeitet und soll dann im Rahmen einer Schwerpunktdienstbesprechung mit den Sozialzentrumsleitungen abgestimmt und festgelegt werden.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die Netzwerkarbeit wie vorgesehen schrittweise weiterentwickelt wird.

4. Strukturelle Weiterentwicklung des Jugendamtes: Transfer als Organisationsentwicklungsprozess

Die Leitbilder und strategischen Ziele sowie deren Operationalisierung bilden das Fundament der Weiterentwicklung des Jugendamtes. Sowohl die Teilprojekte als auch die daraus abgeleiteten Aufgaben werden auf die Erreichung dieser strategischen Ziele ausgerichtet:

Abbildung 2 Wirkmodell der strategischen Ziele und deren Operationalisierung



4.1. Transferempfehlungen

Eine wesentliche Grundlage für die Weiterentwicklung des Jugendamtes sind die aus dem Modellprojekt gewonnenen Transferempfehlungen (s. **Anlage 3**), die wie folgt zusammengefasst werden können:

1. *Qualitative und quantitative Stärkung des Case Managements, um eine intensiviertere Arbeit insbesondere in der Eingangsphase zu ermöglichen*
2. *Erweiterung der Stadtteilteams um die Berufsprofile Verwaltungskraft und Stadtteilkoordination*
3. *Stärkung der Führungsrolle und -funktion der Referatsleitungen*
4. *Frühzeitige und partnerschaftliche Beteiligung der freien Träger an der weiteren konzeptionellen Entwicklung*
5. *Systematischer Einbezug der informellen und formellen Ressourcen des Sozialraums in die fallspezifische Arbeit*
6. *Aktivierung der Jugendhilfeplanung und Weiterentwicklung zu einer systematischen Gesamtplanung*
7. *Entwicklung von hohen Standards in der Fallbearbeitung und -dokumentation im Kinderschutz und im Leistungsbereich.*

Die Transferempfehlungen sind Grundlage der weiteren Umsetzungsplanung. Im Rahmen eines am 19.2.2016 für die Mitarbeiterschaft und die Kooperationspartner des Jugendamtes durchgeführten Fachtages wurden allen Führungskräften und wesentlichen Prozessbeteiligten bzw. Multiplikatoren und Multiplikatorinnen die Gesamtergebnisse des Modellprojektes ESPQ vorgestellt.

4.2. Einbindung der Führungskräfte und des Case Managements in die Weiterentwicklung des Jugendamtes

Grundlegende Veränderungsprozesse sind üblicherweise von Bedenken und kritischen Nachfragen sowohl der Mitarbeiterschaft als auch von Kooperationspartnern (z.B. Freie Träger s.u.) begleitet. Die Überzeugung, Motivation und damit Einbindung der Mitarbeiterschaft in das Projekt JuWe ist daher ein zentraler Gelingensfaktor. Als zentrales Element in diesem Entwicklungsprozess wurde die Haltungsänderung der Case Managerinnen und Manager identifiziert, die sich von einem eher defizit- bzw. risikoorientierten Beratungsansatz hin zu einer stärker potenzial- und ressourcenorientierten Beratung entwickeln soll. Ausgehend von den aus den strategischen Zielen abgeleiteten Führungsprinzipien soll eine Haltung nicht verordnet, sondern entwickelt, erprobt und verstetigt werden. Dieses gelingt nur, wenn der

Veränderungsprozess durch die Mitarbeiterschaft im Inneren und durch die freien Träger im Äußeren akzeptiert ist. Dabei gilt es die kritischen Nachfragen der Mitarbeiterschaft konstruktiv für den Gesamtprozess zu nutzen.

Das gesamte Verfahren wird sehr transparent aufgesetzt, so dass Leitungskräfte und Case Management erkennen können, in welcher Art und Weise die örtlichen Vorschläge, Ideen und Anregungen in die Gesamtprojektplanung aufgenommen werden.

Die Einbindung der Leitungskräfte erfolgt u.a. durch die verschiedenen Kommunikationswege (z.B. Dienstbesprechung) und insbesondere durch eine strukturierte Bedarfserhebung in den 6 Sozialzentren. Der JuWe Projektmanager hat Besuche in den 6 Sozialzentren durchgeführt und die jeweilige Ausgangssituation im Sozialzentrum bzw. Stadtteilteam mit den Sozialzentrumsleitungen und Referatsleitungen erörtert und erfasst.

Hierzu wurden im 3. und 4. Quartal 2015 ca. 20 strukturierte Interviews von etwa zweistündiger Dauer geführt. Die Leitungskräfte haben über 200 einzelne Vorschläge, Ideen und Anregungen zu der Weiterentwicklung des Jugendamtes benannt. Die Gesamtübersicht der Ergebnisse wurde im Rahmen einer Schwerpunkt-Dienstbesprechung mit der Amts- und Jugendamtsleitung sowie den Sozialzentrumsleitungen im 4. Quartal 2015 vorgestellt und ausgewertet.

Die Case Manager in den Sozialzentren werden über das Informations- und Beratungsgremium, das im Rahmen des Einigungsstellenverfahrens eingerichtet wurde, eingebunden. In mehreren Sitzungen des Gremiums im 3. und 4. Quartal 2015 wurde die Projektstruktur erläutert und das weitere Verfahren besprochen. Im Rahmen eines Workshops im Oktober 2015 wurde mit dem Gremium eine erste Erhebung an Vorschlägen, Ideen und Anregungen vorgenommen. Im Anschluss daran (November – Dezember 2015) haben die Mitglieder des Gremiums innerhalb der 6 Sozialzentren weitere Aspekte für die Projektdurchführung gesammelt. Die Gesamtübersicht wurde in der letzten Sitzung des Gremiums in 2015 diskutiert und zur Kenntnis genommen.

Der JuWe Projektmanager hat im ersten Schritt (der Mitarbeiterbeteiligung) über 300 einzelne Aspekte für die Weiterentwicklung des Jugendamtes aufgenommen, sortiert und in nachfolgende Cluster eingeordnet:

Abbildung 3 Clusterung der Vorschläge aus der Mitarbeiter/innenbeteiligung



In der weiteren Befassung werden in den kommenden Wochen für die jeweiligen Kategorien Umsetzungsvorschläge erarbeitet, die – unter vorhergehender Beratung durch die Sozialzentrumsleitungen – planmäßig im März 2016 zur Abstimmung auf Ebene der Jugendamtsleitung gegeben werden. Im Anschluss hieran werden die Ideen, Anregungen und Vorschläge in die jeweiligen Teilprojekte eingearbeitet und die Leitungskräfte sowie die Case Managerinnen und Manager über das Prozessergebnis und das weitere Verfahren informiert.

Die in diesem Organisationsentwicklungsprozess angestrebte Transparenz wird schließlich über eine eigens dafür aufgesetzte Informationsplattform (Bündelung aller Projektinformationen) auf einem für alle Mitarbeiter/innen zugänglichen Laufwerk hergestellt. Ein Abbild der Informationsplattform ist diesem Bericht als **Anlage 4** beigelegt.

Als Fazit kann festgehalten werden, dass die Einbindung der Mitarbeiter/innen und Leitungskräfte kontinuierlich und auf mehreren Ebenen erfolgt und somit die Akzeptanz für den Veränderungsprozess steigert.

Exkursion zu Jugendämtern anderer Städte

Im 4. Quartal 2015 besuchte eine Abordnung von Leitungskräften des Jugendamtes Bremen und der senatorischen Behörde vier nordrhein-westfälische Jugendämter (Köln, Lünen, Mors, Bonn) unterschiedlicher Größe. Die Exkursion verfolgte das Ziel, die Erfahrungswerte, die andere Jugendämter bei der Einführung eines ressourcen- und lösungsorientierten Bera-

tungsansatzes gemacht haben, kennen zu lernen und die Erfolgsfaktoren und die erfolgskritischen Faktoren in den Bereichen inhaltlicher Transfer, Organisation der Einführung, Struktur von Arbeitsabläufen und Führungsthemen herauszuarbeiten und für die eigene Projektplanung und -umsetzung zu nutzen. Die Exkursion erfolgte auch und insbesondere vor dem Hintergrund, dass mit dem Projekt JuWe an vielen Stellen in der Organisation eine fachliche Haltungsänderung erforderlich ist. Diese Haltungsänderung wird zu Veränderungen in der Aufgabenwahrnehmung führen und sich im Endeffekt auch in Art und Umfang der gewährten Hilfen bemerkbar machen. Daher war eine zentrale Fragestellung auch der Umgang mit Haltungs- und Ressourcenfragen. Trotz der unterschiedlichen Rahmenbedingungen und der organisatorischen Gestaltung und damit einhergehend einer nur bedingten Vergleichbarkeit der Jugendämter mit Bremen konnten als zentrale Erkenntnisse gewonnen werden:

- *Der gesamte Prozess ist langfristig zu betreiben: Die Jugendämter haben in ihren Veränderungsprozessen teilweise Projektlaufzeiten von 10 Jahren durchlaufen. Daraus folgt, dass sich Erfolge nicht unmittelbar nach Schulungen oder Prozesseinführungen abbilden, sondern erst mittel- bzw. langfristig eintreten werden.*
- *Die Motivation der Akteure, insbesondere der Führungskräfte, ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor für das Gelingen des Projektes.*
- *Ein weiterer wichtiger Gelingensfaktor ist die rechtzeitige und umfassende Einbindung der Leitungskräfte und der Mitarbeiterschaft in den Prozess.*
- *Es werden flexible Maßnahmen, passgenau auf den Bedarf der Kinder und deren Familien ausgerichtet, benötigt.*
- *Im Vergleich mit den anderen Jugendämtern ist das Jugendamt Bremen mit der sozialräumlichen Arbeit in einer guten Startposition zur Weiterentwicklung des JA.*
- *Die Einbindung der freien Träger in den Schulungsprozess und die Verabredung auf ein klares Regelwerk zur Zusammenarbeit ist erfolgsentscheidend.*

Die Exkursion wurde im Rahmen einer Dienstbesprechung am 26.11.2015 mit den Sozialzentrums- und Referatsleitungen sowie der Fachabteilung ausgewertet. Die Ergebnisse fließen in die weitere Projektumsetzung ein. Insgesamt hat die Exkursion auch dazu beigetragen, dass die Umsetzungsmotivation bei den Referatsleitungen gesteigert werden konnte.

4.3. Einbindung der Erziehungsberatungsstellen (EB)

Die Einbindung der Erziehungsberatungsstellen in den Organisationsentwicklungsprozess wurde im November 2015 gestartet. Vom Projektmanagement wurde das erste gemeinsame Gespräch mit der Fachgruppe der Erziehungsberatungsstellen geführt und das Projekt wurde in der Fachgruppe vorgestellt. Im Zeitraum Januar – März 2016 folgten Einzelbesuche des Projektmanagers bei den einzelnen Erziehungsberatungsstellen. Das Ziel ist jeweils, die Ideen, Vorschläge, Anregungen und Kritik zum Organisationsentwicklungsprojekt aufzunehmen. Die gesammelten Ideen, Vorschläge und Anregungen werden gebündelt und im April 2016 in der Fachgruppe der Erziehungsberatungsstellen bewertet. Die operative Einbindung der Erziehungsberatungsstellen in den Organisationsentwicklungsprozess erfolgt methodisch zudem über eine „Zukunftswerkstatt“. Die erste Vorbesprechung hat im Januar 2016 stattgefunden. Der grobe Rahmen wurde dabei abgesteckt und sieht folgende Elemente vor:

Tabelle 3: Zukunftswerkstatt der Erziehungsberatungsstellen

Zukunftswerkstatt Erziehungsberatungsstellen		
<p><u>Standortbestimmung:</u> <i>Wo stehen die Erziehungsberatungsstellen derzeit?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>inhaltlich,</i> • <i>prozessual und</i> • <i>organisatorisch</i> 	<p><u>Zielbeschreibung:</u> <i>Erziehungsberatungsstellen 2020: Wie soll die Entwicklung erfolgen?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>inhaltlich,</i> • <i>prozessual und</i> • <i>organisatorisch</i> 	<p><u>Umsetzungskonzept:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Inhaltlicher Transfer</i> • <i>Zeitliche Planung</i> • <i>Prioritätensetzung</i> • <i>Ressourcenplanung</i>

Im Februar 2016 wurde in einer weiteren Arbeitsgruppensitzung die Feinplanung vorgenommen. Die Zukunftswerkstatt startet im Laufe des Jahres 2016 und soll voraussichtlich bis Mitte 2017 abgeschlossen sein. Mit der Implementation des Transfers auf die Erziehungsberatung soll planmäßig auch die beschlossene personelle Verstärkung einhergehen. Damit soll sichergestellt werden, dass von der Fallannahme bis hin zur Überleitung und Begleitung durch die Erziehungsberatungsstellen entsprechend den in den strategischen Zielen intendierten Standards gezielt mit den Familien (weiter-)gearbeitet werden kann.

4.4. Einbindung der Häuser der Familie (HdF)

Die Einbindung der Häuser der Familie in den Organisationsentwicklungsprozess ist im Januar diesen Jahres mit einer Vorstellung des Projektes JuWe in der entsprechenden Fachgruppe des Amtes gestartet. Im Rahmen dieser Vorstellung wurde die Konkretisierung der Einbindung der HdF in den Organisationsentwicklungsprozess besprochen. Folgender Ablauf wurde festgelegt:

- Februar – März 2016: Durchführung von 12 ca. zweistündigen Arbeitsgruppensitzungen jeweils vor Ort in den Häusern der Familie, um die individuellen Rahmenbedingungen vor Ort und die konkreten Ideen, Vorschläge und Anregungen für die Einbindung der HdF in das Organisationsentwicklungsprojekt aufzunehmen.
- März 2016: Workshop mit der Fachgruppe „Häuser der Familie“ (bestehend aus hauptamtliche MAB HdF, Vertreter der RL Junge Menschen, Fachabteilung) zur Definition des Rahmens der Einbeziehung der HdF in das Projekt JuWe
- März – April 2016: Zusammenführung aller Informationen zu einer Teilprojektplanung und Abstimmung in der Fachgruppe und auf Leitungsebene des Jugendamtes
- April 2016: Start des Teilprojektes zur Weiterentwicklung der Häuser der Familie

Eine personelle Verstärkung ist dort planmäßig erst ab 2017 vorgesehen und möglich.

4.5 Zusammenarbeit mit den freien Trägern

Die Weiterentwicklung des Jugendamtes Bremen kann nur in enger Verzahnung von öffentlichem Träger der Jugendhilfe und den freien Trägern erfolgreich umgesetzt werden. Ausgehend vom strategischen Ziel: *„Wir arbeiten mit den freien Trägern partnerschaftlich auf Augenhöhe zusammen und wollen unsere Steuerungshoheit stärken!“* erfolgt die Einbindung der freien Träger in den Organisationsentwicklungsprozess.

Im Rahmen des Modellprojektes und der wissenschaftlichen Begleitung sind unterschiedliche Kritikpunkte der freien Träger formuliert worden (u.a. mangelnde Validität und begrenzte Aussagekraft der wissenschaftlichen Begleitung, Nachhaltigkeit der Ergebnisse, Ausgestaltung der alternativen Einzelfallhilfen), die in der weiteren Zusammenarbeit aufgegriffen und konstruktiv gestaltet werden sollen. Die Fragestellung, ob die positiven Veränderungen im Stadtteil Walle auch dauerhaft Bestand haben, wird u.a. im Controlling des Transferprozesses beobachtet. Die freien Träger der Jugendhilfe werden durch unterschiedliche Gremien und Instrumente aktiv an der konzeptionellen Weiterentwicklung beteiligt.

Die direkte und operative Verzahnung erfolgt u.a. über das Gremium der „Unterarbeitsgruppe JuWe“ der AG gem. § 78 SGB VIII „Hilfen zur Erziehung und Eingliederungshilfen für Kinder und Jugendliche“. Mit der Zielsetzung, die Qualität der erzieherischen Hilfen zu steigern und die unterschiedlichen gesetzlich festgelegten Rollen und Aufträge im Hilfeplanprozess zu schärfen, hat das Gremium im 1. Quartal 2015 seine Arbeit aufgenommen.

In dem Gremium werden durch den Leuchtturm Walle die Entwicklungen und Erfahrungen aus dem Modellprojekt dargestellt und gemeinsam die Umsetzung insbesondere an den Schnittstellen der Zusammenarbeit im Einzelfall diskutiert. Die freien und der öffentliche Träger tauschen sich zu unterschiedlichen Fragestellungen aus. Eine wichtige Anforderung in der Arbeit des Gremiums ist auch die Zusammenarbeit aufgrund der neuen Strukturen und Standards insbesondere im Kinderschutz. Um dieses Feld konstruktiv zu gestalten, wurde die Einrichtung einer Praxiswerkstatt beschlossen.

Die Praxiswerkstatt soll anhand der in Walle ausgearbeiteten Kernprozesse, zunächst zum Kinderschutz, die Zusammenarbeit konkretisieren.

Tabelle 4: Praxiswerkstatt

Teilnehmer/innen:	Themen:
<ul style="list-style-type: none"> ○ <i>Vertreter Team Walle</i> ○ <i>Vertreter der übrigen Sozialzentren</i> ○ <i>Fachabteilung</i> ○ <i>Vertreter der freien Träger aus der LAG</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ○ <i>Diskussion der Schnittstellen, wie organisieren wir es:</i> ○ <i>Fallaufnahme</i> ○ <i>Bericht</i> ○ <i>Zwischenintervention</i> ○ <i>Feedback Schleifen</i> ○ <i>Zeitachse</i> ○ <i>Welche Rolle in welcher Fallkonstellation</i> ○ <i>Überprüfung der Dokumente, welche sollen benutzt werden, wie sollen sie angewendet werden.</i>

Parallel wurden, nach einer Auftaktveranstaltung im Dezember 2014, im ersten Halbjahr 2015 für insgesamt ca. 60 Führungskräfte und Multiplikatoren (3 Fortbildungsgruppen) der freien Träger Schulungen mit insgesamt 6 Schulungstagen mit dem Institut Lüttring-Haus durchgeführt, in denen die wesentlichen Schulungsinhalte der auch mit dem Case Management durchgeführten Fortbildungen vermittelt wurden.

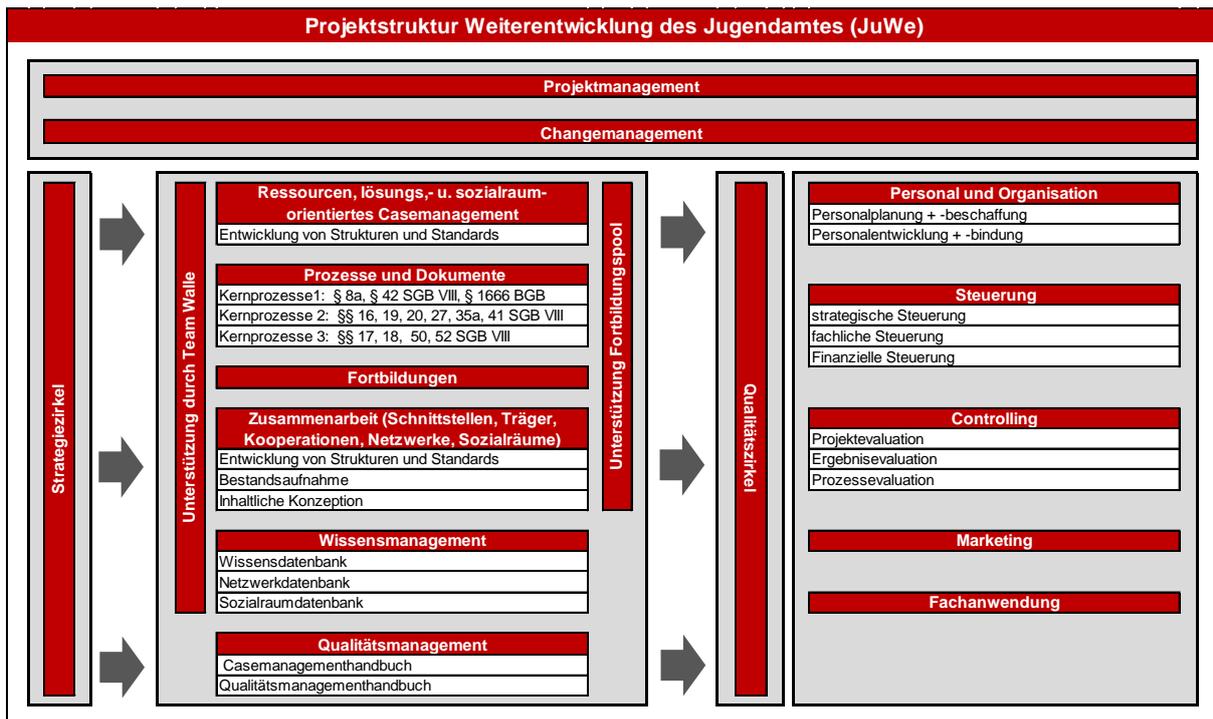
Als weiteres Instrument zur Einbindung der freien Träger in JuWe wurde am 19. Februar 2016 auch der o.g. Fachtag anlässlich des Abschlussberichtes ESPQ genutzt. Inhaltlich wurden die Ergebnisse des Modellprojektes aus wissenschaftlicher und aus Sicht des Jugendamtes berichtet, eine Einbindung in die bundesweite Fachdebatte vorgenommen sowie ausgehend von den aus dem Modellprojekt abgeleiteten Transferempfehlungen der aktuelle Arbeitsstand von JuWe vorgestellt. In Fachforen wurden die sich aus JuWe ergebenden Anforderungen an den Schnittstellen zwischen öffentlichem Träger und freien Trägern sowohl bezogen auf den Einzelfall als auch auf die fallunabhängige Arbeit im Sozialraum bearbeitet.

Die Ergebnisse der Diskussionen und noch offenen Fragestellungen in den Fachforen werden anschließend zusammengeführt und sollen im Nachgang in die weitere Arbeit der UAG zur AG § 78 eingesteuert werden. Ziel ist dabei, die noch vorhandenen Kritikpunkte und Bedenken der freien Träger in einen konstruktiven Gesamtprozess zu überführen und zu integrieren. Zur Unterstützung des Prozesses ist in der JHA-Sitzung am 03. März 2016 ein zwischen öffentlichem und freien Trägern einvernehmlicher Beschluss gefasst worden.

4.6. Etablierung der Projektstrukturen

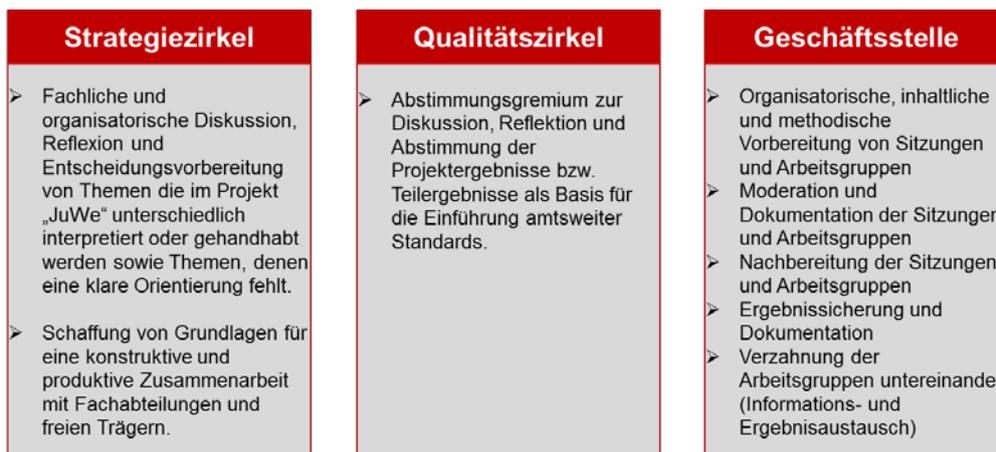
Das Organisationsentwicklungsprojekt wird in einer Projektstruktur umgesetzt. Die Grundlage für diese Struktur bilden die strategischen Ziele (Jugendamt 2020), die Handlungsempfehlungen aus dem ESPQ Modellprojekt und die Vorschläge, Ideen und Anregungen aus der Mitarbeiterschaft sowie die der freien Träger. In der Projektumsetzung werden die Erziehungsberatungsstellen und die Häuser der Familie einbezogen.

Abbildung 4: Projektstrukturplan



Die Projektstruktur muss aufgrund der Komplexität der Veränderungsprozesse dem hohen Abstimmungsaufwand (innerhalb des Jugendamtes, mit der Fachabteilung, den freien Trägern und weiteren Partnern) gerecht werden. Aus diesem Grunde werden drei neue Elemente eingeführt: ein **Strategiezirkel**, um die grundsätzliche Ausrichtung der Strukturen und Standards sicherzustellen und ein **Qualitätszirkel**, der die Funktion der Abstimmung übernimmt. Die **Geschäftsstelle** ist für die organisatorische, methodische und administrative Unterstützung vorgesehen und wird vom JuWe Projektmanager besetzt.

Abbildung 5: Strategiezirkel, Qualitätszirkel und Geschäftsstelle



Die Formate Strategie- und Qualitätszirkel sollen sicherstellen, dass eine breite Beteiligung der Mitarbeiter/innen aus dem Case Management, der Sozialraumkoordination, den Erziehungsberatungsstellen und den Häusern der Familie ermöglicht wird. Die Einbindung erfolgt daher auch auf dieser strategischen Ebene (Strategie- und Qualitätszirkel). Die Dienstvereinbarung „*Grundsätze und Verfahren der Beschäftigtenbeteiligung bei Organisationsentwicklungsprozessen*“ bildet den Rahmen der Operationalisierung. Zusammenfassend stellt sich das Gesamtbild der strukturellen Weiterentwicklung wie folgt dar:

Tabelle 5: Soll / Ist Abgleich zur strukturellen Weiterentwicklung des Jugendamtes

Strukturierung (Soll)	Ist – Stand der Umsetzung
Strategische Ziele	<ul style="list-style-type: none"> - Abgestimmt - Grundlagen für Zielvereinbarungsprozess aufgestellt
Transferempfehlungen	<ul style="list-style-type: none"> - Herausgearbeitet - Verzahnung und Einbindung in das Gesamtprojekt in Bearbeitung
Einbindung Sozialzentrumsleitung, Referatsleitungen und Case Management	<ul style="list-style-type: none"> - Ideen, Vorschläge und Anregungen auf allen Ebenen abgefragt und gebündelt - Informations- und Beratungsgremium arbeitet am Prozess mit
Verzahnung Erziehungsberatungsstellen (EB) und Häuser der Familie (HdF)	<ul style="list-style-type: none"> - Projekt in den Fachgruppen vorgestellt - Ideen, Vorschläge und Anregungen von 2 EB`s erfasst, übrige EB`s terminiert - Zukunftswerkstatt für EB geplant und Vorgespräche geführt - Terminierung für 12 Einzelgespräche / Workshops in den HdF`s für Februar – März in Abstimmung
Information und Kommunikation	<ul style="list-style-type: none"> - Informationsplattform erstellt und im Betrieb
Einbindung Freie Träger	<ul style="list-style-type: none"> - Unterarbeitsgruppe zur AG § 78 hat die Arbeit aufgenommen - Praxiswerkstatt zur Justierung der Schnittstellen startet im Frühjahr
Projektstrukturen	<ul style="list-style-type: none"> - Projektstruktur erstellt, Feinjustierung folgt - Projektbeschreibung (Projektplan) erstellt - 1. Zeitplanung erstellt, Feinjustierung folgt - Kommunikations- und Abstimmungsformate aufgestellt
Zusammenarbeit	<ul style="list-style-type: none"> - Fachkonferenz neu justiert
Netzwerk & Sozialraum	<ul style="list-style-type: none"> - Netzwerkstruktur erarbeitet - Geschäftsordnung entworfen - Aufgabenprofil Sozialraumkoordination in Bearbeitung - Abgrenzung Sozialraumkoordination und Referatsleitung in Bearbeitung

Generelles Fazit:

Trotz aller Herausforderungen (u.a. Fachkräftemangel) und der bei einem so umfangreichen Veränderungsprozess zu erwartenden Bedenken und Gegenargumente ist der Gesamtprozess der Übertragung der Ergebnisse des Modellprojektes ESPQ auf das gesamte Jugendamt im Rahmen der Zeitplanung (mit leichten Verzögerungen in Teilbereichen) auf einem guten Weg. Die Qualifizierungen für das Case Management (CM) werden im Laufe des Jahres 2017 abgeschlossen, die Kernprozesse werden schrittweise entwickelt, beschrieben und mit einheitlichen Dokumenten hinterlegt. Zur weiteren Fortführung des Prozesses, zur vorgesehenen verstärkten Anwendung der insbesondere in den Beratungsprozessen erweiterten Arbeitsweisen im CM und der Verstärkung der sozialräumlichen und präventiven Arbeit ist die geplante Entsperrung der in der Senatsvorlage vom 07.10.2014 vorgesehenen Stellenbesetzungen zwingend erforderlich.

C. Alternativen

Werden nicht vorgeschlagen.

D. Finanzielle/Personalwirtschaftliche Auswirkungen/Gender-Prüfung

Die Maßnahmen sind Bestandteil der Haushaltsentwürfe 2016 / 2017. Aus der Entsperrung der Mittel für die 11 VZE in 2016 und die 3 VZE in 2017 ergeben sich keine weiteren personalwirtschaftlichen bzw. finanziellen Auswirkungen. Zudem handelt es sich hierbei um eine Fortsetzungsmaßnahme nach 3 c) der Verwaltungsvorschriften zur vorläufigen Haushalts- und Wirtschaftsführung (Art. 132a LV), durch die der Senatsbeschluss vom 07.10.2014 und der Beschluss des Haushalts- und Finanzausschusses vom 17.10.2014 weiter umgesetzt werden.

Der Vorlagenentwurf zum Haushalt 2016 / 2017, welcher den Deputationen vorliegt, enthält die noch nicht gestrichenen Sperrvermerke. Gleichwohl wird die Streichung der Sperrvermerke für 2016 und 2017 empfohlen.

JuWe richtet sich an Mädchen, Frauen, Jungen und Männer gleichermaßen. Aufgrund der großen Zahl alleinerziehender Mütter werden als Eltern und Personensorgeberechtigte mehr Frauen als Männer betroffen sein.

E. Beteiligung/Abstimmung

Die Vorlage ist mit der Senatorin für Finanzen und der Senatskanzlei abgestimmt.

F. Öffentlichkeitsarbeit/Veröffentlichung nach dem Informationsfreiheitsgesetz

Einer Veröffentlichung der Senatsvorlage über das zentrale elektronische Informationsregister steht nichts entgegen.

G. Beschluss

1. Der Senat nimmt entsprechend der Vorlage 503/19 den von der Senatorin für Soziales, Jugend, Frauen, Integration und Sport vorgelegten Bericht zur Evaluation des JuWe-Prozesses zur Kenntnis.
2. Der Senat beschließt, die in den Haushaltsentwürfen enthaltenen Personalmittel in Höhe von 545 Tsd. Euro im Jahr 2016 und 831 Tsd. Euro im Jahr 2017 zu entsperren und bittet die Senatorin für Finanzen um die haushaltstechnische Umsetzung.
3. Der Senat beschließt die zeitgleich interne und externe Ausschreibung der Stellen.

Anlagen

Anlage 1: Schulungsübersicht Casemanagement

Anlage 2: Zeitplanung zur Einführung der Kinderschutzprozesse

Anlage 3: Transferempfehlungen

Anlage 4: Abbild der Informationsplattform

Anlage 2: Zeitplanung zur Einführung der Kinderschutzprozesse

Aufgaben	Dez 15	Jan 16	Feb 16	Mrz 16	Apr 16	Mai 16	Jun 16	Jul 16	Aug 16	Sep 16	Okt 16
Vorstellung und Abstimmung der Kernprozesse auf Leitungsebene											
Überarbeitung / Ergänzung											
Vorstellung und Abstimmung der Kernprozesse in der Fachkonferenz											
Einarbeitung der Referatsleitungen in die Prozesse											
Erstellung der Schulungsunterlagen für die Teamschulungen											
Schulung der Referatsleitungen und des Casemanagements in den Sozialzentren durch INSO und Team Walle											
Testphase											
Zwischenauswertung der Testphase											
Anpassung und Optimierung der Prozesse											

Anlage 3: Transferempfehlungen

Transferempfehlungen aus dem ESPQ Abschlussbericht

Casemanagement

Qualitative und quantitative Stärkung des Case Managements, um eine intensiviertere Arbeit insbesondere in der Eingangsphase zu ermöglichen, insbesondere durch:

- Qualifizierung des Personals
- Aufstockung des Personals
- Mehr Verantwortungsübernahme durch Ausweitung der sozialpädagogischen Arbeit des CM insbesondere im Bereich der qualifizierten Bedarfsermittlung und der regelkonformen Hilfeplanung
- klare und strukturierte Fallsteuerung
- umfassende Beteiligung der Hilfeadressaten und konsequente Herausarbeitung des Willens und der Ziele der Eltern, Kinder und Jugendlichen

Stadtteilteams

- Erweiterung der Teams um neue Berufsprofile:
 - Verwaltungskraft (Ausbildung bzw. berufliche Erfahrung im administrativen Bereich)
 - und eine Stadtteilkoordination (mit Projektmanagementkompetenzen) (zur Unterstützung des Teams bei der Umsetzung der erweiterten fallunspezifischen Arbeitsmethoden)
- Teaminterne Reflektion der Inhalte und Methoden, die in den Fortbildungen vermittelt werden
- Supervision: Austausch- und Reflektionsmöglichkeiten weiterentwickeln

Referatsleitung

- Stärkung der Führungsrolle und –funktion der Referatsleitungen
- Prüfung, Überarbeitung und Ergänzung des Anforderungsprofils der Referatsleitung im Hinblick auf erforderliche Kompetenzen und Fähigkeiten:
 - um die erweiterten Handlungsstrategien im Casemanagement zu etablieren
 - um Stadtteilkoordination und Verwaltungsfachkraft angemessen steuern zu können,
- Klärung der Frage, inwieweit und mit welchem Inhalt Fortbildungen und Coachings zur Qualifizierung der Führungsaufgabe erforderlich sind.

Zusammenarbeit freie Träger

- Frühzeitige und partnerschaftliche Beteiligung der freien Träger an der weiteren konzeptionellen Entwicklung
- Intensive und offensive Klärung der Schnittstellen und jeweiligen Rollen und Zuständigkeiten der Beteiligten bei Stärkung der gesetzlich verankerten Steuerungsverantwortung des Jugendamtes
- Modus der Kommunikation zu Fragen des Projekttransfers, aber auch der zukünftigen fallbezogenen und ggf. fallunspezifischen Kooperation entwickeln, z.B. über geeignete Arbeitsgruppen oder über einen:
- Gemeinsamen/e Fachtag(e) zum Modellprojekt
 - fachliche Themen
 - Abstimmung über weitere Kommunikationsformate
 - Darauf aufbauend, gemeinsam Rahmenbedingungen der Zusammenarbeit verabreden

sozialräumlichen Arbeiten im Casemanagement

- Systematischer Einbezug der informellen und formellen Ressourcen des Sozialraums in die fallspezifische Arbeit. Dafür müssen die erforderlichen Zeitkontingente bereitgestellt werden.
- Rückgriff auf die im Modellprojekt entwickelten Methoden (z. B. Ressourcenkarte, Tipps + Themenrunde, Stadtteilatlas)
- Bedarfsgerechter Ausbau und die wechselseitige Verzahnung und Vernetzung der Regelsysteme vor Ort. Dies erfordert den Einbezug anderer Akteursgruppen und läuft auf die systematische Kooperation von Kinder- und Jugendhilfe, Schule, Gesundheitssystem etc. hinaus
- Weiterentwicklung, das Verständnisses bzw. die Definition dessen, was Casemanagement im Rahmen der Kinder- und Jugendhilfe in Bremen leisten soll und kann
- Schaffung eines Rahmens zur Ermöglichung niedrigschwelliger präventiver Projekte
- Altersgestaffelter Ausbau der (Kinderschutz-)netzwerke.

Bedarfsgerechten Ausbau sowie wechselseitige Verzahnung und Vernetzung der Regelsysteme

- Aktivierung der Jugendhilfeplanung und Weiterentwicklung zu einer systematischen Gesamtplanung

Struktur des Systems der öffentlichen Kinder- und Jugendhilfe an veränderte Arbeitsweisen anpassen

- Weiterentwicklung des Systems der Finanzverwaltung in den Hilfen zur Erziehung, um Einzelfallhilfen flexibler und passgenauer gestalten und abrechnen zu können.
- Weiterentwicklung (Ersatz) OK.Jug vor dem Hintergrund der veränderten Arbeitsweisen und benötigten Arbeitsdokumente
- Entwicklung von hohen Standards in der Fallbearbeitung und –dokumentation im Kinderschutz und im Leistungsbereich.

Anlage 4: Abbild der Informationsplattform

