

**Organisationsentwicklung im Sozialreferat  
Weiterentwicklung der Bezirkssozialarbeit, der  
Vermittlungsstellen Hilfen zur Erziehung und der  
Fachstellen häusliche Versorgung und  
Weiterentwicklung der Steuerungslogik des  
Sozialreferates**

Beschluss des Sozialausschusses vom 29.10.2015,  
Gesamtkonzept Münchner Altenhilfe  
Sitzungsvorlage: 14-20 / V 03778,  
Änderungsantrag von SPD und CSU

**Sitzungsvorlage Nr. 14-20 / V 09899**

5 Anlagen

**Beschluss des Kinder- und Jugendhilfeausschusses und des Sozialausschusses  
in der gemeinsamen Sitzung vom 24.10.2017 (VB)**

Öffentliche Sitzung

**I. Vortrag der Referentin**

Seit 2011 beschäftigt sich das Sozialreferat mit dem Prozess der Organisationsuntersuchung und -entwicklung.

Zunächst wurden intern die Stärken und Schwächen des Sozialreferats analysiert und ein Rahmenkonzept entwickelt:

*„Als Stärken wurden vor allem die Bürgerinnen- und Bürgerfreundlichkeit durch gute Erreichbarkeit der Leistungen unter einem Dach und fallbezogene Zusammenarbeit der Dienststellen gesehen. Diese Einschätzung spiegelt sich auch im Kundinnen- und Kundenmonitor des Sozialreferats wieder (vgl. Vorlage Nr. 08-14 / V 08085 in der gemeinsamen Sitzung des Kinder- und Jugendhilfeausschusses und des Sozialausschusses vom 31.01.2012). Auch in Bezug auf die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wird die ganzheitliche Bearbeitung der Fälle im Sozialraum als Stärke gesehen. Schwächen dagegen zeigen sich in erster Linie durch hohen Abstimmungs- und Steuerungsbedarf, Unklarheiten in der Dienst- und Fachaufsicht, Defiziten in der Information und teilweise Überforderung von Führungskräften durch eine Vielzahl von Fachlichkeiten.<sup>1</sup>*

---

1 Vgl. Sitzungsvorlage Nr. 08-14 / V 10394 – Seite 3 Pkt. 3.2 Stärken-Schwächen-Analyse

Als Zielsetzung der Organisationsuntersuchung / -entwicklung wurde dann Ende 2012 vom Stadtrat beschlossen:

*„Die künftige Organisation soll die Bewältigung einer zunehmenden Komplexität in Fallkonstellationen und Rechtslage gewährleisten und das Lebenslagenprinzip und die ganzheitliche Sachbearbeitung orientiert an den vielseitigen Problemsituationen der Bedarfsgemeinschaften sicherstellen. Gleichzeitig sollen spezifische Bedarfslagen in den Sozialregionen berücksichtigt werden. Um dies zu erreichen, sollen die Prozesse und Strukturen des Sozialreferats unter dem Fokus*

- *Bürgerinnen und Bürger - sowie Kundinnen- und Kundenfreundlichkeit*
- *Begrenzung der Belastung des Personals*
- *Erhalt bzw. Schaffung von attraktiven Arbeitsplätzen vor dem Hintergrund von Fachkräftemangel und demografischem Wandel*
- *Einhaltung von Qualitätsstandards*
- *Wirtschaftlichkeit*
- *Abbau von Schnittstellen*
- *Straffung von Arbeits- und Ablaufprozessen*
- *Überprüfung der Abgrenzung von zentraler und dezentraler (Dienst-)Leistung*
- *Verbesserung von Führung und Management auf allen Ebenen*

*beispielhaft analysiert werden. Spezielles Augenmerk ist auf das Zusammenspiel der Ämter mit der Leitung der SBH und den SBH selber zu legen.“<sup>2</sup>*

Analyse und Ziele haben nichts von ihrer Aktualität eingebüßt.

Nach der Phase der Erstellung einer Prozesslandkarte für das Sozialreferat und der Identifizierung und Bewertung von Schlüsselprozessen (gemeinsam mit der Firma Prognos<sup>3</sup>) wurden diese im Folgenden mit Unterstützung der Firma Kienbaum<sup>4</sup> optimiert.

In der abschließenden Projektphase wird seit Januar 2017 in vier Arbeitspaketen (AP) gearbeitet:

- AP 1: Umsetzung der Maßnahmensteckbriefe aus der letzten Projektphase
- AP 2: Konkretisierung und Umsetzung der Zentralisierung des Personalwesens und Aufbau eines zentralen Personalmanagements
- AP 3: Weiterentwicklung bzw. Aufbau und Implementierung von Controlling, Qualitätsmanagement und Risikomanagement
- AP 4: Reorganisation der Leitung der Bezirkssozialarbeit und der Sozialbürgerhäuser / Soziales (LBS)

---

2 Vgl. Sitzungsvorlage Nr. 08-14 / V 10394 – Seite 2 Pkt. 2. Zielsetzung

3 Vgl. Sitzungsvorlage Nr. 14-20 / V 00035

4 Vgl. Sitzungsvorlage Nr. 14-20 / V 06398

Ausgelöst durch einen Antrag von SPD und CSU vom 29.10.2015 im Zusammenhang mit dem Beschluss zum Gesamtkonzept Münchner Altenhilfe (vgl. Anlage 1), einen sozialpädagogischen Fachdienst für ältere Menschen zu konzeptionieren aus der Bezirkssozialarbeit (BSA) und den Fachstellen häusliche Versorgung (FhV), wurden im Rahmen eines Projektes mehrere Modelle zur Weiterentwicklung der BSA entwickelt und bewertet (vgl. unten Punkt 1.1). Dies führte schließlich zu der Entscheidung, die BSA in zwei Dienste zu teilen:

- einen BSA-Fachdienst für Haushalte mit Kindern und
- einen BSA-Fachdienst für Haushalte ohne Kinder.

Aus dieser Entscheidung ergeben sich neue Möglichkeiten und Erfordernisse für die Weiterentwicklung der Steuerungslogik des Sozialreferates. Die Planung und Umsetzung der Teilung der BSA muss zwingend in das Projekt Organisationsentwicklung integriert werden, was eine erhebliche Ausweitung und eine zeitliche Streckung des Projektes bedeutet.

Hinzu kommt, dass die Zentralisierung der Geschäftsstellen auf den Bereich der Allgemeinen Verwaltung (z.B. Büroraummanagement) ausgedehnt werden und überprüft werden soll, ob und inwieweit eine Zentralisierung im Bereich Finanzen dazu geeignet ist, eine stringente Finanzsteuerung über die Referatsleitung herzustellen.

Diese Veränderungen erfordern daher sowohl eine weitere Befristung der Stellen für Organisationsentwicklung bis Ende 2019 wie auch eine weitere Vergabe externer Beratungsleistungen.

### **Zusammenfassung**

Im ersten Teil der Beschlussvorlage gibt das Sozialreferat die geplante Teilung der Bezirkssozialarbeit (BSA) bekannt. In den Sozialbürgerhäusern (SBH) soll es künftig einen ganzheitlich arbeitenden Sozialdienst für Haushalte mit Kindern und einen Sozialdienst für Haushalte ohne Kinder geben. Es wird erläutert, wie es zu dieser Entscheidung kam, welche anderen Modelle erwogen wurden und welche Vor- und Nachteile sich aus einer strukturierten Bewertung ergeben haben. Des Weiteren werden die Auswirkungen der Teilung der BSA auf Kundinnen und Kunden sowie Kooperationspartner beschrieben und die Herausforderungen, die die Umsetzung dieser Teilung birgt. Angrenzende Themen, die ggf. im Zuge der Weiterentwicklung der BSA angegangen werden sollen – wie z.B. die Fallverteilung im BSA-Team, die Orientierungsberatung bzw. die Eingangssituation im SBH, der Umgang mit hochstrittigen Einzelfällen im Rahmen von Trennung und Scheidung sowie die Frage der künftigen Ausgestaltung der BSA für Wohnungslose – werden im Folgenden in den Gesamtkontext der Weiterentwicklung eingeordnet.

Der zweite Teil der Beschlussvorlage befasst sich mit der Bedeutung der unter 1.

beschriebenen Entscheidung für die Steuerungslogik und Managementprozesse des Sozialreferates.

Das im Juli 2016 vom Stadtrat beschlossene Strukturmodell<sup>5</sup> soll auch vor diesem Hintergrund weiterentwickelt werden. Ziel ist, eine Steuerungslogik zu entwickeln und zu implementieren, die die Entscheidung zur Weiterentwicklung der BSA aufgreift und eine stringente (Gesamt-)Steuerung des Sozialreferates und seiner operativen Einheiten in den SBH und den Ämtern gewährleistet. Hierbei wird es um die Implementierung eines integrierten Steuerungskreislaufes sowie der entsprechenden Instrumente – Controlling, Qualitätsmanagement und Risikomanagement<sup>6</sup> – gehen. Je nach Steuerungsmodell kann dies auch zu kleineren oder größeren Veränderungen in der Aufbauorganisation des Sozialreferates führen.

Der dritte Teil der Vorlage skizziert das weitere Vorgehen bezüglich der oben genannten Themen. Es wird ein Zeitplan vorgelegt und es werden Meilensteine benannt.

Weitere Ausführungen hierzu, insbesondere die erforderlichen Personal- und Sachkosten sowie die notwendige Vergabe werden im Abschnitt 4 dargestellt.

Vor dem Hintergrund der Ausweitung und Verlängerung des Projektes wird für die Weiterentwicklung der BSA, die Weiterentwicklung und Implementierung der Steuerungslogik des Sozialreferates und für die Zentralisierung der Allgemeinen Verwaltung die Verlängerung der Befristung der fünf VZÄ für Organisationsentwicklung mit einem Gesamtvolumen von 347.785 € um ein Jahr bis Ende 2019 beantragt. Zusätzlich wird für die Überprüfung der Zentralisierung des Finanzwesens eine VZÄ der Entgeltgruppe E11 (JMB 77.050 €) – vorbehaltlich der Prüfung des Stellenwertes durch das Personal- und Organisationsreferat – erst einmal befristet bis Ende 2019 beantragt.

Die Ausweitung des Projektes erfordert auch eine weitere Vergabe von externen Beratungsleistungen.

Es wird hierfür eine Summe von voraussichtlich maximal 380.000 € inkl. MwSt. für die externe Begleitung der Weiterentwicklung der BSA und der Steuerungslogik des Sozialreferats beantragt.

Hierbei handelt es sich um die Vergabe von Beratungsleistungen. Da der geschätzte Auftragswert die Wertgrenze der Geschäftsordnung des Stadtrats der Landeshauptstadt München übersteigt, ist eine Vergabeermächtigung durch den Stadtrat erforderlich. Aufgrund der Beschlüsse des Verwaltungs- und Personalausschusses vom 16.01.2013

---

5 Vgl. Beschluss des Kinder- und Jugendhilfeausschusses gemeinsam mit dem Sozialausschuss vom 28.06.2016 Nr. 14-20 / V 06398 (VV 20.07.2016)

6 Vgl. Beschluss Kinder- und Jugendhilfeausschusses gemeinsam mit Sozialausschuss vom 28.06.2016 Nr. 14-20 / V 06398 (VV 20.07.2016) und Beschluss Kinder- und Jugendhilfeausschusses gemeinsam mit Sozialausschuss vom 23.05.2017 Nr. 14-20 / V 08525 (VV 26.07.2017)

und der Vollversammlung vom 23.01.2013 über die Zuständigkeit von Ausschüssen bei Vergabeverfahren ist die Vorlage wegen der dezentralen Ressourcenverantwortung und der Sachbezogenheit im zuständigen Fachausschuss vor Durchführung der Ausschreibung zu behandeln.

In den Vergabeunterlagen wird der geschätzte Auftragswert als Hinweis an die Bieter genannt. Dieser Hinweis ist vergaberechtlich zulässig und wegen der begrenzten Haushaltsmittel gerechtfertigt. Da der geschätzte Auftragswert in den Vergabeunterlagen genannt wird, kann die Behandlung des Kosten- und Finanzteils sowie der Auftragssumme in öffentlicher Sitzung stattfinden.

## **1. Bekanntgabe zur Weiterentwicklung der BSA**

### **1.1 Teilung der BSA in zwei Dienste**

Die umfassende Zuständigkeit der BSA für alle Altersgruppen wurde in den letzten Jahren von Seiten der Stadtratsmitglieder und der Fachsteuerung immer wieder hinterfragt.

Zentrale Kritikpunkte sind die komplexen Steuerungsprozesse der BSA und der strukturelle Nachteil der Erwachsenenhilfe gegenüber der Jugendhilfe.

Konkreter Anlass für die Überlegungen zur Weiterentwicklung der BSA war dann die Neuausrichtung der Münchner Altenhilfe im gleichnamigen Gesamtkonzept und letztlich ein Änderungsantrag von SPD und CSU vom 29.10.2015:

*„Das Sozialreferat wird beauftragt, dem Stadtrat bis Mitte 2016 ein ausgearbeitetes Konzept für einen Fachdienst für ältere Menschen im Sozialbürgerhaus vorzulegen. Dieser Dienst ist aus den bestehenden Ressourcen der Fachstellen Häusliche Versorgung und der Bezirkssozialarbeit zusammenzusetzen.“<sup>7</sup>*

Unabhängig davon gab es Veränderungspläne der Leitung der BSA und der SBH Soziales (S-IV-LBS) zur Weiterentwicklung der BSA im Sinne der Projektergebnisse „Zukunft der Bezirkssozialarbeit in den Sozialbürgerhäusern und der Zentralen Wohnungslosenhilfe“<sup>8</sup>. Insbesondere war geplant, verbindliche Schwerpunktbildungen bei den BSA-Teams einzuführen.

Im Juli 2016 erteilte die Sozialreferentin vor diesem Hintergrund den Projektauftrag zur Weiterentwicklung der BSA. Der Auftrag lautete, unter Beteiligung aller Ämter, Zukunftsmodelle zu erarbeiten und zu bewerten. In diesen Zukunftsmodellen sollten sich sowohl der Antrag von SPD und CSU als auch die Planungen von S-IV-LBS widerspiegeln.

Im Weiteren folgt eine kurze Beschreibung der drei im Rahmen des Projekts ausgearbeiteten Modelle sowie der jeweiligen Vor- und Nachteile:

<sup>7</sup> Vgl. Anlage 1 - StR-Antrags-Nummer: 14-20 / A 01505, Änderungsantrag zur Sitzungsvorlage Nr. 14-20 / V 03778 „Gesamtkonzept Münchner Altenhilfe - Aktueller Stand und weitere Planungen“, Sozialausschuss vom 29.10.2015

<sup>8</sup> Vgl. Bekanntgabe „Bericht zum Abschluss des Projekts „Zukunft der Bezirkssozialarbeit in den Sozialbürgerhäusern und der Zentralen Wohnungslosenhilfe““ Sitzungsvorlage Nr. 08-14 / V 08967 vom 03.07.2012

### **Modell 1 – BSA mit verbindlich festgelegten Schwerpunkten**

#### Eckpunkte des Modells 1

- 2 bis max. 3 Schwerpunkte je BSA-Team, z.B. Erwachsenenhilfe, Jugendhilfe, Wohnen
  
- jede BSA übernimmt für ihr Team verbindlich einen Schwerpunkt, das bedeutet
  - vertieftes Fachwissen im jeweiligen Schwerpunkt durch den gezielten Besuch von Fortbildungen, Teilnahme an spezifischen fachlichen Gremien u.ä.
  - gezielte Fallübernahme
  - Berücksichtigung des fachlichen Schwerpunktgebiets bei der Übernahme von Einzelfällen unter grundsätzlicher Beibehaltung des Arbeitsprinzips „alle machen alles“
  - fachliche Beratung der BSA-Kolleg\_innen in der Fallarbeit

#### Vor- und Nachteile des Modells 1

- alle BSA bleiben in EGr. S14 TVöD
- die BSA als ganzheitlicher Dienst wird in seiner Professionalität gestärkt
- vertiefte Fachlichkeit und erhöhte Qualität durch die Fokussierung auf ein Schwerpunktgebiet
- sehr geringer organisatorischer Aufwand zur Umsetzung des Modells
- langfristig hoher Aufwand, die verbindliche und eindeutige Umsetzung der Schwerpunkte in allen BSA-Teams zu sichern
- das Spannungsfeld zwischen ganzheitlichem Anspruch und der Spezialisierung auf Schwerpunkte bleibt bestehen
- die Steuerung der BSA bleibt schwierig und komplex

### **Modell 2a – Teilung der BSA in zwei Dienste mit Fachdienst 65+**

#### Eckpunkte des Modells 2a

- BSA-Fachdienst 65+
  - der BSA-Fachdienst 65+ bildet jeweils ein Team pro SBH und ist zuständig für alle Haushalte mit Hilfesuchenden ab 66 Jahren
  - die „Fachstelle häusliche Versorgung (FhV)“ werden in den BSA-Fachdienst 65+ integriert
  - der BSA-Fachdienst 65+ arbeitet nach dem BSA-Profil und ist für alle Lebenslagen dieser Haushalte zuständig
- BSA für alle anderen Haushalte
  - die „übrige“ BSA bleibt zuständig für alle Haushalte – mit Ausnahme der Haushalte mit Hilfesuchenden der Zielgruppe 65+

- die „übrige“ BSA arbeitet weiterhin nach dem BSA-Profil, die Aufgaben bezüglich der Lebenslage „Alter“ entfallen

#### Vor- und Nachteile des Modells 2a

- zwei klar voneinander abgegrenzte Dienste
- für die Zielgruppe 65+ gibt es eine klare Zuordnung, die den Zugang für die Betroffenen und für die Kooperationspartner erleichtert und vertieftes Fachwissen für diese Zielgruppe sicherstellt
- Der strukturell bedingte, fachliche Nachteil der **Altenhilfe** gegenüber der Jugendhilfe wird aufgehoben
- Der Aufwand für die Umorganisation ist eher gering
- Die Steuerung der BSA wird für das Amt für Soziale Sicherung teilweise vereinfacht, für das Stadtjugendamt und das Amt für Wohnen und Migration verändert sich wenig
- Es entsteht ein weiterer Fachdienst mit (zu) kleiner Personalkapazität<sup>9</sup>, d.h. es können beispielsweise Vertretungen nicht gut organisiert werden → problematisch z.B. bei Gefährdungsmeldungen (gilt nur für BSA-Fachdienst 65+)
- Der BSA-Fachdienst 65+ wird voraussichtlich in EGr. S12 TVöD eingewertet (Näheres siehe unter Punkt 1.3.1)
- Der strukturelle Nachteil der **Erwachsenenhilfe** bis 65 Jahre bleibt bestehen

#### **Modell 2b – Teilung der BSA in zwei Dienste für Haushalte mit und ohne Kinder**

##### Eckpunkte des Modells 2b:

- BSA für Haushalte ohne Kinder
  - jeweils ein Team je SBH<sup>10</sup>
  - Integration der FhV → zusätzliches Wissen z.B. zum Thema Pflegebedürftigkeit fließt ein
  - Arbeit nach dem BSA-Profil bleibt (inkl. Zuständigkeit für Gefährdungsfälle, Wohnen etc.) → ganzheitliche Sicht der BSA auf den jeweiligen Haushalt
- BSA für Haushalte mit Kindern
  - Integration der „Vermittlungsstellen Hilfen zur Erziehung (VMS)“
  - Arbeit nach dem BSA-Profil → ganzheitliche Sicht der BSA auf den jeweiligen Haushalt

#### Vor- und Nachteile des Modells 2b

- zwei Dienste mit belastbarer Personalstärke, die in jeweils homogenen Teams arbeiten
- klare Aufgabenzuordnung und Abgrenzung der Dienste voneinander
- vereinfachte Steuerung beider Fachdienste
- vertieftes Fachwissen und Fokussierung auf die Problemstellungen der jeweiligen Zielgruppe

9 Vgl. Anlage 2 Mengengerüste

10 Vgl. Anlage 2 Mengengerüste

- die von vielen BSA-Mitarbeiter\_innen geschätzte Bandbreite der Aufgaben bleibt erhalten, die Bandbreite des notwendigen fachlichen Wissens wird fokussierter
- Der strukturell bedingte, fachliche Nachteil der Erwachsenenhilfe gegenüber der Jugendhilfe wird komplett aufgehoben
- die – bisher strukturell schwierige – Schnittstelle zwischen BSA und VMS wird aufgelöst
  
- die BSA für Haushalte ohne Kinder wird voraussichtlich in EGr. S12 TVöD eingewertet (Näheres siehe unten Punkt 1.3.1)
- jede betroffene Fachlichkeit – BSA, VMS und FhV – muss in der Umstellungsphase zusätzliches Fachwissen erwerben
- der Aufwand für die Umorganisation ist hoch, ebenso die zu erwartende Unruhe bei den betroffenen Mitarbeiter\_innen

## **1.2 Entscheidung für Modell 2b – Teilung der BSA in zwei Dienste für Haushalte mit und für Haushalte ohne Kinder**

Seit Anfang des Jahres läuft im Sozialreferat die Umsetzungsphase des Organisationsentwicklungsprozesses. Die Entscheidung zur Weiterentwicklung der BSA hat auf diesen Prozess erhebliche Auswirkungen. Die Referatsleitung hat daher im Juli 2017 entschieden, das Projekt Weiterentwicklung der BSA anzuschieben und in das Projekt Organisationsentwicklung einzugliedern. Mit Blick auf die Ergebnisse der Projektgruppe vom Dezember 2016 wurden die meisten Vorteile bei Modell 2b – Teilung der BSA in zwei Dienste für Haushalte mit und Haushalte ohne Kinder – gesehen.

Insbesondere die Erleichterung der fachlichen Steuerung der BSA und damit der SBH und die stärkere Konzentration auf die Problemlagen und Dienstleistungen für die jeweilige Zielgruppe, gaben den Ausschlag für das Modell 2b.

Die tarifrechtlichen Folgen für die Eingruppierung der Kolleg\_innen, die künftig im Sozialdienst für Haushalte ohne Kinder tätig sein werden, müssen so gering wie möglich gehalten werden (vgl. dazu auch Punkt 1.3.1).

Das mit Blick auf den Änderungsantrag<sup>11</sup> näher liegende Modell 2a schied vor allem deshalb aus, weil hierdurch ein Fachdienst mit zu kleiner Personalkapazität geschaffen würde und die berufliche Perspektiventwicklung reduziert ist.

### **Bedeutung des Modells 2b für Hilfesuchende und Kooperationspartner**

Sowohl für die Zielgruppe der Haushalte ohne Kinder wie auch für diejenigen mit Kindern geht das Sozialreferat von der Möglichkeit einer stärkeren Identifikation der BSA mit ihrer jeweiligen Zielgruppe und einer Fokussierung auf deren spezifische Problemlagen aus.

---

<sup>11</sup> Vgl Anlage 1 - StR-Antrags-Nummer: 14-20 / A 01505, Änderungsantrag zur Sitzungsvorlage Nr. 14-20 / V 03778 „Gesamtkonzept Münchner Altenhilfe - Aktueller Stand und weitere Planungen“, Sozialausschuss vom 29.10.2015

Die Integration der VMS in die BSA für Haushalte mit Kindern schafft Schnittstellen ab, die bisher teilweise Doppelzuständigkeiten bzw. einen hohen Abstimmungsbedarf verursachen und den Hilfeempfänger\_innen schwer vermittelbar sind. Durch die Fusionierung der beiden Fachlichkeiten können zukünftig Parallelprozesse in der Fallarbeit – z.B. wenn mehrere Kinder in der Familie unterschiedliche Hilfen erhalten – vermieden werden.

Aufwändige Fallübergaben oder auch Beziehungsabbrüche in kritischen Lebenssituationen zwischen dem Hilfesystem und Familien werden dadurch verhindert.

Die bewährte interdisziplinäre Zusammenarbeit aller Fachdienste im Sozialbürgerhaus Soziales wie auch mit dem Jobcenter, bleibt erhalten. Kooperationspartner im Sozialraum – z.B. Alten- und Service-Zentren, Kindertagesstätten oder Beratungsstellen – haben in der neuen Struktur klare Ansprechpartner\_innen, die zielgruppenorientiert arbeiten. Die derzeit von einigen Kooperationspartnern kritisierte, aus ihrer Sicht erschwerte Zusammenarbeit auf Grund der Fallverteilung der BSA im Team wird im Rahmen des Umsetzungsprojektes (vgl. auch unten Punkt 1.3) überprüft. Ansonsten ergeben sich keine Veränderungen in der Zusammenarbeit.

### **1.3 Herausforderungen des Modells 2b in der Umsetzung**

Oberstes Gebot in der Umsetzung muss sein, den laufenden Betrieb durchgehend zu gewährleisten.

Die Umorganisation sollte weitestgehend „geräuschlos“ für die Bürger\_innen und Kooperationspartner im Sozialbürgerhaus und im Sozialraum vonstatten gehen. Das bedeutet, dass auch während der Umstellungsphase für die Hilfesuchenden und die Kooperationspartner immer klar sein muss, wer für sie zuständig ist. Ein entsprechend umsichtiges und eng mit der Praxis verknüpftes Vorgehen zur Umsetzung ist erforderlich.

#### **1.3.1 Tarifrrechtliche Auswirkungen**

##### **Tarifmerkmale EGr. S14 TVöD**

*„Sozialarbeiterinnen/ Sozialarbeiter und Sozialpädagoginnen/Sozialpädagogen mit staatlicher Anerkennung und entsprechender Tätigkeit, die Entscheidungen zur Vermeidung der Gefährdung des Kindeswohls treffen und in Zusammenarbeit mit dem Familiengericht bzw. Vormundschaftsgericht Maßnahmen einleiten, welche zur Gefahrenabwehr erforderlich sind, oder mit gleichwertigen Tätigkeiten, die für die Entscheidung zur zwangsweisen Unterbringung von Menschen mit psychischen Krankheiten erforderlich sind (z.B. sozialpsychiatrischer Dienst der örtlichen Stellen der Städte, Gemeinden und Landkreise).“*

### **Tarifmerkmale EGr. S12 TVöD**

*„Sozialarbeiterinnen/Sozialarbeiter und Sozialpädagoginnen/Sozialpädagogen mit staatlicher Anerkennung und entsprechender Tätigkeit sowie sonstige Beschäftigte, die aufgrund gleichwertiger Fähigkeiten und ihrer Erfahrungen entsprechende Tätigkeiten ausüben, mit schwierigen Tätigkeiten.“*

Ein Erhalt der Wertigkeit in EGr. S 14 TVöD für die Stellen, die für Haushalte ohne Kinder zuständig sind, ist rechtlich nicht möglich. Die Tarifmerkmale rechtfertigen nur eine Stellenwertigkeit in EGr. S 12 TVöD. Da aus Sicht des Sozialreferats die Einwertungsunterscheidung zwischen den Stellen/Diensten mit und ohne Kindern nicht sachgerecht ist, sollte die LHM ganz grundsätzlich die Debatte über die Bewertungskriterien der Einwertung in EGr. S12 / S14 TVöD auf Ebene des deutschen Städtetags, auch mit Blick auf den Fachkräftemangel, anstoßen. Eine dauerhafte Einwertung in EGr. S12 TVöD schwächt grundsätzlich die Position der LHM bei der Personalgewinnung.

Das Personal- und Organisationsreferat sieht keine tarifkonforme Möglichkeit, den schon vorhandenen Mitarbeiter\_innen bei Übernahme der Betreuung für Haushalte ohne Kinder, die Einwertung in EGr. S14 TVöD als Bestandsschutz zu belassen. Dies wird mit hoher Wahrscheinlichkeit dazu führen, dass sich die betroffenen Kolleg\_innen im Hinblick auf die damit verbundenen finanziellen Einbußen und auch mit Blick auf die Frage der Wertschätzung ihrer Arbeit umorientieren und im schlimmsten Fall die BSA bzw. die LHM verlassen. Das Sozialreferat wird sich daher intensiv darum bemühen, dass für diese Problematik eine einvernehmliche Lösung mit dem Personal- und Organisationsreferat gefunden wird. Dabei wird das Ziel der Erhalt der die bisherige Eingruppierung rechtfertigenden Tarifmerkmale für die aktuell betroffenen Mitarbeiter\_innen sein. Perspektivisch soll mit dem Personal- und Organisationsreferat eine Lösung gefunden werden, welche die Fluktuation bei der BSA während der Übergangszeit nutzt. So soll sichergestellt werden, dass zum Zeitpunkt der Teilung ausreichend Personal in EGr. S 12 für die BSA für Haushalte ohne Kinder zur Verfügung steht.

Das Sozialreferat strebt an, langfristig eine einheitliche Einwertung der beiden Dienste zu erwirken. Hierzu wird das Personal- und Organisationsreferat gebeten, eine entsprechende Änderung der Eingruppierungsmerkmale über den Kommunalen Arbeitgeberverband Bayern bzw. den Deutschen Städtetag anzuregen (vgl. auch Punkt 1.3.1).

Aus Sicht des Sozialreferates kann die Teilung der BSA nur dann gut gelingen und zu einem guten Ergebnis für die Bürger\_innen führen, wenn die Möglichkeit besteht, auch die Mitarbeiter\_innen, die in der jetzigen Struktur arbeiten, mit ihrem Wissen und ihren Erfahrungen gut mitzunehmen und deren Expertise zu nutzen.

### 1.3.2 Weitere Herausforderungen

Mit der Umsetzung des Modells 2b ergeben sich für das Sozialreferat weitere wesentliche Herausforderungen, die im Rahmen des Projekts Organisationsentwicklung bearbeitet werden:

- **Konzepte – Prozesse – Schnittstellen**

Die Aufgabenprofile der beiden Dienste müssen entsprechend der unterschiedlichen Bedarfe der Zielgruppen konzeptionell weiterentwickelt werden. Prozesse und Schnittstellen müssen beschrieben und geregelt werden. Dies betrifft sowohl die Zusammenarbeit der beiden Dienste mit der Fachsteuerung in den Ämtern als auch die Gremien und Kooperationsvereinbarungen innerhalb des Sozialreferates, mit dem Jobcenter und mit externen Partnern. Alle Dienstanweisungen, Arbeitshilfen u.ä. müssen an die neue Struktur angepasst werden.

Die Zugangssteuerung der BSA (Fallverteilung innerhalb der BSA-Teams, Besetzung der Orientierungsberatung) und die Kooperation der beiden BSA-Teams miteinander müssen überprüft bzw. neu beschrieben werden (vgl. auch Punkt 1.4).

Das IT-Fachverfahren SOJA muss überprüft werden, inwieweit die Teilung der BSA neue Funktionen, Workarounds und/oder Änderungen an der grundsätzlichen Programmstruktur von SOJA erforderlich macht. Ggf. entstehen für die Anpassung Kosten, die dann 2018 gesondert im Stadtrat beantragt werden.

- **Strukturelle Neuordnung**

Die BSA-Teams müssen geteilt und neue Teams gebildet werden, dabei sind die Kolleg\_innen der FhV und die der VMS zu integrieren. Auch die Führungskräfte müssen neu zugeordnet werden.

- **Changemanagement und externe Begleitung**

Um die Übergangsphase abzufedern, Akzeptanz für die neue Struktur auf allen Ebenen zu schaffen, Widerstände ernst zu nehmen und um einen gut strukturierten und transparenten Prozess der Umorganisation sicher zu stellen, müssen geeignete Maßnahmen und Kommunikationswege mit den betroffenen Mitarbeiter\_innen entwickelt werden.

Um dies sicher zu stellen, sollte die Umorganisation extern begleitet werden (siehe Punkt 4.3 Vergabe). Auch das Personal- und Organisationsreferat P3 soll eng in die Umorganisation eingebunden werden.

- **Qualifizierungsmaßnahmen**

Schulungen zu den jeweils neuen fachlichen Arbeitsfeldern, die durch die Zusammenlegung der BSA mit der VMS bzw. der FhV entstehen, sind notwendig.

Der Schulungsaufwand ist bei einem Personalkörper von insgesamt ca. 500 betroffenen Mitarbeiter\_innen (415 VZÄ)<sup>12</sup> beträchtlich, die erforderlichen Kapazitäten in der jeweiligen Fachsteuerung müssen bereitgestellt werden. Die notwendigen Ressourcen werden in der Konzeptphase erhoben und dem Stadtrat voraussichtlich Mitte 2018 zur Entscheidung vorgelegt.

- **Integration der Teilung der BSA in das Projekt Organisationsentwicklung**  
Die Teilung der BSA muss in enger konzeptioneller und zeitlicher Abstimmung mit dem Projekt Organisationsentwicklung erfolgen und wird daher in das Gesamtprojekt integriert. Dadurch wird sicher gestellt, dass Synergien der Umorganisation genutzt, Widersprüche und Zielkonflikte frühzeitig erkannt und Doppelarbeiten vermieden werden. Bei der Einführung der Steuerungsinstrumente für Controlling, Qualitäts- und Risikomanagement wird die BSA in der neuen Struktur bereits jetzt mitgedacht. Die Bedeutung der Teilung der BSA für die Managementprozesse und die Entwicklung einer neuen Steuerungslogik im Rahmen des Projekts Organisationsentwicklung wird unter Punkt 2 beschrieben.

#### **1.4 Angrenzende Themen und Möglichkeiten**

Im Rahmen der Ausarbeitung des Konzeptes für die beiden BSA-Dienste wird auch die Fallverteilung in den BSA-Teams überprüft. Die von einigen Trägern monierte erschwerte Kooperation mit der BSA durch die **Aufhebung des Straßenprinzips** (jede BSA ist zuständig für einen fest umrissenen Straßenbezirk) zugunsten der Zuständigkeit eines BSA-Teams für die Versorgung eines größeren regionalen Umgriffes (i.d.R. einer Teilregion) wird im Rahmen des Projekts neu bewertet und ggf. angepasst.

Da die Orientierungsberatung der BSA notwendige Voraussetzung der Fallverteilung im BSA Team ist und die **Eingangssituation der Sozialbürgerhäuser** generell noch verbessert werden muss, wird geprüft, inwieweit auch dieser Themenkomplex in das Projekt integriert werden kann.

Bei der konzeptionellen Ausgestaltung der BSA für Haushalte mit Kindern wird geprüft, inwieweit eine **gesonderte Bearbeitung hochstrittiger Trennungs- und Scheidungs-fälle** sinnvoll wäre.

#### **1.5 BSA für Wohnungslose im Amt für Wohnen und Migration**

Es wird geprüft, ob und inwieweit die Umstrukturierung der BSA für wohnungslose Einzelpersonen, Paare und Haushalte mit Kindern im Amt für Wohnen und Migration in einen „Sozialpädagogischen Fachdienst Wohnungslosenhilfe“ sinnvoll ist. Im Unterschied zu bisher würden die gesetzlichen Aufgaben im Rahmen des Kinder- und Jugendhilfegesetzes dann im SBH wahrgenommen werden. Der Sozialpädagogische Fachdienst wäre ausschließlich für die Belange der wohnungslosen Haushalte bzgl. Existenzsicherung, Erwachsenenhilfe und Wohnperspektive (u.a. Beratungen zu SGB II und XII, psychosoziale Problemlagen, Vermittlung in Wohnen, freiwillige Leistungen und

<sup>12</sup> Stand 31.07.2017:  
BSA 325,4 VZÄ, VMS: 76,16 VZÄ, FhV 13,5 VZÄ (Quelle S-IV-LBS)

Schuldenberatung) zuständig.

Die Entscheidungsvorbereitung und die Fragen der etwaigen praktischen Umsetzung (insbesondere die Regelungen der Aufgabenverschiebung in die SBH und der Schnittstellen zum Fachdiensten der BSA für Haushalte mit Kindern) sollen im Rahmen einer gemeinsamen Projektgruppe von S-III mit S-IV, S-I und S-II im Jahr 2018 bearbeitet werden.

## **2. Bedeutung der Entscheidung für die Steuerungslogik und Managementprozesse des Sozialreferates**

Durch die Entscheidung zur Teilung der BSA in zwei Dienste und der damit verbundenen notwendigen Änderung der Prozesse zur Steuerung der BSA, ergeben sich neue Möglichkeiten für eine Reorganisation der Managementprozesse insgesamt und damit für die gesamte Steuerungslogik des Sozialreferates und vor allem im Hinblick auf die Steuerung der Sozialbürgerhäuser. Daher sollte das in der letzten Projektphase im Juni 2016 von der Firma Kienbaum vorgelegte Strukturmodell<sup>13</sup> überarbeitet und weiterentwickelt werden.

### **2.1 Weiterentwicklung des Strukturmodells von Kienbaum**

Das von der Firma Kienbaum vorgelegte und vom Stadtrat im Juni bzw. Juli 2016 (VV) beschlossene Strukturmodell<sup>14</sup> muss aus Sicht des Sozialreferats bzgl. der Teilung der BSA und der sich daraus ergebenden Steuerungsfragen, insbesondere hinsichtlich der Frage der direkten Anbindung der SBH-Leitungen bei der Referatsleitung, neu überdacht werden. Ganz generell ist zu sagen, dass die direkte Dienst- und Fachaufsicht für die 12 Leiterinnen und Leiter der SBH Soziales die Führungsspanne der Referatsleitung auf derzeit 24 Personen erhöhen würde, ohne den im Strukturmodell geplanten Stab für Managementprozesse mitzurechnen und ohne eine erkennbare Vereinfachung und Verklarung der Prozesse. Als direkte Führungskraft der SBH-Leitungen wäre die Referatsleitung mit zahlreichen operativen Themen der SBH und den Abstimmungs- und Koordinationsthemen mit den steuernden Einheiten der Ämter befasst. Es ist fraglich, ob der gewünschte Effekt der Stärkung der operativen Leistungserbringung in den Sozialbürgerhäusern auf diesem Wege tatsächlich erreicht werden kann.

Vor diesem Hintergrund soll das Sozialreferat mit diesem Beschluss beauftragt werden (vgl. unter II. Antrag der Referentin Punkt 2.), das beschlossene Strukturmodell unter folgender Zielsetzung weiter zu entwickeln und mit der Frage der Steuerungslogik und der Teilung der BSA (vgl. Punkt 2.2) zu verknüpfen:

### **Das Spannungsfeld von Steuerungsfähigkeit der SBH und interdisziplinärer Zusammenarbeit (inkl. Sozialraumorientierung) im SBH ist bestmöglich**

<sup>13</sup> Vgl. Beschluss des Kinder- und Jugendhilfeausschusses gemeinsam mit dem Sozialausschuss vom 28.06.2016 Nr. 14-20 / V 06398 (VV 20.07.2016) – Seite 14

<sup>14</sup> Vgl. Beschluss des Kinder- und Jugendhilfeausschusses gemeinsam mit dem Sozialausschuss vom 28.06.2016 Nr. 14-20 / V 06398 (VV 20.07.2016) – Seite 14

### **ausbalanciert**

Dazu werden folgende Bewertungskriterien zu Grunde gelegt:

- Sozialpädagogische Arbeit für alle Zielgruppen und Themen sicherstellen
- Einheitliche Standards der Leistungserbringung in den Ämtern und den SBH
- Fachliche Steuerung durch Ämter stringenter ermöglichen / Fachaufsicht ausgestalten
- Zusammenspiel zwischen Steuerung und Leistungserbringung verbessern
- Interdisziplinarität im SBH sichern
- Entscheidungsstärke und -geschwindigkeit
- Gemeinsame Angebote der künftigen „zwei Dienste“ erhalten (z.B. Thema Wohnen) und konsistentes Handeln der „zwei Dienste“ sicherstellen
- Silobildung verhindern
- Koordinierungsfunktion im Sozialraum erhalten
- Einzelfälle möglichst nicht durch die Referatsleitung zu entscheiden

Weitere Kriterien zur Weiterentwicklung des Strukturmodells und der Steuerungslogik – unter Berücksichtigung der Teilung der BSA in zwei Dienste – sind:

### **Bürgerorientierung**

- alle bürgernahen Dienste und Angebote weiterhin unter einem Dach
- klares und konsistentes Bild des Sozialreferats für Bürger\_innen und Kooperationspartner

### **Attraktivität als Arbeitgeber**

- motivierte Mitarbeiter\_innen
- Entwicklungsmöglichkeiten für Mitarbeiter\_innen
- Umgang mit und Begrenzung von Fluktuation
- Lösungen für den Fachkräftemangel bzw. die Konkurrenz am Arbeitsmarkt

### **Organisatorische Qualität**

- Klare Strukturen und Verantwortlichkeiten
- Verankerung von Qualitätsmanagement und Risikomanagement

## **2.2 Verknüpfung der Teilung der BSA und der Frage der Steuerungslogik mit dem Projekt Organisationsentwicklung**

Die Teilung der BSA ist mit einem erheblichen Aufwand an Umorganisation verbunden, von der ca. 500 Mitarbeiter\_innen (z.Zt. ca. 400 VzÄ) betroffen sind. Der mit der Teilung einhergehende Paradigmenwechsel durch die Aufhebung der Zielgruppen-unabhängigen Zuständigkeit der BSA in München und durch die Integration der VMS und der FhV in den jeweiligen BSA-Fachdienst, erfordern ein komplexes Veränderungsmanagement unter Berücksichtigung der parallel laufenden Veränderungsvorhaben. Mit dem aktuell

laufenden Projekt Organisationsentwicklung ergeben sich zahlreiche Überschneidungen und Abhängigkeiten. Es ist daher sinnvoll, die beiden Projekte zusammenzuführen. Dieses zusätzliche Thema erfordert in weiten Teilen eine Neuplanung des Projektes Organisationsentwicklung. Insbesondere Arbeitspaket 3 – *Weiterentwicklung und Implementierung eines referatsweiten Controllings sowie Aufbau und Etablierung eines Qualitäts- und Risikomanagements* und Arbeitspaket 4 – *Reorganisation der Leitung der Bezirkssozialarbeit und der SBH/Soziales (S-IV-LBS)* müssen vor dem Hintergrund der BSA-Entscheidung überplant werden.

Im Arbeitspaket 3 liegen die Konzepte für das künftige Personal-, Finanz- und Fachcontrolling vor, Pilotprojekte zur Implementierung sind geplant. Ebenso abgeschlossen sind die Konzepte für die Implementierung des Risiko- sowie des Qualitätsmanagements. Auch hierfür stehen konkrete Pilotprojekte in den Startlöchern. Seit Sommer 2017 finden im Rahmen des Projekts Organisationsentwicklung in einer Ämter-übergreifenden Arbeitsgruppe – in Rückkoppelung mit dem Führungskreis und der Referatsleitung – Diskussionen über die künftige Steuerungslogik des Sozialreferates statt. Es gilt auszuloten, in welcher Form, also mit welcher Ausgestaltung der Managementprozesse und in welcher Aufbauorganisation, die Steuerbarkeit des Sozialreferats für die Referatsleitung und die Amtsleitungen verbessert werden kann.

Die Teilung der BSA in zwei Dienste, welche künftig jeweils mit einem Hauptteil ihrer Aufgaben aus einem Amt gesteuert werden (BSA für Haushalte mit Kindern vom Stadtjugendamt und BSA für Haushalte ohne Kinder vom Amt für Soziale Sicherung), eröffnet für die Frage der Steuerungslogik und der Ausgestaltung der Management-prozesse neue Möglichkeiten, die in dieser Arbeitsgruppe ausgelotet werden müssen.

Dieses Vorgehen beinhaltet auch die Neubewertung und Weiterentwicklung des von der Firma Kienbaum im April 2016 vorgelegten und vom Stadtrat beschlossenen Strukturmodells (vgl. Punkt 2.1).

Die Entwicklung und Bewertung möglicher Modelle soll sorgfältig und umfassend erfolgen. Eine Entscheidung der Referatsleitung hierzu sollte möglichst bis spätestens Ende 2017 erfolgen.

Es besteht eine inhaltliche und damit auch zeitliche Abhängigkeit des Arbeitspaketes 4 – *Reorganisation der Leitung der Bezirkssozialarbeit und der SBH/Soziales (S-IV-LBS)* von der Entscheidung zur neuen Steuerungslogik und der künftigen Ausgestaltung der Managementprozesse. Es kann daher sein, dass sich die Umsetzung der Reorganisation von S-IV-LBS verzögert bzw. Zug um Zug erfolgen muss.

### **3. Weiteres Vorgehen zur Konkretisierung und Umsetzung der Teilung der BSA und der Steuerungslogik**

#### **3.1 Meilensteine und Zeitplan**

Zum Zeitpunkt der Abgabe der Beschlussvorlage im August 2017 liegen hierzu erste grobe Planungen vor, die im laufenden Projekt Organisationsentwicklung weiter konkretisiert werden müssen. Insbesondere der Zeitplan für die Teilung der BSA kann erst nach der Entscheidung zur künftigen Steuerungslogik und der Klärung der Mengengerüste, des Umfangs der aufbauorganisatorischen Veränderungen, der Änderungsanforderungen bei des IT-Fachverfahrens SOJA und der Abhängigkeiten mit den anderen Organisationsentwicklungsprozessen festgelegt werden.

Der hier beschriebene Zeitplan muss daher in den nächsten Monat konsolidiert werden und steht insofern noch unter Vorbehalt. Die Bearbeitung der im Folgenden skizzierten Meilensteine kann teilweise parallel bzw. ineinander verzahnt verlaufen:

- Erarbeitung von Modellen und Entscheidung der Steuerungslogik  
→ bis Ende 2017
- Operationalisierung der Steuerungsinstrumente Controlling, Qualitätsmanagement und Risikomanagement auf Basis der ausgearbeiteten Konzepte in ausgewählten Pilotprojekten  
→ bis Frühjahr 2018
- Ausarbeitung der Konzepte der beiden BSA-Fachdienste und Erhebung der Ressourcenbedarfe für die Umsetzungsphase (Qualifizierungsmaßnahmen, Überarbeitung Dienstanweisungen, Beschreibung der notwendigen Anpassung des IT-Fachverfahrens SOJA, Changemaßnahmen, Personalentwicklung u.ä.)  
→ bis Ende 2018
- Umsetzung der Reorganisation der Leitung der BSA und der SBH-Soziales (Arbeitspaket 4)  
→ ursprünglich geplant bis Mitte 2018
- Bericht im Stadtrat zum Stand des Projektes Organisationsentwicklung und Beschlussvorlage für die erforderlichen Ressourcen

- September 2018
- Anpassung des IT-Fachverfahrens SOJA zur Vorbereitung der Teilung der BSA, ggf. Erarbeiten von Übergangslösungen
  - Zeitplan abhängig von der Anpassung des IT-Fachverfahrens und von möglichen Übergangslösungen

Aktuell kann keine konkrete Angabe für den Umsetzungszeitpunkt der neuen Steuerungslogik und die Teilung der BSA gemacht werden. Die Ausarbeitung eines integrierten Umsetzungskonzeptes für die Teilung der BSA kann erst erfolgen, wenn die IT angepasst wurde und das Umsetzungskonzept für die – noch zu entscheidende – neue Steuerungslogik steht. Das Umsetzungskonzept für die Implementierung der Steuerungslogik sollte jedoch bis spätestens Mitte 2019 feststehen.

Mit dem Vollzug der Teilung der BSA rechnen wir daher derzeit im Jahr 2020.

### **3.2 Weitere Arbeitspakete des Projekts Organisationsentwicklung**

Das Arbeitspaket 2 – *Aufbau und Implementierung eines zentralen Personalmanagements und weitgehende Zentralisierung des Personalwesens* läuft planmäßig. Die Zentralisierung der Aufgaben der Geschäftsstellen in der neuen Struktur der Geschäftsleitung im Bereich Personal und Organisation kann voraussichtlich planmäßig bis spätestens Ende 2018 abgeschlossen werden.

Hinzu kommt, dass die Zentralisierung der Geschäftsstellen auf den Bereich der Allgemeinen Verwaltung (z.B. Büroraummanagement) ausgedehnt werden. Außerdem soll überprüft werden, ob und inwieweit eine Zentralisierung im Bereich Finanzen dazu geeignet ist, eine stringente Finanzsteuerung über die Referatsleitung herzustellen. Die konkrete Herangehensweise und die Integration in das Projekt Organisationsentwicklung wird aktuell erarbeitet. Für die Projektsteuerung und die Begleitung der zusätzlichen Arbeitspakete wird die Verlängerung der befristeten Stellen und eine zusätzliche, befristete Stelle für das Arbeitspaket Finanzen benötigt (vgl. dazu Punkt 4.1).

## **4. Ressourcenbedarf**

Die Teilung der BSA und die Weiterentwicklung der Steuerungslogik des Sozialreferates bedeuten für das Sozialreferat erhebliche, jedoch im Umfang noch nicht ganz abschätzbare Veränderungen der Aufbauorganisation und einen Changeprozess, bei dem die Mitarbeiter\_innen gut mitgenommen werden sollen. Dies bedeutet eine erhebliche Ausweitung des Projektes Organisationsentwicklung und eine zeitliche Streckung. Hinzu kommt, dass die Zentralisierung der Geschäftsstellen auf den Bereich der Allgemeinen Verwaltung ausgedehnt werden und eine etwaige Zentralisierung des

Finanzwesens überprüft werden soll.

Dies erfordert in Summe sowohl eine weitere Befristung der Stellen für Organisationsentwicklung bis Ende 2019 wie auch eine zusätzliche, ebenfalls bis Ende 2019 befristete Stelle in der Organisationsentwicklung für den Bereich Finanzwesen und eine weitere Vergabe externer Beratungsleistungen.

#### **4.1 Personal**

Zur Begleitung bzw. Mitwirkung beim Projekt Organisationsentwicklung wurden dem Sozialreferat per Stadtratsbeschluss<sup>15</sup> insgesamt 5 VZÄ-Stellen befristet bis 31.12.2018 bewilligt. Um auch den beschriebenen Changeprozess im Bereich der BSA, die Implementierung der Steuerungslogik sowie die Zentralisierung der Allgemeinen Verwaltung begleiten zu können, bedarf es der Verlängerung der o.g. Stellen um ein weiteres Jahr bzw. um entsprechende Bereitstellung der Personalauszahlungsmittel im Haushaltsjahr 2019.

Die Finanzverwaltung wird zur Zeit sowohl von der Geschäftsleitung als auch von den jeweiligen Geschäftsstellen der Ämter (je nach zuständiger Fach- und Ressourcenverantwortung) wahrgenommen und hier werden auch die Buchungen in den städtischen Haushalt vorgenommen. Die letzten Monate haben – vor allem mit Blick auf die Herausforderungen im Kontext der Abrechnung der Kosten der Flüchtlingsunterbringung – gezeigt, dass mit der dezentralen Finanzsystematik im Sozialreferat für die Referatsleitung Steuerungsproblematiken entstehen. Faktisch ist es mit der jetzigen Systematik nur sehr schwer möglich, eine stringente Finanzsteuerung über die Referatsleitung herzustellen.

Vor diesem Hintergrund hält es das Sozialreferat für richtig, im Rahmen des laufenden Organisationsentwicklungsprozesses nun auch beim Thema Zentralisierung zu überprüfen, ob eine (eventuell auch nur teilweise) Zentralisierung des Finanzwesens in der Geschäftsleitung des Sozialreferat sinnvoll wäre.

Daher muss ein entsprechender Organisationsentwicklungsprozess angestoßen werden. Da dieser bisher so im Rahmen des oben geschilderten Projekts Organisationsentwicklung nicht eingeplant war, soll hierfür eine befristete VZÄ in Entgeltgruppe E11 (JMB 77.050 €) eingerichtet werden, die diesen Prozess steuert und bearbeitet.

#### **4.2 Sachkosten für die Arbeitsplätze**

Für den zusätzlichen Stellenbedarf (1 VZÄ-Stelle in der Organisationsentwicklung) bedarf es lfd. Arbeitsplatzkosten in Höhe von 800 € vom 01.01.2018 bis 31.12.2019 und einmalig investive Arbeitsplatzkosten in Höhe von 2.370 € im Jahr 2018. Bei den zu verlängernden

<sup>15</sup> Vollversammlung des Stadtrats vom 26.07.2017 (Sitzungsvorlage Nr. 14-20 / V 08535)  
Vollversammlung des Stadtrats vom 28.06.2016 (Sitzungsvorlage Nr. 14-20 / V 06398)

5 VZÄ-Stellen handelt sich um Bestandsstellen, für die lfd. Arbeitsplatzkosten bereits im Haushalt enthalten sind, einmalige investive Arbeitsplatzkosten fallen nicht an.

Der beantragte Arbeitsplatz muss in den Verwaltungsgebäuden des Sozialreferates untergebracht werden. Die Unterbringung des beantragten Personals kann aus Sicht des Sozialreferates nicht mehr in den bereits zugewiesenen Flächen erfolgen. Es werden daher vermutlich zusätzliche Flächen für einen Arbeitsplatz benötigt.

#### **4.3 Vergabe der externen Begleitung**

Wie bereits ausgeführt, werden im Rahmen des Projekts Organisationsentwicklung aktuell in einer Arbeitsgruppe mit Beteiligung der Ämter verschiedene Modelle entwickelt und daraufhin bewertet, wie die künftige Steuerungslogik des Sozialreferates aussehen soll. Dabei wird ausgelotet, in welcher Aufbauorganisation und mit welcher Ausgestaltung der Managementprozesse die Steuerbarkeit des Sozialreferats für die Referatsleitung und die Amtsleitungen verbessert werden kann. Eine Entscheidung hierzu wird bis spätestens Ende 2017 möglich sein.

Nach dieser grundsätzlichen Entscheidung soll die Umsetzung im Rahmen eines Projektes erfolgen. Der Aufwand an externer Begleitung, um die Managementprozesse wirkungsvoll mit der sich verändernden Aufbauorganisation zu verzahnen, hängt wesentlich davon ab, nach welchem Modell das Sozialreferat künftig gesteuert wird. Was den Aufwand betrifft, können derzeit nur Orientierungsgrößen skizziert werden:

- Erstellung eines Grobkonzeptes zur Ausgestaltung der Aufbauorganisation und der Führungs- und Steuerungsfunktionen  
ca. 30 – 50 Beratertage
- Feinkonzeption und Erprobung der Managementprozesse  
ca. 20 – 40 Beratertage
- Implementierung und Umsetzungsbegleitung der Teilung der BSA  
ca. 40 – 90 Beratertage
- Allgemeiner Aufwand für Projektmanagement  
ca. 10 – 20 Beratertage

Legt man einen Tagessatz von 1.900,- € inkl. MwSt zu Grunde, so errechnet sich ein Vergabevolumen von 190.000,- € bis zu maximal 380.000,- €.

Ziele der Weiterentwicklung der Bezirkssozialarbeit und Steuerungslogik sind:

- Der Überblick über die Gesamtsituation des Sozialreferats ist sichergestellt
- Die neue Steuerungslogik ermöglicht den Amtsleitungen und der Referatsleitung die Gesamtsteuerung und Wahrnehmung der Gesamtverantwortung

- Trends und Entwicklungen können frühzeitig antizipiert und entsprechende Maßnahmen eingeleitet werden
- Gleiche Standards in allen Ämtern und Bereichen sind gesichert
- Das Sozialreferat tritt geschlossen und einheitlich auf gegenüber städtischen Partnerinnen und Partnern
- Stringente, klare und effiziente Steuerungsbeziehungen zwischen Ämtern und operativen Einheiten sind sicher gestellt
- Die Leistungserbringung der operativen Einheiten erfolgt weiterhin in guter fachlicher Qualität

Bei den zu vergebenden Leistungen handelt es sich um eine Vergabe, die unter die Verfügung des OB vom 22.08.2008 fällt und somit nur im Einvernehmen mit der Vergabestelle 1 erfolgen kann. Das Direktorium-HA II, Vergabestelle 1 wird mit der Durchführung des Vergabeverfahrens beauftragt. Die Erstellung der Vergabeunterlagen erfolgt in enger Zusammenarbeit zwischen Bedarfsstelle und der Vergabestelle 1. Der geschätzte Auftragswert von max. 380.000 € (inkl. MwSt) liegt oberhalb des Schwellenwertes von 209.000 € (ohne MwSt.), der zu einer EU-weiten Ausschreibung verpflichtet. Es wird ein offenes Verfahren gemäß § 15 Abs. 1 VgV durchgeführt. Die Bekanntmachung der Ausschreibung erfolgt europaweit im Supplement zum Amtsblatt der EU und zusätzlich auf [www.muenchen.de/vgst1](http://www.muenchen.de/vgst1). Zudem werden die kompletten Vergabeunterlagen auf [www.muenchen.de/vgst1](http://www.muenchen.de/vgst1) eingestellt. Jedes interessierte Unternehmen kann die Vergabeunterlagen herunterladen und ein Angebot abgeben. Die Bieter erhalten eine Frist von 35 Tagen, um ein Angebot abgeben zu können.

Die Bieter müssen ihre Eignung anhand einer Eigenerklärung zu Ausschlussgründen und zur Leistungsfähigkeit nachweisen.

Mittels der mit den Angeboten vorzulegenden Unterlagen (Grobkonzept, Zeitplan) wird aus den eingegangenen Angeboten anhand der vorgegebenen Zuschlagskriterien das wirtschaftlichste Angebot ermittelt. Die Beurteilung der Wirtschaftlichkeit der Angebote erfolgt nach einem Punktesystem.

Dabei werden folgende Zuschlagskriterien zugrunde gelegt:

Preis	30 %
Methodik und Plausibilität der Vorgehensweise	40 %
Zeitplan für die entsprechenden Teilleistungen	10 %
Darstellung der Qualifikation und Erfahrung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter	20 %

Die einzelnen Kriterien werden dabei mittels einer Nutzwertanalyse zueinander ins Verhältnis gesetzt. Die preisliche und formelle Wertung der Angebote erfolgt durch die

Vergabestelle 1. Die inhaltliche Wertung wird durch das Sozialreferat vorgenommen.

Die Auftragsvergabe an das wirtschaftlichste Angebot ist für Januar 2018 geplant. Eine erneute Befassung des Stadtrats ist erforderlich, falls das wirtschaftlichste Angebot den geschätzten Auftragswert um mehr als 20 % übersteigen sollte. Die Beschlussvorlage ist hinsichtlich der Ausführungen zum Vergabeverfahren mit dem Direktorium-HA II, Vergabestelle 1 abgestimmt.

Der Auftragswert für die Konkretisierung und Umsetzung der Weiterentwicklung der Bezirkssozialarbeit und der Steuerungslogik wird auf der Grundlage einer qualifizierten Schätzung mit maximal 380.000 € inkl. MwSt. veranschlagt. Dieser Betrag wird anteilig in 2018 und 2019 kassenwirksam.

#### 4.4 Zahlungswirksame Kosten im Bereich der laufenden Verwaltungstätigkeit

	dauerhaft	einmalig	befristet
<b>Summe zahlungswirksame Kosten</b>		727.785,-	77.850,-
davon:			
Personalauszahlungen (Zeile 9)*		424.835,- in 2019	77.050,- 01.01.2018 bis 31.12.2019
Auszahlungen für Sach- und Dienstleistungen (Zeile 11)**			380.000,- in 2018/2019
Transferauszahlungen (Zeile 12)			
Sonstige Auszahlungen aus lfd. Verwaltungstätigkeit (Zeile 13)			800,- 01.01.2018 bis 31.12.2019
Zinsen und sonstige Finanzauszahlungen (Zeile 14)			
Nachrichtlich Vollzeitäquivalente:		5	1

\* Die nicht zahlungswirksamen Kosten (wie z. B. interne Leistungsverrechnung, Steuerungumlage, kalkulatorische Kosten ) können in den meisten Fällen nicht beziffert werden. Bei Besetzung von Stellen mit einer Beamtin/einem Beamten entsteht im Ergebnishaushalt zusätzlich zu den Personalauszahlungen noch ein Aufwand für Pensions- und Beihilferückstellungen in Höhe von etwa 40 % des Jahresmittelbetrages.

\*\* ohne arbeitsplatzbezogene IT-Kosten

Ab 2015 gelten für die Verrechnung der Leistungen mit it@M die vom Direktorium und der Stadtkämmerei genehmigten Preise. Die zur Zahlung an it@M erforderlichen Mittel für die Services „Arbeitsplatzdienste“ und „Telekommunikation“ werden im Rahmen der Aufstellung des Haushalts- bzw. Nachtragshaushaltsplanes in die Budgets der Referate eingestellt. Eine gesonderte Beschlussfassung über die Mittelbereitstellung ist daher nicht mehr erforderlich. Sonstige IT-Kosten, wie z.B. Zahlungen an externe Dritte, sind hier mit aufzunehmen!

#### 4.5 Zahlungswirksame Kosten im Bereich der Investitionstätigkeit

	dauerhaft	einmalig	befristet
<b>Summe zahlungswirksame Kosten (entspr. Zeile S5 des Finanzrechnungsrechnungsschemas)</b>		2.370,- in 2018	
davon:			
Auszahlungen für den Erwerb von Grundstücken und Gebäuden (Zeile 20)			
Auszahlungen für Baumaßnahmen (Zeile 21)			
Auszahlungen für den Erwerb von beweglichem Vermögen (Zeile 22)		2.370,- in 2018	
Auszahlungen für den Erwerb von Finanzvermögen (Zeile 23)			
Auszahlungen für Investitionsförderungsmaßnahmen (Zeile 24)			
Auszahlungen für sonstige Investitionstätigkeit (Zeile 25)			

#### 4.6 Nutzen im Bereich der laufenden Verwaltungstätigkeit

Ziel ist es, das Sozialreferat durch die Teilung der BSA und mit der Reorganisation der Steuerungslogik zukunftsfähig aufzustellen, Prozesse zu verkürzen und die Gesamtsteuerung des Sozialreferates zu stärken. Diesem Ziel dient auch die Zentralisierung der Allgemeinen Verwaltung und (ggf. von Teilen) des Finanzwesens. Die Leistungsfähigkeit des Sozialreferates für seine Kundinnen und Kunden soll auch für die Zukunft gesichert werden.

#### 4.7 Finanzierung

Die Finanzierung kann weder durch Einsparungen noch aus dem eigenen Referatsbudget erfolgen.

Eine endgültige Entscheidung über die Finanzierung soll in der Vollversammlung des

Stadtrats im November diesen Jahres im Rahmen der Gesamtaufstellung aller bisher gefassten Empfehlungsbeschlüsse erfolgen.

Die zusätzlich benötigten Auszahlungsmittel sollen nach positiver Beschlussfassung in die Haushaltspläne 2018 und Folgejahre aufgenommen werden.

#### **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 dem Personal- und Organisationsreferat, dem Kommunlreferat, der Stadtkämmerei und dem Direktorium, Vergabestelle abgestimmt.

Die Stellungnahmen des Personal- und Organisationsreferates, des Kommunalreferates und der Stadtkämmerei sind in den Anlagen 3 bis 5 beigefügt.

Zur Stellungnahme des Kommunalreferates wird ergänzend mitgeteilt, dass der benötigte zusätzliche Arbeitsplatz interimswise im Bestand bereitgestellt werden kann. Eine Beurteilung über die dauerhafte Unterbringung kann erst nach abschließender Überprüfung in der Gesamtschau erfolgen.

Dem Korreferenten, Herrn Stadtrat Müller, der Stadtkämmerei, der Frauengleichstellungsstelle, dem Personal- und Organisationsreferat, dem Kommunlreferat, der Stadtkämmerei, dem Direktorium, Vergabestelle und dem Sozialreferat/Stelle für interkulturelle Arbeit ist ein Abdruck der Sitzungsvorlage zugeleitet worden.

## **II. Antrag der Referentin**

- 1.** Der Stadtrat nimmt die Bekanntgabe zur Teilung der Bezirkssozialarbeit zur Kenntnis und stimmt dem Vorschlag zum weiteren Vorgehen zu.
- 2.** Das Sozialreferat wird beauftragt, das vom Stadtrat 2016 beschlossene Strukturmodell, wie unter Punkt 2 beschrieben, weiter zu entwickeln und mit der Frage der Steuerungslogik und der Teilung der BSA zu verknüpfen.
- 3.** Der Stadtrat nimmt die Bekanntgabe der Zentralisierung der Aufgaben der Allgemeinen Verwaltung und die Überprüfung und ggf. (Teil-)Zentralisierung des Finanzwesens zur Kenntnis.

### **4. Personalkosten**

Vorbehaltlich der endgültigen Beschlussfassung der Vollversammlung im November 2017 empfiehlt der Sozialausschuss/Kinder- und Jugendhilfeausschuss, das Sozialreferat zu beauftragen, zur Begleitung der Zentralisierung des Finanzwesens die Einrichtung einer VZÄ-Stelle (befristet vom 01.01.2018 bis zum 31.12.2019) und deren Besetzung beim Personal- und Organisationsreferat (soweit erforderlich) zu veranlassen.

Vorbehaltlich der endgültigen Beschlussfassung der Vollversammlung im November 2017 empfiehlt der Sozialausschuss/Kinder- und Jugendhilfeausschuss, das Sozialreferat zu beauftragen, die Verlängerung von 5 VZÄ-Stellen (befristet vom 01.01.2019 bis zum 31.12.2019) und deren Besetzung beim Personal- und Organisationsreferat (soweit erforderlich) zu veranlassen.

Vorbehaltlich der endgültigen Beschlussfassung der Vollversammlung im November 2017 empfiehlt der Sozialausschuss/Kinder- und Jugendhilfeausschuss, das Sozialreferat zu beauftragen, die Befristung vom 01.01.2018 bzw. 01.01.2019 bis

31.12.2019 erforderlichen Haushaltsmittel in Höhe von bis zu 77.050 € in 2018 bzw. 424.835 € in 2019 entsprechend der tatsächlichen Besetzung der Stellen jeweils bei den Ansätzen der Personalauszahlungen im Rahmen der Haushaltsplanaufstellung 2018 (Kostenstellenbereich SO200, SO201, SO202 bzw. SO204) bei der Stadtkämmerei anzumelden.

Im Ergebnishaushalt entsteht bei der Besetzung mit Beamtinnen/Beamten zusätzlich zu den Personalauszahlungen noch ein Aufwand für Pensions- und Beihilferückstellungen in Höhe von etwa 169.934 € (40 % des JMB).

#### **5. Sachkosten**

Für den zusätzlichen Stellenbedarf (1 VZÄ-Stelle für die Organisationsentwicklung des Bereichs Finanzen) bedarf es lfd. Arbeitsplatzkosten in Höhe von 800 € vom 01.01.2018 bis 31.12.2019 und einmalige investive Arbeitsplatzkosten in Höhe von 2.370 € im Jahr 2018. Vorbehaltlich der endgültigen Beschlussfassung der Vollversammlung im November 2018 empfiehlt der Sozialausschuss/Kinder- und Jugendhilfeausschuss, das Sozialreferat zu beauftragen, die im Jahr 2018 erforderlichen zahlungswirksamen Haushaltsmittel für die einmaligen und laufenden Arbeitsplatzkosten im Rahmen der Haushaltsplanaufstellung 2018 zusätzlich anzumelden (Finanzposition 4000.650.0000.4 bzw. 4000.935.9330.1).

#### **6. Zusätzlicher Arbeitsplatzbedarf**

Das Sozialreferat wird beauftragt, die aus seiner Sicht unter Ziffer 4.2 des Vortrages dargestellten Flächenbedarfe rechtzeitig gegenüber dem Kommunalreferat anzumelden, sobald weitere Flächen zugewiesen werden sollen.

#### **7. Vergabeverfahren und Kosten für die externe Begleitung**

Der Kinder- und Jugendhilfeausschuss und der Sozialausschuss stimmen zu, dass das Sozialreferat den Auftrag für die externe Begleitung der Konkretisierung und Umsetzung der Weiterentwicklung der Bezirkssozialarbeit und der Steuerungslogik in Zusammenarbeit mit dem Direktorium - HA II, Vergabestelle 1 an einen externen Auftragnehmer vergibt.

Die Vergabestelle 1 führt das Vergabeverfahren zu den in dieser Vorlage genannten Bedingungen durch und erteilt den Zuschlag auf das wirtschaftlichste Angebot.

Vorbehaltlich der endgültigen Beschlussfassung der Vollversammlung im November 2017 empfiehlt der Sozialausschuss/Kinder- und Jugendhilfeausschuss, das

Sozialreferat zu beauftragen, die in den Jahren 2018/2019 einmalig erforderlichen zahlungswirksamen Haushaltsmittel in Höhe von insgesamt bis zu 380.000,- € im Rahmen der Haushaltsplanaufstellungsverfahren (für 2018 im Rahmen des Schlussabgleichs) bei Finanzposition 4000.650.0000.4 bereitstellen zu lassen.

Eine erneute Befassung des Stadtrats ist nur erforderlich falls das wirtschaftlichste Angebot den geschätzten Auftragswert um mehr als 20 % übersteigen soll.

8. Der Änderungsantrag von SPD und CSU zum Beschluss des Sozialausschusses vom 29.10.2015, TOP 3, Gesamtkonzept Münchner Altenhilfe, Sitzungsvorlage 14-20 / V 03778 ist geschäftsordnungsgemäß behandelt.
9. 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  
Sozialausschuss

Die Vorsitzende

Die Referentin

Christine Strobl  
Bürgermeisterin

Dorothee Schiwy  
Berufsm. Stadträtin

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

über D-II-V/SP

**an das Direktorium – Dokumentationsstelle**

**an die Stadtkämmerei**

**an die Stadtkämmerei, HA II/11**

**an die Stadtkämmerei, HA II/12**

**an das Revisionsamt**

z.K.

**V. Wv. Sozialreferat**

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

2. **An das Sozialreferat, S-III-M**

**An die Frauengleichstellungsstelle**

**An das Sozialreferat, S-GL-F (2 x)**

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

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

**An das Direktorium, Vergabestelle 1**

**An das Kommunalreferat**

**An das Personal- und Organisationsreferat**

z.K.

Am

I.A.