

Gutachten

» **Zusammenfassung:**
**Evaluation der Zusammenlegung des Berei-
ches Kindertagesbetreuung der Landeshaupt-
stadt München im Referat für Bildung und
Sport**



Landeshauptstadt
München
**Referat für
Bildung und Sport**



Kienbaum Management Consultants GmbH
Arnulfstraße 58
80335 München

Dr. Hilmar Schmidt
Tel.: +49 (172) 2038408
E-Mail: hilmar.schmidt@kienbaum.de

München, 15. Juli 2014

» Inhalt

1.	Management Summary	3
2.	Übergreifende Hinweise zu Verbesserungspotenzialen, Handlungsempfehlungen und Optimierungen der Organisationsstruktur	7
3.	Umsetzung der Empfehlungen und Veränderungsmanagement	12
	Abbildungsverzeichnis	13

1. Management Summary

Die Trennung der Kindertagesbetreuung in der Landeshauptstadt München (LHM) sollte mit Beschluss des Stadtrates aus dem Jahr 2009 aufgehoben werden. Die bisherigen Organisationseinheiten aus dem Schul- und Kultusreferat und aus dem Sozialreferat waren in einer gemeinsamen Verwaltungseinheit zusammenzuführen. Der Stadtrat hat mit Beschluss im Jahr 2010 konkretisiert, dass ein optimierter Regiebetrieb Kindertagesbetreuung einzurichten ist.

Insgesamt ist der vom Stadtrat angestoßene, von den Führungskräften im RBS und vor allem bei KITA und den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern begleitete Weg der Zusammenlegung auf einem sehr guten Weg. Das noch nicht alle Ziele der Zusammenlegung erreicht werden konnten, liegt am stark gestiegenen qualitativen und quantitativen Aufgabenzuwachs. Die von Kienbaum vorgeschlagenen Maßnahmen sollen den weiteren Prozess der Zusammenführung unterstützen, nicht völlig neu auflegen.

Externe Einflussfaktoren, wie das Wachstum der Stadt München und in der gesamten Metropolregion München mit einem daraus resultierenden Anstieg der Fallzahlen in der Kinderbetreuung hatten im Folgenden ebenso einen direkten Einfluss auf die Umsetzung wie der durch die Politik im Rahmen des Kinderförderungsgesetzes (KiföG) beschlossene Rechtsanspruch auf frühkindliche Förderung in einer Tageseinrichtung oder in der Kindertagespflege für Kinder ab Vollendung des ersten Lebensjahres bis zum dritten Lebensjahr. Daraus resultierte eine Neupriorisierung: Arbeitspakete aus der Zusammenführung mussten zugunsten der Umsetzung des Ausbaufauftrages verschoben werden. Als Folge des Mengenwachstums war es nicht möglich, alle Stellen auch rechtzeitig zu besetzen. Zurzeit sind über 220 Stellen nicht besetzt. Wir möchten schon an dieser Stelle darauf hinweisen, dass die Umsetzung der Evaluation und der weitere Organisationsentwicklungsprozess bei KITA von einem kurzfristigen Stellenbesetzungsplan begleitet werden muss, da erheblicher Personalbedarf besteht und nicht besetzte Stellen zur Mehrarbeit in den Kern- sowie den Unterstützungsprozessen führt.

Aus diesen Gründen und trotz aller internen Anstrengungen konnte das Gesamtziel der Zusammenlegung bis dato nicht vollständig erreicht werden. Zudem möchten wir darauf hinweisen, dass der Zeitpunkt der Evaluation recht früh ist und wir teilweise noch laufende Prozesse der Angleichung bzw. Optimierung vorgefunden haben.

Gerade vor diesem Hintergrund möchten wir uns ausdrücklich bei allen Interviewpartnerinnen und -partnern, Teilnehmerinnen und -teilnehmern in Workshops und Fokusgruppen, allen Beschäftigten, die an den Befragungen teilgenommen haben sowie der erweiterten Führungsrunde, dem Kernteam und der internen Projektleiterin für die intensive und konstruktive Zusammenarbeit bedanken.

Die Bewertung der Zielerreichung der Zusammenlegung der Kindertageseinrichtung in der Landeshauptstadt München zeigt die folgende Darstellung im Überblick. Die Gesamtbewertung aus Sicht des beauftragten Gutachters folgt den Einzelbewertungen entlang des methodischen Vorgehens im Gesamtprojekt. Zur besseren Vergleichbarkeit der Analyseergebnisse findet die Skalierung „überwiegend erreicht“, „teilweise erreicht“ und „überwiegend nicht erreicht“ Anwendung.

	Ziel der Zusammenlegung	Interview FK	Gruppen-Interview	Befragung MA	Befragung Eltern etc.	Fokus-gruppen	Bewertung Kienbaum
1	Umsetzung des Organigramms	überwiegend erreicht 	überwiegend erreicht 	nicht bewertet	nicht bewertet	nicht bewertet	überwiegend erreicht 
2	Betreuung aus einer Hand	überwiegend erreicht 	teilweise erreicht 	nicht bewertet	teilweise erreicht 	überwiegend erreicht 	überwiegend erreicht 
3	Stellenbesetzungen	teilweise erreicht 	teilweise erreicht 	nicht bewertet	nicht bewertet	teilweise erreicht 	teilweise erreicht 
4	Realisierung von Synergien						
5	Reduktion von Schnittstellen	überwiegend nicht erreicht 	überwiegend nicht erreicht 	teilweise erreicht 	überwiegend erreicht 	überwiegend nicht erreicht 	überwiegend nicht erreicht 
6	Einrichtung Beratungsstelle	überwiegend erreicht 	teilweise erreicht 	nicht bewertet	nicht bewertet	überwiegend erreicht 	überwiegend erreicht 
7	Beteiligung Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter	teilweise erreicht 	teilweise erreicht 	teilweise erreicht 	nicht bewertet	teilweise erreicht 	teilweise erreicht 

Abbildung 1. Bewertung der Zielerreichung der Zusammenlegung

Die Bewertung der Zielerreichung zeigt aus Gutachtersicht die gesamte Bandbreite: Während einzelne Ziele, wie die Umsetzung der Aufbauorganisation und die Betreuung aus einer Hand, als überwiegend erreicht bewertet werden können, lassen sich Synergien und eine Reduktion von Schnittstellen derzeit überwiegend nicht erkennen. Die Zielsetzungen Stellenbesetzung und Beteiligung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kann als teilweise erreicht angesehen werden.

Die Folgen der Änderungen der Rahmenbedingungen werden insbesondere im Ziel Realisierung von Synergien deutlich. Die mit der Zusammenlegung verbundenen Synergiepotenziale wurden teilweise realisiert und lassen sich u. a. in der Aufbauorganisation und in den Prozessbeschreibungen finden, allerdings hat die deutliche Schwerpunktsetzung auf den Ausbauftrag Ressourceneinsparungen schlichtweg aufgezehrt.

Die Bewertung der Zielerreichung aus Sicht von Kienbaum wird im Folgenden anhand der Einzelziele vorgestellt und näher erläutert.

Das Ziel **Umsetzung des Organigramms** ist **teilweise erreicht**. Die Aufbauorganisation ist umgesetzt. Die Ablauforganisation hat sich mitunter trotz vorliegender Prozessbeschreibungen noch nicht eingespielt. Formell wurde die Organisation richtig umgesetzt, es wurden keine Abweichungen von der geplanten Organisation vorgenommen. Zudem hat KITA die mit dem Begriff „optimierter Regiebetrieb“ angestrebte hohe Autonomie auch tatsächlich erhalten. Autonomieeinschränkungen sind vor allem in den Querschnittsprozessen (IT, Bau, Sanierung, Geschäftsleitung, Kommunikation, Personal) festzustellen.

Die Zielsetzung **Betreuung aus einer Hand** ist **überwiegend erreicht**. Es sind nicht alle Betreuungsformen der Kindertagesbetreuung in KITA zusammengeführt. Die Betreuung der Kinder in Tagesheimen und Kindertagespflege erfolgt derzeit nicht durch KITA, sondern durch andere Organisationseinheiten der Landeshauptstadt München, z. B. im Sozialreferat.

Das Ziel, im Zuge der Zusammenführung die **Stellen zu besetzen**, ist **teilweise erreicht**. Für die Führungskräfte ist eine Besetzung erfolgt. Weitere benötigte und vakante Stellen, z. B. in den Einrichtungen, konnten überwiegend nicht besetzt werden. Diese unbesetzten Stellen resultieren jedoch nicht aus dem Prozess der Zusammenlegung.

Mit der Zusammenführung der Kindertagesbetreuung innerhalb von KITA war die **Realisierung von Synergien** eine ausgesprochene Erwartungshaltung. Es gab jedoch keine konkreten Vorgaben oder eine Orientierung in welchen Bereichen (quantitative oder qualitative?) Synergien realisiert werden müssen. Aus diesem Grunde ist eine konkrete Bestätigung von Synergien nicht möglich. Zudem wurden in den letzten drei Jahren einige Stellen geschaffen, es wurde kein Personal abgebaut. Formell wäre dieses Ziel als **überwiegend nicht erreicht** zu bewerten. In der Organisation lassen sich zwar Synergieeffekte erkennen, z. B. die Zusammenlegung von Querschnittsaufgaben in der Geschäftsstelle, allerdings führte die politische Beschleunigung des Ausbaus der Kinderbetreuung dazu, dass KITA heute ein größerer Bereich ist, als die beiden Fusionspartner es vor der Zusammenlegung waren. Synergieeffekte auf prozessualer Ebene sind teilweise realisiert. Eine Quantifizierung der Synergieeffekte aus der Zusammenführung ist allerdings schwierig. Ursächlich hierfür ist die zeitliche Überlagerung bzw. Parallelität der Zusammenführung der Kindertagesbetreuung und der Umsetzung des Ausbaufauftrags bzw. der Erweiterung des Aufgabenportfolios. Vor dem Hintergrund des enormen Zuwachses an qualitativen Aufgaben und dem Zuwachs in den betreuten Zielgruppen empfehlen wir dringend eine Plausibilisierung des Personalbedarfs. **Aus unserer Sicht hat der Aufgabenzuwachs mögliche Synergiepotentiale längst „aufgefressen“.**

Die **Reduktion von Schnittstellen** war ebenfalls ein Ziel der Zusammenlegung. Dieses Ziel wurde **teilweise erreicht**. Für die Eltern haben sich Schnittstellen reduziert. Für einzelne Organisationsbereiche innerhalb von KITA entfällt heute weniger Aufwand auf das Schnittstellenmanagement. Andererseits nehmen zahlreiche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Zusammenarbeit als abstimmungsintensiver wahr. Zusätzliche Schnittstellen ergeben sich durch die Aufbauorganisation.

Die **Einrichtung einer Beratungsstelle** ist erfolgt und im Organigramm von KITA abgebildet. Die Resonanz der Kundinnen und Kunden ist positiv und ein weiterer Ausbau der Beratungsstelle in der Diskussion. Interne und die Ablauforganisation betreffende Optimierungspotenziale in der Beratungsstelle, z. B. im Datenmanagement, lassen sich erkennen. Das Ziel ist **überwiegend erreicht**.

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stellen bei KITA die wichtigste Ressource dar. Aus diesem Grund sollte die Zusammenlegung partizipativ bzw. beteiligungsorientiert erfolgen. Das Ziel **Beteiligung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter** ist **teilweise erreicht**. Den positiven Beispielen wie der aktiven Einbindung in Großveranstaltungen im Prozess der Zusammenlegung stehen aus Sicht der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter jedoch erhebliche Bedarfe nach Beteiligung in fachlichen Prozessen und Projekten gegenüber. Darüber hinaus sind die Beteiligungsergebnisse deutlich

besser zu kommunizieren. Auch aus diesem Grunde waren die Ansprüche an die Beteiligung, vor allem aber über eine transparente **Kommunikation der Beteiligungsergebnisse**, an dieses Evaluationsvorhaben sehr hoch.

Aus der Befragung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und der Unzufriedenheit mit der Zusammenlegung wird eines deutlich: Der Prozess der Zusammenlegung ist aus Sicht der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter noch längst nicht abgeschlossen.

2. Übergreifende Hinweise zu Verbesserungspotenzialen, Handlungsempfehlungen und Optimierungen der Organisationsstruktur

Auf Basis der Ergebnisse aus Interviews mit Führungskräften und Prozessbeteiligten, der Befragung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie externer Kooperationspartnerinnen und -partner und Fokusgruppen zur Bearbeitung ausgewählter Handlungsfelder wurden, wurden nicht nur Optimierungsbereiche, sondern konkrete Maßnahmen erarbeitet. Nicht alle Maßnahmen beziehen sich auf die konkrete Bearbeitung der Folgen der Zusammenlegung, sondern schlagen notwendige Optimierungen für KITA insgesamt vor. Alle Maßnahmen sind in der Anlage 1 zum Bericht zusammengefasst.

Aus den Befragungsergebnissen, den Interviews und den Fokusgruppen lassen sich übergreifende Hinweise ableiten:

- » Insgesamt ist der vom Stadtrat angestoßene, von den Führungskräften im RBS und vor allem von KITA und den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern begleitete Prozess der Zusammenlegung auf einem sehr guten Weg. Das noch nicht alle Ziele der Zusammenlegung erreicht werden konnten, liegt am stark gestiegenen qualitativen und quantitativen Aufgabenzuwachs.
- » Trotz der gestiegenen Arbeitsbelastung ist es KITA gelungen, die Kernaufgaben zur Zufriedenheit der externen Kooperationspartnerinnen und -partner und der Kunden zu erledigen. Dies konnte im Prozess der Zusammenlegung nur durch einen sehr hohen Arbeitseinsatz aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Einrichtungen und dem Kernbereich gelingen.
- » Die Zufriedenheit der Beschäftigten mit den Inhalten ihrer Arbeit und den unmittelbaren Führungskräften ist sehr hoch. Die Zufriedenheit mit den internen Arbeitsabläufen, die Schnittstellen aufweisen, ist auffallend gering. Vor allem wird von den Einrichtungen eine stärkere Einbindung in die Prozesse eingefordert, die Auswirkungen auf die Praxis in den Einrichtungen haben. Dies betrifft auch immobilienbezogene Themen; die offenen Punkte in diesem Kontext werden im Rahmen der Umsetzung gemeinsam mit ZIM besprochen.
- » In vielen Terminen, Workshops und bei direkten Ansprachen an das Projektteam wurde auf die Organisationsuntersuchung für F4 und F5 des ehemaligen Schulreferates verwiesen. Die Untersuchung hatte die Aufgabenmehrung bzw. Aufgabenzuordnung der Leitung/stellvertretenden Einrichtungsleitungen zum Anlass. Ergebniszitate aus damaligen Verfügungen: „Die Ergebnisse zeigten die Kluft zwischen der zur Verfügung stehenden Arbeitszeit und den zu bewältigenden Aufgaben. Die Überlastung der Leitungskräfte wurde in einem Ausmaß festgestellt, das vorher nicht absehbar war“. Im Laufe des Zusammenlegungsprozesses und vor dem Hintergrund der vielen unbesetzten Stellen, wurde der Umsetzungsprozess verschoben. Wir empfehlen dringend, diese Umsetzung neu anzugehen bzw. einen konkreten Umsetzungsfahrplan zu erarbeiten und zu kommunizieren. Vor allem die damalige Information zu dem Projekt wurde von vielen Beschäftigten kritisiert.

- » Auf der Grundlage von Aufgabenzuwächsen und neuen Aufgaben empfehlen wir eine Analyse dieser Aufgabenmehrung und Fallzahlenerhöhung durchzuführen und die Ergebnisse im Stadtrat vorzulegen. Folgende Aufgabenbereiche sollten berücksichtigt werden:
- Planung und Controlling,
 - Pädagogische Beratung im SB,
 - QM und QSE,
 - Fachberatung,
 - Freie Träger,
 - Geschäftsstelle,
 - Aufbauend auf die Organisationsuntersuchung F4/F5 eine Validierung des Personalbedarfs im Bereich Leitung der Einrichtungen.
- » Da sich KITA aus unserer Sicht noch mitten im sogenannten Fusionsprozess befindet und daraus noch leichte Defizite aus dem Zusammenlegungsprozess verarbeiten muss, schlagen wir neben den prozessualen und organisatorischen Maßnahmen auch Themen vor, die gemeinsam bearbeitet werden sollten. Dies sind Themen, die das Miteinander, die Zusammenarbeit und das Wir-Gefühl stärken. So sollte neben den weiterentwickelten und spezifizierten Leitlinien für Führung und Zusammenarbeit in 2015 das Thema Leitbildentwicklung initiiert werden. Zudem empfehlen wir den Aufbau einer zentralen Kompetenz im Bereich Veränderungsmanagement und Projektmanagement, um den weiteren Prozess professionell begleiten zu können und dadurch auch teilweise externe Beratungsressourcen einzusparen.

Aufbauend auf den Ergebnissen der Analyse hat Kienbaum die wesentlichen und relevanten Erfordernisse für eine Re-Organisation abgeleitet und in den Fokusgruppen bearbeitet. Bei der Entwicklung unseres Re-Organisationsvorschlages für KITA haben wir uns von folgenden organisatorischen Grundsätzen leiten lassen:

#	Grundsätze	Erläuterung
1	Bündelung sachlogisch zusammenhängender Aufgaben	Fachlich artverwandte Aufgaben werden sinnvoll in Stellen gebündelt und Organisationseinheiten zusammengefasst
2	Umsetzung des horizontalen und vertikalen Minimalprinzip	notwendige Anzahl von Organisationseinheiten und Hierarchieebenen
3	Sicherstellung des AKV-Prinzip	Bündelung von Aufgabe, Kompetenz und Verantwortung
4	Angemessene Leitungsspannen	Verhältnis von Führungsaufgaben zu Fachaufgaben
5	Kundenzufriedenheit ermöglichen	Zufriedenheit der Eltern und Kinder berücksichtigen und steigern
6	Gewährleistung Mitarbeiterzufriedenheit	Vermeidung von Überlastung bzw. mangelnder Auslastung, den Faktor „Mensch“ in der Organisation berücksichtigen

Abbildung 2. Organisationsgrundsätze

Insgesamt bestätigen wir den vom POR vorgeschlagenen Grundaufbau der Organisation bei KITA. Wir schlagen jedoch einige Anpassungen vor, die auch zu einer Neuordnung von Führungsverhältnissen führen werden und deshalb sensibel begleitet werden müssen. In diesen Prozess sollte das POR in jedem Fall eingebunden werden.

Wir halten in folgenden Bereichen organisatorische Veränderungen für sinnvoll und geboten, die sich hauptsächlich durch eine Neu- bzw. Umverteilung von Aufgaben ergeben:

- » Geschäftsstelle,
- » Stabstellen,
- » Städtischer Betrieb,
- » Fachberatung.

Innerhalb von KITA ist die gegenwärtige Verwaltungspraxis kritisch zu hinterfragen. In den Blick genommen werden sollten sämtliche Verwaltungsprozesse, die sowohl von Pädagogik als auch Verwaltung ausgelöst werden. Das gilt insbesondere für Verfahren, die ausschließlich innerhalb von KITA praktiziert werden. Zielsetzung der Aufgabenkritik sollte es sein, den Aufwand zu reduzieren und an den Notwendigkeiten auszurichten. Übergeordnetes Ziel ist die Institutionalisierung eines dauerhaften Veränderungsprozesses. Daher empfehlen wir, eine Aufgabenkritik für alle Verwaltungsverfahren innerhalb von KITA durchzuführen.

In der **Geschäftsstelle** sollten künftig alle Aufgaben der zentralen Verwaltung wahrgenommen werden. Da die Gebührenstelle ab dem 01.09.2015 neben dem SB auch für die Freien Träger zuständig sein wird, halten wir eine

Herauslösung aus dem SB für sinnvoll und erforderlich, um beide „Kundenstämme“ gleichermaßen „bedienen“ zu können. Wie beschrieben, sollte aus SB neben der Gebührenstelle auch die Betriebssicherung in die Geschäftsstelle KITA verlagert werden.

In ZV sollten „klassische“ Verwaltungsaufgaben gebündelt werden. Damit verbunden ist eine Neuverteilung der derzeit ZV zugeordneten Aufgaben und den damit zusammenhängenden Ressourcen. Einzubinden sind alle betroffenen Bereiche, dazu zählen insbesondere FB (Arbeits- und Gesundheitsschutz), SuG (Satzungen) und SB (eigene Aufgabenzuständigkeiten, Elternkooperationen).

Zudem empfehlen wir, dass gemeinsam mit RBS-V geprüft werden sollte, ob nicht besser sowohl sämtliches Personal an der Kita durch KITA-PuO bearbeitet werden sollte, also auch die Funktionsstellen sowie der Kernbereich. Zudem empfehlen wir dringend eine eigene Leitung für das große Sachgebiet PuO und keine Führung im Nebenamt, wie dies bislang praktiziert wurde.

Bezüglich der Aufgaben der Stabstelle Controlling wird ein einheitliches Planungsteam zu gründen sein, welches ein neues Planungs- und Controllingssystem aufbaut. Hier wird die Arbeit der Fokusgruppe Planung fortgeführt. Ziel ist es, alle Planungsaufgaben zu konkretisieren und zu bündeln und die Zusammenarbeit mit KBS und ZIM zu klären. Datenmanagement und Controlling werden ebenfalls gesondert betrachtet. Bei den **Stabsstellen** empfehlen wir folgende Veränderungen vorzunehmen:

Strategie und Grundsatz (SuG) sollte künftig auch das Beschlusswesen und die Satzungsangelegenheiten für Gesamt-KITA übernehmen. Die Aufgabenanteile, die derzeit in weiteren Bereichen, z. B. Elternkooperationen, hierfür anfallen, sollten zentral gebündelt werden. Insgesamt empfehlen wir in der Umsetzung, die Benennung der Organisationseinheiten entsprechend der wahrgenommenen Aufgaben anzupassen. Vor allem in den Bereichen „Strategie“ und „Grundsatz“ kommt es zu unnötigen Fragen, wenn an vier Stellen im Organigramm der Begriff „Grundsatz“ auftaucht. Kienbaum empfiehlt die Einrichtung einer weiteren Stabstelle Veränderungs- und Projektmanagement, da sowohl für den anstehenden Veränderungsprozess, als auch für die Vielzahl an Projekten bei KITA eine zentrale Steuerung erforderlich sein wird.

Die aufbauorganisatorische Verankerung des **QSE-Unterstützungssystems** kann erst nach der Erarbeitung des neuen Konzepts entschieden werden. Zudem empfehlen wir, das entstehende QM-System für den KITA-Kernbereich auch hinsichtlich einer Verwendung im RBS gesamt zu überprüfen.

Wir empfehlen darüber hinaus die **Fachberatung** von KITA grundsätzlich neu aufzustellen. Unser Eindruck aus den Analysen ist: Mit der aktuellen Rolle und den aktuellen Aufgaben (die sich eher historisch begründen als komplett sachlogisch), ist weder die Fachberatung selbst, noch der Städtische Betrieb zufrieden. Darüber hinaus sind das grundsätzliche Verständnis und die Rolle von FB im Zusammenspiel mit SB und FT zu definieren. Die neuen Arbeitsweisen (z. B. „Wie kommt die FB in die Kita?“) und künftige Prozesse sollten beschrieben und vereinbart werden. In diesem Zusammenhang ist auch zu klären, wo BGM und Arbeitsschutz zukünftig angesiedelt sein sollten. Fest steht, dass die inhaltliche Themenentwicklung von BGM und Arbeitsschutz eine große Schnittmenge aufweist. Aktuelle

Entwicklungen zeigen eine immer engere Verzahnung. Daher ist es wichtig, dass die Zusammenarbeit beider Arbeitsbereiche nicht nur inhaltlich, sondern auch organisatorisch noch stärker verknüpft wird.

Die neue Einheit des **SB „Pädagogik“** wird die Aufgaben der Elternkooperationen (Elterninformation, Beratung der Einrichtungsleitungen, präventiver Ansatz Elternarbeit) übernehmen und darüber hinaus alle pädagogischen Schwerpunkte des SB behandeln. Mit diesem Schritt solle zum einen die Matrixorganisation im SB – regionale Zuordnung von altersbezogenen Schwerpunkten – abgelöst und zum anderen die pädagogische Arbeit im SB weiter gestärkt werden. Die personelle Ausstattung dieses Bereich sollte aufgabenbezogen ermittelt werden und sich nicht ausschließlich an den jetzigen bereits verteilten Kapazitäten bei den Fachpädagoginnen und -pädagogen orientieren. Dieser Veränderungsprozess im SB muss in einem Gesamtzusammenhang mit den neu zu beschreibenden Beratungsfunktionen im QSE-System und den neu zu beschreibenden Beratungsfunktionen in der FB gesehen werden. Insgesamt ist anzustreben, die Anzahl beratender Personen je Einrichtung zu reduzieren.

Insgesamt sollten für alle übergreifenden Veränderungsprozess und neu definierten Standards die folgenden Prüfkriterien zugrunde gelegt werden:

- » Aufgaben müssen in OE zu leisten sein
- » Aufgaben sind eindeutig einer OE zuordenbar und tangieren keinen anderen Bereich
- » Aufgaben stehen in einem direkten Sachzusammenhang mit einer Aufgabe
- » Doppelaufgaben werden vermieden
- » Die Verantwortlichkeit der Aufgaben ist eindeutig zuordenbar
- » Es ist geklärt, was bzw. wem die Aufgabe dient
- » Die Aufgaben sind nicht noch einmal an anderer Stelle für die gesamte Organisation verankert
- » Synergien werden beachtet

3. Umsetzung der Empfehlungen und Veränderungsmanagement

Das Gutachten zur Evaluation KITA wurde für eine abschließende Evaluation bzw. Bewertung der Zusammenlegung sehr früh in Auftrag gegeben. Dennoch können aus unserer Sicht die Maßnahmen zur Verbesserung schon jetzt angegangen werden.

Der Zeitpunkt der Evaluation war aus einem anderen Grund sehr gut gewählt, denn die Abgabe des Gutachtens fällt genau in die Zeit, in der die Umsetzung der Ergebnisse aus der Organisationsuntersuchung des RBS vom Juli 2013 angelaufen ist. Deshalb wurde von der Referatsleitung gemeinsam mit der Leitung KITA beschlossen, die Umsetzung der beiden Untersuchungen miteinander zu verknüpfen um gerade auch die Schnittstellenthemen aus beiden Untersuchungen effektiv bearbeiten zu können.

In einem ersten Schritt muss sich jedoch die Führungsmannschaft von KITA entscheiden, in welchen Punkten sie dem Evaluationsergebnis folgt und Maßnahmenvorschläge umsetzt und in welchen Punkten sie den Empfehlungen nicht folgt. Diese Führungsentscheidung ist ein notwendiger Prozess der gemeinsamen Positionierung zum Gutachten und wird von Kienbaum ausdrücklich unterstützt. Nach einer Runde der Priorisierung der Maßnahmen werden dann die Maßnahmen auszuwählen sein, die in der Linie bearbeitet werden und die Maßnahmen ausgewählt, die einen Projektcharakter haben. In Abstimmung mit der Projektleitung der Gesamtumsetzung werden diese Maßnahmen dann durch das eingerichtete Projektmanagement unterstützt.

Da einige der Maßnahmen nicht nur einzelne Prozesse oder Systeme adressieren, sondern auch die Zuordnung von Führungskräften und Beschäftigten ändern würden, schlägt Kienbaum vor, begleitende und unterstützende Maßnahmen im Veränderungsmanagement einzuplanen. Hier verweisen wir auf die bereits beschlossene Begleitung durch das Veränderungsmanagement in der Gesamtumsetzung im RBS.

Zu guter Letzt empfehlen wir eine sehr zeitnahe Information der Beschäftigten von KITA über das Gutachten sowie die Stellungnahme der KITA-Leitung zu den Umsetzungsempfehlungen. Der vorgeschlagene Zeitplan der Leitung KITA (Befassung der Führungskräfte in der KW 30 sowie die Durchführung einer Informationsveranstaltung in der KW 31) wäre hier der ideale Weg. Parallel zur Veröffentlichung des Gutachtens sollte die Veröffentlichung der Protokolle und der Ideensammlung zu Maßnahmen aus der Analyse im Sammelverzeichnis oder Mitarbeiterportal erfolgen.

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1. Bewertung der Zielerreichung der Zusammenlegung _____ 4

Abbildung 2. Organisationsgrundsätze 9