

**Externes Gutachten zu  
Optimierungsmöglichkeiten von Strukturen und  
Prozessen im Referat für Bildung und Sport (RBS);  
Abschlussbericht**

Sitzungsvorlage Nr. 14 - 20 / V 05999

**Bekanntgabe im Bildungsausschuss des Stadtrates vom 01.06.2016**  
öffentliche Sitzung

Inhaltsverzeichnis	Seite
I. Vortrag des Referenten	3
1. Zentrale Aussagen des Gutachtens	3
2. Umsetzungsprozess	4
3. Vergabeverfahren und Kosten	4
4. Projektcontrolling durch das Personal- und Organisationsreferat – P 3	4
5. Projektstruktur	5
6. Kommunikation	6
7. Projektverlauf	7
7.1 Changemanagement	7
7.2 Verzahnung mit Great Place to Work (GPTW)	8
8. Repriorisierung / Verlängerung der Auftragsbestellung	10
9. Wesentliche Ergebnisse	11
9.1 Strukturelle Ergebnisse	11
9.2 Prozessuale Ergebnisse	12
9.2.1 Strategie	14
9.2.2 Steuerung und Planung	15
9.2.2.1 Risiken im RBS systematisch analysieren und steuern	15
9.2.2.2 Prognosen erstellen	16
9.2.3 Controlling	16
9.2.4 Pressearbeit, Marketing und Kommunikation	17
9.2.5 Fachthemen Bildung und Sport	18
9.2.6 Querschnittsthemen	20
9.2.6.1 Personal	20
9.2.6.1.1 Lehrkräfte für Schulen einstellen	20
9.2.6.1.2 Optimierung des Prozesses „Personal gewinnen“	21

9.2.6.2 Zentrale Beschaffung	24
9.2.6.3 Finanzen	25
9.2.6.4 Organisieren	26
9.2.6.5 Pädagogische Fort- und Weiterbildung	28
9.2.7 Planung, Bau und Betrieb von Bildungsimmobilien	29
9.2.7.1 Zentrales Controlling für den Bau von Bildungsimmobilien	29
9.2.7.2 Neu-, Um- und Erweiterungsbauten, Sanierung von Bildungsimmobilien	30
9.2.7.3 Raumbezogene Grundsatzplanung und Bedarfsplanung durchführen	31
9.2.8 Informations- und Kommunikationstechnik (IT)	32
9.2.9 Übergreifende Optimierungsfelder	33
9.2.9.1 Führung	33
9.2.9.2 Einführung einer Innenrevision	33
9.2.9.3 Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM)	33
9.2.9.4 Einführung von Service Level Agreements (SLA)	34
9.2.9.5 Optimierung des Beschlusswesens	34
10. Schnittstellen zu anderen städtischen Referaten	36
10.1 Schnittstelle zum Personal- und Organisationsreferat	36
10.2 Schnittstelle zum Referat für Stadtplanung und Bauordnung	37
10.3 Schnittstelle zum Direktorium	37
10.4 Schnittstelle zur Stadtkämmerei	37
10.5 Schnittstelle zum Baureferat	38
11. Bericht des Externen Projektcontrollers P 3	38
12. Weiteres Vorgehen / Ausblick	39
12.1 Struktur für Nacharbeiten in der Linie	39
12.2 Begleitung und Unterstützung durch Kienbaum	40
12.3 Geschäftsbereich Sport	41
12.4 Evaluierung	41
13. Fazit	41
II. Bekannt gegeben	42

### **Anlagenverzeichnis**

- Anlage 1      Aufgabenumgriff des Projekts Umsetzung Kienbaumgutachten (Anlage 4 aus dem Beschluss vom 18.12.13)
- Anlage 2      Stellungnahme des Externen Controllers, POR-P 3
- Anlage 3      „Einseiter“ zu den Teilprojekten
- Anlage 4      Flyer „Strategisches Management“
- Anlage 5      Übersicht Offene Punkte und Meilensteine
- Anlage 6      Bearbeitungsstruktur für die offenen Punkte und Meilensteine

## **I. Vortrag des Referenten**

Der Stadtrat hat das Referat für Bildung und Sport (RBS) beauftragt (Ausschuss für Bildung und Sport/Vollversammlung 04./25.07.2012, Nr. 08-14 / V09747), eine externe Expertise zur Optimierung der Wirksamkeit und Wirtschaftlichkeit des RBS in Auftrag zu geben. Im Beschluss des Ausschusses für Bildung und Sport vom 04.12.2013 Nr. 08-14/ V 13425 wurde der Stadtrat über das Ergebnis des externen Gutachtens der Firma Kienbaum Management Consultants GmbH (KMC) vom 18.07.2013 zu Optimierungsmöglichkeiten von Strukturen und Prozessen im Referat für Bildung und Sport in Kenntnis gesetzt. Mit der Bekanntgabe heute wird der Stadtrat über die wichtigsten Ergebnisse der Umsetzung des Gutachtens als Abschlussbericht informiert.

### **1. Zentrale Aussagen des Gutachtens**

Nach umfangreicher Analyse des RBS benennt das Gutachten Optimierungspotenziale für das RBS, die 36 Schlüsselprozesse mit 96 Handlungsempfehlungen und zehn übergreifende Optimierungsfelder betreffen.

Der Umsetzungsprozess startete 2014 mit einem zielgerichteten Projektmanagement und ganzheitlichen Changemanagement parallel zum regulären Dienstbetrieb unter Beteiligung der Belegschaft und der Personalvertretung sowie fachlicher Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartnern aus allen betroffenen Bereichen. Das Projekt wurde vom Personal- und Organisationsreferat - POR-P 3 laufend beraten sowie hinsichtlich der Erreichung der Ziele und eingesetzten Ressourcen kontrolliert.

Im Gutachten wurden zur zentralen Frage, ob die bestehenden Strukturen zu den neuen strategischen Fragestellungen des RBS und den gestiegenen Mengen passen, drei Dinge festgestellt:

- Strategisch und programmatisch ist das RBS sehr gut aufgestellt. Die wichtigen, gesellschaftlichen Fragen im Bereich Bildung und Sport wurden aktiv angegangen, beantwortet und innerorganisatorische Prozesse angestoßen.
- Prozessual und strukturell wurden die strategischen Themen sowie das Mengenwachstum noch nicht konsequent nachvollzogen. Da die Strukturen und Prozesse der Strategie folgen sollen, ist genau heute der richtige Zeitpunkt, die Prozesse und Strukturen weiterzuentwickeln.
- Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des RBS zeigen eine hohe Leistungsbereitschaft und waren im Projekt besonders engagiert.

Die von der Firma Kienbaum im Gutachten vom 18.07.2013 vorgeschlagenen strukturellen und prozessualen Optimierungsvorschläge sind als Anlage 1 in der Übersicht „prozessualer und struktureller Aufgabenumgriff“ aufgeführt.

## **2. Umsetzungsprozess**

Das Referat für Bildung und Sport hat dem Stadtrat für die Realisierung des Veränderungsprozesses eine ressourcenschonende Kombination aus externer Dienstleistung und stadtinternen Leistungen vorgeschlagen. Damit war entsprechend den Empfehlungen des Gutachters der Aufbau einer Organisationsexpertise im RBS intendiert, damit organisatorisches Know-how und methodische Fertigkeiten im RBS nachhaltig etabliert werden. Zum Projektabschluss kann als ein Ergebnis festgestellt werden, dass für OE-Prozesse im Referat eigene Kompetenzen zur Verfügung stehen (3,5 VZÄ). Das RBS ist damit in der Lage, OE-Aufgaben nach Projektende aus eigener Kraft in der Linie fortzuführen. Für Stellenbemessungen und Stellenbewertungen nach den gesamtstädtischen Vorgaben stehen im RBS inzwischen (7,5 VZÄ) zur Verfügung, so dass auch auf diesem Gebiet das RBS handlungsfähig geworden ist.

## **3. Vergabeverfahren und Kosten**

Für den Umsetzungsprozess genehmigte der Stadtrat 2013 für externe organisatorische Beratung Ressourcen in Höhe von bis zu 676 Beratertagen bzw. 1,17 Mio €. Das Direktorium Vergabestelle führte ein Vergabeverfahren mit Teilnahmewettbewerb durch. Den Zuschlag erhielt die Firma Kienbaum Management Consultants GmbH, die im Juni 2014 die Arbeit aufgenommen hat. Von den zur Verfügung stehenden Beratertagen wurden zum Projektende 598 Beratertage in Anspruch genommen. 48 Beratertage sind für Nacharbeiten geplant, vgl. Ziffer 7. Die Unterstützung des Projektmanagements durch das Personal- und Organisationsreferat – P 3 umfasste bis 31.03.2016 132 Beratertage, das externe Controlling insgesamt 260 Beratertage und wurde durch interne Leistungsverrechnung beglichen.

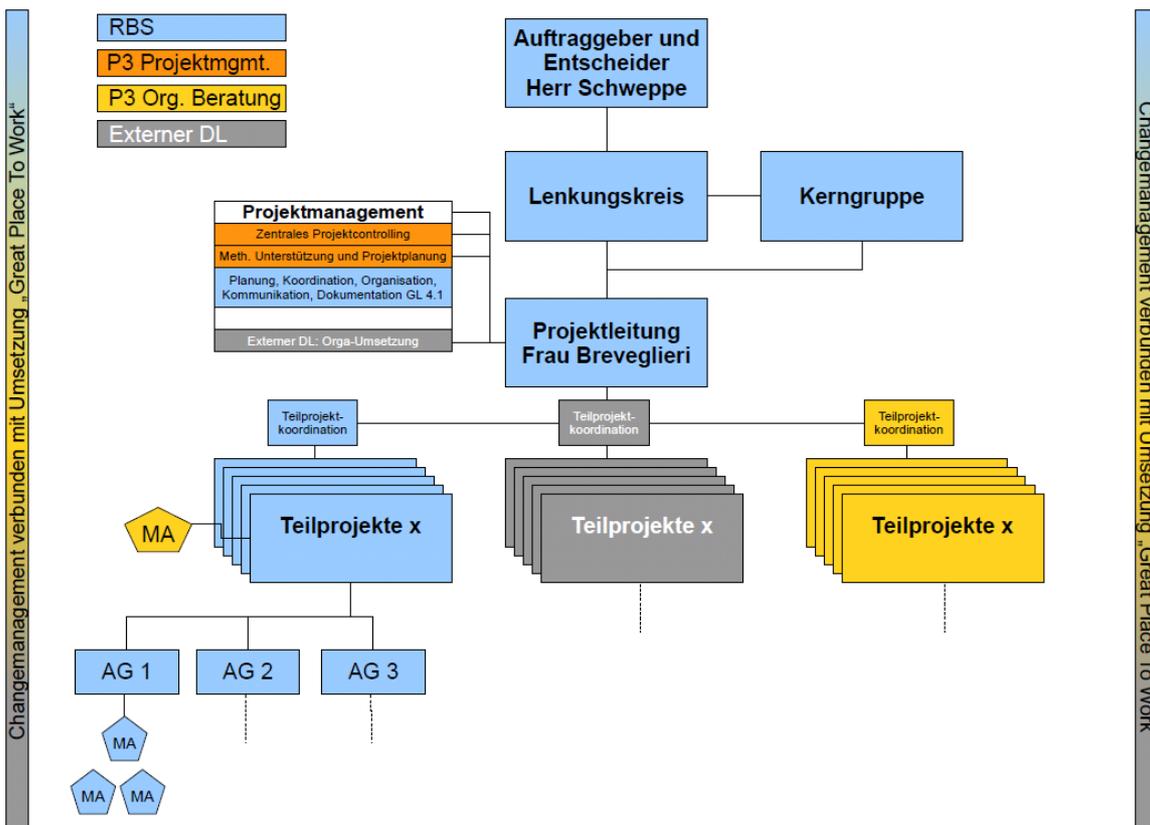
## **4. Projektcontrolling durch das Personal- und Organisationsreferat – P 3**

Das Projekt wurde während des gesamten Prozesses durch das Personal- und Organisationsreferat – P3 begleitet. P 3 hat das RBS wesentlich bei der Formulierung des Projektauftrags, der Projektarchitektur und bei der Konzeption des Risikomanagements unterstützt.

Schwerpunkt dieser Leistungen war während der Projektlaufzeit das durch den Stadtrat beauftragte laufende Projektcontrolling außerhalb der Linienorganisation des RBS. POR - P3 berichtete dem Auftraggeber und dem Lenkungskreis des RBS monatlich über den Fortschritt des Projektes auf Basis der Statusberichte der Teilprojekte und stimmte gemeinsam mit dem Lenkungskreis und der Referatsleitung die Maßnahmen zur Sicherung der Projektergebnisse ab. Insgesamt wurden 18 Gesamtstatusberichte erstellt, die sich aus den jeweils bis zu 30 Statusberichten der einzelnen – parallel laufenden – Teilprojekte generierten. Eine Einschätzung über den Projekterfolg liegt als Anlage 2 (Stellungnahme des Personal- und Organisationsreferates – P 3) bei.

## 5. Projektstruktur

Für die Durchführung des Projektes zur Optimierung der Strukturen und Prozesse im Referat für Bildung und Sport wurde eine Projektorganisation mit folgender Struktur eingerichtet:



Erläuterungen zu den Gremien:

### Lenkungskreis

Es wurde kein zusätzliches Projektgremium gegründet. Die im RBS bestehende Leitungsrunde begleitete das Projekt auch in zentralen Themen wie der Beratung von Entscheidungen nach Abschluss der einzelnen Projektphasen und Meilensteine, der Erörterung der Berichte des externen Controllings und der Vorschläge für Maßnahmen oder der Abnahme der Ergebnisse.

Im Bedarfsfall nahmen Vertreter von Kienbaum an Sitzungen des Lenkungskreises teil. Die Geschäftsleitung bzw. Projektleitung stellte im Lenkungskreis regelmäßig die aktuellen Ergebnisse und Projektschritte vor.

### Kerngruppe

Zur operativen Projektsteuerung sowie zur projektspezifischen und fachlichen Diskussion wurde eine Kerngruppe gebildet, die sich im 1-Wochen- bzw. 2-Wochen-Takt traf. Im Projektverlauf 2013 – 2016 fanden 51 Kerngruppen Sitzungen statt. Auf diese Weise wurde eine enge Abstimmung sichergestellt und organisationsübergreifende Aspekte innerhalb des RBS berücksichtigt. Darüber hinaus bereitete die Kerngruppe Vorlagen für den Lenkungskreis inhaltlich vor. Die Kerngruppe besteht aus Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern verschiedener Fachlichkeiten (Pädagogik und Verwaltung) und Geschäftsbereiche, Personalvertretungen, dem POR – P 3, Mitarbeiterinnen des Projektmanagements und der Projektleitung.

Kienbaum war in den Sitzungen der Kerngruppe anlassbezogen vertreten.

### Projektleitung

Die Stelle der Projektleitung wurde neu geschaffen, konnte jedoch erst zum 01.04.2015 besetzt werden. Bis zu diesem Zeitpunkt wurde das Projekt Orga-RBS kommissarisch durch den Geschäftsleiter gesteuert.

### Projektmanagement

Das Projektmanagement übernahm die neu eingerichtete Unterabteilung der Geschäftsleitung, GL 4 Organisation. Das Sachgebiet Organisationsprojekte, RBS-V-GL 4.1, war verantwortlich für die Planung, die Koordination, die Organisation, die Kommunikation und die Dokumentation des Projekts. Für die von KMC geführten Teilprojekte bestand ein eigenes Projektmanagement.

## **6. Kommunikation**

Zur Information aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter veranstaltete das Projektmanagement regelmäßig den „Tag der offenen Projekttür“ und Infomärkte in den Multifunktionsräumen im Dienstgebäude in der Bayerstraße 28, bei denen sich Interessierte über den Stand der einzelnen Teilprojekte und den Gesamtfortschritt des Projekts auf dem Laufenden halten konnten. Diese Veranstaltungen wurden rege genutzt und ermöglichten einen niederschweligen Austausch zwischen allen Beschäftigten des RBS mit den Teilprojektleitungen und vermittelten durch Interviews mit den Führungskräften „hautnah“ deren Einschätzung zu den Projektinhalten. Auf den Teilpersonalversammlungen, im Intranet, auf einem Info-Screen vor der Cafeteria im Dienstgebäude Bayerstraße 28 und durch Mitarbeiterbriefe der Referatsleitung konnte zudem ein noch größerer Personenkreis erreicht werden. Die Mitarbeiterinnen des Projektmanagements der Geschäftsleitung waren und sind persönlich, per Mail und Telefon für alle Kolleginnen und Kollegen zu Fragen und Anregungen zum Projekt ansprechbar. Zur Steigerung des Wiedererkennungswerts projektbezogener Materialien wurde eine Projektmarke entworfen und für Kommunikationsmittel wie Newsletter oder Aushänge verwendet.

## **7. Projektverlauf**

Der Projektfortschritt zum Stand 31.03.2016 beträgt 86%. Aus den ursprünglich 106 Maßnahmen ergab sich die Logik, zusammenhängende Themen inhaltlich zu bündeln und in 79 Teilprojekte zu überführen.

68 Teilprojekte sind abgeschlossen, offene Meilensteine aus elf ehemaligen Teilprojekten werden in Projektstruktur fortgeführt. Aufträge und weitere Optimierungsideen aus den Abschlussberichten der beendeten Teilprojekte werden als „offene Punkte“ in der Linie weiter bearbeitet (siehe hierzu ausführlich Abschnitt 12).

### **7.1 Changemanagement**

Kienbaum bot eine Kombination übergreifender und individueller Maßnahmen zu Changemanagement und Führung an, vgl. Ziffer 9.2.9.1. Konkret wurden die Stabsstelle Kommunales Bildungsmanagement und Steuerung (KBS), der Geschäftsbereich Allgemeinbildende Schulen (A) sowie der Geschäftsbereich KITA (KITA) begleitet.

KBS reflektierte vor allem die Struktur der Stabsstelle, das Aufgabenportfolio sowie die Schnittstellen zu anderen Bereichen des Referates vor dem Hintergrund des Aktionsprogramms Schul- und Kita-Bau 2020. Ergebnisse waren u.a. die Anpassung der Aufbauorganisation von KBS, Vereinbarungen zu Information und Kommunikation sowie zur künftigen Zusammenarbeit. Ein wesentlicher weiterer Teil war die Klärung des Managements der neuen Aufgabe Aktionsprogramm Schul- und Kita-Bau 2020 sowie der Schnittstelle zu den Geschäftsbereichen.

Nach der Organisationsverfügung von 2013 war die Detailorganisation für den Geschäftsbereich - Allgemeinbildende Schulen noch auszuarbeiten und die Implementierung durch ein umfassendes Changemanagement zu begleiten, das noch fortgeführt führt.

Die Geschäftsbereichsleitung A wird künftig in ihrer Steuerungsfunktion durch eine neue Stabsstelle unterstützt, in der die Fachbereiche Münchner Serviceagentur für Ganztagsbildung, Schulentwicklung und Inklusion vereint sind. Grundsätzliche Aufgaben und interne Kommunikation werden direkt bei der Geschäftsbereichsleitung angesiedelt (z.B. Grundsatzsachbearbeitung zur Steuerungsunterstützung, Koordination bzw. Steuerung übergreifender Prozesse im Auftrag der Geschäftsbereichsleitung). Feste Strukturen zur Kommunikation und Information im Geschäftsbereich sind in Form von Jour fixe und vereinbarter Besprechungsstruktur eingerichtet. Mit der Abstimmung von schulspezifischen und übergreifenden Aufgaben wurden ferner auch die Rolle und Funktion der Führungskräfte auf den unterschiedlichen Ebenen definiert.

Im Jahr 2011 erfolgte die Zusammenführung der Kindertagesbetreuung im Referat für Bildung und Sport (Gründung des optimierten Regiebetriebs Kindertagesbetreuung). Die

Zielerreichung wurde mit externer Unterstützung durch Kienbaum Management Consultants GmbH evaluiert und im Sommer 2014 das Gutachten „Evaluation der Zusammenlegung des Bereichs Kindertagesbetreuung der Landeshauptstadt München im Referat für Bildung und Sport“ erstellt.

Um den zeitlichen Abstand zwischen diesem Gutachten und der Umsetzung der darin enthaltenen Hinweise zu Verbesserungspotentialen und Handlungsempfehlungen nicht zu groß werden zu lassen, wurden im Rahmen des Projekts Orga-RBS folgende Teile der Umsetzung vorgezogen:

- Projektaufträge für 20 Maßnahmen
- Entwickeln eines Projektzeitplans
- Mitarbeiter\_innenbeteiligung und kontinuierliche Kommunikation
- Optimierung referatsinterner Schnittstellen:
  - Übertragung von Aufgaben von RBS-V bzw. RBS-V-GL zu RBS-KITA zur Abrundung der Tätigkeiten der Geschäftsstelle bei KITA
  - Aufgabenkritik zur Verfahrensvereinfachung und -beschleunigung
  - Schnittstelle Öffentlichkeitsarbeit KITA und RBS-PK (klare Abgrenzung der Aufgaben, Definition der Zusammenarbeitsstruktur).

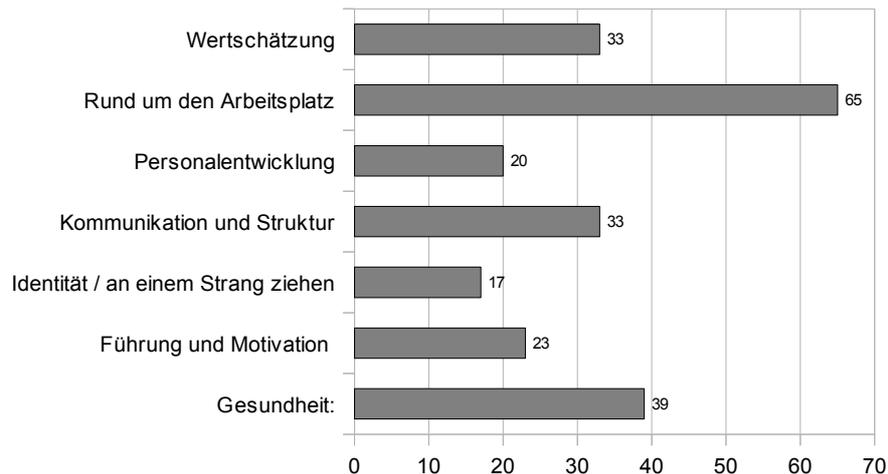
## **7.2 Verzahnung mit Great Place to Work (GPTW)**

Von Anfang an zeichneten sich inhaltliche Überschneidungen zwischen dem stadtwweit vom POR initiierten GPTW-Projekt und dem Orga-RBS Projekt ab. Beide Projekte dienen dazu, Prozesse und Strukturen zu optimieren und den Arbeitsplatz bei der Landeshauptstadt München attraktiver zu gestalten. Der Lenkungskreis des RBS legte daher in seiner Sitzung im Juni 2014 fest, dass GPTW und die Umsetzung Orga-RBS integriert bearbeitet werden. Seitdem korrespondieren die beiden Projekte; insbesondere zu Themen wie „Führungskultur“ und „Kommunikation“.

Entsprechend des vom POR vorgegebenen GPTW-Standardprozesses fanden von Anfang 2014 bis März 2015 insgesamt 30 Veranstaltungen zu GPTW im RBS statt. Sie reichten von Führungskreisen, Ergebnispräsentationen für die einzelnen Berufsgruppen über Mitarbeiter-Zirkel und Mitarbeiter-Foren bis hin zu einer abschließenden Präsentation und Diskussion der 230 im RBS entwickelten Handlungsempfehlungen. Der gewünschte Transfer beider Projekte „Orga-RBS“ und „GPTW im RBS“ wurde durch die GPTW-Koordination und die Moderation und Dokumentation durch Kienbaum Consulting hergestellt. Insgesamt nahmen 2900 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im RBS an den Veranstaltungen zu GPTW teil, d. h. ein Fünftel der Mitarbeiterschaft beteiligte sich direkt (in Mitarbeiterzirkeln oder –foren) bzw. indirekt (Ergebnispräsentationen durch das Institut GPTW).

Die 230 RBS-Handlungsempfehlungen (HE) verteilen sich auf sieben Handlungsfelder:

### Verteilung der 230 HE auf die sieben Handlungsbereiche



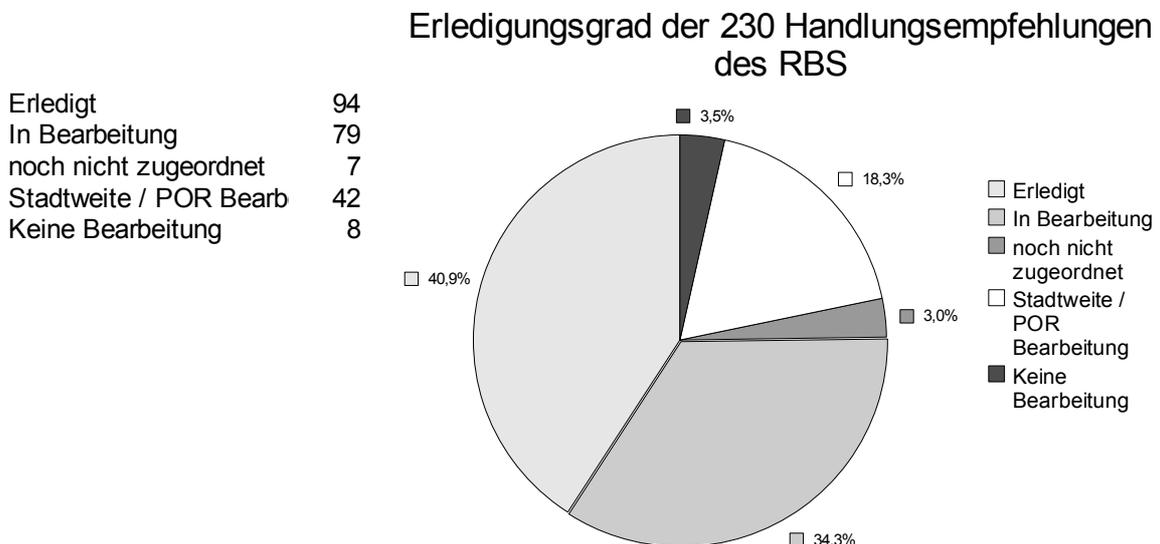
42 Handlungsempfehlungen mit stadtweiter, zentraler Bedeutung wurden an das Personal- und Organisationsreferat zur weiteren Bearbeitung weitergeleitet. Lediglich acht Handlungsempfehlungen werden aufgrund einer inhaltlich begründeten Entscheidung des RBS-Lenkungskreises nicht weiter bearbeitet. Dabei handelt es sich um Handlungsempfehlungen mit Appellcharakter, die nicht konkret bearbeitet werden können, z. B. : „Erwartungen an Führungskräfte <-> Vergütung: Illusion?“ oder „Führungskräfte sind auch Mitarbeiter, keine Maschinen“. Mit Stand März 2016 sind 63% der Handlungsempfehlungen erledigt, dem POR zugeleitet bzw. werden nicht bearbeitet.

In einem Mitarbeiterbrief im Juni 2015 benannte die Referatsleitung Handlungsempfehlungen für mehrere rasch zu bearbeitende Vorschläge der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des RBS. Die Handlungsempfehlungen betreffen konkrete Vereinbarungen mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie deren Führungskräften vor allem zu den Themen Teambildung, feste Kennenlerntermine, Umgang mit Fehlern, Paten für neue Führungskräfte, Meeting-Kultur. Der Mitarbeiterbrief zeigt Wirkung: Aus vielen Dienststellen und Abteilungen ist zu hören, dass informeller Austausch und Kommunikation (z.B. „Stockwerkstreffen“) den fachbereichsübergreifenden Austausch beleben. Im neuen Newsletter des RBS stellen sich regelmäßig Dienststellen und Abteilungen in Wort und Bild vor. Auch dies sind wichtige Bausteine, um die interne Kommunikation des RBS mit ca.14.500 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu verbessern.

Die restlichen 94 Handlungsempfehlungen (41 %) wurden den einzelnen Geschäftsbereichen zur mittelfristigen (bis Ende 2016) bzw. zur langfristigen (bis Ende

2017) Bearbeitung und Umsetzung entsprechend den Vorschlägen des GPTW-Begleiteams, bestehend aus interessierten Kolleginnen und Kollegen aus den Geschäftsbereichen und der Personalvertretung, zugeleitet.

Die derzeit verbleibenden 79 Handlungsempfehlungen sowie die sieben HE, die noch nicht zugeordnet wurden, ergeben 37 %. Das heißt, dass etwas mehr als ein Drittel der Handlungsempfehlungen den einzelnen Geschäftsbereichen zur mittelfristigen (bis Ende 2016) oder zur langfristigen (bis Ende 2017) Bearbeitung und Umsetzung zugeleitet wurden bzw. noch werden. Das GPTW-Begleiteam hat entsprechende Bearbeitungsvorschläge ausgearbeitet.



In enger Kooperation und kontinuierlicher Kommunikation mit den Akteurinnen und Akteuren aus den jeweiligen Geschäftsbereichen werden die weiteren Umsetzungsmaßnahmen laufend aktualisiert und ggf. weitere Umsetzungsschritte besprochen, damit alle Handlungsempfehlungen mit Leben gefüllt werden. In Planung ist derzeit, dass im RBS-Intranetauftritt unter der GPTW Rubrik sowie dem jeweiligen Button der sieben Handlungsfelder der aktuelle Stand der einzelnen Handlungsempfehlung abrufbar sein wird.

### **8. Repriorisierung / Verlängerung der Auftragsbestellung**

Die Arbeitsbelastung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Referates für Bildung und Sport war und ist aufgrund der aktuellen Herausforderungen im Rahmen des Kerngeschäfts (insbesondere: Aktionsprogramm Schul- und Kita-Bau 2020, Schulbauoffensive 2013 - 2030) sehr hoch. Zusätzlich wurde die Bearbeitung der Handlungsempfehlungen aus Great Place to Work mit dem Projekt Orga-RBS

verschnitten. Der Lenkungskreis des RBS hat deshalb am 12.02.2015 beschlossen, 30 Teilprojekte zeitlich zu strecken bzw. zu verschieben und das Umsetzungsprojekt über den 31.12.2015 hinaus bis 31.03.2016 zu verlängern.

Wegen der hohen Arbeitsbelastung beim Geschäftsbereich Zentrales Immobilienmanagement (ZIM) aufgrund der vom Stadtrat beschlossenen Schulbauoffensive musste darüber hinaus ZIM eine Projektpause von Oktober 2014 bis Juni 2015 gewährt werden, damit das Aktionsprogramm Schul- und Kita-Bau und das erste Bauprogramm einer Befassung durch den Stadtrat und der Umsetzung zugeführt werden konnten.

Die Laufzeit der Auftragsbestellung mit Kienbaum Management Consultants GmbH hätte gemäß des Angebots von KMC vom 24.03.2014 auf Basis der Leistungsbeschreibung des Referates für Bildung und Sport am 30.06.2015 geendet. Aufgrund der Repriorisierung des Projekts und Dank der Flexibilität des externen Beraters war Kienbaum bis 31.03.2016 im Referat für Bildung und Sport im Projekt tätig. Eine Aufstockung der Beratertage war damit nicht verbunden; lediglich die zeitliche Dauer der Beratertätigkeit wurde bis 31.03.2016 verlängert, um trotz der hohen Arbeitsbelastung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine qualitätvolle Bearbeitung in den Teilprojekten sicher zu stellen. Für Nacharbeiten nach Abschluss des Projekts steht KMC noch bis längstens 31.12.2016 in fünf Themenbereichen zur Verfügung. Es handelt sich dabei um:

- Durchführung einer Informationsveranstaltung und Pilotschulung zu Know-how-Etablierung zu Projektmanagement und Moderationstechniken
- Umsetzungsbegleitung des Pädagogischen Instituts
- Begleitung der Führungsebene zu Unternehmenskultur und Führung
- Unterstützung des Geschäftsbereichs A durch fachliches Coaching, Workshops zur Etablierung der neuen Organisation und Teambildungsmaßnahmen
- Einführung und Begleitung der neuen Referatsleitung in den OrgaProzess und damit verbundene Kernthemen.

## **9. Wesentliche Ergebnisse**

### **9.1 Strukturelle Ergebnisse**

Im Gutachten wurden Empfehlungen für eine optimierte Gesamtorganisationsstruktur benannt. Die wesentliche strukturelle Veränderung lag in der Bildung von sieben Geschäftsbereichen und drei Stabsbereichen. Die neue Struktur basiert auf den Geschäftsfeldern des Referates, nämlich Kindertageseinrichtungen, Schule, Sport sowie dem übergreifend agierenden Kommunalen Bildungsmanagement und Steuerung und wurde zum 01.12.2013 umgesetzt. Der Stadtrat wurde darüber bereits im Beschluss vom 04.12.2013 Nr. 08-14/ V 13425 informiert.

Handlungsleitend war die Realisierung folgender organisatorischer Zielsetzungen:

- Zusammenfassung des Vollzugs gleicher, gleichartiger oder in sachlichem Zusammenhang stehender Aufgaben in einer Organisationseinheit
- Bildung nur so vieler Organisationseinheiten, wie es eine sach- und zeitgerechte Erfüllung der Aufgaben erfordert
- Beschränkung der hierarchischen Gliederung der Verwaltung auf die geringst mögliche Zahl von Organisationsstufen (Ziel des NSM)
- Reduzierung der Leitungsspanne auf der ersten Führungsebene
- Angemessene Ausstattung der Leitungsspannen
- Eindeutige Abgrenzung der Zuständigkeiten der Organisationseinheiten
- Transparente Gestaltung der Prozesse, ohne unnötige Schnittstellen bzw. Bearbeitung der hierfür erforderlichen Optimierungen
- Zentrale Wahrnehmung der Querschnittsaufgaben - so weit wie möglich

Zur Fortführung dieser Aufgaben siehe auch die Ausführungen im Abschnitt Changemanagement unter Abschnitt 7.1.

Parallel zum Projekt Orga-RBS liefen und laufen im RBS noch andere Veränderungsvorhaben und Projekte, die aufeinander abzustimmen waren, wie z. B. die Evaluation KITA/Neue Wege KITA, Umsetzung von Maßnahmen zur Optimierung von Prozessen im Bereich ZIM oder die Begutachtung der Prozesse und Strukturen des Bereichs ZIB im Hinblick auf die von MiT-KonkreT vorgegebene Auflösung des Sonderbereichs. Zur Durchführung der OE im Geschäftsbereich Sport siehe Ausführungen im Abschnitt 12.3.

## **9.2 Prozessuale Ergebnisse**

Kienbaum hatte wie 2013 ausführlich dargelegt, den gesamten Kernbereich des RBS (ohne Einrichtungen und Kita) einer kritischen Prüfung unterzogen und vollständig in einer sog. Prozesslandkarte systematisch erfasst. Anhand von 36 ausgewählten Schlüsselprozessen hat Kienbaum zur Prozessoptimierung 96 Handlungsempfehlungen und zehn übergreifende Optimierungsfelder vorgeschlagen. Gemäß Stadtratsbeschluss vom 04.12.2013 wurden alle Vorschläge durch das Referat für Bildung und Sport aufgenommen und im Projekt „Umsetzung des externen Organisationsgutachtens (Orga-RBS)“ bearbeitet. Die Handlungsempfehlungen und die übergreifenden Optimierungsfelder sowie drei zusätzlich zum externen Gutachten zu bearbeitende OE-Maßnahmen (OE-Zentrales Immobilienmanagement, OE-Sport und Aufbau eines Betrieblichen Gesundheitsmanagements) wurden nach Themenstellung in neun Umsetzungspakete zur Strukturierung der Bearbeitung im Projekt Orga-RBS gebündelt.

Der Aufgabenumgriff des Projekts Orga-RBS war bereits Teil der Stadtratsvorlage zur Umsetzung des Organisationsgutachtens in der Vollversammlung vom 18.12.2013 (Nr. 08-14/ V 13425) und ist zum besseren Überblick erneut als Anlage 1 beigefügt.

Bei der Projektplanung für die Umsetzung des Gutachtens hat sich gezeigt, dass eine weitere Bündelung der im Gutachten benannten „Handlungsempfehlungen“ und „Optimierungsfelder“ zu Umsetzungspaketen und Teilprojekten aus arbeitsökonomischen und fachlichen Gründen zweckmäßig war. Der Ergebnisbericht orientiert sich an der Bearbeitungsstruktur, die für die Umsetzung des Projekts Orga-RBS leitend war und umfasst die Umsetzungspakete:

- A) Strategie
- B) Steuerung und Planung
- C) Controlling
- D) Pressearbeit, Marketing und Kommunikation
- E) Fachthemen Bildung und Sport
- F) Querschnittsthemen, darunter
  - Personal einschließlich Personalbedarfsermittlung
  - Zentrale Beschaffung
  - Finanzen
  - Organisieren
  - Pädagogische Fort- und Weiterbildung
- G) Planung, Bau und Betrieb von Bildungseinrichtungen
- H) Informations- und Kommunikationstechnik (IT)
- I) Übergreifende Optimierungsfelder, darunter
  - Führung
  - Einführung einer Innenrevision
  - Betriebliches Gesundheitsmanagement
  - Einführung von Service-Level-Agreements (SLA)
  - Optimierung des Beschlusswesens

Im Abschnitt 9.2.1 bis 9.2.9 sind die wichtigsten Ergebnisse des Projektes Orga-RBS beschrieben.

Unter Abschnitt 12 wird dargestellt, in welcher Form die zum Berichtszeitpunkt (Stichtag 31.03.2016) noch offenen Meilensteine aus elf Teilprojekten fortgeführt und abschließend bearbeitet werden.

Zu jedem einzelnen Teilprojekt finden sich einseitige Informationsblätter in Anlage 3, die Gesamtdokumentation mit allen Teilprojektaufträgen und Abschlussberichten und deren Anlagen wird gerne auf Anforderung unter [orga.rbs@muenchen.de](mailto:orga.rbs@muenchen.de) zur Verfügung gestellt.

Nachfolgend werden zu den Umsetzungspaketen und Schlüsselprozessen die jeweils im Gutachten von Kienbaum getroffenen Optimierungsempfehlungen *kursiv gedruckt*

vorangestellt, anschließend wesentliche Ergebnisse des Projekts sowie ggf. wesentliche Verfahrensschritte erläutert und der Nutzen der jeweiligen Maßnahme beschrieben.

### **9.2.1 Strategie**

*Beim Schlüsselprozess „Strategie“ wurde im Gutachten empfohlen, dass die bisher eher operativ geprägte Schwerpunktsetzung künftig um die Dimension von Mehrjahreszielen erweitert werden soll, als Brücke zwischen langfristiger Strategie und Jahreszielen.*

Was haben wir erreicht?

„Bildung wird zunehmend zur zentralen Zukunftsstrategie der Städte und Gemeinden in Deutschland“, so hat es der Deutsche Städtetag mehrfach betont, zuletzt in der Münchner Erklärung von 2012. Der Entwicklung und Umsetzung einer zukunftsweisenden Bildungs- und Sportstrategie kommt deshalb enorme Bedeutung zu. Auch das BMBF sieht dies als Kernaufgabe des kommunalen Bildungsmanagements. Die Grundgedanken sind z.B. festgehalten in der Broschüre „Bildung gemeinsam gestalten“ - Ein Leitfaden für ein datenbasiertes kommunales Bildungsmanagement, für die das BMBF und der Bundesverband Deutscher Stiftungen verantwortlich zeichnen. Darin wird z.B. die Münchner Förderformel als best practice für datenbasierte und transparente Ressourcensteuerung dargestellt.

In der Landeshauptstadt München existiert bereits seit einigen Jahren ein bewährtes System datenbasierter kommunaler Bildungssteuerung, das bundesweit als vorbildlich gilt. Wesentliche Eckpfeiler sind der Münchner Bildungsbericht, der 2016 bereits zum vierten Mal erschienen ist, die Leitlinie Bildung 2009 als Teil der PERSPEKTIVE MÜNCHEN sowie das jährliche strategische Management im RBS.

Als Konsequenz aus der Aufgaben- und Verwaltungsreform wurde im RBS bereits vor längerer Zeit ein strategischer Managementzyklus implementiert, der eng mit der Haushaltsaufstellung verknüpft ist und damit die entscheidende Brücke zu den operativen Maßnahmen bildet. Besonders hervorzuheben ist in diesem Zusammenhang das Bildungsmonitoring, das dabei hilft, die Ressourcen möglichst zielgerichtet und effizient einzusetzen.

Mit dem Ziel, das Zusammenspiel der einzelnen Elemente zu optimieren, Lücken zu schließen und insgesamt das gemeinsame Verständnis zu erhöhen, wurden die Planungsprozesse des strategischen Managements in drei Teilprojekten im Projekt Orga-RBS bearbeitet.

Als „missing link“ konnte im Bildungsbereich zwischenzeitlich das bisher fehlende Element der Mittelfriststrategie erarbeitet werden. Der auf einen Planungshorizont von 3 bis 5 Jahren angelegte „Masterplan Bildung“ hat die strategische Lücke zwischen der Leitlinie Bildung (Planungshorizont 5 – 10 Jahre) und der Jahresplanung geschlossen.

In einem konstruktiven Abstimmungsprozess wurden Dokumente und Handreichungen erstellt, die das Verständnis des Planungsprozesses wesentlich erleichtern.

Zu nennen sind ein Poster sowie Flyer mit einer Gesamtdarstellung sowie eine Sammlung und Dokumentation der Begrifflichkeiten und Rollen (vgl. Anlage 4). Das Referat hat sich in diesem Zusammenhang auch verbindliche Regeln zum Ablauf des strategischen Managementprozesses gegeben. Ein Newsletter sowie gezielte Informationen für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollen das gemeinsame Verständnis weiter verbessern, das Thema Kommunikation ist insgesamt noch zu optimieren. Entscheidend für die Akzeptanz sind konkret spürbare Auswirkungen bei den Akteuren vor Ort.

Als erfolgreicher aktueller Anwendungsfall des strategischen Managements ist der Umgang mit dem hochaktuellen Thema Bildung für Flüchtlinge zu nennen, bei dem es in überzeugender Weise gelungen ist, die sofort zu bearbeitenden Herausforderungen mit der Entwicklung einer längerfristigen Strategie zu verbinden. In diesem Fall ist es gelungen, nicht nur die referatsinterne strategische Abstimmung herbeizuführen, sondern darüber hinaus auch wesentliche externe Akteure wie das Staatliche Schulamt von Anfang an miteinzubeziehen. Die enge strategische Zusammenarbeit mit dem beim Integrationsplan federführenden Sozialreferat versteht sich dabei von selbst.

Eine weitere konkrete Ausprägung ist die in diesem Jahr mit Stadtratsbeschluss erfolgte Ausweitung des Prinzips der bedarfsgerechten Budgetierung auf den Bereich der beruflichen Schulen. Grundlage waren die auf den Daten des Berichts zur beruflichen Bildung beruhende strategische Festlegung im Masterplan Bildung und eine detaillierte Ausarbeitung durch den Geschäftsbereich Berufliche Schulen im Rahmen des jährlichen Zyklus des strategischen Managements.

## **9.2.2 Steuerung und Planung**

### **9.2.2.1 Risiken im RBS systematisch analysieren und steuern**

*Zum Schlüsselprozess „Risiken im RBS systematisch analysieren und steuern“ wird im Gutachten bemerkt, dass keine Aussagefähigkeit zu Risiken besteht, zudem ist keine Krisenkommunikation gewährleistet.*

Was haben wir erreicht?

Der Strategische Managementprozess wurde zunächst für die Übergangsphase bis zur vollständigen Neuausrichtung des Strategischen Managements des Gesamtreferats verschlankt und um die neue Komponente Risikoanalyse ergänzt. Die Risiken wurden diskutiert, dokumentiert und Abhilfemaßnahmen eingeleitet. Diese flossen in die Zielformulierung für 2015 ein.

Die Erfahrungen aus diesem „Probedurchlauf“ sind in die Neuausrichtung des strategischen Managementzyklus eingeflossen.

Das Risikomanagement ist immanenter Bestandteil des neu ausgerichteten strategischen Managementzyklus (vgl. Abschnitt 9.2.1 sowie Anlage 4).

Ein Krisenkommunikationskonzept ist erstellt, welches sich an die Geschäftsbereichsleitungen sowie die Referatsleitung richtet. Neben der Darstellung eines Verfahrens zur Krisenkommunikation mit der allgemeinen Öffentlichkeit und der Presse, einem Leitfaden sowie einem Ablaufplan für die Einrichtung eines Krisenstabs enthält das Konzept wichtige Kontaktadressen, die im Bedarfsfall und insbesondere im Krisenfall zu berücksichtigen sind. Diese Informationen, die kompakt und übersichtlich aufbereitet sind, helfen den Führungskräften des RBS im Krisenfall schnell und transparent zu reagieren und sorgen für einheitliche Verfahren und etablierte Strukturen.

#### **9.2.2.2 Prognosen erstellen**

*Beim Schlüsselprozess „Prognosen erstellen“ wurde im Gutachten festgestellt, dass das Rollenverständnis der beteiligten Organisationseinheiten und die Verantwortlichkeiten im Prozess nicht eindeutig geklärt waren und neu definiert werden sollten.*

Was haben wir erreicht?

Im Zusammenhang mit Prognosen (Kinder- und Schülerzahlprognosen für die Infrastruktur) wurden verbindliche Verfahren und Standards festgelegt. Im Einzelnen:

- Für die Anforderungen von Prognosen wurde eine Checkliste entwickelt, die die Aufgabenverteilung deutlich macht.
- Es wird versucht, durch die Datenbank ASV, Allgemeine Schulverwaltung, künftig die Daten aller staatlichen (neben der städtischen) Schulen in digitaler Form zu erhalten. Bei Erfolg wird ein geeignetes Datenmanagement entwickelt.
- Die grundsätzliche Federführung bei Anfragen der Referatsleitung liegt bei KBS. Die Stabsstelle KBS bindet die betroffenen Abteilungen ein, beantwortet die Anfrage und informiert die Abteilungen.
- Im Juni jeden Jahres lädt KBS zu einem Workshop „Oktoberstatistik“ ein.
- Mit dem Referat für Stadtplanung und Bauordnung wurde eine Vereinbarung getroffen, die die Zeitpunkte der Erstellung der verschiedenen Prognosen und die Arbeitsteilung festlegt.

#### **9.2.3 Controlling**

*Beim Schlüsselprozess „Controlling“ wurde im Gutachten empfohlen, das Controlling-Konzept zu evaluieren und bedarfsorientiert weiter zu entwickeln, um die Gesamtsteuerung des RBS adäquat unterstützen zu können sowie Quartalsberichte zu erstellen.*

Was haben wir erreicht?

Im Zuge der Evaluation des Controllings befassten sich alle Geschäftsbereiche und Stabsstellen umfassend mit den Aufgaben des Controlling. Durch die kritische

Bestandsaufnahme rückte das Controlling auch in den einzelnen Bereichen mehr in den Fokus und es konnten gezielt Optimierungsbedarfe festgestellt werden.

Für das gesamte Referat konnte eine einheitliche Definition des Controllings mit Schwerpunkt der zielbezogenen Führungs- und Steuerungsunterstützung festgelegt werden. Ebenso wurden einvernehmlich die zentral und dezentral vorzuhaltenden Kennzahlen bestimmt und als elementare Neuerung das Konzept des zentralen Datenpools aufgegriffen. Dadurch wird sichergestellt, dass nur zielorientierte Daten vorgehalten werden, wodurch als weiterer Nutzen eine Aufwandsreduktion erfolgt.

Ebenso wurde das Berichtswesen neu gefasst und standardisierte Berichte für die Referatsleitung und das Zentrale Controlling konzipiert. Weiter konnte die Verankerung des Controllings im Planungs- und Steuerungsprozess (insb. im Strategischen Management) optimiert werden.

Diese Ergebnisse werden derzeit in einem Controlling-Handbuch zusammengefasst und mit entsprechenden Verantwortlichkeiten versehen. Nach einer weiteren intensiven Diskussion mit allen Geschäftsbereichen, Stäben und der Referatsleitung soll dieses Handbuch im Laufe des Jahres 2016 mittels Referatsverfügung kommuniziert und in Kraft gesetzt werden.

Der Nutzen für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter besteht in klaren Aufgabenbeschreibungen, klaren Verantwortlichkeiten und der Sicherstellung der Steuerungsrelevanz.

#### **9.2.4 Pressearbeit, Marketing und Kommunikation**

*Beim Schlüsselprozess „Pressearbeit/Marketing durchführen“ geht aus dem Gutachten hervor, dass Rollen und Verantwortlichkeiten nicht immer klar waren. Für eine aktive Presse- und Öffentlichkeitsarbeit wurde ein abgestimmtes Vorgehen für das RBS als erfolgskritisch bewertet.*

Was haben wir erreicht?

Die strategische Themenplanung für eine aktive Pressearbeit wurde erfolgreich in das System des Strategischen Managements integriert. Dies stellte die Grundlage für ein aktives Agenda Setting in der laufenden Kommunikation dar. Darüber hinaus konnte durch eine weitere Bündelung der personellen Ressourcen für Pressearbeit bei der Stabsstelle PK eine Voraussetzung für das Prinzip der "Kommunikation nach draußen mit einer Stimme" geschaffen werden. Dieses ist eine wichtige Voraussetzung dafür, dass effektive und inhaltlich konsistente Pressearbeit realisiert werden kann.

### **9.2.5 Fachthemen Bildung und Sport**

*Bei dem Schlüsselprozess „Rahmenkonzept für das Ganztagsangebot erstellen“ ist im Gutachten festgehalten, dass insbesondere von den Abteilungen des RBS der Wunsch nach einer Konzeption geäußert wurde, um mehr Klarheit im Vorgehen zu gewinnen und der Ganztagsbildung in München einen Rahmen für die gemeinsame Arbeit und Weiterentwicklung zu geben.*

Was haben wir erreicht?

Der bedarfsgerechte Ausbau der öffentlichen Schulen in München zu Ganztagschulen ist eine zentrale bildungspolitische Schwerpunktsetzung, die der Stadtrat mit der Leitlinie Bildung einstimmig beschlossen hat: „Die städtischen Realschulen und Gymnasien waren Vorreiter – sie haben bewiesen, dass Ganztagschulen besser in der Lage sind, Schülerinnen und Schüler unterschiedlicher Herkunft individuell zu fördern, zu fordern und ihnen dadurch besser den Zugang zu weiteren Bildungsangeboten zu ebnen. Ziel ist, den rhythmisierten, ganztägigen pädagogischen Ansatz flächendeckend und nachfrageorientiert von den Grundschulen an auch an den staatlichen Schulen zu etablieren“ (Leitlinie Bildung, München 2011, S. 32).

Unter Berücksichtigung schulartspezifischer Bedürfnisse und Rahmenbedingungen wurden im Rahmen des Ganztagsausbaus zu folgenden Themenfeldern Beschlussvorlagen erarbeitet:

- Schulmobiliar (zeitgemäßes Schulmobiliar für Ganztagschulen)
- Raumintegrierende Konzepte (Münchner Lernhauskonzept – Standardraumprogramme für alle Schularten)
- Randzeitenbetreuung (Betreuungsangebote für Ferien und am Freitag nach Schulschluss für die Schülerinnen und Schüler im gebundenen Ganztags an den Grundschulen)
- Personal (quantitativer Ausbau gebundener Ganztagsklassen und offener Ganztagsangebote an kommunalen Schulen)
- Einführung des offenen Ganztagsangebots in den Jahrgangsstufen 1 bis 4
- Kooperationen mit Jugendhilfeträgern, Sportvereinen etc. (bedarfsorientierte Budgetierung und Kapitalisierung von Jahreswochenstunden)

Zur Weiterentwicklung dieser Themenfelder bzw. zur Identifizierung weiterer Handlungsfelder und der Unterstützung der Bildungseinrichtungen wurde im Geschäftsbereich Allgemeinbildende Schulen die Münchner Serviceagentur für Ganztagsbildung seit dem 01.08.2013 verstetigt.

Die Erarbeitung eines Rahmenkonzepts Ganztags ist damit noch nicht vollständig abgeschlossen. Die Abrundung und Evaluation einzelner Handlungsfelder wird in

Projektform weitergeführt (vgl. insoweit Nr. 12.1, ehemaliges Teilprojekt 89/96, Maßnahme 89/Pädagogisch ganzheitliche Konzeption im Zusammenhang mit der Ganztagsbildung erstellen und 96/Evaluierung der Kooperationsarbeit im Kontext von "Ganzttag" im Gutachten).

*Im Schlüsselprozess „Übergangsmanagement durchführen“ wird im Gutachten empfohlen, den Prozess neu aufzusetzen und eine stärkere Fokussierung des Übergangsmanagements auf die gesamte Wertschöpfungskette des RBS zu legen.*

Was haben wir erreicht?

Masterplan Bildung:

Das Ziel war die Neuformulierung übergreifender Ziele für das Übergangsmanagement, deren Einbeziehung in den Masterplan Bildung, die Beschreibung des Prozessablaufs zur Erstellung verschiedener Übergangsszenarien einschließlich der Erhebung der Datengrundlage. Die Anforderungen wurden erreicht.

Für die Neuformulierung übergreifender Ziele für das Übergangsmanagement sind eine bedarfsgerechte Datengrundlage und ein Prozessablauf beschrieben. Das Verfahren der Zieldefinition ist an den Bedürfnissen ausgerichtet. Zusammen mit den Fachberaterinnen und Fachberatern Übergang (KBS, B, A - F2, F3, F4) werden abgestimmte Ziele formuliert, um schnell auf Veränderungen im Bereich der Übergänge reagieren zu können und bedarfsgerechte Maßnahmen und Angebote zu schaffen. Die Ziele wurden aus einer validen Datengrundlage abgeleitet und in den Masterplan Bildung eingearbeitet. Damit besteht eine getragene Strategie der Fachberaterinnen und Fachberater Übergang sowie des Referats für Bildung und Sport (Masterplan Bildung).

Neuausrichtung der Kooperation im Übergangsmanagement:

Eine Vereinbarung für die systematische Zusammenarbeit sowie die Einrichtung eines 1/4-jährlichen Jour fixes zur Unterstützung der Übergänge KITA – Schule ist geschlossen und wird gelebt. Teilnehmen soll am Jour fixe auch das Staatliche Schulamt in der Landeshauptstadt München und die Regierung von Oberbayern. Inhalt der Vereinbarung war auch die Darstellung des zeitlichen Rahmens, der Dokumentation (Protokoll), Federführung usw.

Der Informationsaustausch zwischen den Bereichen KITA, A-F4 und KBS ist geregelt und in Form einer Vereinbarung eines monatlichen Jour fixes standardisiert. Dadurch ist eine gemeinsame und abgestimmte Planung (KBS, A-F4, KITA) z. B. zu Veranstaltungen, Projekten (Festlegung durch die unterzeichnete Vereinbarung und die Abstimmung von Zielen im Übergang KITA-Grundschule) gewährleistet.

Damit konnte das Gesamtziel, nämlich Ausbau bzw. Aufbau einer Kooperationsstruktur mit den staatlichen Verantwortlichen, um damit eine gemeinsame Zielformulierung für die

Optimierung der Betreuung der Kinder/Jugendlichen/Erziehungsberechtigten zu gewährleisten, erreicht werden.

Durch die Aufnahme der Ziele in das jährliche strategische Management und in die mittelfristige Strategieplanung (Masterplan Bildung) ist sicher gestellt, dass Kinder/Jugendliche/Erziehungsberechtigte optimal betreut werden. Das neue Modell ist im Umgriff des Bildungslokals Schwanthalerhöhe erarbeitet und etabliert und wird auf weitere Stadtteile ausgeweitet.

## **9.2.6 Querschnittsthemen**

### **9.2.6.1 Personal**

#### **9.2.6.1.1 Lehrkräfte für Schulen einstellen**

*Das Gutachten weist zum Schlüsselprozess „Lehrkräfte für Schulen einstellen (inkl. Bewerbermanagement)“ darauf hin, dass mit einem optimierten E-Recruiting der Einstellungsprozess schlank gestaltet und damit die Prozessdauer verringert werden kann.*

Was haben wir erreicht?

Die Anforderung war, den IT-Einsatz im Bewerbermanagement (Modul Lehrdienst) auszudehnen. Das Teilprojekt hat sich daher an das stadtweit führende Projekt des POR zur Einführung von E-Recruiting angeschlossen. Als besondere Herausforderung stellte sich dabei heraus, die neue Anwendung mit den lehrdienstspezifischen Anforderungen kompatibel zu gestalten bzw. geeignete Lösungen für die Sonderbedarfe zu generieren.

Das Projekt startete mit der „Analyse der Berücksichtigung der lehrdienstspezifischen Belange anhand des Anforderungskatalogs“. Aufgrund einer wiederholt verlängerten Laufzeit im führenden Projekt des POR – bedingt durch Verzögerungen der mit der Programmierung beauftragten Firma – war auch die Laufzeit des ersten Meilensteins parallel zu verlängern.

Ergebnisse der Analyse:

- Die Ausdehnung des IT-Einsatzes im Bewerbermanagement (Modul Lehrdienst) mittels E-Recruiting ist möglich.
- Die Lehrdienstspezifika können über E-Recruiting dargestellt werden.
- Für die Teilbereiche, bei denen eine Übernahme nicht möglich ist, kann die bisherige Anwendung in SAP weitergenutzt werden.
- Der notwendige Datentransfer ist über eine Schnittstelle zwischen beiden Systemen sichergestellt.

Die weitere Umsetzung erfolgt in drei Meilensteinen:

- Abschluss Realisierung und Test anhand Testkatalog

- Einführung mittels Schulungskonzept
- Begleitung des Produktivbetriebs der Anwendung E-Recruiting mit Abschlussdokumentation.

Als Zieltermin für den Abschluss des Teilprojekts ist der 31.03.2017 vorgesehen. Es kann aber noch zu Anpassungen in der Laufzeit in Abhängigkeit zum führenden Projekt im POR kommen.

#### **9.2.6.1.2 Optimierung des Prozesses „Personal gewinnen“**

Die Teilprojekte hatten die Beschleunigung und Optimierung der Verfahren zur Stellenschaffung und Stellenbesetzung zum Inhalt und Ziel. Die rasche Stellenschaffung und Besetzung von Stellen ist Voraussetzung für die gute Aufgabenerledigung durch die Geschäftsbereiche.

#### **Optimierung Personalprozess Stellenschaffung**

*Das Gutachten beschreibt den Schlüsselprozess „Stellenschaffungen bearbeiten“ als dringend optimierungsbedürftig und empfiehlt, u. a. eine Zuständigkeitsverlagerung der Verfahren vom POR zum RBS, ggf. differenziert nach bestimmten Entgelt- bzw. Besoldungsgruppen, zu prüfen.*

Was haben wir erreicht?

Im Zuge der Umsetzung der organisatorischen Handlungsempfehlungen wurde der RBS-Personalprozess Stellenschaffung zusammen mit der externen Beratungsfirma Kienbaum analysiert und prozessual sowie strukturell weiterentwickelt. Durch nachfolgende Maßnahmen soll das Verfahren künftig für alle Prozessbeteiligten transparenter, einfacher, kundenorientierter, verbindlicher und qualitativ höher gestaltet und insbesondere schneller durchlaufen werden:

- Vereinbarung von Bearbeitungsstandards mit dem POR-P 3.2
- Übertragung von Aufgaben des POR-P 3.2 auf das RBS für die Bereiche Stellenbewertung, Stellenschaffung und Stellenplanvollzug für nur im RBS verortete Beschäftigungsgruppen
- Bündelung von Fachwissen für Stellenbewertungen innerhalb des RBS
- Festlegung von verbindlichen Service- und Reaktionszeiten zwischen dem POR-P 3.2 und dem RBS
- Bindende Vereinbarung der einzelnen Prozessschritte innerhalb der Prozessbeteiligten im RBS (Wer macht was bis wann?)
- Entwicklung von Grundlagen für eine fortschreibungsfähige Personalbedarfsermittlung gemeinsam mit dem POR-P 3.3
- Verstetigung des RBS-Prozesses Stellenschaffung durch geeignete Instrumente (Standardvorlagen)

- Verzahnung der RBS-Personalprozesse Stellenschaffung und Stellenbesetzung
- Erhöhung der Dienstleistungs- und Serviceangebote der Geschäftsleitung entsprechend den Anforderungen der Bereiche als Kunden
- Regelmäßige fachlich-inhaltliche Beratung und Schulung der Bereiche als Prozessbeteiligte
- Zeitnahe und transparente Kommunikation von prozessrelevanten Änderungen
- Sicherstellung der optimierten Prozessabläufe durch ein ergebnisorientiertes Controlling mittels Quartalsberichte an den Lenkungskreis.

Die RBS-Geschäftsbereiche als Kunden erhalten so ein ganzheitliches Dienstleistungsangebot aus einer Hand zu den Themen Stellenbemessung, Stellenbildung und -bewertung sowie Stellenschaffung durch die Geschäftsleitung. Zur Beschleunigung wurden die RBS-Personalprozesse Stellenschaffung und Stellenbesetzung miteinander verzahnt, statt wie bisher zeitlich nachgelagert, durchlaufen.

Im Ergebnis bedeutet dies, dass parallel an der Stellenschaffung (Prüfung des Bedarfs, Bildung der Stelle und Erstellung von Arbeitsplatzbeschreibungen), der Anfertigung von Beschlussvorlagen mit personellem Folgeaufwand und dem Kapazitätsantrag gearbeitet wird und dadurch eine Verzahnung eintritt. Der neue Standard ist, den Kapazitätsantrag bereits mit der Beschlussfassung des Stadtrats dem POR vorzulegen.

Durch die Parallelität der Bearbeitung und die festgelegten Standards soll sich die Bearbeitungszeit verringern. Bei vollumfänglicher Umsetzung beträgt die Zeitersparnis insgesamt 6 Wochen, d. h. künftig 25 statt wie bislang 31 Wochen.

Bereits zum jetzigen Zeitpunkt ist festzustellen, dass sich das Verständnis bei allen Prozessbeteiligten für das Aufgabenfeld und die Qualität des RBS-Prozesses Stellenschaffung durch vereinbarte Standards erhöht hat. Das Verfahren ist klarer, schlanker und effizienter.

Das übergeordnete Ziel einer Verfahrensbeschleunigung wurde dem Grunde nach erreicht. Eine signifikante Beschleunigung ist zu erwarten, wenn:

- eine fachlich-inhaltliche und dienstleistungsorientierte Beratung und Mitwirkung durch die Geschäftsleitung bei der Erstellung von Arbeitsplatzbeschreibungen verstetigt ist,
- das erforderliche Fachpersonal bei GL gewonnen und eingearbeitet ist.

Der Prozess könnte bezogen auf die Übertragung von Aufgaben des POR-P 3.2 auf das RBS für die Aufgabenbereiche Stellenbewertung, Stellenschaffung und Stellenplanvollzug für nur im RBS verortete Beschäftigungsgruppen, wie z. B. Technische Hausverwaltungen, Schulsekretariatskräfte, Sportanlagenpersonal, Schulbadewärterinnen und Schulbadewärter mit insgesamt über 750 VZÄ-Stellen, noch schneller durchlaufen

werden. Der wichtigste Optimierungshebel hierfür wäre jedoch, den Service für den Stellenplanvollzug (Eingabe der Stellenplanmaßnahme in die Personalmanagementsoftware paul@), direkt, fachlich und personell gebündelt sowie ohne Umwege durch das RBS und nicht durch das POR-P 3.2 zu erledigen, im Sinne einer Leistungserbringung aus einer Hand.

Das POR-P 3.2 sieht derzeit jedoch keine Möglichkeit, diese Aufgaben zu dezentralisieren. Die Umsetzung der Optimierungsmaßnahmen wird im Rahmen eines vierteljährlichen Controllings dem Lenkungskreis des RBS vorgestellt.

### **Heterogenes Personal gewinnen**

*Im Gutachten wird der Schlüsselprozess „Heterogenes Personal (z. B. Verwaltungsbeschäftigte) gewinnen“ als zu lange beschrieben, die Prozessoptimierung wird empfohlen.*

Was haben wir erreicht?

Die behandelten Themen waren vielschichtig. So wurden beim Prozess Stellenbesetzung

- der frühzeitige Start von Stellenbesetzungsverfahren
- die Erstellung einer für die Geschäftsbereiche einsehbarer Statusübersicht zum Stand von Stellenbesetzungsverfahren
- Verfahrensbeschleunigungen im Zusammenhang mit der Vorstellung von Dispositionsfällen im RBS in Zusammenarbeit mit dem POR
- die Einrichtung von Pool-Lösungen für die Vertretung von langfristig erkrankten Beschäftigten
- die Verschlinkung des Einstellungsverfahrens bei kurzfristig beschäftigten Vertretungen oder einem anderen kurzfristigen Personalbedarf behandelt und für die Beschäftigtengruppen Technische Hausverwaltungen, Schulsekretariatskräfte, Sportanlagenpersonal sowie Schulbadewärterinnen und Schulbadewärter erfolgreich abgeschlossen.

Mit dem Teilprojekt „Verschlinkung des Einstellungsverfahrens bei kurzfristig beschäftigten Vertretungen oder einem anderen kurzfristigen Personalbedarf“ gelang es, dass das POR Zuständigkeiten für die Einstellung von kurzfristig Beschäftigten (bis zu 2 Monaten) für Personengruppen wie Schulsekretariate und Anlagenpersonal des Geschäftsbereichs Sport (die Bereiche THV und Schullandheime werden bereits vom RBS verantwortet) zum RBS überträgt.

Das RBS verspricht sich hierdurch gerade bei den genannten Personengruppen (viele Einrichtungen/Organisationseinheiten mit jeweils nur geringem Personalbestand vor Ort und massiven Einschränkungen im Betriebsablauf bzw. bei der Kundenbetreuung an Schulen und Sportanlagen bei Vakanzen und Personalausfällen) eine beschleunigte

Reaktionszeit für die Beschaffung von Aushilfen.

Ein anderer Teilaspekt der Prozessbeschleunigung wurde in dem Teilprojekt „Erstellung von Musterverträgen für die Gewinnung von Honorarkräften“ in puncto „Einkauf“ von freiberuflichen Leistungen bearbeitet. Neue Musterverträge erhöhen die Rechtssicherheit für die Stabsstellen und Geschäftsbereiche durch eine benutzerfreundliche Aufbereitung der vergaberechtlichen Anforderungen. Schnelleres Verwaltungshandeln wird durch Verfahrensoptimierungen und die vermehrte Nutzung der Musterverträge bewirkt.

#### **9.2.6.2 Zentrale Beschaffung**

*Der Schlüsselprozess „Zentrale Beschaffung durchführen“ wurde im Projektverlauf verknüpft mit dem Schlüsselprozess „Kreditorenbuchhaltung durchführen“, um den durchgängigen Prozess und die Schnittstellen beider Prozesse optimal zu gestalten.*

Was haben wir erreicht?

Ein besonderes Augenmerk richtete sich auf die Beschleunigung und Erleichterung des Beschaffungsprozesses für die Einrichtungen, u. a. durch: aktuelle Übersicht über das vorhandene Schulbudget, den Wegfall der jahresübergreifenden Bestellobligos (Summe aller Zahlungsverpflichtungen aus Bestellungen), die Verbesserung der Bestellanforderungen (Banfen), die Erhöhung der Wertgrenzen für die Selbstbeschaffung, ein Finanzwiki.

Schwerpunkte des Umsetzungspakets waren in erster Linie Handlungsfelder, die eng mit dem Ausgabenbewirtschaftungsprozess und den begleitenden Aufgaben, z.B. Fachaufgabe Einkauf (Beschaffung) verknüpft sind. Besondere Optimierungsergebnisse waren:

- Die Einrichtungen, Geschäftsbereiche und ZIM haben einen aktuellen Überblick über die von ihnen ausgelösten Bestellvorgänge (Generierung Report Bestellabdruck) und deren finanziellen Folgen.
- Die Geschäftsbereiche und ZIM erhalten einen Lesezugriff auf die IT-Bestellungen incl. deren Kontierung (SAP/ERP). Dies ermöglicht eine rasche und unmittelbare Übersicht für die jeweiligen Schulbudgets.
- Zusammen mit den beteiligten Geschäftsbereichen wurde der Bestellprozess überarbeitet. Rechtzeitig vor dem Schluss des Haushaltsjahres werden die jeweiligen Obligos ermittelt, bei Bestellungen die verwendeten Kontierungen regelmäßig überprüft und ggf. aktualisiert und damit fehlerhafte Mittelbindungen zum Jahreswechsel vermieden.
- Besonders erfreulich ist es, dass auf Initiative des RBS die Erhöhung der Selbstbeschaffungsgrenze stadtweit erzielt werden konnte (siehe hierzu Abschnitt 10.3).

Das Teilprojekt „Qualitative Verbesserung der Bedarfsanforderungen (Banfen)“ erbrachte 49 Verbesserungsvorschläge. Die Vorschläge waren das Ergebnis aus Interviews mit 12 Schulen. Die Verbesserungsvorschläge wurden in fünf Handlungsfelder geclustert:

- Optimierung der Suchmöglichkeiten im SRM-Katalog (SRM: Supplier-Relationship-Management - Lieferantenbeziehungsmanagement)
- IT-gestützte Verbesserung der SRM-Systemumgebung (Migration von Version 5.0 auf 7.0)
- Bedarfsgerechtere Gestaltung der Rahmenverträge und Verbesserung des Informationsflusses
- Wirkung der Kundenbetreuung für die Schulen steigern
- Einzelmaßnahmen zur Optimierung des Beschaffungsprozesses.

Viele der Vorschläge, die das SRM-Systemhandling betreffen, wurden zwischenzeitlich im Fachkonzept zum bereits gestarteten Projekt SRM-Releasewechsel eingebracht und können künftig deutliche Erleichterungen für die SRM-User an den Einrichtungen im Systemhandling bringen. Zwischenzeitlich wurden weitere Rahmenverträge zur Beschleunigung des Beschaffungsprozesses in Zusammenarbeit mit den Vergabestellen 1 und 10 erarbeitet.

Eine Steigerung der Qualität der Banfen konnte mittels einer Checkliste (Bestellformular) die im Finanzwiki der Abteilung Finanzen abrufbar ist, erreicht werden. Der/die SRM-Nutzer/-in vor Ort (Sekretariats- bzw. Schulleitungen) erhält dadurch alle Informationen, die für die Eingabe und eine weitere Ausschreibung bei der Vergabestelle erforderlich sind. Eine höhere Kundenzufriedenheit konnte durch verbesserte Erreichbarkeit und beschleunigte Banf-Bearbeitung aufgrund der Zuschaltung von zwei Stellen in der Kundenbetreuung erreicht werden.

Der Schulmöbel-Rahmenvertrag ist überprüft und entsprechend den Anforderungen der Kunden praxistauglich erneuert. Weitere Rahmenverträge befinden sich derzeit in der Entwicklungsphase (z. B. Werk- und Teamräume). Die Programmierung einer SRM-Kataloglösung mit Preisen und Lieferanten ist bereits produktiv im Einsatz, viele Maßnahmen, z. B. im Rahmen des stadtweiten Projektes SRM-Releasewechsel werden weiterentwickelt.

### **9.2.6.3 Finanzen**

*Nach dem Gutachten wird die Kreditorenbuchhaltung bereits nach dem Soll-Prozess der Ausgabenbewirtschaftung der Stadtkämmerei gelebt, so dass keine Prozessveränderung erforderlich ist. Dennoch ist eine Prozessbeschleunigung sowie die Einrichtung einer elektronischen Rechnungserfassung zu empfehlen.*

Obwohl nicht originärer Projektbestandteil, konnte im Rahmen der Bearbeitung der Teilprojekte im Umsetzungspaket Finanzen die bisherige Homepage Finanzen des RBS in ein Finanzwiki überführt werden, in dem alle finanzrelevanten Themenbereiche zielgruppen- und kundenorientiert für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des RBS sowie die dezentralen schulischen Einrichtungen zur Verfügung stehen.

Auf der Grundlage der Analyse der referatsinternen Belegprozesse gelang eine Optimierung der Kreditorenbuchhaltung durch Reduzierung der Bearbeitungszeiten und damit der Belegrückstände, der Skontoverluste sowie der Mahngebühren. Zur besseren Bewältigung der Arbeitsmenge infolge des stark schwankenden Belegaufkommens wurden Instrumente zur Personalplanung und -steuerung erarbeitet und erfolgreich eingesetzt. Mit der Umsetzung der Maßnahmen ging eine Steigerung der Zufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in diesem Bereich und der Lieferanten des RBS einher. Flankierend konnte durch flexiblere Schulungs- und Beratungstermine sowie durch Personalmaßnahmen im Bereich der Kundenbetreuung eine Verbesserung der Erreichbarkeit bewirkt werden.

Die Einrichtung einer elektronischen Rechnungserfassung wurde in den stadtweiten Organisationsprozess zur Ertüchtigung der Buchhaltung eingebracht und ist dort als Empfehlung aufgegriffen.

#### **9.2.6.4 Organisieren**

##### **Strategisches und operatives Projektmanagement**

*Zum Schlüsselprozess „Übergreifendes Projektmanagement im RBS sicherstellen“ wird im Gutachten vorgeschlagen, dessen Einführung sofort umzusetzen.*

*Zum Schlüsselprozess „Übergreifende Projekte durchführen“ wird im Gutachten vorgeschlagen, die Vorbereitungs- und Genehmigungsphase zu strukturieren sowie Berichts- und Eskalationsmechanismen zu schaffen.*

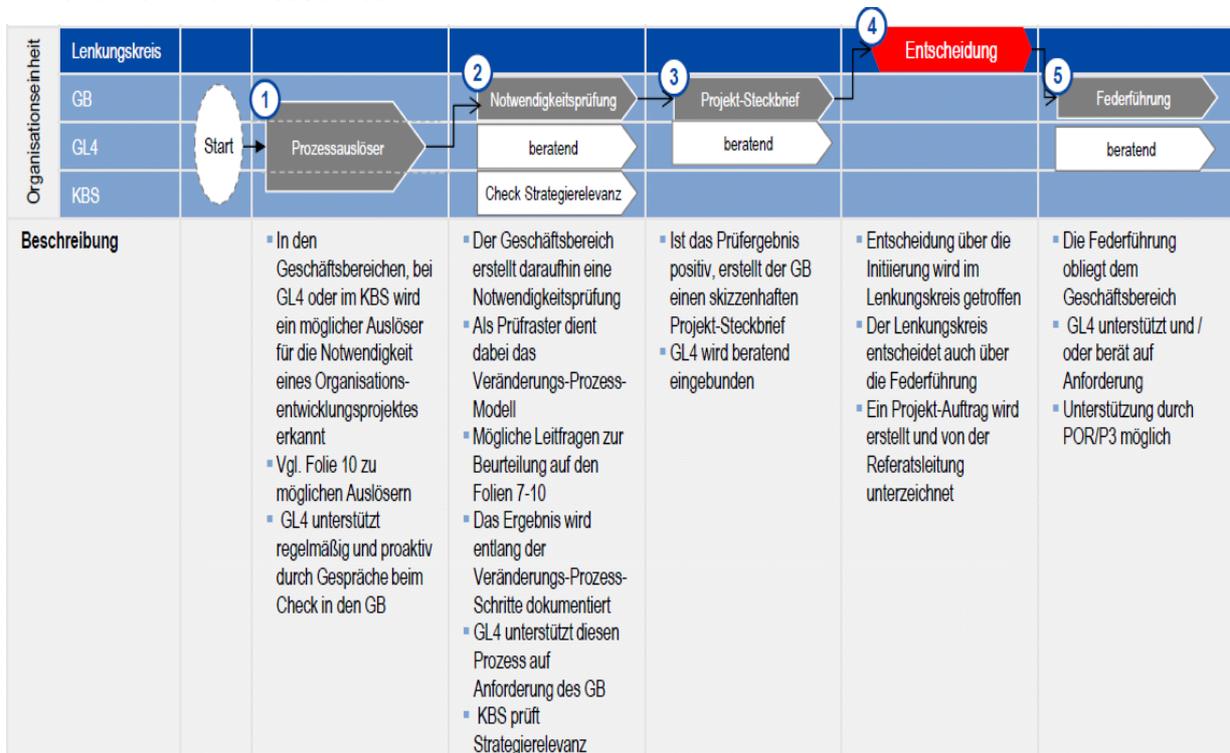
*Zum Schlüsselprozess „Prozessorientierte Organisationsuntersuchungen durchführen“ wird im Gutachten vorgeschlagen, bedarfsorientierte Standards zu formulieren, weiter zu entwickeln und entsprechendes Know-how im RBS aufzubauen.*

Was haben wir erreicht?

Diese Empfehlungen sind aufgegriffen und eine Gesamtkonzeption für das strategische und operative Projektmanagement entwickelt sowie teilweise bereits eingeführt.

Die Definition eines Organisationsentwicklungs-Prozess-Modells, eine prozesshafte Darstellung der Initiierung von strategisch relevanten und übergreifenden Projekten im RBS (u.a. OE-Projekte) sowie Leitfragen zur Überprüfung der Notwendigkeit von strategisch relevanten und übergreifenden Projekten und die Verankerung im

Jahreszyklus des strategischen Managements ist die Basis für ein einheitliches, vorausschauendes und zeitlich abgestimmtes Vorgehen bei Projekten schon zum Zeitpunkt der Planung. Durch das Aufsetzen dieser Projekte im Rahmen des Strategischen Managementzyklus ist sichergestellt, dass Projekte übergreifend und abgestimmt angegangen werden und die gesetzten strategischen Ziele befördern. Die Vorbereitungs- und Genehmigungsphase ist strukturiert und berücksichtigt auch die erforderlichen Ressourcen.



Prozess Initialisierung übergreifender / strategisch bedeutender Projekte (einschließlich der Rollen und Verantwortungen)

Ein weiterer Baustein ist das Multiprojektmanagement. Zwei Komponenten sind entwickelt und eingeführt.

Die erste Komponente stellt das Projektportfolio dar, in dem alle von den Bereichen vorgeschlagenen Projekte bewertet werden. Es ist eine Entscheidungsgrundlage im Strategischen Managementzyklus zur Priorisierung. Die Bewertung und Visualisierung der übergreifenden Projekte in einem Portfolio führt zu einer kritischen Reflexion hinsichtlich des Beitrags des Projektes zur Zielerreichung im RBS sowie der strategischen Bedeutung.

Die zweite Komponente ist das Projektprogrammmanagement. Damit werden Ziel- und Ressourcenkonflikte im RBS reduziert, übergreifende Standards der Projektarbeit gesetzt und die Zielerreichung der Projekte und die Einhaltung der Projektlaufzeiten unterstützt.

Das Multiprojektmanagement greift somit auf die Dokumente, die in anderen Teilprojekten zum Projektmanagement erarbeitet wurden, als auch auf die RBS-Projektmanagementstandards für das operative Projektmanagement zurück.

Das operative Projektmanagement umfasst definierte Projektstandards für alle organisatorischen, pädagogischen und übergreifenden Projekte des RBS oder in der Federführung des RBS. Auf darüber hinaus geltende stadtweite Regelungen (z.B. für IT-Vorhaben) wird zur Abgrenzung des Geltungsbereichs verwiesen. Die Projektmanagementstandards stellen ein einheitliches und transparentes Vorgehen für die Projektarbeit sicher. Projektleiterinnen und -leiter sowie Führungskräfte können schnell auf verbindliche Standards zugreifen und erhalten Hilfestellungen für ihre Arbeit. Das (einheitliche) operative Projektmanagement schafft eine Voraussetzung, um projektübergreifendes „Multiprojektmanagement“ betreiben zu können.

Zu den jeweiligen Projektphasen sind im Intranet Werkzeuge, Methoden und Formblätter hinterlegt, die bei Bedarf heruntergeladen werden können (z.B. Projektauftrag, Projektzwischen-, Projektabschlussbericht). Die Projektarbeit kann damit strukturiert, effizient und ressourcenschonend erfolgen.

Alle laufenden, nach den erarbeiteten Kriterien bedeutenden Projekte werden kontinuierlich erfasst und diese Übersichten referatsweit kommuniziert, um die Vernetzung zu erleichtern und Synergien zu erzielen.

Das strategische und operative Projektmanagement stellen sicher, dass Projekte im RBS

- professionell geplant und gesteuert werden können,
- Ressourcen geschont werden,
- Zuständigkeiten und Verantwortungen im Zusammenhang mit Projekten eindeutig definiert und
- Berichts- und Eskalationsmechanismen installiert sind.

Aufbau und Sicherung entsprechenden Know-hows im RBS sind durch Schaffung der Unterabteilung GL 4 Organisation sowie mit dem Multiprojektmanagement bei KBS eingeleitet.

Die Ergebnisse zum operativen und strategischen Projektmanagement aus den Umsetzungspaketen Strategie, Steuerung, Planung und Controlling werden in einer eigens konzipierten Informationsveranstaltung den Führungskräften des RBS in ihren Grundzügen vermittelt. Im Anschluss werden bedarfsorientierte referatsinterne Schulungen für alle Projektleitungen angeboten.

#### **9.2.6.5 Pädagogische Fort- und Weiterbildung**

*Zum Schlüsselprozess „Operative Angebote planen und Formate festlegen“ wird im Gutachten u. a. eine Verbesserung der Abstimmungs- und Planungsprozesse zu Fortbildungen und Veranstaltungen empfohlen.*

Was haben wir erreicht?

Das RBS lädt zu einer Vielzahl von Großveranstaltungen für die Bildungslandschaft München ein (Bildungskonferenz, Ganztagsbildungskongress, etc.). Für diese Veranstaltungen, bei denen der Stadtschulrat bzw. die Stadtspitze Gastgeber bzw. Gastgeberin der Veranstaltung ist, wird allen Bereichen eine strukturierte nach Zielgruppen aufgebaute Einladungsliste zur Verfügung gestellt. Die neue Einladungsliste basiert auf der Zusammenführung von bisherigen bei KBS bzw. der MSAG benutzten Verzeichnisse. Die neue Struktur ist so angelegt, dass sie für die Nutzerinnen und Nutzer einfach handhabbar ist. Aufgrund der Aufnahme einer neuen Kategorie „Link zur Institution“ soll der Pflegeaufwand minimiert werden.

## **9.2.7 Planung, Bau und Betrieb von Bildungsimmobilien**

### **9.2.7.1 Zentrales Controlling für den Bau von Bildungsimmobilien**

*Zum Schlüsselprozess "Zentrales Controlling für den Bau von Bildungsimmobilien bereit stellen" beschreibt das Gutachten das Fehlen der wesentlichen, aufbereiteten Informationen zur Steuerung des Baus von Bildungsimmobilien.*

Was haben wir erreicht?

Die Einführung eines RBS-weiten zentralen bauherrenbezogenen Controllings für den Bau von Bildungsimmobilien (kurz Baucontrolling) wurde im Stadtratsbeschluss vom 03.07./24.07.2013 (Sitzungsvorlage Nr. 08-14 / V 12271) als eine von neun Sofortmaßnahmen beschlossen. Das Fachkonzept für ein Zentrales Controlling für den Bau von Bildungsimmobilien wurde vom Referat für Bildung und Sport 2013/2014 erarbeitet und als IT-Lösung von IT@M auf Basis des KOI-Frameworks realisiert. Ziel des Baucontrollings ist es, die Planung und den Bau von Bildungsimmobilien des RBS (sowohl investive Maßnahmen im Bestand als auch Neubaumaßnahmen) durch den Einsatz einer Softwarelösung zu unterstützen und für alle Beteiligten transparent zu machen. Kernpunkt des Baucontrollings ist das frühzeitige Erkennen von termin-relevanten Risiken, um zeitgerecht Handlungsoptionen und Lösungen zur Steuerung zu entwickeln. Die KOI-Applikation unterstützt somit eine termingerechte Planung, Steuerung, Organisation und das Controlling von Bauvorhaben im Bildungsbereich. Dadurch werden

- Bauprojekte transparent dokumentiert
- Projekte an zentraler, ortsunabhängiger Stelle gespeichert und abrufbar
- Aufwände und Ressourcen kalkulierbar
- Verbindlichkeiten geschaffen
- Zuständigkeiten transparent
- statistische Auswertungen generierbar.

Im Zeitraum zwischen Dezember 2015 und Februar 2016 fanden mehrere Schulungstermine mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des Zentralen Immobilienmanagements

(ZIM) in ihrer Rolle als Piloter und Multiplikatoren statt. Die Eingabe von Bauprojektinformationen in die Datenbank erfolgt in der Linie. Nach Einpflege von Anpassungen an der Datenbank durch IT@M ist vorgesehen, das Baucontrolling bis Ende des ersten Halbjahres 2016 flächendeckend bei ZIM einzuführen.

### **9.2.7.2 Neu-, Um- und Erweiterungsbauten, Sanierung von Bildungsimmobilien**

*Zum Schlüsselprozess „Neu- Um- und Erweiterungsbauten, Sanierungen von Bildungsimmobilien planen“ fordert das Gutachten einen reibungslosen und termintreuen Ablauf. Dafür müssen Rollen und Verantwortlichkeiten bekannt sein und wahrgenommen werden, diese sollten an alle Beteiligten erneut kommuniziert und vermittelt werden.*

Was haben wir erreicht?

Mit den Beschlüssen des Stadtrates zum Aktionsprogramm Schul- und Kita-Bau 2020 vom November 2014, dem Beschluss zur AG Schulbauoffensive vom Juli 2015 und zuletzt dem 1. Schulbauprogrammbeschluss vom 18./25.02.2016 wurde ein neues Verfahren initiiert. Dieses Verfahren beinhaltet die Darstellung von Machbarkeitsstudien und den so genannten „Planungsauftrag light“. Darüber hinaus untersuchte die Task Force als Unterarbeitsgruppe der AG Schulbauoffensive (Task Force SBO ) 350 Schulen im Hinblick auf Bauzustand, Raumbedarf und bau- und planungsrechtliche Erweiterungsmöglichkeiten. Die erarbeitete Prioritätenliste genehmigte der Stadtrat erstmalig mit dem vorerwähnten Beschluss vom Juli 2015 und bestätigte das Ergebnis dann auch mit dem ersten Schulbauprogrammbeschluss. Durch die Etablierung der Task Force SBO und der neu entwickelten verkürzten Verfahren können die Planungs- und Durchführungszeiten bei Baumaßnahmen erheblich reduziert werden. Im Rahmen des 1. Schulbauprogramms werden 39 Maßnahmen an 50 Schulen mit einem Finanzvolumen von 1,8 Milliarden Euro bis 2023 (Schwerpunkt 2020/21) umgesetzt. Für die Bearbeitung von Schulbau-Großprojekten hat sich das o.g. neue Verfahren besonders bewährt. Darin beinhaltet sind 8 Maßnahmen, welche bereits mit einem Kostenvolumen von 319 Mio. Euro finanziert waren und bis 2018 umgesetzt werden. Parallel sind 8 weitere Großprojekte mit einem Volumen von 338 Mio. Euro schon im Bau (Fertigstellung entweder noch in 2016 bzw. spätestens bis 2018).

Unter Begleitung von Kienbaum wurde die Phase 1 des OE-Projekts Zentrales Immobilienmanagement ZIM-intern sowie im Rahmen eines monatlich tagenden Kernteams unter Beteiligung der Geschäftsbereiche A, B und KITA sowie der Personalvertretung des DPR und RPR bearbeitet mit folgenden Maßnahmenschwerpunkten:

- Aufbau eines zentralen, bauherrnbezogenen Controllings
- Schaffung von Transparenz über den Stand von Bauprojekten
- Etablierung standardisierter Informationen der Nutzer an ZIM (Störungsmanagement)

- Überprüfung der Doppelstruktur Bauherr bei ZIM
- Schaffung einer klaren Abgrenzung und Kommunikation der mfm-Rollen,
- Aufbau einer Wissensdatenbank (Wiki)
- Kennzahlen zur Messung von Projekt-/Prozessergebnissen.

Die Umsetzung der Phase 2 „Stabilisierung und Maßnahmen mit Auswirkung auf das gesamte RBS“ wurde voll umfänglich in den Implementierungsplan, welcher am 07.03.2016 in der RBS-internen AG Aktionsprogramm (sog. „Montagsrunde“) besprochen und abgenommen wurde, übernommen.

In den Implementierungsfahrplan wurden

- Sofortmaßnahmen
- Basishandlungsfelder
- offene Punkte/Meilensteine aus dem Projekt Orga-RBS,
- noch unbearbeitete Inhalte der ZIM-Orga Phase 2, u. a. Entwicklung von Service Level Agreements (SLA) in Abstimmung mit dem Baureferat und dem Kommunalreferat, gemäß Stadtratsbeschluss vom 03.07.13, Nr. 08-14 / V 12271 zum cgmunich Gutachten

übergeleitet und mit einer Zeitschiene für die abschließende Bearbeitung hinterlegt. Über die erarbeiteten Ergebnissen wird regelmäßig in der „Montagsrunde“ berichtet.

Alle nicht abschließend bearbeiteten Themen sind in der sog. „offenen-Punkte-Liste“ zusammengefasst und einer Bearbeitung zugeführt, vgl. Abschnitt 12.1.

Die Umsetzung der einzelnen Maßnahmen und damit der Erfolg der jeweiligen Ziele in der Linie hängt im Wesentlichen jedoch davon ab, dass die in den ausführenden Abteilungen jeweils erforderlichen Personalzuschaltungen (z.B. genehmigte VZÄ-Stellen im Rahmen des Aktionsprogrammes Schul- und Kita-Bau 2020 und der AG-SBO Beschlüsse vom Juli 2015 im Bereich des Zentralen Immobilienmanagements) rasch erfolgen und die Stellen auch nachhaltig besetzt bleiben.

### **9.2.7.3 Raumbezogene Grundsatzplanung und Bedarfsplanung durchführen**

*Im Gutachten werden die Schlüsselprozesse „Raumbezogene Grundsatzplanung durchführen (Sprengel)“, „Raumbezogene Bedarfsplanung durchführen (Bedarfsermittlung Bildungsplätze)“ und „Versorgungsgrade ermitteln“ hinsichtlich der fehlenden inhaltlichen und zeitlichen Abstimmung genannt und eine Eskalationsstrategie bei konkurrierenden Planungen moniert.*

Was haben wir erreicht?

Zur Beschleunigung der referatsinternen Abstimmungsprozesse von Baumaßnahmen in der Phase der Projektentwicklung hat sich 2014 die bereits erwähnte Montagsrunde etabliert, die sich wöchentlich über den Sachstand und die Entwicklung des Aktions-

programms Schul- und Kita-Bau 2020 austauscht. In dem Arbeitskreis werden die von den einzelnen Geschäftsbereichen und Stabsstellen artikulierten Bedarfe abgestimmt und festgelegt sowie die Sitzungen der Task Force Schulbauoffensive 2013/2030 vorbereitet. Die Abstimmung und Koordination der Bedarfe werden in Form eines sog. Vorhabensauftrags dokumentiert und durch die jeweils beteiligten Geschäftsbereiche und Stabsstellen per Unterschrift bestätigt. Der dem Vorhabensauftrag zugrunde liegende Prozess sichert die Einbindung und Beteiligung aller tangierten Geschäftsbereiche und Stabsstellen. Damit erhält ZIM einen durch die Geschäftsbereiche und Stabsstellen autorisierten und klar definierten Arbeitsauftrag, um eine zügige Beauftragung von Machbarkeitsstudien / Vorplanungsaufträgen an das Baureferat vornehmen zu können. Im Rahmen des Teilprojektes wurde der bestehende Prozess einer kritischen Betrachtung unterzogen und aufgrund der zwischenzeitlich gemachten Erfahrungen modifiziert. Es wurde ein festes Team aus Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Geschäftsbereiche RBS-A, RBS-B, RBS-KITA, RBS-Sport sowie der Stabsstelle KBS gebildet, welches innerhalb einer definierten Frist den Vorhabensauftrag erstellt und im Vorfeld die Bedarfsabklärungen herbei führt. Darüber hinaus wurde das Dokument Vorhabensauftrag in Gestaltung und Inhalt entsprechend überarbeitet und aktualisiert.

### **9.2.8 Informations- und Kommunikationstechnik (IT)**

*Beim Schlüsselprozess „IT Vorhabensplanung durchführen“ wird im Gutachten eine geregelte, abgestimmte Priorisierung der IT-Vorhaben von Auftraggeberseite empfohlen.*

Was haben wir erreicht?

Der IT- Vorhabensplanungsprozess inkl. IT-Repriorisierungsprozess ist einheitlich für Verwaltung und Pädagogik detailliert beschrieben, abgestimmt, dokumentiert und als operativer Prozess verbindlich eingeführt.

- Die Entscheidungsstrukturen (Gremien, Teilnehmerinnen und Teilnehmer, Rollen) und Governance sind definiert und entschieden.
- Die Schnittstellen zum Auftraggeber und Entscheidungsgremien sind klar definiert (Beteiligung der Geschäftsbereiche, Kundengruppen/ Schulleitungen, usw.).
- Die Anforderungen aus dem Bereich Bauvorhaben sind bei der IT-Vorhabensplanung berücksichtigt (Anmeldung durch ZIM).
- Die Schnittstelle und Integration zwischen Vorhabensplanung, Finanzierung, Auftragsmanagement und Projektdurchführung (Projektmanagement Office) ist sichergestellt.
- Verbindliche Regeln (Entscheidungskriterien: Priorisierung, Verfügbarkeit von Finanzierung und Ressourcen & Skills) und Konsequenzen von Umpriorisierungen sind beschrieben und festgelegt.
- Die Meldeprozesse im Bereich Pädagogik und im Verwaltungsbereich (Anpassung der Prozessschritte und Tools inklusive für SW-Vorhaben) sind dem selben

Prozess zugeführt.

## **9.2.9 Übergreifende Optimierungsfelder**

### **9.2.9.1 Führung**

Zur Begleitung der Umsetzungsphase hat Kienbaum sowohl übergreifende als auch individuelle Maßnahmen im Bereich Führung und Change kombiniert. Diese waren spezifisch für die durch die Reorganisation besonders veränderten Bereiche aufgesetzt, um die einzelnen Phasen der Veränderungsimplementierung strukturiert zu begleiten. Dabei lag der Fokus auf kulturellen und führungsbezogenen Veränderungsaspekten. Zur Kulturentwicklung der obersten Führungsebene wurden mehrere Veranstaltungen durchgeführt, weitere Maßnahmen sind geplant, vgl. Abschnitt 12.

### **9.2.9.2 Einführung einer Innenrevision**

In Anbetracht der Organisationsgröße und zahlreicher Gespräche zu einer „Prüfinstanz“ im RBS wird im Gutachten empfohlen, eine Innenrevision einzurichten. Die Aufgabe einer Innenrevision ist dabei vor allem, sowohl die korrekte Arbeit innerhalb der Organisation als auch die eigene Erfüllung der Vorgaben zu prüfen, ob ein wirtschaftlicher Umgang mit den Haushaltsmitteln erreicht worden ist. Abweichend von der Empfehlung von KMC im Gutachten hat sich das RBS dafür entschieden, zum jetzigen Zeitpunkt keine Innenrevision zu installieren, da neue Strukturen und Prozesse bereits aufgebaut sind, darunter ein Risikomanagement, ein neu ausgerichtetes Planungs- und Steuerungskreislauf mit angepasstem Controlling sowie Teilaufgaben der Innenrevision bereits jetzt von den Geschäftsbereichen und Stabsstellen (Recht, KBS) wahrgenommen werden. Diese Strukturen sollen zunächst stabilisiert werden. Nach einem angemessenen Zeitraum, spätestens nach 2 Jahren, wird das Thema erneut aufgegriffen und geprüft. Zudem werden die für eine Innenrevision besonders relevanten Bereiche des RBS im zumeist 2-jährigen Turnus vom Revisionsamt unabhängig geprüft.

### **9.2.9.3 Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM)**

Um im RBS die systematische Implementierung eines ganzheitlichen Betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM) zu erreichen, wurden zunächst alle im Kontext BGM im RBS bestehenden Aufgaben und Prozesse analysiert und die hierfür gegenwärtig bereits eingesetzten Personalkapazitäten ermittelt. Im weiteren Fortgang werden in einem neuen Projekt außerhalb Orga-RBS zunächst ein Sollkonzept (Aufgaben, Prozesse, Strukturen) ermittelt und sodann die hierfür benötigten Ressourcen definiert.

Im RBS wird damit ein stadtweites Pilotprojekt durchgeführt.

Die Ist-Analyse aller bereits bestehenden Aufgaben und Prozesse und die Ermittlung der hierfür eingesetzten Personalkapazitäten ist erfolgt. Die für Phase 1 des Teilprojekts

vorgesehene Überarbeitung der Fehlzeitenstatistik konnte noch nicht umgesetzt werden, da das Teilprojekt hier von der stadtweiten Entwicklung abhängig ist.

Die Ergebnisse wurden im Strategischen Managements des RBS am 03.11.2015 präsentiert. Ein Entwurf der für den Start von Phase 2 des Projektes erforderlichen Beratervereinbarung zwischen dem POR - P 3 und dem RBS wurde erarbeitet und dem Lenkungskreis vorgelegt. Das Teilprojekt erarbeitet derzeit den entsprechenden Projektstrukturplan.

#### **9.2.9.4 Einführung von Service Level Agreements (SLA)**

*Im Gutachten wird zum Schlüsselprozess „Service Level Agreements vereinbaren“ empfohlen, SLAs aufzubauen.*

Was haben wir erreicht?

Parallel zur Umsetzung des Projekts Orga-RBS erfolgte eine Organisationsuntersuchung des Zentrums für Informationstechnologie im Bildungsbereich (ZIB) durch Ernst & Young (OrgaZIB). Das Gutachten zeigt auf, dass auch an den Schnittstellen zu ZIB Änderungen erforderlich sind. Eine empfohlene Maßnahme des Gutachtens von Ernst & Young ist daher, dass zukünftig die Geschäftsbereiche als Kunden des ZIB betrachtet werden. SLAs sollen zwischen ZIB und den Geschäftsbereichen geschlossen werden und nicht, wie im Kienbaum Gutachten vorgeschlagen, zwischen ZIB und den Bildungseinrichtungen. Die Geschäftsbereiche agieren im Sinne ihrer Schulen (= Nutzer bzw. Einrichtungen) und definieren mit diesen die Anforderungen an die Vereinbarungen.

Aufgrund der geänderten Zielrichtung der Maßnahmen und der vorgeschlagenen umfassenden Organisationsänderungen im ZIB und dessen Schnittstellen geht dieses Teilprojekt des Projekts Orga-RBS vollständig im Projekt OrgaZIB auf. Die detaillierten Maßnahmen werden im Projekt OrgaZIB, "Servicekatalog, SLAs, Service Requests" ausgearbeitet und umgesetzt. Voraussetzung für die Integration des Themas in OrgaZIB ist ein Stadtratsbeschluss für die vollständige Umsetzung von OrgaZIB.

Die Vereinbarung von SLAs mit dem POR wurde im Rahmen der Optimierung der Personalprozesse geprüft, vgl. Abschnitt 10.1. Die Entwicklung von SLAs in Abstimmung mit dem Baureferat und dem Kommunalreferat ist Inhalt des Implementierungsfahrplans, vgl. Abschnitt 9.2.7.2.

#### **9.2.9.5 Optimierung des Beschlusswesens**

*Das Gutachten empfiehlt zum Schlüsselprozess „Beschlusswesen vollziehen“ die Evaluierung des Verfahrens, die Anpassung des Prozesses und die Einführung verbindlicher Fristen.*

Was haben wir erreicht?

Das Beschlusswesen in der Stadtverwaltung ist durch die Vorgaben aus der Gemeindeordnung, der Geschäftsordnung des Stadtrats und des Direktoriums festgelegt. Damit sind formale und zeitliche Rahmenbedingungen genau vorgegeben und zwingend einzuhalten. Das Teilprojekt untersuchte deshalb die Möglichkeiten zur Optimierung unter Beachtung dieser Grenzen innerhalb des RBS.

Zur Unterstützung der Referatsleitung und der Geschäftsbereiche werden im RBS in der Geschäftsleitung zentral Grundsatzangelegenheiten im Beschlusswesen geregelt und die Vor- und Nachbereitung der Ausschusssitzungen des Bildungsausschusses, des Sportausschusses und des Kinder- und Jugendhilfeausschusses sichergestellt. Dazu gehören u. a. die Erstellung der Tagesordnung, Zuleitung an das Direktorium, die Erstellung von Terminplänen usw. Die eigentliche Beschlusserstellung erfolgt in den Geschäftsbereichen.

Die dezentrale Struktur im RBS mit Zuständigkeit und Verantwortlichkeit in den jeweiligen Geschäftsbereichen bzw. Stabsstellen sollte nach einer Abwägung von Vor- und Nachteilen beibehalten werden.

Das Erstellen von Beschlüssen ist insbesondere durch die enge Zeitschiene regelmäßig für alle Beteiligten eine große Herausforderung. Umso wichtiger sind klare Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten. Durch die neuen Regelungen sind diese beschrieben und für die Abteilungen verbindlich. Der zeitliche Aufwand für die Beschlusserstellung wurde in einer Zeitschiene aufbereitet, mit einer Rückrechnungstabelle hinterlegt und die Zeitplanung verbindlich gemacht. Von diesen Festlegungen sollen nicht nur der den Beschluss erstellende Geschäftsbereich profitieren, sondern auch die referatsinterne Steuerungsunterstützung und die Geschäftsleitungsbereiche sowie die Referatsleitung, da dort alle Beschlüsse zeitlich gedrängt zusammenlaufen.

Eine wichtige Basis bildet im Verfahren der sog. Umlaufbogen für Beschlüsse im RBS. Dieser wurde an die Neuorganisation angepasst und gibt verbindlich die Reihenfolge der Beteiligung vor. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wurden intensiv über die Änderungen informiert. Die Rundschreiben und sonstigen Informationen sind im Intranet unter der Rubrik Beschlusswesen verfügbar. Ein weiterer wichtiger Schritt zur Verbesserung des Beschlusswesens war die Durchführung von referatsinternen Schulungen, an denen über 120 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter teilnahmen. Inhalt der Fortbildung waren die Verfahrensabläufe und Prozesse, die Formvorschriften für Finanzierungsbeschlüsse, die Antragsformulierungen usw. Weitere Schulungen werden im 1. Halbjahr 2016 durchgeführt.

Neben der Verfahrensbeschleunigung sollte eine qualitative Verbesserung der

Beschlussinhalte Ziel des Teilprojekts sein. Es wurde deshalb der neu gebildete Stab „Kommunales Bildungsmanagement und Steuerung“ in den Ablauf zur Beschluss-erstellung eingebunden, um mit einer weiteren zentralen Stelle die Qualität von Bekanntgaben und Beschlüssen für die Referatsleitung zu sichern.

Das Beschlusswesen steht als zentraler Prozess in einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess. Die Neuregelungen zum Beschlusswesen, die Erfüllung der Qualitätsanforderungen und die strukturellen Rahmenbedingungen werden derzeit evaluiert. Dabei ist auch zu prüfen, wie der Termindruck zu den Abgabeterminen besser gemanagt werden kann.

#### **10. Schnittstellen zu den anderen städtischen Referaten**

*In Ziffer 4 des Ergänzungsantrags zum Beschluss der Vollversammlung Nr. 08-14/ V 13425 am 18.12.2013 wurde zusätzlich der Auftrag vergeben, auch die Schnittstellen zum Baureferat, dem Personal- und Organisationsreferat und der Stadtkämmerei zu untersuchen und Empfehlungen für die Verbesserung der Abläufe abzugeben.*

Was haben wir erreicht?

##### **10.1 Schnittstelle zum Personal- und Organisationsreferat**

Als Schnittstellenpartner im Teilprojekt „Abschluss von Service-Level-Agreements (SLA) für Stellenbewertungen“ war das POR eingebunden. Dabei hat das POR entschieden, dass es keine „klassischen“ Servicevereinbarungen mit dem RBS geben wird. Stattdessen werden künftig verbindliche Servicezeiten für die Bearbeitung von Stellenbewertungsvorgängen eingeführt. Dies soll dazu führen, dass klare Regelungen zur Leistungserbringung und Transparenz über den Stellenbewertungsvorgang entstehen sowie die Kommunikation im Bearbeitungsverfahren klar geregelt ist und sich damit verbessert.

Im Teilprojekt 92 „Aufbau einer fortschreibungsfähigen Personalbedarfsermittlung“ wurden die Grundlagen ebenfalls mit dem POR, P3.32 erarbeitet. In Anbetracht der dynamischen Aufgabenentwicklung im RBS konnten in einer prozesshaften Darstellung Rollen mit Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten für das RBS und das POR, P3.32 für die weitere Zusammenarbeit definiert werden, und zwar für die drei möglichen Fallgestaltungen für eine Personalbedarfsermittlung:

- Organisationsuntersuchung mit POR, P 3.3
- Organisationsuntersuchung ohne POR, P 3.3
- ohne vorherige Organisationsuntersuchung oder exakte Stellenbemessung (bei eilbedürftigen Beschlussvorlagen).

In Abstimmung mit POR, P3 wurden Vorgaben für Stellenbemessungen (Methoden-

einsatz, Vor- und Nachteile) unter den Gesichtspunkten „Wirtschaftlichkeit, Qualität, Aufwand“ und Voraussetzungen für eine fortschreibungsfähige Personalbedarfsermittlung (valide Ergebnisse, Kennzahlen) geklärt. Das Teilprojekt entwickelte eine Mustervereinbarung für die Abstimmung zwischen RBS und POR. Die Mustervereinbarung kann zur Zeit jedoch nur als Einzelfallentscheidung erprobt werden und stellt keine verbindliche Regelung dar, die auch stadtweit Anwendung findet. Das POR sollte für die Personalbedarfsbemessung schnellstmöglich alle verbindliche Funktionen, Rollen und Anforderungen definieren, da sonst die Gefahr besteht, dass immer wieder einzelfallbezogen aufwändige Abstimmungsprozesse vorzunehmen sind, was letztlich zu einem Mehraufwand sowohl beim POR als auch beim RBS führt. Eine Gelegenheit hierzu ergibt sich durch die geplante Überarbeitung des „Leitfaden zur Stellenbemessung“ der Landeshauptstadt München (Stand 01.05.2009).

### **10.2 Schnittstelle zum Referat für Stadtplanung und Bauordnung**

Die Schnittstelle zum Referat für Stadtplanung und Bauordnung (PLAN) bestand in den Teilprojekten „Verbindliche Definition des Rollenverständnisses bei der Erstellung bzw. Anforderung von Prognosen für Schul- und Kitaentwicklung, Entwicklung einer formalen Struktur für die Anforderung von Prognosen für Schul- und Kitaentwicklung und Festlegung eines verbindlichen Zeitplans für Standardprognosen für Schul- und Kitaentwicklung“. Das Planungsreferat wurde gebeten, eine Zusicherung zur zeitnahen und fristgerechten Umsetzung zu unterbreiten, was auch schriftlich erfolgte. Hinsichtlich der Schnittstellenoptimierung beim Schul- und Kita-Bau siehe die Ausführungen in Abschnitt 9.2.7.2 zur referatsübergreifenden Task Force SBO, die in kürzester Zeit den Entwurf einer Prioritätenliste für den Stadtrat als Entscheidungsgrundlage erarbeitet hat.

### **10.3 Schnittstelle zum Direktorium**

Das Direktorium und die Vergabestelle 1 waren daran beteiligt, im Rahmen des Teilprojektes 11 „Klärung und Kommunikation von Verantwortlichkeiten und Aufgabenstellungen im Zusammenhang mit Beschaffungen“ die Selbstbeschaffungsgrenze bei Beibehaltung des vereinfachten Verfahrens anzuheben. Mit Wirkung vom 01.09.2015 wurde die Wertgrenze für Beschaffungen mit geringem Auftragswert auf 2.000 Euro heraufgesetzt. Hierdurch können alle Bedarfsstellen des Referats für den Fall, dass kein Rahmenvertrag vorliegt, bis zur neuen Wertgrenze nach Einholung eines Vergleichsangebots Beschaffungen durchführen. Der Beschaffungsvorgang ist lediglich schriftlich über SAP/ERP oder SRM zu dokumentieren.

### **10.4 Schnittstelle zur Stadtkämmerei**

In enger Abstimmung mit den Geschäftsbereichen A und B sowie dem Baureferat wurden die Anforderungen an die Neustrukturierung des Mehrjahresinvestitionsprogramms (MIP) unter Berücksichtigung des Aktionsprogramms Schul- und Kita-Bau 2020 formuliert. Auf dieser Basis erfolgte die strukturelle Weiterentwicklung des MIP unter Federführung der

Stadtkämmerei.

Jährliche Abgleichgespräche zwischen den betroffenen Bereichen (RBS-ZIM, RBS-A, RBS-B und RBS-S sowie dem Baureferat) über aktuelle Planungsstände im Vorfeld der Einbindung der Stadtkämmerei sind etabliert. Ergänzend erfolgen die Abstimmungen zwischen ZIM und den Fachbereichen ohnehin in der Montagsrunde.

Aktuelle Entwicklungen, wie z.B. Sparzwänge oder die notwendige Umschichtung von Finanzmitteln, finden Berücksichtigung. Weitere Optimierungsmöglichkeiten können im Rahmen der Schnittstellenoptimierung beim Schul- und Kita-Bau (siehe die Ausführungen in Abschnitt 9.2.7.2 zur referatsübergreifenden Task Force SBO) durch die Task Force SBO schnell aufgegriffen und einer Lösung zugeführt werden. Die über Jahrzehnte geprägte Form der Abwicklung der Vorarbeiten zur Erstellung des jährlichen MIP haben durch die Schulbauprogramme jedoch jetzt eine andere Verfahrensweise erfahren. In der Form, dass die in der AG SBO vereinbarten und abgestimmten Bauprojekte in einem Gesamtkostenrahmen als Gesamtsumme in das MIP aufgenommen werden. Dieses Vorgehen wurde zuletzt nochmals im 1. Schulbauprogrammabschluss vom 18./25.02.2016 vom Stadtrat beschlossen und somit als praktikabel bestätigt. Sobald sich die jeweiligen Einzelprojekte hinsichtlich ihres Verfahrensablaufes und Kostenvolumens konkretisieren, werden die notwendigen festgestellten Kosten von der Gesamtsumme abgespalten und beim jeweiligen Einzelprojekt ausgewiesen. Im Beschluss des gemeinsamen Bildungsausschusses und Sportausschusses vom 02.12.2015 über das Mehrjahresinvestitionsprogramm 2015-2019 (Vorlagen-Nr. 14-20 / V 04372) wurde dieses Verfahren bereits ausgeführt.

#### **10.5 Schnittstelle zum Baureferat**

Die Kooperation hat sich unabhängig von der bisher schon engen Zusammenarbeit zwischen dem Referat für Bildung und Sport und dem Baureferat im Rahmen der Arbeitsgruppe Schulbauoffensive (SBO) 2013/30 und im Besonderen in der referatsübergreifenden Task Force SBO sowie unter dem Dach des seit Ende 2014 in Kraft getretenen Aktionsprogramms Schul- und Kita-Bau 2020 weiter intensiviert. Ein Kernstück für die Bewältigung der immensen Aufgabenstellungen im Bereich der zeit- und bedarfsgerechten Fertigstellung der Bildungsinfrastruktur ist die Kategorisierung der voraussichtlichen Baumaßnahmen in enger Abstimmung mit dem Referat für Bildung und Sport. Das Verfahren der Kategorisierung und Priorisierung wurde zuletzt im 1. Schulbauprogrammabschluss vom 18./25.02.2016 im Einzelnen beschrieben. Diese Kategorisierung ist die Basis für die Erstellung sinnvoller, zeitlich gestaffelter Bauprogramme.

#### **11. Bericht des Externen Projektcontrollers P3**

Zur Einschätzung des externen Projektcontrollers des Personal- und Organisationsreferates wird auf den als Anlage 2 beigefügten Bericht verweisen. Zusammenfassend wird der Zielerreichungsgrad in Höhe von 86% zum 31.03.2016 unter

Berücksichtigung der erschwerten Rahmenbedingungen als Erfolg gesehen, die noch offenen Themen als inhaltlich komplex bewertet und daher die weitere Bearbeitung in der Linie mit einem regelmäßigen Controlling von zentraler Stelle ausdrücklich befürwortet. Einverständnis besteht ebenso mit der geplanten Evaluierung.

## 12. Weiteres Vorgehen/ Ausblick

### 12.1 Struktur für Nacharbeiten in der Linie

Auch nach Abschluss der Projekts Orga-RBS zum 31.03.2016 wird an einer Reihe von Aufträgen weiter gearbeitet.

Aus elf ehemaligen Teilprojekten sind noch **offene Meilensteine** zu bearbeiten. Diese werden in Projektstruktur über den 31.03.2016 hinaus weiter geführt und nach der bisherigen Zeitschiene des jeweiligen Meilensteins zum Abschluss gebracht.

Offene Meilensteine, die weiterhin in Projektstruktur bearbeitet werden, betreffen folgende Teilprojekte (TP):

- **TP 12:** IT Einsatz im Bewerbermanagement (Modul Lehrdienst) ausdehnen
- **TP 63:** Weiterentwicklung von QM/QSE über die Umsetzung von QM-relevanten Optimierungsmaßnahmen aus allen Schlüsselprozessen
- **TP 39:** Gezielte Deckung des Raumbedarfes für Sport- und Bewegungserziehung
- **TP 89/96:**
  - 89/Pädagogisch ganzheitliche Konzeption im Zusammenhang mit der Ganztagsbildung erstellen
  - 96/Evaluierung der Kooperationsarbeit im Kontext von "Ganztag"
- **TP 50/53/54794/95** Arbeitspaket Controlling
- **TP 67 – 70:**
  - TP 67 / Schaffung von Transparenz zu hausinternen Fortbildungskontingenten für F4, um die Steuerung zu erleichtern
  - TP 68 / Ist-Stands-Analyse und Konzeptentwicklung zu institutions-übergreifenden und/oder institutionsspezifischen Angeboten (referatsintern)
  - TP 69 / Strategien und Konzepte zur Fortbildung intern mit den zuständigen Stellen abklären, bevor an staatliche Stellen gegangen wird.
  - TP 70 / Abstimmung und kooperative Planung zur Fortbildung mit externen Institutionen (Schwerpunkt Staat).
- **TP 76** Aktualisierung der Raumdateien für die Schulen kontinuierlich sicherstellen
- **TP 37** Organisationsentwicklung Sport
- **BGM Phase 2:** Betriebliches Gesundheitsmanagement
- **Arbeitspaket 6.2** Führung und Changemanagement im Geschäftsbereich A
- **Optimierungsfeld 10, TP 61/62, 2** Implementierungsfahrplan ZIM.

Verfahren für die offenen Meilensteine:

- Monatliche Erstellung eines verkürzten Statusberichts an GL 4.1 durch die

bisherige Teilprojektleitung

- Befassung der Kerngruppe mit Abschlussberichten und deren Abnahme
- Abnahme durch den Lenkungskreis im schriftlichen Verfahren.

Ferner bestehen „**offene Punkte**“, die aus den abgenommenen Abschlussberichten der Teilprojekte stammen und als weiterführende Aufträge und Optimierungsideen in Linienverantwortung bearbeitet werden (siehe „offene Punkte – Liste“ Anlage 5).

Verfahren für die offenen Punkte:

- Erstellung eines verkürzten Statusberichts an GL 4.1 durch die vom federführenden Geschäftsbereich benannte verantwortliche Person.
- Erledigungstermin mit betroffenem Geschäftsbereich abgesprochen / je nach Fälligkeit individuell hinterlegt in der Liste
- Vierteljährliche Befassung der Kerngruppe mit den Ergebnissen und deren Abnahme
- Abnahme durch den Lenkungskreis im schriftlichen Verfahren im Anschluss an die Abnahme durch die Kerngruppe.

RBS-GL 4.1 übernimmt die Nachverfolgung der offenen Meilensteine und offenen Punkte (vgl. Anlage 5) im Rahmen der Steuerungsunterstützung für die Referatsleitung.

POR, P 3 berichtet dem Lenkungskreis im vierteljährlichen Turnus über den Bearbeitungsfortschritt und kontrollt wie bisher die offenen Meilensteine und offenen Punkte. Die organisatorische Struktur für die Nacharbeiten ist in der Anlage 6 abgebildet. Zusammen mit dem POR-P 3 ist ein Controllingablauf entwickelt.

Mit diesen Maßnahmen ist sichergestellt, dass die Optimierungsvorschläge aus dem Gutachten vollständig zu Ende gebracht werden.

## **12.2 Begleitung und Unterstützung durch Kienbaum**

Wie bereits in Abschnitt 8 ausgeführt, ist die externe Begleitung einzelner Bereiche und Maßnahmen, die erst nach Abschluss struktureller Veränderungen begonnen werden, über den offiziellen Projektabschluss hinaus sinnvoll. KMC steht dem RBS für bereits vereinbarte Begleittermine noch bis längstens 31.12.2016 in den in Abschnitt 8 benannten Themenbereichen zur Verfügung. Hierfür werden 48 Projekttag kalkuliert. Somit verbleiben 30 Beratertage, die nicht abgerufen werden. Dies entspricht der ursprünglichen Kostenkalkulation. Für die Begleitung des Bereiches Zentrales Immobilienmanagement waren 28 Tage eingeplant, die aufgrund der notwendigen Projektpause (welche bedingt war durch die priorisierte Notwendigkeit der zeitgerechten Erarbeitung des 1. Schulbauprogrammbeschlusses durch ZIM mit den intensiven Vorbereitungs- und Abstimmungsprozessen sowohl referatsintern als auch referatsübergreifend) nicht alle in Anspruch genommen werden konnten. Die restliche Einsparung ergibt sich aus der Bündelung und RBS-interner Bearbeitung einiger

Teilprojekte.

### **12.3 Geschäftsbereich Sport**

*Zum Schlüsselprozess „Sportentwicklung beobachten und steuern“ bemerkt das Gutachten, dass der Prozess bisher nur teilweise existiert, neu aufgesetzt und anschließend umgesetzt werden muss. Die prozessualen und strukturellen Handlungsfelder gemäß der mit dem POR – P 3 erstellten Ist-Analyse aus 2012/2013 sind umzusetzen.*

Was haben wir erreicht?

Die Organisationsentwicklung im Geschäftsbereich Sport war unter der Teilprojektleitung des POR, P 3 geplant. Durch die Schulbauoffensive war auch der Geschäftsbereich Sport stark belastet. Ferner wurde die Abteilung Schulsport 2015 in den Geschäftsbereich A integriert. Daher standen strukturelle und personelle Veränderungen im Vordergrund. Die Schnittstellen zum Geschäftsbereich A (Schulsport) sollen in einem OE-Prozess mit POR, P 3 bearbeitet werden, wenn die Leitung des Geschäftsbereichs Sport wieder besetzt ist. Da in einem OE-Prozess wesentliche Entscheidungen für die Aufbau- und Ablauforganisation getroffen werden, kann dies ohne die Leitung des Geschäftsbereichs nicht durchgeführt werden. Die Bearbeitung ist daher derzeit ausgesetzt.

Die Themen

- Standards für die Inklusion bei Sportstättenplanung
  - Kompetenzfeld Sport (Bewertung der sportwissenschaftlichen Stellen)
  - Projekt Schwimloffensive
- werden in der Linie bearbeitet.

### **12.4 Evaluierung**

Eine Evaluierung des gesamten Projekts Orga-RBS erscheint erst sinnvoll, wenn sich die geänderten Strukturen gefestigt haben und die neuen Abläufe im Arbeitsalltag ausreichend erprobt werden konnten. Als Zeitpunkt ist daher eine stadinterne Evaluierung ab der 2. Jahreshälfte 2018 angedacht.

### **13. Fazit**

Von den 96 Handlungsempfehlungen und zehn übergreifenden Optimierungsfeldern, die im Gutachten benannt wurden, konnte der Großteil bearbeitet und umgesetzt werden. Die großen Herausforderungen, die demografische, gesellschaftliche und pädagogische Entwicklungen mit sich bringen, werden auch in Zukunft eine aktive Arbeit an der Optimierung der Prozesse und Strukturen erfordern.

Der Korreferentin, Frau Stadträtin Neff, wurde ein Abdruck zugeleitet.

## II. Bekannt gegeben

Der Stadtrat der Landeshauptstadt München

Die Vorsitzende

Der Referent

Christine Strobl  
3. Bürgermeisterin

Rainer Schweppe  
Stadtschulrat

## III. Abdruck von I. mit II.

über den Stenografischen Sitzungsdienst  
an das Direktorium – Dokumentationsstelle (2x)  
an die Stadtkämmerei  
an das Revisionsamt  
z. K.

## IV. Wiedervorlage im Referat für Bildung und Sport - GL 4

1. Die Übereinstimmung vorstehenden Abdrucks mit der beglaubigten Zweitschrift wird bestätigt.
2. An  
An  
An V  
zur Kenntnis.

Am