

Datum: 25.04.2016
Telefon: 0 233-92204
Telefax: 0 233-20827

**Personal- und
Organisationsreferat**
Organisation
POR-P 3.01

l@muenchen.de

**Externes Gutachten zu Optimierungsmöglichkeiten von Strukturen und Prozessen im Referat für Bildung und Sport (RBS); Abschlussbericht
Stellungnahme zur Bekanntgabe im Bildungsausschuss des Stadtrates vom 01.06.2016 durch das Projektcontrolling des Personal- und Organisationsreferat – P 3.3**

- Anlage 2 -

I. An das RBS - GL 4

Das durch den Stadtrat geforderte Projektcontrolling außerhalb der Linienorganisation des RBS wurde für den gesamten Projektverlauf durch das Personal- und Organisationsreferat – P3.3 wahrgenommen. Schwerpunktmäßig berichtete POR – P3.3 sowohl dem Auftraggeber wie auch den Mitgliedern des Lenkungskreises des RBS regelmäßig über den Projektfortschritt. In 18 Gesamtstatusberichten, die sich aus jeweils mehr als 30 Statusberichten der einzelnen – parallel laufenden – Teilprojekte generierten, wurden durch das Projektcontrolling verschiedene Maßnahmen zur Zielerreichung vorgeschlagen und einer Entscheidung zugeführt.

Aus Sicht des Projektcontrollings kann der aktuelle Projektfortschritt (ca. 86% Zielerreichung zum 31.03.2016) vor dem Hintergrund erschwerter Rahmenbedingungen für die Projektarbeit als erster Zwischenerfolg angesehen werden. Die erschwerter Rahmenbedingungen waren zum einen eine starke Belastung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch das „normale Liniengeschäft“. Zum anderen mussten neben dem Projekt Orga-RBS noch weitere (Sonder)projekte, wie Great Place To Work, Orga-ZIB oder die Schulbauoffensive parallel bedient werden. Diese Projekte wurden durch das Projektmanagement-Team und das Projektcontrolling laufend verzahnt, sodass keine Doppelarbeiten stattfanden. Die Zusammenarbeit mit dem externen Dienstleister gestaltete sich in einigen Projektphasen schwierig (Verzug bei der Zielerreichung einzelner Teilprojekte – sowohl qualitativ wie auch zeitlich), konnte aber durch frühzeitiges Eingreifen und Verhandlungen durch die Projektverantwortlichen wieder verbessert werden.

Der zum 31.03.2016 erreichte Projektfortschritt ist aus unserer Sicht der effektiven Projektstruktur und der engagierten Mitarbeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Projektmanagements und der internen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter anzurechnen.

Das Projektcontrolling gibt allerdings zu Bedenken, dass die zum 31.03.2016 fehlenden Projektergebnisse sowohl inhaltlich komplex als auch sehr intensiv in der Abstimmung und Kommunikation sein werden. Diese Themen wurden zu Projektbeginn größtenteils auch als sehr wichtig eingestuft. Auch soll an dieser Stelle darauf hingewiesen werden, dass einige der noch offenen Punkte bereits aufgrund älterer Aufträge aus dem Stadtrat stammen (z.B. Themen rund um ZIM) und seit Jahren keiner Bearbeitung zugeführt wurden.



Das Projektcontrolling begrüßt aus diesen Gründen ausdrücklich, dass sowohl die weiteren Arbeiten in der Linie als auch die noch offenen Meilensteine aus dem Projekt weiterhin regelmäßig von zentraler Stelle kontrolliert und der entsprechende Fortschritt an die Referatsleitung / Lenkungsreis kommuniziert werden soll. Nur so kann wirklich sichergestellt werden, dass die im Gutachten vorgeschlagenen Lösungsszenarien einer Bearbeitung zugeführt werden und entsprechende Verbesserungen eintreten können. Von zentraler Bedeutung wird in diesem Zusammenhang sein, dass das Controlling sowohl über die notwendige Neutralität als auch über die Zugriffe verfügt, um die Aufgabe gut erledigen zu können.

Aus Sicht des Projektcontrollings ist eine Evaluierung der Projektergebnisse sinnvoll. Der in der Bekanntgabe genannt Zeitpunkt erscheint aufgrund der teilweise massiven Veränderungen in der Organisation und Abläufe des RBS als sinnvoll, da diese sich erst einspielen müssen.

Positiv bleibt ebenfalls anzumerken, dass zum Stand 31.03.2016 das Projekt Orga-RBS hinsichtlich der geplanten Finanzen unter Plan liegt. Die Bereiche ZIM und Sport konnten sich aufgrund paralleler Projekte (insbesondere wegen der Schulbauoffensive) nicht ausreichend an der Projektarbeit beteiligen ; für die entsprechende Projektarbeit wurden zu Beginn allerdings externe Ressourcen eingeplant. Diese nun nicht verbrauchten (30) Beratertage - entspricht ca. 50.000,- € - werden wieder zurück übertragen.