

Umsetzung der Optimierungsmaßnahmen aus dem Evaluationsgutachten zur Zusammenlegung KITA – Projektabschluss "Neue Wege KITA"

Sitzungsvorlage Nr. 14-20 / V 07236

Anlage

Bekanntgabe im Bildungsausschuss des Stadtrates vom 23.11.2016

öffentliche Sitzung

I. Vortrag der Referentin

Entsprechend dem Beschluss des Stadtrates „Bildung und Erziehung aus einer Hand“ vom 20.05.2009 (Sitzungsvorlage Nr. 08-14 / V 01901) sind die Zuständigkeiten für Kindertageseinrichtungen im Referat für Bildung und Sport seit dem 01.01.2011 im Geschäftsbereich KITA zusammengefasst.

Mit Beschluss „Evaluation der Zusammenlegung von KITA“ des Stadtrats vom 03.07.2013, zweieinhalb Jahre nach der Zusammenlegung, bekam KITA den Auftrag (Sitzungsvorlage Nr. 08-14 / V 12341), die Umorganisation zu evaluieren. Aus Gründen der Objektivität wurde für diese Aufgabe das Beratungsunternehmen Kienbaum Management Consultants GmbH im September 2013 ausgewählt und war von Oktober 2013 bis Juli 2014 mit der Durchführung der Evaluation der Zusammenlegung beauftragt. Die Ergebnisse mündeten abschließend in einem Gutachten, das am 25.03.2015 unter dem Betreff „Umsetzung der Optimierungsmaßnahmen aus dem Evaluationsgutachten zur Zusammenlegung KITA“ dem Stadtrat vorgelegt wurde (Sitzungsvorlage Nr. 14-20 / V 02159).

1. Handlungsempfehlungen und Maßnahmenplan „Evaluation KITA“

Die im Evaluationsgutachten enthaltenen Analyseergebnisse sowie die daraus resultierenden Handlungsempfehlungen wurden nach Abgabe des Gutachtens von der Führungsrunde des Geschäftsbereichs KITA gesichtet, diskutiert und in einen umfassenden Maßnahmenplan überführt. Dieser war in die Themenfelder „Konzeptionelle Grundlagen“, „Personal und Führung“ und „Weiterentwicklung der Organisationsstruktur“ gegliedert und enthielt 23 umfassendere Maßnahmen.

Aufgrund der geplanten strukturellen und organisatorischen Veränderungen war es erforderlich, die Realisierung des Maßnahmenplans zügig anzugehen, wodurch bereits im September 2014 das Umsetzungsprojekt startete.

2. Projektorganisation „Neue Wege KITA“

Um für die Projektumsetzung eine möglichst hohe Identifikation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu erzielen und die Motivation zu erhöhen, startete das Veränderungsvorhaben in Projektform unter dem Namen „Neue Wege KITA“.

2.1 Projektstruktur

Das Projekt „Neue Wege KITA“ war in insgesamt 23 Projekte unterteilt. Dabei stellten die Gesamtprojektleitung (KITA-QM-L) sowie das Gesamtprojektteam (Stabsstellen- und Abteilungsleitungen) sicher, dass die z. T. ineinander verzahnten Maßnahmen zeitlich und organisatorisch transparent gesteuert und begleitet wurden.

Jedes Einzelprojekt hatte zudem eine Projektleitung, die in regelmäßigem Austausch mit der Gesamtprojektleitung stand und über den Stand der Projektumsetzung berichtete. Wichtige Entscheidungen während der laufenden Projektarbeit sowie die Projektergebnisse wurden im Projekt-Lenkungskreis entschieden und abgestimmt und konnten anschließend in die Umsetzung starten.

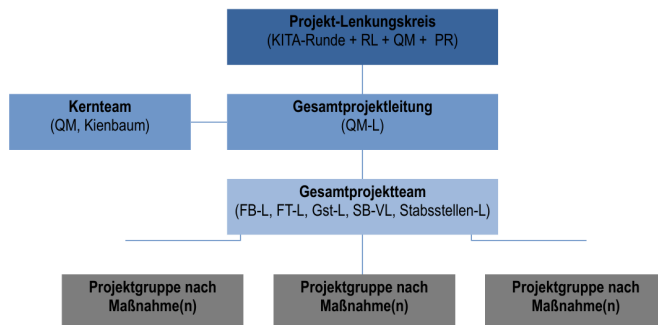


Abbildung: Projektstruktur

2.2 Projektübersicht

Die insgesamt 23 Projekte, die „Neue Wege KITA“ umfasst, werden nachfolgend aufgeführt:

Nr.	Projektname	Zeitplan	Anmerkung
1	Konzeptionelle Grundlagen		
1.1	Erstellung eines Kommunikationskonzeptes	Abschluss: Oktober 2016	
1.2	Erarbeitung eines Trägerkonzeptes für den städtischen Träger	Abschluss: Oktober 2016	Veröffentlichung am 11.10.16 Große Leitungskonferenz
1.3	Konzeption für Innovationsmanagement Kitas (ST)	Abschluss: Juni 2016	
1.4	Pädagogische Rahmenrichtlinien für alle Einrichtungen stadtweit	2017	Start 2017: Eigenständige Projektorganisation
1.5	Erarbeitung eines Leitbildes für KITA	2017	Start 2017: Eigenständige Projektorganisation

2	Weiterentwicklung der Organisationsstruktur		
2.1	Gründung eines Planungsteams	Abschluss: Februar 2015	
2.2	Schnittstelle KITA-ÖA und RBS-PK schärfen	Entscheidung: Februar 2016	ausgesetzt; Umsetzung in Linienorganisation
2.3	Weiterentwicklung der Organisationseinheiten bei KITA (Pädagogik – Qualität – Gesundheit)	Abschluss: April 2016	
2.3 a	Neuorganisation der Fachberatung	Abschluss: Januar 2017	
2.4	Organisations- und Prozessanalyse in der Zentralen Gebührenstelle	Entscheidung: Juli 2016	Projektumsetzung in der Linienorganisation
2.5	Prüfauftrag zur Übertragung von Aufgaben und Ressourcen von RBS-V an KITA-GSt	Abschluss: Mai 2016	
2.6	Betriebssicherung ST klären und Dimensionieren der Aufgaben	Entscheidung: Juli 2016	Projektumsetzung in Linienorganisation
2.7	Zuschnitt der Quartiere	Abschluss: März 2015	
2.8	Analyse von quantitativem und qualitativem Aufgabewachstum	Abschluss: Februar 2016	Bearbeitung in der Linienorganisation; s. Beschluss vom 25.02.2016, Vorlage Nr. 14-20 / V 04943)
2.9	Durchführung einer Aufgabenkritik für Verwaltungsv erfahren innerhalb KITA	Abschluss: Januar 2016	
2.10	Erarbeitung eines QSE-Unterstützungskonzeptes	Abschluss: Januar 2016	
2.11	Überarbeitung der Gremienstruktur	Abschluss: Juni 2016	
2.12a	Aufbau einer „Elternberatung aus einer Hand“	Abschluss: Oktober 2016	
2.12b	Externes Beschwerdemanagement	Abschluss: April 2016	
2.13	Etablierung eines Datenmanagements für KITA	2017	Überführung in Teilprojekt <i>kita finder+</i> , Ausbaustufe 1b
3	Personal und Führung		
3.1	Aufbau einer Kompetenz für Veränderungsmanagement und Projektbegleitung	2017	Umsetzung ab Stellenbesetzung in Linienorganisation
3.2	Erarbeitung von Leitlinien für Führung und Zusammenarbeit	Abschluss: November 2015	Umsetzung in Linienorganisation
3.3	Erarbeitung eines Personalentwicklungskonzeptes	2017	Umsetzung ab Stellenbesetzung in Linienorganisation

2.3 Finanzierung der Projekte

Mit dem Beschluss „Externes Gutachten zu Optimierungsmöglichkeiten von Strukturen und Prozessen im Referat für Bildung und Sport; Umsetzung des Gutachtens“ vom 18.12.2013 (Sitzungsvorlage Nr. 08-14/ V 13425) sowie mit dem Beschluss „Umsetzung der Optimierungsmaßnahmen aus dem Evaluationsgutachten zur Zusammenlegung KITA“ vom 25.03.2015 (Sitzungsvorlage Nr. 14-20/ V 02159) hat der Stadtrat beschlossen, dass auch KITA für die Umsetzung der Evaluationsergebnisse eine externe Begleitung benötigt.

In dem darauf durchgeführten Vergabeverfahren hat das Beratungsunternehmen Kienbaum für die gesamte Umsetzung des Organisationsprojektes im Referat für Bildung und Sport den Zuschlag erhalten.

In diesem Rahmen war ein Budget von 140 Beratertagen für die Umsetzung des Evaluationsgutachtens bei KITA vorgesehen.

Aufgrund der Größe zweier Umorganisationsprojekte erhielt KITA weitere 18,5 Beratertage aus dem Gesamtbudget des Referates für Bildung und Sport.

Da beide Organisationsprojekte innerhalb des Referates für Bildung und Sport die Optimierung von Strukturen und Prozessen zum Ziel hatten, war eine Übertragung der zusätzlich erforderlichen 18,5 Beratertage für „Neue Wege KITA“ vergaberechtlich möglich. Abweichend von der im Abschlussbericht zum Externen Gutachten zu Optimierungsmöglichkeiten von Strukturen und Prozessen im RBS (Orga RBS), Sitzungsvorlage Nr. 14-20 / V05999, am 01.06.2016 angegebenen Zahl nicht verbrauchter Beratertage in Höhe von 30 wurden daher 11,5 Beratertage für das Projekt Orga RBS nicht abgerufen.

3. Projektergebnisse

Im Rahmen von „Neue Wege KITA“ wurden zentrale Handlungsfelder bei KITA in zahlreichen Projekten und Maßnahmen aufgegriffen und bearbeitet. Die Wirkung dieser Bemühungen und die positiven Veränderungen, die durch „Neue Wege KITA“ erreicht wurden, werden nachfolgend zusammengefasst:

Auf **konzeptioneller Ebene** wurden neben einem pädagogischen Trägerkonzept für den Städtischen Träger ein internes Kommunikationskonzept für KITA sowie ein Konzept für Innovationsmanagement für den Städtischen Träger entwickelt.

Das pädagogische **Trägerkonzept** für den Städtischen Träger wird dem Stadtrat in einer Bekanntgabe Anfang 2017 vorgestellt.

Das **Kommunikationskonzept** umfasst alle genutzten Kommunikationsinstrumente und die dazugehörigen Verantwortlichkeiten, Regeln zur Nutzung von E-Mail-Verteilern sowie die Kommunikationswege innerhalb der einzelnen Bereiche bei KITA. Hierdurch wird der Informationsfluss des großen, über 5.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter umfassenden Geschäftsbereichs strukturiert und eine schnellere und gezieltere Informationsweitergabe ermöglicht.

Neben der Kommunikation war auch die Weiterentwicklung der Pädagogik ein wichtiges Handlungsfeld, das durch die Erstellung eines **Konzeptes für Innovationsmanagement** aufgegriffen wurde. Im neuen Konzept werden die bestehenden Strukturen innerhalb des Städtischen Trägers genutzt, um neue pädagogische Entwicklungen und Projekte, die bereits erfolgreich und bedarfsorientiert in der Praxis umgesetzt sind, aufzugreifen und für alle städtischen Einrichtungen transparent und zugänglich zur Verfügung zu stellen. Dadurch sorgt der Städtische Träger dafür, dass neue pädagogische Impulse aus den Ein-

richtungen unterstützt werden und durch bereitgestellte Rahmenbedingungen erprobt und evaluiert werden können. Die Umsetzung des Konzeptes startet Ende 2016.

Desweiteren hatten insgesamt 15 Projekte die **organisatorische Weiterentwicklung** bei KITA im Fokus. Zentrale Ergebnisse sind dabei die Projekte „Ideen für KITA“, „Externes Beschwerdemanagement“, „Gründung eines Planungsteams“, „neue Gremienstruktur bei KITA“, „Elternberatung aus einer Hand“, „Erarbeitung eine QSE-Unterstützungskonzept“, sowie „Neuorganisation der Fachberatung“.

Im Projekt „Aufgabenkritik für Verwaltungsverfahren innerhalb KITA“ sollte die gegenwärtige Verwaltungspraxis kritisch hinterfragt werden, insbesondere die Zusammenarbeit der Einrichtungen mit der Zentrale. Ziel war es, ein internes Feedbackverfahren für KITA zu installieren, das jeder Mitarbeiterin/jedem Mitarbeiter zugänglich ist. Im Projekt wurde schließlich die Maßnahme **„Ideen für KITA“** entwickelt und ausgearbeitet. Dies ist ein Verfahren, durch das Verbesserungsvorschläge zu effizienteren und effektiveren Verwaltungsabläufen gesammelt, bearbeitet und zur Entscheidung gebracht werden. Das Verfahren wurde bereits im März 2016 eingeführt und hat sich sehr gut etabliert. Es sind bereits in den ersten sechs Monaten 26 Verbesserungsvorschläge eingegangen, die intern bearbeitet und entschieden wurden. „Ideen für KITA“ kann ein Baustein im neuen QSE-System des Kernbereiches KITA sein und für einen stetigen Verbesserungskreislauf innerhalb von KITA sorgen.

Um zukünftig die Planungsaufgaben bei KITA besser zu bündeln und als Geschäftsbereich KITA vor allem bei den derzeitigen Ausbau-/Sanierungsprogrammen gut aufgestellt zu sein, wurde das Projekt **„Gründung eines Planungsteams“** durchgeführt. Das Planungsteam ist seit Februar 2015 in der Abteilung Fachberatung zentral als Sachgebiet angesiedelt. Es konnten durch die Überarbeitung von Verfahren und die Neustrukturierung des Planungsprozesses bereits gute Ergebnisse erzielt werden. Dies hat bereits zu einer Verbesserung der Zusammenarbeit mit den Schnittstellenpartnern geführt.

Im Projekt **„Externes Beschwerdemanagement“** wurde das bereits bestehende Verfahren der Beschwerdeerfassung überarbeitet und ausgebaut. Aufgebaut wurde ein einheitliches und IT-unterstütztes Beschwerdemanagement, das seit Juni 2016 implementiert ist. Auf Grundlage eines einheitlichen Bearbeitungsverfahrens werden hier alle Eltern-/Bürgerbeschwerden die direkt oder über andere Stellen (z. B. Bürgerberatung des Oberbürgermeisters) bei KITA eingehen, erfasst, systematisiert, weitergeleitet und mit Hinweisen zur Bearbeitung versehen. Dadurch sind bis in die einzelnen Bereiche von KITA hinein Zuständigkeiten und Verfahrensstand transparent. Bereits jetzt zeigt sich, dass Doppelungen und Parallelprozesse in der Bearbeitung von Beschwerden vermindert bzw. aufgehoben wurden. Zudem können Beschwerdeursachen themenbezogen genauer als zuvor ausgewertet und analysiert werden und die Ergebnisse tragen so zur Weiterentwicklung der

Qualität bei KITA bei.

Mit dem Ziel, die Gremienstruktur von KITA auf die tatsächlichen Bedürfnisse der Teilnehmenden auszurichten, startete das Projekt „**Neue Gremienstruktur bei KITA**“. Zentrales Anliegen war es, die Gremienanzahl zu optimieren sowie Zusammensetzung, Sitzungsfrequenz und -dauer der vorhandenen Gremien zu evaluieren. Ergebnis dieser Analyse ist eine neu überarbeitete Gremienstruktur, in der bestehende Gremien überarbeitet und verbessert sind.

Das Projekt „**Elternberatung aus einer Hand**“ wird die Elternberatung fortentwickeln und hat zum Ziel, den Münchner Eltern den Service zu bieten, an einer zentralen Stelle eine umfassende Beratung zu allen Fragen der Suche nach Kindertagesbetreuung und Antragstellung sowie Gebührenfestlegung zu erhalten.

Aus diesem Grund hat KITA die räumliche Zusammenlegung der bestehenden Elternberatungsstelle und der Zentralen Gebührenstelle entschieden. Für die Zusammenarbeit wurde in der Projektgruppe ein umfassendes Beratungskonzept entwickelt, in dem das Angebot der Elternberatungsstelle und der Zentralen Gebührenstelle konkretisiert ist. In der Landsberger Straße 30 haben Eltern die Möglichkeit, sich persönlich zu allen Fragen um Gebühren und Plätze in Kindertageseinrichtungen zu informieren und beraten zu lassen.

Das Projekt „**Neuorganisation der Fachberatung**“ hat sich als Folgemaßnahme aus dem Projekt „Weiterentwicklung der Organisationseinheiten bei KITA“ entwickelt. Nach eingehender Analyse und intensiver Auseinandersetzung mit Anforderungen und Bedarfen der Kundinnen und Kunden hat sich die Abteilung Fachberatung für eine Veränderung der derzeitigen Organisationsstruktur entschieden. Wichtigste Neuerung ist hierbei die regionalisierte Ausrichtung der Fachberatung mit interdisziplinär besetzten, heterogenen Teams. Die Abteilung Fachberatung kommt hierdurch u. a. dem Wunsch der Einrichtungsebene nach, nur wenige Ansprechpersonen je Einrichtung zu haben. Die regionale Umorganisation wird voraussichtlich zum 01.01.2017 vollzogen.

Mit dem Projekt „**Erarbeitung eines QSE-Unterstützungskonzeptes**“ hat sich das Projektteam der Aufgabe gewidmet, das bestehende Unterstützungssystem der Qualitätssicherung und -entwicklung des Städtischen Trägers zu evaluieren und entsprechend den Bedarfen der Einrichtungen und den veränderten Gegebenheiten weiterzuentwickeln. Im neuen Konzept sind Zuständigkeiten, Rollen und Regelungen der Zusammenarbeit festgeschrieben, wobei die Rolle der Führungskräfte und deren Verantwortung für die Qualitätsentwicklung gestärkt wurden.

Das Thema „**Personal und Führung**“ wurde in der Erarbeitung von „**Leitlinien für Führung und Zusammenarbeit**“ behandelt. Die Führungsrunde von KITA entwickelte für sich verpflichtende Leitlinien für die Zusammenarbeit und Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterführung, die an alle Beschäftigten kommuniziert und weitergegeben wurden. Hierbei sieht sich die Führungsrunde in einer Vorbildfunktion, diese Leitlinien zu leben. Themenfelder

sind die wertschätzende Kommunikation, die Regelung von Umgang mit Konflikten, die Etablierung einer Feedbackkultur, der Aufbau einer Fehlerkultur, die Führungskultur, sowie das Thema Gesundheit und Beteiligungsorientierung.

Insgesamt sind 19 Projekte von „Neue Wege KITA“ nun abgeschlossen bzw. zur Implementierung und Umsetzung in die Linienorganisation übergegangen. Im Anhang sind alle wichtigen Ergebnisse pro Projekt im Detail aufgeführt.

Das Projekt „Neue Wege KITA“ ist somit abgeschlossen, wobei die beiden Aufgaben **„Erarbeitung eines Leitbildes für KITA“** und **„Stadtweite pädagogische Rahmenrichtlinien“** 2017 eigenständig bearbeitet werden. Ebenso sind die Vorhaben **„Erarbeitung eines Personalentwicklungskonzeptes“** sowie **„Aufbau einer Kompetenz für Veränderungsmanagement und Projektbegleitung“** abhängig von Stellenbesetzungen, die sich derzeit noch im Ausschreibungsverfahren befinden (siehe Übersicht 2.2). Der offizielle Abschluss des Gesamtprojektes im November 2016 fand im Rahmen einer Ausstellung für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter statt.

Die Vorlage wurde im Kinder- und Jugendhilfeausschuss bekannt gegeben.

Der Korreferentin, Frau Stadträtin Neff, und der Verwaltungsbeirätin, Frau Stadträtin Schönfeld-Knor, wurde jeweils ein Abdruck zugeleitet.

II. Bekannt gegeben

Der Stadtrat der Landeshauptstadt München

Die Vorsitzende

Die Referentin

Christine Strobl
3. Bürgermeisterin

Beatrix Zurek
Stadtschulrätin

IV. Abdruck von I. mit III.

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

V. Wv. RBS-KITA-GSt-Stab/IV

1. Die Übereinstimmung der vorstehenden Abdrucke mit der beglaubigten Zweitschrift wird bestätigt.
2. An
das Referat für Bildung und Sport – KITA-GSt
das Referat für Bildung und Sport – KITA-SB
das Referat für Bildung und Sport – KITA-SB-ZG
das Referat für Bildung und Sport – KITA-SB-BS
das Referat für Bildung und Sport – KITA-FB
das Referat für Bildung und Sport – KITA-FT
das Referat für Bildung und Sport – KITA-QM
das Referat für Bildung und Sport – KITA-ÖA
das Referat für Bildung und Sport – KITA-SuG
das Referat für Bildung und Sport – KITA-SuG-Elternberatungsstelle
das Referat für Bildung und Sport – KITA-C
das Referat für Bildung und Sport – KBS
das Referat für Bildung und Sport – Recht
das Referat für Bildung und Sport – A-4
z. K.

Am