

**Betreff:****Organisationsuntersuchung in der Abteilung 51.3 Kindertagesstätten im Fachbereich 51 Kinder, Jugend und Familie  
Abschlussbericht der Fa. beratungsraum Kommunal- und Unternehmensberatung GmbH**

<i>Organisationseinheit:</i> Dezernat II 10 Fachbereich Zentrale Dienste	<i>Datum:</i> 21.11.2022
--	-----------------------------

<i>Beratungsfolge</i>	<i>Sitzungstermin</i>	<i>Status</i>
Jugendhilfeausschuss (zur Kenntnis)	23.11.2022	Ö
Ausschuss für Finanzen, Personal und Digitalisierung (zur Kenntnis)	01.12.2022	Ö

**Sachverhalt:**

Im Fachbereich 51 Kinder, Jugend und Familie ist die Abteilung 51.3 Kindertagesstätten die größte Abteilung. Von zurzeit insgesamt 146 Einrichtungen für die Kindertagesbetreuung in Braunschweig werden 33 in städtischer Trägerschaft betrieben. Der Bereich der Kinderbetreuung wurde in den letzten Jahren entsprechend den quantitativen und qualitativen Anforderungen erheblich ausgebaut. Vor dem Hintergrund der veränderten Rahmenbedingungen und Anforderungen wurde entschieden, in der Abt. 51.3 eine Organisationsuntersuchung durchzuführen.

Nach gemeinsamer Abstimmung der Fachbereiche 51 und 10 wurde im Juli 2019 im Rahmen eines Vergabeverfahrens die Firma beratungsraum Kommunal- und Unternehmensberatung GmbH beauftragt, die internen Strukturen und Abläufe der Abteilung 51.3 sowie die Schnittstellen zu internen und externen Beteiligten zu analysieren. Bestehende Prozesse sollten untersucht und Optimierungspotential abgeleitet werden mit dem Ziel, die abteilungsinterne Organisation anzupassen und die Organisationsstrukturen und Aufgabenzuordnungen in den Kindertagesstätten zu vereinheitlichen. In diesem Kontext sollte auch eine Prüfung möglicher alternativer Organisationsformen für die Abteilung 51.3 erfolgen.

Zu der durchgeführten Organisationsuntersuchung hat die Fa. beratungsraum mit Datum vom 26. Oktober 2021 den anliegenden Abschlussbericht vorgelegt, der insgesamt 16 Handlungsempfehlungen zu unterschiedlichen Themenfeldern enthält, an deren Umsetzung z.T. auch bereits gearbeitet wird. Der Bericht ist als Anlage beigefügt.

Zu den wesentlichen Ergebnissen gehören dabei die Neuerstellung eines einheitlichen Aufgabenprofils für die Kita-Leitungen und deren ständige Vertretungen, die Ermittlung von Stellenbedarfen in der Abteilung, die Entwicklung eines Gesamtkonzepts zur Digitalisierung sowie die Überführung der Abt. 51.3 in einen Eigenbetrieb.

**Neuerstellung eines einheitlichen Aufgabenprofils für die Kita-Leitungen (Handlungsempfehlungen - HE 1 und 2)**

Im Rahmen der Organisationsuntersuchung wurden von der Fa. beratungsraum durch eine Online-Befragung und anschließende Gruppeninterviews die Aufgabenbereiche der Kita-Leitungen (Verwaltung und Dokumentation, Personalmanagement, Pädagogische Arbeit / Elternarbeit, Organisation der Einrichtung / der Kinderbetreuung, Repräsentanz /Kooperations-

und Netzwerkarbeit / Öffentlichkeitsarbeit, Sonstiges) ermittelt und problembehaftete Tätigkeiten in der Aufgabenerledigung identifiziert. Letzteres betrifft insbesondere die Erledigung hauswirtschaftlicher und handwerklicher Arbeiten sowie die Bearbeitung von Rechnungen und statistischen Erhebungen.

Nach Analyse der Aufgaben- und Verantwortungsbereiche der Kita-Leitungen hat die Fa. beratungsraum eine umfassende Auseinandersetzung mit dem Aufgabenprofil und eine Neudefinition der Aufgaben einer Kita-Leitung empfohlen, um ein einheitliches Aufgabenverständnis zu schaffen. In diesem Zusammenhang soll auch eine Prüfung erfolgen, ob eine Übertragung von Teilaufgaben in andere Bereiche zu einer insgesamt höheren Effizienz führt.

#### Ermittlung von Stellenbedarfen in der Abt. 51.3 (HE 3 und 14)

Eine Personalbedarfsbemessung für die Abt. 51.3 war zwar nicht Bestandteil des Auftrags zur Organisationsuntersuchung. Die Fa. beratungsraum hat jedoch gleichwohl im Rahmen der Prozessanalyse einige Ansatzpunkte für mögliche Stellenbedarfe festgestellt. Die begutachtende Firma empfiehlt dabei die Prüfung von Stellenbedarfen für neue Aufgaben wie Wirtschaftlichkeitsanalysen und Personalmarketing, für im Untersuchungszeitraum belastete Arbeitsbereiche wie Buchungsangelegenheiten und Personalsachbearbeitung, für ggfs. von den Kita-Leitungen auf die Verwaltungsmitarbeitenden zu übertragenden Aufgaben (Rechnungsbearbeitung, Statistikerstellung), für die Wahrnehmung von Hausmeisterdiensten sowie ggfs. für den Ausbau der Bereiche Pädagogische Fachberatung und Ernährungsberatung. Die Beratungsfirma weist jedoch gleichzeitig darauf hin, dass einige dieser möglichen Stellenbedarfe auch im Zusammenhang mit vorgeschlagenen organisatorischen Änderungen zu beurteilen sind (z. B. Erweiterung des Kita-Planers um ein Statistikmodul, HE 13, Prozessoptimierungen, HE 7). Ein besonderer Zusammenhang besteht mit der Handlungsempfehlung 16, die Abteilung 51.3 in einen Eigenbetrieb zu überführen. Die Prüfung einer möglichen Organisationsformänderung müsste grundsätzlich einhergehen mit einer Untersuchung, welche Aufgaben und Stellen in die neue Betriebsform übergehen sollen und welche Veränderungen der Stellenbedarfe sich ggfs. daraus ergeben.

Auf die Hinweise des Gutachters zu den Personalbedarfen im Bereich der Fachberatung und der Personalsachbearbeitung wurde nach Abstimmung der Fachbereiche 51 und 10 bereits im Rahmen des Stellenplans 2022 reagiert. Die Kapazitäten der Fachberatung werden um 25 Wochenstunden (S 15), die der Personalangelegenheiten (Personalaquise) um 30 Wochenstunden (A 10) aufgestockt. Die weiteren Hinweise zum Personalbedarf werden zwischen den Fachbereichen 51 und 10 geprüft und plausibilisiert und ggf. in den folgenden Stellenplanvorlagen berücksichtigt.

#### Entwicklung eines Gesamtkonzepts zur Digitalisierung (HE 12)

Die Organisationsuntersuchung befasste sich u. a. auch mit bestehenden Digitalisierungspotentialen in der Abt. 51.3. Laut Abschlussbericht ergaben die mit Fachbereich 10, der Verwaltungsabteilung des FB 51 sowie den Kita-Leitungen geführten Gespräche Digitalisierungspotentiale insbesondere bei der Nutzung mobiler Endgeräte in den Kindertagesstätten (z. B. zur kreativen Nutzung moderner Medien laut Nds. Orientierungsplan für Bildung und Erziehung), der Automatisierung von Arbeitsschritten (z. B. bei Krank- und Gesundmeldungen, HE 7) und der erweiterten Nutzung von Verwaltungssoftware (z. B. Erweiterung des Kita-Planers, HE 13). Die Fa. beratungsraum sprach die Empfehlung aus, zunächst ein Gesamtkonzept zur Digitalisierung der Abt. 51.3 einschließlich der Kindertagesstätten zu entwickeln.

Im Rahmen eines Förderprogrammes des Landes Niedersachsen hat FB 51 am 15. Februar 2022 einen Förderantrag bei der Investitions- und Förderbank Niedersachsen (NBank) zur IT-Ausstattung der Kindertagesstätten im Umfang von rund 715.000 € eingereicht. Leider wurde diesem Antrag nicht entsprochen. Die Digitalisierung in den Kitas wird konzeptioniert und zwischen den Fachbereichen 51 und 10 abgestimmt.

## Überführung der Abt. 51.3 in einen Eigenbetrieb (HE 16)

Die begutachtende Firma beratungsraum äußerte im Abschlussbericht die Auffassung, dass eine Vielzahl der überprüften Prozesse in der Abt. 51.3 Kindertagesstätten nicht allein durch Anpassungen innerhalb der Verwaltung verbessert werden können. Betroffen seien u. a. die Prozesse der Personalbeschaffung, der Personalwirtschaft sowie der Gebäudewirtschaft (inkl. Ausstattung). Das Gutachten führt hierzu aus, dass die entsprechenden Verwaltungsprozesse zu lang andauern (z. B. bezogen auf das Einstellungsverfahren) und zu wenig auf die Besonderheiten der Kindertagesstätten abstellen würden (z. B. bezogen auf eine vorausschauende Stellenbesetzung, das Personalmarketing), zu ineffizient für die täglichen Anforderungen (z. B. bezogen auf die Bestellung von Lebensmitteln, Krank-/Gesundmeldungen) und zu kritisch für die zu erfüllenden Regelungen (z. B. bezogen auf die Mindestanzahl an Erzieher/innen, Instandhaltungen) seien.

Im Verlauf der Organisationsuntersuchung wurden im Rahmen eines Workshops von der Firma beratungsraum auch alternative Organisationsvarianten wie Regiebetrieb, Eigenbetrieb, Anstalt öffentlichen Rechts sowie private Rechtsformen (wie z. B. die GmbH) vorgestellt und innerhalb der Projektgruppe diskutiert. Anhand eines Kriterienkataloges, der strategische, wirtschaftliche, organisatorische, rechtliche und steuerrechtliche Kriterien umfasste, wurde die Organisationsform des „Eigenbetriebes“ als die vorteilhafteste Variante beschrieben. Hierdurch ließen sich laut Gutachten die ermittelten Optimierungen vollenfänglich umsetzen. Insbesondere das besondere Aufgabenfeld (Betrieb von Kindertagesstätten), die Größe der Abteilung sowie die Homogenität der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sprächen für diese Organisationsform.

Die Handlungsempfehlung der Fa. beratungsraum zur Umwandlung der Abt. 51.3 in einen Eigenbetrieb beruht dabei überwiegend auf dem stadtintern durchgeführten Workshop. Eine in die Tiefe gehende Prüfung der Voraussetzungen und Auswirkungen sowie eine umfassende und vollständige Beurteilung der Vor- und Nachteile der Überführung der Abt. 51.3 in eine andere Rechtsform war nicht Inhalt der Vergabe und ist dementsprechend nicht erfolgt. Das Gutachten stellt insofern keine ausreichend belastbare Grundlage für eine Verwaltungsentscheidung zu der Frage der Rechtsform dar.

Der Vorschlag zur Bildung eines Eigenbetriebes greift jedoch im Ergebnis die Empfehlung der KGSt zur Verwaltungsmodernisierung auf, die dezentrale Ressourcenverantwortung umzusetzen und den Organisationseinheiten zusätzliche Entscheidungskompetenzen zu übertragen. Die Entscheidung zur Rechtsformänderung vorausgesetzt, würden sich aus den gewonnenen Erkenntnissen ggf. weitere Ansätze für die Definition der Schnittstellen zwischen zentraler und dezentraler Ressourcenverantwortung eröffnen.

Im Rahmen eines neuen Projekts wird dieser Ansatz daher weiterverfolgt und nunmehr eine umfassende Prüfung und Analyse der personellen, finanziellen, organisatorischen, steuer-, tarif- und personalvertretungsrechtlichen Auswirkungen einer Umwandlung der Abt. 51.3 in einen Eigenbetrieb erfolgen, um eine valide Entscheidungsgrundlage zu den Vor- und Nachteilen sowie möglichen Auswirkungen einer solchen Rechtsformänderung zu erhalten. Vorgesehen ist u. a., eine Projektgruppe unter Beteiligung insbesondere der Fachbereiche 10, 20 und 51 sowie des ÖPR Kinder, Jugend und Familie und der Gleichstellungsbeauftragten einzurichten, die die Beauftragung eines umfassenden Gutachtens vorbereitet, die Erstellung des Gutachtens begleitet und auf Basis des Gutachtens abschließend einen Entscheidungsvorschlag zu einem möglichen Rechtsformwechsel erarbeitet. Die Prüfung wird bis Ende 2023 abgeschlossen sein.

## Weiteres Vorgehen bzgl. der weiteren Handlungsempfehlungen

Die weiteren im Abschlussbericht aufgeführten Handlungsempfehlungen werden sukzessive im Rahmen von Prioritäten und personellen Ressourcen aufgegriffen. Die Verwaltung wird die politischen Gremien im Rahmen von erforderlichen Beschlussverfahren beteiligen.

Dr. Pollmann

**Anlage/n:**

Abschlussbericht



## Abschlussbericht

# Stadt Braunschweig - Organisationsuntersuchung in der Abteilung 51.3 Kindertagesstätten im Fach- bereich 51 Kinder, Jugend und Familie



# Inhalt

1	Ausgangssituation und Zielstellung.....	4
2	Projektablauf im Überblick.....	6
3	Vorgehen .....	6
4	Beschreibung der Ablauf- und Aufbauorganisation .....	10
5	Analyse und Bewertung der aktuellen Sachlage - Ableitung von Optimierungsansätzen .....	14
5.1	Aufgabenportfolio und Aufgabenverteilung.....	14
5.2	Aufgabenerledigung .....	17
5.3	Auslastung.....	19
5.4	Prozessgestaltung und -dokumentation.....	20
5.5	Aufbauorganisation.....	24
5.6	Zusammenarbeit und Kommunikation .....	25
5.7	Arbeitsmittel, IT-Ausstattung und IT-Anwendung.....	25
5.8	Perspektive.....	27
6	Soll-Konzeption .....	29
6.1	Klarstellung der Stelleninhalte einer Kita-Leitung .....	29
6.2	Anpassung des Aufgabenportfolios der Abteilung 51.3.....	30
6.3	Aufgabenbeschreibung und Prozessdokumentation.....	31
6.4	Prozessoptimierungen .....	35
6.5	Aktualisierung der Vertretungsregelungen.....	39
6.6	Standardisierung der elektronischen Ablage.....	40
6.7	Kommunikationswege .....	41
6.8	EDV-Kenntnisse und Digitalisierungsansätze.....	42
6.9	Stellenbedarfe .....	44
6.10	Aufbauorganisation.....	47
6.10.1	Grundlagen.....	47
6.10.2	Bestimmung der Vergleichskriterien.....	49
6.10.3	Bewertung der Varianten.....	51
6.10.4	Fazit und Handlungsempfehlung.....	53
7	Umsetzungskonzept.....	54
7.1	Vorbemerkungen und Veränderungsbegleitung.....	54
7.2	Empfehlungen .....	57
7.3	Zeitplan .....	62
8	Anlagen .....	63

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Projektphasen im Überblick .....	6
Abbildung 2: Arbeitsergebnis Prozess-Workshops.....	8
Abbildung 3: Aufbauorganisation Abteilung 51.3.....	10
Abbildung 4: Überblick primäre Schnittstellen der Abt. 51.3.....	13
Abbildung 5: Analysiertes Aufgabenportfolio der Kita-Leitungen .....	16
Abbildung 6: Prozessanalyse - heat-map-Ansatz .....	21
Abbildung 7: Modularer Aufbau des Kita-Planers 2, Quelle: <a href="http://kita-planer.de/module">kita-planer.de/module</a> .....	44
Abbildung 8: Ansatz Stellenbedarf 51.3.....	45
Abbildung 9: Grundlagen der Varianten Beibehaltung Status Quo sowie Eigenbetrieb....	49
Abbildung 10: Vergleichskriterien zur Bewertung der Varianten zur Optimierung der Aufbauorganisation .....	50
Abbildung 11: Beispiel für ein Maßnahmensteckbrief während der Umsetzungsphase .....	55
Abbildung 12: Beispiel einer Kanban-Wand.....	56

## 1 Ausgangssituation und Zielstellung

Die kreisfreie Stadt Braunschweig verfügt insgesamt über rund 250.000 Einwohner und ist der KGSt-Größenklasse 2 zugehörig. Die Betreuung von annähernd 3.000 Kindern in städtischen Kindertagesstätten mit der wesentlichen Maßgabe der Vereinbarkeit von Familie und Beruf setzt ein Selbstverständnis als Dienstleistungsangebot mit häufig wechselnden Bedarfslagen und Auftraggebern (Eltern, Politik, Verwaltung) zwingend voraus.

Im Fachbereich 51 - Kinder, Jugend und Familie ist die Abteilung 51.3 - Kindertagesstätten (Kitas) die größte Abteilung. Im Stadtgebiet Braunschweig gibt es insgesamt 142 Einrichtungen, die Kindertagesstättenplätze anbieten. Von diesen befinden sich 33 in städtischer Trägerschaft. Die Abteilung 51.3 führt den Betrieb dieser städtischen Einrichtungen. Sie umfasst derzeit rund 450 Planstellen (vollzeitäquivalent), von denen die überwiegende Anzahl als pädagogische Fachkräfte in den Einrichtungen arbeiten.

Auf Grundlage des Niedersächsischen Gesetzes über Tageseinrichtungen für Kinder (Nds. KiTaG) wird eine breite Angebotspalette in den städtischen Kindertagesstätten vorgehalten. Diese unterliegt in Abstimmung mit den freien Trägern einem permanenten Änderungsprozess, wobei die Auswirkungen für einzelne Einrichtungen sehr unterschiedlich ausfallen. Außerdem ist jederzeit den fachlichen Anforderungen des Niedersächsischen Bildungs- und Orientierungsplans zu entsprechen, der die Betreuung von Kindern in Kindertagesstätten als erster Bildungseinrichtung regelt. Damit einher geht das kontinuierliche Erfordernis für die eingesetzten Fachkräfte, ihre eigene Weiterqualifizierung und Fortbildung sicherzustellen.

Unter Beachtung dieser Ausgangssituation möchte die Stadt Braunschweig (Auftraggeberin) zum einen die internen Strukturen und Abläufe der Abteilung 51.3 sowie die Schnittstellen zu internen und externen Beteiligten analysieren und dabei organisatorische und personelle Veränderungsempfehlungen identifizieren. Bestehende Prozesse sollen untersucht, optimiert und standardisiert werden. Das Ziel ist hierbei, die abteilungsinterne Aufbau- und Ablauforganisation anzupassen.

Zum anderen sollen explizit der Verantwortungsbereich und der Handlungsrahmen der Kita-Leitungen unter Berücksichtigung zusätzlicher bzw. sich ändernder Anforderungen analysiert und bewertet werden. Ziel ist es, darauf aufbauend ein Entwicklungskonzept mit notwendigen Maßnahmen für die Schaffung möglichst einheitlicher Strukturen der Aufgabenabgrenzung, Verantwortungsbereiche und Handlungsrahmen zu erarbeiten.

Der vorliegende Bericht gliedert sich dabei in folgende Struktur:

- Zunächst wird der Projektablauf dargestellt und das Vorgehen innerhalb der einzelnen Phasen erläutert.
- Im Anschluss folgt eine Darstellung der im Rahmen des Projekts untersuchten Abteilungen im Fachbereich 51.3. Dazu gehören deren Mitarbeiter/-innen, Aufgabenbereiche und Schnittstellen untereinander und mit anderen Abteilungen.
- Daran anschließend erfolgt in Kapitel 5 eine detaillierte Ausführung über die erhobenen Sachlagen in verschiedenen untersuchten Themenbereichen der Ablauf- und der Aufbauorganisation. Unter anderem fallen hierunter die Arbeitsaufteilung, Kommunikation und Zusammenarbeit sowie die Auslastung der Mitarbeiter/-innen.

Ebenso werden an dieser Stelle jeweils die identifizierten Optimierungspotentiale erläutert.

- Im Rahmen der Soll-Konzeption (Kapitel 6) werden, aufbauend auf den Optimierungspotentialen, konkrete Empfehlungen je Handlungsfeld beschrieben.
- Kapitel 7 befasst sich mit der Umsetzung der vorgeschlagenen Maßnahmen. Hierzu werden zunächst die Erfolgsfaktoren von Veränderungsprozessen vorgestellt und die vorgestellten Maßnahmen priorisiert. Darüber hinaus wird ein möglicher Zeitplan zur Umsetzung der Maßnahmenpakete vorgeschlagen.

## 2 Projektlauf im Überblick

Die Erarbeitung der Projektergebnisse erfolgte in sechs Phasen im Zeitraum von September 2019 bis Oktober 2020.

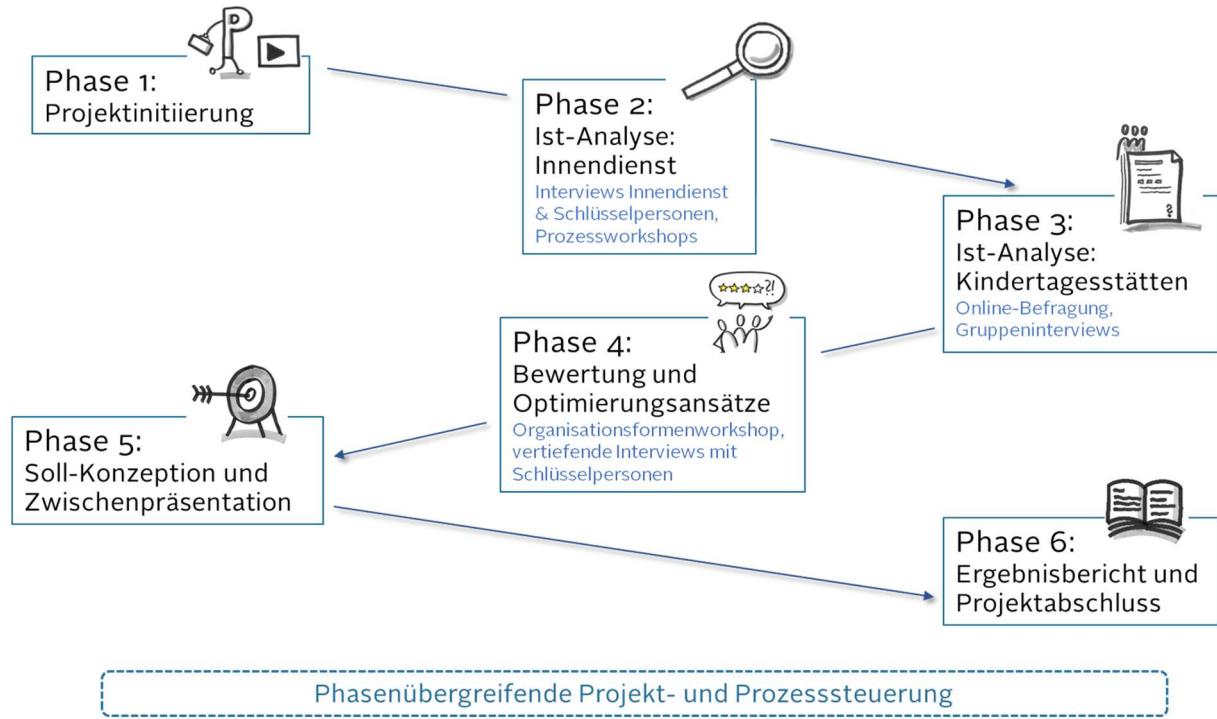


Abbildung 1: Projektphasen im Überblick

## 3 Vorgehen

Mit dem Auftaktmeeting am 12. September 2019 wurde das Projekt gestartet. Seitens der Auftraggeberin wurde bereits vor dem offiziellen Projektstart eigens eine Projektgruppe mit folgenden Mitgliedern gegründet:

- Abteilungsleitung Verwaltung 51.0
- Abteilungsleitung Kitas 51.3  
in Funktion als Projektleitung
- Stellenleitung Innendienst 51.30  
in Funktion als Geschäftsführung
- Stellenleitungen Kitas 51.31; 51.32; 51.33
- Stellenleitung Organisation 10.22  
+ Sachbearbeiter Organisation
- Sachbearbeiter Verwaltung 51.01
- Projektleitung und Beratungsteam von beratungsraum

Die Projektgruppe fungierte als festes Projektremium, welches in regelmäßigen Abständen Projektgruppensitzungen abhielt.

Neben der Projektgruppe wurde seitens der Auftraggeberin noch ein weiteres Projektgremium installiert – die Projektbegleitgruppe - bestehend aus:

- Leitung der Abteilung 51.3
- Stellenleitungen 51.30, 51.31, 51.32 und 51.33
- ausgewählten Kita-Leitungskräften

Die Begleitgruppe fokussierte in regelmäßigen Sitzungen Projekthemen, die die Leitungskräfte der Kitas betrafen.

### Ist-Analyse

Im Rahmen des Auftaktmeetings wurden dem Beraterteam für eine erste Erfassung des Status Quo Stellenbeschreibungen, Aufgabenlisten, Prozesslandkarten und Dienstanweisungen übergeben. Die Dokumentenanalyse diente der Einarbeitung des Beraterteams sowie der Vorbereitung der sich anschließenden Mitarbeiterinterviews.<sup>1</sup>

Im Rahmen von Einzelinterviews mit Mitarbeiter/-innen der Verwaltung wurden daraufhin die Aufgaben, Kernprozesse und Schnittstellen sowie mögliche Optimierungsansätze bezüglich der Ablauf- und Aufbauorganisation erhoben und diskutiert. Insgesamt führte das Beraterteam zwölf Interviews durch.

Zur Klärung von Fragen, welche sich aus den bisher geführten Interviews ergaben, erfolgten zusätzliche zehn Einzelinterviews mit so genannten Schlüsselpersonen. Diese wurden als primäre Schnittstellen benannt. Hierzu zählten Mitarbeiter/-innen aus den Bereichen:

- Abteilung 51.0 (Abteilungsleitung, Kindertagesstättenplanung)
- Fachbereich 10 (Organisation, Personalkostenabrechnung, Personalbetreuung)
- Fachbereich 65 (Rechnungswesen, Objekte Kitas und Grundschulen)

Ausgewählte, mit Hilfe der Interviews erhobene Kernprozesse der Abteilung 51.3 wurden im Rahmen von Workshops für eine Visualisierung vorbereitet. Gemeinsam mit ausgewählten Mitarbeitern/-innen der Abteilung 51.3 sowie mit relevanten Schnittstellen aus der Stadtverwaltung Braunschweig wurden die Prozesse im Detail aufgeschlüsselt, visualisiert und bereits hinsichtlich möglicher Optimierungsansätze diskutiert.

---

<sup>1</sup> Eine Zusammenfassung der Dokumentenanalyse ist im Anhang zu finden.



Abbildung 2: Arbeitsergebnis Prozess-Workshops

Die Analyse der Aufgaben- und Verantwortungsbereiche der Kita-Leitungen (33 Mitarbeiter/-innen) sowie der ständigen Leitungsvertretungen (33 Mitarbeiter/-innen) erfolgte in einem zweistufigen Analyseverfahren:

1. Abfrage von Aufgaben, Kernprozessen, Schnittstellen und Optimierungsideen per fragebogengestützter Onlineumfrage. Es nahmen 91 % der Kita-Leitungen und 79 % der Leitungsvertretungen teil.
2. Gruppeninterviews auf Grundlage der Ergebnisse der Umfrage. Insgesamt wurden fünf dieser Interviews durchgeführt, um allen Leitungen und deren Vertretungen eine Teilnahme zu ermöglichen.

Aufbauend auf den erlangten Informationen und Erkenntnissen aus der Dokumentenanalyse und den Interviews wurde eine Aufgaben-Stellen-Matrix (siehe Anlage) erstellt. Sie zeigt eine strukturierte Auflistung der wahrgenommenen Aufgaben je Mitarbeiter/-in<sup>2</sup>. Im Ergebnis ist so ein Überblick über das gesamte Aufgabenportfolio und dessen Verteilung entstanden. Die erstellte Aufgaben-Stellen-Matrix wurde mit der Leitung der Abteilung 51.3 sowie mit der Stellenleitung des Sachgebietes 51.30 abgestimmt.

### Erarbeitung von Optimierungsvorschlägen

Das Beraterteam hat die Ergebnisse der umfassenden Analyse anschließend in Hinblick auf mögliche Optimierungspotenziale bewertet. Dabei wurden das Aufgabenportfolio, die Aufgabenverteilung, die Kernprozesse sowie die Aufbauorganisation kritisch hinterfragt und erste Verbesserungsansätze abgeleitet. Zur Plausibilisierung von Umsetzungsschritten

<sup>2</sup> Die Aufgaben-Stellen-Matrix wurde für Mitarbeiter/-innen der Abteilung 51.3 mit Verwaltungsaufgaben sowie für die Stelle „Kita-Leitung“ erstellt.

empfehlungen fanden darüber hinaus drei Tiefeninterviews mit den Stellen IT (10.40), Personalkosten (10.13) und Kita-Planung (51.04) statt.

### **Organisationsformenworkshop**

Die durchgeführte Organisationskritik auf Basis der Ist-Analyse-Ergebnisse zeigte auf, dass das Beraterteam gemeinsam mit Vertretern der Projektgruppe die bestehenden Anforderungen an eine optimale Aufbauorganisation der heutigen Abteilung 51.3 diskutieren und erheben muss, um im weiteren Projektlauf eine passende Organisationsempfehlung erarbeiten zu können. Zu diesem Zweck fand im Februar 2020 ein Organisationsformenworkshop statt. Dabei wurden auf der Grundlage der rechtlichen Bestimmungen des Landes Niedersachsen die möglichen Varianten ermittelt und anhand von Kriterien bewertet.

### **Soll-Konzeption und Projektabschluss**

Aufbauend auf den Ergebnissen der Ist-Analyse und des Organisationsformenworkshops wurden im Rahmen der Soll-Konzeption Optimierungen beschrieben und dafür notwendige Umsetzungsmaßnahmen definiert.

Abschließend erfolgten die Zusammenführung der Maßnahmen, die Definition eines Umsetzungszeitplans sowie die Beschreibung von Hinweisen für den Veränderungsprozess in einem Umsetzungskonzept.

## 4 Beschreibung der Ablauf- und Aufbauorganisation

Im Fachbereich 51 - Kinder, Jugend und Familie der Stadtverwaltung Braunschweig ist die Abteilung 51.3 - Kindertagesstätten die größte Abteilung, welche den Betrieb der städtischen Kindertageseinrichtungen führt. Insgesamt sind in der Abteilung 51.3 derzeit rund 450 Planstellen (vollzeitäquivalent) ausgewiesen, von denen die überwiegende Anzahl pädagogische Fachkräfte in den Einrichtungen sind.



Abbildung 3: Aufbauorganisation Abteilung 51.3, Quelle: StVPI, 2018

Der Abbildung 3 ist zu entnehmen, dass in der Abteilung 51.3 vier organisatorische Stellen ausgewiesen sind. Neben der Abteilungsleitung gibt es die Stelle 51.30 - Innendienst<sup>3</sup>, welche die administrativen Aufgaben (personelle, betriebliche und sonstige administrative Aufgaben) für die gesamte Abteilung innehat sowie das hauswirtschaftliche Personal beinhaltet. Die drei weiteren Stellen „Kindertagesstätten“:

- Stelle 51.31 mit 10 Einrichtungen,
- Stelle 51.32 mit 9 Einrichtungen und
- Stelle 51.33 mit 14 Einrichtungen

sind jeweils durch Stellenleitungen in der Stadtverwaltung vertreten, die für die 33 städtischen Betreuungseinrichtungen die Dienst- und Fachaufsicht übernehmen.

Zu den Mitarbeitern/-innen, die primär mit Verwaltungs-/Fachaufgaben betraut sind (im Weiteren bezeichnet als Verwaltungsmitarbeiter/-innen) subsumieren sich nachfolgend aufgeführte Stellen:

### Mitarbeiter/-innen der Abteilung 51.3 mit Verwaltungs-/Fachaufgaben

Anzahl	Stellenbezeichnung
1	Abteilungsleitung 51.3
1	Stellenleitung 51.30
1	Stellenleitung 51.31
1	Stellenleitung 51.32
1	Stellenleitung 51.33
2	Sachbearbeiter/in Personal (51.30)
2	Pädagogische Fachberatungen (51.3)

<sup>3</sup> Die Stelle 51.30 beinhaltet neben den Mitarbeiter/-innen des Innendienstes vor allem auch die Planstellen für Sonderprogramme (z. B. Sprach-Kitas), Drittkräfte sowie die sog. Springer (hauswirtschaftliches Personal).

1	Sachbearbeiter/-in Geschäftszimmer (51.3)
1	Sachbearbeiter/-in Allg. Verwaltung (51.30)
1	Ökotrophologe/in (51.3)
1	Sachbearbeiterin Haushalt (51.30)
1	Sachbearbeiterin Buchungsangelegenheiten (51.30), seit Juni 2020

Von den Verwaltungsmitarbeitern/-innen werden im Weiteren die pädagogischen und hauswirtschaftlichen Mitarbeiter/-innen unterschieden, welche in den städtischen Kitas tätig sind. Das Leitungspersonal (32 Mitarbeiter/-innen) sowie die ständigen Leitungsvertretungen (33 Mitarbeiter/-innen) der städtischen Einrichtungen werden zu dem pädagogischen Personal subsumiert.

### Aufgabenbereiche der Abteilung 51.3

Für die pädagogischen Stellenleitungen „Kindertagesstätten“ lassen sich folgende Hauptaufgabenbereiche feststellen:

- Wahrnehmung der Dienst- und Fachaufsicht für die zugeteilten Betreuungseinrichtungen
- Vertretung der Abteilungspositionierung in Fachkreisen und sonstigen Gremien
- Qualitätsentwicklung für die Einrichtungen
- Planung und Mitwirkung an Leitungsbesprechungen und Gesprächskreisen
- Projektanalysen und -bearbeitung im Kitabereich, inkl. Mitwirkung in Arbeitskreisen und Projektgruppen
- Sachbearbeitende Tätigkeiten
- Bearbeitung aller Vorgänge sowie organisatorische Sicherstellung der Integration behinderter Kinder
- Sonderaufgaben, wie die bedarfsweise Mitwirkung im Bereich Kitaplanung oder sonstiger Sachgebiete der Kita-Verwaltung (Innendienst)
- Strategische Ausrichtung/Planung für den Bereich Kita, inkl. Weiterentwicklung des städtischen Angebotsspektrums für städtische Krippen und Kitas

Nachfolgend aufgeführte Aufgabenschwerpunkte werden von den Verwaltungsmitarbeitern/-innen bearbeitet:

- Vertretung der Abteilung in politischen sowie in sonstigen Gremien
- Haushaltssachbearbeitung und Haushaltsplanung für die Abteilung
- Verwaltung der Gebäude- und Grünflächenunterhaltung sowie der Sanierungs- und Instandsetzungsmaßnahmen für die städtischen Einrichtungen
- Personalsachbearbeitung für die Abteilung, inkl. Bearbeitung von Personalkostenförderungen
- Sachbearbeitung für Förderprogramme des Landes (z. B. RAT und RIT<sup>4</sup>, RL Qualität)
- Erstellung von Belegungsstatistiken für die städtischen Kitas
- Beantragung von Betriebserlaubnissen für die städtischen Einrichtungen

<sup>4</sup> Richtlinie über die Gewährung von Zuwendungen für den weiteren Ausbau der Tagesbetreuung für Kinder unter drei Jahren (RAT) und Richtlinie über die Gewährung von Zuwendungen für Investitionen in der Tagesbetreuung für Kinder im Alter von drei Jahren bis zur Einschulung (RIT).

- Pädagogische Fachberatung
- Ernährungsberatung für die städtischen Einrichtungen
- Generelle Datenpflege für Kita-Konzeptionen, Kita-Programme (z. B. Kita-Web) und sonstige Programme der Kita-Verwaltung
- Kooperation mit den freien Trägern, der Jugendhilfe und weiteren externen Dritten

Die Kita-Leiter/-innen sowie die ständigen Leitungsvertretungen übernehmen die folgenden Hauptaufgabenbereiche in den städtischen Einrichtungen:

- Management und Organisation der Einrichtung, inkl. Koordinierung der pädagogischen Arbeit
- Verwaltung des „Kita-Kontos“
- Sonstige administrative Aufgaben (Schriftverkehr, Aktenführung, Datenpflege, statistische Erhebungen)
- Bearbeitung der Formalitäten der Voranmelde-, Aufnahme- und Abmeldeverfahren
- Personalmanagement und -entwicklung für die Mitarbeiter/-innen der Einrichtung
- Sicherstellung der Erziehungs- und Bildungsarbeit, Konzeption und Koordination entsprechender zielerfüllender Maßnahmen
- Qualitätsmanagement für die einrichtungsspezifischen Konzeptionen
- Elternarbeit, Beratung und Zusammenarbeit mit Eltern bzw. anderen Institutionen
- Pflege und Ausbau der Netzwerke und Kooperationen mit Schulen und anderen Institutionen, inkl. Stadtteilarbeit

Die ständigen Kita-Leitungsvertretungen übernehmen in Abwesenheit der Kita-Leitung das gesamte oben aufgeführte Aufgabenspektrum. Grundsätzlich sind die Leitungsvertretungen als pädagogische Gruppenleitungen sowie als Sicherheitsbeauftragte eingesetzt. Die Übernahme bestimmter Aufgabenfelder, auch bei Anwesenheit der Kita-Leitung, stimmen sie intern in eigenständiger Verantwortung ab.

### Schnittstellen der Abteilung 51.3

Zur Erledigung ihrer Aufgaben hat die Abteilung 51.3 vielfältige Schnittstellen zu anderen Organisationseinheiten der Stadtverwaltung Braunschweig (interne Schnittstellen) sowie zu sonstigen Institutionen, die nicht Teil der Stadtverwaltung sind (externe Schnittstellen).

Zwar werden die personalwirtschaftlichen, finanziellen und baulichen Angelegenheiten vom Innendienst der Abteilung (51.30) geplant, bewirtschaftet und z. T. realisiert, jedoch findet hierbei eine enge Zusammenarbeit mit internen Schnittstellen statt. Die Abbildung 4 bietet einen visuellen Überblick über die primären internen Schnittstellen der Abteilung 51.3.

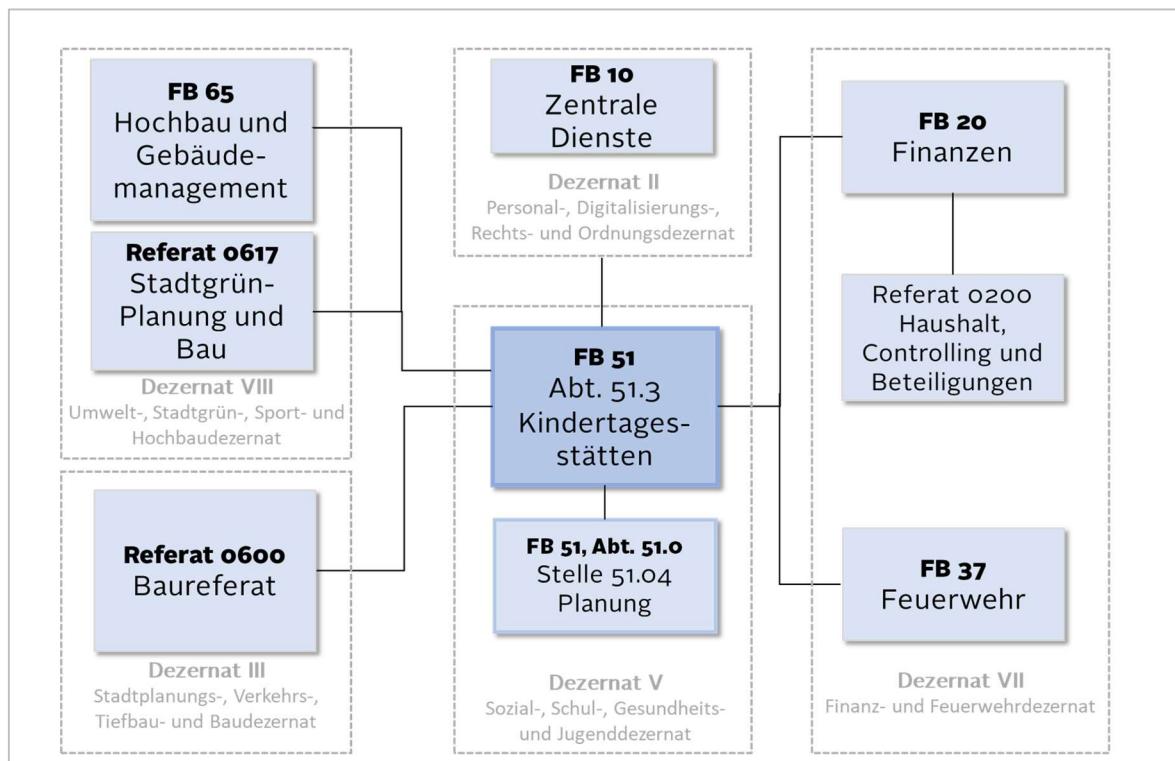


Abbildung 4: Überblick primäre Schnittstellen der Abt. 51.3

Die Gebäude- und Grünflächenunterhaltung sowie die Instandsetzung und Sanierung der städtischen Kita-Einrichtungen wird von der Abteilung 51.3 in Zusammenarbeit mit den internen Schnittstellen Fachbereich (FB) 65 – Hochbau- und Gebäudemanagement, FB 37 – Feuerwehr und Referat 0617 Stadtgrün-Planung und Bau sowie Referat 0617 durchgeführt.

Hinsichtlich der Planungsaufgaben für die städtischen Einrichtungen (z. B. zentrale Platzvergabe, Kita-Planung sowie Pflege und Weiterentwicklung des Kita-Finders<sup>5</sup>) unterstützt die Abteilung 51.3 die Stelle 51.04 - Planung.

Mit der zentralen Verwaltungseinheit FB 10 – Zentrale Dienste wird die Personalsachbearbeitung, -einstellung und -entwicklung sowie die organisatorische Weiterentwicklung der Abteilung 51.3 erledigt.

Alle haushaltsplanerischen Aufgaben werden in Zusammenarbeit mit der Abteilung 51.0 sowie mit der Zentralen Verwaltungseinheit FB 20 - Finanzen bearbeitet.

<sup>5</sup> Der Kita-Finder der Stadt Braunschweig ist eine Onlineplattform, die es Eltern ermöglicht, Kitas zu finden und eine Online-Voranmeldung vorzunehmen.

## 5 Analyse und Bewertung der aktuellen Sachlage - Ableitung von Optimierungsansätzen

### 5.1 Aufgabenportfolio und Aufgabenverteilung

Mit dem erhobenen Aufgabenportfolio (siehe Anlage) der Verwaltungsmitarbeiter/-innen sowie der Kita-Leitungen (inkl. Leitungsvertretungen) kann die Abteilung 51.3 den Kern ihres Aufgabenfeldes – den Betrieb von städtischen Kindertagesstätten – erfüllen. Die Analyse des Aufgabenportfolios weist keine schwerwiegenden Lücken auf, die beispielsweise die Erfüllung des Rechtsanspruchs<sup>6</sup> der Eltern auf Förderung ihres Kindes in einer Tageseinrichtung oder Kindertagespflege als nicht erfüllbar darstellen.

Zukünftige, zusätzlich zu erwartende Aufgaben, vor allem im Bereich der frühkindlichen Bildung, werden aber mit den gegenwärtigen Ressourcenausstattungen und Aufgabenverteilungen nicht geleistet werden können. Als Analyseergebnis ist weiterhin festzustellen, dass bei den Verwaltungsmitarbeitern/-innen bestimmte Aufgabenfelder derzeit nicht vollumfänglich ausgeführt werden können bzw. ausgebaut werden müssen (siehe unten). Daneben bestehen bei den Kita-Leitungen (inkl. Leitungsvertretungen) vereinzelt Unsicherheiten hinsichtlich des von der Abteilung 51.3 vorgesehenen Stelleninhalts (Aufgabenportfolio) einer Kita-Leitung.

#### Verwaltungsmitarbeiter/-innen

Im Folgenden werden jene Aufgabenfelder beschrieben, welche aus Sicht des Beraterteams aktuell nicht vollumfänglich ausgeführt werden können bzw. perspektivisch ausgebaut werden sollten.

- Controlling / Wirtschaftlichkeitsanalysen:

Aufgrund einer derzeit vakanten Stelle (0,5 Vollzeitäquivalente (VZÄ)) im Aufgabenfeld Haushaltssachbearbeitung werden vorrangig die unverzichtbaren Kernaufgaben der Haushaltssachbearbeitung erledigt. Zudem übernimmt die Leitung der Stelle 51.30 - Innendienst einige operative Aufgaben aus dem diesem Bereich, um die eine derzeit vorhandene Haushaltssachbearbeiterin zu unterstützen.

Wirtschaftlichkeitsanalysen bzw. der Aufbau und die Nutzung einer Controlling-Systematik ist unter den gegebenen Umständen aufgrund von Personalmangel nicht möglich. Um das Gebot der Wirtschaftlichkeit, welches die Abteilung 51.3 bei all ihren Handlungen zu berücksichtigen hat, zu überprüfen, ist es beispielsweise sinnvoll, die Auslastung von Gruppenstärken in den Einrichtungen zu prüfen.

Die durchgeführten Interviews zeigen, dass seitens der Verwaltungsmitarbeiter/-innen ein großes Interesse an einer fortlaufenden Wirtschaftlichkeitsanalyse vorliegt. Um die vorhandenen Ressourcen (Personalressourcen, Gruppenkapazitäten, finanzielle Mittel) der Abteilung 51.3 möglichst effektiv und effizient einsetzen zu können (Ressourcenmanagement), braucht es eine Überprüfung der Ressourcenutzung – diese fehlt jedoch derzeit.

---

<sup>6</sup> Der angeführte Rechtsanspruch begründet sich aus § 24 Abs. 2 SGB VIII sowie § 12 KitaG.

Die positiven Effekte einer fortlaufend durchgeführten Wirtschaftlichkeitsanalyse können und sollten von der Abteilung 51.3 genutzt werden. Hierfür ist eine Nachbesetzung der derzeit vakanten Stelle im Aufgabenfeld Haushaltssachbearbeitung zwingend notwendig. Ebenfalls ist zu prüfen, ob eine mögliche Zentralisierung von Aufgaben bezüglich der Rechnungsbearbeitung in den Kindertagesstätten zu einem Stellenmehrbedarf führen würde.

- Pädagogische Fachberatung / Beratung Kita-Leitungspersonal:

Aus den Interviews mit den Verwaltungsmitarbeiter/-innen als auch aus der Befragung des Kita-Leitungspersonals ist bezüglich der pädagogischen Fachberatung bzw. der generellen Beratung und Unterstützung des Leitungspersonals bei der langfristigen Begleitung pädagogischer Prozesse festzustellen, dass die Nachfrage das Angebot übersteigt.

Positiv anzuführen ist, dass seitens der Abteilung 51.3 ein gestiegener Bedarf bereits wahrgenommen wurde und die Bestrebung besteht, diesem Bedarf nachzukommen. Das Kita-Leitungspersonal schätzt die Beratung und Unterstützung der pädagogischen Fachberatung sowie der Leitungen der Stellen 51.31, 51.32 und 51.33 sehr. Der Wunsch nach einem Ausbau der Beratung basiert zum einen auf einer gestiegenen Anzahl an Kindern, die eine Behinderung aufweisen bzw. von Behinderung bedroht sind. Damit steigt auch der Beratungsbedarf zu Themen wie Inklusion oder Entwicklungsunterstützung (z. B. Sprachförderung). Zum anderen haben Kita-Leitungen und Leitungsvertretungen Beratungsbedarf bei der Umsetzung neuer Konzepte, wie dem Ansatz der offenen Arbeit in den Einrichtungen und neuen pädagogischen Konzepten.

Um dem gestiegenen Beratungsbedarf zu begegnen, gilt es Maßnahmen zu entwickeln, die den Ausbau der Beratungskapazitäten erlauben. Hierbei ist die Erhöhung der VZÄ im Bereich pädagogische Fachberatung eine wichtige Stellschraube. Derzeit gibt es zwei Mitarbeiter/-innen für das Aufgabenfeld pädagogische Fachberatung. Beide Mitarbeiter/-innen haben eine Teilzeitstelle (25 h / 0,625 VZÄ) inne. Neben der Überprüfung und eventuellen Anpassung der Personalressourcen bedarf es aber auch einer Anpassung der Einführungs- bzw. Umsetzungsprozesse für neue pädagogische Konzepte, um eine gezielte und eben keine wahllose Unterstützung anzubieten. Die Analyse zeigt, dass die Einführung neuer Konzepte vom Kita-Leitungspersonal eher als Ansage seitens der Verwaltung wahrgenommen wird, begleitet von einer eher ungesteuerten Umsetzungsunterstützung bzw. Beratung.

- Personalmarketing:

Die Mitarbeiterinterviews zeigen einen Wunsch nach der verstärkten Ausübung von Personalmarketing-Maßnahmen auf. Dieser liegt in den für die Abteilung 51.3 negativ spürbaren Auswirkungen des vorherrschenden pädagogischen Fachkräftemangels begründet. Die Stadt Braunschweig konkurriert am Arbeitsmarkt mit anderen Trägern nicht-städtischer Kitas. Es fällt der Abteilung 51.3 zunehmend schwerer, sich bezüglich der Personalakquise gegen die freien Träger durchzusetzen. Ein intensiviertes Personalmarketing, mit dessen Hilfe die Stadt Braunschweig am Arbeitsmarkt für pädagogische Fachkräfte sichtbarer wird und ihre Vorteile als

Arbeitgeberin bewerben kann, stellt durchaus eine wirkungsvolle Maßnahme dar. Dabei kann auch gezielt der pädagogische Personalnachwuchs angesprochen werden. Derzeit kann die Planung und Durchführung von Personalmarketing keinem der Personalsachbearbeiter der Abteilung 51.3 aus Kapazitätsgründen zugeordnet werden bzw. diese Aufgabe wird nicht wahrgenommen. Vor dem Hintergrund der aktuellen Arbeitsbelastung der Personalsachbearbeiter ist eine Intensivierung des Personalmarketings durch die Abteilung 51.3 nicht möglich. Der Ausbau der Personalressourcen im Bereich Personalsachbearbeitung ist als Lösungsansatz zu überprüfen. Zudem müsste die Aufgabe Personalmarketing für eine zielführende Erledigung genauer beschrieben werden.

### Kita-Leitungspersonal

Die Ergebnisse der Online-Befragung sowie die Rückkopplung in den durchgeführten Gruppeninterviews mit dem Kita-Leitungspersonal lassen Folgendes feststellen:

- Das Aufgabenportfolio variiert je nach Kita-Leitung geringfügig. Die Hauptaufgabenbereiche, wie z. B. Personalmanagement, Verwaltung und Haushalt sowie Kooperations- und Vernetzungsarbeit, sind in der Regel identisch. Jedoch unterscheiden sich die Ausgestaltungen der Hauptaufgabenbereiche zum Teil. Je nach Verständnis der eigenen Aufgabenbereiche und der eigenen Leitungsposition kommt es beispielsweise vor, dass Kita-Leitungen regelmäßig selbst hauswirtschaftliche und handwerkliche Tätigkeiten (das Waschen von Wäsche oder das Reparieren von Einrichtungsgegenständen) erledigen und dies als stellenfremde Aufgaben wahrnehmen.<sup>7</sup> Auf Nachfrage gibt ein Großteil der Kita-Leitungen sowie der ständigen Leitungsvertretungen an, dass z. B. hauswirtschaftliche Tätigkeiten als Selbstverständnis in den Tagesablauf gehören und daher diese Aufgaben wahrgenommen werden müssen.

<b>Verwaltung und Dokumentation</b>	z. B. Erstellen von Statistiken, Aktenführung, Beschaffung, Budgetverwaltung, Rechnungsbearb.
<b>Personalmanagement</b>	z. B. Personalführung & -entwickl., Dienstbesprechungen, Personalplanung, Krank- und Gesundmeldungen
<b>Pädagogische Arbeit / Elternarbeit</b>	z. B. päd. Arbeit in den Gruppen, Konzeptionsentwickl., Aufnahmegergespräche, Elterngespräche
<b>Organisation der Einrichtung sowie der Kinderbetreuung</b>	z. B. Krisenmanagement, Platzvergaben, Gruppenbelegung, Speiseplanerstellung, Eventmanag.
<b>Repräsentanz / Kooperations- und Netzwerkarbeit / Öffentlichkeitsarbeit</b>	z. B. Gremienarbeit, Kooperationsarbeit mit Schulen, Netzwerkarbeit mit Stadtteil
<b>Sonstiges</b>	z. B. Erledigung hauswirtschaftl. & handwerkl. Arbeit

Abbildung 5: Analysiertes Aufgabenportfolio der Kita-Leitungen

- Die Zwischenauswertung des erhobenen Aufgabenportfolios der Kita-Leitungen und Leitungsvertretungen zeigte deutlich, dass sowohl die Abteilungsleitung als auch die Stellenleitungen der Kindertagesstätten hauswirtschaftliche und handwerkliche Tätigkeiten nicht dem Aufgabenbereich des Kita-Leitungspersonals

<sup>7</sup> Angabe im Freitextfeld der Online-Befragung bei einem Drittel der Befragten.

zuordnen. Grundsätzlich besteht der Wunsch nach einer klaren Definition der Leitungsrolle, um Zuständigkeiten und Verantwortungsbereiche einer Kita-Leitung klarzustellen.

Darüber hinaus gibt es im Aufgabenbereich „Verwaltung und Haushalt“ Aufgaben, für die sich ein Teil der befragten Kita-Leitungen eine zentrale Erledigung durch Verwaltungsmitarbeiter/-innen wünschen:

- Die Rechnungsbearbeitung, insbesondere die Kontierung, wird aufgrund des fehlenden buchhalterischen Wissens als Belastung empfunden.<sup>8</sup> Zudem wird seitens der Haushaltssachbearbeiter/-innen der Abteilung 51.3 eine hohe Fehlerquote und damit ein hoher Korrekturbedarf bei den durch die Kita-Leitungen durchgeführten Kontierungen beklagt.
- Das regelmäßige Erarbeiten statistischer Erhebungen wird als aufwendige und unpassende Tätigkeit von den Kita-Leitungen angeführt.<sup>9</sup> Die zeitlichen Ressourcen und der benötigte Ruhearbeitsplatz für die Erstellung der Statistiken sei in den Kita-Einrichtungen nicht gegeben. Hier könnte die Anschaffung weiterer Module im Kita-Finder, die Statistiken weitgehend automatisch erstellen, überprüft werden. Ebenfalls sollte eine Schnittstelle zur Entgeltstelle ermöglicht werden.

## 5.2 Aufgabenerledigung

Die Aufgabenerledigung durch die Mitarbeiter/-innen der Abteilung 51.3 ist von einer sehr eigenverantwortlichen und selbständigen Arbeitsweise geprägt. Zudem weisen das Aufgabenportfolio und damit auch die Aufgabenerledigung einzelne Experten-Bereiche<sup>10</sup> auf, die mit einer starken Individualisierung der Aufgabenerledigung und folglich auch schwierigen Vertretungsmöglichkeit einhergehen.

### Verwaltungsmitarbeiter/-innen

Die Bereiche „Ernährungsberatung“ und „Pädagogische Fachberatung“ werden als stark individualisierte Experten-Bereiche angesehen. Derzeit gibt es lediglich eine Mitarbeiterin, die mit den Aufgaben der Ernährungsberatung betraut ist. In der pädagogischen Fachberatung sind derzeit zwei Mitarbeiterinnen tätig. Beide weisen wiederum eigene Spezialisierungen für bestimmte Beratungsthemen auf.

Doch nicht nur in den Experten-Bereichen wird eine sehr eigenverantwortliche und individuelle Aufgabenerledigung gepflegt. Auch die Stellenleitungen 51.31, 51.32 und 51.33 sind in der Wahrnehmung ihrer Dienst- und Fachaufsicht über die Kita-Leitungen sehr frei in der Ausgestaltung ihrer Aufgabenerledigung.

Des Weiteren gestaltet sich zum Zeitpunkt der Analysephase die Haushaltssachbearbeitung als Aufgabengebiet, welches mit einem Mitarbeiter/einer Mitarbeiterin unterbesetzt

---

<sup>8</sup> Angabe im Freitextfeld der Online-Befragung bei einem Viertel der Befragten.

<sup>9</sup> Angabe im Freitextfeld der Online-Befragung bei einem Drittel der Befragten.

<sup>10</sup> Betrifft v. a. Pädagogische Fachberatung und Ernährungsberatung.

ist.<sup>11</sup> Dieser Zustand wird verschärft durch den Umstand, dass die Mitarbeiterin der Haushaltssachbearbeitung die Stelle erst kürzlich (circa ein Jahr vor der Analyse) in der Abteilung 51.3 antrat und die Stelle zuvor circa ein halbes Jahr unbesetzt war.

### Kita-Leitungspersonal

Auch die Aufgabenerledigung der Kita-Leitungen sowie der ständigen Leitungsvertretungen der städtischen Einrichtungen ist von einer Individualisierung geprägt. Die Ist-Analyse des Aufgabenportfolios sowie der Aufgabenerledigung zeigt deutlich, dass dieselben Aufgaben von der jeweiligen Kita-Leitung sehr unterschiedlich ausgestaltet werden. Dies ist zum einen mit den vorhandenen und damit auch von den Leitungen zwingend zu berücksichtigenden Unterschieden der Einrichtungen zu begründen.

Zum anderen ist seitens des Leitungspersonals der städtischen Kita-Einrichtungen der Wunsch nach einer erneuten Auseinandersetzung mit dem Aufgabenportfolio sowie den Aufgabenbeschreibungen geäußert worden.<sup>12</sup> Insbesondere besteht ein Interesse an Umsetzungsleitlinien und Zieldefinitionen für neue pädagogische Konzepte.

### Ergebnisse

Die erhobene Art und Weise der Aufgabenerledigung ist zum einen als Stärke der Abteilung 51.3 anzuführen, da Eigenverantwortung und Selbständigkeit qualitativ hochwertige und sehr erstrebenswerte Attribute für die Aufgabenerledigung in Organisationen darstellen. Zudem entspricht sie auch den Vorstellungen der Abteilungsleitung, denn hier besteht die generelle Anforderung an die Mitarbeiter/-innen in den jeweiligen Aufgabenbereichen, entsprechend der eigenen Fähigkeiten und Kenntnisse eine eigenverantwortliche und selbständige Arbeitsweise walten zu lassen. Zum anderen gibt es aber Sachverhalte, deren Organisation zu überdenken ist:

- Vertretungsregelungen

Die Ist-Analyse zeigt, dass die aktuelle Vertretungsregelung für die Verwaltungsmitarbeiter/-innen Lücken aufweist. Jedoch schaffen die Verwaltungsmitarbeiter/-innen es trotzdem, in Vertretungsfällen alle Kernaufgaben der Abteilung 51.3 weiterhin zu erledigen. Trotzdem besteht seitens der Mitarbeiter/-innen ein starkes Interesse an einer Aktualisierung und Anpassung der Vertretungsregelungen. Dieses Interesse liegt darin begründet, dass im Falle einer Abwesenheit der eigene Aufgabenbereich möglichst effektiv vertreten werden soll. Hierfür braucht es jedoch klarere Abstimmungen für Vertretungsfälle.

Die Vertretungsregelungen zeigen zwangsläufig Lücken für die oben angeführten Experten-Bereiche (v. a. Ernährungsberatung, päd. Fachberatung) auf. Für die Erledigung dieser speziellen Aufgabengebiete gibt es z. T. nur eine/n Mitarbeiter/-in und somit fehlt es grundsätzlich an einer äquivalenten Vertretung. Folglich erscheint es für diese Aufgabenbereiche äußerst wichtig, klare Abstimmungen für den Vertretungsfall zu treffen.

---

<sup>11</sup> Für die Haushaltssachbearbeitung ist zum Zeitpunkt der Analyse eine Stelle vakant (0,5 VZÄ). Seit Juni 2020 ist diese Stelle nun mit 0,5 VZÄ nachbesetzt.

<sup>12</sup> Angabe im Freitextfeld der Online-Befragung bei 21 von 56 Befragten.

Auch die ständigen Kita-Leitungsvertretungen weisen ein Interesse an einer überarbeiteten Vertretungsregelung auf. Es steht zweifelslos fest, welche Leitungsvertretung welche Kita-Leitung vertritt. Zudem steht fest, dass eine ständige Leitungsvertretung den kompletten Aufgabenbereich einer Kita-Leitung zu vertreten hat. Unklarheit besteht seitens der Leitungsvertretungen in der eigenen Doppelfunktion während eines Vertretungsfalls. In der Regel sind die ständigen Leitungsvertretungen als pädagogische Gruppenleitungen in den städtischen Kitas eingesetzt. Muss eine Kita-Leitung vertreten werden, so übernimmt die ständige Leitungsvertretung zugleich die Gruppenleitungs-Aufgaben sowie die kompletten Aufgaben der Kita-Leitung. Die ständigen Leitungsvertretungen wünschen sich eine erneute Information darüber, wie im Vertretungsfall kurzfristig die gefühlte Doppelfunktion praxistauglich und effektiv ausgefüllt werden kann.

- Aufgabenbeschreibungen und Standardisierung

Eine Individualisierung der Aufgabenerledigung und eine sehr eigenverantwortliche Aufgabenerfüllung führt in der Regel zur Herausbildung mehrerer Mitarbeiter/-innen, die aufgrund ihres jeweiligen Erfahrungswissens als Fachexperten in der eigenen Abteilung fungieren. Ist jedoch systemrelevantes Wissen exklusiv in einzelnen Mitarbeitern/-innen gebündelt, besteht die Gefahr, dass dieses Wissen der Abteilung nicht mehr zur Verfügung steht, sobald die Fachexperten nicht einsatzfähig sind oder komplett ausscheiden. Für diesen Fall sind Aufgabenbeschreibungen und -dokumentationen äußerst wichtig. Die Ist-Analyse zeigt für die Abteilung 51.3 einen Bedarf an einer Aktualisierung und Ergänzung der vorhandenen Dokumentationen auf. Verwaltungsmitarbeiter/-innen äußerten einen Bedarf an einer Wissensdokumentation, um den zum Teil bereits stattgefundenen Wissensverlust<sup>13</sup> künftig zu vermeiden. Zudem soll eine umfangreichere Aufgabenbeschreibung und Wissensdokumentation die Einarbeitung neuer Mitarbeiter/-innen erleichtern.

Um künftig Suchaufwände für digital abgelegte Dokumente zu reduzieren, ist der Analyse ein Bedarf an Standardisierung für die Dokumentenablage zu entnehmen. Es konnte auch festgestellt werden, dass es bereits in der Abteilung 51.3 definierte Ablagestandards gibt, diese jedoch nach Aussage der Mitarbeiter/-innen im Laufe der Zeit nicht mehr vollumfänglich berücksichtigt werden. Insbesondere bei einer gegenseitigen Vertretung ist dies deutlich für die Mitarbeiter/-innen spürbar. Auch die Überprüfung von Zugriffsrechten auf Datenspeicher/Archive<sup>14</sup> sollte bei der Überarbeitung der Dokumentenablage stattfinden, denn jene Rechte seien nicht immer vorhanden.

### 5.3 Auslastung

Die gefühlte Auslastung der interviewten bzw. befragten Verwaltungsmitarbeiter/-innen sowie der Kita-Leitungspersonen gestaltet sich sehr unterschiedlich. Trotzdem weist der Großteil der erhobenen Selbsteinschätzungen den Auslastungsgrad „kurz vor bzw. an der Kapazitätsgrenze“ auf.

---

<sup>13</sup> z. B. im Bereich der Haushaltssachbearbeitung

<sup>14</sup> Dies betrifft z. B. den Bereich der Personalsachbearbeiter. Ein gemeinsames Funktionspostfach wäre hier zu empfehlen, um die gegenseitige Vertretung zu ermöglichen.

Hierzu erläuterten die Interviewpartner bzw. Befragungsteilnehmer, dass der momentane Auslastungsgrad eine Bearbeitung der Aufgaben ermöglicht, jedoch eine Überlastung sofort eintreten würde, wenn zusätzliche Aufgaben oder eine Zunahme von Aufgabenumfängen anstehen würden. Zudem führt die Ist-Analyse zu dem Ergebnis, dass der Großteil an Weiterentwicklungs- und Optimierungsthemen in der Abteilung 51.3 von den Mitarbeitern/-innen nur noch rudimentär bearbeitet werden kann. Dieser Umstand führt zu Unzufriedenheiten bei den Beschäftigten. Zu den betroffenen Aufgabengebieten gehören:

- die pädagogische Fachberatung,
- die Personalsachbearbeitung,
- die Haushaltssachbearbeitung sowie
- Entwicklungsthematiken (Konzeptumsetzung) in städtischen Einrichtungen durch die Kita-Leitungen (inkl. Leitungsvertretungen).

Des Weiteren wurde seitens der Verwaltungsmitarbeiter/-innen angeführt, dass die Personalsachbearbeitung sowie die Haushaltssachbearbeitung in der Abteilung 51.3 teilweise<sup>15</sup> die anstehenden Aufgaben nur noch mit Hilfe der Auszubildenden in einem akzeptablen Zeitraum erledigen kann.

Insgesamt lässt die Analyse eine überwiegend reaktive Aufgabenerledigung für die Abteilung 51.3 beobachten. Demnach sind die Mitarbeiter/-innen zum Großteil mit der Bewältigung des „Tagesgeschäfts“ ausgelastet. Eine proaktive Aufgabenerledigung, die es ermöglicht, innerhalb der jeweiligen Aufgabengebiete Themen zukunftsadäquat weiterzuentwickeln und zu optimieren, findet derzeit kaum statt. Dabei ist es für die Abteilung 51.3 äußerst wichtig, Entwicklungstrends der Stadt Braunschweig sowie neue pädagogische Ansätze und Konzepte proaktiv zu identifizieren und in die Aufgabenerledigung einfließen zu lassen.

## 5.4 Prozessgestaltung und -dokumentation

Die angestellte Dokumentenanalyse sowie die durchgeführten Mitarbeiterinterviews führten schnell zu der Feststellung, dass es in der Abteilung 51.3 an einer aktuellen Prozessdokumentation fehlt. Nur sehr vereinzelt wurden Arbeitsabläufe von den Mitarbeitern/-innen dokumentiert. Zwar ist der Ablauf der Bearbeitungsprozesse von einer fehlenden Dokumentation nicht erheblich nachteilig betroffen, jedoch bilden Prozessdokumentationen eine wichtige Grundlage für die Weiterentwicklung und Optimierung der Ablauforganisation. Zudem dienen Prozessdokumentationen auch der Wissensdokumentation. Zum einen können sich neue Mitarbeiter/-innen mit Hilfe der Dokumentation leichter und eigenständiger in neue Aufgabengebiete einarbeiten. Zum anderen geht wertvolles Prozesswissen mit Ausscheiden eines/r Mitarbeiters/-in nicht komplett verloren.

Neben einer fehlenden Prozessdokumentation deckte die Ist-Analyse auch so genannte problembehaftete Prozessabläufe in der Abteilung 51.3 auf. Dabei handelt es sich um Prozesse, die seitens der interviewten Mitarbeiter/-innen als zu umständlich und/oder zu langwierig angeführt wurden. Ist ein Prozess also problembehaftet, so bedeutet das nicht,

---

<sup>15</sup> Abhängig von saisonalen Schwankungen des Aufgabenumfangs über ein Kalenderjahr hinweg.

dass der Prozessablauf überhaupt nicht stattfinden kann. Vielmehr handelt es sich um Ineffizienzen, die bei den Mitarbeitern/-innen zu Unzufriedenheit führen.

Das Beraterteam entschied sich für eine erste Strukturierung der erhobenen Kernprozesse der Abteilung 51.3 in Form einer „Heat Map“ (Abbildung 6).

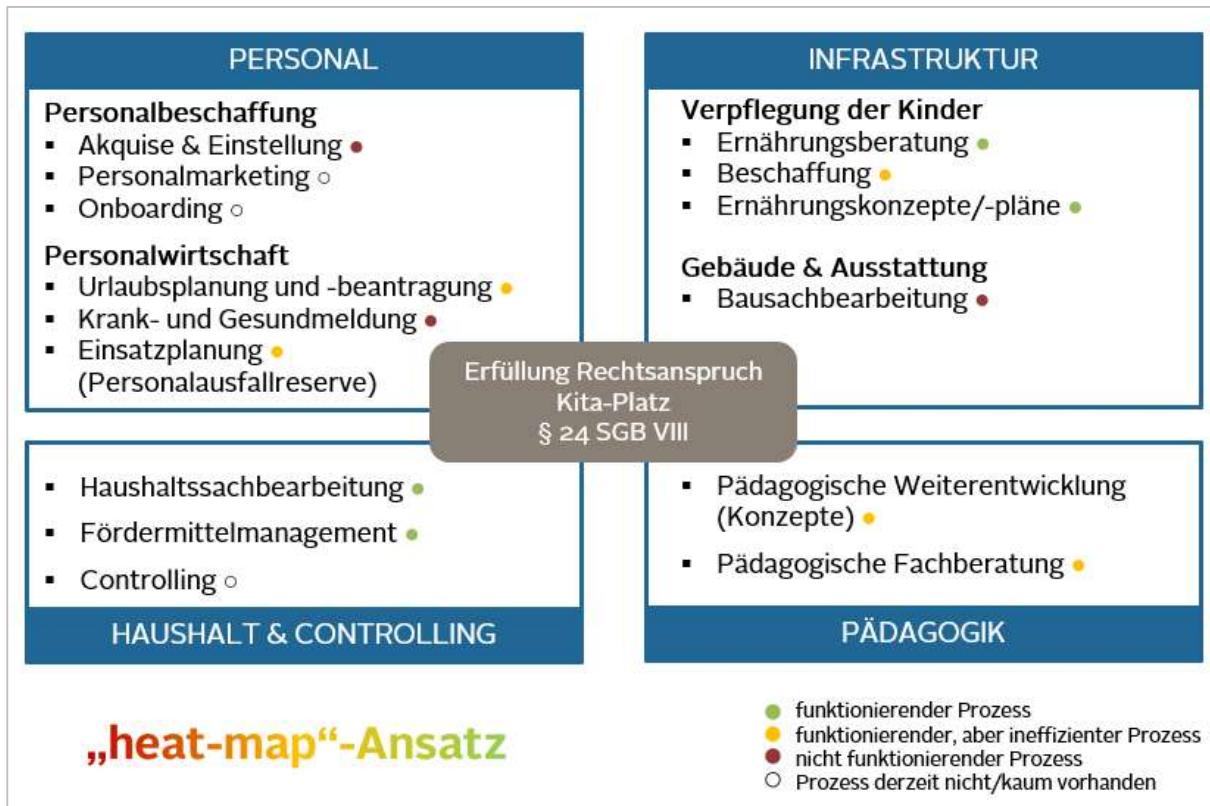


Abbildung 6: Prozessanalyse - heat-map-Ansatz

Die Strukturierung der erhobenen Kernprozesse ermöglichte es dem Beraterteam, im weiteren Verlauf der Ist-Analyse primär die Prozesse näher zu untersuchen, die bereits auf den ersten Blick als besonders problembehaftet wahrgenommen wurden (siehe Abbildung 6 – Prozesse in der Farbkategorie „Rot“). Nachfolgend sind diese Prozesse mit ihren jeweiligen erhobenen Problemen/Ineffizienzen kurz angeführt:

- Personalsachbearbeitung | Einstellungsprozesse:
    - Seitens der Verwaltungsmitarbeiter/-innen bestand zum Interviewzeitpunkt eine Unzufriedenheit bezüglich der aktuellen Dauer für ein Einstellungsverfahren. Mit einer Beschleunigung des Einstellungsverfahrens wird das Ziel verknüpft, sich besser am Arbeitsmarkt gegen die freien Träger in der Personalakquise durchsetzen zu können.
- Zwischenzeitlich wurde bei der Stadt Braunschweig im Dezember 2019 ein Online-Bewerbungsverfahren eingeführt, welches eine digitale Abwicklung des Bewerbungsverfahrens ermöglicht. Dabei kann der Bewerber seine Bewerbungsunterlagen über ein Tool ausfüllen und hochladen, sodass die Bewerbung digital im Fachbereich 10 eingeht. Parallel dazu hat die entsprechende Abteilung, so auch die Abteilung 51.3, Einsicht in die eingegangenen

Unterlagen.<sup>16</sup> Nach Ablauf der Bewerbungsfrist können die eingegangenen Bewerbungen gesichtet und priorisiert werden.

Seit Einführung des Bewerbertools ist eine Verbesserung des Einstellungsprozesses festzustellen. So wird vor allem die schnellere und vereinfachte Kontaktmöglichkeit mit den Bewerbern als wesentlicher Vorteil benannt. Darüber hinaus wird der Prozess dahingehend beschleunigt, dass die Erfassung der eingegangenen Bewerbungen nach Fristende nun nicht mehr manuell, sondern automatisiert über das Tool erfolgt. Eine schnellere Erfassung der Bewerbungen und somit Auswahl der Bewerber führt folglich auch zu einer schnelleren Reaktion im Prozess.

Bitte füllen Sie alle Formular-Seiten vollständig aus und laden Ihre aussagekräftigen Bewerbungsunterlagen hoch. Vor dem Versenden können Sie sich in einer Vorschau Ihre Eingaben nochmals anzeigen lassen. Über das Pausenzeichen können Sie die Eingabe Ihrer Bewerbungsunterlagen pausieren und zu einem späteren Zeitpunkt fortführen.

Sie haben ein Xing- oder LinkedIn-Profil? Nutzen Sie es, um damit automatisch die Formularfelder befüllen zu lassen. Aus technischen Gründen kann es sein, dass Daten aus dem sozialen Netzwerk importiert werden, die nicht in das Bewerbungsformular integriert werden. Diese Daten werden weder gespeichert noch anderweitig genutzt.

Wir freuen uns auf Ihre Bewerbung!

**Erzieherinnen oder Erzieher (m/w/d) mit staatlicher Anerkennung sowie Sozialassistentinnen oder Sozialassistenten (m/w/d)**

**Nutzungsbedingungen**

Um mit der Bewerbung fortfahren zu können, müssen Sie die Hinweise gelesen und diesen zugestimmt haben.

Mit der Übersendung des ausgefüllten Online-Bewerbungsformulars erklären Sie sich damit einverstanden, dass Ihre Daten gem. gesetzlicher Bestimmungen gespeichert werden dürfen. Wir garantieren Ihnen, dass Ihre Daten ausschließlich intern für Bewerbungszwecke und keiner anderen Nutzung zugeführt werden...

Hiermit bestätige ich, die Nutzungsbedingungen gelesen zu haben und stimme diesen zu.

**Bewerbung automatisch ausfüllen**

Besitzen Sie bereits ein Online-Profil bei einem der unten aufgeführten Anbieter, können Sie das Bewerbungsformular soweit möglich automatisch ausfüllen lassen.

Bevor die Bewerbung abgeschickt wird, haben Sie die Möglichkeit die Eingaben zu überprüfen und ggf. zu bearbeiten.

XING LinkedIn

Um diese Funktion nutzen zu können, müssen Sie die Hinweise gelesen und diesen zugestimmt haben.

Startseite  
1 Kontakt  
2 Anhänge  
Kontrollieren und Abschicken

Abbildung 7: Online-Bewerberportal der Stadt Braunschweig (16.10.2020)

- Personalsachbearbeitung | Krank- und Gesundmeldungsprozess:
  - Der Krankmeldungs- und Gesundmeldungsprozess in der Personalsachbearbeitung für das hauswirtschaftliche und das pädagogische Personal der Abteilung 51.3 wies zum Untersuchungszeitpunkt jeweils einen Medienbruch auf. Die Personalsachbearbeiter/-innen füllten handschriftlich für jede einzelne Krankmeldung bzw. Gesundmeldung einen Meldezettel zur Weiterleitung per Hauspost an den FB 10 aus. Zusätzlich wird durch die Personalsachbearbeiter/-innen jede einzelne Krank- und Gesundmeldung in eine Access-Datenbank der Abteilung 51.3 eingetragen. Diese Datenbank weist keine Verknüpfung zum FB 10 auf, sodass von einer zweiten Datenbankpflege im FB 10 und damit von einer doppelten Datenspeicherung auszugehen ist.

<sup>16</sup> Dies ist vor allem bei Dauerausschreibungen von Vorteil, da eingegangene Bewerbungen sofort eingesehen werden können.

- Es besteht seitens der Verwaltungsmitarbeiter/-innen der Wunsch nach einer Vereinfachung der Krank- und Gesundmeldungsprozesse, um eine Entlastung der Personalsachbearbeiter/-innen der Abteilung 51.3 zu erreichen.
- Seit Juni 2020 findet dieser Prozess nun digital statt, da in der Abteilung 10.1 die elektronische Aktenführung gestartet wurde. Mittels einer im Intranet verfügbaren Vorlage sollen die Fachämter ihre Krank- und Gesundmeldungen nun elektronisch an die Stelle 10.13 übermitteln. Jedoch handelt es sich bei diesem Prozess nicht um eine workflowbasierte IT-Lösung, die z. B. durch einen internetbasierten Formularservice mit Schnittstelle zum HR-System einen geringeren Arbeitsaufwand bei den Personalsachbearbeitern herbeiführen würde<sup>17</sup>, sondern um eine ökologische Lösung zur Reduktion von papierhafter Dokumentation. Folglich ist dies als erster Ansatz positiv zu bewerten, jedoch werden dadurch nicht die Prozessschritte optimiert.
- Bausachbearbeitung | Prozesse zur Instandhaltung und Sanierung von Kita-Einrichtungen:
  - Die Bausachbearbeitung für die Instandhaltung und Sanierung der städtischen Kita-Einrichtungen erfolgt primär in Zusammenarbeit mit dem FB 65 - Hochbau- und Gebäudemanagement und vereinigt mehrere abteilungsübergreifende Prozesse miteinander (siehe Anlage).
  - Derzeit ist eine Offene-Posten-Liste über mehrere Rechnungen im Zusammenhang mit der Instandhaltung der Kita-Einrichtungen zu Lasten der Abteilung 51.3 aufgelaufen. Die vom FB 65 gestellten Rechnungen können von der Haushaltssachbearbeiterin der Abteilung 51.3 aufgrund fehlender Nachvollziehbarkeit nicht als sachlich korrekt freigezeichnet und beglichen werden. Eine Aufklärung der unklaren Sachverhalte bezüglich der Rechnungsstellung war bisher zwischen der Abteilung 51.3 und dem FB 65 nicht möglich. Es ist ein Informationsverlust zwischen der Auftragserteilung seitens der Abteilung 51.3, z. B. für eine Mängelbeseitigung, und der Auftragsabwicklung und Rechnungsstellung durch den FB 65 feststellbar. Die Informationsbedürfnisse der Abteilung 51.3 müssen gegenüber dem FB 65 klar definiert werden, um künftig das Entstehen einer Offenen-Posten-Liste zu vermeiden.
  - Die Ist-Analyse lässt vermuten, dass nicht erst bei Rechnungsstellung ein Kommunikationsproblem bzw. ein Problem im Informationsfluss besteht. Der gesamte Bearbeitungsprozess der Mängelbeseitigung muss näher betrachtet werden, um Stellschrauben zu identifizieren, die zu einem besseren Informationsfluss zwischen der Abteilung 51.3 und dem FB 65 führen.
  - Zudem weisen auch die Kita-Leitungspersonen auf eine problembehaftete Kommunikation im Zusammenhang mit Mängelbeseitigungen (Instandhaltung/Sanierung) in ihren jeweiligen Einrichtungen hin. Die befragten Kita-Leitungen führen kritisch an, dass es mitunter keine Information darüber

---

<sup>17</sup> Die Personalsachbearbeiter erhalten weiterhin auf verschiedenen Wegen (z. B. Telefon, E-Mail) die Kenntnis von Krankheit oder Gesundheit und füllen dann erneut einen Vordruck statt. Statt dem vorherigen Handzettel ist nun ein digitales Dokument auszufüllen. Weiterhin wird parallel die abteilungsinterne Datenbank gepflegt, um Abwesenheiten fortlaufend zu dokumentieren.

- gibt, welche Dienstleister zu welchen Tagen und Zeiten für eine bestimmte Mängelbeseitigung in die Kita-Einrichtung kommen. Zum Teil stehen unangekündigt Dienstleister vor den Einrichtungen. Des Weiteren vermissen die Kita-Leitungen generell regelmäßige Rückmeldungen zu Bearbeitungsständen bereits gemeldeter Mängel. Aufgrund der fehlenden Prozessdokumentation konnte das Beraterteam keinen verbindlichen Informationsfluss feststellen. Es ist klarzustellen, welche Informationen wann und durch welche Mitarbeiter/-innen an die Kita-Leitungen herausgegeben werden müssen.
- Die mit ausgewählten Schlüsselpersonen des FB 65 geführten Analyse-Interviews zeigen, dass die oben angeführten Prozessprobleme bekannt sind. Seitens dieser Schlüsselpersonen besteht ein großes Interesse zur Beseitigung dieser Probleme zu Gunsten eines besseren Prozessablaufes. Die Schlüsselinterviews führten jedoch nicht zur Identifikation der genauen Prozessschritte, an denen es zu Informationsverlusten kommt.

Um für die oben angeführten identifizierten Prozesse wirksame Optimierungsvorschläge erarbeiten zu können, bedarf es einer detaillierten Prozessaufnahme und -dokumentation. Die Identifikation und Dokumentation der einzelnen Prozessschritte erfolgte durch das Beraterteam in Zusammenarbeit mit den Verwaltungsmitarbeitern/-innen der Abteilung 51.3. Die visuell dokumentierte Ist-Prozessanalyse ist der Anlage zu entnehmen.

Grundsätzlich sollte für die Abteilung 51.3 eine Prozesslandkarte erarbeitet werden. Folglich müssen alle in der Abbildung 6 aufgeführten Kernprozessbereiche im Detail erhoben, dokumentiert und ggf. mit entsprechenden effizienzfördernden Anpassungen optimiert werden.

## 5.5 Aufbauorganisation

Die Abteilung 51.3 - Kindertagesstätten ist dem FB 51 - Kinder, Jugend und Familien und damit auch dem Dezernat V - Sozial-, Schul-, Gesundheits- und Jugenddezernat zugeordnet. Folglich ist die Abteilung 51.3 in die Ämterstruktur der Stadtverwaltung Braunschweig eingegliedert. Im vorangestellten Kapitel 4 ist die Ablauf- und Aufbauorganisation der Abteilung 51.3 bereits näher erläutert.

Mit Blick auf die jüngste Historie der Abteilung 51.3 ist die Abspaltung des Aufgabengebietes der Kita-Planung im Jahr 2016 anzuführen. In diesem Zusammenhang wurde der FB 51 neu strukturiert und ab August 2016 wurde in der Abteilung 51.0 -Verwaltung die Stelle 51.04 - Planung gebildet. Die Stelle 51.04 ist zuständig für die Planung von Jugendhilfe-Angeboten sowie für die Bearbeitung trägerübergreifender Angelegenheiten. Für die Kita-Planung und Platzvermittlung sind insgesamt drei Mitarbeiter/-innen von der Abteilung 51.3 zu der neu gebildeten Stelle 51.04 gewechselt. Seither besteht eine enge Schnittstellenzusammenarbeit zwischen der Abteilung 51.3 und der Stelle 51.04. Die Analyse-Interviews mit ausgewählten Mitarbeitern/-innen der Stelle 51.04 zeichnen ein positives Bild der Neustrukturierung des FB 51. Die Zusammenarbeit funktioniert und die Abspaltung der Kita-Planung und Platzvergabe aus der Abteilung 51.3 wird mit einer positiven Außenwirkung auf sämtliche Träger verknüpft. Die Stelle 51.04 kann glaubhaft ihre Neutralität bei der Kita-Planung, Platzvergabe und Bearbeitung trägerübergreifender Angelegenheiten vermitteln und behaupten.

## 5.6 Zusammenarbeit und Kommunikation

Die Zusammenarbeit in der Abteilung 51.3 ist über alle Aufgabenbereiche und Mitarbeiter/-innen hinweg von einem kollegialen Miteinander geprägt. Im besonderen Maße lässt die Ist-Analyse eine gewisse Umsichtigkeit unter den Beschäftigten feststellen. Sind Mitarbeiter/-innen einmal besonders ausgelastet oder brauchen sonstige Unterstützung, so besteht seitens der Kollegen/-innen eine hohe Bereitschaft, zu helfen. Beispielsweise können die Personalsachbearbeiter/-innen auf das vorhandene Detailwissen der Stellenleitungen Kindertagesstätten 51.31, 51.32 und 51.33 über die städtischen Einrichtungen für ihre Einsatzplanung der hauswirtschaftlichen Mitarbeiter/-innen zurückgreifen.

Hinsichtlich der gelebten Kommunikation innerhalb der Abteilung 51.3 sind zum einen feste Strukturen wie regelmäßig stattfindende Leitungsrunden feststellbar, die Raum und Zeit für Kommunikation und Informationsaustausch bieten. Zum anderen beziehen die befragten und interviewten Mitarbeiter/-innen ihre Informationen auch über informelle Kommunikationswege. Trotz der vorhandenen formellen und informellen Kommunikationswege gibt es Mitarbeiter/-innen der Abteilung 51.3, die sich mehr Austausch oder eine vereinfachte Kommunikationsaufnahme zu bestimmten Kollegen/-innen wünschen:

- Mehr Austausch wird sich zwischen den Mitarbeiter/-innen der pädagogischen Fachberatung und den Stellenleitungen Kindertagesstätten 51.31, 51.32 und 51.33 bezüglich einer gemeinsamen Erarbeitung neuer pädagogischer Konzepte sowie für eine generell engere Zusammenarbeit gewünscht. Dabei scheint die Berücksichtigung einer besseren Umsetzungsplanung für die jeweiligen Konzepte besonders wichtig zu sein. Davon würden auch die Kita-Leitungen sowie die ständigen Leitungsvertretungen profitieren, denn diese geben ebenfalls einen Bedarf an einer besseren Umsetzungsplanung inkl. eines besseren Austausches über neue Konzepte an.

Auch wenn die Zusammenarbeit und Kommunikation innerhalb der Abteilung 51.3 keine erheblichen Hemmnisse aufweisen, die beispielsweise die Aufgabenerledigung verhindern, ist die Optimierung der oben angeführten Kommunikationsprobleme als äußerst wichtig zu bewerten. Zwangsläufig besteht zwischen den Verwaltungsmitarbeiter/-innen und den pädagogischen Mitarbeitern/-innen in den städtischen Einrichtungen eine räumliche sowie eine gewisse inhaltliche Trennung. Umso wichtiger ist eine funktionierende Kommunikation bzw. ein funktionierender Informationsaustausch. Es gilt formelle Kommunikationsmaßnahmen zu entwickeln, die die oben angeführten Problematiken wirksam beseitigen.

## 5.7 Arbeitsmittel, IT-Ausstattung und IT-Anwendung

Hinsichtlich der Ausstattung mit Sach- und Arbeitsmitteln im Innendienst wurden keine Defizite festgestellt. Die Aufgabenerledigung ist seitens der Mitarbeiter/-innen der Abteilung 51.3 mit den vorhandenen Arbeitsmitteln umsetzbar. Es besteht eine unterschiedliche Wahrnehmung, was für die Aufgabenerledigung gebraucht wird und was möglich ist.

Dies bezieht sich vor allem auf die Hard- und Softwareausstattung, die seitens der befragten Mitarbeiter/-innen der Abteilung 51.3 als verbesserungswürdig bewertet wird. Nachfolgend werden die von den Mitarbeitern/-innen erhobenen Verbesserungsvorschläge

bzw. die beschriebenen derzeit vorliegenden Problematiken im Zusammenhang mit der Hard- und Softwareausstattung angeführt:

- Digitales Arbeiten in den Kita-Einrichtungen:  
Die Verwaltungsmitarbeiter/-innen, die regelmäßig im Rahmen ihrer Aufgabenerledigung in den städtischen Kita-Einrichtungen tätig sind, sehen den Ausbau der mobilen und digitalen Arbeitsmöglichkeiten als zwingend notwendig an.
  - Grundsätzlich besteht seitens der Verwaltungsmitarbeiter/-innen (v. a. päd. Stellenleitungen, Haushaltssachbearbeitung) der Wunsch, die zwei bisher voneinander getrennten Arbeitsumgebungen des primären Arbeitsplatzes im Verwaltungsgebäude und des sekundären Arbeitsplatzes in den städtischen Kita-Einrichtungen immer mehr zu verknüpfen. Werden aktuell noch papierhafte Akten und Dokumente mit in die Kita-Einrichtungen gebracht, so sollen jene Dokumente künftig elektronisch in den Einrichtungen, z. B. über mobile Geräte, abrufbar sein.
  - Im Aufgabenbereich der pädagogischen Fachberatung spielt die Medienpädagogik bereits jetzt eine wichtige Rolle. Die fachlichen Voraussetzungen für eine Beratung zu diesem Thema sind bei den Mitarbeitern/-innen der pädagogischen Fachberatung vorhanden. Jedoch erfüllen die Kita-Einrichtungen bisher nicht die notwendigen technischen Voraussetzungen. Ein Projekt zur Schaffung der technischen Voraussetzungen existiert derzeit nicht. Es besteht auch kein einheitliches Reifegradmodell für digitale Ansätze in den Kitas. In den Gesprächen wurde nur deutlich, dass die Kitas der freien Träger im Bereich der Digitalisierung stärker entwickelt seien als die städtischen Kitas. Ein Projekt zur inhaltlichen Konzeption von Digitalausbau-stufen in den Kitas besteht derzeit nicht.
- IT-Kenntnisse der pädagogischen Mitarbeiter/-innen:  
Die durchgeführten Analyseinterviews lassen hinsichtlich der IT-Ausstattung sowie der EDV-Kenntnisse der pädagogischen Mitarbeiter/-innen zwei Optimierungsansätze feststellen:
  - Zum einen wird eine bessere Ausstattung der Kitas mit internetfähigen PC-Arbeitsplätzen gefordert. Zum anderen seien die EDV-Kenntnisse der pädagogischen Mitarbeiter/-innen zur effektiven Nutzung der PC-Arbeitsplätze bzw. der bereitgestellten Anwendungen (z. B. der Kita-Finder) stark verbeserungswürdig.
  - Jede Kita-Einrichtung verfügt über mindestens einen PC-Arbeitsplatz. Der Zugang zu diesen Arbeitsplätzen steht in der Regel primär den Kita-Leitungen und ständigen Leitungsvertretungen zur Verfügung. Die Internetfähigkeit der PC-Arbeitsplätze ist grundsätzlich gegeben. Die Qualität der Internetverbindung kann jedoch je Einrichtung stark variieren.
  - Im Laufe der Analysephase sind insbesondere Probleme bezüglich des Zugangs zu den PC-Arbeitsplätzen, aber auch zu den E-Mail-Konten der Kita-Leitungen bzw. Leitungsvertretungen aufgefallen. Es ist kritisch zu überprüfen, ob die Nichtnutzung vorhandener EDV-Lösungen (z. B. eigene Mail-

- Konten) aufgrund technischer Probleme oder aufgrund fehlender EDV-Kenntnisse besteht.
- Grundsätzlich wünschen sich die Kita-Leitungen und Leitungsvertretungen für mehr pädagogische Mitarbeiter/-innen in den Kita-Einrichtungen einen Zugang zu PC-Arbeitsplätzen bzw. mobilen Endgeräten, um die pädagogische Arbeit (z. B. für die Medienpädagogik) zu unterstützen.
- Effizienzhebungen durch eine vernetzte Arbeitsweise:  
Wie bereits im Kapitel 5.4 angeführt, gibt es im Bereich der Personalsachbearbeitung Prozessabläufe, die Medienbrüche und eine doppelte Datenspeicherung in nicht vernetzten Datenbanken aufweisen. Seitens der Verwaltungsmitarbeiter/-innen wird eine Überprüfung der technischen Möglichkeiten zur Beseitigung dieses Umstands und für ein effizienteres Arbeiten gefordert.

Die oben angeführten Verbesserungsvorschläge hinsichtlich der Arbeitsmaterialien, IT-Ausstattung und IT-Anwendung sind grundsätzlich realistisch und umsetzbar. Es fehlt derzeit an ganzheitlichen Konzepten, um die obigen Verbesserungen an zentraler Stelle in der Stadtverwaltung Braunschweig anzubringen. Das bedeutet, dass die Abteilung 51.3 die einzelnen Verbesserungswünsche gemeinsam mit den jeweils betroffenen Beschäftigten noch einmal kritisch diskutiert und final klare Anforderungen zur Problemlösung definieren muss. Erst wenn die Anforderungen der Abteilung 51.3 feststehen, können umsetzbare und gut konzeptionierte Lösungen erarbeitet werden.

## 5.8 Perspektive

Ein Zuwachs bzw. Wegfall von Aufgabengebieten in der Abteilung 51.3 ist perspektivisch nicht zu erwarten. Vielmehr gehen die befragten bzw. interviewten Mitarbeiter/-innen von einer Zunahme ihrer jeweiligen vorhanden Aufgabenumfänge aus. Es wird somit erwartet, dass die Arbeitsbelastung aufgrund eines gestiegenen Arbeitsaufkommens zunimmt. Diese Erwartungen basieren auf den nachfolgenden Annahmen:

- Zum einen wird der positive Trend der Geburtenkurve<sup>18</sup> der Stadt Braunschweig auch für die Folgejahre angenommen. In der Folge wird für die städtischen Kitas von einem Ausbau der Betreuungsplätze, aber auch der Beschäftigtenzahlen<sup>19</sup> ausgegangen. Auch der Verwaltungsaufwand für die städtischen Kindertagesstätten wird entsprechend zunehmen.
- Zum anderen beobachten die pädagogischen Fachberater/-innen der Abteilung 51.3 einen zunehmenden Bedarf an Beratung und Begleitung von Kindern mit Behinderungen oder Entwicklungsstörungen bzw. von Kindern, die von einer

---

<sup>18</sup> Siehe hierzu die Statistik zu der Geburtenentwicklung in der Stadt Braunschweig, [https://www.braunschweig.de/politik\\_verwaltung/statistik/jahrbuch/jahrbuch/02\\_38\\_export.pdf](https://www.braunschweig.de/politik_verwaltung/statistik/jahrbuch/jahrbuch/02_38_export.pdf)

<sup>19</sup> Auch im Sinne des „Gute-Kita-Gesetz“ wird eine Stärkung der Betreuungsschlüssel in den Kitas angestrebt, siehe hierzu

<https://www.bmfsfj.de/blob/141608/603d5d1dadef55985652642e389316b/gute-kita-vertrag-bund-niedersachsen-data.pdf>

Behinderung bedroht sind. Dementsprechend wird von einer Zunahme des Beratungsbedarfs ausgegangen.

- Zudem wird von einem weiterhin bestehenden und sich eher verschärfenden Fachkräftemangel für pädagogische Mitarbeiter/-innen sowie für Fachpersonal der Kita-Verwaltung ausgegangen.<sup>20</sup> Der Fachkräftemangel erschwert eine entsprechende Personalakquise und fordert daher mehr Anstrengungen für das Personalmarketing ein.

Es ist nicht davon auszugehen, dass mit steigender Arbeitsbelastung im gleichen Maße eine Stärkung der Personaldecke der Abteilung 51.3 umsetzbar ist. Ein reiner Ausbau der personellen Ressourcen ist zudem nicht sinnvoll. Vielmehr gilt es Maßnahmen zu erarbeiten, die eine effizientere Aufgabenerledigung in der Abteilung 51.3 mit den vorhanden personellen Ressourcen ermöglichen.

Dies gilt ebenfalls für die Kita-Leitungen und ständigen Leitungsvertretungen. Aufgrund der Komplexität des Aufgabenportfolios (siehe Kapitel 5.1) gilt es perspektivisch hier, Lösungen zur Optimierung der Aufgabenerledigung zu finden. Ein erster Ansatz könnte die Zentralisierung von Aufgaben sein, die derzeit in jeder Kita anfallen, jedoch nicht in standardisierter Form wahrgenommen werden. So könnten einerseits durch die Bündelung von Aufgaben Skaleneffekte erreicht werden sowie andererseits eine Entlastung des Kita-Leitungspersonals bewirkt werden. In den Gruppeninterviews herrschte unter den Befragten der Konsens, dass mit dem aktuell zu erledigenden Aufgabenportfolio eine Freistellung der Kita-Leitungen mit 5 Stunden pro Gruppe nicht ausreichend ist, um administrative Aufgaben und Verwaltungsaufgaben (z. B. Statistikerstellung, Rechnungsbearbeitung, Dienstbesprechungen) adäquat zu erfüllen. Jedoch wird durch die 5 Stunden Leistungsfreistellung die gesetzliche Regelung durchaus erfüllt.

Die ständigen Leitungsvertretungen haben zusätzlich im Falle der Wahrnehmung der Vertretung die Problematik, dass keine Freistellung vorgesehen ist. Dies führte zu einer zusätzlichen Belastung der ständigen Leitungsvertretungen. Aus diesem Grund ist eine Zentralisierung/ Bündelung von standardisierbaren Aufgaben wie Statistikerstellung, Beschaffung und Rechnungsbearbeitung denkbar. Zudem könnte durch Zuordnung eines Hausmeisters für die laufende Instandhaltung mehrerer Kindertagesstätten eine Entlastung im Arbeitsalltag des Kita-Leitungspersonals schaffen.

---

<sup>20</sup> <https://statistik.arbeitsagentur.de/Statischer-Content/Arbeitsmarktberichte/Berufe/generische-Publikationen/Kindererziehung.pdf>

## 6 Soll-Konzeption

Die beschriebenen und bewerteten Ansätze des Kapitels 5 werden nachfolgend aufgrund ihrer inhaltlichen Zusammenhänge zu Soll-Themen zusammengefasst. Die Soll-Konzeption führt empfohlene Soll-Maßnahmen (Handlungsempfehlungen) zur Optimierung der Ablauf- und Aufbauorganisation der Abteilung 51.3 auf und erläutert diese.

### 6.1 Erneute Auseinandersetzung mit den Stelleninhalten einer Kita-Leitung

Die Inhalte (Aufgaben, Verantwortungs- und Entscheidungsbereiche) einer Stelle sollten nicht vom Verständnis der Stelleninhaber abhängen und dementsprechend in der Praxis variieren. Dies ist jedoch hinsichtlich der Aufgaben der Kita-Leitungen der Fall. Es wird eine erneute Auseinandersetzung mit dem Aufgabenprofil empfohlen. Hierfür sind primär die Aufgaben der Leitung der Abteilung 51.3 in Abstimmung mit den Stellenleitungen 51.30, 51.31, 51.32 und 51.33 abzufragen und neu zu definieren. Das daraus resultierende Aufgabenprofil wird dem erhobenen Ist-Zustand gegenübergestellt. Für die kritische Auseinandersetzung mit dem erhobenen Aufgabenportfolio wird ein diskursives Verfahren mit den Kita-Leitungen bzw. mit Vertretern/-innen des Kita-Leitungspersonals empfohlen.

#### Handlungsempfehlung 1

##### Erstellung Aufgabenprofil einer Kita-Leitung

Nachfolgendes Vorgehen wird für die Erarbeitung und Kommunikation der künftigen zu berücksichtigenden Stelleninhalte empfohlen:

1. Neudefinition der Aufgaben einer Kita-Leitung
2. Abstimmung und Feinjustierung des Entwurfs mit Abteilungs-, Stellen- und ausgewählten Kita-Leitungen
3. Zuordnung von nun nicht besetzten Aufgaben zu anderen Stellen bzw. Optimierung von Prozessen
4. Kommunikation des abgestimmten Aufgabenportfolios gegenüber allen Kita-Leitungen sowie Leitungsvertretungen.

Im Aufgabenbereich „Verwaltung und Haushalt“ gibt es beispielsweise Aufgaben, für die für einen Teil der befragten und interviewten Kita-Leitungen eine zentrale Erledigung durch Verwaltungsmitarbeiter/-innen erbittet. Dabei handelt es sich nicht um per sestellenfremde Aufgaben der Kita-Leitungen. Vielmehr handelt es sich um Aufgaben, die effizienter bzw. fehlerfreier von Verwaltungsmitarbeiter/-innen erledigt werden können.

Für die nachfolgend aufgeführten Aufgaben sollte im Rahmen der Erstellung des Aufgabenprofils der Kita-Leitungen überprüft werden, ob eine effizientere und/oder fehlerfreiere Erledigung durch Verwaltungsmitarbeiter/-innen der Stadtverwaltung Braunschweig erfolgen kann:

- Rechnungsbearbeitung - Kontierung
- Erstellung statistischer Erhebungen

Hierfür ist zu überlegen, wohin – also an welchen Verwaltungsmitarbeiter/-in – die Aufgaben übertragen werden können. Dabei sind sowohl Kapazitäten bzw. Auslastungsgrade als auch notwendige Fachkenntnisse und Kompetenzen der Mitarbeiter/-innen zu berücksichtigen. Ziel ist es, eine effiziente und korrekte Aufgabenerledigung auch künftig zu gewährleisten.

### Handlungsempfehlung 2

**Überprüfung des Aufgabenportfolios der Kita-Leitungen auf übertragbare Aufgaben für Verwaltungsmitarbeiter/-innen:**

Nachfolgendes Vorgehen für die Überprüfung der Aufgaben wird empfohlen:

1. Beschreibung der Aufgabenbestandteile/Prozessschritte, die übernommen werden sollen – Leitfragen:
  - a. Welche Schritte der Rechnungsbearbeitung können übernommen werden und welche müssen weiterhin von den Kita-Leitungen ausgeübt werden?
  - b. Welche statistischen Erhebungen/Zuarbeiten können nicht von den Kita-Leitungen effizient erstellt werden und sollten daher übernommen werden?
2. Bestimmung der Mitarbeiter/-innen der Abteilung 51.3 bzw. Schnittstellen der Stadtverwaltung Braunschweig, die evtl. die Aufgaben künftig erledigen könnten
3. Vorüberlegung der mit den Aufgabenübertragungen verknüpften Prozessänderungen/Änderungen in der Aufgabenerledigung
4. Abstimmung, Planung und Vorbereitung der Aufgabenübertragung unter Involvierung der betroffenen Mitarbeiter/-innen bzw. Schnittstellen
5. Finale Aufgabenübertragung ab einem zuvor abgestimmten Zeitpunkt
6. Erste Evaluierung der Aufgabenübertragung/Aufgabenerledigung nach ca. 3 Monaten

## 6.2 Anpassung des Aufgabenportfolios der Abteilung 51.3

Das erhobene Aufgabenportfolio der Verwaltungsmitarbeiter/-innen zeigt die nachfolgend angeführten Optimierungsbedarfe auf, welche zugleich mit entsprechenden Handlungsempfehlungen (HE) unterlegt sind:

### Erweiterung des Aufgabenportfolios um neue Aufgaben

Das erhobene Aufgabenportfolio lässt zwei bisher nicht bzw. kaum vorhandene Aufgabenbereiche feststellen. Zum einen ist die Etablierung einer ständigen und systematischen Wirtschaftlichkeitsanalyse in der Abteilung 51.3 zu empfehlen. Eine Controlling-Systematik stellt nicht allein für die Abteilungsleitung ein nützliches Instrument für das Ressourcenmanagement dar. Auch Verwaltungsmitarbeiter/-innen, wie z. B. Personal- und Haushaltssachbearbeiter/-innen, können die Controlling-Ergebnisse für einen effizienten Resourceneinsatz, von z. B. Personal oder auch Haushaltsmitteln, nutzen. Zum anderen wird empfohlen, die bisher eher rudimentär ausgeführte Aufgabe des Personalmarketings auszubauen. Zu einer verstärkten Personalakquisition am Arbeitsmarkt für pädagogische Fachkräfte gehören strategische Akquisitionskonzepte ebenso wie die Teilnahme an Präsenzveranstaltungen, wie z. B. Fachmessen.

### Handlungsempfehlung 3

**Erweiterung des Aufgabenportfolios um neue Aufgaben:**

Das Aufgabenportfolio der Abteilung 51.3 sollte eine Erweiterung um die nachfolgend aufgeführten Aufgaben erhalten:

- Wirtschaftlichkeitsanalysen (Controlling) und
- Personalmarketing

Für die Entwicklung der neuen Aufgabengebiete sowie der damit verbundenen Prozesse sind die nachfolgenden Punkte zu berücksichtigen:

1. Definition der Aufgabengebiete (Zielsetzung, Funktion, relevante Schnittstellen und Gesamtprozesse)
2. eindeutige Auflistung der Arbeitsinhalte (insbesondere der niveaubestimmenden Inhalte)
3. Ableitung der Anforderungen (Qualifikationen, Kenntnisse und Fertigkeiten) für die Tätigkeiten
4. Bestimmung der Verantwortlichkeiten (Definition der Rollen) innerhalb der Abteilung
5. Bestimmung und Definition der Interaktionen mit Schnittstellen (Zuarbeiten, Abstimmungen usw.)
6. Ggf. Anmeldung des Stellenbedarfes bei FB 10, Beschluss Haushaltsplan, Stellenbesetzungsverfahren

Die Erweiterung des Aufgabenportfolios ist zwingend mit weiteren Optimierungsansätzen verbunden, da die für die Etablierung der neuen Aufgaben notwendigen Personalressourcen fehlen. Wie der Analyse der Ist-Situation (siehe Kapitel 5) zu entnehmen ist, kann perspektivisch nicht von einem Aufgaben-Wegfall in den Bereichen Personalsachbearbeitung und Haushaltssachbearbeitung ausgegangen werden. Die Mitarbeiterauslastung in den betroffenen Aufgabenbereichen ist als hoch bis sehr hoch einzuschätzen. Folglich werden keine Kapazitäten frei, die für die Etablierung neuer Aufgaben genutzt werden könnten. Es besteht somit ein zusätzlicher Stellenbedarf, welcher im entsprechenden Kapitel 6.9 des Soll-Konzeptes näher erläutert wird.

### 6.3 Aufgabenbeschreibung und Prozessdokumentation

Die Analyse und Bewertung der aktuellen Sachlage zeigt, dass teilweise in der Abteilung die Mitarbeiter/-innen keine umfassende Kenntnis über die aktuellen Aufgabenbeschreibungen haben. Zudem fehlt es grundsätzlich an einer Prozessdokumentation. Beschreibungen zu Prozessen, Verfahren, Verantwortlichkeiten, Zuarbeiten und Schnittstellen schaffen transparente und verpflichtende Strukturen für die Mitarbeiter/-innen. Darüber hinaus dienen Aufgabenbeschreibungen und Prozessdokumentationen der Wissensdokumentation. Wertvolles Erfahrungs- und Verfahrenswissen wird transparent und nachvollziehbar konserviert.

#### Aufgaben- und Prozessbeschreibungen

Es wird empfohlen, in sämtlichen Aufgabenbereichen der Abteilung 51.3, wie z. B. Personal- und Haushaltssachbearbeitung, die Aufgabenbeschreibungen, sofern vorhanden, auf Ihre Aktualität zu überprüfen und ggf. anzupassen. Dabei sollten alle nicht aktuellen Dokumente, wie z. B. Berechnungstabellen, Formvorlagen und Formulare, aussortiert und schrittweise durch neue Dokumente bzw. Aufgabenbeschreibungen ersetzt werden. Grundsätzlich sollten solche Aufgaben, Verfahren oder Prozesse dokumentiert werden, die zu großen Teilen auf Erfahrungswissen der Mitarbeiter/-innen basieren und nicht zwangsläufig als selbsterklärend eingeschätzt werden können. Ziel ist es, Aufgabenerledigungen transparent darzustellen, um z. B. künftigen neuen Mitarbeitern/-innen eine selbstständige Einarbeitung zu ermöglichen.

#### Handlungsempfehlung 4

##### Erstellung von Aufgaben- und Prozessbeschreibungen

mit den folgenden Vorgehensschritten:

1. Überprüfung der vorhandenen Aufgaben- und Prozessbeschreibungen auf ihre jeweilige Aktualität und Verwendbarkeit
2. Kritische Prüfung der Aufgaben- und Vertretungsbereiche sämtlicher Verwaltungsmitarbeiter auf evtl. fehlende Aufgaben- und Prozessbeschreibungen
3. Aktualisierung der Aufgaben- und Prozessbeschreibung bzw. Erstellung von bisher fehlenden Beschreibungen
4. Ziel ist es,
  - a. eindeutige, sachliche und für Dritte leicht verständliche Beschreibungen zu erstellen, die
  - b. die Ausführungsbedingungen sowie Hilfsmittel (Formulare, Software, Berechnungstabellen usw.) zur Erledigung der Aufgaben/Prozesse erläutern.
5. Etablierung einer regelmäßigen Überprüfung der Aufgaben- und Prozessbeschreibungen

Die Anfertigung von Aufgaben- und Prozessbeschreibungen sollte als fortlaufende Optimierung verstanden werden. Grundsätzlich sollten die Mitarbeiter/-innen der Abteilung 51.3 für eine eigenständige Erstellung von Aufgaben- und Prozessbeschreibungen sensibilisiert werden. Immer dann, wenn neue Dokumente, z. B. Formulare oder Tabellen, für die Aufgabenerledigung regelmäßig Anwendung finden, sollten entsprechende Erläuterungen bzw. Beschreibungen für die korrekte Verwendung dieser Dokumente erstellt werden. Auch wenn die einzelnen Mitarbeiter/-innen die An- bzw. Verwendung der Arbeitsdokumente auch ohne Erläuterung ausführen können, so sind die Dokumentationen für den Wissenserhalt unabdingbar. Fallen Mitarbeiter/-innen zeitweise aus oder verlassen vollständig die Abteilung 51.3, so bleiben den neuen bzw. den verbleibenden Kollegen/-innen die zuvor erstellten Aufgaben- und Prozessbeschreibungen erhalten.

#### Prozessdokumentation

Die Ist-Analyse der erhobenen Kernprozesse der Abteilung 51.3 (siehe Kapitel 5.4) beinhaltete zugleich eine professionelle Prozessdokumentation. Der Anlage sind die nachfolgenden aufgeführten Ist-Prozesse zu entnehmen:

- Personalsachbearbeitung | Krank- und Gesundmeldungsprozess der
  - pädagogischen Mitarbeiter/-innen,
  - hauswirtschaftlichen Mitarbeiter/-innen,
  - Kita-Leitungen,
  - pädagogischen Stellenleitungen 51.31, 51.32 und 51.33 sowie
  - Mitarbeiter/-innen der Stelle 51.30 Innendienst
- Personalsachbearbeitung | Stellenbesetzungsverfahren für
  - pädagogische Mitarbeiter/-innen,
  - hauswirtschaftliche Mitarbeiter/-innen,
  - Kita-Leitungen,
  - ständige Leitungsvertretungen,
  - Verwaltungsmitarbeiter/-innen

- Bausachbearbeitung | Instandhaltung
- Bausachbearbeitung | Sanierung
- Lebensmittelbeschaffung Kindertagesstätten
- Urlaubsplanung und -beantragung Verwaltungsmitarbeiter/-innen und Kita-Leitungen
- Einsatzplanung | hauswirtschaftliches Personal
- Einsatzplanung | pädagogisches Personal

Diese bereits im Projektverlauf dokumentierten Prozesse stehen im nächsten Schritt für Optimierungen zur Verfügung. Hierzu siehe die Handlungsempfehlung des Kapitels 6.4. Das Beraterteam visualisierte die erhobenen Prozesse mit Hilfe einer Geschäftsprozessmodellierungs-Software in dem führenden Standard „Business Process Model and Notation 2.0“ (BPMN 2.0). Zum Projektabschluss erhält der Auftraggeber die entsprechenden weiter verarbeitbaren Dateien.

Zudem gilt es, künftig auch die Kernprozesse zu dokumentieren, die derzeit keinen fixen Prozessablauf aufweisen bzw. deren Prozessschritte erst noch etabliert werden müssen. Es handelt sich dabei um Prozesse, die entweder mit der Einführung neuer Aufgaben, wie z. B. der Erstellung von Wirtschaftlichkeitsanalysen/Controlling, verbunden sind oder die in der tatsächlichen Aufgabenerledigung unterschiedliche Vorgehensweisen aufweisen.

#### Handlungsempfehlung 5

##### Prozessgestaltung und Etablierung neuer Prozesse

nach den folgenden Schritten:

1. Identifikation von neuen Prozessen und Modellierung der Prozessschritte:
  - Personalmarketingprozesse
  - Controllingprozesse (Wirtschaftlichkeitsanalyse)
2. Aufnahme der Prozesse in einem Prozessmodell in chronologisch-sachlogischer Abfolge der Funktionen bzw. Tätigkeiten – idealerweise erfolgt die Dokumentation in einem Flussdiagramm.
  - a. Übersichtsdarstellung auf Ebene der Hauptaufgaben
  - b. Schrittweise Erarbeitung der Detailmodelle auf Teilaufgabenebene
3. Vervollständigung der Prozesse durch die Dokumentation einzelner Attribute je Prozessschritt (Attribute sind z. B. Verantwortliche, Formulare, Fristen)
4. Bei Bedarf: Darstellung von Sonderfällen in einzelnen Verfahrensanweisungen

Bevor diese bisher unbestimmten Prozesse dokumentiert werden können, muss die Prozessgestaltung festgelegt werden. Mit den in die Aufgabenerledigung und damit in den Prozessablauf involvierten Mitarbeitern/-innen der Abteilung 51.3 sowie anderer Schnittstellenabteilungen der Stadtverwaltung Braunschweig sollten für die Prozessgestaltung diskursive Arbeitstreffen stattfinden.

## Handlungsempfehlung 6

### Prozessgestaltung von derzeit nicht standardisierten Prozessen

nach den folgenden Schritten:

1. Identifikation der zu definierenden Prozesse. Gemäß den Ergebnissen der Prozess-Ist-Analyse sollten die nachfolgenden Prozesse gestaltet und etabliert werden:
  - Entwicklungsprozesse für pädagogische Konzepte
  - Einarbeitungsprozesse (Onboarding) neuer Verwaltungsmitarbeiter/-innen
2. Erarbeitung bzw. Festlegung der einzelnen Prozessschritte durch die in den Prozess involvierten Mitarbeiter/-innen, z. B. im Rahmen eines Workshops. Nachfolgende Leitfragen sollten im Rahmen der Erarbeitung geklärt werden:
  - a. Welches Ziel bzw. welches Ergebnis soll der erfolgreiche Prozessablauf verfolgen bzw. erbringen? *Beispiel: Für die Erarbeitung neuer pädagogischer Konzepte sollte u. a. das Ziel bestehen, einen partizipativen Prozess unter Involvierung der pädagogischen Fachberatung, der pädagogischen Stellenleitungen und der Kita-Leitungen zu gestalten.*
  - b. Welche einzelnen Aufgaben gehören dem künftigen Prozess an?
  - c. Welche Mitarbeiter/-innen bzw. Organisationseinheiten der Stadtverwaltung Braunschweig sind für die Erledigung welcher Aufgaben zuständig?
  - d. Welche Zuarbeiten oder auch Teilergebnisse sind wann genau im Prozessablauf zu erstellen?
  - e. Welche evtl. Genehmigungen oder Beschlüsse sind einzuholen?
  - f. Welche Abstimmungsrunden sind abteilungsintern und abteilungsübergreifend evtl. im Zuge des Prozesses zu etablieren?
3. Festlegung der chronologisch-sachlogischen Abfolge der Funktionen bzw. Tätigkeiten im Prozessablauf – idealerweise erfolgt die Dokumentation in einem Flussdiagramm.
4. Erstellung einer Prozessdokumentation

### Vorschlag: Prozess für die Entwicklung pädagogischer Konzepte

1. Bildung einer Fachgruppe zur basisdemokratischen Entwicklung pädagogischer Konzepte
2. Verteilung von Rollen und Zuständigkeiten innerhalb der Fachgruppe: Leitung, ständige Teilnehmer, optionale Teilnehmer, Freigaben, Kommunikation zu Schnittstellen
3. Festlegung der strategischen Ausrichtung: Themenschwerpunkte, gesetzliche Grundlagen, pädagogisches Selbstverständnis, Qualitätsstandards
4. Bestimmung der Kommunikationsmittel und des -tonus
5. Arbeit an pädagogischen Konzepten und Ergebnissicherung in zu entwickelnden Vorlagen für Konzeptpapiere
6. Abstimmung und Diskussion in der Gruppe sowie mit Schnittstellen
7. Information aller Kita-Leitungen in der Leitungsbesprechung
8. Umsetzungsplanung in von der Fachgruppe in Absprache mit den notwendigen Schnittstellen erstellten Projektgruppen

## 6.4 Prozessoptimierungen

Sind die in der Ist-Analyse identifizierten und zum Teil bereits erhobenen Kernprozesse der Abteilung 51.3 in einer Prozess- und Verfahrenslandkarte dokumentiert, so kann im nächsten Schritt die Optimierung vereinzelter Kernprozesse erfolgen.

Nicht jede Optimierung führt zwangsläufig zu einer Abänderung der Prozessschritte. Die Beseitigung von Medienbrüchen, beispielsweise der Wechsel von papierhaften Formularen zu digitalen Formularen oder auch eine Änderung von Zuständigkeiten für die Ausführung einzelner Prozessschritte stellen keine Änderung in der chronologisch-sachlogischen Abfolge des Prozesses dar. Dennoch sind derartige Änderungen/ Optimierungen dokumentationswürdig, da diese die verbindlichen Rahmenbedingungen der Prozess- bzw. Aufgabenerledigung darstellen.

### Handlungsempfehlung 7

#### Erarbeitung und Implementierung von Prozessoptimierungen nach den folgenden Schritten:

1. Identifikation der zu optimierenden Kernprozesse:
  - Einstellungsprozess extern
  - Krank- und Gesundmeldungen des pädagogischen Personals
  - Bausachbearbeitung | Instandhaltung
  - Bausachbearbeitung | Sanierung
  - Lebensmittelbeschaffung Kindertagesstätten
2. Aufnahme der Prozesse in ein Prozessmodell in chronologisch-sachlogischer Abfolge der Funktionen bzw. Tätigkeiten – idealerweise erfolgt die Dokumentation in einem Flussdiagramm.
  - a. Übersichtsdarstellung auf Ebene der Hauptaufgaben
  - b. Schrittweise Erarbeitung der Detailmodelle auf Teilaufgabenebene
3. Vervollständigung der Prozesse durch die Dokumentation einzelner Attribute je Prozessschritt (Attribute sind z. B. Verantwortliche, Formulare, Fristen)
4. Bei Bedarf: Darstellung von Sonderfällen in einzelnen Verfahrensanweisungen

Für die bereits erhobenen Ist-Prozesse (siehe Anlage) führte das Beraterteam gemeinsam mit ausgewählten Mitarbeitern/-innen der Abteilung 51.3 sowie weiterer Organisationseinheiten der Stadtverwaltung Braunschweig Optimierungserarbeitungen im Rahmen eines Prozessworkshops (siehe hierzu Kapitel 3) durch. Somit wurde bereits während des Prozessablaufs teilweise mit der Umsetzung der Handlungsempfehlung 7 begonnen. Die entwickelten Optimierungsansätze betreffen die in der Ist-Analyse (siehe Kapitel 5.4) angeführten problembehafteten bzw. ineffizienten Kernprozesse der Abteilung 51.3:

- Personalsachbearbeitung | Einstellungsprozesse:
  - Wie bereits in der Analyse und Bewertung der aktuellen Sachlage näher ausgeführt, werden Prozessoptimierungen benötigt, die den Einstellungsprozess beschleunigen.<sup>21</sup> Dabei wurde auch erläutert, dass durch die Nutzung eines Online-Bewerbungsverfahrens bereits eine Beschleunigung des Verfahrens stattgefunden hat. Darüber hinaus wurden nachfolgende Optimierungsansätze identifiziert:

<sup>21</sup> Im Vergleich und in der „Konkurrenz“ zu Kindertagesstätten freier Träger sind vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels die Einstellungsprozesse weiter zu beschleunigen.

- Kritische Überprüfung der bisher bestehenden Pflicht für Bewerber/-innen im Einstellungsverfahren für die Tauglichkeitsprüfung (Erstellung eines Gesundheitszeugnisses) den Betriebsarzt aufzusuchen zu müssen. Dürfte von dieser Pflicht abgewichen werden (z. B. durch Bescheinigung des Hausarztes), so könnte sich der Einstellungsprozess verkürzen, da die Terminierung der Untersuchungstermine zum Teil zu extremen Verzögerungen im Einstellungsprozess führt.
  - Ein weiterer identifizierter Lösungsansatz wäre die künftige Erlaubnis für eine Einstellung unter Vorbehalt. Der Einstellungsprozess kann schneller abgeschlossen werden, die Bewerber/-innen erhalten eine schnellere Rückmeldung und können die notwendigen Nachweise ihrer Tauglichkeit bis zu einer bestimmten Frist nachreichen. Für diesen Lösungsansatz gilt es, die Regelungen im Rahmen der Einstellung neuer Mitarbeiter/-innen gemeinsam mit dem FB 10 zu überprüfen.
  - Auch die Einholung des für eine Einstellung zwingend notwendigen Beschlusses des örtlichen Personalrats (ÖPR) wurde als zeitintensiver Prozessschritt identifiziert. Es gilt nun gemeinsam mit dem ÖPR beschleunigte Prozessschritte zu entwickeln. Beispielsweise könnte der ÖPR frühzeitiger und direkter in den Einstellungsprozess integriert werden. Bereits in den Bewerbungsgesprächen bzw. bei der Auswertung der Bewerbungsgespräche könnten Vertreter des ÖPR eine vorbehaltliche Zustimmung geben.
  - Bei Bewerbungen von Personen, die sich bereits in einem Beschäftigungsverhältnis mit der Stadt Braunschweig befinden, wird eine Anlassbeurteilung beim zuständigen Fachbereich angefordert. Es ist zu diskutieren, ob ein Lösungsansatz eine möglichst frühzeitige Beantragung dieser Anlassbeurteilung durch den FB 10 beim zuständigen FB wäre.
  - Der Prozess des Online-Bewerbungsverfahrens sollte ein Jahr nach Einführung (Einführung 12/2019, Evaluation Ende 2020) hinsichtlich seiner Funktion und Wirkung evaluiert werden. So können positive Effekte möglicherweise weiter ausgebaut werden.
- Personalsachbearbeitung | Krank- und Gesundmeldungsprozess:
    - Seit Juni 2020 findet dieser Prozess nun digital statt, da in der Abteilung 10.1 die elektronische Aktenführung gestartet wurde. Mittels einer im Intranet verfügbaren Vorlage sollen die Fachämter ihre Krank- und Gesundmeldungen nun elektronisch an die Stelle 10.13 übermitteln. Jedoch handelt es sich bei diesem Prozess nicht um eine workflowbasierte IT-Lösung, die z. B. durch einen internetbasierten Formularservice mit Schnittstelle zum HR-System einen geringeren Arbeitsaufwand bei den Personalsachbearbeitern/-innen herbeiführen würde, sondern um eine ökologische Lösung zur Reduktion von papierhafter Dokumentation. Folglich ist dies als erster Ansatz positiv zu bewerten, jedoch werden dadurch nicht die Prozessschritte optimiert.

- Eine Optimierung des Prozesses wäre der direkte Zugriff der Personalsachbearbeiter/-innen aus der Abteilung 51.3 über einen IT-basierten Formularservice auf die Datenbank in SAP. Ebenfalls sollte ein lesender Zugriff zur laufenden Überprüfung der aktuellen Krank- und Gesundmeldungen ermöglicht werden. So könnte die doppelte Datenhaltung in der eigenen Access-Datenbank und der HR-Datenbank beseitigt werden. Ebenfalls hätten FB 10 und die Abteilung 51.3 die gleiche Datenbasis.
  - Wenngleich dieser Lösungsansatz zunächst praktikabel klingt, wurde in einem Tiefeninterview mit der Stelle 10.13 deutlich, dass erhebliche Bedenken bei einem direkten Zugriff der Personalsachbearbeiter/-innen auf die HR-Datenbank im SAP bestehen. So würde die Zwischenprüfung der gemeldeten Daten durch die Mitarbeiter/-innen im FB 10 entfallen, da die Daten direkt in das System integriert werden.
  - Ebenfalls wäre zu prüfen, welche Zusatzkosten bei der Programmierung/Beschaffung dieses workflowbasierten Formularservices anfallen würden.
  - Wir empfehlen die gemeinsame Lösungsfindung mit der Stelle 10.13 und der Abteilung 51.3, um den Prozess zu modellieren. Ebenfalls wären Schulungen für die Personalsachbearbeiter/-innen der Abteilung 51.3 bei der Umsetzung dieser Empfehlung zwingend notwendig.
- Bausachbearbeitung | Prozesse zur Instandhaltung und Sanierung von Kita-Einrichtungen:
    - Für diese Prozesse konnten mit Vertretern/-innen des FB 65 - Abteilung 65.42 bereits im Projektablauf konkrete Abstimmungen zu Optimierungen getroffen werden:
    - Prozess Bausachbearbeitung | Instandhaltung städtischer Kita-Einrichtungen:
      - Zum einen wurde der bisherige Prozessablauf (siehe Anlage) um einen Prozessschritt gekürzt. Die Vergabe und Mitteilung von Auftragsnummern bei Mängelmeldungen durch die Kita-Leitungen erfolgen nun direkt von der Abteilung 51.3. Das bedeutet, dass künftig die Auftragsnummern von der Abteilung 51.3 an den FB 65 weitergeleitet werden und damit nicht mehr von den Kita-Leitungen. Der abgeänderte Prozessablauf ist der Anlage zu entnehmen.
      - Zum anderen führte der Diskurs mit dem FB 65 zu der Erkenntnis, dass die künftige Nutzung eines elektronischen Formulars für die Mängelmeldung seitens der städtischen Kitas ein nützliches Instrument innerhalb des Prozesses darstellen kann. Mit Hilfe des Formulars kann gewährleistet werden, dass alle seitens der Abteilung 51.3 und des FB 65 benötigten Informationen für eine schnelle Mängelbeseitigung (Auftragsbearbeitung) ab Mängelmeldung vorhanden sind. Das Formular muss mindestens die nachfolgenden Informationen beinhalten bzw. folgende Felder aufweisen:
        - ~ ein Eintragungsfeld für eine Raumnummer,

(Jeder Raum innerhalb der Kitas besitzt eine eindeutige Raumnummer. Hierfür hält die Abteilung 65.42 entsprechende Raumpläne vor.)

- ~ ein Beschriftungsfeld zur näheren Erläuterung der Mängel,
- ~ Anlage-Möglichkeit (z. B. für Fotos mit Beschriftungen),
- ~ ein Feld für Rückfragen/Rückmeldungen seitens des FB 65,
- ~ ein Feld für eine Mittelabschätzung des finanziellen Auftragsumfangs, der von der Abteilung 51.3 vorausgefüllt werden kann und
- ~ ein Formularfeld zur Freigabe einer Auftragsänderung, wenn sich z. B. der Auftragsumfang erweitert.

- Prozess Bausachbearbeitung | Sanierung städtischer Kita-Einrichtungen:

➤ Gemeinsam mit dem FB 65 wurde vereinbart, dass dem Informationsbedarf der Abteilung 51.3 zu den jeweiligen Maßnahmen im Rahmen der regelmäßig stattfindenden Baubesprechungen wie folgt entsprochen wird:

- ~ Es findet grundsätzlich eine einvernehmliche Planung der Maßnahmen statt. Der Bausachverständige des FB 65 sowie das pädagogische Fachwissen für die Formulierung der Anforderungen an die Maßnahmen seitens der Abteilung 51.3 müssen bei der Maßnahmenplanung kombiniert werden.
- ~ Die Abteilung 51.3 erhält künftig zu den regelmäßig stattfindenden Baubesprechungen eine SAP-Auswertung (Auszug) über den aktuellen Mittelverbrauch seitens des FB 65 ausgehändigt.
- ~ Es finden künftig auch Rückmeldungen seitens des FB 65 statt, wenn Maßnahmen abgeschlossen sind.

- Die Ist-Analyse der Bausachbearbeitung führte zur Feststellung einer Offenen-Posten-Liste, welche zu Lasten der Abteilung 51.3 in der Vergangenheit auflief. Eine finale Klärung für den Umgang mit der Offenen-Posten-Liste muss mit dem FB 65 erfolgen.
- Zudem sollte eine weitere Optimierung der Prozesse unter Involvierung der Kita-Leitungen und des FB 65 stattfinden. Die Kita-Leitungen sind mit der Kommunikation im Rahmen der Instandhaltungs- und Sanierungsmaßnahmen unzufrieden. Wichtige Informationen, wie z. B. die Terminierung von Mängelbeseitigungen in den Einrichtungen oder die Beauftragung von externen Dienstleistern, erreichen die Kita-Leitungen häufig nicht. Hier ist auch innerhalb des FB 65 der Kommunikationsprozess kritisch zu überprüfen. Es sollte final geklärt werden, wer für die Kommunikation mit den Kita-Leitungen federführend zuständig und verantwortlich ist.

- Lebensmittelbeschaffung Kindertagesstätten

➤ Derzeit erfolgt die Lebensmittelbeschaffung in den Kindertagesstätten individuell durch jede Kita (außer Tiefkühlkost). Entweder wird bei einem präferierten Dienstleister bestellt oder vor Ort eingekauft.

Dies ist einerseits aufwendig für die Kita-Leitungen in der Organisation, andererseits können auch keine Einsparungen aufgrund von Skaleneffekten bei einem ausgewählten Dienstleister in Anspruch genommen werden.

- Wir empfehlen, das Angebot von Allergiekost und täglich frisch gekochten Gerichten als Alleinstellungsmerkmal stärker gegenüber der Öffentlichkeit zu kommunizieren. Den kommunalen Kindertagesstätten steht eine städtische Ernährungsberaterin zur Verfügung, welche fortlaufend Speisepläne unter Berücksichtigung einer ausgewogenen Ernährung erstellt. Dabei wird auch auf Allergiekinder eingegangen. Dieses Konzept stellt ein wesentliches Qualitätsmerkmal der Kindertageseinrichtungen dar.

## 6.5 Erneute Information über Vertretungsregelungen

Für vorhersehbare (Urlaub, Dienstreisen) und auch für unvorhersehbare (Unfall, Krankheit, Kündigung) Fälle des Personalausfalls gilt es, vorab eine wirksame Vertretungsregelung festzulegen. Damit ist die Fortführung der Aufgabenwahrnehmung für sämtliche Fälle des Personalausfalls gesichert.

### Verwaltungsmitarbeiter/-innen

Für die Abteilung 51.3 gilt es, über die vorhandenen Vertretungsregelungen erneut zu informieren: Bezuglich der Verwaltungsmitarbeiter/-innen ist nochmalig zu kommunizieren, wer wen in welchen Angelegenheiten mit welchen Kompetenzen vertritt. Dies ist besonders in Aufgabenbereichen mit Spezial- bzw. Expertenwissen von Bedeutung, da hier eine zeitgerechte Einarbeitung unkundiger Mitarbeiter für den Vertretungsfall nicht möglich ist. Die Übernahme von Aufgaben im Vertretungsfall setzt voraus, dass der Aufgaben- und Verfahrensstand hinreichend dokumentiert ist – siehe hierzu Handlungsempfehlung 4.

#### **Handlungsempfehlung 8**

##### **Information über Vertretungsregelungen**

der Verwaltungsmitarbeiter/-innen nach den folgenden Schritten:

1. Aktualisierung bzw. Überprüfung der bestehenden Vertretungsregelungen auf Aktualität
2. Erstellung einer Handreichung für die Kita-Leitungen
3. Vorstellung der Handreichung in der Leitungsbesprechung
4. Zentrale Ablage der Datei
5. Laufende Überprüfung und Aktualisierung

### Kita-Leitungen

Hinsichtlich der Vertretung der Kita-Leitungen in den städtischen Einrichtungen führt die Analyse und Bewertung der aktuellen Sachlage zur Feststellung eines Bedarfs zur Anpassung der Rahmenbedingungen für den Vertretungsfall.

Die Rahmenbedingungen der Vertretung sollten hinsichtlich einer wirksamen Kita-Leitungs-Vertretung kritisch überprüft werden. Derzeit müssen die ständigen Leitungsvertretungen im Vertretungsfall eine nur schwer realisierbare Doppelfunktion erfüllen. Zum

einen soll der komplette Aufgabenbereich der Kita-Leitungen vertreten werden und zum anderen soll die eigentliche Position als pädagogische Gruppenleitung in gleicher Qualität wahrgenommen werden, ohne dass eine Freistellung erfolgen würde. Somit sollen die ständigen Leitungsvertretungen in der gleichen Zeit ein verdoppeltes Aufgabenspektrum wahrnehmen.

Diese Doppelbelastung führt bei den ständigen Leitungsvertretungen zu einer Überlastung sowie zu Unklarheiten, wie mit der Doppelfunktion im Vertretungsfall am besten umgegangen werden soll. Es gilt, für den Vertretungsfall eindeutige Rahmenbedingungen zu erarbeiten, die eine realisierbare Vertretung der Kita-Leitungen ermöglichen.

## 6.6 Standardisierung der elektronischen Ablage

Die Analyse und Bewertung der Ist-Situation führt zur Feststellung eines Standardisierungsbedarfs für die elektronische Ablage der Verwaltungsmitarbeiter/-innen der Abteilung 51.3.

Für die elektronische Ablage sind Strukturpläne ein wirksames Mittel, um die im Zuge der Ist-Analyse festgestellten Suchaufwände zu reduzieren. Ein Plan allein reicht jedoch nicht aus. Die Mitarbeiter/-innen müssen die Regelungen zur Ablage und Speicherung der Dokumente auch nachhaltig berücksichtigen. In der Abteilung 51.3 gibt es bereits definierte Archiv-Ordner und Regelungen für Zugriffsberechtigungen. Im Zeitablauf fanden diese Regelungen keine einheitliche Berücksichtigung. Im Ergebnis bestehen derzeit für einige Mitarbeiter/-innen erhebliche Suchaufwände, welche auch bei der Vertretung von Kollegen/-innen zu Ineffizienzen führen.

### Handlungsempfehlung 9

Überarbeitung des Strukturplans für die elektronische Dokumentenablage nach den folgenden Schritten:

1. Überprüfung der aktuellen Ablagestruktur auf ihre Aktualität
2. Meldung seitens der Mitarbeiter/-innen über die derzeit problembehafteten Ablageorte und Zugriffsrechte des eigenen Aufgabenbereiches sowie ggf. des Vertretungsbereiches
3. Aktualisierung bzw. Erstellung einer Ablagestruktur unter Involvierung der Mitarbeiter/-innen bzw. Involvierung von Vertreter/-innen eines jeden Aufgabenbereiches
4. Die überarbeiteten Ablagestrukturen sollten mind. nachfolgende Fragen eindeutig klären:
  - a. Welche rechtlichen bzw. sonstigen Regelungen, Verordnungen oder Dienstanweisungen sind in dem jeweiligen Aufgabenbereich hinsichtlich der Ablage und Archivierung von Dokumenten zu berücksichtigen?
  - b. Für welche Dokumente genügt eine elektronische Ablage und welche Dokumente müssen in Papierform aufbewahrt werden?
  - c. Wo werden welche Dokumente elektronisch abgelegt? (Schaffung von grundlegenden Struktur/ Ablageregeln)
  - d. Wie werden Dokumente korrekt für die Speicherung bezeichnet? (Wie suchen Mitarbeiter/-innen nach Dokumenten?)
  - e. Besitzen alle Mitarbeiter/-innen die notwendigen Zugangs- bzw. Leseberechtigungen zu den Archiv-Ordnern (Speicherorten) ihres Aufgabenbereiches sowie ihres Vertretungsbereiches?

Die Überarbeitung der Ablagestrukturen sollte schrittweise unter aktiver Mitwirkung der Mitarbeiter/-innen erfolgen. Die Aufgabenerledigung in den jeweiligen Aufgabenbereichen nimmt den Großteil der zur Verfügung stehenden Arbeitszeit der Mitarbeiter/-innen ein, sodass die Überarbeitung der Ablagestrukturen als längerfristige und ständige Optimierungsmaßnahme in den Arbeitsalltag integriert werden muss. Für die Fortschrittskontrolle dieser Handlungsempfehlung sollten einzelne Mitarbeiter/-innen benannt werden.

## 6.7 Kommunikationswege

Um dem festgestellten Bedarf nach mehr Austausch (siehe 5.6) zwischen den Mitarbeitern/-innen der pädagogischen Fachberatung, den pädagogischen Stellenleitungen 51.31, 51.32 und 51.33 sowie den Kita-Leitungen – insbesondere zu pädagogischen Fachkonzepten – gerecht zu werden, sollte die Empfehlung in Kapitel 6.3 zur Gestaltung und Etablierung eines partizipativen Entwicklungsprozesses für pädagogische Konzepte umgesetzt werden.

Ein weiterer Optimierungsbedarf zeigt sich hinsichtlich der Kommunikation zwischen den pädagogischen Mitarbeitern/-innen in den städtischen Kitas und den Verwaltungsmitarbeitern/-innen (siehe 5.6). Die Erreichbarkeit der Verwaltungsmitarbeiter/-innen sollte nach Ansicht der Kita-Leitungen und ständigen Leitungsvertretungen für die pädagogischen Mitarbeiter/-innen optimiert werden. Zudem sollten die pädagogischen Mitarbeiter/-innen, insbesondere die Kita-Leitungen und ständigen Leitungsvertretungen, die Aufgabenzuständigkeiten künftig besser beachten. Hierfür kommen verschiedene Optimierungsansätze in Betracht:

- **Kommunikation und Informationsfluss nach dem s. g. Highlander-Prinzip:**  
Derzeit haben die pädagogischen Mitarbeiter/-innen der städtischen Kitas eine Vielzahl an unterschiedlichen Ansprechpartnern/-innen aus der Stadtverwaltung Braunschweig für verschiedene Themen zu berücksichtigen. Beispielsweise werden Themen der Personalverwaltung (z. B. Krank- und Gesundmeldungen) mit den Personalsachbearbeitern/-innen der Abteilung 51.3 und Themen der Instandhaltung/Sanierung mit den Bausachbearbeitern/-innen des FB 65 oder auch mit den Haushaltssachbearbeitern/-innen der Abteilung 51.3 geregelt. Für die Ansprechpartner/-innen gelten unterschiedliche Arbeits- und Sprechzeiten, die seitens der pädagogischen Mitarbeiter/-innen beachtet werden müssen.  
Eine Kanalisierung der Kommunikation nach dem Highlander-Prinzip konzentriert die Kontaktpunkte auf einen bzw. wenige ausgewählte Ansprechpartner/-innen, die jegliche Meldungen der pädagogischen Mitarbeiter/-innen innerhalb der Abteilung 51.3 bzw. innerhalb der Stadtverwaltung Braunschweig gezielt weiterleiten. Die pädagogischen Mitarbeiter/-innen müssen mit Hilfe des Highlander-Prinzips nur noch einen bzw. wenige Ansprechpartner/-innen berücksichtigen und die jeweiligen Meldungen gelangen über die zentralen Ansprechpartner/-innen zu den tatsächlich zuständigen Verwaltungsmitarbeitern/-innen. Dabei sollte eine sehr gute Erreichbarkeit der zentralen Ansprechpartner/-innen für die pädagogischen Mitarbeiter/-innen gewährleistet werden.

### Handlungsempfehlung 10

**Verbesserung der Kommunikation nach dem Highlander-Prinzip**  
zwischen den pädagogischen Mitarbeitern/-innen und den Verwaltungsmitarbeitern/-innen:

1. Diskurs und Entscheidung für bzw. gegen die Einführung einer Kommunikation gemäß dem Highlander-Prinzip, dabei aktive Involviering der pädagogischen Mitarbeiter/-innen sowie der Verwaltungsmitarbeiter/-innen
2. Bestimmung der zentralen Ansprechpartner/-innen innerhalb der Abteilung 51.3
3. Information sämtlicher betroffener Schnittstellen innerhalb der Stadtverwaltung Braunschweig über die geänderte Kommunikation
4. Festlegung der Rahmenbedingungen für die Erreichbarkeit der zentralen Ansprechpartner/-innen (Sprechzeiten und bevorzugte Kommunikationsmittel)
5. Erprobung der neuen Kommunikation für mind. 3 Monate
6. Durchführung einer Evaluation nach mind. 3 Monaten sowie evtl. Anpassung der Kommunikation

- **Erreichbarkeit der Kita-Leitungen:**

Bezüglich der Erreichbarkeit der Kita-Leitungen wurde in den Gruppeninterviews die Anschaffung eines Anrufbeantworters diskutiert. Die Mehrzahl der Interviewteilnehmer/-innen ist für die Einrichtung eines Anrufbeantworters, um störungsfreie Arbeitszeiten zu ermöglichen. Die Kita-Leitungen und Leitungsvertretungen waren sich jedoch einig, dass dieser Anrufbeantworter nicht generell eingeschaltet werden sollte, sondern nur bei Bedarf. Dies sollte mit Bedacht genutzt werden.

### Handlungsempfehlung 11

**Schaffung von störungsfreien Arbeitszeiten: Nutzung von Anrufbeantwortern in den Kindertagesstätten**

nach den folgenden Schritten:

1. Diskussion und Festlegung der Nutzung eines Anrufbeantworters
2. ggf. Bestimmung und Anpassung der technischen Voraussetzungen
3. Kommunikation und Belehrung zur Nutzung gegenüber den Kita-Leitungen

## 6.8 EDV-Kenntnisse und Digitalisierungsansätze

Die mit Schlüsselpersonen aus den Bereichen IT und Personal, Ansprechpartnern aus der Abteilung 51.04 sowie den Kita-Leitungen geführten Interviews ergaben, dass Digitalisierungspotenziale bei der Nutzung mobiler Endgeräte in den Kitas, der Automatisierung von Arbeitsschritten und der Nutzung von Verwaltungssoftware liegen.

### Gesamtkonzept Digitalisierung

Um die Wünsche und Anmerkungen seitens der Verwaltungsmitarbeiter/-innen und Kita-Leitungen auf ihre Realisierbarkeit zu prüfen und konkrete Umsetzungen in die Wege zu leiten, sollte zunächst gemeinsam mit der IT-Abteilung ein Konzept zur Digitalisierung der Abteilung 51.3 und den Kindertagesstätten entwickelt werden. Dieses sollte die Zielsetzungen von Digitalisierungsmaßnahmen und deren Kosten sowie Finanzierung enthalten und mögliche Schnittstellen, wie im Falle der Verwaltung den Fachbereich 10, integrieren. Dabei sollten auch die bereits existierenden Projekte der fröheren Bildung, wie z. B. Bildungs- und Lerngeschichten, in die Konzeption einbezogen werden.

Ein Teil des Niedersächsischen Orientierungsplans für Bildung und Erziehung ist ebenfalls die sogenannte „Ästhetische Bildung“, welche sämtliche Methodik zur Förderung der Sinneswahrnehmungen (z. B. plastisches Gestalten mit verschiedenen Materialien, Zeichnen, Musizieren) im Kita-Alltag beinhaltet. Darin wird auch empfohlen, die Kinder in die kreative Nutzung moderner Medien einzuführen.<sup>22</sup> Dies könnte einen weiteren Ansatz zur Digitalisierung im zu erarbeitenden Konzept darstellen.

#### **Handlungsempfehlung 12**

##### **Entwicklung eines Gesamtkonzepts zur Digitalisierung nach den folgenden Schritten:**

1. Arbeitsgruppe „Digitalisierung“ etablieren, bestehend aus: Vertreter/-in IT, Vertreter/-innen Kita-Leitung, Stellenleitungen, relevante Ansprechpartner/-innen aus den Schnittstellen je nach Thema
2. Diskussion zu Wünschen und deren Machbarkeit sowie konkrete Festlegung von Digitalisierungszielen
3. Priorisierung von Zielsetzungen
4. Bildung von Projektgruppen (idealerweise zusammengesetzt aus mehreren Bereichen) zur Umsetzung und Evaluation
5. Fortlaufende Prüfung der Ziele des Gesamtkonzepts in der Arbeitsgruppe

#### **Erweiterung des Kita-Planers**

Ein spezielles Augenmerk sollte auf die Nutzung der Software „Kita-Planer 2“ gelegt werden, welche die Platzvergabe optimieren und besser steuerbar machen soll. Aktuell wird hier das Basismodul genutzt. Da es positive Beispiele der Nutzung weiterer Module der Software, wie beispielsweise der von den Kita-Leitungen gewünschten Kinder- und Jugendhilfestatistik-Funktion sowie einer Schnittstelle zur Entgeltstelle, gibt, sollte perspektivisch die Erweiterung der Grundfunktionen um weitere Module geprüft werden. Hierzu könnte beispielsweise ein Austausch mit der Stadt Salzgitter stattfinden, da hier der Kita-Planer bereits umfänglich genutzt wird. Darüber hinaus sollten die Kita-Leitungen und ständigen Leitungsvertretungen fortlaufend in der Nutzung der Software geschult werden. Hier empfiehlt sich neben Präsenzformaten auch die Bereitstellung von digitalen Anleitungen zur Nutzung bestimmter Funktionen.

---

<sup>22</sup> Vgl. Niedersächsisches Kultusministerium (2018), Orientierungsplan für Bildung und Erziehung, Gesamtausgabe, S. 26 f.

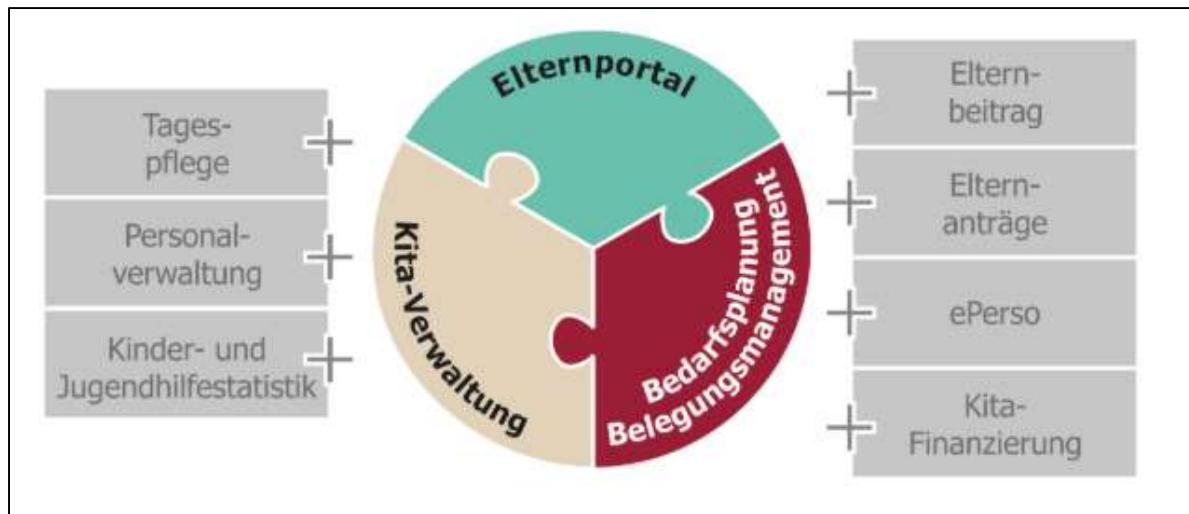


Abbildung 8: Modularer Aufbau des Kita-Planers 2, Quelle: [kita-planer.de/module](http://kita-planer.de/module)

### Handlungsempfehlung 13

#### Erweiterung des Kita-Planers

nach den folgenden Schritten:

1. Einholen von Erfahrungsberichten (z. B. Stadt Salzgitter) zur Arbeit mit anderen Modulen
2. Abstimmung mit Softwareanbieter über die Verwendungsmöglichkeiten
3. Prüfung auf Verwendbarkeit weiterer Module für die Abteilung 51.3 und die Kita-Leitungen
4. Schulung der Kita-Leitungen im Umgang mit der Software (auch wenn keine weiteren Module hinzugefügt werden)
5. Bereitstellung digitaler Kurzanleitungen für die Kita-Leitungen (z.B. im PDF-Format)

## 6.9 Stellenbedarfe

Obwohl eine generelle Personalbedarfsbemessung nicht Gegenstand der vorliegenden Organisationsuntersuchung ist, konnten im Projektverlauf im Rahmen der Ist-Analyse einige Ansatzpunkte für einen möglichen Stellenbedarf festgestellt werden.

#### Verwaltungsmitarbeiter/-innen:

- Wie bereits umfassend im Kapitel 5.3 beschrieben, hat die Ist-Analyse im Innendienst ergeben, dass einige Mitarbeiter/-innen sich an der Auslastungsobergrenze befinden, einzelne Prozesse derzeit noch nicht vollumfänglich ausgeführt werden (Personalmarketing, Controlling) sowie andere Prozesse optimiert werden könnten (z. B. Krank- und Gesundmeldungen, Zentralisierung von verwaltungsbezogenen Aufgaben aus den Kitas in den Innendienst).

Der notwendige Stellenbedarf ist dabei von Faktoren abhängig, die sich gegenseitig beeinflussen (+/-). Dabei ist die aktuelle Auslastung bzw. die Aufgabenverteilung in den Stellenbedarf einzubeziehen. Dies hängt jedoch eng mit perspektivischen Aufgabenänderungen aufgrund von Digitalisierungspotentialen zusammen. Zusätzlich können

Aufgabenänderung und somit auch Stellenbedarf aufgrund der in der Analyse festgestellten Empfehlungen entstehen:

Aktuelle Auslastung/ Aufgabenverteilung	Aufgabenänderungen aufgrund Handlungsempfehlungen der Organisationsuntersuchung	Perspektivische Aufgabenänderungen aufgrund Digitalisierung
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Überlastung in der Personalsachbearbeitung 51.30</li> <li>▪ Prüfung Erweiterung d. Stelle Sachbearbeiter Buchungsangelegenheit</li> <li>▪ Päd. Fachberatung an der Auslastungsgrenze → Aufgabenzuwachs durch z. B. Early Excellence</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Überführung 51.3 in Eigenbetrieb → evtl. Ausbau Personal-SB</li> <li>▪ Errichtung Pool für Verwaltungsaufgaben/ Assistenz (z. B. Rechnungsbearbeitung)</li> <li>▪ Errichtung Pool für Hausmeister-Tätigkeiten</li> <li>▪ Controlling findet derzeit für 51.3 nur im Ansatz statt</li> <li>▪ Personalmarketing findet derzeit nur ansatzweise statt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Entlastung der Personal-SB durch workflowbasierte Digitalisierung des Prozesses Krank-/Gesundmeldung</li> <li>▪ Kita-Planer: Erweiterung um Module zur automatisierten Statistikerstellung, Schnittstelle Entgeltstelle</li> </ul>

Abbildung 9: Ansatz Stellenbedarf 51.3

Im Rahmen einer Personalbedarfsbemessung sollten folgende Aspekte geklärt werden:

- Prüfung der Erweiterung der Stellenanteile der Stelle „Sachbearbeiter Buchungsangelegenheiten“
  - Reichen 0,5 VZÄ aus, wenn künftig evtl. die Rechnungskontierung der Kita-Leitungen übernommen werden soll?
- Stellenausbau für die Pädagogische Fachberatung
  - Derzeit werden diese Aufgaben von zwei Mitarbeiterinnen in Teilzeit wahrgenommen. Wir empfehlen, die Wochenstunden zu erhöhen oder kann eine weitere Stelle geschaffen werden? Können eventuell Fördermittel beantragt werden?
- Stellenausbau für die Personalsachbearbeitung
  - Aufgrund der aktuellen Prozessgestaltung der Krank- und Gesundmeldungen ist von einer weiterhin sehr hohen Arbeitsbelastung auszugehen. Sollte hier keine Anpassung des Prozesses hinsichtlich einer workflowbasierten Lösung erfolgen, so ist hier von einem zusätzlichen Stellenbedarf von mind. 1,0 VZÄ auszugehen. Ebenfalls würde die Aufgabenwahrnehmung im Bereich Personalmarketing je nach Aufgabenportfolio einen zusätzlichen Personalbedarf bedeuten.
- Einrichtung eines Hausmeisterpools für mehrere Kitas
  - Für wie viele Kitas soll ein Hausmeister zukünftig zuständig sein? Welche Aufgaben soll dieser wahrnehmen? (z. B. laufende Instandhaltung kleinerer Reparaturen, Begleitung von Dienstleistungsfirmen bei Reparaturen/ Aufträgen in den Kitas, Botendienste)
- Überprüfung des Stellenausbaus Ökotrophologe/-in:

- Der Zuwachs an Kita-Plätzen führt auch zu einem Aufgabenzuwachs an Beratung der Einrichtungen, Erstellung von Speiseplänen, aber auch an Beratungen und Gesprächen mit den Eltern. Zudem besteht aktuell die Problematik der Vertretung, da die aktuelle Stelleninhaberin alleinig die Aufgaben der Ernährungsberatung in der Abteilung 51.3 wahrnimmt.
- Überprüfung des Stellenbedarfes Controlling
  - Zur Wahrnehmung von Controlling-Aufgaben für die Abteilung 51.3 z. B. in Form von Wirtschaftlichkeitsanalysen ist der benötigte Stellenbedarf zu ermitteln. Dafür sind die Aufgaben und voraussichtlichen -umfänge zu ermitteln. Dabei ist auch die Schnittstelle zum Controlling der Stadtverwaltung Braunschweig zu klären.

#### **Handlungsempfehlung 14**

##### **Überprüfung des Stellenbedarfes in der Abteilung 51.3 nach den folgenden Schritten:**

1. Identifikation der Bereiche, die einen zusätzlichen Stellenbedarf benötigen:
  - Sachbearbeitung Buchungsangelegenheiten
  - Personalsachbearbeitung
  - Bündelung von Stellen/Aufgaben, die mit einer Zentralisierung von Aufgaben aus den Kitas heraus in den Innendienst einhergehen (z. B. Statistikerstellung, Rechnungsbearbeitung)
  - Wahrnehmung zusätzlicher Aufgaben im Bereich Personalmarketing und Controlling
  - Einrichtung eines Hausmeisterpools für mehrere Kitas sowie weiterführende Nutzung als Botendienst (vor allem für Kitas in den Randgebieten Braunschweigs)
  - Überprüfung des Stellenausbaus Ökotrophologe/-in
2. Erhebung der Stellenbedarfe durch Definition der Aufgabenportfolios
3. Durchführung der Personalbedarfsbemessung durch z. B. Schätz- und Richtwertverfahren
4. Anpassung von vorhandenen Aufgabenbeschreibungen
5. Aufnahme der Änderungen in den Stellenplan
6. Besetzung bzw. Neustrukturierung der Stellen

Diese Handlungsempfehlung steht in engem Zusammenhang mit den Empfehlungen zur Erweiterung des Kita-Planers (HE 13) sowie der workflowbasierten Optimierung der Prozesse Krank- und Gesundmeldungen (HE 7), bei welchen sich bei erfolgreicher Einführung freie Stellenkapazitäten aufgrund von Optimierungen ergeben würden. Ebenfalls besteht ein enger Zusammenhang zur HE 16, da aufgrund der Überführung der 51.3 in einen Eigenbetrieb erneut untersucht werden müsste, welche Aufgaben und damit auch Stellenbedarfe in den Eigenbetrieb übergehen.

#### **Pädagogisches Personal:**

- Im Bereich der Kindertagesstätten existiert für das pädagogische Personal sowie für das hauswirtschaftliche Personal eine Personalausfallreserve. Die Bemessung dieser zusätzlichen Stellen wurde dem Beraterteam zusammen mit der Stelle 10.22 umfassend erläutert, sodass die Erfüllung des gesetzlichen Anspruchs sowie darüber hinaus die Bedarfserfüllung gegeben ist. Außerdem wird bereits eine

tatsächliche Quote an Krankentagen in die Berechnung einbezogen, um den zusätzlichen Bedarf zu decken.

- Jedoch ist in den Gesprächen mit den Kita-Leitungen und Leitungsvertretungen deutlich geworden, dass aufgrund des Krankenstandes das Springerpersonal fest verplant ist und eine kurzfristige Reaktion auf personelle Engpässe schwierig ist. Daher sollte die Nutzung flexibler, kurzfristiger Personalbeschaffung, z. B. stundenweiser Einsatz von bereits ausgeschiedenen Mitarbeitern/innen auf Honorarbasis, vermehrt genutzt werden. Die Nutzung von Zeitarbeitsfirmen wird von den Kita-Leitungen und ständigen Leitungsvertretungen kritisch gesehen. Eine entsprechende rechtliche Prüfung des Einsatzes von Mitarbeitern/innen auf Honorarbasis hat im Vorfeld zu erfolgen.

### Handlungsempfehlung 15

Überprüfung der Nutzung flexibler Personalbeschaffungsmaßnahmen als Reserve nach den folgenden Schritten:

1. Rücksprache mit dem FB 10 zu rechtlichen Möglichkeiten der Nutzung alternativer Personalbeschaffungsmodelle, Einbezug des ÖPR
2. Erstellung eines Springerpools mit ehemaligen Mitarbeitern/-innen im Ruhestand durch Abfrage bei den Kita-Leitungen
3. Anfrage bei den entsprechenden ehemaligen Mitarbeitern/innen zur Bereitschaft
4. Erstellung einer Datenbank inkl. aller Kontaktdaten und Präferenzen (z. B. Einrichtungspräferenzen)
5. Klärung der Vertragsgrundlage zusammen mit dem FB 10
6. Schließen der Verträge
7. Information aller Kita-Leitungen und ständigen Leitungsvertretung über die Möglichkeit der Nutzung ehemaliger Mitarbeiter/-innen sowie dazugehöriger Datenbank

## 6.10 Aufbauorganisation

### 6.10.1 Grundlagen

Die Erkenntnisse der Analysephase sowie die in den vorherigen Punkten beschriebenen Optimierungen verdeutlichen, dass es notwendig ist, über die Aufbauorganisation zu diskutieren. Vor allem vor dem Hintergrund, dass wesentliche Optimierungsansätze für eine vollumfängliche Umsetzung eine andere Organisationsform benötigen, ist dies relevant.

Die Abteilung 51.3 Kindertagesstätten stellt in der Stadtverwaltung Braunschweig sowohl in der Art und Weise des Aufgabenfeldes (Betrieb von Kindertagesstätten), der notwendigen Prozesse als auch in der Anzahl der Mitarbeiter/-innen eine Besonderheit dar. Dies wurde in Bezug auf die Prozesse Personalbeschaffung, Personalbewirtschaftung sowie Gebäude und Ausstattung sehr deutlich. Hierbei sind die entsprechenden Verwaltungsprozesse z. B. zu lang andauernd für die Einstellung von Mitarbeiter/-innen, zu wenig auf die Besonderheiten von Kindertagesstätten abgestimmt (vorausschauende Besetzung, Personalmarketing, Einarbeitung etc.), zu ineffizient für die täglichen Anforderungen (Krank-/Gesundmeldungen, Bestellung von Lebensmitteln etc.) und zu kritisch für die zu erfüllenden Regelungen (Mindestanzahl Erzieher/-innen, Instandhaltung etc.).

Zahlreiche dieser Prozesse (z. B. Personalbeschaffung) können nicht wesentlich durch Optimierungen, Anpassung der Schnittstellen oder Veränderungen der Zuordnung in der Verwaltung verbessert werden. Vielmehr stellt sich die Frage, ob eine Veränderung der Organisationsform wesentliche Vorteile bieten könnte. Daher werden in den nachfolgenden Darstellungen die möglichen Organisationsvarianten bestimmt und anhand von Kriterien die vorteilhafteste Variante beschrieben. Im Ergebnis der Prüfung erfolgt die Ableitung einer Handlungsempfehlung zur Umsetzung.

Im Niedersächsischen Kommunalverfassungsgesetz (NKomVG) sind in den §§ 136-137 mögliche Organisationsformen außerhalb der Ämterstruktur (Status quo) benannt. Daneben werden im § 136 NKomVG besondere Bedingungen für Einrichtungen des Erziehungs- und Bildungswesens angegeben, wenn diese in eine der genannten Organisationsformen (insbesondere der privaten Rechtsform) überführt werden sollen. Grundsätzlich sind die folgenden Varianten außerhalb der Ämterstruktur möglich:

### **Regiebetrieb**

Der Regiebetrieb stellt eine besondere Form der Ämterstruktur dar. Der Regiebetrieb ist vollständig (haushälterisch und prozessual) in die Stadtverwaltung (ohne eigenen Stellenplan und ohne eigene Organe) integriert. Damit stellt diese Variante keinen Unterschied zur derzeitigen Organisationsform dar.

### **Eigenbetrieb**

Der Eigenbetrieb ist eine Organisationsform mit selbstständiger Wirtschaftsführung (Stellenplan, Organe etc.) und wird als Sondervermögen einer Kommune bezeichnet. Der Eigenbetrieb agiert vollständig außerhalb der Ämterstruktur und vereint damit die Vorteile einer selbstständigen Organisation sowie einer kommunalen Anbindung. Die Stadt Dresden hat ihre Kindertagesstätten beispielsweise im Eigenbetrieb Kindertageseinrichtungen Dresden organisiert.

### **Kommunale Anstalten öffentlichen Rechts**

Anstalten des öffentlichen Rechts sind Einrichtungen, die dauerhaft einem öffentlichen Zweck dienen oder Aufgaben des Staates übernehmen (z. B. Rundfunkanstalten, Handelskammern). Diese Organisationsform ist für die Verwaltung und den Betrieb von Kindertagesstätten nicht geeignet. Zudem ist die Umsetzung sehr aufwendig und die Gründung kann nur durch das Land Niedersachsen erfolgen.

### **Private Rechtsform**

Diese Organisationsform (z. B. GmbH) eignet sich grundsätzlich für die Verwaltung und den Betrieb von Kindertagesstätten. Im Niedersächsischen Kommunalverfassungsgesetz gibt es jedoch erstens Beschränkungen hinsichtlich der Überführung von Aufgaben der Bildung und Erziehung in eine private Rechtsform. Darüber hinaus gilt der Grundsatz, dass die Aufgabe nicht besser und wirtschaftlicher von einem privaten Dritten erfüllt werden könnte. Dies würde im Widerspruch zur Verwaltung und zum Betrieb von Kindertagesstätten der Freien Träger stehen. Daher ist diese Variante kommunalrechtlich sehr schwer bzw. nicht durchsetzbar.

Im Ergebnis sind daher nur die Organisationsformen Ämterstruktur (Status Quo) und Eigenbetrieb möglich. In der nachfolgenden Übersicht sind die wesentlichen Grundlagen beider Varianten dargestellt.

	Ämterstruktur	Eigenbetrieb
gesetzliche Grundlagen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Niedersächsisches Kommunalverfassungsgesetz (NKomVG)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Niedersächsisches Kommunalverfassungsgesetz (NKomVG)</li> <li>Eigenbetriebsverordnung (EigBetrVO)</li> </ul>
rechtlicher Status	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kommune als rechtlich selbständige Organisationsform, Abteilung rechtlich unselbständig</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>rechtlich unselbständige öffentlich-rechtliche Organisationsform</li> </ul>
Haftung	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gemeinde haftet mit ihrem Vermögen</li> <li>Haftung Oberbürgermeister</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>siehe Ämterstruktur, zzgl. Haftung Eigenbetriebsleiter</li> </ul>
Personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>Beamten- oder Tarifrecht</li> <li>Personalrat der Kommune</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Beamten- oder Tarifrecht</li> <li>eigener Personalrat oder die Zuständigkeit liegt beim Personalrat der Kommune</li> </ul>
Wirtschaftsführung	<ul style="list-style-type: none"> <li>kaufmännische Buchführung</li> <li>Beschlussfassung über Wirtschaftsplan und Jahresabschluss gemäß NKomVG</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>kaufmännische Buchführung</li> <li>Beschlussfassung über Wirtschaftsplan und Jahresabschluss gemäß NKomVG und EigBetrVO</li> </ul>
Sonstiges		<ul style="list-style-type: none"> <li>Beteiligung Dritter durch Aufnahme in Betriebsausschuss möglich</li> </ul>

Abbildung 10: Grundlagen der Varianten Beibehaltung Status Quo sowie Eigenbetrieb

### 6.10.2 Bestimmung der Vergleichskriterien

Die Grundlagen des Variantenvergleichs sind die Präzisierung der Anforderungen seitens der Stadt Braunschweig (siehe Workshop im Kapitel 3) sowie die Bestimmung der Ausgangssituation der zu untersuchenden Organisationen. Im vorherigen Kapitel wurden die zwei möglichen Varianten dargestellt.

In diesem Kapitel sollen nun die jeweiligen Charakteristika der Varianten anhand von Kriterien diskutiert und bewertet werden. Die Gemeindeordnung des Landes Niedersachsen enthält hierzu keine eindeutigen Vorgaben. Demnach wurden die Kriterien an die Vorgaben anderer Bundesländer angelehnt.

Der Vergleich stellt strategische, organisatorische, wirtschaftliche, rechtliche und steuerrechtliche Unterschiede sowie Auswirkungen dar.



Abbildung 11: Vergleichskriterien zur Bewertung der Varianten zur Optimierung der Aufbauorganisation

<p><b>Strategische Kriterien</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kann eine Einflussnahme der Stadt gewährleistet werden?</li> <li>▪ Werden Steuerungs- und Kontrollmöglichkeiten der Stadt eingeschränkt?</li> <li>▪ Werden die strategischen Vorgaben der Stadt erfüllt?</li> <li>▪ Kommt es zu einer Einschränkung des Handlungsspielraums oder der Mitbestimmung?</li> </ul>	<p><b>Wirtschaftliche Kriterien</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Welche Möglichkeiten bestehen hinsichtlich der Budgetierung und der Mittelverwendung?</li> <li>▪ Welche finanziellen Auswirkungen ergeben sich auf den Haushalt?</li> <li>▪ Welche finanziellen Auswirkungen ergeben sich durch die Veränderung?</li> </ul>
<p><b>Organisatorische Kriterien</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kann eine transparente und klare Abgrenzung der Aufgabenwahrnehmung geschaffen werden?</li> <li>▪ Erfolgt eine Optimierung von Entscheidungsprozessen?</li> <li>▪ Kann eine Optimierung von Abstimmungs- und Umsetzungsprozessen erzielt werden?</li> <li>▪ Wie hoch ist der organisatorische Aufwand der Umstrukturierung?</li> <li>▪ Welche Auswirkungen auf die Schnittstellenzusammenarbeit könnte bzw. müsste eine Änderung der Organisationsform mit sich bringen?</li> <li>▪ Welche organisatorischen Auswirkungen im Hinblick auf die Aufbau- und Ablauforganisation würden sich durch Änderungen der Aufgabenerledigung ergeben?</li> </ul>	<p><b>Rechtliche und steuerrechtliche Kriterien</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sind kommunalrechtliche Genehmigungen/Beschlüsse einzuholen?</li> <li>▪ Welche personalrechtlichen Aspekte sind zu beachten?</li> <li>▪ Sind Fördermittelbindungen zu beachten?</li> <li>▪ Welche Auswirkungen bestehen durch arbeitsrechtliche Aspekte (qualitativ und quantitativ)?</li> <li>▪ Ist die Variante mit Haftungsrisiken verbunden?</li> <li>▪ Gibt es vergaberechtliche Auswirkungen?</li> <li>▪ Werden andere Steuerzahlungen ausgelöst?</li> </ul>

### **6.10.3 Bewertung der Varianten**

In diesem Kapitel werden die Diskussion und die Bewertung der Varianten anhand der zu-letzt dargestellten Kriterien vorgenommen.

#### **6.10.3.1 Variante Ämterstruktur**

Diese Variante ist die derzeitige Organisationsform der Abteilung 51.3.

##### **Strategische Kriterien**

In dieser Variante sind die Steuerung und die Kontrolle über die Gremien der Stadt Braunschweig umfänglich möglich. Somit ist die Einflussnahme vollständig gegeben. Die Vorgaben der Stadt Braunschweig werden über den Stadtrat sowie die Verwaltungsgremien erfüllt. Es bestehen keine Einschränkungen der Handlungsspielräume und der Mitbestimmung.

##### **Organisatorische Kriterien**

Die Aufgabenwahrnehmung ist gemäß dem Organigramm und den jeweiligen Stellenbeschreibungen klar abgegrenzt. Eine Optimierung der Entscheidungsprozesse gemäß der Analyse und Bewertung der durchgeföhrten Organisationsuntersuchung ist nicht vollumfänglich möglich (Personalakquise, Personalverwaltung). Ebenfalls ist in der derzeitigen Organisationsform keine vollumfängliche Optimierung der Abstimmungs- und Umsetzungsprozesse möglich (Ausfall von Personal, Instandhaltungen).

##### **Wirtschaftliche Kriterien**

Die Regelungen für die Budgetierung und die Mittelverwendung richten sich nach dem Produktplan und der Produktverantwortlichkeit der Stadt Braunschweig.

##### **Rechtliche und steuerrechtliche Kriterien**

In dieser Variante haben diese Kriterien keine Relevanz.

#### **6.10.3.2 Variante Eigenbetrieb**

In dieser Variante würde die Abteilung 51.3 Kindertagesstätten in einen Eigenbetrieb überführt und aus der derzeitigen Ämterstruktur herausgelöst werden. Dieser Eigenbetrieb würde über die Betriebsleitung und das Kontrollorgan Betriebsausschuss geföhrt. Damit würden die Verantwortung für die Verwaltung und den Betrieb der Kindertagesstätten auf den Eigenbetrieb übergehen und somit auch die personellen und betriebswirtschaftlichen Aufgaben.

##### **Strategische Kriterien**

In dieser Variante erfolgen die Steuerung und die Kontrolle über den Stadtrat und den Betriebsausschuss des Eigenbetriebs. Somit ist die Einflussnahme der Stadt Braunschweig vollständig gegeben. Die Vorgaben der Stadt Braunschweig können über den Stadtrat im Rahmen der Verabschiedung der Wirtschaftsplanung sowie über die Betriebsausschusssitzungen erfüllt werden. Darüber hinaus besteht auch die Möglichkeit der Verabschiedung von Eigentümerzielen zur Erfüllung von Vorgaben. Es bestehen keine Einschränkungen der Handlungsspielräume und der Mitbestimmung.

## Organisatorische Kriterien

Die Aufgabenwahrnehmung kann in dieser Variante zwischen der Stadtverwaltung und dem Eigenbetrieb eindeutig geregelt werden. Des Weiteren besteht die Möglichkeit für bestimmte Aufgaben, die die Verwaltung für den Eigenbetrieb wahrnimmt (z. B. Buchhaltung), vertragliche Vereinbarungen zu treffen.

Die Entscheidungsprozesse können im Eigenbetrieb erheblich effizienter gestaltet werden, da ein Eigenbetrieb die Budget- und Personalhoheit besitzt. Die Abstimmungs- und Umsetzungsprozesse können entsprechend den Erkenntnissen der Organisationsuntersuchung optimiert werden, da wesentliche Abstimmungspunkte (Personal, Instandhaltungen) in der Verantwortung der Betriebsleitung liegen und keine weiteren Schnittstellen für Entscheidungen sowie die Durchführungen notwendig sind.

Die Umsetzung ist innerhalb von 18-36 Monaten möglich und benötigt vor allem hinsichtlich der Befassung mit den politischen Gremien einen Aufwand. Die Errichtung des Eigenbetriebs selbst ist aufwandsgering.

Die Anzahl der Schnittstellen würde beim Eigenbetrieb im Gegensatz zur Ämterstruktur deutlich reduziert und die Zusammenarbeit mit den verbliebenen Schnittstellen zur Stadtverwaltung könnte, wie bereits dargestellt, über vertragliche Vereinbarungen geregelt werden. Die Ablauf- und Aufbauorganisation würde sich hinsichtlich der verschiedenen Prozesse dahingehend ändern, dass heutige Schnittstellenprozesse in die Prozesse des Eigenbetriebs übergehen.

## Wirtschaftliche Kriterien

Der Eigenbetrieb hat das Budgetrecht und damit die Verantwortung, Mittel zwischen Budgets zu verschieben oder in Abstimmung mit dem Betriebsausschuss Budgets zu erhöhen. Die Mittelverwendung wird durch die Wirtschaftsplanung determiniert.

Zusätzliche Kosten würden nur für Gründungskosten und jährliche Jahresabschlussprüfungen anfallen (Kosten der Gründung des Eigenbetriebes (Umstellung Verträge etc.) ca. 10.000 EUR und laufende zusätzliche JA-Prüfung (ca. 5.000 EUR - 8.000 EUR)).

Der Eigenbetrieb würde zukünftig im Haushalt als Sondervermögen abgebildet.

## Rechtliche und steuerrechtliche Kriterien

Für die Errichtung des Eigenbetriebes sind sowohl Beschlüsse der städtischen Gremien als auch eine Genehmigung der Kommunalaufsicht notwendig.

Im Eigenbetrieb würde sich personalrechtlich außer dem neuen Vertragspartner nichts ändern. Das Personal ist dann disziplinarisch und fachlich der Betriebsleitung unterstellt. Auch arbeitsrechtlich ergeben sich keine Veränderungen. Haftungsrechtlich würden sich ebenfalls nur im Hinblick auf die heutige Abteilungsleitung in Bezug zur zukünftigen Betriebsleitung Veränderungen (z. B. Personalverantwortung, Budgetverantwortung) ergeben. Die Stadt Braunschweig würde weiter Haftungsträger bleiben. Der Eigenbetrieb kann eine eigene Vergabestelle sein oder die Vergaben wie bisher über die Vergabestelle der

Stadt Braunschweig durchführen lassen. Für den derzeitigen Leistungsbereich entstehen in dieser Variante keine steuerlichen Veränderungen.

Es empfiehlt sich die Gebäude und Anlagen (Kindertagesstätten, Spielplätze, Grünanlagen etc.) im Vermögen der Stadtverwaltung zu belassen. Damit sind keine Fördermittelbindungen bei der Errichtung des Eigenbetriebs zu beachten.

#### 6.10.4 Fazit und Handlungsempfehlung

Die in der Analyse und Bewertung der durchgeführten Organisationsuntersuchung ermittelten Optimierungen lassen sich vollumfänglich in der Organisationsform Eigenbetrieb umsetzen. In der Ämterstruktur wären einige Themen (z. B. Personaleinstellungen, Personalverwaltung) nicht vollständig umsetzbar. Des Weiteren spricht für die Variante Eigenbetrieb der hohe Personalumfang der Abteilung 51.3, die Besonderheit der Abteilung gegenüber der Verwaltung und der geringe organisatorische Aufwand zur Errichtung des Eigenbetriebs. In keinem der geprüften Kriterien stellt die Variante Eigenbetrieb eine Verschlechterung gegenüber dem Status Quo dar. Daher empfehlen wir die Überführung der Abteilung 51.3 in einen Eigenbetrieb.

##### Handlungsempfehlung 16

###### Überführung der Abteilung 51.3 Kindertagesstätten in einen Eigenbetrieb nach den folgenden Schritten:

1. Interne Grundsatzentscheidung zur weiteren organisatorischen Aufstellung der Abt. 51.3
2. Erstellung eines Eigenbetriebskonzepts (Aufgaben, Personal, Schnittstellen, Prozesse, Budget etc.)
3. Erstellung einer Beschlussvorlage für die Gremien der Stadt Braunschweig auf der Grundlage des Eigenbetriebskonzepts
4. Beschluss der Errichtung des Eigenbetriebs durch die Gremien der Stadt Braunschweig sowie Genehmigung durch die Kommunalaufsicht
5. Errichtung des Eigenbetriebs und damit Überführung der Aufgaben, des Personals, der finanziellen Grundausstattung etc.
6. Evaluierung der Maßnahmen und gegebenenfalls Anpassung nach 24 Monaten

Darüber hinaus ist im Rahmen einer möglichen Umsetzung der Überführung der Abteilung 51.3 Kindertagesstätten in einen Eigenbetrieb die rechtssichere Beteiligung der Gleichstellungsbeauftragten und des Personalrates zu berücksichtigen.

## 7 Umsetzungskonzept

### 7.1 Vorbemerkungen und Veränderungsbegleitung

Mit der Umsetzung der benannten Maßnahmen und der damit einhergehenden Änderung der Aufgaben und Prozesse beginnt für die Abteilung 51.3 sowie für die in Verbindung stehenden Bereiche der Stadtverwaltung Braunschweig ein umfangreicher Veränderungsprozess.

Die erfolgreiche Implementierung der in der Soll-Konzeption benannten Themen wird stark von der Begleitung der Mitarbeiter/-innen in diesem Veränderungsprozess leben und erheblich von der Motivation und der Involvierung der Mitarbeiterschaft abhängen.

Die Ergebnisse des Projekts und Erwartungen der am Projekt beteiligten Mitarbeiter/-innen sowie die formulierten Anforderungen verdeutlichen, welche Hoffnungen die Mitarbeiter/-innen mit diesen Themen und der damit verbundenen Neuausrichtung verknüpfen und welche motivierenden Potenziale damit einhergehen können.

Daher sollen dem Umsetzungskonzept zunächst allgemeine Themen vorangestellt werden, die für eine erfolgreiche Umsetzung notwendig sind.

#### Erfolgsfaktor Umsetzungsorganisation

Ein erfolgreicher Umsetzungsprozess innerhalb der Abteilung 51.3 sollte eine strukturierte und geplante Vorbereitung und Durchführung sowie ein Monitoring des Veränderungsprozesses und der damit einhergehenden Maßnahmen umfassen.

Jede Umsetzungsmaßnahme sollte damit beginnen, dass die für das Umsetzungsziel notwendigen Aufgaben, Verantwortlichkeiten, Termine und benötigen Ressourcen benannt werden. Zu jeder Phase sollten die Betroffenen wissen, warum welche Veränderungsmaßnahme erfolgt und was diese Veränderung für den Einzelnen bedeutet.

Um eine begleitende Dokumentation zu ermöglichen, könnte für jede Umsetzungsempfehlung ein Maßnahmensteckbrief erstellt werden, welche von einer Steuerungsgruppe (z. B. ehemalige Projektgruppe) fortlaufend aktualisiert wird. So können Meilensteine und Erfolgsfaktoren festgehalten werden.

Ein Beispiel für einen Maßnahmensteckbrief ist auf der folgenden Seite dargestellt.

ID / Bezeichnung der Maßnahme	Prio*	IT Relevanz	Beteiligte	Verantwortlicher
<b>Beschreibung der Maßnahme</b>				
<b>Ausgangssituation und Bewertung</b>		<b>Zielsetzung</b>		
<b>Grobe Skizzierung / Meilensteine</b>		<b>Kritische Erfolgsfaktoren</b>		

Abbildung 12: Beispiel für ein Maßnahmensteckbrief während der Umsetzungsphase

### Erfolgsfaktor Partizipation

Ein weiterer wichtiger Faktor am Anfang des Umsetzungsprojektes ist die Analyse aller Interessengruppen bzw. im vorliegenden Fall vor allem der betroffenen Mitarbeiter/-innen.<sup>23</sup> Daher sollte es einer der ersten Schritte sein, die betroffenen Mitarbeiter/-innen sowie deren Wünsche und Ängste zu identifizieren und geeignete Maßnahmen für ihre Beteiligung im Veränderungsprozess zu eruieren. Erfahrungsgemäß nehmen die Widerstände in Veränderungsprozessen durch die Beteiligung von betroffenen Mitarbeitern/-innen ab. Zudem kann durch die gezielte Einbindung der Betroffenen im Veränderungsprozess ein besseres Ergebnis erzielt werden.

### Erfolgsfaktor Kommunikation

Erfahrungsgemäß ist Kommunikation einer der entscheidenden Faktoren für erfolgreiche Veränderungsprozesse. Sie schafft Transparenz und Orientierung und dient als Instrument zur Beilegung von Konflikten sowie zur Vermeidung von Widerständen.

- Schaffung von informatorischer Transparenz

Zu einem zieleffizienten Wandel gehört die ausreichende Information der Beteiligten und Betroffenen. Hierzu zählt die Übermittlung der Gründe für den Wandel sowie dessen Notwendigkeit. Insbesondere die Ziele müssen vermittelt werden, damit jede/r Mitarbeiter/-in weiß, worauf er/sie sich einstellen muss und die Chance bekommt, sich damit zu identifizieren und gegebenenfalls Rückfragen zu stellen.

- Erkennen und Abschwächen von Widerständen

<sup>23</sup> Auch Mitarbeiter/-innen aus Schnittstelleneinheiten der Stadtverwaltung Braunschweig sind von den Veränderungen der Abteilung 51.3 betroffen und müssen entsprechend informiert und involviert werden.

Widerstände sind meist das Ergebnis von fehlgeschlagenen Kommunikationsprozessen. Daher ist es für den Erfolg wegweisend, dass Widerstände möglichst bereits im Vorfeld erkannt werden. So kann die weitere Kommunikation diese präventiv aufgreifen.

- Verstärkung des Prozesses im Sinne positiver Rückkopplung

Gerade zu Beginn eines Umsetzungsprozesses herrscht bei Mitarbeitern/-innen oftmals Skepsis. Damit sich diese nicht in Widerstände wandeln, müssen die Erfolge der eingeleiteten Veränderungen in Form eines Feedbacks vermittelt werden. Dieses Vorgehen erhält oder erhöht die Motivation.

Eine Methode, welche alle genannten Erfolgsfaktoren berücksichtigt, ist die Nutzung von Kanban zur Veränderungsbegleitung. Kanban ist eine agile Technik der Prozesssteuerung im Rahmen des Change-Managements, durch deren Einsatz der Projektfortschritt für alle Beteiligten visualisiert und transparent gemacht wird sowie vor allem der Widerstand bei der Einführung von Maßnahmen verringert werden kann. Engpässe und parallele Arbeiten werden auf diese Weise ebenfalls sichtbar gemacht.

Dafür wird eine Kanban-Wand genutzt, die für alle Mitarbeiter/-innen sichtbar platziert wird. Diese besteht idealerweise aus einem Whiteboard und Haftnotizen oder Karteikarten (vgl. dazu Abbildung 8). Jede dieser Karten (oder Notizen) repräsentiert eine Aufgabe der unterschiedlichen Umsetzungsempfehlungen im Veränderungsprozess. Eine Aufgabe wandert dabei von links nach rechts, also von Spalte zu Spalte. Dabei kann durch Farben oder weitere Notizen die Verantwortlichkeit visualisiert werden.

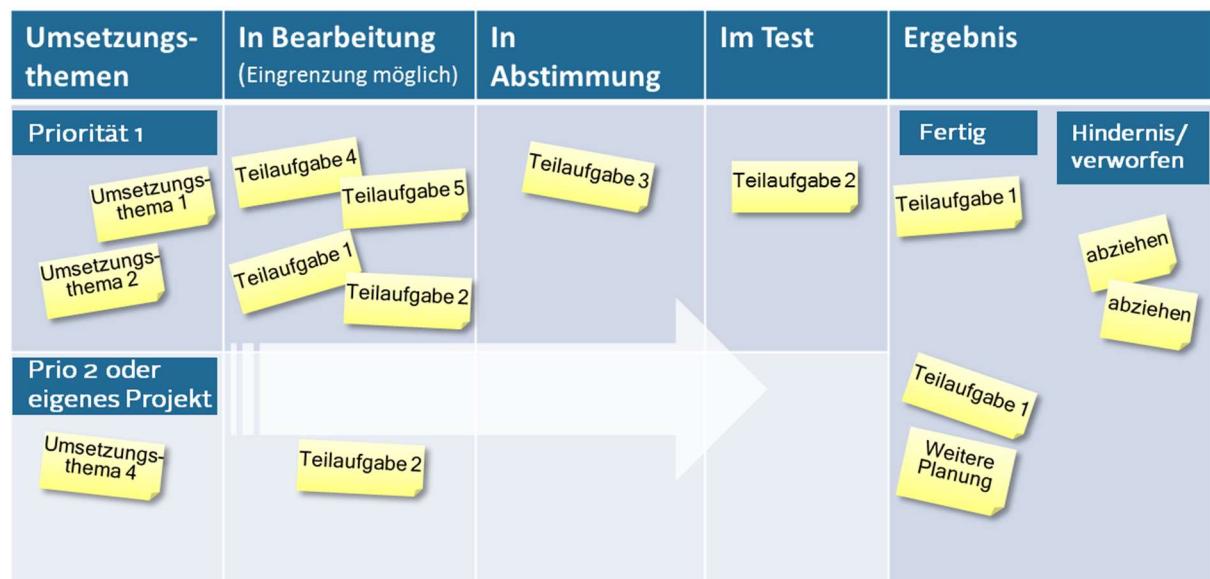


Abbildung 13: Beispiel einer Kanban-Wand

## 7.2 Empfehlungen

Die nachfolgende Beschreibung der Umsetzung erfolgt getrennt nach den bereits erläuterten Soll-Themen, nimmt eine Priorisierung dieser Themen vor und stellt maßnahmenbezogen die internen (innerhalb der Abteilung 51.3) und externen (Organisationseinheiten der Stadtverwaltung Braunschweig, bzw. externe Dritte) Verantwortlichkeiten dar.

Für die Umsetzung dieser Themen muss eine Priorisierung und damit verbundene Festlegung eines Zeithorizonts erfolgen. Wir schlagen eine Priorisierung gemäß der Kategorien A bis C vor.

- A - höchste Priorität: schnellstmöglicher Beginn der Umsetzung
- B - mittlere Priorität: Umsetzungsbeginn nach 6 Monaten
- C - geringe Priorität: mittelfristige Umsetzung

Empfehlung	Prio- rität	Bemerkungen/ möglicher Umsetzungs- zeitplan
<b>1 Erstellung Aufgabenprofil einer Kita-Leitung</b>	A	Jan. 2021 – April 2021
1. Neudefinition der Aufgaben einer Kita-Leitung		
2. Abstimmung und Feinjustierung des Entwurfs mit Abteilungs-, Stellen- und ausgewählten Kita-Leitungen		
3. Zuordnung von nun nicht besetzten Aufgaben zu anderen Stellen bzw. Optimierung von Prozessen		
4. Kommunikation des abgestimmten Aufgabenportfolios gegenüber allen Kita-Leitungen sowie Leitungsvertretungen.		
<b>2 Überprüfung des Aufgabenportfolios der Kita-Leitungen auf übertragbare Aufgaben für Verwaltungsmitarbeiter/-innen</b>	A	Jan. 2021 – Dez. 2021
1. Beschreibung der Aufgabenbestandteile / Prozessschritte, die übernommen werden sollen – Leitfragen: <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Welche Schritte der Rechnungsbearbeitung können übernommen werden und welche müssen weiterhin von den Kita-Leitungen ausgeübt werden?</li> <li>b. Welche statistischen Erhebungen / Zuarbeiten können nicht von den Kita-Leitungen effizient erstellt werden und sollten daher übernommen werden?</li> </ol>		Bezug zu HE 1
2. Bestimmung der Mitarbeiter/-innen der Abteilung 51.3 bzw. Schnittstellen der Stadtverwaltung Braunschweig, die evtl. die Aufgaben künftig erledigen könnten		
3. Vorüberlegung der mit den Aufgabenübertragungen verknüpften Prozessänderungen oder Änderungen in der Aufgabenerledigung		
4. Abstimmung, Planung und Vorbereitung der Aufgabenübertragung unter Involvierung der betroffenen Mitarbeiter/-innen bzw. Schnittstellen		
5. Finale Aufgabenübertragung ab einem zuvor abgestimmten Zeitpunkt		
6. Erste Evaluierung der Aufgabenübertragung/Aufgabenerledigung nach ca. 3 Monaten		
<b>3 Erweiterung des Aufgabenportfolios um neue Aufgaben</b> Das Aufgabenportfolio der Abteilung 51.3 sollte eine Erweiterung um die nachfolgend aufgeführten Aufgaben erhalten: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wirtschaftlichkeitsanalysen (Controlling) und</li> <li>• Personalmarketing</li> </ul> 1. Definition der Aufgabengebiete (Zielsetzung, Funktion, relevante Schnittstellen und Gesamtprozesse)	B	April 2021 – März 2022

<ol style="list-style-type: none"> <li>2. Eindeutige Auflistung der Arbeitsinhalte (insbesondere der niveaubestimmenden Inhalte)</li> <li>3. Ableitung der Anforderungen (Qualifikationen, Kenntnisse und Fertigkeiten) für die Tätigkeiten</li> <li>4. Bestimmung der Verantwortlichkeiten (Definition der Rollen) innerhalb der Abteilung</li> <li>5. Bestimmung und Definition der Interaktionen mit Schnittstellen (Zuarbeiten, Abstimmungen usw.)</li> <li>6. Ggf. Anmeldung des Stellenbedarfes bei FB 10, Beschluss Haushaltsplan, Stellenbesetzungsverfahren</li> </ol>			
<b>4 Erstellung von Aufgaben- und Prozessbeschreibungen</b>	<b>A</b>	<b>Jan. 2021 – Sept. 2021</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Überprüfung der vorhandenen Aufgaben- und Prozessbeschreibungen auf ihre jeweilige Aktualität und Verwendbarkeit</li> <li>2. Kritische Prüfung der Aufgaben- und Vertretungsbereiche sämtlicher Verwaltungsmitarbeiter auf evtl. fehlende Aufgaben- und Prozessbeschreibungen</li> <li>3. Aktualisierung der Aufgaben- und Prozessbeschreibung bzw. Erstellung von bisher fehlenden Beschreibungen</li> <li>4. Ziel ist es, <ul style="list-style-type: none"> <li>a. eindeutige, sachliche und für Dritte leicht verständliche Beschreibungen zu erstellen, die</li> <li>b. die Ausführungsbedingungen sowie Hilfsmittel (Formulare, Software, Berechnungstabellen usw.) zur Erledigung der Aufgaben/Prozesse erläutern.</li> </ul> </li> <li>5. Etablierung einer regelmäßigen Überprüfung der Aufgaben- und Prozessbeschreibungen</li> </ol>		Aufnahme der Kernprozesse und ihrer Prozessschritte bereits nach BPMN2-Standard erfolgt.	
<b>5 Prozessgestaltung und Etablierung neuer Prozesse</b>	<b>C</b>	<b>Jan. 2022 – Juni 2022</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identifikation von neuen Prozessen und Modellierung der Prozessschritte: <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Personalmarketingprozesse</li> <li>b. Controlling -Prozesse (Wirtschaftlichkeitsanalyse)</li> </ul> </li> <li>2. Aufnahme der Prozesse in ein Prozessmodell in chronologisch-sachlogischer Abfolge der Funktionen bzw. Tätigkeiten – idealerweise erfolgt die Dokumentation in einem Flussdiagramm.</li> <li>3. Übersichtsdarstellung auf Ebene der Hauptaufgaben</li> <li>4. Schrittweise Erarbeitung der Detailmodelle auf Teilaufgabenbene</li> <li>5. Vervollständigung der Prozesse durch die Dokumentation einzelner Attribute je Prozessschritt (Attribute sind z. B. Verantwortliche, Formulare, Fristen)</li> <li>6. Bei Bedarf: Darstellung von Sonderfällen in einzelnen Verfahrensanweisungen</li> </ol>		zunächst ist HE 3 umzusetzen	
<b>6 Prozessgestaltung von derzeit nicht standardisierten Prozessen</b>	<b>C</b>	<b>Okt. 2021 – März 2022</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identifikation der zu definierenden Prozesse. Gemäß den Ergebnissen der Prozess-Ist-Analyse sollten die nachfolgenden Prozesse gestaltet und etabliert werden: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entwicklungsprozesse für pädagogische Konzepte</li> <li>• Einarbeitungsprozesse (Onboarding) neuer Verwaltungsmitarbeiter/-innen</li> </ul> </li> <li>2. Erarbeitung bzw. Festlegung der einzelnen Prozessschritte durch die in den Prozess involvierten Mitarbeiter/-innen, z. B. im Rahmen eines Workshops. Nachfolgende Leitfragen sollten im Rahmen der Erarbeitung geklärt werden: <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Welches Ziel bzw. welches Ergebnis soll der erfolgreiche Prozessablauf verfolgen bzw. erbringen? Beispiel: Für die Erarbeitung neuer pädagogischer Konzepte sollte u. a. das Ziel bestehen, einen partizipativen Prozess unter Involvierung der</li> </ul> </li> </ol>			

	<p>pädagogischen Fachberatung, der pädagogischen Stellenleitungen und der Kita-Leitungen zu gestalten.</p> <p>b. Welche einzelnen Aufgaben gehören dem künftigen Prozess an?</p> <p>c. Welche Mitarbeiter/-innen bzw. Organisationseinheiten der Stadtverwaltung Braunschweig sind für die Erledigung welcher Aufgaben zuständig?</p> <p>d. Welche Zuarbeiten oder auch Teilergebnisse sind wann genau im Prozessablauf zu erstellen?</p> <p>e. Welche evtl. Genehmigungen oder Beschlüsse sind einzuholen?</p> <p>f. Welche Abstimmungsrunden sind abteilungsintern und abteilungsübergreifend im Zuge des Prozesses zu etablieren?</p>		
	<p>3. Festlegung der chronologisch-sachlogischen Abfolge der Funktionen bzw. Tätigkeiten im Prozessablauf – idealerweise erfolgt die Dokumentation in einem Flussdiagramm.</p>		
	<p>4. Erstellung einer Prozessdokumentation</p>		
<b>7 Erarbeitung und Implementierung von Prozessoptimierungen</b>		<b>A</b>	Jan. 2021 – Dez. 2021
1. Identifikation der zu optimierenden Kernprozesse:	<p>a. Einstellungsprozess extern</p> <p>b. Krank- und Gesundmeldungen des pädagogischen Personals</p> <p>c. Bausachbearbeitung   Instandhaltung</p> <p>d. Bausachbearbeitung   Sanierung</p> <p>e. Lebensmittelbeschaffung Kindertagesstätten</p>		Prozessoptimierungen sind teilweise während des Projektes schon erfolgt (→ Prozessworkshop), siehe Anlage
2. Aufnahme der Prozesse in ein Prozessmodell in chronologisch-sachlogischer Abfolge der Funktionen bzw. Tätigkeiten – idealerweise erfolgt die Dokumentation in einem Flussdiagramm.	<p>a. Übersichtsdarstellung auf Ebene der Hauptaufgaben</p> <p>b. Schrittweise Erarbeitung der Detailmodelle auf Teilaufgabenebene</p>		
3. Vervollständigung der Prozesse durch die Dokumentation einzelner Attribute je Prozessschritt (Attribute sind z. B. Verantwortliche, Formulare, Fristen)			
4. Bei Bedarf: Darstellung von Sonderfällen in einzelnen Verfahrensanweisungen.			
<b>8 Erneute Information über Vertretungsregelungen</b>		<b>A</b>	Jan. 2021 – März 2021
1. Aktualisierung bzw. Überprüfung der bestehenden Vertretungsregelungen auf Aktualität			
2. Erstellung einer Handreichung für die Kita-Leitungen			
3. Vorstellung der Handreichung in der Leitungsbesprechung			
4. Zentrale Ablage der Datei			
5. Laufende Überprüfung und Aktualisierung			
<b>9 Überarbeitung des Strukturplans für die elektronische Dokumentenablage</b>		<b>B</b>	Juli 2021 – Dez. 2021
1. Überprüfung der aktuellen Ablagestruktur auf ihre Aktualität			
2. Meldung seitens der Mitarbeiter/-innen über die derzeit problembehafteten Ablageorte und Zugriffsrechte des eigenen Aufgabenbereiches sowie ggf. des Vertretungsbereiches			
3. Aktualisierung bzw. Erstellung einer Ablagestruktur unter Involvierung der Mitarbeiter/-innen bzw. Vertreter/-innen eines jeden Aufgabenbereiches			
4. Die überarbeiteten Ablagestrukturen sollten mind. nachfolgende Fragen eindeutig klären:	<p>a. Welche rechtlichen bzw. sonstigen Regelungen, Verordnungen oder Dienstanweisungen sind in</p>		

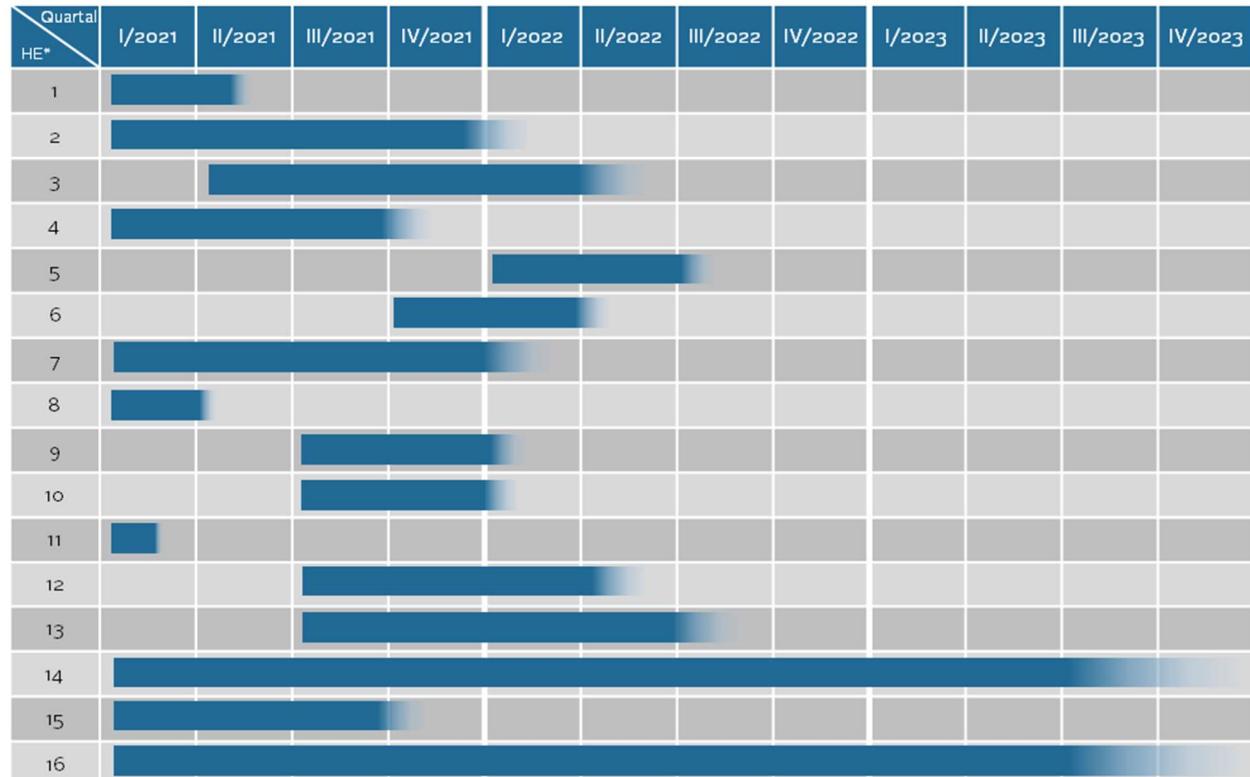


<ol style="list-style-type: none"> <li>2. Abstimmung mit Softwareanbieter über die Verwendungsmöglichkeiten</li> <li>3. Prüfung auf Verwendbarkeit weiterer Module für die Abteilung 51.3 und die Kita-Leitungen</li> <li>4. Schulung der Kita-Leitungen im Umgang mit der Software (auch wenn keine weiteren Module hinzugefügt werden)</li> <li>5. Bereitstellung digitaler Kurzanleitungen für die Kita-Leitungen (z.B. im PDF)</li> </ol>	
<b>14 Überprüfung des Stellenbedarfes in der Abteilung 51.3</b>	A Jan. 2021 – Dez. 2023
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identifikation der Bereiche, die einen zusätzlichen Stellenbedarf benötigen: <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Identifikation der Bereiche, die einen zusätzlichen Stellenbedarfe benötigen:</li> <li>b. Sachbearbeitung Buchungsangelegenheiten</li> <li>c. Personalsachbearbeitung</li> <li>d. Bündelung von Stellen/Aufgaben, die mit einer Zentralisierung von Aufgaben aus den Kitas heraus in den Innendienst einhergehen (z. B. Statistikerstellung, Rechnungsbearbeitung)</li> <li>e. Wahrnehmung zusätzlicher Aufgaben im Bereich Personalmarketing und Controlling</li> <li>f. Einrichtung eines Hausmeisterpools für mehrere Kitas sowie weiterführende Nutzung als Botendienst (vor allem für Kitas in den Randgebieten Braunschweigs)</li> <li>g. Überprüfung des Stellenausbaus Ökotrophologe/-in</li> </ol> </li> <li>2. Erhebung der Stellenbedarfe durch Definition der Aufgabenportfolios</li> <li>3. Durchführung der Personalbedarfsbemessung durch z. B. Schätz- und Richtwertverfahren</li> <li>4. Anpassung von vorhandenen Aufgabenbeschreibungen</li> <li>5. Aufnahme der Änderungen in den Stellenplan</li> <li>6. Besetzung bzw. Neustrukturierung der Stellen</li> </ol>	Bezug zu HE 16
<b>15 Überprüfung der Nutzung flexibler Personalbeschaffungsmaßnahmen als Reserve</b>	A Jan. 2021 – Sept. 2021
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Rücksprache mit dem FB 10 zu rechtlichen Möglichkeiten der Nutzung alternativer Personalbeschaffungsmodelle, Einbezug des ÖPR</li> <li>2. Erstellung eines Springerpools mit ehemaligen Mitarbeitern/-innen im Ruhestand durch Abfrage bei den Kita-Leitungen</li> <li>3. Anfrage bei den entsprechenden ehemaligen Mitarbeitern/-innen zur Bereitschaft</li> <li>4. Erstellung einer Datenbank inkl. aller Kontaktdaten und Präferenzen (z. B. Einrichtungspräferenzen)</li> <li>5. Klärung der Vertragsgrundlage zusammen mit dem FB 10</li> <li>6. Schließen der Verträge</li> <li>7. Information aller Kita-Leitungen und ständigen Leitungsvertretung über die Möglichkeit der Nutzung ehemaliger Mitarbeiter/-innen sowie dazugehöriger Datenbank</li> </ol>	

16 Überführung der Abteilung 51.3 in einen Eigenbetrieb	A	Jan. 2021 – Dez. 2023
1. Interne Grundsatzentscheidung zur weiteren organisatorischen Aufstellung der Abt. 51.3		hohe Priorität dieser Empfehlung, Umsetzungszeitrahmen von 18-36 Monaten möglich
2. Erstellung eines Eigenbetriebskonzepts (Aufgaben, Personal, Schnittstellen, Prozesse, Budget etc.)		
3. Erstellung einer Beschlussvorlage für die Gremien der Stadt Braunschweig auf der Grundlage des Eigenbetriebskonzepts		
4. Beschluss der Errichtung des Eigenbetriebs durch die Gremien der Stadt Braunschweig sowie Genehmigung durch die Kommunalaufsicht		
5. Errichtung des Eigenbetriebs und damit Überführung der Aufgaben, des Personals, der finanziellen Grundausstattung etc.		
6. Evaluierung der Maßnahmen und gegebenenfalls Anpassung nach 24 Monaten		

### 7.3 Zeitplan

Für die Umsetzung der zuvor beschriebenen Maßnahmen schlagen wir unter Berücksichtigung des jeweils damit verbundenen Aufwands einen Zeitplan für die Umsetzung vor (vgl. folgende Abbildung). Dieser ist in der nachstehenden Grafik dargestellt. Daraus geht hervor, dass für die Umsetzung insgesamt ein Zeitraum von bis zu 36 Monaten zu veranschlagen ist.



\* Handlungsempfehlung (HE): Die Bezeichnungen der jeweiligen Empfehlungen ergeben sich aus den in Abschnitt 6 formulierten Handlungsempfehlungen.

Abbildung 14: Umsetzungszeitplan

## 8 Anlagen

### Anlagenverzeichnis

Anlage 1 .....	Zusammenfassung Dokumentenanalyse
Anlage 2.....	Muster-Interviewleitfaden
Anlage 3.....	Aufgaben-Stellen-Matrix
Anlage 4 .....	Ist-Analyse der Kernprozesse (visuelle Dokumentation)
Anlage 5.....	Soll-Prozess Bausachbearbeitung   Instandhaltung

## Daten-/Dokumentenanalyse

Dokumentenname	Art	Quelle, Jahr	wesentliche Inhalte	Relevanz im Interviewleitfaden
<b>I. Daten &amp; Zahlen</b>				
1. Bevölkerungsentwicklung	Statistik	Stadt BS, Referat Stadtentwicklung und Statistik, 2019	<p>seit 1990 stetiger Rückgang der Bevölkerung            1990: 257.521            2003: 238.939 (Tiefpunkt)            2018: <b>250.386</b></p> <p>Altersgruppe 0-3 Jahre: <b>6.720</b> (2005: 5.789, 2012: 6.346)            Altersgruppe 3-6 Jahre: 6.185 (2005: 5.828, 2012: 5.981)            Altersgruppe 6-10 Jahre: 7.782 (2005: 7.638, 2012: 7.590)</p>	in den letzten Jahren kontinuierliches Bevölkerungswachstum
2. Bevölkerungsforschreibung	Prognose	Stadt BS, Referat Stadtentwicklung und Statistik, 2012	<p>2030: 255.626 Einwohner</p> <p>Altersgruppenentwicklung:            0-5 Jahre → 2012: 10.311, 2030: 10.980            5-10 Jahre → 2012: 9.606, 2030: 10.972</p>	Bedarf an Kita-Plätzen steigt gemäßigt an, Fokus vor allem auf Wachstum in den vergangenen Jahren
3. Kita-Statistik	Statistik	StaLa NS 2018, Stadt BS, Referat Stadtentwicklung und Statistik, 2018	<p>2000: 110 Einrichtungen            2010: 114 Einrichtungen            2018: 142 Einrichtungen, davon 33 kommunal (ohne „Schulkindbetreuungsangebote“, +62 Einrichtungen)</p> <p>Anzahl Plätze öffentlicher Träger stetig gesunken während Plätze der freien Träger stetig gestiegen sind</p> <p>Anzahl der betreuten Kinder in Kindertageseinrichtungen (Kita inkl. Hort, ohne Kindertagespflege) innerhalb der letzten Jahre um 18 % gestiegen (von 2012 auf 2018)            → v. a. 0-3 Jahre (+41 %), 6-11 Jahre (+42 %)</p> <p>Gründe: Ziel laut KEP 2012: Anstieg Betreuung U3; Bevölkerungsanstieg 6-11-Jährige seit 2012</p>	enormer Anstieg der Kinderbetreuung in den letzten Jahren Ausbau vor allem auf Ebene der freien Träger + Elterninitiativen (Was sind Elterninitiativen?)

Jahr	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	Δ
Kita-Kinder	9.171	9.707	9.999	10.168	10.353	10.540	10.848	<b>18,3</b>
ohne Schulkinder	7.568	7.812	8.084	8.134	8.154	8.157	8.159	<b>7,8</b>

Dokumentenname	Art	Quelle, Jahr	wesentliche Inhalte	Relevanz im Interviewleitfaden
<b>II. Konzepte/ Veröffentlichungen</b>				
4. Kindertagesstätten-Entwicklungsplan 2012 - 12. Fortschreibung zum KEP 1990	Konzept	Fachbereich 51, Okt. 2012	<p><b>Ziele der Kita-Planung:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fokus auf Ausbau an Betreuungsplätzen U3-Bereich → bis 2014: Versorgungsquote U3 mind. 40 %</li> <li>- Schaffung zusätzlicher Plätze insgesamt, um Anschlussbetreuung U3 sicherzustellen</li> <li>- kontinuierliche Ausweitung der kürzeren Betreuungszeiten in längere</li> </ul> <p>große Besonderheit in Braunschweig seit 2011: Kita-Platz für erstes bis drittes Kiga-Jahr <b>kostenfrei</b> (Besuch im Alter von 3 bis 6 Jahren komplett kostenfrei)</p> <p>seit 2003: nach jahrelangem Rückgang der Bevölkerungszahlen nun <b>kontinuierlicher Anstieg</b>, dies spiegelt sich auch in den Kinderzahlen wider → Anpassung der Kita-Planung von jahrelangem Rückbau auf nun Aufbau</p> <p>Kita-Planung erfolgt <b>kleinräumig</b> auf Stadtbezirksebene</p> <p>Bildungsauftrag der Kitas im Lernbereich <b>Sprache &amp; Sprechen</b></p>	<p>Organisatorische Verankerung der Horte? Fachbereich Schule?</p> <p>Aktueller Stand Kita-Planung?</p> <p>Stand Zielerreichung? (Öffnungszeiten Kitas, Wartezeiten Kita-Platz)</p> <p>Prozess des Kapazitätsausbaus in der Mitte der 2000er Jahre?</p>
5. Haushaltsplan 2019/ Strategische Ziele FB 51	HH-Plan	DVII, 2019	<p>Strategische Ziele 2019-2022 Bereich Kita betreffend:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Schaffung besserer Lebensbedingungen (v. a. für sozial benachteiligte Kinder) durch Qualitätsverbesserung in den Kitas, Schulkindbetreuung, Tagespflege, Einrichtungen der offenen Kinder- und Jugendarbeit „Qualität“: Personalressourcen, sachl./ räuml. Ausstattung mit Schwerpunkt auf Stadtteilen mit besonderem Entwicklungsbedarf</li> <li>- quantitativer und qualitativer Ausbau der Tagesbetreuung bis zur Beendigung des Grundschulalters (z. B. bedarfsgerechter U3-Ausbau, Ausbau und Weiterentwicklung der außerschulischen Bildungsinfrastruktur in Kitas)</li> </ul>	<p>Mit welchen Kennzahlen werden Ziele, Qualität gemessen? Gibt es dazu ein Konzept/ Handlungsleitfaden?</p>

Dokumentenname	Art	Quelle, Jahr	wesentliche Inhalte	Relevanz im Interviewleitfaden
6. Maßnahmenkatalog zur Qualitätsentwicklung in Kindertagesstätten	Beschlussvorlage	Stadtrat, 17-05824 Beschlussvorlage, 30.11.2017	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Einsatz von ErzieherInnen als Zweitkräfte jeweils in Gruppen mit Leitungsvertretung</li> <li>- Entwicklung eines päd. Leitbildes Bildung und Betreuung in Form eines Workshops</li> <li>- Zuschussanpassungen (u. a. in Stadtteilen mit besonderem Handlungsbedarf)</li> <li>- Aufstockung Projektmittel VA/EV-Konzept<sup>1</sup></li> <li>- Berücksichtigung weiterer Bundes- und Landesprogramme zur Verbesserung der Qualität</li> <li>- Sachkostenförderung Sprach-Kitas</li> <li>- Pilot: Verringerung/ Abschaffung Schließzeiten</li> <li>- Pilot: Ausweitung Öffnungszeiten</li> <li>- Medienkampagne, u. a. Elternwegweiser</li> <li>- bedarfsoorientierte Evaluierungsprojekte in ausgewählten Kitas</li> </ul>	Wird das Leitbild gelebt? Welche Bundes- und Landesprogramme laufen aktuell? Wie laufen die Pilotprojekte?
7. Konzept zur Ausweitung der Öffnungszeiten in Kindertagesstätten	Beschlussvorlage	Stadtrat, 19-09822 Beschlussvorlage, 21.01.2019	Erprobung verschiedener Umsetzungsvarianten für die Ausweitung der täglichen Betreuungszeiten von mind. 11 bis max. 14 h/Tag an ausgewählten Standorten (bis Ende Sommerferien Kita-Jahr 2022/2023)	Wie läuft das Projekt? Wo gibt es Probleme?
8. Anpassung der Angebote im Kindertagesstätten- und Schulkindbetreuungsbereich zum Kindergarten- bzw. Schuljahr 2019/2020	Beschlussvorlage	Stadtrat, 19-10561 Beschlussvorlage, 30.04.2019	jährlich stattfindende Planungskonferenz für Kindertagesstätten- und Schulkindbetreuungsbereich mit dem Ergebnis der Angebotsanpassungen für das folgende Kita-Jahr → konkrete Maßnahmen für einzelne Einrichtungen	Planungskonferenz so i. O.? Oder z. B. anderer Teilnehmerkreis?
9. Kita-Kompass 2018/2019	Broschüre	Fachbereich 51, Abtl. Verwaltung, Stelle Planung, 2018	Informationsbroschüre zum Kita-Angebot inkl. Plätze, Öffnungszeiten im jeweiligen Kita-Jahr auf Stadtbezirks-Ebene + besondere Angebote auf einen Blick (z. B. Sprach-Kitas, Integrationsgruppen, Familienzentren) zzgl. Übersicht zur Schulkindbetreuung	aktuelle Fassung?

<sup>1</sup> verhaltensauffällige/entwicklungsverzögerte Kinder

Dokumentenname	Art	Quelle, Jahr	wesentliche Inhalte	Relevanz im Interviewleitfaden
<b>10. Orientierungsplan für Bildung und Erziehung - Gesamtausgabe</b>	Konzept	Niedersächsisches Kultusministerium, 2018	<p>Konkretisierung des gesetzlichen Bildungsauftrages niedersächsischer Tageseinrichtungen für Kinder (=Grundlage für die Bildungsarbeit im Elementarbereich niedersächsischer Kinder)</p> <p>Ausgangspunkt für die Erarbeitung von pädagogischen Konzepten &amp; Grundlage für Qualifizierung von pädagogischen Fachkräften</p> <p>Festlegen von Zielen + methodischen Aspekten und Aufgaben für Fachkräfte</p> <p>3 Konzepte in der Gesamtausgabe:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Orientierungsplan für Bildung und Erziehung im Elementarbereich niedersächsischer Tageseinrichtungen für Kinder</li> <li>- Sprachbildung und Sprachförderung</li> <li>- Die Arbeit mit Kindern unter drei Jahren</li> </ul>	<p>Operationalisierung für Stadt Braunschweig erfolgt? Wenn ja, wie?</p> <p>Bildung als wesentlicher Bestandteil der Kita-Arbeit → v. a. frühkindliche Bildung &amp; Sprachbildung</p>
<b>III. Organisatorische Festlegungen</b>				
<b>11. Projektgruppenverfügung</b>	Verfügung	FB 10, Sept. 2019	Bildung Projektgruppe Organisationsuntersuchung 51.3 Kindertagesstätten (51, 10, beratungsraum) zur inhaltlichen Steuerung und Begleitung der Untersuchung	mögliche Interviewpartner
<b>12. Verwaltungsstruktur</b>	Organigramm	FB 10, Okt. 2018	Abteilung 51.3 als Teil des FB 51 Kinder, Jugend und Familie → Teil des Dez. V: Sozial-, Schul-, Gesundheits- und Jugenddezernat zusammen mit FB 40 Schule (inkl. Bildungsbüro), Sozialreferat, FB 50 Soziales und Gesundheit über Organisation/ Hr. Zimmermann bereits mögliche Schnittstellen angemarkert	mögliche Interviewpartner in Schnittstellenfunktionen: 10 Zentrale Dienste, 37 Feuerwehr, 65 Hochbau und Gebäudemanagement, 40 Schule, 20 Finanzen, 0200 HH, Controlling, Beteiligungen, 67 Stadtgrün und Sport
<b>13. Stellenverteilungsplan FB 65</b>	Organigramm	FB 10, 2019	Im Bereich 65 weitere Schnittstellen, die sich mit Kita befassen: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Abteilung 65.3 Projektmanagement Kitas und sonstige Gebäude mit 65.31 Projekte Kitas (12,0 Planstellen)</li> <li>- Abteilung 65.4 Objektmanagement und Instandsetzung mit 65.42 Objekte Kitas und Grundschulen (13,0 Planstellen)</li> </ul>	mögliche Interviewpartner

Dokumentenname	Art	Quelle, Jahr	wesentliche Inhalte	Relevanz im Interviewleitfaden
<b>14. Stellenverteilungsplan FB 51</b>	Organigramm	FB 10, 2019	<p>FB 51 mit fünf Abteilungen (850 Planstellen)</p> <p>51.3 Abteilung Kindertagesstätten (463,5 Planstellen) mit folgenden Stellen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 51.30 Innendienst Kindertagesstätten (110,5 Planstellen)</li> <li>- 51.31 Kindertagesstätten (124,5 Planstellen)</li> <li>- 51.32 Kindertagesstätten (126 Planstellen)</li> <li>- 51.33 Kindertagesstätten (99,5 Planstellen)</li> </ul>	<p>Interviewpartner</p> <p>über 50 % der Stellen im FB 51 gehören zur Abteilung 51.3</p>
<b>15. Dienstverteilungsplan FB 51</b>	Tabelle	FB 51, Sept. 2019	<p>je Org.einheit kurze Beschreibung:</p> <p><b>51.3 Abteilungsleitung Kindertagesstätten</b> (Fr. Reinmüller)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dienst- und Fachaufsicht übergreifend für Beschäftigte</li> <li>- Grundsatzfragen Planung (städtisches Angebot Krippe/Kiga)</li> <li>- Beratung/Zusammenarbeit mit freien Trägern</li> <li>- Außenvertretung der Abteilung in politischen Gremien</li> <li>- Grundsatzfragen der Qualitätsentwicklung städtischer Kitas</li> <li>- Festlegung/Weiterentwicklung strategischer Ziele &amp; Maßnahmen im Kita-Bereich</li> </ul> <p><b>Stellenleitung 51.30</b> (Herr Kirsch)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dienst- und Fachaufsicht, Personalangelegenheiten</li> <li>- Grundsatzangelegenheiten Haushalt (Planung, Berichtswesen, Kennzahlen)</li> <li>- Grundsatzangelegenheiten Verwaltung</li> <li>- Bearbeitung Anfragen Stadtbezirksbeiräte</li> </ul> <p><b>weitere Stellen</b> wie Fachberatung, Ökotrophologen, SB Bürokommunikation, SB Haushalt, SB Sonstige Innendienstaufgaben, SB Personal</p> <p><b>Kitas:</b></p> <p><b>Stellenleitung 51.31</b> (Frau Bork)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dienst- und Fachaufsicht 10 Kita-Leitungen</li> <li>- Weiterentwicklung Kita-Angebot</li> </ul>	<p>erste Anhaltspunkte für Prozesse &amp; Schnittstellen, Inhalt Interview</p>

Dokumentenname	Art	Quelle, Jahr	wesentliche Inhalte	Relevanz im Interviewleitfaden
			<p><b>Stellenleitung 51.32</b> (Frau Maedge)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dienst- und Fachaufsicht 9 Kita-Leitungen</li> <li>- Weiterentwicklung Kita-Angebot</li> </ul> <p><b>Stellenleitung 51.33</b> (Frau Schöps)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dienst- und Fachaufsicht 14 Kita-Leitungen</li> <li>- Weiterentwicklung Kita-Angebot</li> </ul> <p>alle <b>Kita-Leitungen</b>: neben Dienst- und Fachaufsicht auch Weiterentwicklung des Teams und der inhaltlichen Arbeit unter Berücksichtigung des <b>Bildungsauftrages</b>, Abschluss Betreuungsverträge Eltern, Materialbedarf, Ausübung Hausrecht, Außenvertretung der Kita</p>	
16. Neustrukturierung FB 51	Verfügung	FB 51, Juli 2016	<p>Zum 01.08.2016 neue Stelle Planung 51.04 mit 15.75 Planstellen laut Stellenverteilungsplan</p> <p>Aufgaben:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Jugendhilfeplanung</li> <li>- Kita-Planung (Planung Ausbau U3, Standortplanung, laufende Planungsangelegenheiten, Kindertagesstättenentwicklungsplanung (KEP), Planungskonferenz)</li> <li>- Kostencontrolling trägerübergreifend</li> <li>- Platzvermittlung</li> <li>- Fachberatung trägerübergreifende Aufgaben</li> <li>- Fachberatung Sprachkitas</li> <li>- Kindertagespflege (Überprüfung Tagespflegepersonen)</li> <li>- Fachberatung „Early Excellence“</li> </ul>	<p>Mögliche Interviewpartner, Kita-Planung als Aufgabe, Schnittstelle zu 51.3 → sowohl intern als auch zu Kitas</p> <p>Kita-Planung &amp; Platzvermittlung wurden 2016 aus 51.3 rausgenommen und 51.04 hinzugefügt → War das richtig so?</p>
17. Auszug Stellenplan 2017	Stellenplan	FB 10, 2017	Schaffung einer neuen Stellenleitung im Bereich 51.3 wegen gestiegener Anforderungen bei der Umsetzung von pädagogischen Konzepten, der damit verbundenen Qualitätsentwicklung sowie der steigenden Ausfallzeiten der Fachkräfte	Wurden Aufgaben so umgesetzt? Tätigkeitsfeld?
18. Führungsleitlinien Stadt Braunschweig	Leitlinien	Stadt Braunschweig, 2013	Leitlinien der Stadt Braunschweig über Führung und Zusammenarbeit, u.a.:	Mitwirkung der Mitarbeiter als Teil der Organisationsuntersuchung

Dokumentenname	Art	Quelle, Jahr	wesentliche Inhalte	Relevanz im Interviewleitfaden
19. Personalentwicklungskonzept	Konzept	FB Zentrale Dienste, 2010	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Stadtverwaltung als eine Einheit, die lebendig und wirkungsvoll zum Nutzen und Vorteil der Bürger zusammenarbeitet</li> <li>- kooperativer Führungsstil, Einbezug Mitarbeiter</li> <li>- kontinuierliche Weiterbildung erwünscht</li> <li>- Veränderungsbereitschaft</li> </ul> <p>Durchschnittsalter FB 51: 42,6 Jahre (insgesamt: 45,3)  Durchschnittsalter FK FB 51: 49,9 Jahre (insgesamt: 49,1)</p> <p>Zahlreiche PE-Maßnahmen, die priorisiert wurden</p>	PEK relativ alt mit Stand 2010 Reifegrad Personalmanagement: Standard- Personalmanagement  → Welche Weiterbildungen wären wichtig? Auch im Kita-Bereich?

# **Interviewleitfaden – Stadt Braunschweig,**

## **Untersuchung der Abt. 51.3 Kindertagesstätten**

### **1. Einleitung (Zeit klären)**

- Vorstellung Personen (beratungsraum GmbH)
- Projektziel
  - Auftrag: Aufnahme, Analyse und Bewertung zur Erarbeitung von Vorschlägen für eine optimierte Aufbau- und Ablauforganisation unter Berücksichtigung des erforderlichen Stellen- und Qualifikationsbedarfs
  - Vorgehen: kurze Vorgehensbeschreibung durch beratungsraum
- Interviewziel
  - Klärung Ist-Aufgaben, Schnittstellen, Optimierungsmöglichkeiten
  - Dauer: ca. 1 bis 1,5 h
- Interviewauswertung (Ergebnisverwendung, keine Einzelmeinungen, Vertraulichkeit)
- offene Fragen des Interviewpartners

### **2. Aufgabenportfolio & -erledigung Abteilung 51.3**

- Wie schätzen Sie das aktuelle Aufgabenportfolio der Abteilung ein?
  - Fehlen Ihrer Meinung nach Aufgaben?
  - Gibt es Aufgaben, die Sie eigentlich nicht der Abteilung 51.3 zuordnen würden?
- Kommen aus Ihrer Sicht perspektivische Aufgaben dazu oder fallen Aufgaben weg?
- Was sind Entwicklungen in der Perspektive, von denen der Umfang der Aufgaben und der Stellenbedarf abhängig sind?
- Wie schätzen Sie die Aufgabenerledigung ein?  
(z. B. Über- oder Untererfüllung)
- Wie gestaltet sich die Auslastung der (Auslastungsgrad) der Abteilung?
- Wie schätzen Sie die Anzahl der Stellen in Bezug auf die zu erfüllenden Aufgaben ein?

### **3. Prozessanalyse Abteilung 51.3**

- In welche Prozesse der Abteilung sind Sie involviert  
(z. B. als Entscheider, Informationsempfänger)?
- Gibt es derzeit aus Ihrer Sicht problembehaftete Prozesse?  
(abteilungsinterne sowie abteilungsübergreifende Prozesse)
- Sind perspektivisch Änderungen in den (Kern)prozessen absehbar?
- Wie bewerten Sie die Prozesse? Sind die Prozessabläufe problembehaftet?

#### **4. Schnittstellen**

- Welche internen Schnittstellen bestehen bei Ihren Tätigkeiten?
- Welche Schnittstellen bestehen bei Ihren Tätigkeiten zu anderen Organisationseinheiten der Stadt Braunschweig sowie zu externen Dritten?
- Wie ist die Zusammenarbeit mit diesen Schnittstellen?
- Wo sehen Sie in diesem Zusammenhang den größten Veränderungsbedarf (Probleme/Verbesserungspotentiale)?

#### **5. Optimierungen**

- Welche Optimierungspotentiale sehen Sie im Zusammenhang mit der Aufgabenerledigung?  
Z. B. in Bezug auf:
  - Aufgabenverteilung
  - Prozesse
  - Arbeitsmaterialien
  - Organisation der Arbeitsplätze
  - gelebte Kommunikation, Informationsfluss, Wissensaustausch
- Sehen Sie Verbesserungspotential in der organisatorischen Aufstellung der Abt. 51.3?

#### **6. IT**

- Welche IT-Systeme werden zur Unterstützung der Aufgaben genutzt?
- Welche Brüche zwischen der Aufgabenerledigung und der Unterstützungsleistung der IT-Systeme gibt es (z. B. Medienbrüche)?
- Welche perspektivischen Änderungen bezüglich der IT-Infrastruktur gibt es bzw. sollte es geben? (z. B. geplante Digitalisierungsprojekte?)

#### **7. Sonstiges**

- Gibt es aus Ihrer Sicht weitere Anmerkungen, die wir bei unserer Untersuchung berücksichtigen sollten?
- Gibt es weitere Personen/Interviewpartner, die wir in unsere Untersuchung einbeziehen sollten?
- Welche Ihrer Aussagen möchten Sie noch einmal besonders hervorheben?

Wenn Sie sich etwas (z. B. im Zusammenhang mit möglichen Veränderungen in Ihrem Bereich) wünschen dürften, wäre das...?

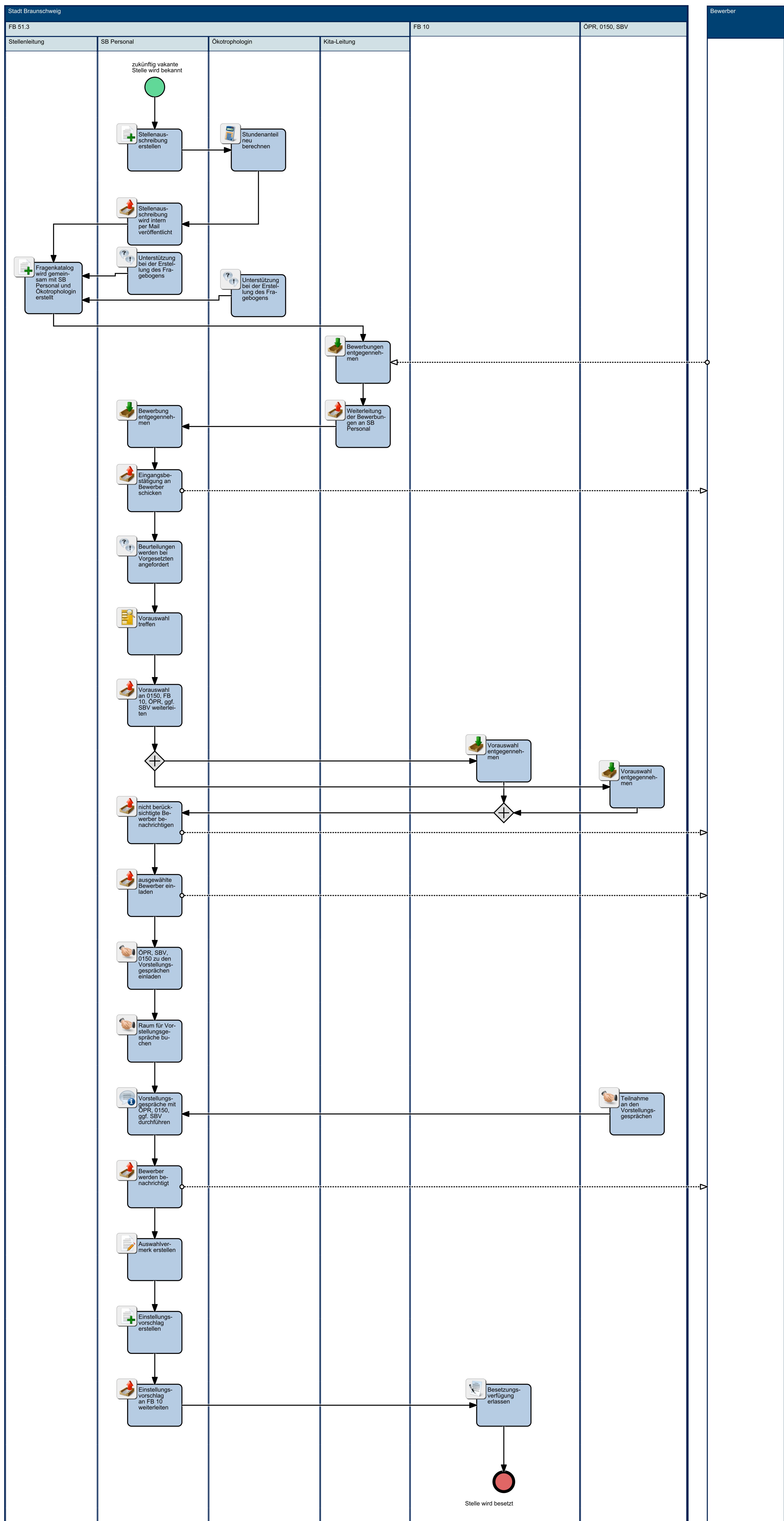
**DANKE!**

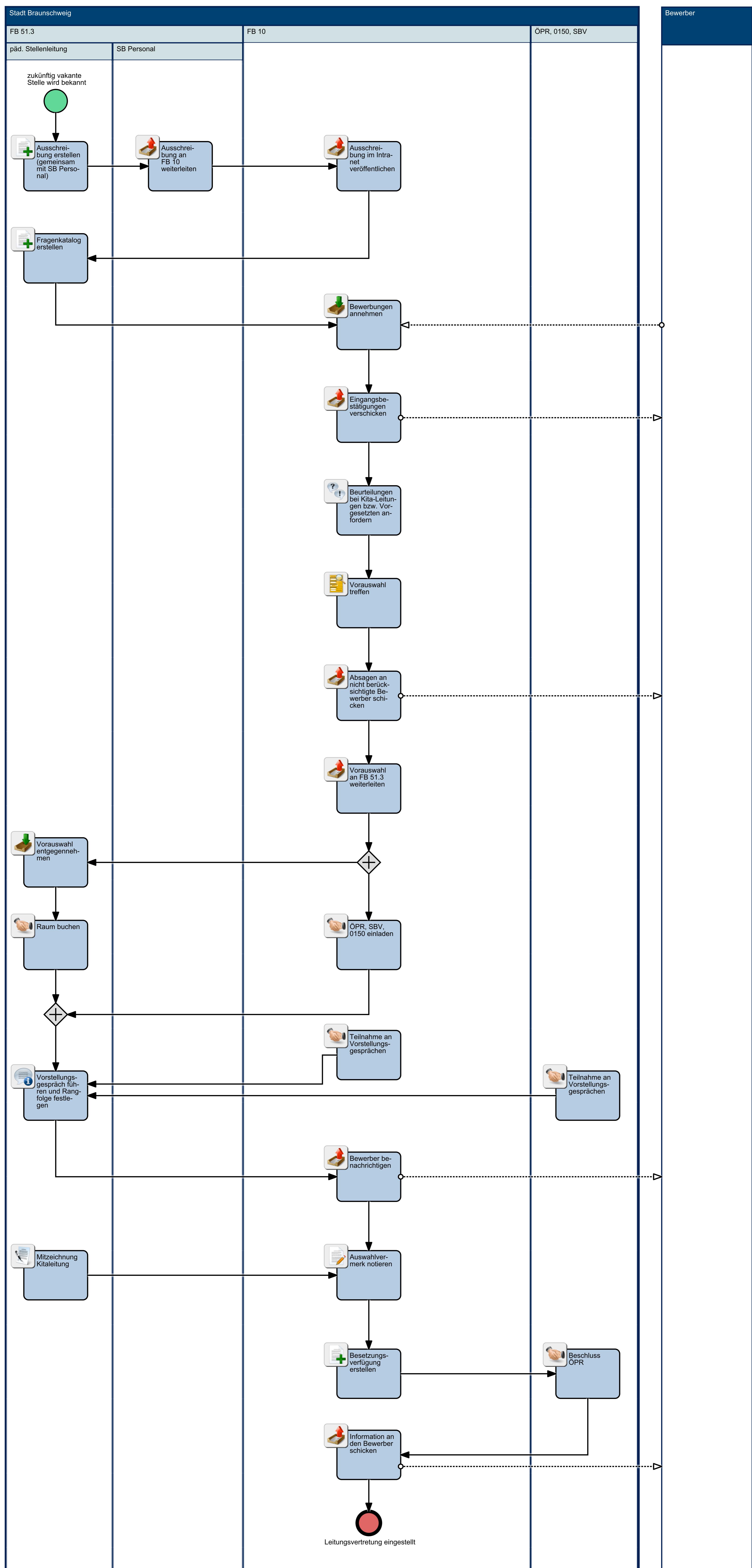
## Aufgabenerfassungsbogen/Aufgaben-Stellen-Matrix (ASM)

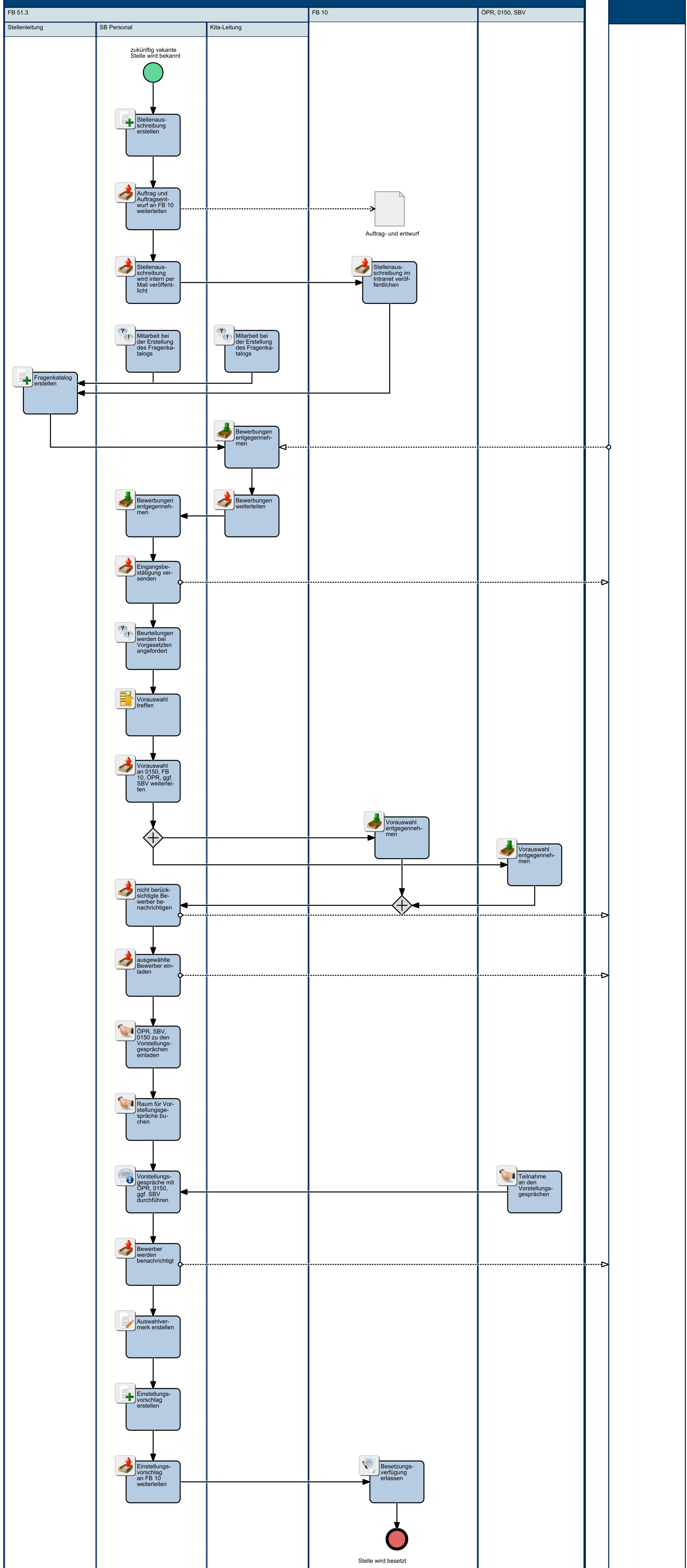
Stadt Braunschweig

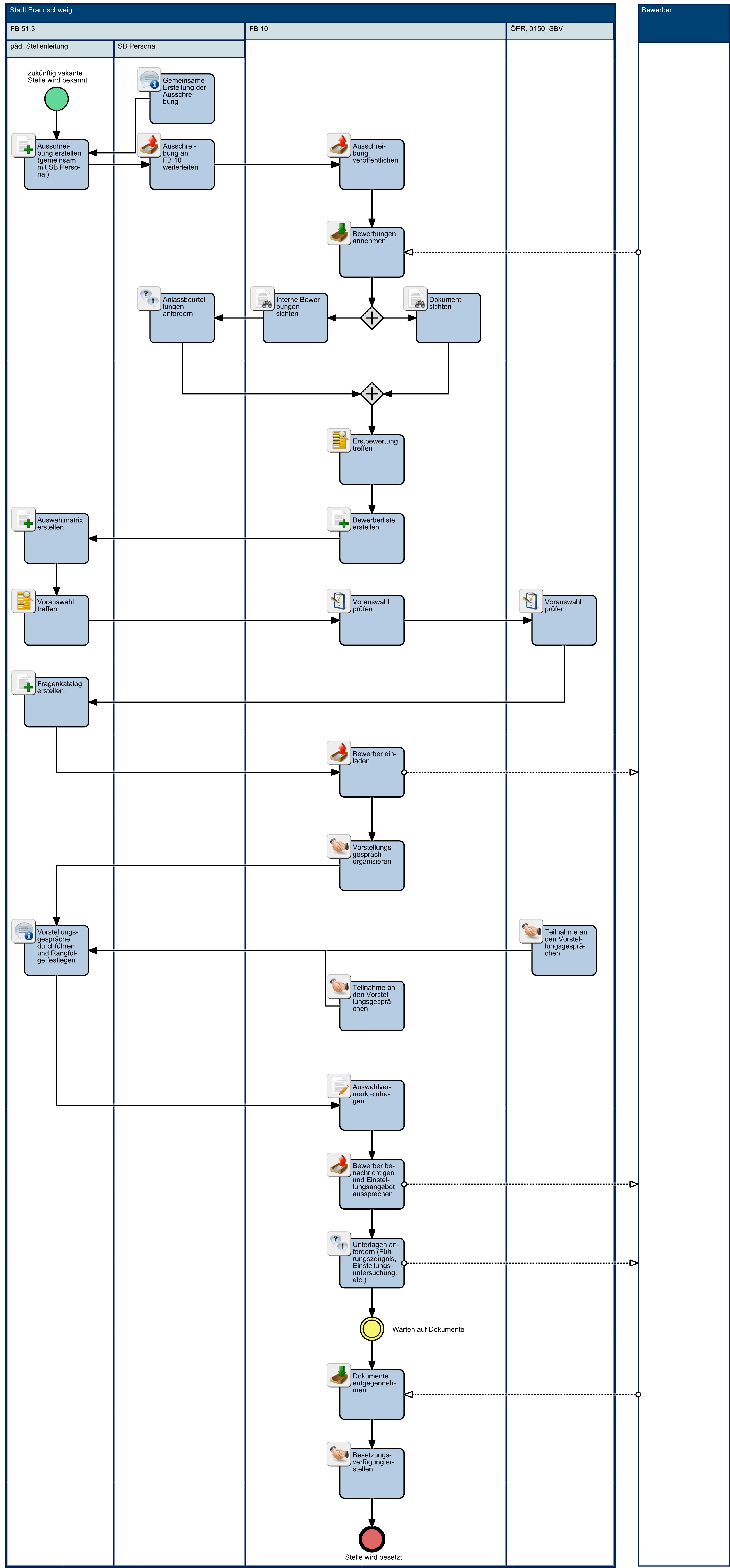
FB 51 / Abt. 51.3 Kindertagesstätten



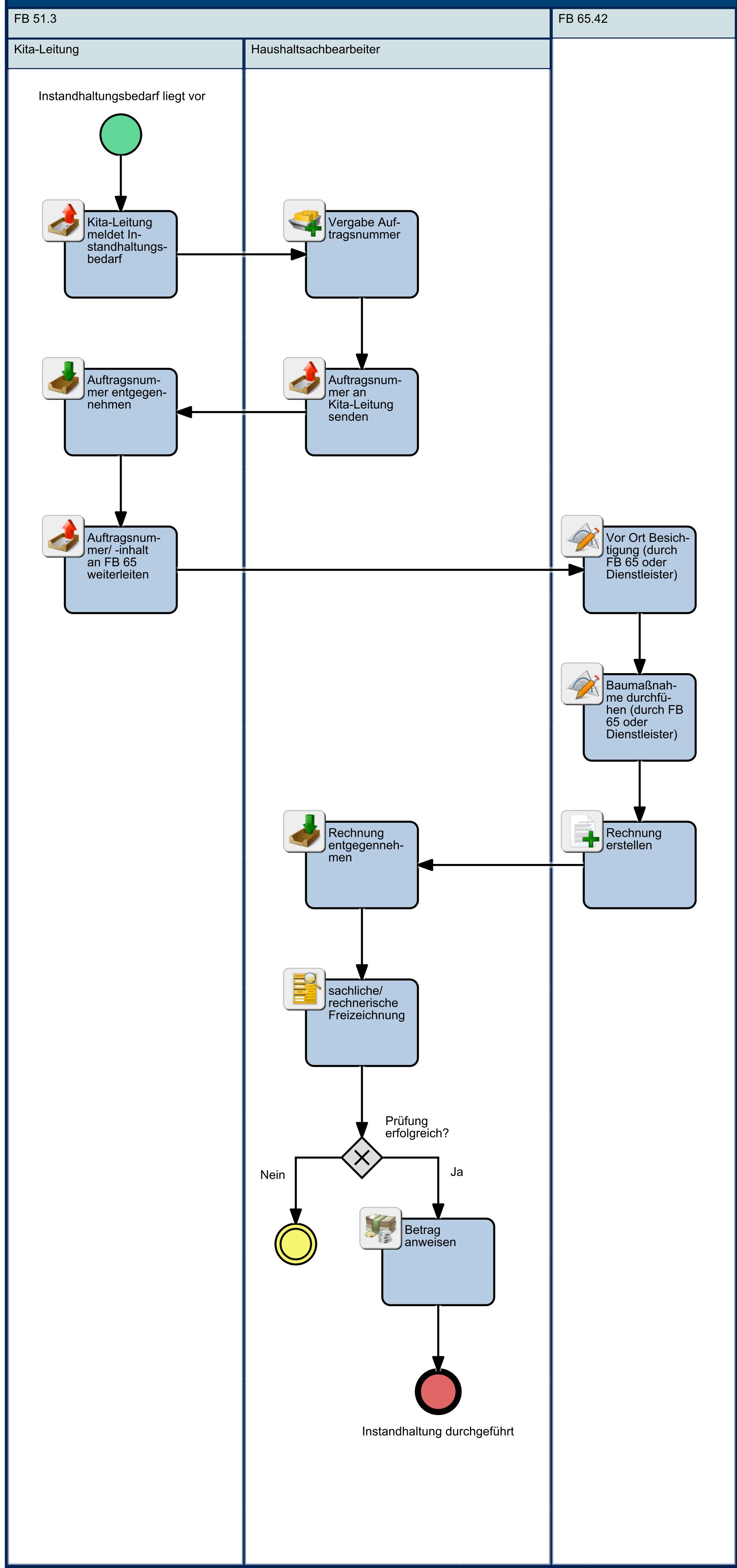


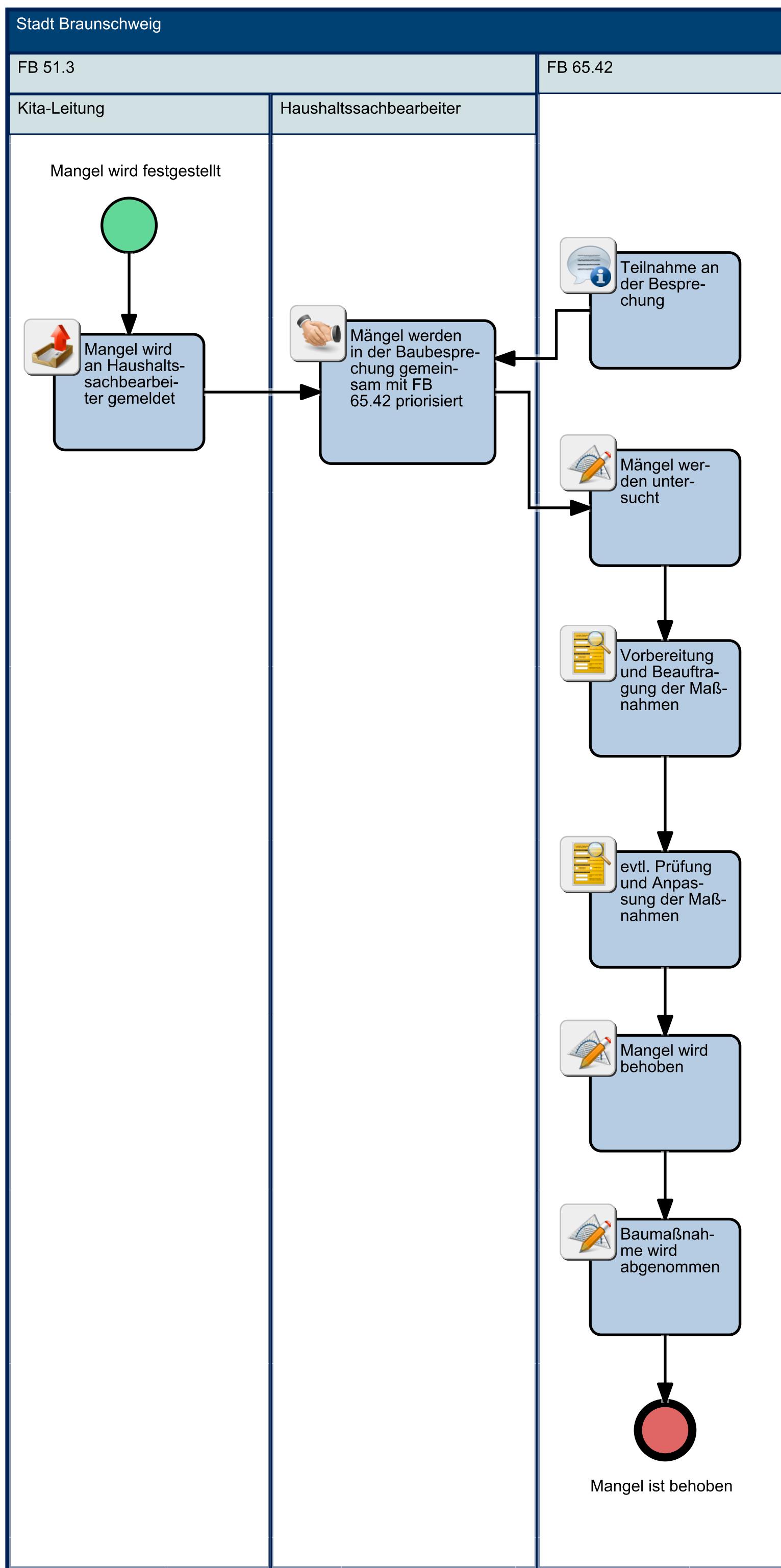


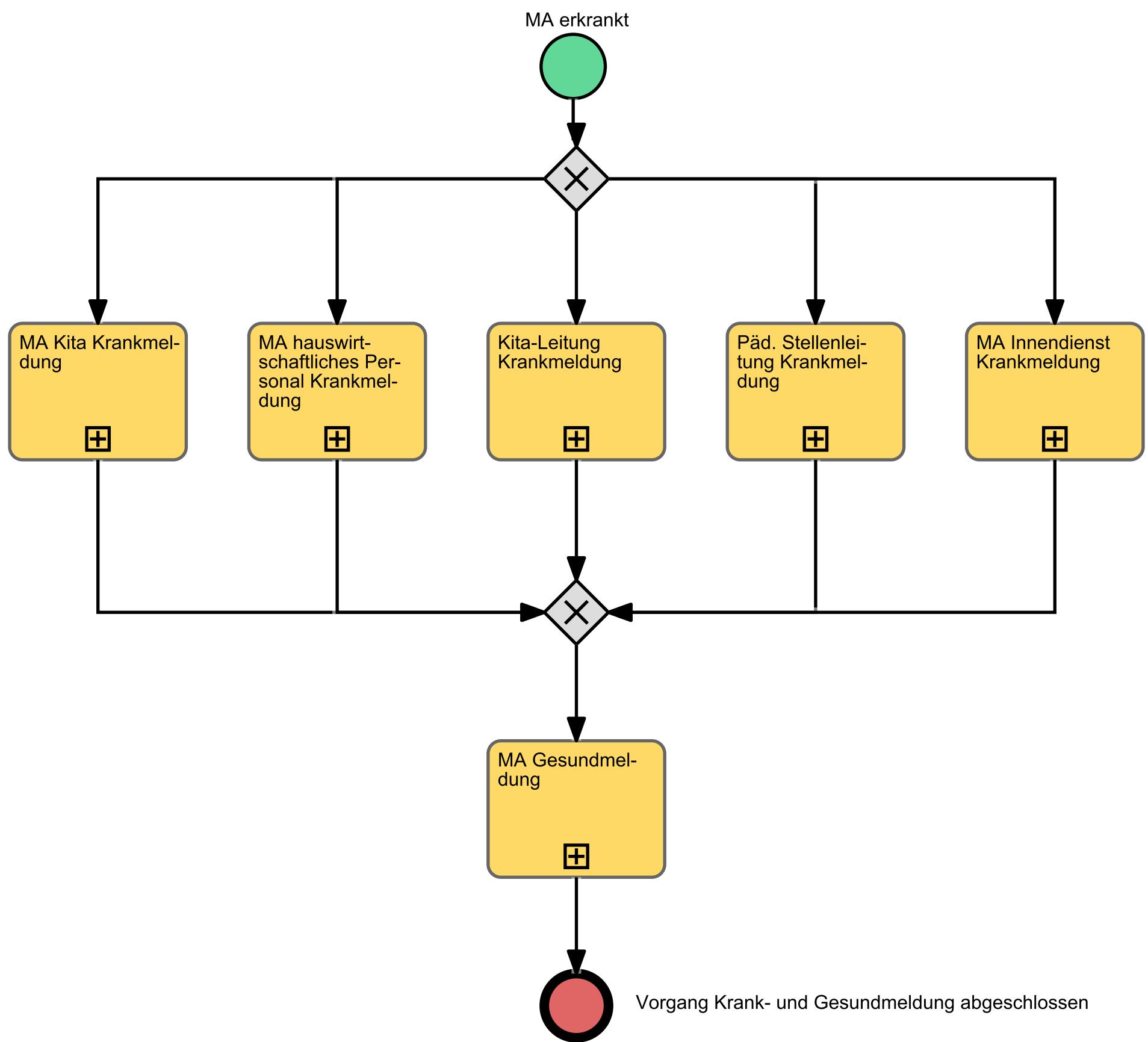




Stadt Braunschweig



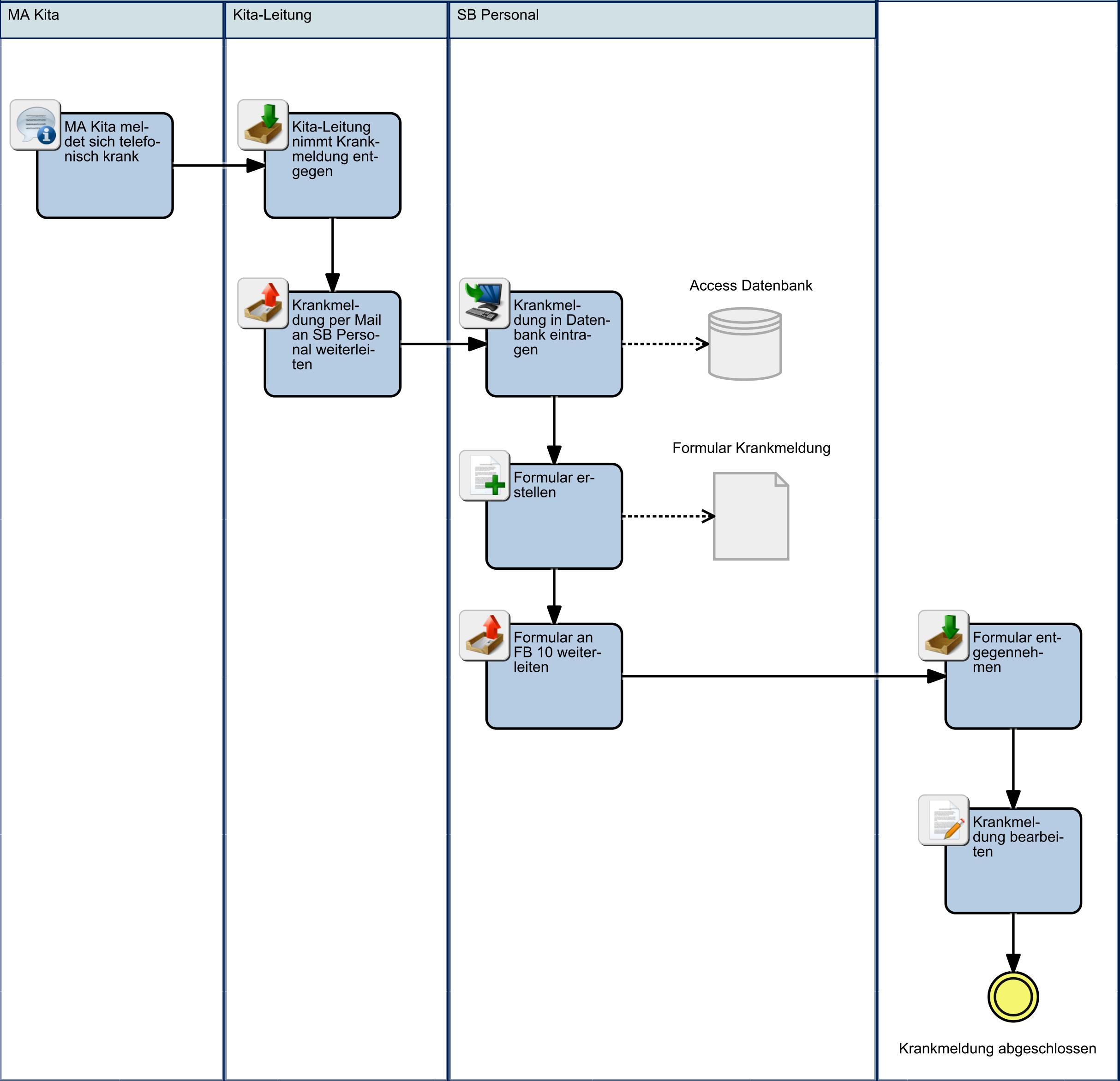




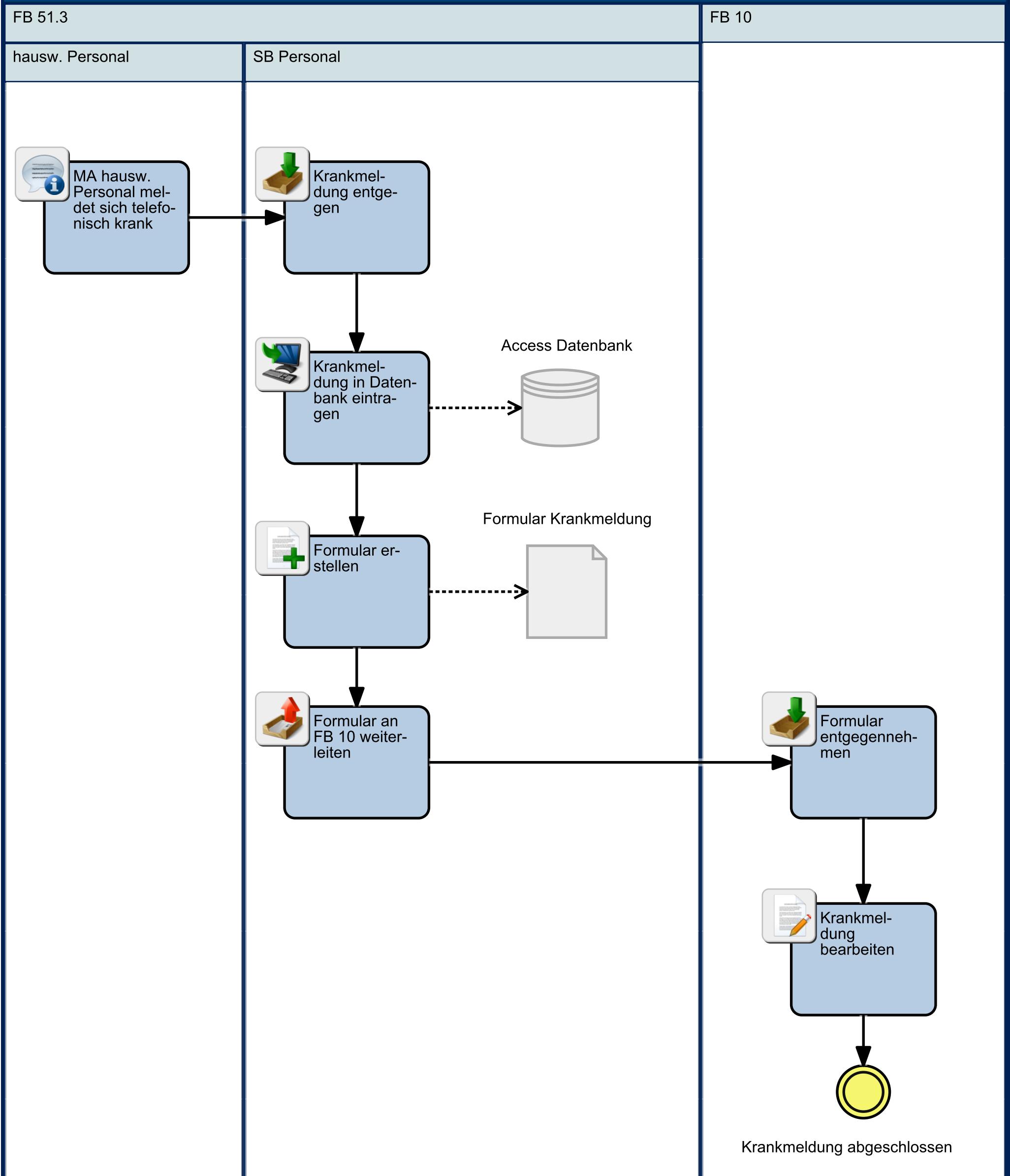
Stadt Braunschweig

FB 51.3

FB 10



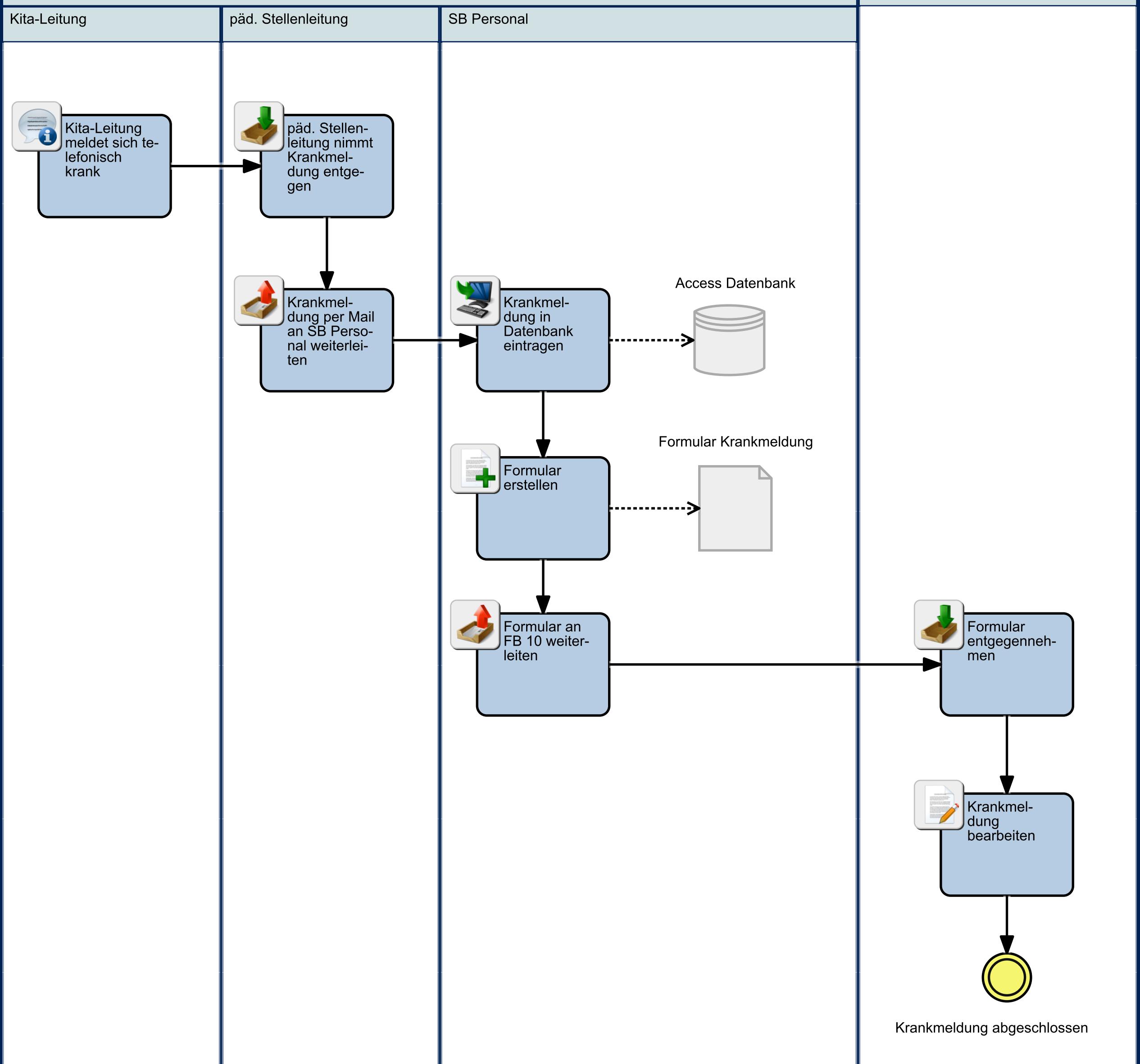
Stadt Braunschweig



Stadt Braunschweig

FB 51.3

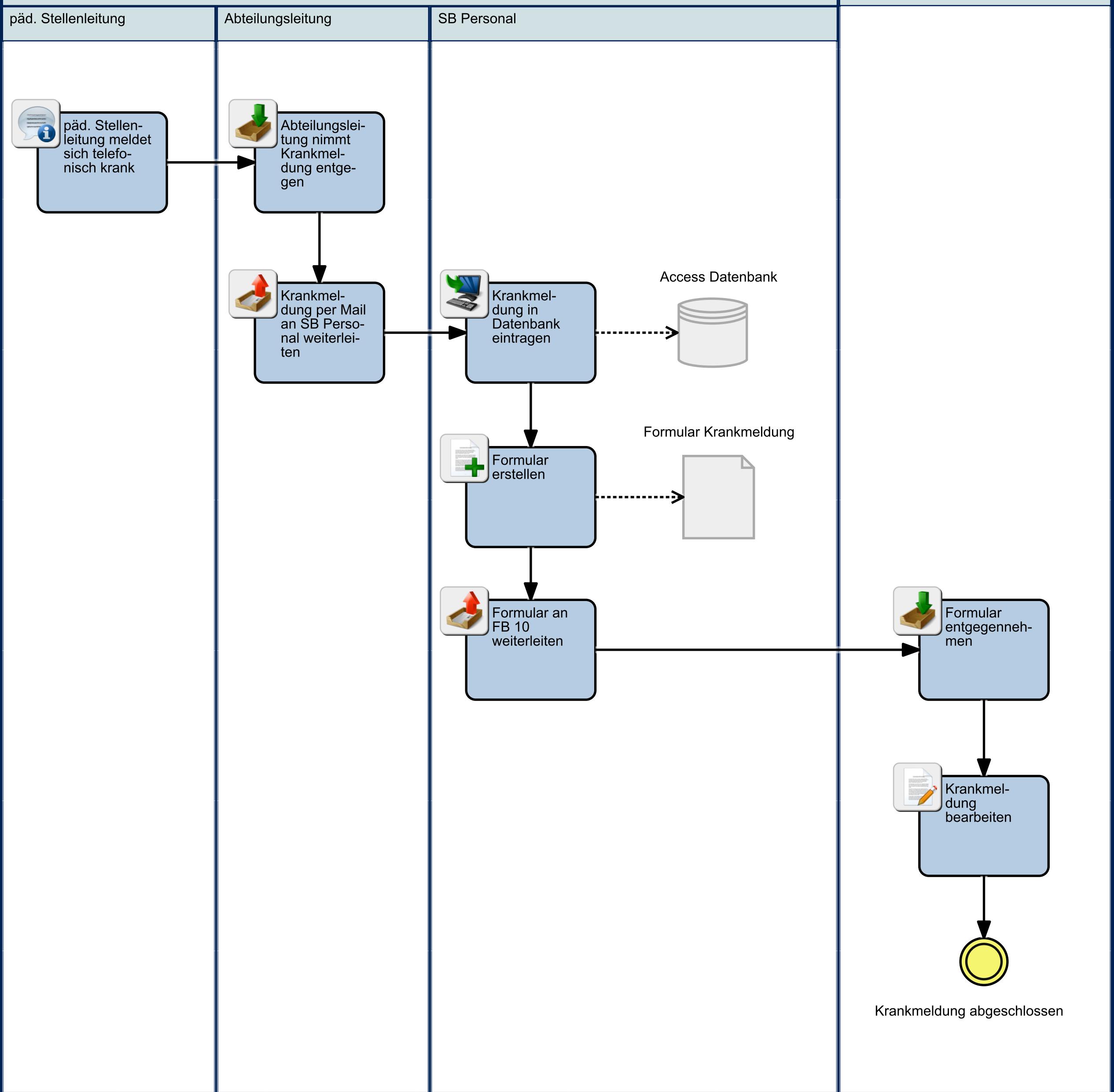
FB 10



Stadt Braunschweig

FB 51.3

FB 10

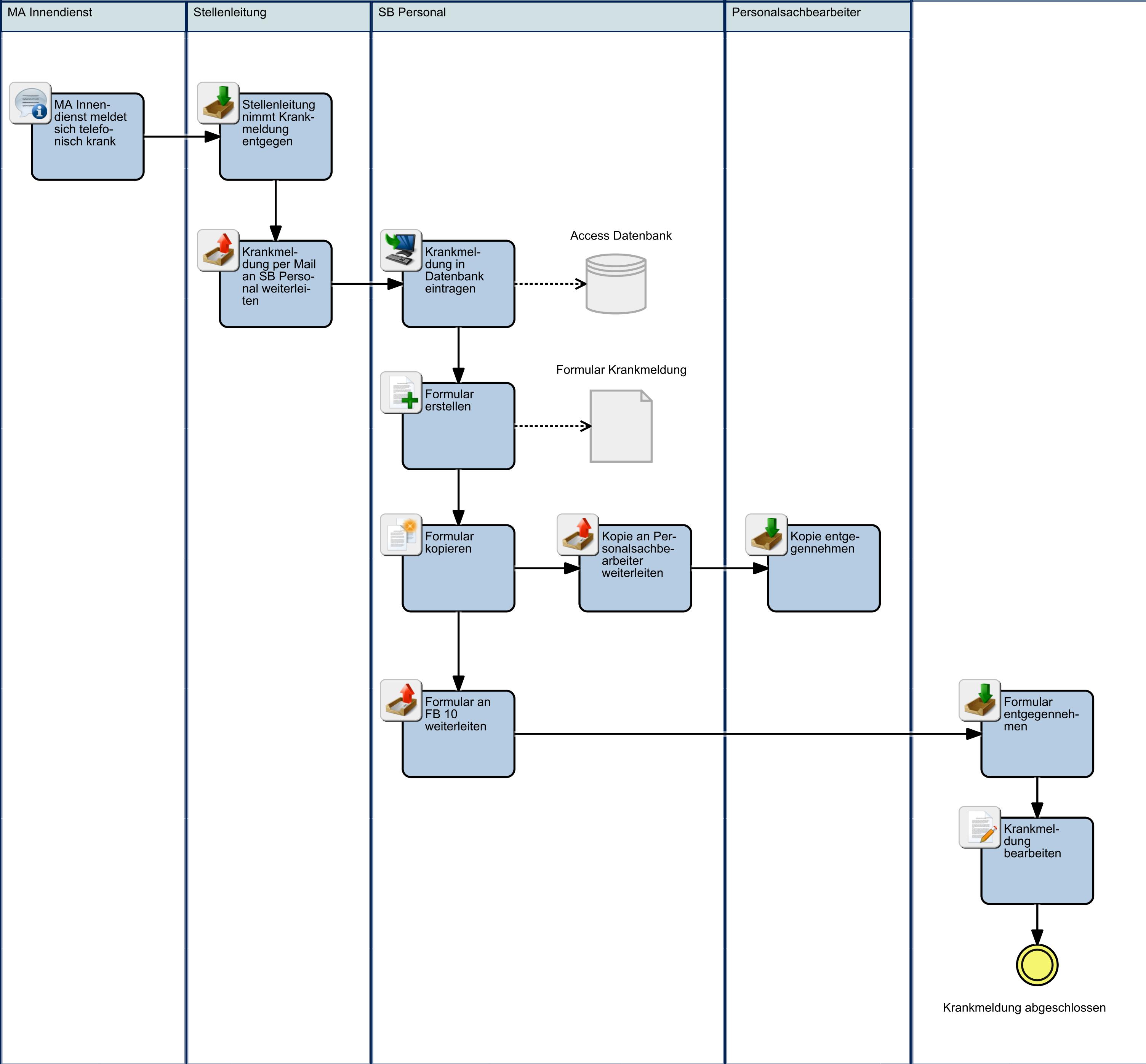


Stadt Braunschweig

FB 51.3

51.0

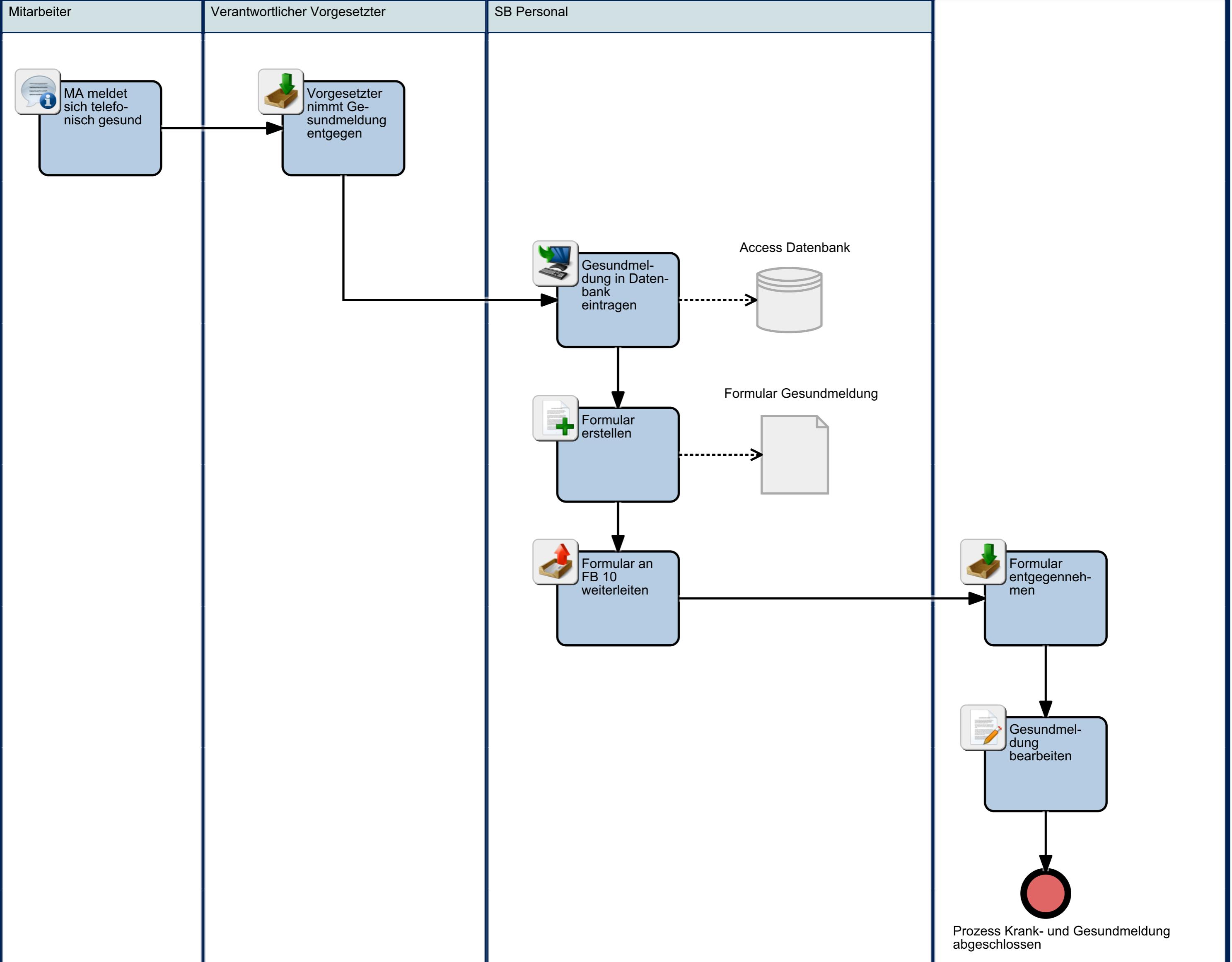
FB 10



Stadt Braunschweig

FB 51.3

FB 10



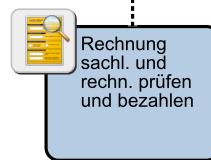
Kita Leitung

hausw. MA/ ständige LV

MA Kita

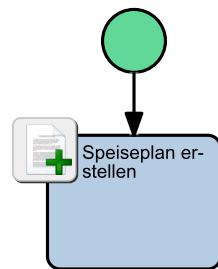
externer Lieferant

Kita Leitung



Lebensmittelbeschaffung abgeschlossen

Lebensmittelbeschaffung



Lebensmittellieferung abgeschlossen

MA Kita



per Post oder E-Mail

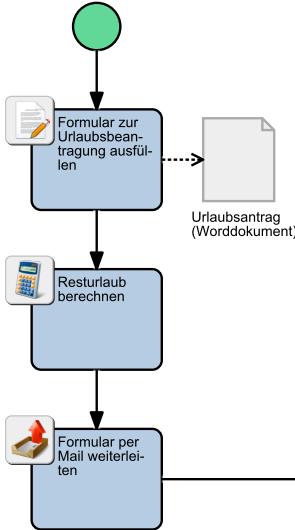
Lebensmittelbeschaffung abgeschlossen

hausw. MA/ ständige LV

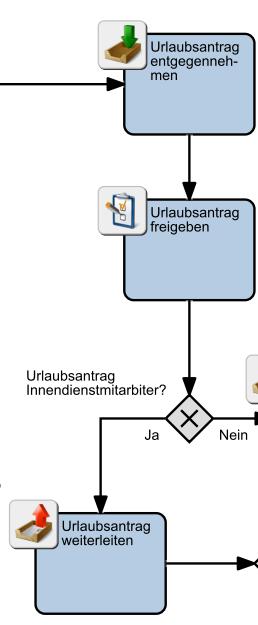
ggf. per Mail oder telefonisch



Urlaub muss beantragt werden



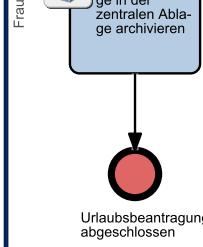
Herr Kirsch/ Stellenleitung



Frau Seyfarth

Frau Seyfarth

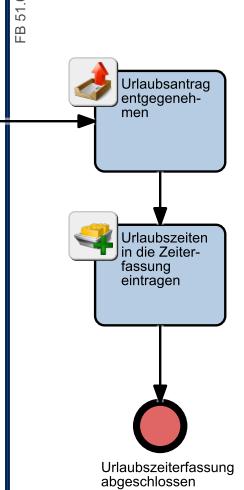
Frau Seyfarth



FB 51.0

FB 51.0

FB 51.0

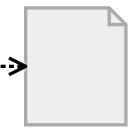
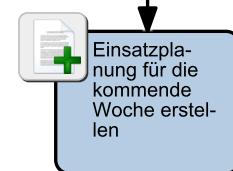
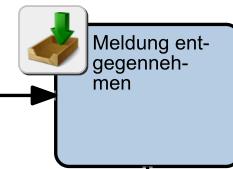
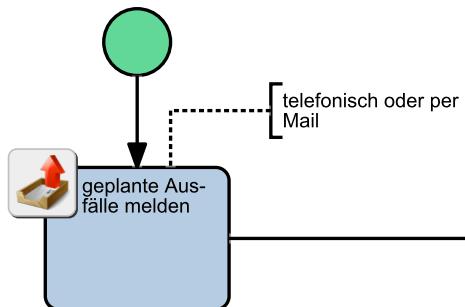


Urlaubsbeantragung abgeschlossen

Kita Leitung

Frau Sauerzapf

Ausfall von hauswirtschaftlichen Personal ist absehbar

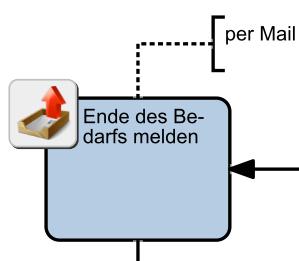
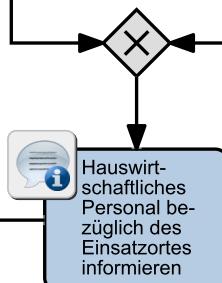
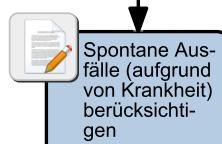


Frau Sauerzapf

Wurden spontane Ausfälle gemeldet?

Ja

Nein

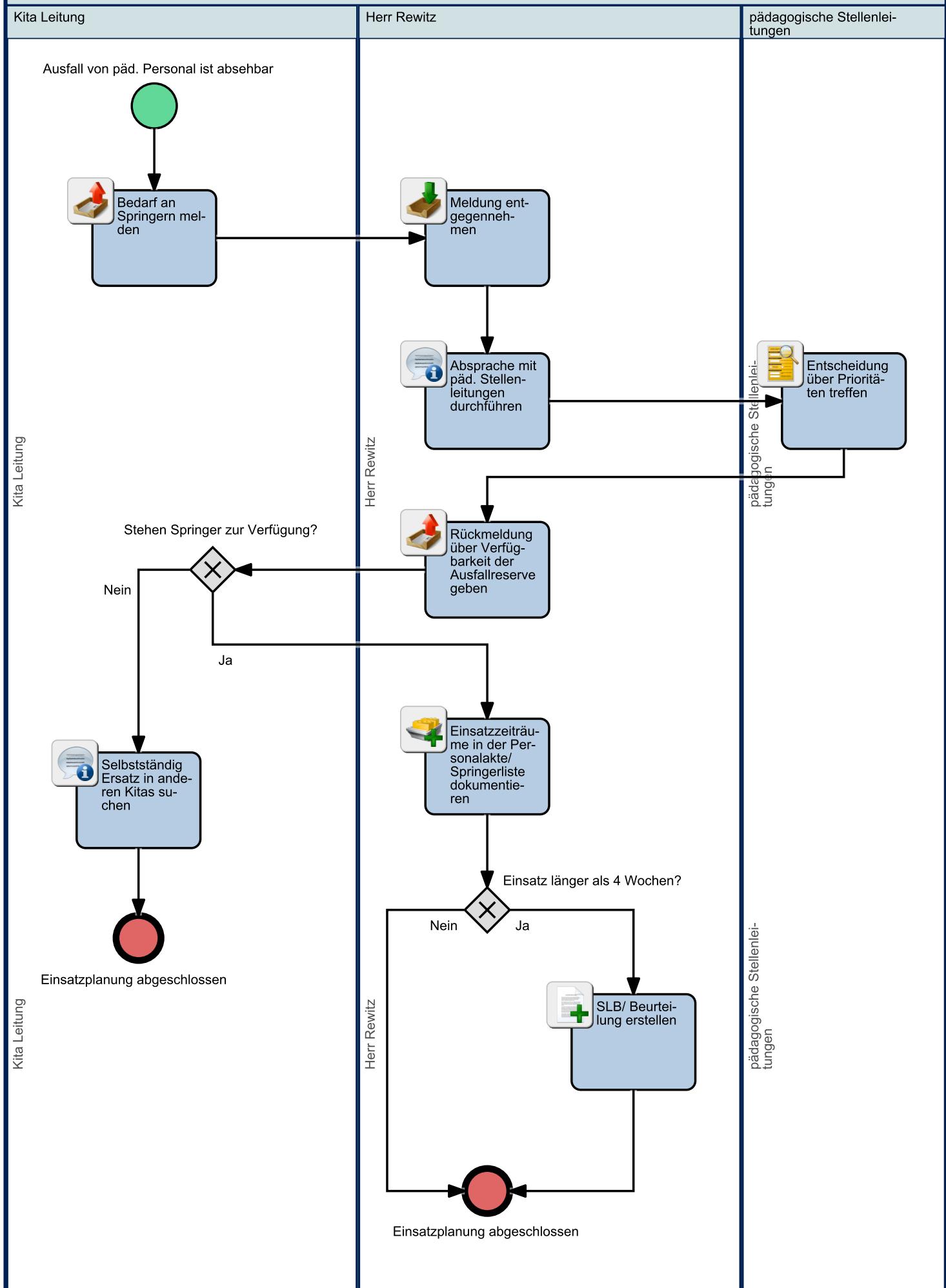


Frau Sauerzapf

Kita Leitung

Kita Leitung

Einsatzplanung abgeschlossen



Stadt Braunschweig

FB 51.3

FB 65.42

