

Betreff:

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

Organisationseinheit:

Dezernat II
10 Fachbereich Zentrale Dienste

Datum:

21.11.2022

Beratungsfolge

Jugendhilfeausschuss (zur Kenntnis)

Sitzungstermin

23.11.2022

Status

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 beigelegt.

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 Gesundheitsmeldungen, 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 vollumfänglich 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: kita-planer.de/module	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 Projektablauf im Überblick

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

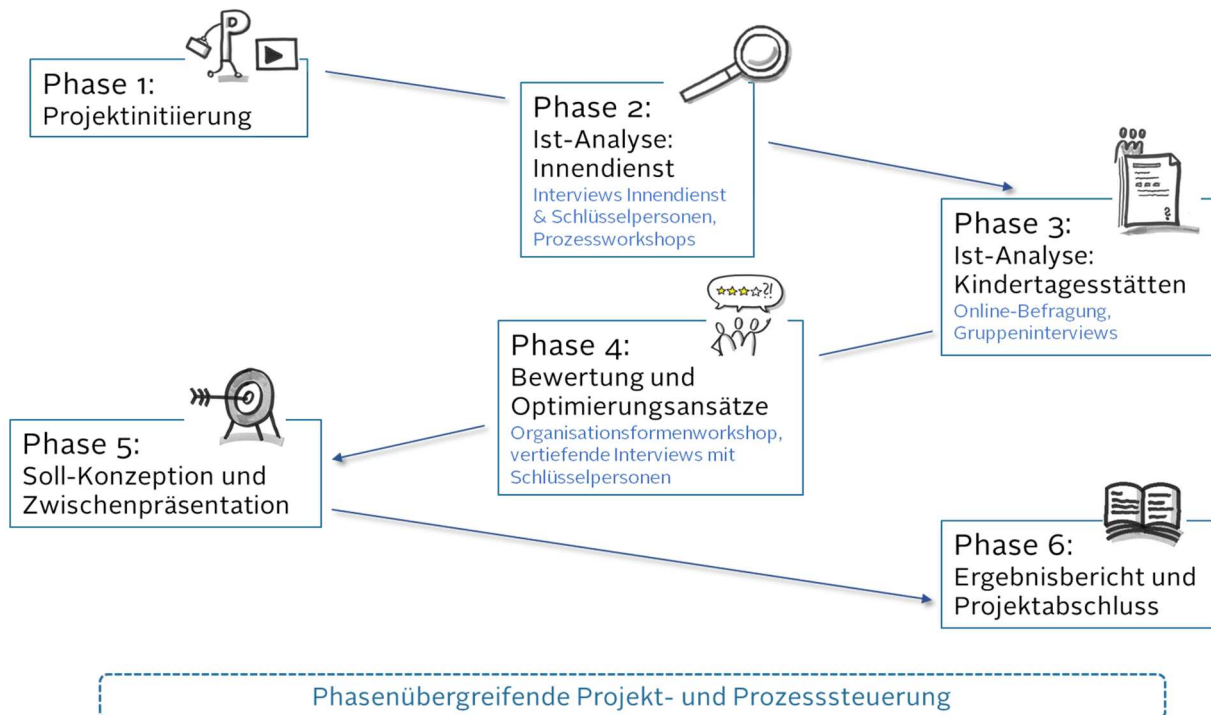


Abbildung 1: Projektphasen im Überblick

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 Projektgremium, 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.¹

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.

¹ 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 Leitungsververtretungen (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 Leitungsververtretungen 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/-in². 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 Umsetzungs-

² 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 Projektablauf 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.

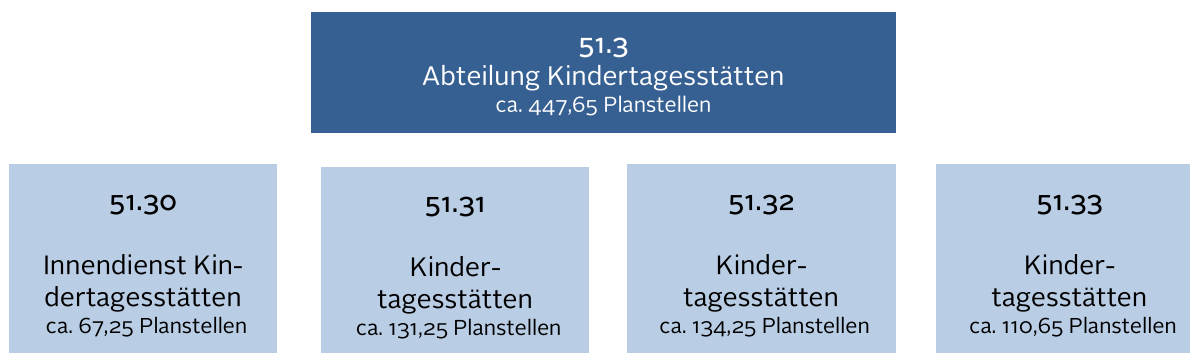


Abbildung 3: Aufbauorganisation Abteilung 51.3, Quelle: StVPl. 2018

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 - Innendienst³, 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)

³ 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 Leitungsververtretungen (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 RIT⁴, RL Qualität)
- Erstellung von Belegungsstatistiken für die städtischen Kitas
- Beantragung von Betriebserlaubnissen für die städtischen Einrichtungen

⁴ 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 Leitungsververtretungen 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-Leitungsververtretungen übernehmen in Abwesenheit der Kita-Leitung das gesamte oben aufgeführte Aufgabenspektrum. Grundsätzlich sind die Leitungsververtretungen 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.

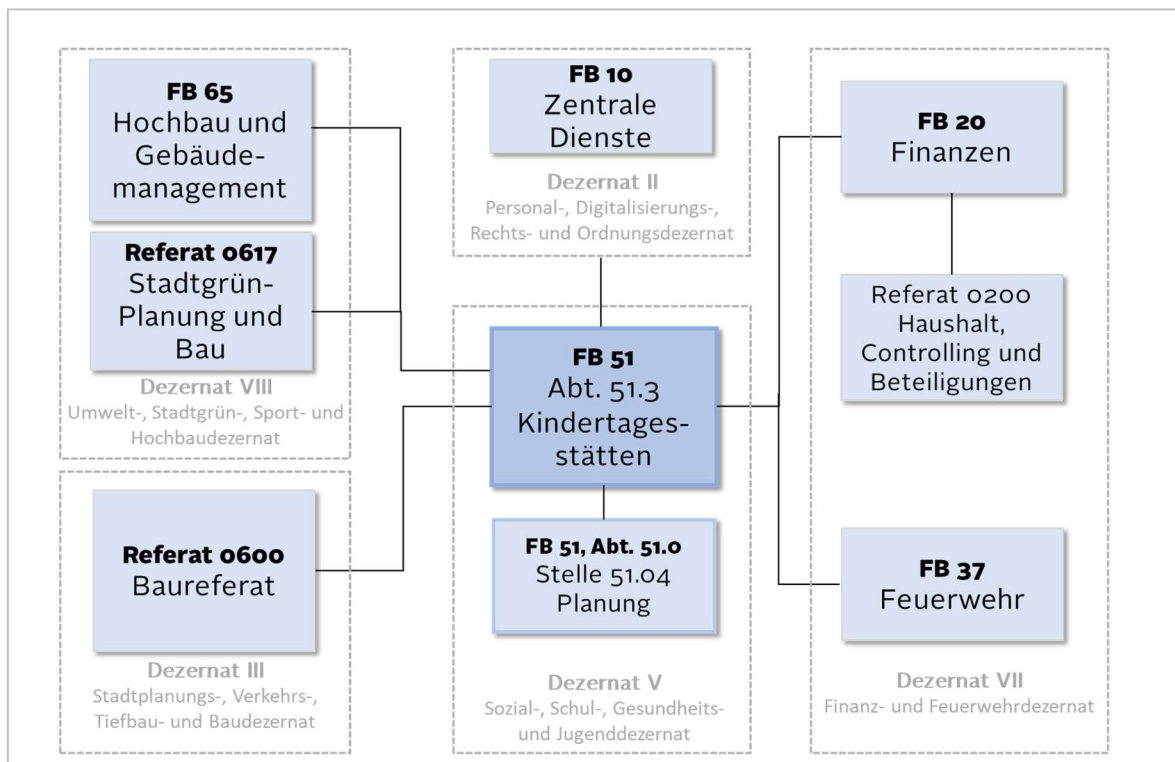


Abbildung 4: Überblick primäre Schnittstellen der Abt. 51.3

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 o617 Stadtgrün-Planung und Bau sowie Referat o617 durchgeführt.

Hinsichtlich der Planungsaufgaben für die städtischen Einrichtungen (z. B. zentrale Platzvergabe, Kita-Planung sowie Pflege und Weiterentwicklung des Kita-Finders⁵) 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.

⁵ 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. Leitungsververtretungen) 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 Rechtsanspruchs⁶ 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. Leitungsververtretungen) 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 Ressourcennutzung – diese fehlt jedoch derzeit.

⁶ 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 gesteigener 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 Leitungsververtretungen 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 intensivierte 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.⁷ Auf Nachfrage gibt ein Großteil der Kita-Leitungen sowie der ständigen Leitungsververtretungen an, dass z. B. hauswirtschaftliche Tätigkeiten als Selbstverständnis in den Tagesablauf gehören und daher diese Aufgaben wahrgenommen werden müssen.

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

Abbildung 5: Analysiertes Aufgabenportfolio der Kita-Leitungen

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

⁷ 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.⁸ 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.⁹ 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-Bereiche¹⁰ 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

⁸ Angabe im Freitextfeld der Online-Befragung bei einem Viertel der Befragten.

⁹ Angabe im Freitextfeld der Online-Befragung bei einem Drittel der Befragten.

¹⁰ Betrifft v. a. Pädagogische Fachberatung und Ernährungsberatung.

ist.¹¹ 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 Leitungsververtretungen 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.¹² 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.

¹¹ 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.

¹² Angabe im Freitextfeld der Online-Befragung bei 21 von 56 Befragten.

Auch die ständigen Kita-Leitungsververtretungen weisen ein Interesse an einer überarbeiteten Vertretungsregelung auf. Es steht zweifelslos fest, welche Leitungsververtretung welche Kita-Leitung vertritt. Zudem steht fest, dass eine ständige Leitungsververtretung den kompletten Aufgabenbereich einer Kita-Leitung zu vertreten hat. Unklarheit besteht seitens der Leitungsververtretungen in der eigenen Doppelfunktion während eines Vertretungsfalls. In der Regel sind die ständigen Leitungsververtretungen als pädagogische Gruppenleitungen in den städtischen Kitas eingesetzt. Muss eine Kita-Leitung vertreten werden, so übernimmt die ständige Leitungsververtretung zugleich die Gruppenleitungs-Aufgaben sowie die kompletten Aufgaben der Kita-Leitung. Die ständigen Leitungsververtretungen 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 Wissensverlust¹³ 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/Archive¹⁴ 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.

¹³ z. B. im Bereich der Haushaltssachbearbeitung

¹⁴ 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. Leitungsververtretungen).

Des Weiteren wurde seitens der Verwaltungsmitarbeiter/-innen angeführt, dass die Personalsachbearbeitung sowie die Haushaltssachbearbeitung in der Abteilung 51.3 teilweise¹⁵ 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,

¹⁵ 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).

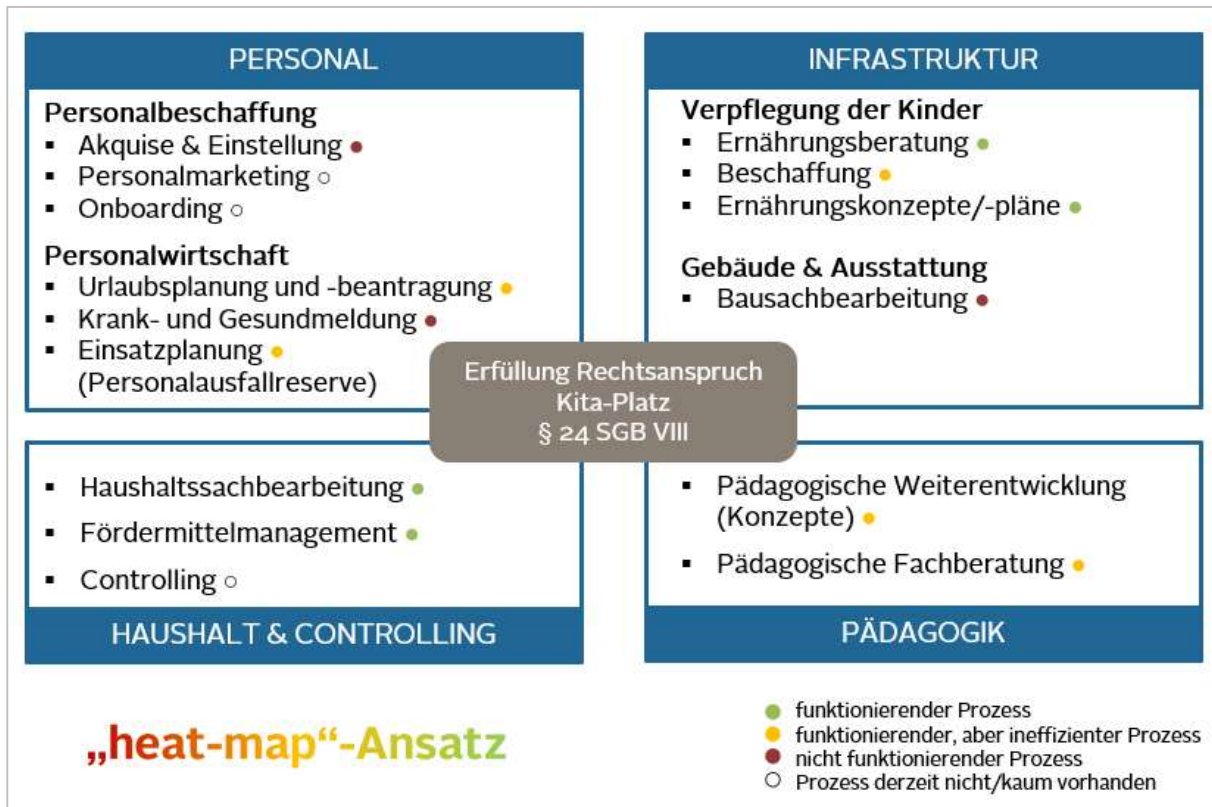


Abbildung 6: Prozessanalyse - heat-map-Ansatz

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.¹⁶ 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 fortzusetzen.

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 wird...

☐ 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 Abschieken

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

- Personalsachbearbeitung | Krank- und Gesundheitsprozess:
 - Der Krankmeldungs- und Gesundheitsprozess 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. Gesundheitsmeldung einen Meldezettel zur Weiterleitung per Hauspost an den FB 10 aus. Zusätzlich wird durch die Personalsachbearbeiter/-innen jede einzelne Krank- und Gesundheitsmeldung 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.

¹⁶ 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 Gesundheitsmeldungsprozesse, 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 Gesundheitsmeldungen 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 würde¹⁷, 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

¹⁷ 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 Leitungsververtretungen profitieren, denn diese gaben 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 Digitalausbaustufen 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 verbesserungswürdig.
- Jede Kita-Einrichtung verfügt über mindestens einen PC-Arbeitsplatz. Der Zugang zu diesen Arbeitsplätzen steht in der Regel primär den Kita-Leitungen und ständigen Leitungsververtretungen 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. Leitungsververtretungen 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 Leitungsververtretungen 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 vorhandenen 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 Geburtenkurve¹⁸ der Stadt Braunschweig auch für die Folgejahre angenommen. In der Folge wird für die städtischen Kitas von einem Ausbau der Betreuungsplätze, aber auch der Beschäftigtenzahlen¹⁹ 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

¹⁸ Siehe hierzu die Statistik zu der Geburtenentwicklung in der Stadt Braunschweig, https://www.braunschweig.de/politik_verwaltung/statistik/jahrbuch/jahrbuch/o2_38_export.pdf

¹⁹ 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.²⁰ 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 vorhandenen personellen Ressourcen ermöglichen.

Dies gilt ebenfalls für die Kita-Leitungen und ständigen Leitungsververtretungen. 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 Leitungsfreistellung die gesetzliche Regelung durchaus erfüllt.

Die ständigen Leitungsververtretungen haben zusätzlich im Falle der Wahrnehmung der Vertretung die Problematik, dass keine Freistellung vorgesehen ist. Dies führte zu einer zusätzlichen Belastung der ständigen Leitungsververtretungen. 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.

²⁰ <https://statistik.arbeitsagentur.de/Statischer-Content/Arbeitsmarktberichte/Berufe/generische-Publikationen/Kindernerziehung.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 Leitungsververtretungen.

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 se stellenfremde 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 Ressourceneinsatz, 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 Gesundheitsprozess 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 Leitungsververtretungen,
 - 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 einzelner 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 Gesundheitsmeldungen 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.²¹ Dabei wurde auch erläutert, dass durch die Nutzung eines Online-Bewerbungsverfahrens bereits eine Beschleunigung des Verfahrens stattgefunden hat. Darüber hinaus wurden nachfolgende Optimierungsansätze identifiziert:

²¹ 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 aufsuchen 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 Gesundheitsmeldungsprozess:
 - 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 Gesundheitsmeldungen 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 Gesundheitsmeldungen 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 Bausachverstand 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: Bezüglich 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 Leitungsververtretungen 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 Leitungsververtretungen in der gleichen Zeit ein verdoppeltes Aufgabenspektrum wahrnehmen.

Diese Doppelbelastung führt bei den ständigen Leitungsververtretungen 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 Leitungsververtretungen für die pädagogischen Mitarbeiter/-innen optimiert werden. Zudem sollten die pädagogischen Mitarbeiter/-innen, insbesondere die Kita-Leitungen und ständigen Leitungsververtretungen, 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 Thematiken zu berücksichtigen. Beispielsweise werden Themen der Personalverwaltung (z. B. Krank- und Gesundheitsmeldungen) 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 Involvierung 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 Leitungsververtretungen 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 frühkindlichen 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.²² 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 Leitungsververtretungen fortlaufend in der Nutzung der Software geschult werden. Hier empfiehlt sich neben Präsenzformaten auch die Bereitstellung von digitalen Anleitungen zur Nutzung bestimmter Funktionen.

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

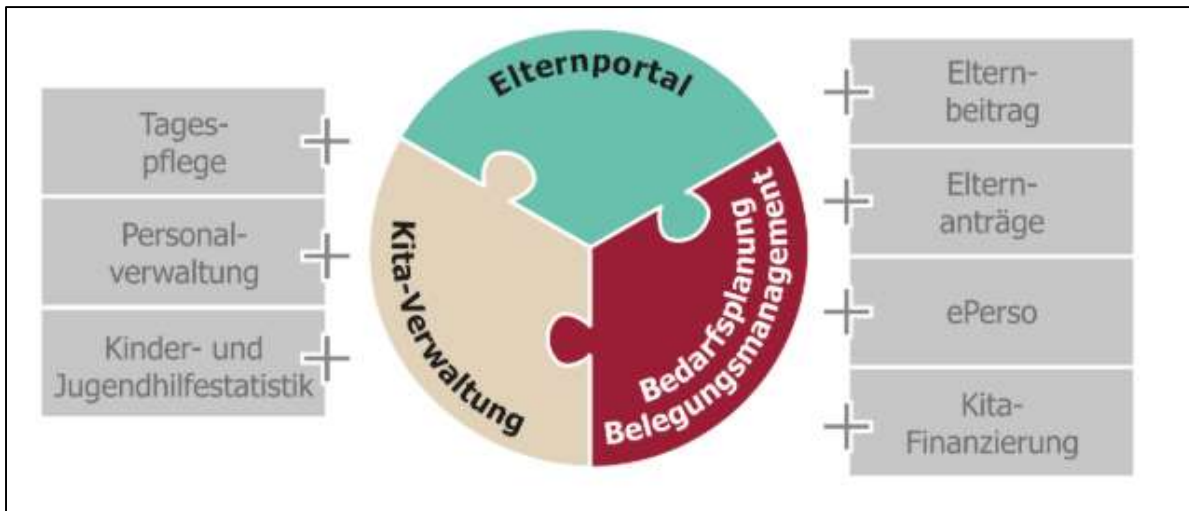


Abbildung 8: Modularer Aufbau des Kita-Planers 2, Quelle: kita-planer.de/module

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

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

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

Strategische Kriterien

- Kann eine Einflussnahme der Stadt gewährleistet werden?
- Werden Steuerungs- und Kontrollmöglichkeiten der Stadt eingeschränkt?
- Werden die strategischen Vorgaben der Stadt erfüllt?
- Kommt es zu einer Einschränkung des Handlungsspielraums oder der Mitbestimmung?

Organisatorische Kriterien

- Kann eine transparente und klare Abgrenzung der Aufgabenwahrnehmung geschaffen werden?
- Erfolgt eine Optimierung von Entscheidungsprozessen?
- Kann eine Optimierung von Abstimmungs- und Umsetzungsprozessen erzielt werden?
- Wie hoch ist der organisatorische Aufwand der Umstrukturierung?
- Welche Auswirkungen auf die Schnittstellenzusammenarbeit könnte bzw. müsste eine Änderung der Organisationsform mit sich bringen?
- Welche organisatorischen Auswirkungen im Hinblick auf die Aufbau- und Ablauforganisation würden sich durch Änderungen der Aufgabenerledigung ergeben?

Wirtschaftliche Kriterien

- Welche Möglichkeiten bestehen hinsichtlich der Budgetierung und der Mittelverwendung?
- Welche finanziellen Auswirkungen ergeben sich auf den Haushalt?
- Welche finanziellen Auswirkungen ergeben sich durch die Veränderung?

Rechtliche und steuerrechtliche Kriterien

- Sind kommunalrechtliche Genehmigungen/Beschlüsse einzuholen?
- Welche personalrechtlichen Aspekte sind zu beachten?
- Sind Fördermittelbindungen zu beachten?
- Welche Auswirkungen bestehen durch arbeitsrechtliche Aspekte (qualitativ und quantitativ)?
- Ist die Variante mit Haftungsrisiken verbunden?
- Gibt es vergaberechtliche Auswirkungen?
- Werden andere Steuerzahlungen ausgelöst?

6.10.3 Bewertung der Varianten

In diesem Kapitel werden die Diskussion und die Bewertung der Varianten anhand der zuletzt 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 durchgeführten 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 geführt. 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 einigen 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 benötigten 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
		Techn. Spez.	Bereiche	
Beschreibung der Maßnahme				
Ausgangssituation und Bewertung		Zielsetzung		
Grobe Skizzierung / Meilensteine		Kritische Erfolgsfaktoren		

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.²³ 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

²³ 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.

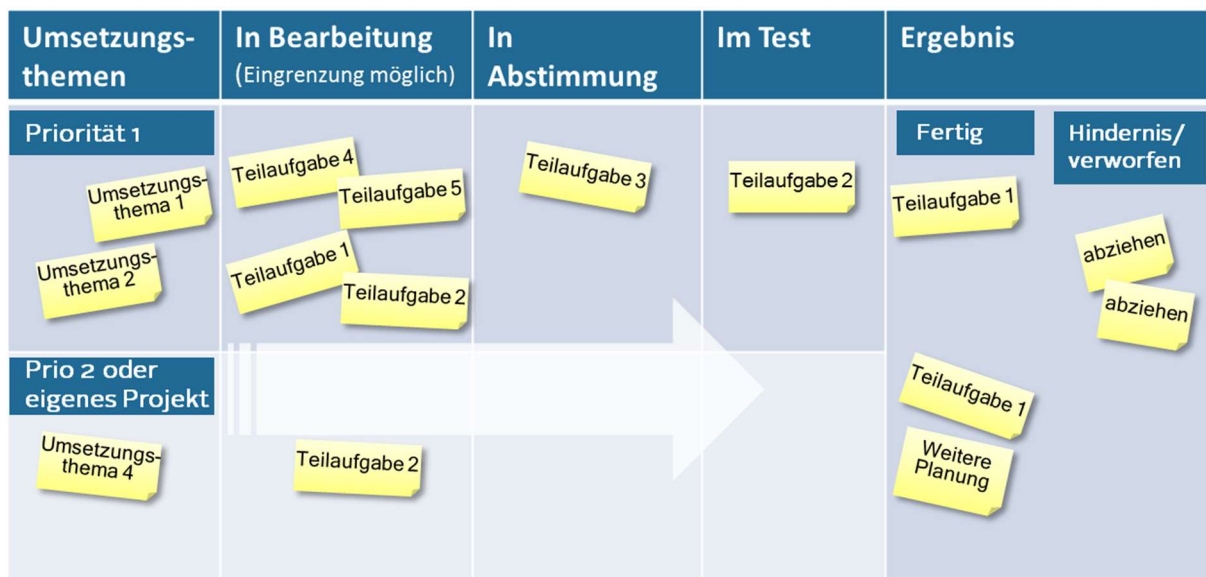


Abbildung 13: Beispiel einer Kanban-Wand

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	Priorität	Bemerkungen/ möglicher Umsetzungs- zeitplan
1 Erstellung Aufgabenprofil einer Kita-Leitung	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 Leitungsververtretungen.		
2 Überprüfung des Aufgabenportfolios der Kita-Leitungen auf übertragbare Aufgaben für Verwaltungsmitarbeiter/-innen	A	Jan. 2021 – Dez. 2021
1. Beschreibung der Aufgabenbestandteile / Prozessschritte, die übernommen werden sollen – Leitfragen: <ul style="list-style-type: none"> 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? 		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 Involvement der betroffenen Mitarbeiter/-innen bzw. Schnittstellen		
5. Finale Aufgabenübertragung ab einem zuvor abgestimmten Zeitpunkt		
6. Erste Evaluierung der Aufgabenübertragung/Aufgabenerledigung nach ca. 3 Monaten		
3 Erweiterung des Aufgabenportfolios um neue Aufgaben	B	April 2021 – März 2022
Das Aufgabenportfolio der Abteilung 51.3 sollte eine Erweiterung um die nachfolgend aufgeführten Aufgaben erhalten: <ul style="list-style-type: none"> • Wirtschaftlichkeitsanalysen (Controlling) und • Personalmarketing 		
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			
4 Erstellung von Aufgaben- und Prozessbeschreibungen	A	Jan. 2021 – Sept. 2021	
1. Überprüfung der vorhandenen Aufgaben- und Prozessbeschreibungen auf ihre jeweilige Aktualität und Verwendbarkeit		Aufnahme der Kernprozesse und ihrer Prozessschritte bereits nach BPMN2-Standard erfolgt.	
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, <ul style="list-style-type: none"> 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			
5 Prozessgestaltung und Etablierung neuer Prozesse	C	Jan. 2022 – Juni 2022	
1. Identifikation von neuen Prozessen und Modellierung der Prozessschritte: <ul style="list-style-type: none"> a. Personalmarketingprozesse b. Controlling -Prozesse (Wirtschaftlichkeitsanalyse) 		zunächst ist HE 3 umzusetzen	
2. Aufnahme der Prozesse in ein Prozessmodell in chronologisch-sachlogischer Abfolge der Funktionen bzw. Tätigkeiten – idealerweise erfolgt die Dokumentation in einem Flussdiagramm.			
3. Übersichtsdarstellung auf Ebene der Hauptaufgaben			
4. Schrittweise Erarbeitung der Detailmodelle auf Teilaufgabenebene			
5. Vervollständigung der Prozesse durch die Dokumentation einzelner Attribute je Prozessschritt (Attribute sind z. B. Verantwortliche, Formulare, Fristen)			
6. Bei Bedarf: Darstellung von Sonderfällen in einzelnen Verfahrensanweisungen			
6 Prozessgestaltung von derzeit nicht standardisierten Prozessen	C	Okt. 2021 – März 2022	
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"> • 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: <ul style="list-style-type: none"> 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 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		
7 Erarbeitung und Implementierung von Prozessoptimierungen		A	Jan. 2021 – Dez. 2021
1. Identifikation der zu optimierenden Kernprozesse: a. Einstellungsprozess extern b. Krank- und Gesundheitsmeldungen des pädagogischen Personals c. Bausachbearbeitung Instandhaltung d. Bausachbearbeitung Sanierung e. Lebensmittelbeschaffung Kindertagesstätten		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. 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.			
8 Erneute Information über Vertretungsregelungen		A	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			
9 Überarbeitung des Strukturplans für die elektronische Dokumentenablage		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: a. Welche rechtlichen bzw. sonstigen Regelungen, Verordnungen oder Dienstanweisungen sind in			

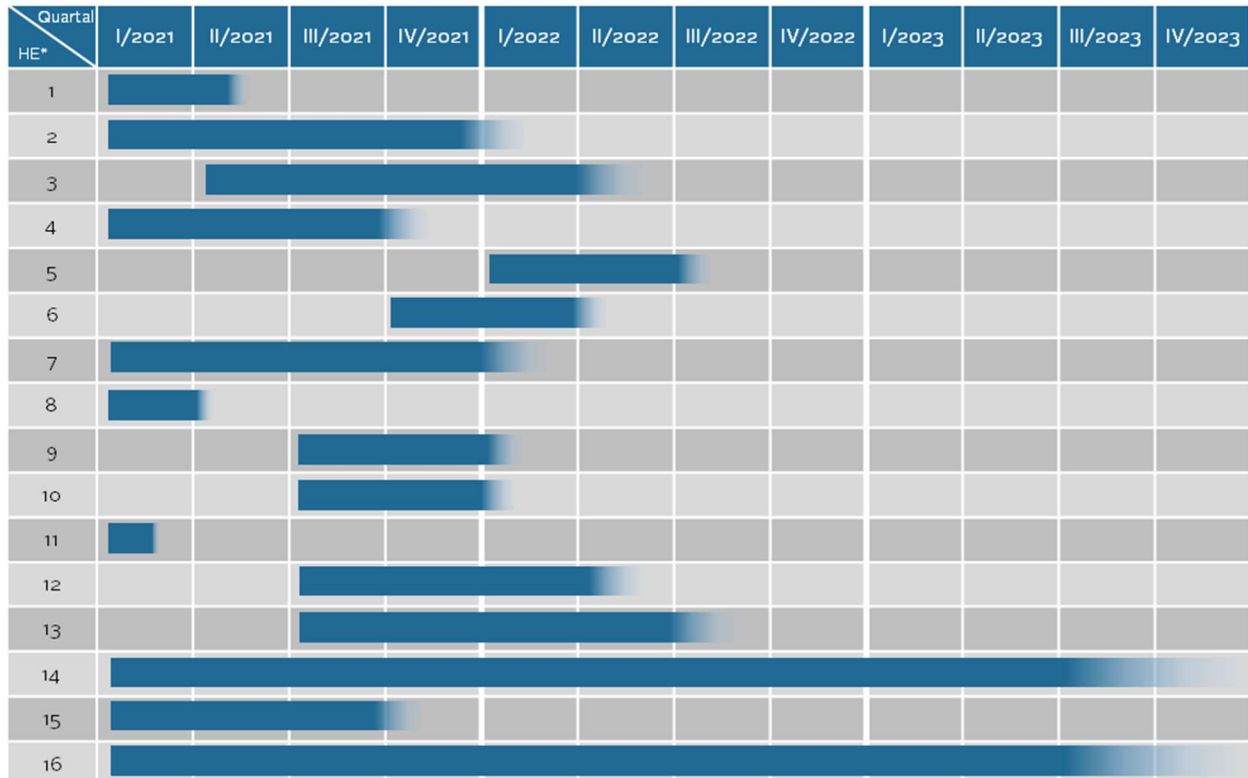
dem jeweiligen Aufgabenbereich hinsichtlich der Ablage und Archivierung von Dokumenten zu berücksichtigen?			
b. Für welche Dokumente genügt eine elektronische Ablage und welche Dokumente müssen in Papierform aufbewahrt werden?			
c. Wo werden welche Dokumente elektronisch abgelegt? (Schaffung der grundlegenden Struktur/ Ablageregeln)			
d. Wie werden Dokumente korrekt für die Speicherung bezeichnet? (Wie suchen Mitarbeiter/-innen nach Dokumenten?)			
5. Besitzen alle Mitarbeiter/-innen die notwendigen Zugangs- bzw. Leseberechtigungen zu den Archiv-Ordern (Speicherorten) ihres Aufgabenbereiches sowie ihres Vertretungsbereiches?			
10 Verbesserung der Kommunikation gemäß Highlander-Prinzip	B	Juli 2021 – Dez. 2021	
zwischen den pädagogischen Mitarbeiter/-innen und den Verwaltungsmitarbeiter/-innen:			
1. Diskurs und Entscheidung für bzw. gegen die Einführung einer Kommunikation nach dem Highlander-Prinzips, dabei aktive Involvierung 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			
11 Schaffung von störungsfreien Arbeitszeiten: Nutzung Anrufbeantworter in den Kindertagesstätten	A	Jan. 2021 – Feb. 2021	
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			
12 Entwicklung eines Gesamtkonzepts zur Digitalisierung	B	Juli 2021 – März 2022	
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			
13 Erweiterung des Kita-Planers	B	Juli 2021 – Juni 2022	
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)		
14 Überprüfung des Stellenbedarfes in der Abteilung 51.3	A	Jan. 2021 – Dez. 2023
1. Identifikation der Bereiche, die einen zusätzlichen Stellenbedarf benötigen: <ul style="list-style-type: none"> a. Identifikation der Bereiche, die einen zusätzlichen Stellenbedarf benötigen: b. Sachbearbeitung Buchungsangelegenheiten c. Personalsachbearbeitung d. Bündelung von Stellen/Aufgaben, die mit einer Zentralisierung von Aufgaben aus den Kitas heraus in den Innendienst einhergehen (z. B. Statistikerstellung, Rechnungsbearbeitung) e. Wahrnehmung zusätzlicher Aufgaben im Bereich Personalmarketing und Controlling f. Einrichtung eines Hausmeisterpools für mehrere Kitas sowie weiterführende Nutzung als Botendienst (vor allem für Kitas in den Randgebieten Braunschweigs) g. Überprüfung des Stellenausbaus Ökotrophologe/-in 		Bezug zu HE 16
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		
15 Überprüfung der Nutzung flexibler Personalbeschaffungsmaßnahmen als Reserve	A	Jan. 2021 – Sept. 2021
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 Leitungsververtretung über die Möglichkeit der Nutzung ehemaliger Mitarbeiter/-innen sowie dazugehöriger Datenbank		

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, Umsetzungszeiträumen 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																											
I. Daten & Zahlen																															
1. Bevölkerungsentwicklung	Statistik	Stadt BS, Referat Stadtentwicklung und Statistik, 2019	seit 1990 stetiger Rückgang der Bevölkerung 1990: 257.521 2003: 238.939 (Tiefpunkt) 2018: 250.386 Altersgruppe 0-3 Jahre: 6.720 (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)	in den letzten Jahren kontinuierliches Bevölkerungswachstum																											
2. Bevölkerungsfortschreibung	Prognose	Stadt BS, Referat Stadtentwicklung und Statistik, 2012	2030: 255.626 Einwohner Altersgruppenentwicklung: 0-5 Jahre → 2012: 10.311, 2030: 10.980 5-10 Jahre → 2012: 9.606, 2030: 10.972	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	2000: 110 Einrichtungen 2010: 114 Einrichtungen 2018: 142 Einrichtungen, davon 33 kommunal (ohne „Schulkindbetreuungsangebote“, +62 Einrichtungen) Anzahl Plätze öffentlicher Träger stetig gesunken während Plätze der freien Träger stetig gestiegen sind 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 %) Gründe: Ziel laut KEP 2012: Anstieg Betreuung U3; Bevölkerungsanstieg 6-11-Jährige seit 2012	enormer Anstieg der Kinderbetreuung in den letzten Jahren Ausbau vor allem auf Ebene der freien Träger + Elterninitiativen (Was sind Elterninitiativen?)																											
<table><tr><th>Jahr</th><th>2012</th><th>2013</th><th>2014</th><th>2015</th><th>2016</th><th>2017</th><th>2018</th><th>Δ</th></tr><tr><td>Kita-Kinder</td><td>9.171</td><td>9.707</td><td>9.999</td><td>10.168</td><td>10.353</td><td>10.540</td><td>10.848</td><td>18,3</td></tr><tr><td>ohne Schulkinder</td><td>7.568</td><td>7.812</td><td>8.084</td><td>8.134</td><td>8.154</td><td>8.157</td><td>8.159</td><td>7,8</td></tr></table>					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	18,3	ohne Schulkinder	7.568	7.812	8.084	8.134	8.154	8.157	8.159	7,8
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	18,3																							
ohne Schulkinder	7.568	7.812	8.084	8.134	8.154	8.157	8.159	7,8																							

Dokumentenname	Art	Quelle, Jahr	wesentliche Inhalte	Relevanz im Interviewleitfaden
II. Konzepte/ Veröffentlichungen				
4. Kindertagesstätten-Entwicklungsplan 2012 - 12. Fortschreibung zum KEP 1990	Konzept	Fachbereich 51, Okt. 2012	<p>Ziele der Kita-Planung:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fokus auf Ausbau an Betreuungsplätzen U3-Bereich → bis 2014: Versorgungsquote U3 mind. 40 % - Schaffung zusätzlicher Plätze insgesamt, um Anschlussbetreuung U3 sicherzustellen - kontinuierliche Ausweitung der kürzeren Betreuungszeiten in längere <p>große Besonderheit in Braunschweig seit 2011: Kita-Platz für erstes bis drittes Kiga-Jahr kostenfrei (Besuch im Alter von 3 bis 6 Jahren komplett kostenfrei)</p> <p>seit 2003: nach jahrelangem Rückgang der Bevölkerungszahlen nun kontinuierlicher Anstieg, dies spiegelt sich auch in den Kinderzahlen wider → Anpassung der Kita-Planung von jahrelangem Rückbau auf nun Aufbau</p> <p>Kita-Planung erfolgt kleinräumig auf Stadtbezirksebene</p> <p>Bildungsauftrag der Kitas im Lernbereich Sprache & Sprechen</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"> - Schaffung verbesserter Lebensbedingungen (v. a. für sozial benachteiligte Kinder) durch Qualitätsverbesserung in den Kitas, Schulkindbetreuung, Tagespflege, Einrichtungen der offenen Kinder- und Jugendarbeit „Qualität“: Personalressourcen, sächl./ räuml. Ausstattung mit Schwerpunkt auf Stadtteilen mit besonderem Entwicklungsbedarf - quantitativer und qualitativer Ausbau der Tagesbetreuung bis zur Beendigung des Grundschulalters (z. B. bedarfsgerechter U3-Ausbau, Ausbau und Weiterentwicklung der außerschulischen Bildungsinfrastruktur in Kitas) 	<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"> - Einsatz von ErzieherInnen als Zweitkräfte jeweils in Gruppen mit Leitungsververtretung - Entwicklung eines päd. Leitbildes Bildung und Betreuung in Form eines Workshops - Zuschussanpassungen (u. a. in Stadtteilen mit besonderem Handlungsbedarf) - Aufstockung Projektmittel VA/EV-Konzept¹ - Berücksichtigung weiterer Bundes- und Landesprogramme zur Verbesserung der Qualität - Sachkostenförderung Sprach-Kitas - Pilot: Verringerung/ Abschaffung Schließzeiten - Pilot.: Ausweitung Öffnungszeiten - Medienkampagne, u. a. Elternwegweiser - bedarfsorientierte Evaluierungsprojekte in ausgewählten Kitas 	<p>Wird das Leitbild gelebt?</p> <p>Welche Bundes- und Landesprogramme laufen aktuell?</p> <p>Wie laufen die Pilotprojekte?</p>
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?

¹ verhaltensauffällige/entwicklungsverzögerte Kinder

Dokumentenname	Art	Quelle, Jahr	wesentliche Inhalte	Relevanz im Interviewleitfaden
10. Orientierungsplan für Bildung und Erziehung – Gesamtausgabe	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 & 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"> - Orientierungsplan für Bildung und Erziehung im Elementarbereich niedersächsischer Tageseinrichtungen für Kinder - Sprachbildung und Sprachförderung - Die Arbeit mit Kindern unter drei Jahren 	<p>Operationalisierung für Stadt Braunschweig erfolgt? Wenn ja, wie?</p> <p>Bildung als wesentlicher Bestandteil der Kita-Arbeit → v. a. frühkindliche Bildung & Sprachbildung</p>
III. Organisatorische Festlegungen				
11. Projektgruppenverfügung	Verfügung	FB 10, Sept. 2019	Bildung Projektgruppe Organisationsuntersuchung 51.3 Kindertagesstätten (51, 10, beratungsraum) zur inhaltlichen Steuerung und Begleitung der Untersuchung	mögliche Interviewpartner
12. Verwaltungsstruktur	Organigramm	FB 10, Okt. 2018	<p>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</p> <p>über Organisation/ Hr. Zimmermann bereits mögliche Schnittstellen angemarkert</p>	<p>mögliche Interviewpartner in Schnittstellenfunktionen:</p> <p>10 Zentrale Dienste, 37 Feuerwehr, 65 Hochbau und Gebäudemanagement, 40 Schule, 20 Finanzen, 0200 HH, Controlling, Beteiligungen, 67 Stadtgrün und Sport</p>
13. Stellenverteilungsplan FB 65	Organigramm	FB 10, 2019	<p>Im Bereich 65 weitere Schnittstellen, die sich mit Kita befassen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Abteilung 65.3 Projektmanagement Kitas und sonstige Gebäude mit 65.31 Projekte Kitas (12,0 Planstellen) - Abteilung 65.4 Objektmanagement und Instandsetzung mit 65.42 Objekte Kitas und Grundschulen (13,0 Planstellen) 	mögliche Interviewpartner

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

Dokumentenname	Art	Quelle, Jahr	wesentliche Inhalte	Relevanz im Interviewleitfaden
			Stellenleitung 51.32 (Frau Maedge) - Dienst- und Fachaufsicht 9 Kita-Leitungen - Weiterentwicklung Kita-Angebot Stellenleitung 51.33 (Frau Schöps) - Dienst- und Fachaufsicht 14 Kita-Leitungen - Weiterentwicklung Kita-Angebot alle Kita-Leitungen: neben Dienst- und Fachaufsicht auch Weiterentwicklung des Teams und der inhaltlichen Arbeit unter Berücksichtigung des Bildungsauftrages , Abschluss Betreuungsverträge Eltern, Materialbedarf, Ausübung Hausrecht, Außenvertretung der Kita	
16. Neustrukturierung FB 51	Verfügung	FB 51, Juli 2016	Zum 01.08.2016 neue Stelle Planung 51.04 mit 15,75 Planstellen laut Stellenverteilungsplan Aufgaben: - Jugendhilfeplanung - Kita-Planung (Planung Ausbau U3, Standortplanung, laufende Planungsangelegenheiten, Kindertagesstättenentwicklungsplanung (KEP), Planungskonferenz) - Kostencontrolling trägerübergreifend - Platzvermittlung - Fachberatung trägerübergreifende Aufgaben - Fachberatung Sprachkitas - Kindertagespflege (Überprüfung Tagespflegepersonen) - Fachberatung „Early Excellence“	Mögliche Interviewpartner, Kita-Planung als Aufgabe, Schnittstelle zu 51.3 → sowohl intern als auch zu Kitas Kita-Planung & Platzvermittlung wurden 2016 aus 51.3 rausgenommen und 51.04 hinzugefügt → War das richtig so?
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
			<ul style="list-style-type: none"> - Stadtverwaltung als eine Einheit, die lebendig und wirkungsvoll zum Nutzen und Vorteil der Bürger zusammenarbeitet - kooperativer Führungsstil, Einbezug Mitarbeiter - kontinuierliche Weiterbildung erwünscht - Veränderungsbereitschaft 	
19. Personalentwicklungskonzept	Konzept	FB Zentrale Dienste, 2010	<p>Durchschnittsalter FB 51: 42,6 Jahre (insgesamt: 45,3)</p> <p>Durchschnittsalter FK FB 51: 49,9 Jahre (insgesamt: 49,1)</p> <p>Zahlreiche PE-Maßnahmen, die priorisiert wurden</p>	<p>PEK relativ alt mit Stand 2010</p> <p>Reifegrad</p> <p>Personalmanagement: Standard-Personalmanagement</p> <p>→ Welche Weiterbildungen wären wichtig? Auch im Kita-Bereich?</p>

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

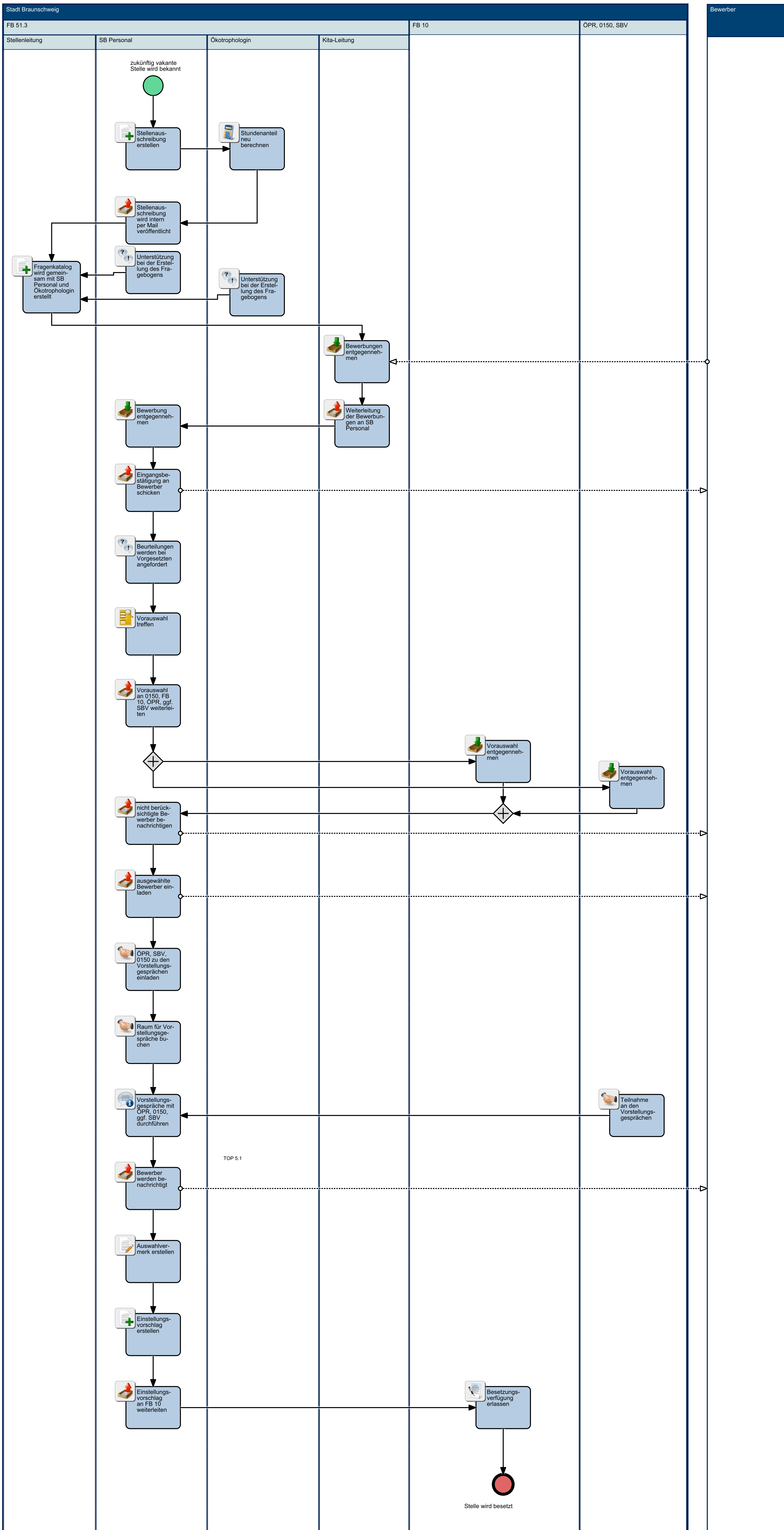
lfd. Nr.	Aufgaben (Kurzbezeichnung)	Stellenanteile je Aufgabe gesamt	Stellen(-anteile) je Aufgabe														Bemerkung
			MA 1	MA 2	MA 3	MA 4	MA 5	MA 6	MA 7	MA 8	MA 9	MA 10	MA 11	MA 12	MA 13	MA 14	
		Abt.- Leitung	Stellenleitung 51.30	SB Geschäfts- zimmer Abt. 51.3	SB allg. Verwaltung Abt. 51.3	SB Personal	SB Personal	SB Haushalt	??	Pädagogische Fachberatung	Pädagogische Fachberatung	Ökoto- phologie	Stellenleitung 51.31	Stellenleitung 51.32	Stellenleitung 51.33		
		Fr.	Hr.	Fr.	Fr.	Hr.	Fr.	Fr.	ehem. Fr. Anton	Fr.	Fr.	Fr.	Fr.	Fr.	Fr.		
		Reinmüller	Kirsch	Seyfarth	Hemes	Rewitz	Sauerzapf	Schwiertzke		Meseke-Hahn	Geschke	Kästner	Bork	Maedge	Schöps		
		EGr/ Bes.Gr.	EGr/ Bes.Gr.	EGr/ Bes.Gr.	EGr/ Bes.Gr.	EGr/ Bes.Gr.	EGr/ Bes.Gr.	EGr/ Bes.Gr.	EGr/ Bes.Gr.	EGr/ Bes.Gr.	EGr/ Bes.Gr.	EGr/ Bes.Gr.	EGr/ Bes.Gr.	EGr/ Bes.Gr.	EGr/ Bes.Gr.		
Wochen- Arb.-Zeit	Wochen- Arb.-Zeit	Wochen- Arb.-Zeit	Wochen- Arb.-Zeit	Wochen- Arb.-Zeit	Wochen- Arb.-Zeit	Wochen- Arb.-Zeit	Wochen- Arb.-Zeit	Wochen- Arb.-Zeit	Wochen- Arb.-Zeit	Wochen- Arb.-Zeit	Wochen- Arb.-Zeit	Wochen- Arb.-Zeit	Wochen- Arb.-Zeit	Wochen- Arb.-Zeit			
38,00	38,00	38,00			
1	2	4	5														6

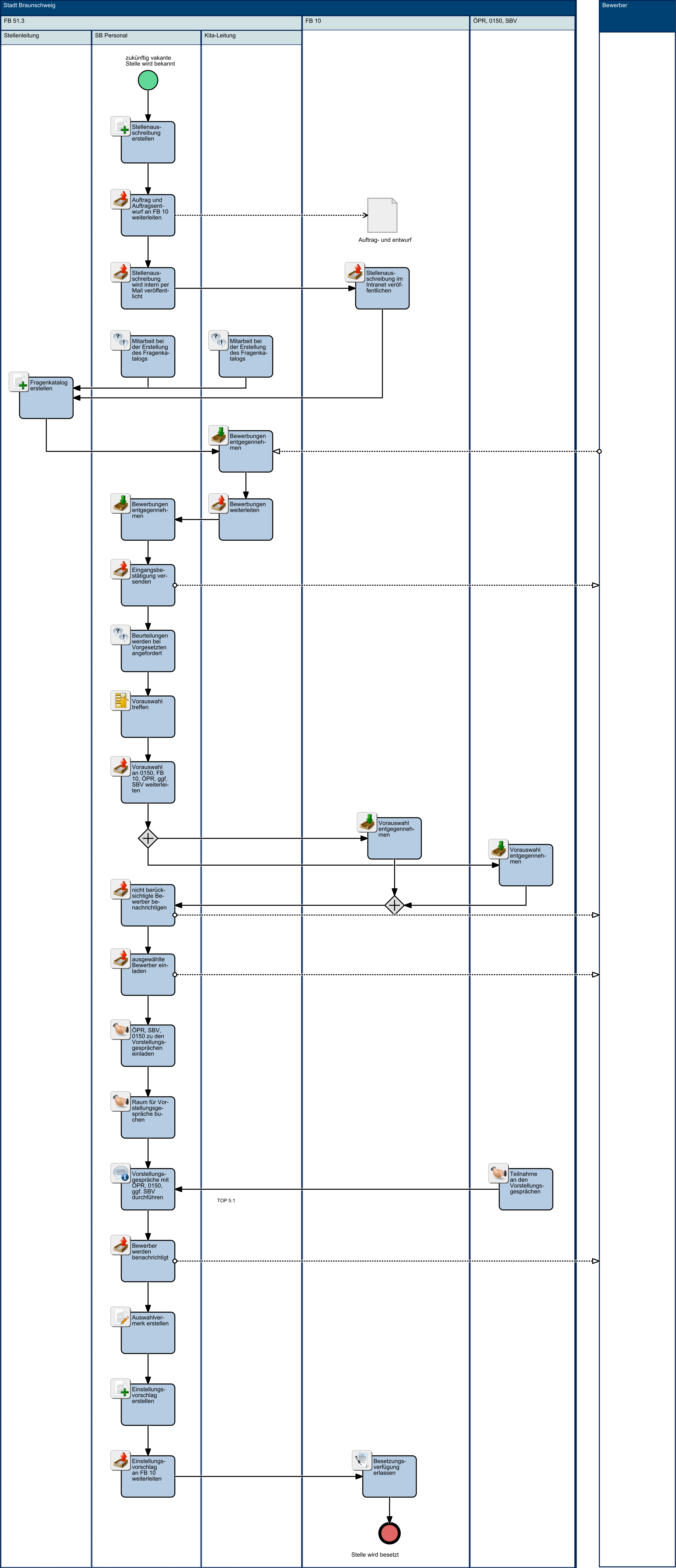
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------

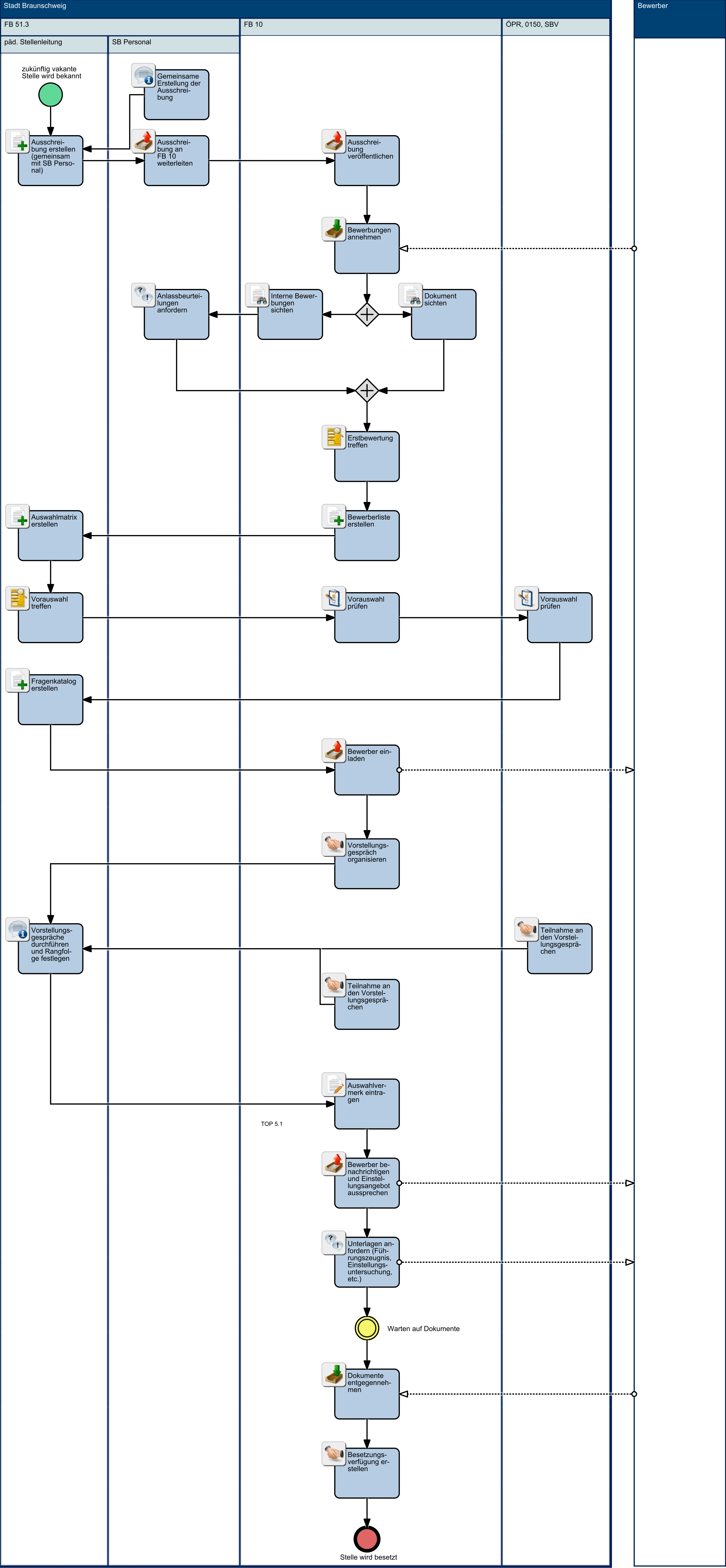
10.00.00	Leitungstätigkeiten Verwaltungsmitarbeiter/-innen																* Dienst- und Fachaufsicht besteht für die Kitaleitungen der städtischen Einrichtungen
10.00.01	Dienst- und Fachaufsicht	0,00	x	x										x*	x*	x*	
10.00.02	Grundsatzfragen Planung (städtisches Angebotspektrum Krippe und Kiga)	0,00	x														
10.00.03	Beratung/Zusammenarbeit mit den freien Trägern der Jugendhilfe	0,00	x														
10.00.04	Außenvertretung der Abteilung/ der Abteilungspositionierung u. a. in politischen Gremien und externen Fachkreisen	0,00	x	x										x	x	x	
10.00.05	Grundsatzfragen der Qualitätsentwicklung städtischer Kitas	0,00	x														
10.00.06	Grundsatzfragen Essenversorgung/Gesundheit	0,00	x														
10.00.07	Festlegung/Weiterentwicklung strategischer Zielsetzungen und Maßnahmen im Kita-Bereich	0,00	x														
10.00.08	Grundsatzangelegenheiten Personal	0,00		x													
10.00.09	Grundsatzangelegenheiten Haushalt	0,00		x													
10.00.10	Personalbedarfsberechnung	0,00		x													
10.00.11	Grundsatzangelegenheiten Verwaltung	0,00		x													
10.00.12	Ausschussangelegenheiten	0,00		x													
10.00.13	Planung und Mitwirkung an Leitungsbesprechungen / Gesprächskreisen / Dienstbesprechungen	0,00	x	x										x	x	x	
10.00.14	Beratung der Beschäftigten	0,00	x	x										x	x	x	
10.00.15	Koordinierung Fortbildungs- und Weiterentwicklungsmaßnahmen	0,00		x										x	x	x	
10.00.16	Erfassung und Bewertung der Arbeitsleistung	0,00		x										x	x	x	
10.00.17	Vorbereitung, Durchführung und Auswertung der jährl. zu führenden Bewertungs- und sonstiger Gespräche	0,00		x										x	x	x	
20.00.00	Sekretariats- und allg. Verwaltungsaufgaben																
20.00.01	Korrekturlesen und Schreibdienst	0,00			x												
20.00.02	Druckaufträge/Vordrucke	0,00			x												
20.00.03	Bearbeitung/Verteilung der Posteingänge	0,00			x												
20.00.04	Internetredakteurin für die Abt. 51.3	0,00			x												
20.00.05	Protokollführung Leitungsbesprechung	0,00			x												
20.00.06	Sachbearbeitung Urlaubsanträge Innendienst sowie Leitungen und Leitungsververtretungen	0,00			x												
20.00.07	Planung und Organisation von Dienstreisen	0,00			x												
20.00.08	Erfassung Studientage der städtischen Einrichtungen	0,00			x												
20.00.09	Sachbearbeitung „jährliche Aktionen“ (z. B. Blutspendenaktion, Stadtputz, Gripeschutzimpfungen etc.)	0,00			x												
20.00.10	Beantragung Betriebserlaubnisse für städtische Einrichtungen	0,00				x											
20.00.11	Beantragung der Personalkostenförderung	0,00				x											
20.00.12	Datenpflege „Kita Web“	0,00				x											
20.00.13	Sachbearbeitung Landesprogramm RAT und RiT (Fördermittelbearbeitung)	0,00				x											
20.00.14	Zusammenfassung und Prüfung Belegungsstatistiken der städtischen Kitas	0,00				x											
20.00.15	Zuarbeit zur Haushaltsrechnung	0,00				x											
30.00.00	Personalsachbearbeitung																
30.00.01	Personalangelegenheiten pädagogisches Personal						x	x									
30.00.02	Sachbearbeitung päd. Personalausfallreserve	0,00					x	x									
30.00.03	Krank- und Gesundheitsmeldungen des pädagogischen Personals	0,00					x	x									

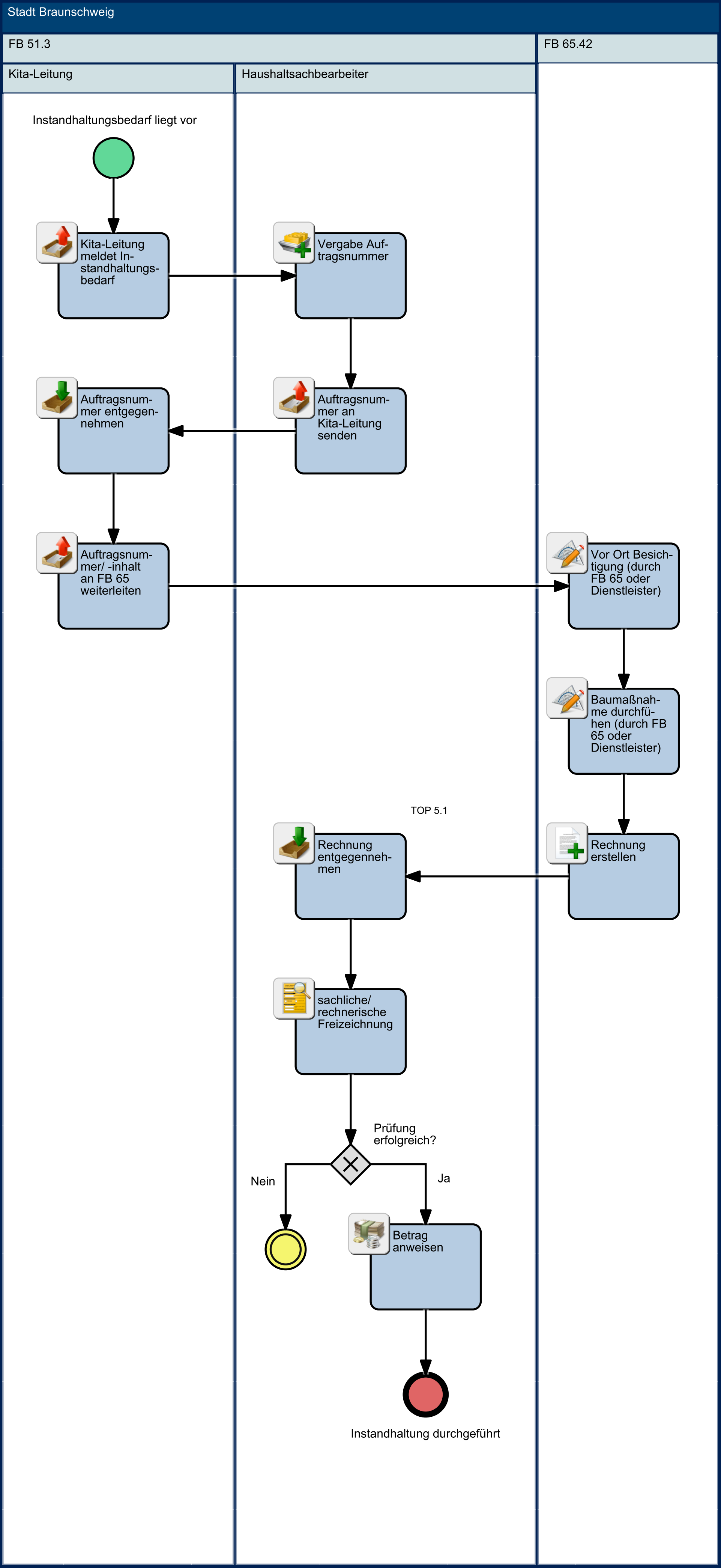
TOP 5.1

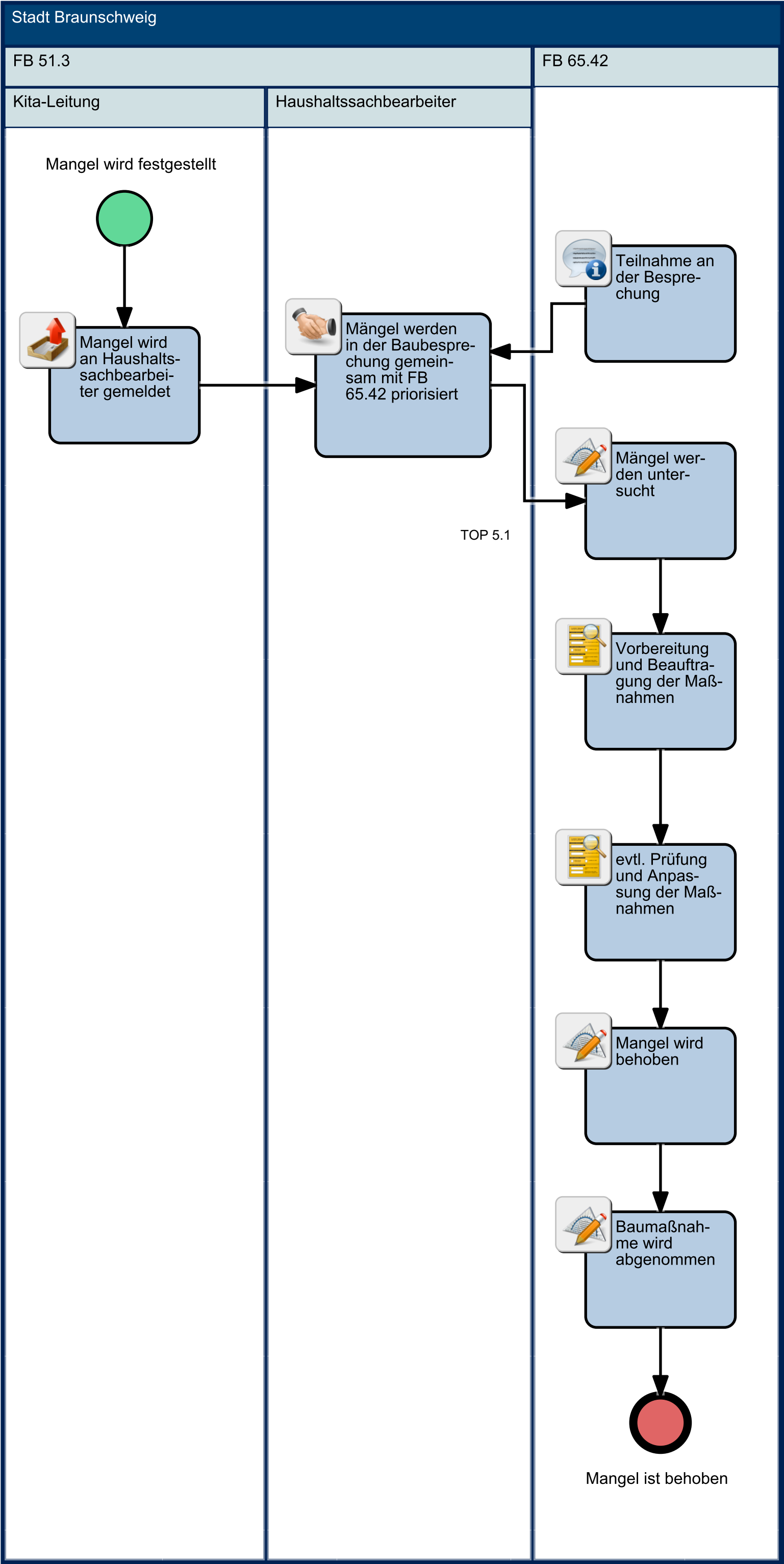
30.00.04	Vorbereitung von externen und internen Stellenausschreibungen	0,00					x	x							
30.00.05	Personalangelegenheiten hauswirtschaftliches Personal	0,00					x	x							
30.00.06	Einsatzplanung hauswirtschaftliche Personalausfallreserve	0,00					x	x							
30.00.07	Krank- und Gesundheitsmeldungen des hauswirtschaftlichen Personals	0,00					x	x							
30.00.08	Sachbearbeitung/ Betreuung Auszubildende, Praktikanten und FSJ	0,00					x	x							
30.00.09	Planung und Durchführung Personalmarketingmaßnahmen	0,00													
40.00.00	Haushaltssachbearbeitung														
40.00.01	Beratung in Fragen zum Haushalt, Girokonten und der Bauunterhaltung	0,00							x						
40.00.02	Gebäude- und Grünflächenunterhaltung inkl. der Betriebsträger-Kindertagesstätten	0,00							x						
40.00.03	Erfassung des Sanierungsbedarfs und Umsetzung des Kita-Sanierungsprogramms in städtischen Kindertagesstätten und Betriebsträgereinrichtungen	0,00							x						
40.00.04	Haushaltsplanaufstellung und sonstige übergeordnete Haushaltsangelegenheiten	0,00							x						
40.00.05	Prüfung der Girokonten	0,00							x						
40.00.06	Sachbearbeitung Sachschäden	0,00							x						
40.00.07	Spendenangelegenheiten	0,00							x						
40.00.08	Führung der Haushaltsüberwachungsliste	0,00							x	x					
40.00.09	Kontierung	0,00							x	x					
50.00.00	sonstige Sachbearbeitung														
50.00.01	Sachbearbeitung Fortbildung und Bildungsurlaub	0,00			x					x					
50.00.02	Sachbearbeitung Anerkennung/Ermächtigung von	0,00			x					x					
50.00.03	Sachbearbeitung Mehrstundennachweise	0,00			x					x					
50.00.04	Arbeitszeitrachweise der Kita-Leitungen	0,00			x					x					
50.00.05	Sachbearbeitung Unfallanzeigen	0,00			x					x					
50.00.06	Datenpflege Kita-Konzeptionen	0,00			x					x					
60.00.00	Pädagogische Fachberatung														
60.00.01	Beratung der pädagogischen Beschäftigten zu jeglichen pädagogischen Sachverhalten sowie zur Teamarbeit	0,00								x	x				
60.00.02	Organisation von Mitarbeiterschulungen, auch mit externen Anbietern	0,00								x	x				
60.00.03	Eigene Durchführung von Inhouse Schulungen	0,00								x	x				
60.00.04	Sicherstellung / Mitwirkung an der Verwirklichung der Abteilungsziele bezgl. der pädagogischen Arbeit	0,00								x	x		x	x	
60.00.05	Bewertung und Bearbeitung von Projekten im Kitabereich	0,00								x	x		x	x	
60.00.06	Fallbearbeitung/ Unterstützung von Kindern bzw. derer Eltern mit Verhaltensauffälligkeiten / Entwicklungsverzögerungen (VA/EV-Konzept) - Sprachförderung	0,00								x	x		x	x	
60.00.07	Integrations- / Inklusionsarbeit in den Einrichtungen	0,00								x	x				
60.00.08	Unterstützung bei der Vorbereitung und Durchführung von Studientagen in den Einrichtungen	0,00								x					
70.00.00	Ernährungsberatung														
70.00.01	Beratung pädagogischen Beschäftigten, Mitwirkung und Teilnahme Studientage	0,00										x			
70.00.02	Einarbeitung von neuem hauswirtschaftlichen Personal und Vertretungskräften	0,00										x			
70.00.03	Beratende Unterstützung des hauswirtschaftlichen Personals (Coachingfunktion)	0,00										x			
	Information und beratende Einzelgespräche mit Eltern	0,00										x			
70.00.04	Risikomanagement bei Lebensmittelskandalen	0,00										x			
70.00.05	Erarbeitung und Weiterentwicklung betrieblichen Konzepte sowie Speiseplanerstellung	0,00										x			
70.00.06	Zusammenarbeit mit ext. Dienstleistern bzgl. Lebensmittellieferungen, inkl. Qualitätskontrolle	0,00										x			
70.00.07	Sicherstellung / Mitwirkung an der Verwirklichung der Abteilungsziele bezgl. der pädagogischen Arbeit und Ernährung	0,00										x			
80.00.00	Sonstiges														
80.00.01	Mitwirkung an abteilungsübergreifenden Projekten der	0,00	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
80.00.02	Aus- und Fortbildung der Azubis/Praktikanten	0,00	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
80.00.03	eigene Fortbildung	0,00	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
80.00.04	Besprechungen / Kenntnisnahme neuer	0,00	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
80.00.05	Beteiligung Stellenbesetzungsverfahren	0,00	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
80.00.06	Zuarbeit / Unterstützung von Ausschreibungen der Abt. 51.3	0,00	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x

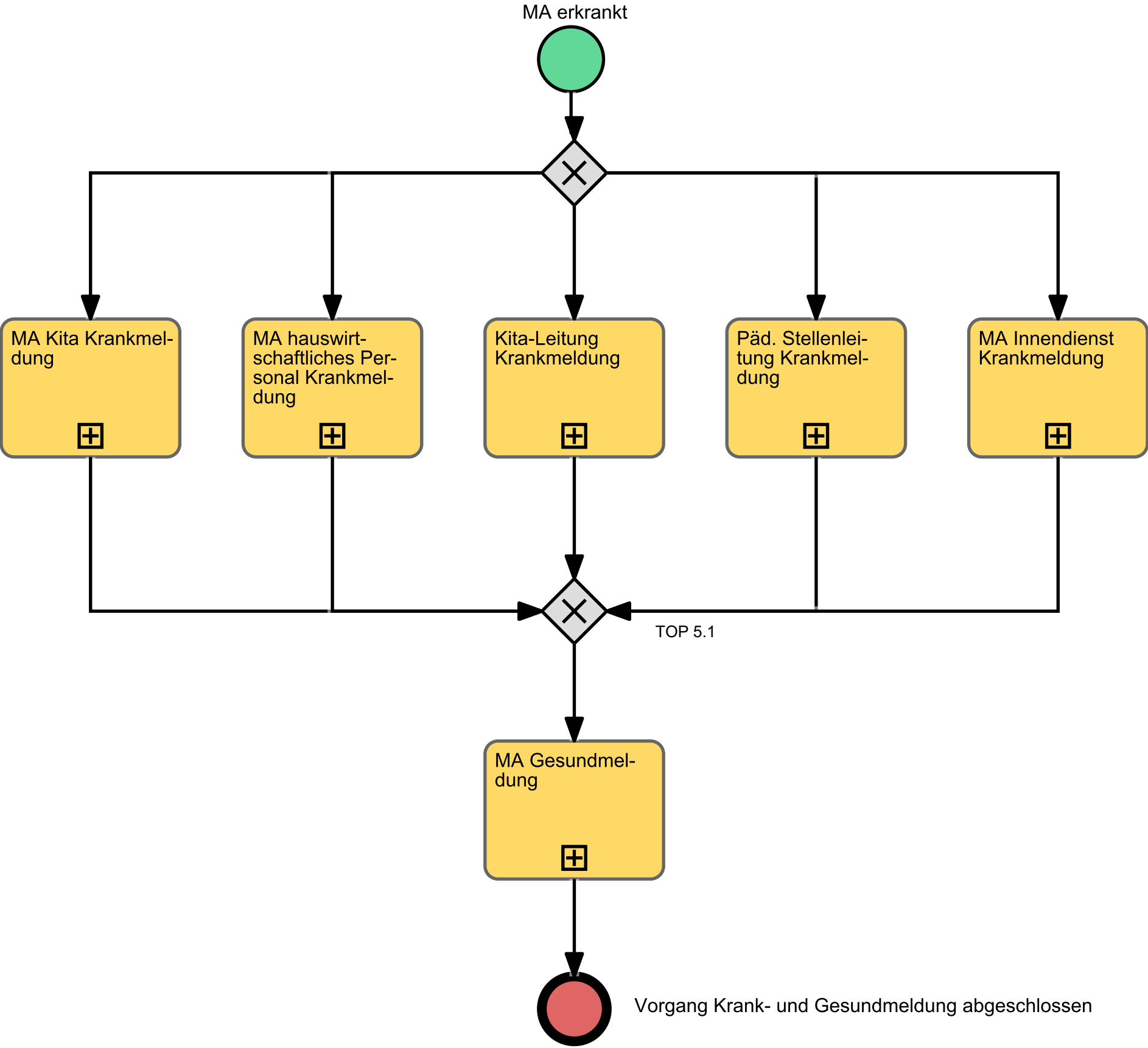


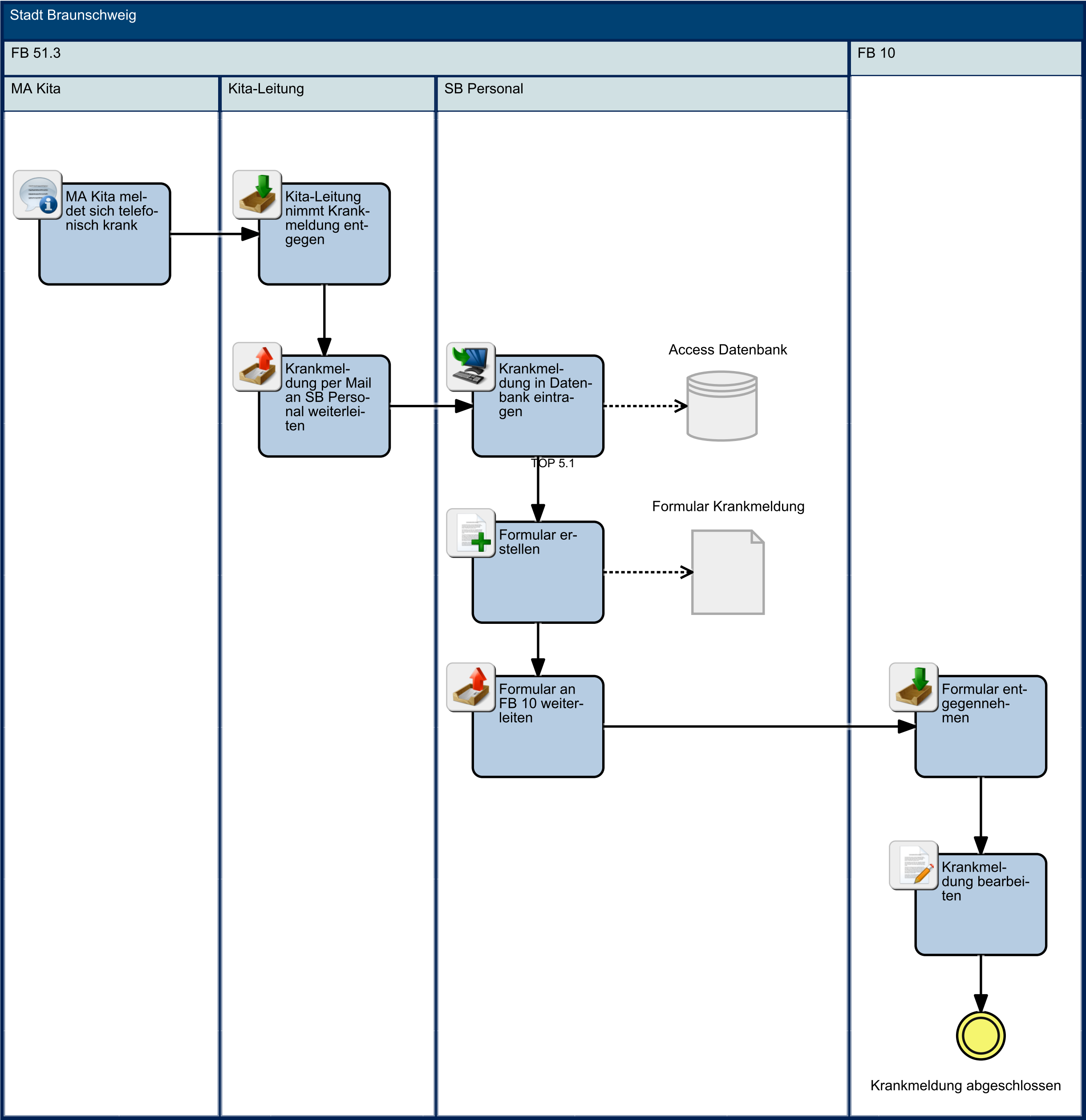


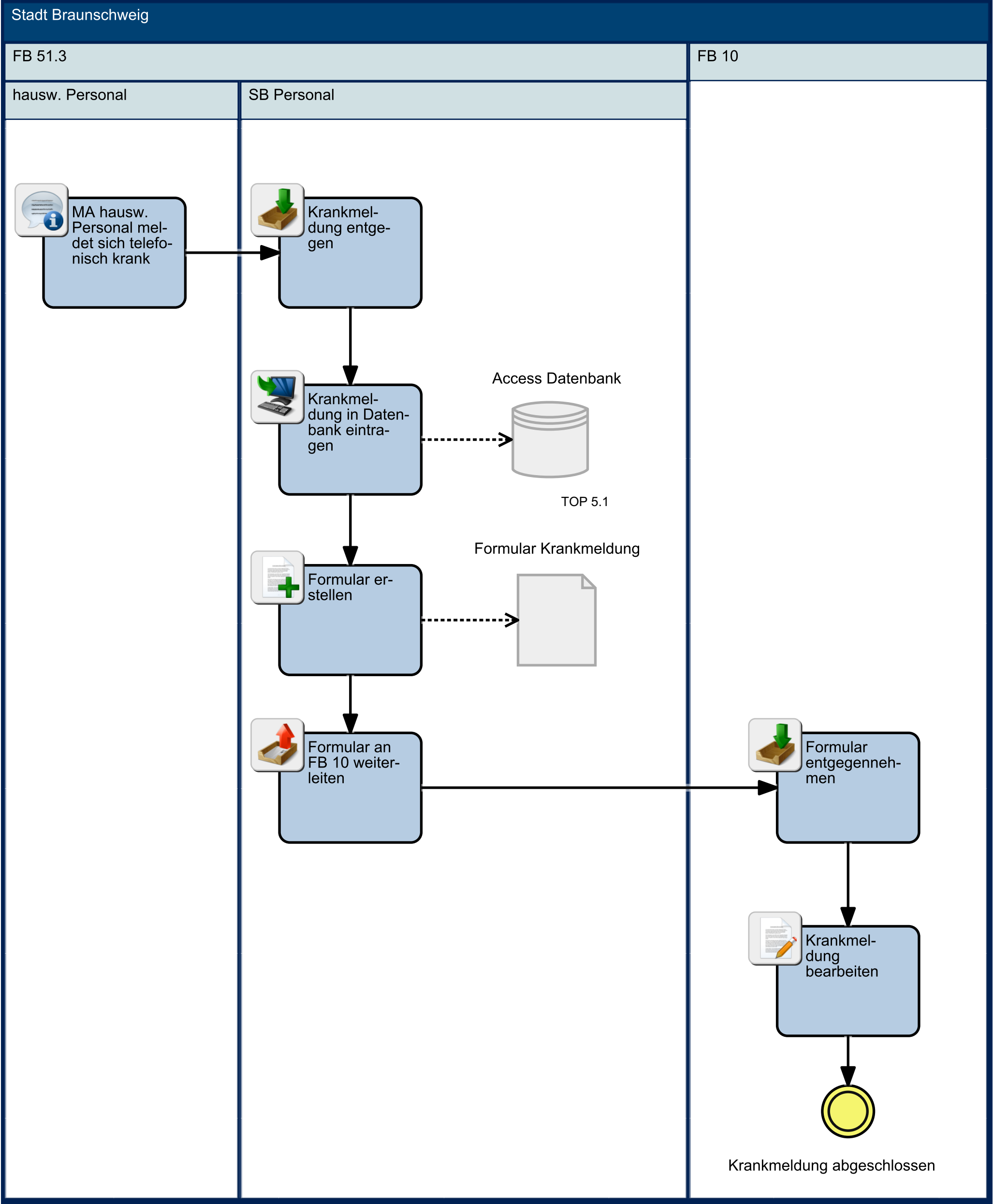


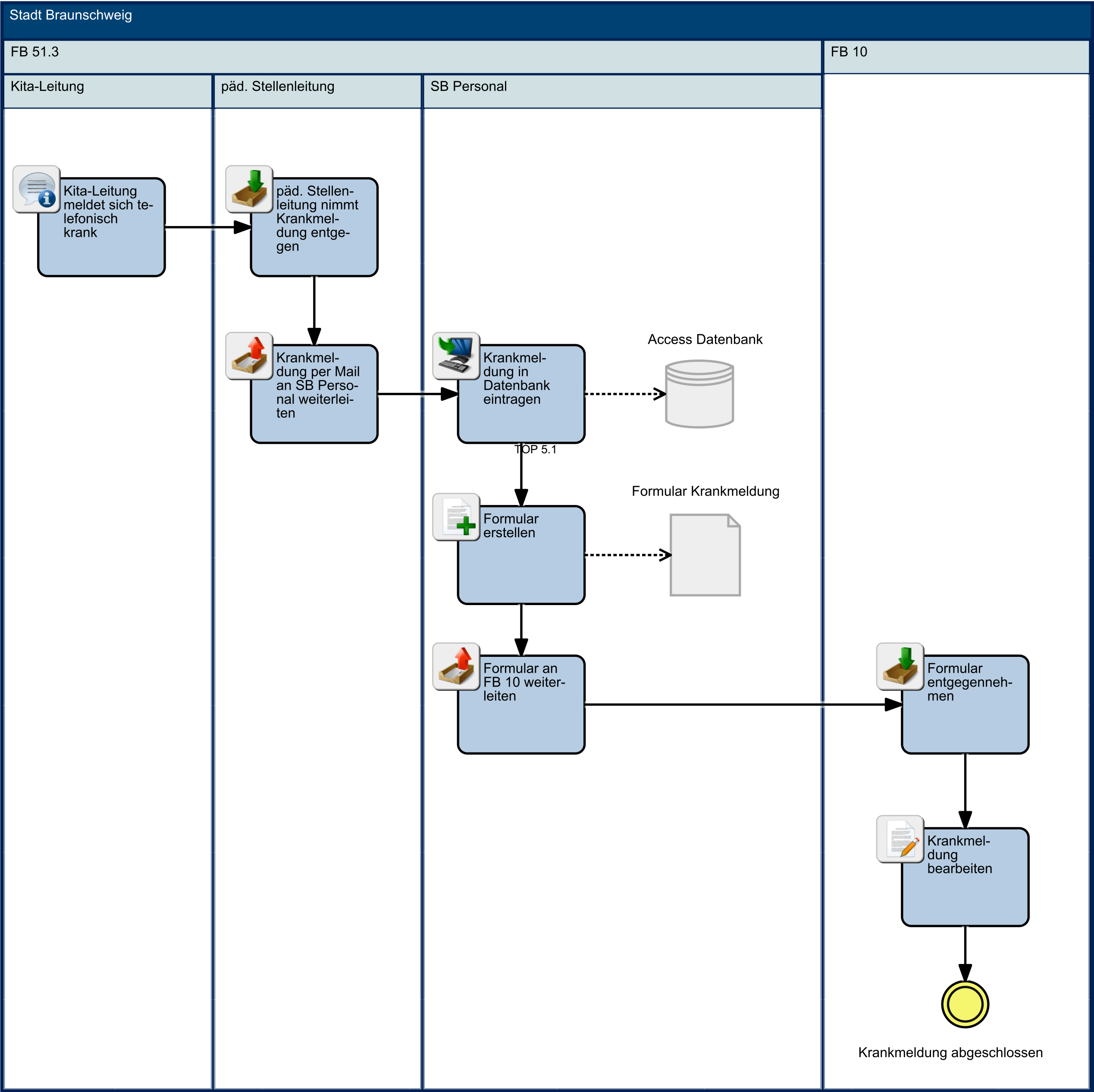


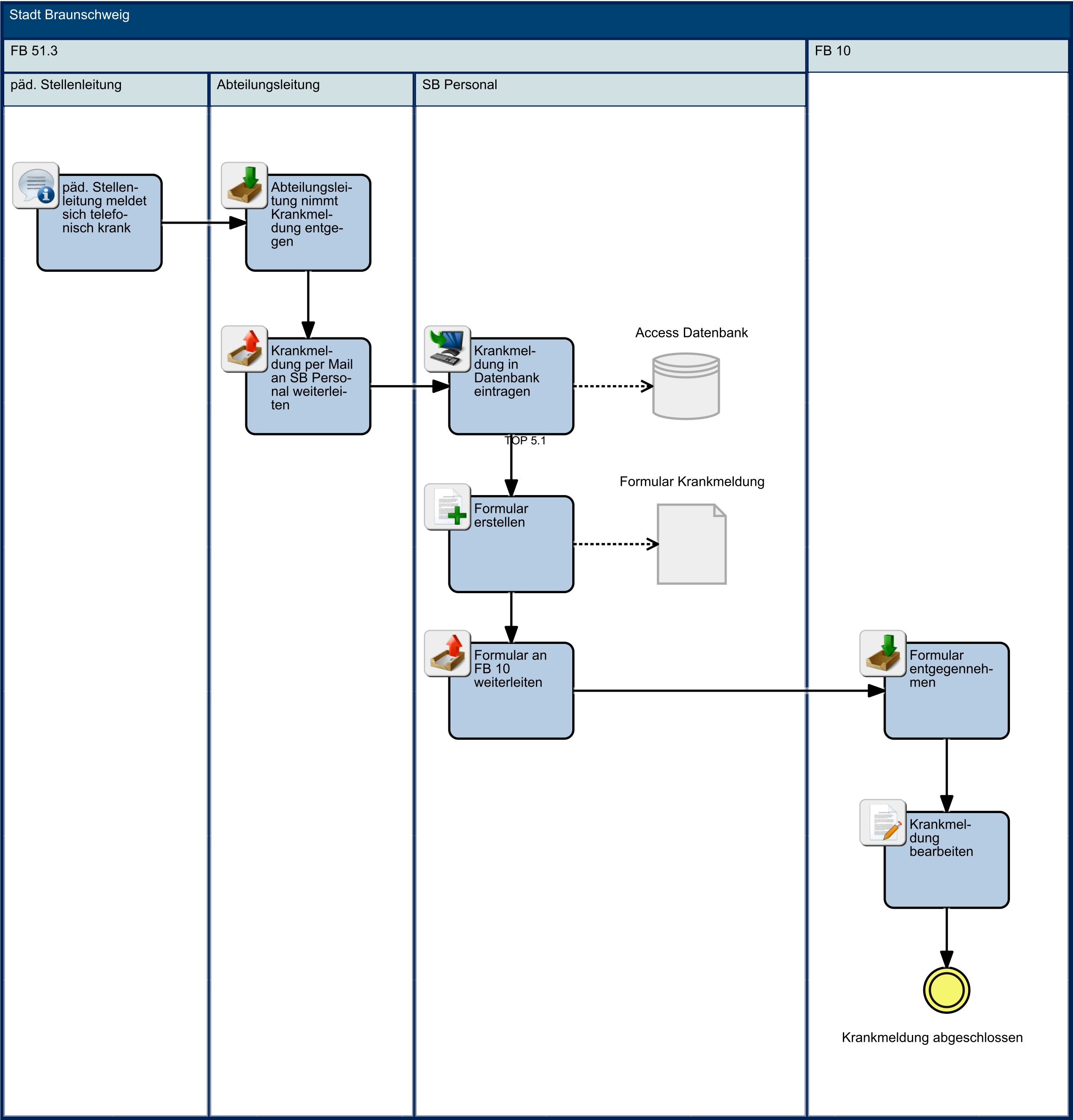


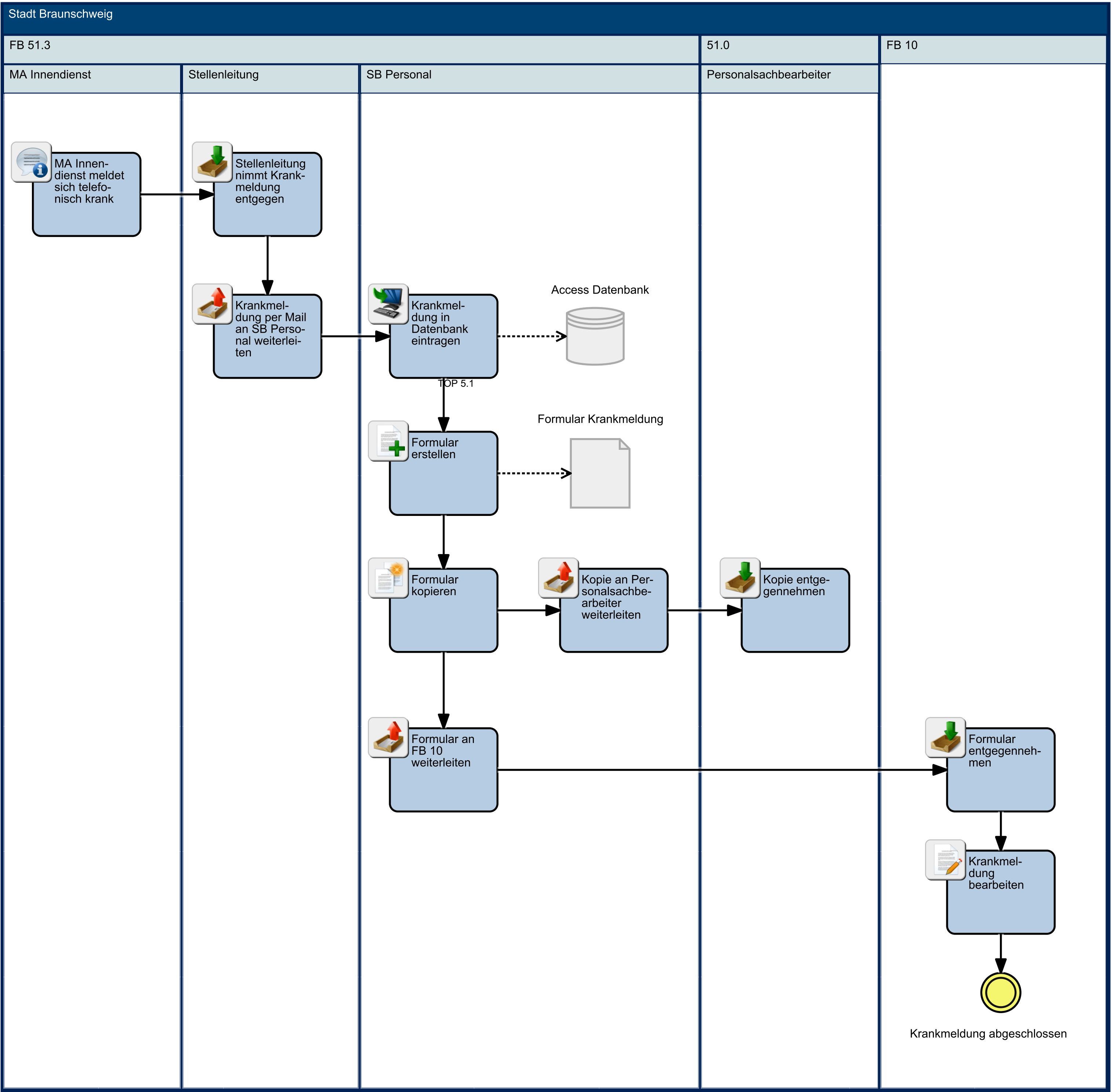


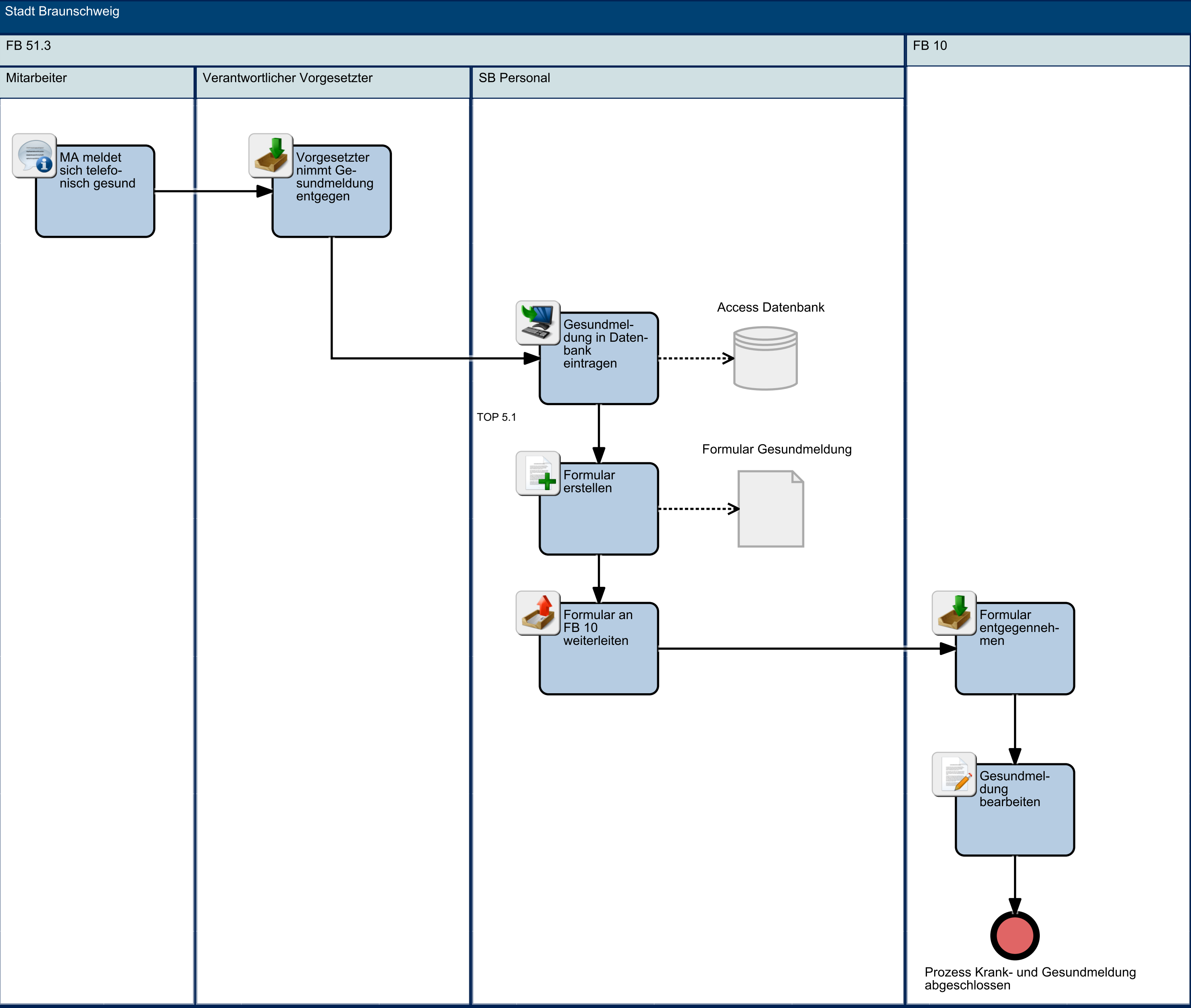


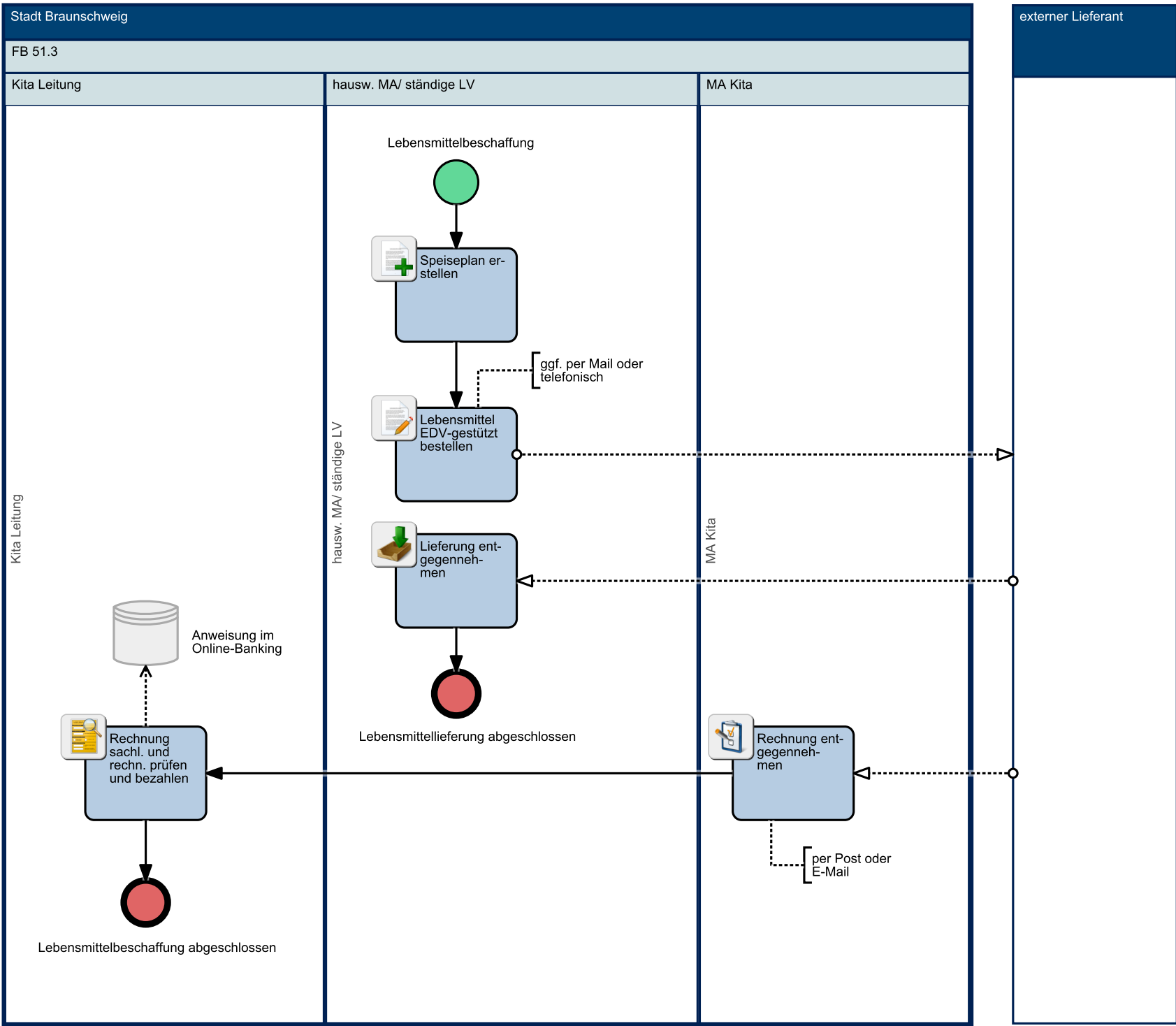












FB 51.3

FB 51.0

Urlaubsbeantragender MA
(MA Innendienst/ Leitungspersonal Kita)

Herr Kirsch/ Stellenleitung

Frau Seyfarth

Urlaubsbeantragender MA
(MA Innendienst/ Leitungspersonal Kita)

Herr Kirsch/ Stellenleitung

Frau Seyfarth

FB 51.0

Urlaubsbeantragender MA
(MA Innendienst/ Leitungspersonal Kita)

Herr Kirsch/ Stellenleitung

Frau Seyfarth

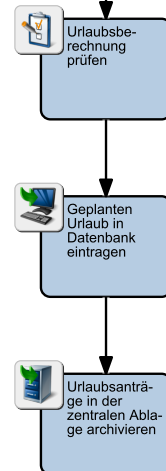
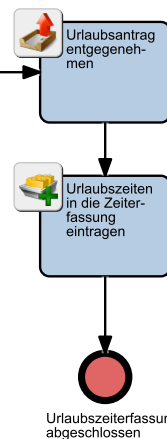
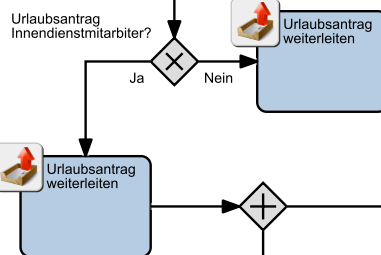
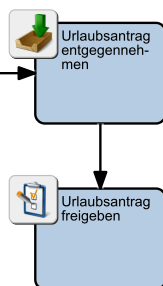
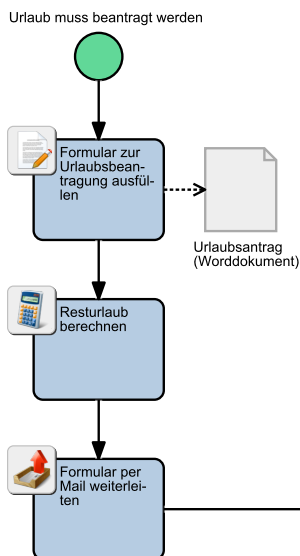
FB 51.0

Urlaubsbeantragender MA
(MA Innendienst/ Leitungspersonal Kita)

Herr Kirsch/ Stellenleitung

Frau Seyfarth

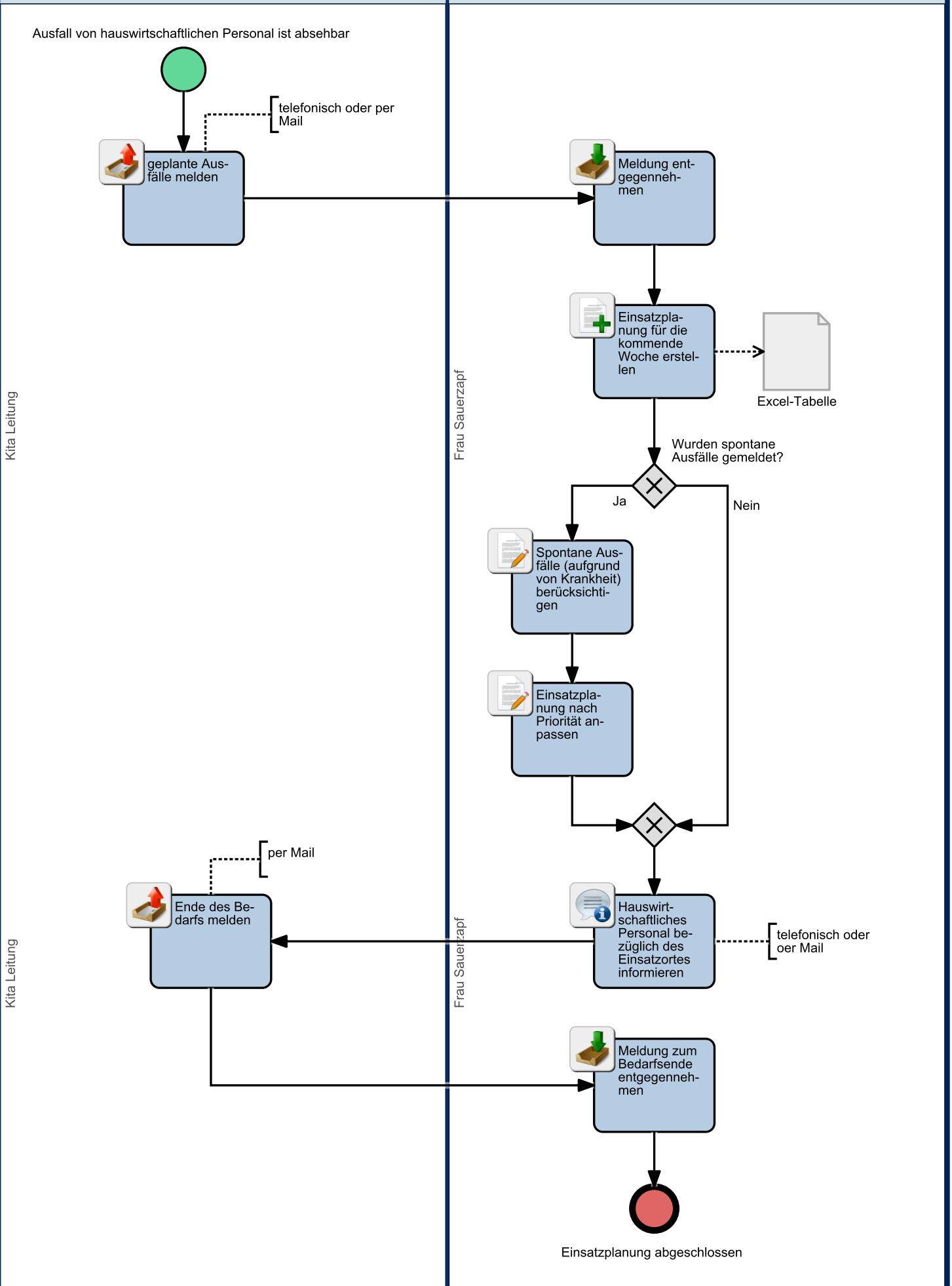
FB 51.0



FB 51.3

Kita Leitung

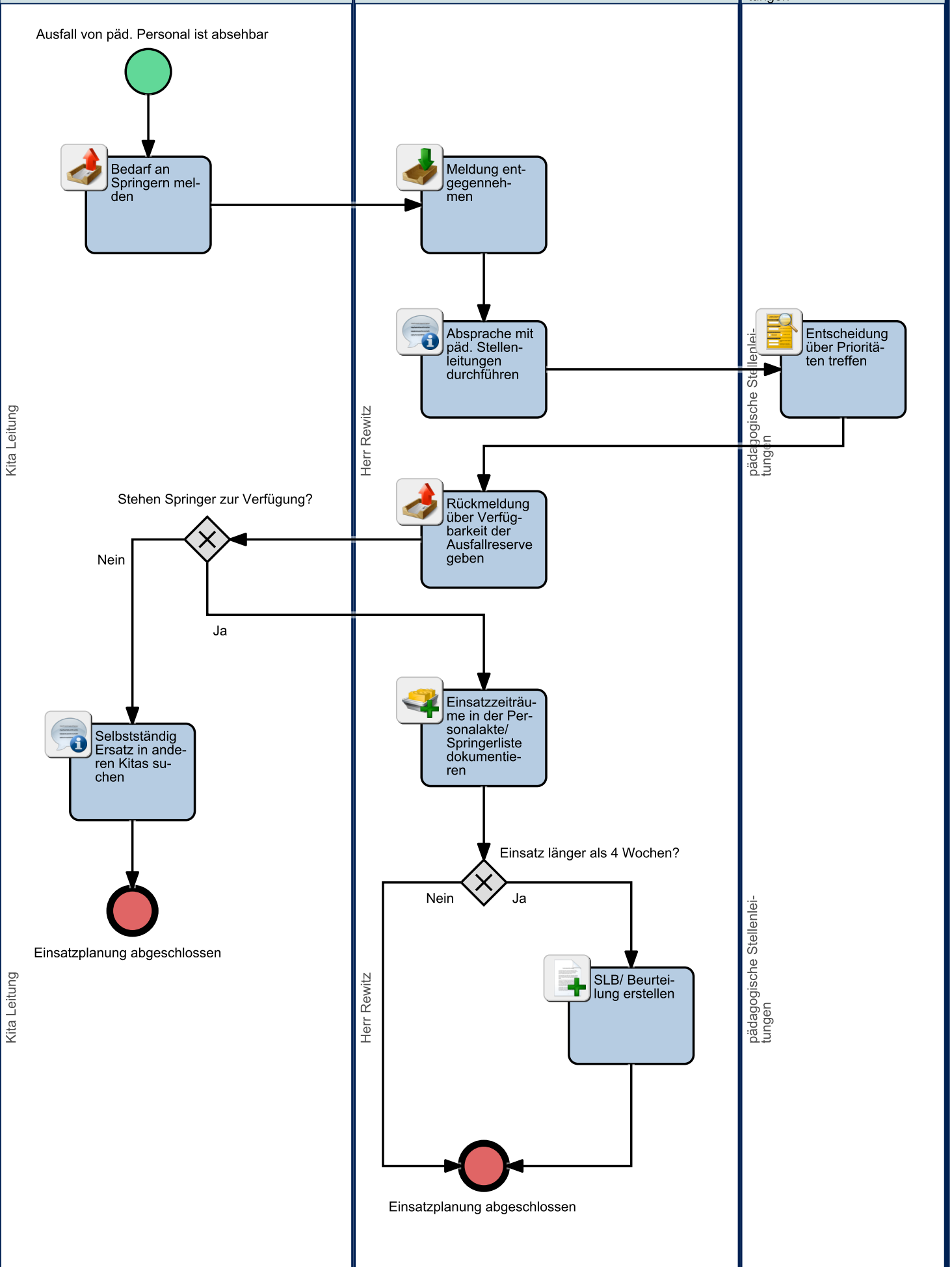
Frau Sauerzapf

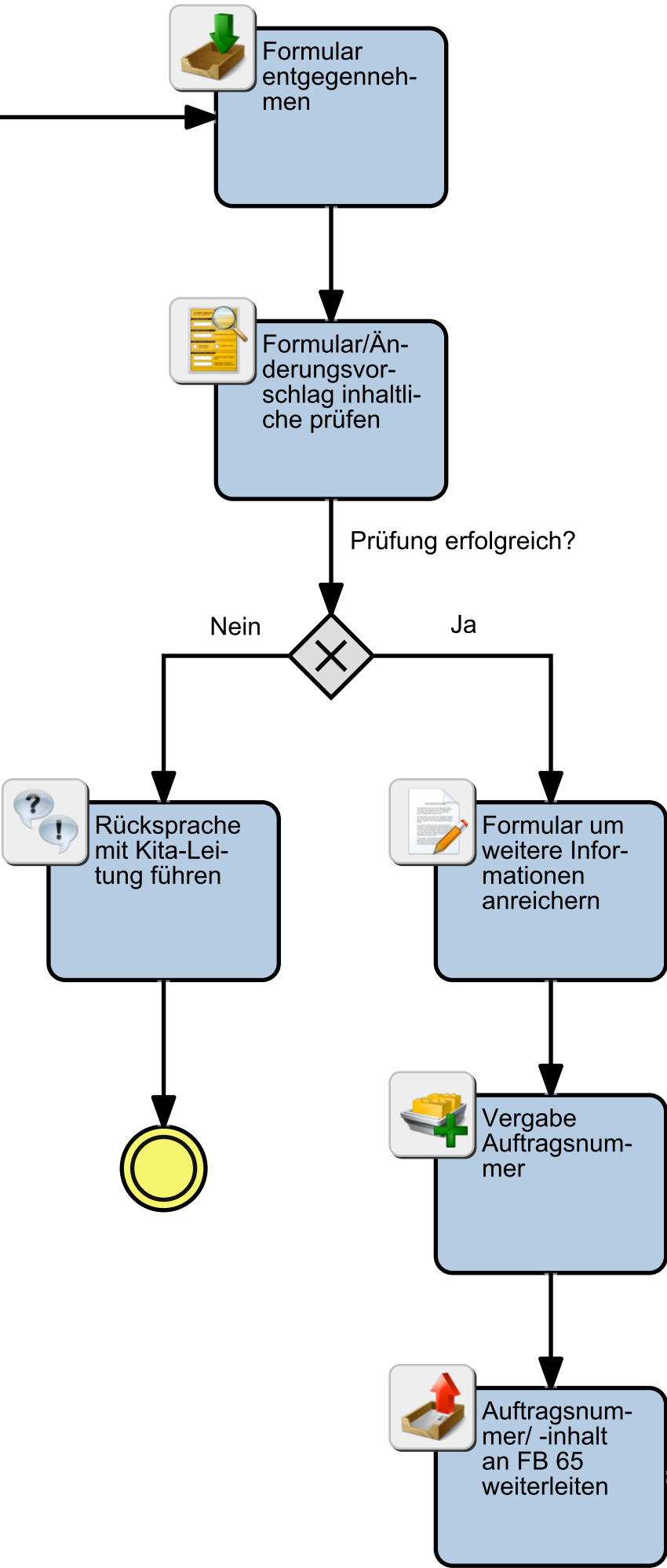
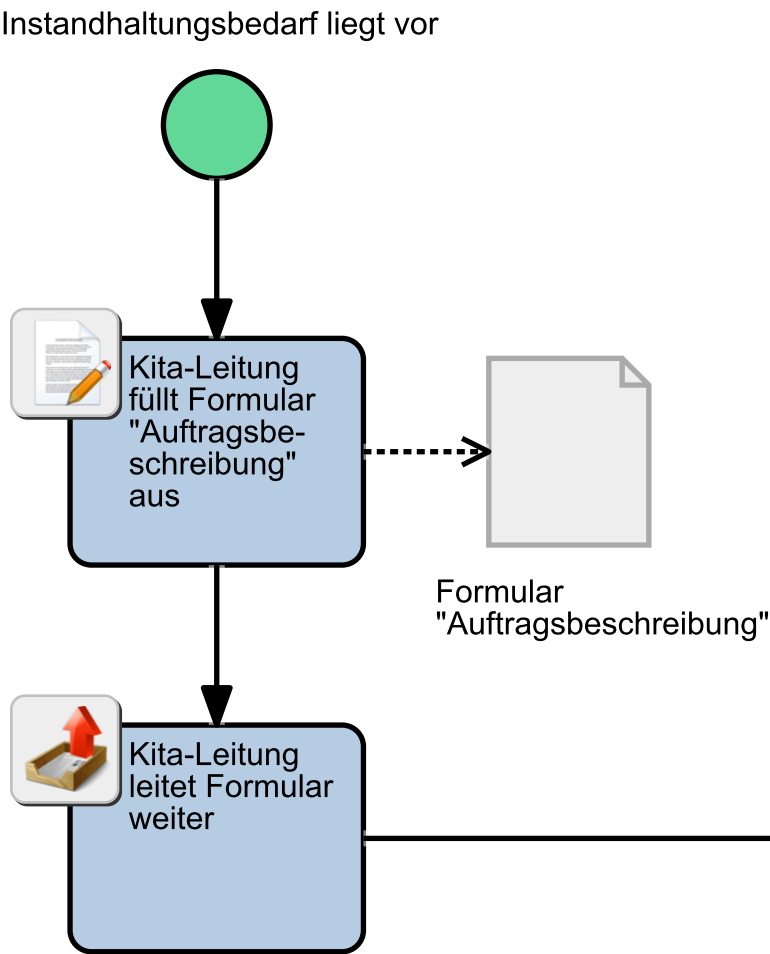


FB 51.3

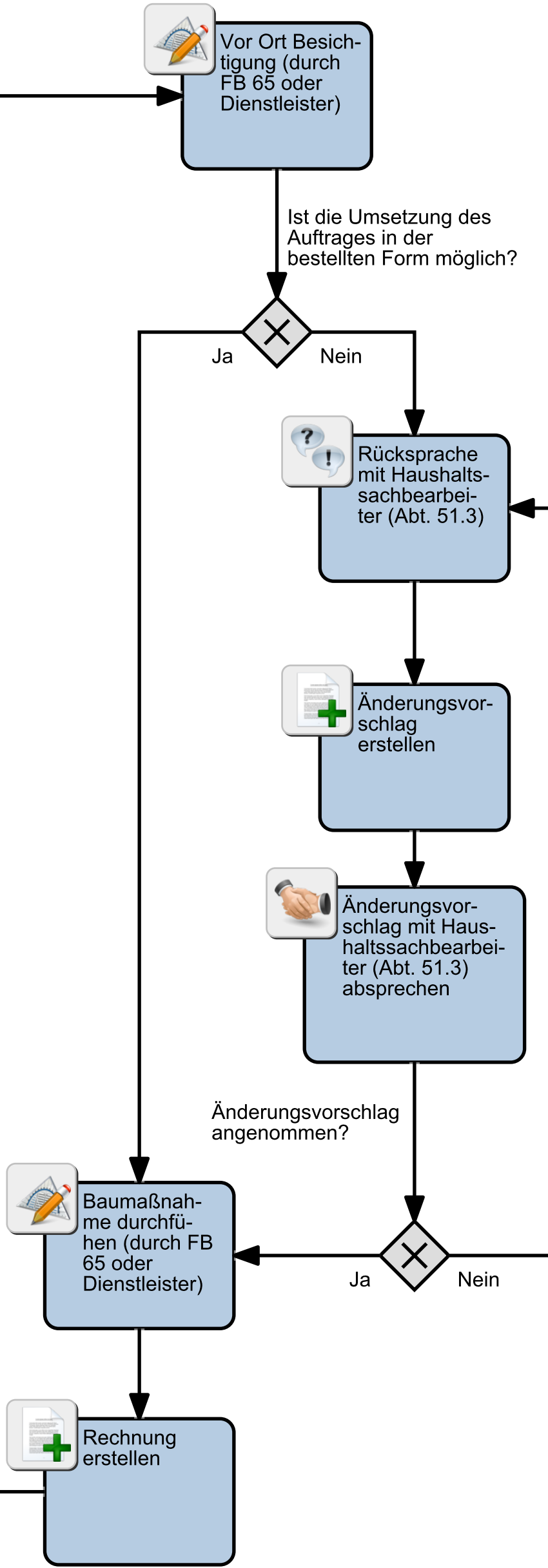
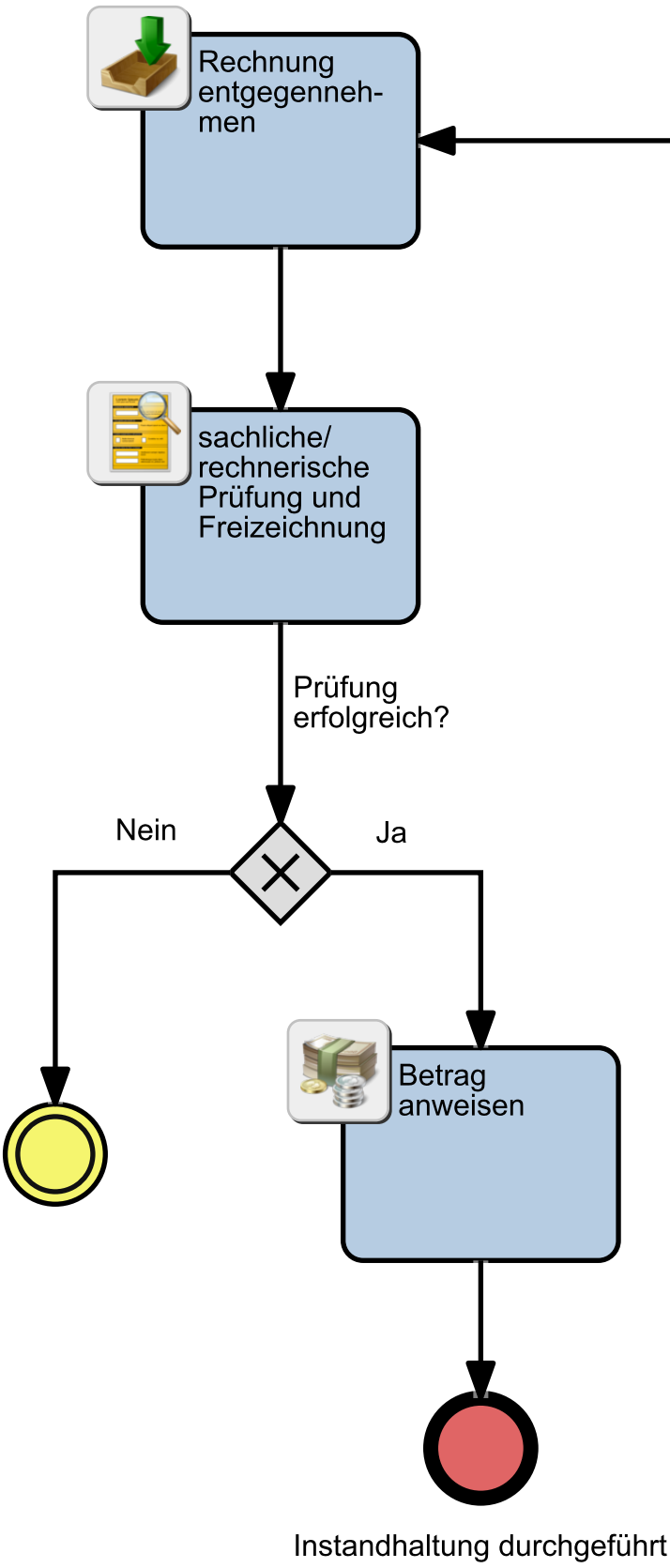
Kita Leitung

Herr Rewitz

pädagogische Stellenlei-
tungen



TOP 5.1



Absender:

**SPD-Fraktion im Rat der Stadt /
Fraktion Bündnis 90 - DIE GRÜNEN im
Rat der Stadt**

TOP 6.1
23-20692
Antrag (öffentlich)

Betreff:

**Einrichtung eines Jugendbüros und Gründung eines
Jugendparlamentes**

Empfänger:

Stadt Braunschweig
Der Oberbürgermeister

Datum:

16.02.2023

Beratungsfolge:

Jugendhilfeausschuss (Entscheidung)

01.03.2023

Status

Ö

Beschlussvorschlag:

Für die Sitzung des Jugendhilfeausschusses am 01.03.2023 wird die Einrichtung eines Tagesordnungspunktes "Einrichtung eines Jugendbüros und Gründung eines Jugendparlamentes" gem. § 18 Abs. 1 Satz 1 der Geschäftsordnung beantragt.

Sachverhalt:

Unter dem beantragten Tagesordnungspunkt soll insbesondere die außerhalb von Sitzungen ergangene Mitteilung 23-20617 "Einrichtung eines Jugendbüros und Gründung eines Jugendparlamentes" behandelt werden.

Diese Mitteilung außerhalb von Sitzungen wurde am 15.02.2023 im Ratsinformationssystem ALLRIS freigeschaltet. Insofern dient dieser Antrag auf Einrichtung des Tagesordnungspunktes auch zur Fristwahrung, damit der Jugendhilfeausschuss zu dem Thema auch Beschlüsse fassen kann; eine Auswertung der Mitteilung vom 15.02. zur "Einrichtung eines Jugendbüros und Gründung eines Jugendparlamentes" und eine anschließende fraktionsinterne Abstimmung eines Sachantrags zu dem Thema waren bis zum Antragsschluss am 16.02. nicht möglich. Der Beratungsgegenstand dürfte durch die Überschrift und den Bezug zur genannten Mitteilung aber hinreichend konkret bezeichnet sein, dass Änderungsanträge im Sinne von § 20 Abs. 1 Satz 3 GO zulässig sind.

Anlagen:

keine

Betreff:

Supervision in der Jugendhilfe

Empfänger:

Stadt Braunschweig
Der Oberbürgermeister

Datum:

15.02.2023

Beratungsfolge:

Jugendhilfeausschuss (zur Beantwortung)

01.03.2023

Status

Ö

Sachverhalt:

Der in der Sitzung vom 23.11.2022 vorgestellte Bericht „Hilfen zur Erziehung und Kinderschutz“ gab Auskunft über die Tätigkeiten der Abteilungen „Allgemeine Erziehungshilfe“ (51.1) und „Eingliederungshilfe und Fachdienste“ (51.2).

In 2.4 Frühe Hilfen/Erziehungshilfen und familiäre Unterstützungsangebote wird als wesentlichste Entwicklung die „*Personalfluktuations insbesondere in der Abteilung Allgemeine Erziehungshilfen*“ genannt.

In diesem Zusammenhang wurden die „*hohen Anforderungen an die fachlichen und persönlichen Kompetenzen der Fachkräfte*“ dargestellt.

Für das zu betreuende Klientel führte die Personalfluktuations zu „*Unzufriedenheit und Beschwerden der Familien aufgrund der häufigen Zuständigkeitswechsel sowie Wartezeiten und letztendlich zu einem fachlichen Qualitätsverlust.*“

Dies ist nachvollziehbar, da erfolgreiche Arbeit mit Familien nur nach Aufbau vertrauensvoller Beziehungen gelingen kann. Dies erfordert Zeit und personale Kontinuität. Die Bereitschaft, einer in problematischer Lebenssituation befindlichen Familie, sich wiederholt einer neuen Jugendhilfe-Fachkraft zu öffnen, dürfte sinken. Die Chance niederschwelliger Angebote im Vorfeld einer Fremdplatzierung wird vertan. Damit steigt die Gefahr zunehmender Heimunterbringungen und der damit verbundenen Kosten.

Die bereits existierende „Stelle Kinder- und Jugendschutz/Frühe Hilfen“ bietet auf der Grundlage der §§ 8a, 8b SGB VIII und § 4 KKG eine Beratung zur Gefährdungseinschätzung an. Besonders in Fragen der Inobhutnahme von Kindern/Jugendlichen stellt dies eine wichtige Unterstützung für die im Einzelfall verantwortlichen Jugendhilfe-Fachkräfte dar. Der Bereich „Inobhutnahme“ stellt allerdings lediglich einen Teilbereich des Aufgabenspektrums der Abteilungen 51.1 und 51.2 dar.

Die erheblichen psychischen Belastungen von Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeitern in allen anderen Aufgabenfeldern können gut durch externe Supervision aufgefangen werden. Es sind Team- oder Einzel-Supervisionen möglich. Wichtig ist dabei, dass die Supervisionsfachkraft außerhalb der Verwaltung steht, also die Hilfsprozesse unabhängig betrachten kann.

Daher fragen wir die Verwaltung:

1. Welche Möglichkeiten externer Supervision werden den Mitarbeitenden der Abteilungen 51.1 und 51.2 angeboten?

2. Inwieweit werden Supervisionsangebote von den Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeitern angenommen?

3. Wie stellt sich diesbezüglich die Situation der Stadt Braunschweig verglichen mit den umliegenden Kommunalverwaltungen dar?

Hinweise:

<https://de.wikipedia.org/wiki/Supervision>

Anlagen:

Deutsche Gesellschaft für Supervision: Supervision in der Kinder- und Jugendhilfe.
Informationen für Mitarbeiter/innen, Führungskräfte und Auftraggeber (PDF, 2006)

Supervision in der Kinder- und Jugendhilfe

Informationen für Mitarbeiter/innen,
Führungskräfte und Auftraggeber



Deutsche Gesellschaft für Supervision e.V.

INHALTSÜBERSICHT

1. Vorwort
2. Einleitung
3. Themen aus der Supervision im Kinder- und Jugendhilfebereich
4. Supervision als Qualifizierung und Qualitätsentwicklung
5. Supervisorische Beratung in der Praxis
 - 5.1 Kindertagesstätte
 - 5.2 Sozialpädagogische Familienhilfe
 - 5.3 Jugendamt
 - 5.4 Flexible Hilfen
 - 5.5 Kinderheim
 - 5.6 Wohngruppe
6. Das Besondere an Supervision
7. Fragen an die Supervisorin/den Supervisor
8. Informationen zur Deutschen Gesellschaft für Supervision e. V.

Impressum

Herausgeberin
Deutsche Gesellschaft für Supervision e.V. (DGSv)
Lütticher Straße 1-3, 50674 Köln
Telefon 0221-92004-0
Telefax 0221-92004-29
info@dgsv.de, www.dgsv.de

Redaktion
DGSv-Projektgruppe „Supervision in der Kinder- und Jugendhilfe“:
Christa Kühnert-Löser, Wilfried Lauinger (Leitung), Lutz Meier,
Inken Pape und Monika Thiemann-Winkelmeyer;
unter Mitarbeit von Jörg Fellermann

Satz
Aguado Menoyo Grafikdesign, Köln

Druck
Preuss GmbH, Köln

Februar 2006

1. VORWORT

Seit jeher ist der Bereich Kinder- und Jugendhilfe für Supervisor/innen von großer Bedeutung. Viele Angehörige der Profession Supervision entstammen selbst diesem Bereich und haben sich dort viele Jahre ihres Berufslebens engagiert oder engagieren sich noch; die vielfältigen Einrichtungen der Kinder- und Jugendhilfe sind seit Jahrzehnten in besonderer Weise an der Entwicklung der Qualität ihrer Arbeit interessiert und setzen hierfür auch das Instrument Supervision ein^{1,2}; Kinder- und Jugendhilfe ist ein gesellschaftspolitisch bedeutsamer Sektor des sozialen Lebens in Deutschland; Supervision und Supervisor/innen haben zur Entwicklung dieses Sektors stetig einen – wenn auch bescheidenen – Beitrag geleistet; nicht zuletzt ist der Bereich der Kinder- und Jugendhilfe mit über 570.000 Beschäftigten (2005)³ ein wichtiges Segment im Bereich der Sozialwirtschaft – auch für Supervisor/innen.

Aber auch andersherum – aus der Sicht des Bereiches Kinder- und Jugendhilfe – wird die Bedeutung der Zusammenarbeit mit Supervisor/innen sehr deutlich. Das Kinder- und Jugendhilfegesetz (KJHG) weist in einigen seiner Bestimmungen deutlich auf „Fortbildung/ Praxisberatung“ hin⁴, Landesjugendämter stellen Grundsätze für Supervision/Praxisberatung auf⁵ und Träger der Jugendhilfe integrieren Supervision in ihre Leitbilder⁶. Nicht zuletzt weist bereits 1993 der Deutsche Verein für öffentliche und private Fürsorge (DV) in seinen „Empfehlungen zur Supervision“ auf deren „Bedeutung und Organisation“ hin⁷.

Was sind die Besonderheiten des Bereiches Kinder- und Jugendhilfe aus der Sicht von Supervisor/innen? Mit welchen Herausforderungen dieses sich schnell und aktiv wandelnden Sektors müssen Supervisor/innen rechnen? Wann wird Supervision dort eingesetzt? Was nützt sie den Organisationen und ihren Mitarbeiter/innen und Führungskräften? Welche besonderen Anforderungen müssen Supervisor/innen erfüllen, wollen sie in diesem Bereich beratend tätig werden?

Diese und andere Fragen anschaulich und im Überblick für Supervisor/innen und für Mitarbeiter/innen und Organisationsvertreter/innen aus dem Bereich Kinder- und Jugendhilfe zu beantworten, ist für die Profession Supervision von besonderer Bedeutung – um die bewährte Zusammenarbeit zwischen Supervisor/innen und Einrichtungen der Kinder- und Jugendhilfe zu festigen, um Neuentwicklungen aufzunehmen und um auf beiden Seiten – Anbietern wie Abnehmern – grundlegende Informationen zu bieten.

Der Vorstand der Deutschen Gesellschaft für Supervision e. V. (DGSv) hat 2003 eine Projektgruppe eingesetzt und sie mit der Erarbeitung der vorliegenden Handreichung „Supervision in der Kinder- und Jugendhilfe“ beauftragt. Die Projektgruppe legt mit dieser Broschüre das Ergebnis ihrer Arbeit den Mitgliedern der DGSv und interessierten Fachleuten aus dem Bereich Kinder- und Jugendhilfe vor.

Wir danken den Kolleg/innen Christa Kühnert-Löser, Wilfried Lauinger, Lutz Meier, Inken Pape und Monika Thiemann-Winkelmeyer für ihre engagierte Arbeit an diesem Text. Alle haben diese Arbeit neben ihrer hauptberuflichen Tätigkeit als Supervisor/innen – mit einem Schwerpunkt in der Kinder- und Jugendhilfe – der DGSv ehrenamtlich zur Verfügung gestellt.

Unser Dank gilt auch jenen Fachkräften aus der Kinder- und Jugendhilfe, die im Rahmen von Interviews, die von der Projektgruppe geführt wurden und die den Ausführungen dieses Textes mit zugrunde liegen, ihre Zeit, ihre Erfahrungen und ihre Standpunkte zur Verfügung gestellt haben.

Wir danken – last but not least – Herrn Dr. Christian Lüders, Abteilungsleiter Jugend im Deutschen Jugendinstitut e.V., München, für die kritische und hilfreiche Kommentierung des Manuskriptes.

Den Leser/innen dieser Broschüre wünschen wir eine anregende und Interesse weckende Lektüre, über Rückmeldungen freuen wir uns.

Monika Möller	Jörg Fellermann	Wilfried Lauinger
Vorsitzende	Geschäftsführer	Projektleitung

2. EINLEITUNG

Die Kinder- und Jugendhilfe ist sichtlich in Bewegung. Kinder- und Jugendliche bringen Unbekümmertheit, Lachen, Freude und frischen Wind ins Leben. Doch ist dieses Bild durchaus keine Selbstverständlichkeit. Kinder und Jugendliche sowie ihr gesellschaftliches Umfeld sind heute zahlreichen Herausforderungen ausgesetzt. Fürsorge, Schutz und Unterstützung von zahlreichen privaten wie öffentlichen Stellen sind für ein gutes Aufwachsen von Kindern und Jugendlichen von hoher Bedeutung. Die vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend herausgegebenen „Kinder- und Jugendberichte“ legen hiervon ein beredtes Zeugnis ab. Sie und zahlreiche andere Dokumente der Fachöffentlichkeit zeigen aber auch, wie offen, innovativ und reflexiv das Feld der Kinder- und Jugendhilfe nach wie vor und gerade heute ist⁸.

Die gesetzlich geordnete Kinder- und Jugendhilfe sichert den gesellschaftlichen Beitrag zur körperlich, emotional und sozial gesunden Entwicklung von Kindern und Jugendlichen. Sie bezieht sich auf öffentliche wie privatwirtschaftliche Einrichtungen der Förderung und Erziehung, und sie bezieht sich auf die Unterstützung der Familien in deren Erziehungs- und Versorgungsfunktion. Kinder- und Jugendhilfe ist von ihrem Auftrag her für alle Kinder und Jugendlichen da.

In der öffentlichen Diskussion sowie in der Beratungsarbeit mit den Fachkräften der Kinder- und Jugendhilfe rücken allerdings eher die „Sorgenfälle“ in den Blick. Öffentliche Berichte geben Hinweise, dass soziale und emotionale Vernachlässigung von Kindern und Jugendlichen sowie Erziehungsschwierigkeiten zunehmend als Problem wahrgenommen werden. Familien und professionelle Hilfsorganisationen stehen vor Anforderungen, für die stetig neue Konzepte entwickelt und bestehende Konzepte auf ihre Wirksamkeit hin überprüft werden müssen. Die Ausweitung der Bemühungen, z. B. durch reformierte Kinder- und Jugendhilfegesetze oder differenziertere Fördermaßnahmen der Situation Rechnung zu tragen, stößt auf die sinkende Finanzkraft der öffentlichen Haushalte.

Auf dem „Markt“ der Kinder- und Jugendhilfe treten neue Anbieter auf, bieten kreative, passgenaue oder kostengünstige Lösungen an und machen den traditionellen Wohlfahrtsverbänden harte Konkurrenz. Die angespannte Haushaltslage der Kommunen führt dazu, dass berechtigterweise nicht nur Qualität geprüft wird, sondern der Kostenaspekt bei der Vergabe von Hilfe-Aufträgen der Jugendämter und bei der Gestaltung von Förderungsmodalitäten eine bedeutende Rolle spielt.

Im Bemühen, den gestiegenen Anforderungen und den engen wirtschaftlichen Spielräumen gerecht zu werden, entstehen Umstrukturierungen, neue Konzepte und Steuerungsmodelle, die ständige Auseinandersetzung um Standards und Qualitätssicherung verlangen⁹.

In Supervisionen wird deutlich, dass in der Kinder- und Jugendhilfe tätige Menschen angesichts von widerstreitenden Interessen und Anforderungen gelegentlich den Eindruck haben, sich in nutzlosen Bemühungen zu verzehren. Häufig werden allerdings auch Szenen beschrieben, in denen sie ihre unmittelbare Arbeit mit den Kindern und Jugendlichen als sinnvoll und befriedigend erleben und kleine und große Erfolge verzeichnen.

In dieser Situation muss sich die Profession Supervision herausfordernden Fragen stellen: Wie weit leistet Supervision einen Beitrag zu unterschiedlichen Problemlösungen? Welchen Beitrag leistet sie zu Fragen der Qualitätsentwicklung und der Qualifizierung? Wodurch führt sie möglicherweise zu einer spürbaren Entlastung von Mitarbeiterschaft und Leitungskräften?

Ziel dieser Broschüre ist es, interessierten Auftraggeber/innen sowie Mitarbeiter/innen und Führungskräften Einblick in die Möglichkeiten und Grenzen supervisorischer Arbeit in dem so skizzierten Kontext zu ermöglichen. Bei sorgfältigem Einsatz ist Supervision von hohem Wert – das soll hier exemplarisch gezeigt werden¹⁰.

Kleiner Exkurs: „Wir (die Professionellen) sind solidarisch mit und nah bei Euch (den Klient/innen), je mehr, desto besser?“

Solidarität von Supervisor/innen mit den in diesem Feld tätigen Fachkräften erscheint uns gleichzeitig notwendig und eine große Verführung zu sein. Hier spiegelt sich eine Spannung, die die Fachkräfte in den Einrichtungen der Kinder- und Jugendhilfe selbst häufig erteilt.

Die Autor/innen dieser Broschüre bewegen sich als Supervisor/innen in diesem Feld, sind zum Teil selbst Eltern und immer auch ehemalige Kinder.

Die geschilderten Praxisbeispiele geben nur einen Teil der vielfältigen Realität der Kinder- und Jugendhilfe wieder. Vielleicht jenen, zu dem die Autor/innen über lange Jahre eine besondere Affinität entwickelt haben. Diese besteht sicher in einer Zuneigung zu den ausgewählten Bereichen, die sich bisweilen wie Parteilichkeit ausnehmen mag. Sie besteht aber auch in dem Anliegen, durch gute supervisorische Beratung zur positiven Entwicklung von Kindern und Jugendlichen beizutragen. Ob diese „Zuneigung zum Feld Kinder- und Jugendhilfe“ Voraussetzung für gute supervisorische

sche Arbeit ist, ist vielleicht weniger eine fachliche denn eine emotionale, ethische und vielleicht auch gesellschaftspolitische Frage, der wir hier nicht nachgehen wollen.

3. THEMEN AUS DER SUPERVISION IM KINDER- UND JUGENDHILFEBEREICH¹¹

Supervision wird angefragt zur Unterstützung und Qualifizierung der pädagogischen Arbeit in den Bereichen Kinder- und Jugendarbeit, Kindertageseinrichtungen, Jugendsozialarbeit, Hilfen zur Erziehung und Jugendschutz.

Auch wenn die Tätigkeitsbereiche der Kinder- und Jugendhilfe und die Qualifikationsanforderungen an das Personal sehr verschieden sind, so gibt es doch Gemeinsamkeiten in den Themen, die die Mitarbeiter/innen beschäftigen:

- Anfragen an die persönlich-fachliche Kompetenz,
- Wünsche nach mehr Arbeitsqualität und Arbeitszufriedenheit,
- Ringen um Lösungen für unbekannte oder spezielle Anforderungen,
- konzeptionelles Umdenken aufgrund veränderter Realitäten,
- Existenzsicherung in einem sich bewegenden Markt.

Meist steht der eine oder andere Aspekt bei der Anfrage nach Supervision im Vordergrund, manchmal ist jedoch eine Kombination dieser Themen Anlass für eine Nachfrage nach Supervision.

Im Folgenden werden einige „Themencluster“ gezeigt, wie sie in Supervisionsprozessen auftreten können. Das Aufzeigen der Interdependenzen und damit die Schaffung eines professionellen Bewußtseins für den „Gesamtkontext“ und seine Bedeutung können dabei Ziele von Supervision sein.

Entwicklung der Klientel, fachliche Erfordernisse, gesellschaftliche und wirtschaftliche Entwicklung

Sozialpädagogik, Psychotherapie und Sozialarbeit werden zunehmend durch sogenannte ‚Härtefälle‘ beansprucht. Verhaltensauffälligkeiten, Gewaltbereitschaft, (ver-)schwindende Wertordnung und erzieherische Ratlosigkeit in den Herkunftsfamilien erfordern umfangreiche und differenzierte Hilfemaßnahmen für Kinder- und Jugendliche¹². Die von der Gesellschaft beauftragten Instanzen und Institutionen suchen der Situation durch geeignete gesetzliche Grundlagen, durch Hilfekonzepte, effektive Strukturen und nicht zuletzt durch hohes Engagement vieler Mitarbeiter/innen gerecht zu werden. Sie werden dabei mit enger werdenden ökonomischen Rahmenbedingungen konfrontiert.

Mitarbeiterinteresse und Organisationsinteresse

Mitarbeiter/innen erwarten in der Regel Verbindlichkeit und Sicherheit an ihrem Arbeitsplatz. Sie wollen die Arbeit machen, in der sie geübt sind, die sie gern tun und die sie nach eigenem Ermessen gut leisten können. Entsprechend verbreitet ist die Erwartung, dass der Arbeitgeber auch ihnen gegenüber Fürsorge walten lässt und sie mit Sicherheit und Kontinuität versorgt.

Will die Organisation sich absichern, muss sie ihr Angebot attraktiv machen und mit der Nachfrage in Einklang bringen: Kindertagesstätten richten ihre Angebote verstärkt nach Elterninteressen aus, Heimeinrichtungen arrangieren sich mit veränderten Anforderungen und entwickeln Konzepte, die Züge von kinder- und jugendpsychiatrischer Arbeit tragen. Bedeutsam wird, was Kunden (Jugendamt/ Eltern/ Zuschussgeber) finanzieren. Die Organisation verlangt von ihrer Mitarbeiterschaft, Mitverantwortung für die Sicherheit des Arbeitsplatzes zu übernehmen: durch unternehmerisches Denken, konzeptionelle Beweglichkeit und persönliche Bereitschaft, sich neuen Anforderungen zu stellen.

Fürsorge und Kontrolle

Kindern und Jugendlichen stehen Lebensbedingungen zu, die eine gute körperliche und seelische Entwicklung ermöglichen. Die öffentlichen Einrichtungen der Erziehung und Bildung haben dazu ihren Auftrag, die Eltern ebenso. Viele Familien können ihren Erziehungsbeitrag nicht leisten – aus verschiedenen bekannten Gründen. Nach § 1 SGB VIII (KJHG)¹³ unterstützt und berät die Jugendhilfe Eltern, damit sie ihr Recht und ihre Pflicht, für die Erziehung und Entwicklung ihrer Kinder zu sorgen, wahrnehmen können. Dieser politisch gewollte Perspektivwechsel von der Kontrolle zur Unterstützung durch die staatliche Gemeinschaft wird heute deutlicher denn je gefordert. Jugendämter und die von ihnen beauftragten Einrichtungen konzipieren aber nicht nur die Unterstützung, sie prüfen auch, ob Eltern und Kinder/Jugendliche selbst ihren Eigenbeitrag zur Sicherstellung des Kindeswohls leisten. Sozialpädagogische Betreuung und Familienhilfe, heilpädagogische Tagesgruppen, familientherapeutische Maßnahmen und andere Formen der Hilfe zur

Erziehung haben als Assistenz für Eltern, Kinder und Jugendliche an Umfang erheblich zugenommen.

Beziehungsaufbau und Verselbständigung

Sozialpädagogische und sozialarbeiterische Aufgaben in der Kinder- und Jugendhilfe erfordern den Aufbau einer tragfähigen Beziehung zwischen den Professionellen und ihren Klient/innen. Häufig dienen diese Beziehungen sogar dazu, fehlende Bindungen an Eltern aufzufangen. Wobei bekannt ist, dass professionelle Helfer/innen Eltern nicht werden ersetzen können. Aus fachlicher Sicht ist dies auch nicht ihre Aufgabe. Möglich und notwendig ist jedoch die Übernahme von einzelnen Elternfunktionen. Erzieher/innen im Kindergarten, Therapeut/innen und Pädagog/innen in Tagesgruppen z.B. erleben hautnah, dass Kinder traurig sind oder gar Angst haben, wenn sie die geschützte professionelle Umgebung abends wieder verlassen müssen. Die Kunst der professionellen Helfer/innen wird es späterhin sein, das Vertrauensverhältnis so auszutarieren, dass auch die Loslösung für das Kind/den Jugendlichen wieder möglich wird und gewinnbringend erscheint.

Pädagogische Professionalität und persönliche Autorität

Aus- und Fortbildung vermitteln grundständiges und spezielles Können für die Tätigkeit in der Kinder- und Jugendhilfe. Bestes Wissen und methodisches Geschick stehen allerdings auf einsamem Posten, wenn pädagogisches Handeln nicht mit Autorität der Person erfolgt. Kein Besucher einer Offenen Tür wird sich vom Reden eines formal hoch qualifizierten Jugendarbeiters beeindrucken lassen, wenn dieser seine Autorität aus einer Hausordnung bezieht, die am Eingang hängt. Keine Mutter eines Kindergarten-Kindes wird einer Erzieherin zuhören, wenn diese eingeschüchtert und verunsichert auftritt. In jeder Wohngruppe übernehmen die Kinder die Macht, wenn es den Erziehern an Selbstsicherheit, Eindeutigkeit und Stehvermögen fehlt. Auch das Absolvieren langjähriger Leitungskurse garantiert nicht, dass eine Führungskraft von ihren Mitarbeiter/innen respektiert wird. Die Entwicklung persönlicher Autorität kann nicht konzipiert und geplant werden, sie findet statt durch Reflexion der eigenen Person und Situation, durch Auseinandersetzung mit der täglichen Arbeits- und Lebenswelt, durch Entwicklung des eigenen persönlichen Stils.

Subjektives Erleben der Professionellen und individuelle Lebenslage von Kindern/Jugendlichen

Mitarbeiter/innen bringen ihre eigenen Werte, Lebensgeschichten, Haltungen und Verhaltensmuster mit. Diese stellen eine Folie dar, vor der sie Kinder und Jugendliche bzw. deren Lebensgeschichten, Ressourcen und Verhaltensmuster wahrnehmen und einschätzen. Umgekehrt nehmen Kinder und Jugendliche ihre Betreuungs- und Bezugspersonen vor ihrem eigenen Hintergrund wahr, agieren und reagieren entsprechend. Es ist unvermeidlich, dass Mitarbeiter/innen sich aufgrund dieser komplizierten und meist unbewussten Vorgänge in unzutreffende Sichtweisen und Fehleinschätzungen verstricken. Eine verantwortungsvolle Haltung gegenüber der eigenen Arbeit erfordert deshalb die regelmäßige Reflexion der eigenen Sichtweisen, Motive, Gefühle und Handlungsmuster.

4. SUPERVISION ALS QUALIFIZIERUNG UND QUALITÄTSENTWICKLUNG

Aus der Sicht der Mitarbeiter/innen der Kinder- und Jugendhilfe werden die wesentlichen professionellen Kompetenzen erst im Verlauf der eigentlichen Berufstätigkeit erworben. Für Mitarbeiter/innen des Heimbereichs z.B. ist neben der Ausbildung vor allem die erste Berufserfahrung wesentlich für den Erwerb persönlicher und sozialer Kompetenzen. Hier wird vorhandenes Wissen erprobt und methodisches Handwerkszeug erworben.

Wichtig für den Lernprozess von Berufsanfänger/innen sind auch Erfahrungen aus Versuch und Irrtum, in deren Verlauf sich Routinen, Vorbilder, Handlungsmodelle und Reflexionsmöglichkeiten im Team entwickeln.¹⁴

Supervision fördert die Sicherung und Weiterentwicklung dieses Repertoires, sie unterstützt das „training on the job“. Supervisand/innen bringen ihre Kenntnisse und Erfahrungen in Fallbesprechungen ein; sie lernen Fachwissen zu reflektieren, ihre Sozialkompetenzen zum Fallverstehen und zur Lösungsfindung zu nutzen. Im geschützten Raum finden sie neue Wege, aber auch ‚blinde Flecken‘ und eventuellen Lernbedarf.

Beispiel: 12- bis 13-jährige Mädchen in einem Haus der offenen Tür für Jugendliche belegen einen eigenen Raum, für dessen Gestaltung, Instandhaltung und Ordnung sie verantwortlich sein sollen. Tatsächlich fühlen sie sich aber nur für die Nutzung „zuständig“. Die Pädagogin ist empört. In der Gruppensupervision richtet sich der Blick auf den Entwicklungsstand der Mädchen, ihre familiären Bedingungen. Einige Beiträge der Kolleg/innen deuten eine Überforderung der Mädchen an. Die persönliche „Aufräumgeschichte“ der Pädagogin offenbart, dass sie selbst schon mit 14 Jahren den elterlichen Haushalt führen musste, da ihre Mutter chronisch krank war. Sie erkennt,

dass sie auch in verschiedenen anderen Situationen das Alter der Mädchen wenig berücksichtigt, und nimmt sich vor, genauer hinzusehen, die Mädchen mehr zu fragen, was sie übernehmen können und wollen. Als schon ältere Mitarbeiterin nimmt sie sich vor, die aktuelle Jugendentwicklung auch theoretisch zu vertiefen („Vielleicht gehe ich wirklich viel zu sehr von mir aus.“), was in ihrem Team wiederum Interesse auslöst, gemeinsam an diesem Thema zu arbeiten.

Die Arbeit mit Jugendlichen, die in Heimen oder ambulanter Betreuung Hilfe erhalten, konfrontiert Mitarbeiter/innen häufig mit individuellen Lebensgeschichten, die für sie schwer vorstellbar sind.

Supervision unterstützt Mitarbeiter/innen, sich in diese Lebensgeschichten einzufühlen und einen tieferen Zugang zu den Problemstellungen der Kinder und Jugendlichen zu finden. In der Supervision entwickeln Mitarbeiter/innen konkret und beispielhaft professionelle Umgangs- und Verhaltensmöglichkeiten, die auch auf andere Fälle übertragen werden können. Es wird herausgearbeitet, wo Ressourcen und Möglichkeiten liegen: die persönlichen, die des Teams und die der Organisation. Die Überlegungen fördern eine klare Haltung zu den Fragen, ob weitere Hilfen für sinnvoll erachtet werden und wie diese aussehen sollen.

Mitarbeiter/innen der Kinder- und Jugendhilfe arbeiten aus unterschiedlichen Gründen häufig über einen langen Zeitraum allein und haben dabei wenig kollegialen Austausch.

Team- und Gruppensupervision bietet Mitarbeiter/innen durch die Reflexion und das Teilen von beruflichen Erlebnissen persönliche Entlastung und Vergewisserung. Sie fördert den kollegialen Rückhalt und die Entwicklung eines beruflichen Selbstverständnisses, aber auch die kritische Auseinandersetzung mit dem beruflichen Handeln.

Organisationen verändern sich rasant. Mitarbeiter/innen erleben Strukturauflösungen und -veränderungen und verlieren dadurch vorübergehend ihren Rückhalt.

In der Supervision ist dies Anlass zum Lernen an und in der Organisation. Ähnlich wie Kinder und Jugendliche aus Mangel an Struktur hilfebedürftig werden können, benötigen Menschen in Umbruchsituationen Unterstützung: um Veränderungen und ihre Auswirkungen zu erfassen, um ihre eventuell neue Rolle im System zu finden, um Bedarfe zu erkennen und in der Organisation angemessen zu vertreten. Beispielhaft wird in der Supervision deutlich, wie notwendig Perspektivwechsel und die eigene Beteiligung an der Gestaltung von Veränderung sind – für die berufliche Praxis ebenso wie für die Weiterentwicklung der Klient/innen.

Mitarbeiter/innen sowie Leiter/innen in der Kinder- und Jugendhilfe stehen durch die Zunahme an Aufgaben unter hohem Arbeitsdruck.

Supervision verbessert die Selbststeuerungsfähigkeit von Mitarbeiter/innen und Gruppen. Die Nutzung von Ressourcen wird z. B. durch eine klare Aufgaben- und Rollenteilung, durch Delegation von Verantwortung, durch verbesserte Prioritätensetzung und Entscheidungsfindung optimiert. Und Supervision macht gerade hier aufmerksam, wenn Kinder und Jugendliche aus dem Blick geraten – ein wesentlicher Aspekt von Qualitätssicherung.

Zunehmend werden hohe Anforderungen hinsichtlich „interkultureller Kompetenzen“ in allen Feldern der Kinder- und Jugendhilfe gestellt.

Supervision vermittelt die Fähigkeit, mögliche Konsequenzen sprachlicher und kultureller Verschiedenheit für Bildungs- und Erziehungsprozesse richtig einzuschätzen, zeigt beispielhaft wie mit sensibler Nachfrage Missverständnisse aufgeklärt werden und kulturell bedingte Werte- und Normen-Unterschiede vermittelt werden können.

Mitarbeiter/innen in der Kinder- und Jugendarbeit müssen unterschiedliche Rollen und Arbeitsperspektiven einnehmen können. Die Vermittlung von Werten und Normen erfordert, dass Mitarbeiter/innen nah an den Jugendlichen sind. Sie müssen Einfühlung aufbringen, ohne in Identifikation zu geraten.

Supervision macht die Rollen der Kinder- und Jugendarbeiter/innen in diesem offenen, ständiger Veränderung unterworfenen Feld bewusst und fördert die Entscheidung, welche Rolle wann gefragt ist, welche Rollen die jeweilige Berufsperson individuell ausfüllen kann und welche sie einnehmen will. So wird Professionalität gefördert und die Person gestärkt.

Der berufliche Alltag von Mitarbeiter/innen der Kinder- und Jugendhilfe erfordert von diesen ein hohes Maß an Konfliktfähigkeit.

Supervision unterstützt und qualifiziert Mitarbeiter/innen in der Lösung beruflicher Konflikte. Positive Erfahrungen mit Konfliktbearbeitungen in der Supervision bilden z.B. Erzieher/innen hinsichtlich ihres eigenen Konfliktverhaltens weiter und fördern einen reflektierten Umgang mit Streit unter Kindern; Mitarbeiter/innen sind hierbei wichtige Lernmodelle.

Mit zunehmendem Kostendruck steht die Wirksamkeit von Maßnahmen in allen Feldern und auf allen Ebenen der Kinder- und Jugendhilfe verstärkt auf dem Prüfstand. Mitarbeiter/innen in der Kinder- und Jugendhilfe sind gefordert, Ergebnisse zu präsentieren.

Supervision bietet den Rahmen zur Bewertung von Arbeit und unterstützt die Entwicklung von selbstevaluierenden Fragen. Sie bezieht dabei möglichst alle relevanten Bewertungskriterien mit ein und nutzt die mögliche Spannung – z. B. zwischen fachlichen und ökonomischen Kriterien – für eine konstruktive Entwicklung des Handelns.

Leitungskräfte in der Kinder- und Jugendhilfe sind von den hier beschriebenen Aufgaben und Anforderungen in besonderer Weise berührt. Sie tragen letztlich die Verantwortung, üben Fürsorge und Kontrolle aus, regen Innovation an, sind für die Qualitätssicherung zuständig.

Einzel- oder Gruppensupervision für Leitungskräfte gewährt Raum, die oft einsame berufliche Rolle, die mit ihr verbundenen Fragen, Konflikte und Belastungen unter Menschen zu thematisieren, die Vergleichbares selbst erlebt haben und immer wieder erleben. Hier ist es möglich als Leitungsperson verstanden zu werden in Situationen, die sonst eher durch Unverständnis und Ablehnung geprägt sind. Der geschützte Beratungsort bietet aber auch zugewandte Konfrontation, z. B. wenn Führungskräfte ihrerseits mehr Verständnis entwickeln müssen für Verhaltensweisen, Haltungen und Interessen von Klientel, Mitarbeiterschaft oder Vorgesetzten.

Beispiel: Der Geschäftsführer eines Trägers für flexible Erziehungshilfen verändert seine Sichtweise auf den von persönlichen Vorwürfen begleiteten Konflikt zwischen ihm und einer Mitarbeiterin: sie will ‚ihren‘ Jugendlichen aus der Hilfemaßnahme wegen anhaltender Erfolglosigkeit sofort entlassen, er nicht. Er reflektiert das Dilemma zwischen ‚seinem‘ Interesse an notwendiger Auslastung der Einrichtung und dem Interesse der Mitarbeiterin, ihre Kräfte nicht zu verschwenden und den Jugendlichen in die Verselbständigung zu zwingen; schließlich beauftragt er die Mitarbeiter/innen, ein pädagogisch sinnvolles ‚Hilфеausstiegssystem‘ für solche Fälle zu entwickeln.

Beispiel: Die Leiterin eines mittelstädtischen Jugendamtes ist neu im Amt und erarbeitet in der Supervision, wie sie ihren Einstieg gestalten will. Sie identifiziert Schlüsselpersonen, und erkennt, wie zwingend notwendig die Abfrage von Erwartungen sein wird. Sie wird sich ihrer persönlichen Vorlieben und Fähigkeiten, damit verbundener Fallen sowie Chancen bewusst und priorisiert entsprechend die nacheinander zu besuchenden Dienste.

Beispiel: Die Leiterin einer offenen Tür beginnt zu verstehen, wie die hierarchiekritische Haltung ihrer Mitarbeiter/innen mit dem Verselbstständigungsprozess pubertierender jugendlicher Besucher/innen zusammenhängt. Sie gestaltet ihre Leitungsrolle zugewandter, aber deutlicher, und sie lernt vor schwierigen Führungsgesprächen zunehmend das Verhalten der Mitarbeiter/innen einzuschätzen und sich darauf einzustellen.

Beispiel: Der Leiter einer Sozialpädagogischen Familienhilfe gewinnt Zeit und ist besser informiert, indem er seine „kollegialen“ Fallbesprechungen strukturieren lernt: Familienbezogene, mitarbeiterbezogene und die Zusammenarbeit mit dem Jugendamt betreffende Nachfragen geben den Mitarbeiter/innen zum einen Vorbild für strukturiertes Vorgehen, zum anderen signalisieren sie Rückendeckung und Interesse des Leiters an ihrer Arbeit.

5. SUPERVISORISCHE BERATUNG IN DER PRAXIS

Supervision kann als berufliche Beratungsform mit differenziertem Leistungsspektrum helfen, den aktuellen Herausforderungen angemessen zu begegnen. Dazu einige Szenen aus der Praxis.

5.1 „ANGEBOTE OHNE ENDE?“

Praxisbeispiel Kindertagesstätte

Die Mitarbeiterinnen einer Kindertageseinrichtung beginnen eine Teamsupervision, weil zwischen den Gruppen bzw. den Mitarbeiterinnen der verschiedenen Gruppen Konflikte bestehen. Besonders die Mitarbeiterinnen der „Bärengruppe“ (Name geändert) werden angegriffen. Die Vorwürfe beziehen sich auf „mangelnde pädagogische Flexibilität“. Außerdem wird den „Bären“ ihre fehlende Bereitschaft vorgeworfen, bei gruppenübergreifenden Aktionen und Projekten ihr Programm zu ändern oder unterbrechen zu lassen.

Einige Eltern beklagten sich angeblich bei anderen Mitarbeiterinnen, dass die Bären-Erzieherinnen zu streng seien, die Aktivitäten zu langweilig, und es würde wenig Rücksicht auf Einzelwünsche von Eltern genommen.

Die Mitarbeiterinnen der Bärengruppe verteidigen zurückhaltend ihre Arbeitsweise und fragen verständnislos, was man eigentlich an ihnen auszusetzen habe. Nachdem sich Vorwürfe und Rechtfertigungen zu wiederholen beginnen, befragt die Supervisorin alle Mitarbeiterinnen und die Leiterin, was denn die Vorteile einer so stark strukturierten, eher rituellen Arbeitsweise seien. Zunehmend gelingt es, festgefahrene Sichtweisen und Bewertungen flexibler zu machen bzw. zu relativieren: Es wird deutlich, dass viele Mitarbeiterinnen sich etwas weniger „Unruhe“ wünschen und die ständig wechselnden Projekte und „Events“ als anstrengend erleben.

Nach einiger Zeit erwähnt die Leiterin, dass es über die Kinder der Bärengruppe kaum Verhaltensbeschwerden gibt, dass Ankunfts- und Abschiedssituationen viel ruhiger verlaufen als in den anderen Gruppen, dass die Eltern der Bärengruppen-Kinder weniger lärmern und kaum besondere Aufmerksamkeit beanspruchen. Nun rücken die problematischen Verhaltensweisen vieler Kinder und Eltern (Zu-Spät-Kommen, ständiges Hineinreden in die Arbeit) in den Mittelpunkt der Supervision: Trotz unterschiedlicher individueller ‚Maßanzüge für Kinder‘, zahlloser Elterngespräche und den phantasievollsten Unterhaltungs- und Ablenkungsprogrammen gelingt es nicht, eine ruhige Gesamt-Atmosphäre in die Einrichtung zu bringen.

Die Supervisorin schlägt vor, die Mitarbeiterinnen der Bären-Gruppe einmal zu fragen, wie sie sich erklären, dass solche Belastungen in ihrer Gruppe nicht nennenswert auftreten. Daraufhin die Leiterin der Bären-Gruppe: „Das dürfen die bei uns einfach nicht.“ Eine Praktikantin fragt nach: „Und das reicht, wenn ihr denen das so sagt?“ Leiterin: „Ja.“ Durch das Sammeln und Reflektieren typischer Szenen wird wahrnehmbar, dass es neben Wissen über die Entwicklung von Kindern und Familien, neben Empathie und methodischen Fähigkeiten andere zentrale Kompetenzen für pädagogische Arbeit gibt: Sicherheit in Bezug auf die eigenen Grundsätze, Werte und Grenzen sowie weitgehende persönliche Unabhängigkeit von Harmonie- und Anerkennungsbedürfnissen.

Dadurch wird Autorität gegenüber Eltern und Kindern möglich, die Sicherheit und Halt bietet. Nach und nach werden die Mitarbeiterinnen der Bären-Gruppe aus ihrer isolierten Sündenbock-Position im Team heraus gelassen. Sie können ihrerseits allmählich verstehen, weshalb manche Eltern oder auch Kolleginnen ihr Verhalten als autoritär und unkooperativ erleben, und sie begegnen ihren Kolleginnen, der Leiterin und deren Ideen aufgeschlossener.

Was Supervision in diesem Beispiel nutzt

Das Reflektieren von Situationen des Arbeitsalltags macht wahrnehmbar und damit erlernbar, dass es neben Wissen über die Entwicklung von Kindern und Familien, neben Empathie und methodischen Fertigkeiten weitere zentrale Kompetenzen für erzieherische Arbeit gibt: Stehvermögen, bewusste Selbstachtung und die Gelassenheit, Auseinandersetzungen auszuhalten. Supervision macht Konflikte bzw. den konstruktiven Umgang damit als wertvollen Bestandteil menschlicher und professioneller Entwicklung erkennbar.

5.2 „AUFTRAGS-GEWALT ODER GEWALTIGER AUFTRAG?“

Praxisbeispiel Sozialpädagogische Familienhilfe

In einer Gruppe von 8 Mitarbeiter/innen der Sozialpädagogischen Familienhilfe (SPFH) eines freien Trägers stellt Frau P. (Erzieherin, Deutsche, seit 4 Jahren in der SPFH tätig) eine Familie vor. Sie berichtet aufgeregt über eine aus dem Nahen

Osten stammende Familie mit 5 Kindern, die relativ gut versorgt würden, regelmäßig die Schule besuchten, allerdings abends lange unbeaufsichtigt auf der Straße spielten. Sofort fragen Kollegen/innen nach dem Auftrag. Der Mann sei wegen Gewalttätigkeit gegen seine Frau aufgefallen, der Richter habe den Einsatz von SPFH gefordert, um die Kinder vor weiteren Gewalttätigkeiten zu schützen. Das Schweigen der Mitarbeiter/innen unterbricht Frau P. und erzählt ein „Geheimnis“: der Vater stehe im Heimatland unter Mordverdacht und sei deshalb geflohen. Frau P. wirkt erleichtert und gleichzeitig noch sehr bedrückt. Die Mutter habe ihre Hilfe gern angenommen, vor allem in Trennungsfragen. Die Supervisorin fragt nach den Gefühlen bei den Zuhörenden in der Gruppe. Benannt werden Angst und Wut, Angst vor dem Vater, Wut auf den Auftrag. Wut auch darüber, in einer solchen Situation als Helferin allein zu sein. Die Gefühle der Kollegen/innen regen Frau P. an zu erzählen, dass sie schon einiges „dazu beigetragen habe“, dass sich die Wut des Mannes auch auf sie richten könnte. Die Supervisorin rückt erneut den Auftrag (Schutz vor Gewalt) ins Zentrum der Beratung. Innere Konflikte von Frau P. werden deutlich. Sie hat Angst, möchte am liebsten den Einsatz in der Familie beenden und bleibt aber doch; sie berät die Mutter in Trennungsfragen, unterstützt ihre Selbstständigkeit, befürchtet aber, dass die Kinder nach arabischem Recht beim schlecht sorgenden Vater bleiben würden. Frau P. merkt, was sie in der Familie hält: Sympathie für die Frau, Angst vor dem Vater, die Unsicherheit, wie sie sich „richtig“ verhalten soll.

Der anwesende Leiter der SPFH sieht Parallelen zu einer ebenfalls gewaltbereiten zweiten Familie, in der er sich „wie auf Eiern“ bewegt und Angst vor den Folgen seiner Arbeit hat. Er erwartet durch die Supervision eine Lösungsstrategie, wird jedoch von der Gruppe darauf aufmerksam gemacht, dass er Verantwortung nehmen und solche Fälle mit dem ASD begrenzter kontraktieren oder auch ablehnen muss. Hier wird deutlich, dass der „Fall“ nicht Einzelfall ist und geregelter Begleitung bedarf.

Frau P. kann die Erkenntnis zulassen, dass in ihrem Auftrag ein schwer einzuschätzendes Gefährdungspotential liegt, das sie teilweise lähmt, und dass sie in diesem Fall die Unterstützung und Fürsorge ihrer Organisation benötigt. Im Lauf der Beratung erlaubt sie sich zunehmend zu fragen: Kann und will ich diesem Auftrag (Gewaltverhinderung) gerecht werden?

Einige Kolleg/innen kommen zu der Erkenntnis, dass sie häufig Aufträge übernommen haben, die sie anfangs nicht überblickten und später nicht mehr in Frage stellten, da die „Berufsehre“ das nicht zulasse, bzw. es außer der Reflexion in der Supervision kein weiteres organisationsinternes Klärungsverfahren gebe.

Was Supervision in diesem Beispiel nutzt

Supervision ermöglicht das Unaussprechliche zu benennen, Ängste zuzulassen und genauer anzusehen, das Maß der Verantwortung zu erkennen und zu bewerten und evtl. zurück zu geben, abzugeben oder zu teilen. Sie lenkt den Blick fallbezogen auf den Auftrag, seine Möglichkeiten und Grenzen. Supervision ermutigt zur Aussprache und fördert Klärung, wo sich

- offizieller Auftrag/ Jugendhilfeplan,
- persönlicher Anspruch und Professionalität
- Organisationsinteresse, fachliche Diagnostik und Intervention
- Auftraggeber-/ Organisationsinteresse und Mitarbeiterinteresse widersprechen, auseinander klaffen oder entgegenstehen.

5.3 „AUF DEM ROLLENKARUSSELL: SOZIALARBEITER – VERWALTER – AUFTRAGGEBER“

Praxisbeispiel Jugendamt

Im Allgemeinen Sozialen Dienst (ASD), der sowohl Wirtschaftliche Hilfen als auch die Sozialen Dienste umfasst, wird Supervision nachgefragt, weil es Konflikte zwischen dem neuen ASD-Leiter und den Mitgliedern der Sozialen Dienste gibt. Diese zeigen sich nach Schilderung von Team und Leitung besonders in einer Situation: Durch eine bevorstehende Stellenaufstockung in den Wirtschaftlichen Hilfen muss das Team Soziale Dienste aufgrund knapper Bürokapazitäten einen Raum abgeben. Das Team weigert sich strikt Vorschläge zu machen, wie mit der geänderten Raumsituation umgegangen werden kann. Aus Sicht des Leiters ist genügend Kapazität vorhanden. Er kann nicht nachvollziehen, warum das Team ihn zwingt, eine Entweder-Oder-Entscheidung zu treffen, und erlebt die Situation als Verweigerung der Zusammenarbeit. Die Atmosphäre ist aufgeheizt, Teammitglieder und Leitung beschuldigen sich gegenseitig des Verrats, werfen sich vor, dass die jeweils andere Konfliktpartei kein Verständnis habe, dass der Leiter die Teaminteressen im Amt nicht genügend vertrete bzw. dass das Team unloyal sei.

Der Supervisor möchte zunächst wissen, was erreicht werden soll. Einigkeit gibt es im Ziel, die Atmosphäre und Zusammenarbeit zu verbessern, weil alle unter der Situation leiden. Die Nachfrage, was denn hinter diesem Konflikt stehen könnte, führt in die Geschichte der Abteilung.

Die meisten Teammitglieder sind schon sehr lange dabei, viele haben Zusatzqualifikationen im Beratungs- und the-

rapeutischen Bereich. Früher beinhaltete die „Fallführung“ mehr direkte Arbeit mit den Klienten, begleitende Elternarbeit, Trennungs- und Scheidungsberatung, die Durchführung von Maßnahmen: von Prävention über Erziehungsbeistandschaften bis hin zu familientherapeutischen Sitzungen. Diese Arbeit wurde als sehr befriedigend erlebt. Im Laufe der Zeit hatte sich die Arbeit im Sozialen Dienst jedoch sehr geändert. Im Rahmen der neuen Verwaltungssteuerung wird verstärkt Wert auf die Aspekte Qualitätssicherung und Kosteneffizienz als Aufgabe der fallführenden Mitarbeiter/innen gelegt. Die Fallzahlen steigen und damit die Notwendigkeit, „Maßnahmen“ weitgehend zu delegieren.

Die Teammitglieder fühlen sich dadurch in die ungeliebte Rolle von Verwalter/innen und Kontrolleur/innen gedrängt. Sie hüten entsprechend streng die wenigen, übrig gebliebenen ‚Beratungsinself‘. „Und das ist jetzt auch nicht mehr möglich, wenn wir noch einen Raum abgeben müssen“, kommentiert ein Teammitglied und bringt das Dilemma damit auf den Punkt. Da der Leiter eine Verwaltungskraft ist, gibt es wenig Zutrauen, dass er sozialarbeiterische Interessen vertritt. Stellvertretend wird er als Feind gesehen und bekämpft. Der Leiter kann nachvollziehen, wie schwer es ist, wenn sich die Aufgaben und damit auch die Berufsidentität ändern, wie viel Druck es macht, in der Fallführung einerseits Qualität zu sichern und andererseits Kosten im Blick zu haben und außerdem jederzeit Einblick in die individuelle Arbeit geben zu müssen. Das Team beginnt nachzuvollziehen und zu akzeptieren, dass der Leiter nur dann die Interessen des Teams vertreten kann, wenn er überhaupt eine Chance bekommt und mehr Einblick in die Arbeit des ASD gewinnt.

Nachdem die Bedeutung des Konflikts verstehbar und die dadurch ausgelöste Interaktion deutlich geworden ist, können Leitung und Team gegenseitige Erwartungen formulieren, können konkret verhandeln und verabreden, wie sie die Zusammenarbeit verbessern wollen und wie es gelingen kann, sowohl sozialarbeiterische als auch verwaltungsmäßige Anforderungen zu berücksichtigen.

Was Supervision in diesem Beispiel nutzt

Als Folge der Anforderungen an modern geführte Behörden (Qualität, Kosteneffizienz, Transparenz), aber auch durch aktuelle Anforderungen an die Hilfeformen im Bereich der Kinder- und Jugendhilfe (Passgenaue flexible Hilfen, Sozialraumorientierung von Maßnahmen) verändert sich die Rolle und Tätigkeit von Jugendämtern: sie werden mehr und mehr zu reinen Auftraggebern, die ihre Dienstleistungen auf dem Markt einkaufen. Sozialpädagogische und verwaltungsmäßige Anforderungen geraten zunehmend mehr in Konflikt.

Supervision deckt Abwertung und Aufwertung der konkurrierenden Aspekte und Anforderungen auf, unterstützt bei der Klärung gegenseitiger Behinderungen und erhellt die Chancen zur Sicherung und Fortentwicklung der Arbeit unter Berücksichtigung beider Aspekte.

5.4 „HÄRTEFALL“

Praxisbeispiel Flexible Hilfen

Oliver (Name geändert) lebt als Trennungskind bei seinem Vater und einer neuen Partnerin, wird mit 14 Jahren schulflüchtig, bleibt tagelang verschwunden und wird wiederholt unvermittelt gewalttätig gegenüber Erwachsenen. Eine 3-monatige diagnostische Abklärung in einer jugendpsychiatrischen Einrichtung führt zum Befund „Verdacht auf emotionale Instabilität aufgrund frühkindlicher Entwicklungsstörung“. Das Helfersystem geht davon aus, dass Oliver in einem Heim wahrscheinlich kaum zu halten sein würde, ein Leben zu Hause ist ebenfalls nicht vorstellbar. Die mit Olivers Zustimmung veranlasste Unterbringung in einer Jugendwohngemeinschaft scheitert, da Oliver seine Pflichten gegenüber der Gruppe verweigert. Mit 15 Jahren wird für Oliver über einen ambulanten Jugendhilfeträger eine Wohnung angemietet. Im Rahmen des Hilfeplans wird eine zeitintensive Betreuung für Oliver durch einen Jugendhilfeträger eingerichtet.

In der Gruppensupervision berichtet der Betreuer, Herr M., dass sich zwischen dem mittlerweile 16-jährigen Jugendlichen und ihm eine positive Beziehung entwickelt habe. Oliver wirke bindungsunsicher und orientierungslos, sei aber emotional sehr zugänglich. Trotz des „Vertrauensverhältnisses“ zum Betreuer hält er Verpflichtungen nicht ein. Er nimmt Gesprächstermine oft nicht wahr, fehlt in der Schule. Nach Wohnungskündigung aufgrund von Konflikten mit Mietern und Hausverwaltung folgt ein Aufenthalt im Hotel, eine zweite Mietunterbringung scheitert und führt erneut ins Hotel. Herr M. fragt sich, was denn sein Auftrag für einen Sinn habe, wie er Oliver erreichen und was er Oliver entgegensetzen könne. Er ist hilflos und zornig. Olivers Eltern sind aus der Verantwortung quasi entlassen, der Junge selbst kann sich ohne für ihn nachhaltige Konsequenz frei nach seiner Befindlichkeit gehen lassen. Er hat stets ein Minimum an Geld und ein Dach über dem Kopf, Strafverfahren wegen Körperverletzung führen – wenn überhaupt – erst mit mehrmonatiger Verzögerung zu spürbaren Folgen.

Herr M. und die zuständige Sozialarbeiterin des Jugendamtes sind sich einig, dass sich Oliver allenfalls noch vom realen Leben zur Übernahme von Verantwortung bewegen lassen würde. Die Betreuungsstunden werden reduziert, aber Oliver wird im Jugendhilfesystem gehalten. Seine Verwahrlosung schreitet fort, eine Eingliederung in Schule und Ausbildung ist nicht in Sicht.

Herr M. ist wütend und resigniert, äußert sich abfällig gegenüber seiner Rolle: „Bin eh nur noch der „Taschengeldfuzzi“. In den Supervisionssitzungen kann er zunehmend erkennen und akzeptieren, dass er am Widerspruch zwischen gesetzlicher Fürsorgepflicht und Realitätsvermittlung nichts ändern kann. Ohne den Auftrag des Jugendamtes zu ignorieren (Erfüllung der Schulpflicht, soziale Stabilisierung, Erreichen eines Schulabschlusses), beginnt der Sozialpädagoge sich auch einen eigenen – für ihn authentischen – Auftrag zu formulieren. Er stellt Oliver seine Präsenz zur Verfügung, wenn der Jugendliche sie aus sicherer Distanz in Anspruch nehmen will. Herr M. definiert sich als Lotse im Leben von Oliver, der ihm Entscheidungshilfen zur Verfügung stellt. Welche Schritte kann/ will der Jugendliche gehen, und welche Folgen ist er bereit dafür zu tragen? Indem Herr M. eine andere Haltung einnimmt und sich in verschiedenen Rollen wahrnimmt, kann er akzeptieren, dass seine Arbeit nur vordergründig wie bloßes Taschengeldverwalten aussieht – für einen jungen Menschen, der sich (noch?) nicht für sich entscheiden kann.

Was Supervision in diesem Beispiel nutzt

Menschen, die im Rahmen dieser gesetzlichen Verpflichtung zur Hilfe ihren Beruf, ihre Berufung oder auch nur ihren Lebensunterhalt finden, müssen mit unübersehbaren Widersprüchen leben. „Du hast keine Chance, aber nutze sie“ – dieser Graffiti-Spruch aus der Subkulturszene der 80er Jahre erhält völlig neue Bedeutung: Heute müssen erwachsene Professionelle in der Kinder- und Jugendhilfe aus diesem Motto ihre Motivation ziehen. Supervision befähigt zum ständigen Unterscheiden, worauf sie aus eigener Kraft Einfluss nehmen können und worauf nicht. Supervision wirkt resigniertem Sarkasmus und schleichender Selbstentwertung ebenso entgegen wie der Verführung zu meinen, man könne Unmögliches möglich machen.

5.5 „IN DER SANKTIONSSPIRALE“

Praxisbeispiel Kinderheim

Im Rahmen eines Supervisionsprozesses mit dem Betreuungsteam einer Wohngruppe für Jugendliche wird von zunehmenden Konflikten um die Einhaltung und gleiche Handhabung von Gruppenregeln berichtet. Zunächst beschuldigen sich die Betreuer/innen gegenseitig, aus unterschiedlichen Gründen konfliktstreu zu sein und deshalb Ausnahmen zu machen, was natürlich die Gruppendynamik anheizt. Auffällig ist, dass sich diese Vorwürfe und auch Selbstbezeichnungen „schwach zu sein“ auf fast alle Betreuer/innen beziehen. Die inhaltliche Schilderung des Gruppenregelwerks lässt dieses als nachvollziehbar und sinnvoll im Rahmen des auf Beziehungsfähigkeit und Förderung von Selbstständigkeit angelegten Gruppenkonzepts erscheinen. Allerdings sei das Regelwerk jeweils durch im Hilfeplangespräch vereinbarte individuelle Entwicklungsziele für die einzelnen Jugendlichen zu erweitern. Dieses sei zunehmend nötiger, weil die aufgenommenen Jugendlichen immer speziellere und schwerwiegendere Störungsbilder aufwiesen (Gewalttätigkeit, Trebegänge, Verwahrlosung, psychiatrische Störungsbilder). Außerdem sei mit diesen Jugendlichen schon die Umsetzung des Grundregelwerks nicht zu handhaben. Als Reaktion zögen sich die einzelnen Betreuer/innen zurück. Jeder tue seine Arbeit, Kommunikation, Absprachen und Besprechungen hätten deutlich abgenommen. Die Betreuer/innen sehen sich nur noch als Einzelkämpfer, Dompteure und Kontrolleure in der sich ins Unendliche fortsetzenden Sanktionsspirale. Sie fühlen sich unmotiviert, ausgelaugt und überfordert.

Die supervisorische Analyse verschafft zunächst Erleichterung, da gesehen werden kann, dass die zunehmende Belastung, die Konflikte mit den Jugendlichen und die Vereinzelung im Team damit zu tun haben, dass sich das Klientel und damit auch die Aufträge geändert haben. Danach erst können Überlegungen einsetzen, was diese Jugendlichen brauchen, was davon das Team leisten kann und was nicht, welche Ressourcen wieder genutzt oder neu erschlossen werden können. Die Belegung einer verbindlichen und angemessen häufigen Kommunikations- und Absprachekultur erscheint dem Team als sofortige Möglichkeit, wieder mehr Klarheit und Sicherheit im beruflichen Handeln zu gewinnen. Außerdem sollen unterschiedliche berufliche Erfahrungen und vorhandene oder auszubauende Qualifizierungen deutlicher in die pädagogische Arbeit mit einfließen. Bezogen auf anstehende Neuaufnahmen sollen die vorhandenen Teamressourcen genauer betrachtet und berücksichtigt werden.

Was Supervision in diesem Beispiel nutzt

Durch eine erweiterte Analyse der Konfliktsituation werden Zusammenhänge deutlich und verstehbar, so dass sowohl Individualisierung von Konflikten als auch vorschnelle Schuldzuweisung an das Team, die Klienten oder die Organisation verhindert werden. Die einzelnen Einflussfaktoren können gesehen und sortiert werden. Verantwortlichkeit kann klar benannt, übernommen und gefordert werden.

Supervision unterstützt bei der Bewertungs- und Entscheidungsfindung:

- Was sind gute Ergebnisse pädagogischer Arbeit unter den gegebenen Verhältnissen?
- Was ist mit den vorhandenen Ressourcen leistbar, was nicht?

- Wie können Hilfeergebnisse verbessert werden?
- Sind pädagogische Ziele zu hoch gesteckt?

5.6 „IN BEWEGUNG“

Praxisbeispiel Wohngruppe für Kinder und Jugendliche

Für das Mitarbeiter/innenteam einer Wohngruppe für Kinder und Jugendliche ist die langfristige Beheimatung von Kindern und Jugendlichen das wesentliche pädagogische Ziel, mit dem sich die drei Erzieher/innen und der Jahrespraktikant entsprechend identifizieren. Dass die in diesem Sinne geleistete Arbeit mit den sieben Kindern und Jugendlichen erfolgreich ist, wird dadurch deutlich, dass es seit mehreren Jahren keine Entlassungen und Neuaufnahmen gibt und eine stabile Gruppe entstanden ist.

Unterstützt durch die Supervision wird jetzt der mittelfristig anstehende altersbedingte Auszug von vier Jugendlichen reflektiert und im Ergebnis ein Verselbstständigungsprogramm entwickelt.

Parallel dazu gerät die Dachorganisation in eine wirtschaftliche Krise, denn es wird immer schwieriger, frei werdende Plätze in Wohngruppen neu zu belegen. Infolgedessen wurden einige Wohngruppen bereits geschlossen oder zusammengelegt. Zwar ist die beschriebene Wohngruppe von dieser Entwicklung nicht unmittelbar betroffen, doch das Klima verschlechtert sich auch dort. Existenzielle Sorgen wegen der anstehenden Entlassung der älteren Jugendlichen machen sich breit, und neuerdings wird seitens der Heimleitung der seit eh und je positiv besetzte Begriff der „Beheimatung“ kritisch hinterfragt – was als Abwertung der bisher geleisteten Arbeit verstanden wird.

Die Mitarbeiter/innen beschäftigen sich in der Supervision mit der drängenden Frage, ob sie mit ihrem Konzept der langfristigen Beheimatung künftig noch marktfähig sind – sie werden also ‚unternehmerisch‘ aktiv. Sie erarbeiten das Ziel, zu einer Spezialeinrichtung für mittel- und langfristige Unterbringung zu werden, die zudem noch Nachbetreuung anbietet. In Folge befasst sich das Team zunehmend mehr mit Konzeptfragen und der Profilbildung sowohl nach innen als auch nach außen. In Abstimmung mit der Leitung der Dachorganisation wird ein Flyer entwickelt, der potentielle Auftraggeber und Institutionen als Adressaten hat. Supervision wird genutzt um sicherzustellen, dass die Initiative im Team wirklich getragen wird und dass auch die Folgen der Konzeptentwicklung/ Werbung im Erfolgsfall getragen werden können.

Das Wohngruppenteam erreicht sein Ziel nicht hundertprozentig. Immer wieder müssen auch kurzfristige Betreuungen und ‚Härfälle‘ aufgenommen werden. Aber im Supervisionsprozess gelingt es den Mitarbeiter/innen, auf Veränderungsanforderungen flexibel zu reagieren und eine Balance zwischen Mitarbeiterinteressen (Bewahrung des Konzeptes, Identitätserhalt) und Organisationsinteressen (Kostendeckung, Existenzsicherung) zu finden.

Was Supervision in diesem Beispiel nutzt

Die wachsende Flexibilisierung ambulanter Hilfeformen als Reaktion auf geänderte fachliche und wirtschaftliche Anforderungen zwingt Organisationen dazu, streng durch die Wirtschaftlichkeitsbrille zu sehen. Von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wird unternehmerische Mitverantwortung erwartet.

Supervision ermöglicht, sowohl Mitarbeiterinteressen als auch Organisationsinteressen in den Blick zu nehmen und die Interessenskonflikte konstruktiv auszutragen. Supervision fördert notwendige Auseinandersetzungen, wenn sich Mitarbeiter/innen durch starken Veränderungsdruck in ihrer Aufgabenerfüllung überfordert sehen. Wenn Schwäche dominant wird und Schonräume nicht mehr hinterfragt werden dürfen, ist es Aufgabe von Supervision, für das nötige Maß an Konfrontation zu sorgen.

6. DAS BESONDERE AN SUPERVISION

Supervisor/innen weisen sich heute aus durch eine *zertifizierte Ausbildung in Supervision*, durch die Zugehörigkeit zu Qualität sichernden Berufs- und Fachverbänden, durch eine veröffentlichte konzeptionelle Grundlage ihres Beratungsangebotes, durch den Nachweis eigener Weiterbildung und fachlicher Kontrolle (Beratung des Beraters), durch eine seriöse und integre geschäftliche Organisation sowie durch eine Verbindung in professionellen Netzwerken, die die Inanspruchnahme von Beratungswissen aus anderen Beratungsformaten (Organisationsberatung, Mediation, Coaching u. a.) durch andere, in diesem Netzwerk verbundene Berater/innen sichert und damit der eigenen Überbeanspruchung vorbeugt.

Supervisor/innen sind vorrangig Prozessexpert/innen und nur in bestimmten Fällen Sachexpert/innen. Sie haben den

Prozess der Zusammenarbeit, den Prozess der beruflichen Kommunikation, den Prozess des Führens, den Prozess der Konfliktregulierung, den Prozess der Teamentwicklung im Blick, weniger die Vermittlung von Fach- und Sachwissen, das auf diese Themenbereiche bezogen ist und i. d. R. durch Fachberatung bereit gestellt wird; dies wird eher in Weiterbildungen zu erlernen, in Trainings zu üben und in Führungsentscheidungen zu ermöglichen und zu stützen sein. Supervisor/innen ermöglichen das Verstehen, das Deuten und das Handeln von Personen und Organisationen/ Unternehmen durch prozessbezogene Reflexion.

Supervisor/innen schließen *Kontrakte (Arbeitsbündnisse)* ab, die den Charakter formaler Verträge übersteigen und Arbeitsabsprachen beinhalten zu den Themen: Vertraulichkeit, Protokollierung, Verhältnis Geschäftsleitung/ Personalabteilung/ Supervisor/in/ Beratene/r, Ergebnissicherung, Konfliktfallregelung u. a. Das Arbeitsbündnis der Supervisorin/ des Supervisors ist zugleich kritisch und loyal zu Auftrag und Auftraggeber, denn dies sichert die Unabhängigkeit der Beraterin/ des Beraters. Die/ der Auftraggeber/in darf Loyalität erwarten und muss Kritik hinnehmen, insofern intendiert Supervision gleichzeitig die Stabilisierung und die behutsame Veränderung eines Entwicklungsprozesses. Supervisor/innen sind die Leiter/innen ihres Beratungssettings.

Supervisor/innen *binden ihre Eindrücke, Diagnosen, Deutungen und Erfahrungen aus dem Beratungsprozess zurück an die/ den Auftraggeber/in* und sind auf dessen Mitwirkung im Prozess angewiesen. Hierbei gilt: *Thematisches wird offen erörtert, Persönliches wird vertraulich behandelt*. Ohne eine verlässliche Regelung und Übereinkunft zu diesem Punkt ist eine gelingende Supervision kaum möglich.

Im Unterschied zu anderen Beratungskonzepten nimmt Supervision die Perspektiven, unter denen man eine in der Beratung zu erörternde Angelegenheit betrachten kann, wechselnd ein und versucht, sie gewinnbringend zu verknüpfen: Die handelnden *Personen*, die *Rollen*, die diesen übertragen sind, die Kultur und das Wirken der *Organisation*, in deren Rahmen Arbeit stattfindet, sowie der *Kunde/ Klient*, der die Entwicklung mit bestimmt – aus diesen vier Perspektiven und in dem steten Bemühen, diese Perspektiven miteinander zu verbinden und dabei keine abzuspalten, betrachtet, reflektiert und deutet die Supervisorin/ der Supervisor die ihr/ ihm durch die/ den Auftraggeber/in vorgestellte Problematik (Mehrperspektivität).

Auch wenn Supervision zur Erlangung *ganz bestimmter Ziele* eingesetzt werden kann (Stabilisierung von Führungskräften, Stützung eines Teams, Regulierung eines Konfliktes, Verbesserung der Fallarbeit o. a.), so können im Vollzuge der Beratung andere als die ursprünglich anvisierten Ziele und Beratungsthemen in den Vordergrund treten (Fragen hinter den Fragen). Supervision steht einer solchen Entwicklung grundsätzlich offen gegenüber. Es liegt in der Verantwortung der Supervisor/innen zu sichern, dass Veränderungen dieser Art verbindlich mit allen Beteiligten abgestimmt werden.

Supervisor/innen arbeiten im Rahmen einer *ethischen Grundorientierung*. Sie haben überprüfbare Regeln des Umgangs mit ihren Kund/innen sowie mit Kolleg/innen aufgestellt; sie regeln professionelle Konflikte in transparenten Verfahren; sie gehen behutsam mit Macht und Abhängigkeit um; sie respektieren Haltungen und Werte anderer; sie sind der Emanzipation und der Transparenz in Arbeitsbeziehungen verpflichtet; sie achten auf das bewusste Austarieren zwischen eigener Abhängigkeit und eigener Autonomie; sie haben ihre ethischen Grundsätze in verbandlichen Regelwerken niedergelegt, die mit Sanktionen bewehrt sind.

Supervisor/innen erstellen gemeinsam mit der/ dem Auftraggeber/in eine präzise *Diagnose* sowie eine problemadäquate *Indikation* zur Beratung. Sie entwickeln ein flexibles und auf die Beratungsanforderungen abgestimmtes Design für ihr Angebot, ohne dabei auf Standardangebote zurückzugreifen.

Eine Supervision findet im Gespräch statt. Dieses Gespräch findet mit Einzelpersonen, mit Gruppen, mit Arbeitsteams, mit Führungs- und anderen Gremien statt. Gelegentlich nehmen Supervisor/innen Übungen und Arbeitshilfen zum Gespräch hinzu (mindmaps, Protokolle, szenische Verfahren wie Aufstellungen oder Rollenspiele u. a.).

Supervisor/innen stehen auf der Systemgrenze eines Unternehmens/ einer Organisation. Sie nutzen ihre Externität, um Wahrnehmungen und Deutungen aus der Außenperspektive zur Verfügung zu stellen und sie binden sich in eine Organisation/ ein Unternehmen ein, um mit zu fühlen, empathisch und loyal zu sein. Aus diesem Oszillieren zwischen Unabhängigkeit und Verbundenheit schöpfen Supervisor/innen neue Denk- und Handlungsimpulse, um sie dem Unternehmen/ der Organisation zur Verfügung zu stellen. Wie mit diesen Impulsen umzugehen ist, entscheidet allein das Unternehmen/ die Organisation.

7. FRAGEN AN DIE SUPERVISORIN/ DEN SUPERVISOR

Hinweise für die Suche nach einer Supervisorin/einem Supervisor

Auf der Website der DGSv unter www.dgsv.de ist im Bereich „Berater/innen finden“ eine an verschiedene Kriterien geknüpfte Suchmaschine eingerichtet. Hier können Supervisor/innen aus der insgesamt über 3.500 Personen umfassenden Mitgliedschaft der DGSv gefunden werden, die die für den konkreten Beratungsfall erforderlichen Anforderungen erfüllen.

Auf der Website finden sich zudem alle für Kund/innen wichtigen Aussagen und Einrichtungen der DGSv, die die Qualität der angebotenen Beratung sichern helfen:

- die „Standards für die Ausbildung zur/zum Supervisor/in“
- die „Ethischen Leitlinien“
- das „Berufsbild Supervisor/in DGSv“
- das „Qualitätsentwicklungsprojekt“
- die „Ombudsstelle“ im Rahmen des Beschwerdemanagements
- die „Aufnahmebedingungen“ für Mitglieder
- die Liste der anerkannten Ausbildungsstätten und ihr jeweiliges Angebot

Alle zugehörigen Dokumente können hier eingesehen und herunter geladen werden. Selbstverständlich verschickt die DGSv diese Dokumente auch gern per Post:

DGSv-Geschäftsstelle
Lütticher Straße 1-3
50674 Köln
Telefon 0221-92004-0
Telefax 0221-92004-29
info@dgsv.de

Checkliste für einen telefonischen Erstkontakt oder das Kontraktgespräch

- Wie lange dauert ein Sitzungstermin?
- In welchen Abständen findet die Supervision in der Regel statt und wie flexibel wird dies gehandhabt?
- Wie wird die Sitzungshäufigkeit geklärt?
- Wo findet die Supervision statt?
- Welche Kosten fallen an? (Honorar für eine Sitzung, Fahrtkosten, Ausfallgebühren etc.)
- Wie sieht das Supervisionskonzept, der theoretische Hintergrund aus, auf dem die Supervisorin/der Supervisor arbeitet?
- Welche Erfahrungskontexte bringt die Supervisorin/ der Supervisor mit?
- Welche Formen der Qualitätsentwicklung setzt die Supervisorin/der Supervisor für die eigene Arbeit um?
- Welche Arbeitsformen und Methoden werden in der Supervision eingesetzt?
- Was wird alles in einem Kontraktgespräch geklärt (Rahmenbedingungen, Auftrag etc.)?
- Wie gestaltet die Supervisorin/der Supervisor das Kontraktgespräch?
- Was ist der nächste Schritt?

8. INFORMATIONEN ZUR DEUTSCHEN GESELLSCHAFT FÜR SUPERVISION e. V.

Ausbildung

Hochschulbildung, 5 Jahre praktische Berufserfahrung, über 400 Unterrichtsstunden absolvierter Fortbildung und die eigene Erfahrung als Teilnehmer/in an Supervision im Umfang von 30 Sitzungen – das sind die Mindestvoraussetzungen beim Start einer Weiterbildung zur/ zum Supervisor/in. Eine von der DGSv zertifizierte Weiterbildung umfasst anschlie-

ßend mindestens 500 weitere Unterrichtsstunden innerhalb von 2 Jahren sowie zahlreiche zusätzliche Leistungen. Supervisor/innen in der DGSv verfügen somit über eine solide Erfahrungsgrundlage in Beruf, Aus- und Weiterbildung. Forschende, aber unerfahrene Ratschläge sind nicht ihre Sache. Nur wer diesen Qualifikationsweg gegangen ist, kann die Mitgliedschaft in der DGSv erwerben und die Bezeichnung „Supervisorin DGSv“ resp. „Supervisor DGSv“ führen. Fachlich begründete Ausnahmen hiervon sind für die DGSv dabei ein selbstverständliches Zeichen der Würdigung anderer qualifizierter Berufs- und Weiterbildungswege.

Qualität

Für die Qualität des Beratungskonzeptes Supervision zu sorgen, ist zentrale Aufgabe der DGSv. Bereits 1989 wurden die „Standards für die Ausbildung zur/zum Supervisor/in“ aufgestellt und seither kontinuierlich weiter entwickelt. 2002 wurde das umfangreiche „Berufsbild Supervisor/in DGSv“ erstellt und verabschiedet. Seit 2003 erprobt die DGSv ein „Modellverfahren zur Qualitätsentwicklung von Supervision“, das Aussagen über die Qualität der praktischen Beratungsarbeit von Supervisor/innen erlauben wird. An diesem Projekt haben bislang auf freiwilliger Basis nahezu 600 Mitglieder teilgenommen. Die externe Evaluation wird 2006 öffentlich vorgelegt. Die Geschäftsstelle der DGSv erarbeitet ein zertifizierbares Qualitätsmanagementsystem.

Ethik

Supervision ist ein seit ihrer Entstehung wertgebundenes Beratungskonzept, der Fachdiskurs hierzu ist heute aktueller denn je. Soziale Gerechtigkeit, Emanzipation, Respekt oder Wohlergehen – die Anwendung von Supervision hat sich auf diese Grundbegriffe zu beziehen und dabei nötigenfalls jedwede andere Interessen in den Hintergrund zu setzen. Die DGSv hat „Ethische Leitlinien“ für das Handeln der Profession entwickelt, eine „Mitgliederordnung“ aufgestellt für den Bereich ihrer Professionsgemeinschaft und eine „Ombudsstelle“ eingerichtet, die die Bearbeitung von Beschwerden der Kund/innen ihrer Mitglieder unabhängig ermöglicht.

Mitglieder

Über 3.500 Supervisor/innen und nahezu 30 Weiterbildungsstätten haben sich in der DGSv zusammengeschlossen. Sie setzen sich für die Förderung des Beratungskonzeptes Supervision und für die fachlichen und beruflichen Interessen im Rahmen ihrer Profession ein. Ca. 230 Mitglieder sind kontinuierlich in Organen und Gremien der DGSv aktiv, über 40 Regionalgruppen haben sich vor Ort organisiert. Die Beraterdatenbank der DGSv unter www.dgsv.de ermöglicht Beratungskunden einen leichten Zugang zu Berater/innen mit einem bestimmten Profil. Weiterbildungsinteressent/innen finden alle aktuell angebotenen und von der DGSv zertifizierten Weiterbildungen in Supervision an gleicher Stelle.

Kooperation

Die DGSv ist Gründungsmitglied der ANSE (Association of National Organisations for Supervision in Europe – www.supervision-eu.org), die die europaweite fachliche und berufspolitische Vernetzung der Supervisor/innen und ihrer Berufsverbände fördert. Die DGSv ist mit 7 weiteren Fachverbänden, die in Deutschland Supervision fördern und in ähnlicher Weise wie sie selbst fachlich fundieren im „Verbändeforum Supervision“ zusammengeschlossen, um die Zusammenarbeit von Supervisor/innen über Konzept- und Verbandsgrenzen hinweg zu fördern und so das Potential der Profession insgesamt zu vergrößern und zu nutzen. Die DGSv ist Gründungsmitglied der DGfB (Deutsche Gesellschaft für Beratung e. V.), die 2004 von insgesamt 28 Fach- und Berufsverbänden als Dach- und Lobbyorganisation für Beratung gegründet wurde. 2004 bis 2007 stellt die DGSv hier den Vorsitz. Die DGSv ist Mitglied im Deutschen Verein für öffentliche und private Fürsorge e. V. (DV) und in der Arbeitsgemeinschaft Jugendhilfe (AGJ); sie wirkt zudem in verschiedenen Netzwerken mit.

Geschäftsstelle

Seit 1994 verfügt die DGSv über eine eigene Geschäftsstelle. Hier laufen alle operativen Fäden des Verbandes zusammen. 8 hauptamtliche Mitarbeiter/innen sorgen für eine gewissenhafte, zuverlässige und den Interessen ihrer vielfältigen Kund/innen angemessene Umsetzung des Verbandshandelns und der Verbandsentwicklung. Die im pulsierenden „Belgischen Viertel“ der Kölner Innenstadt gelegene Geschäftsstelle ist zugleich Sitzungsort zahlreicher DGSv-Gremien und zentraler Ansprechpartner für alle, die den Kontakt zur DGSv suchen.

- 1 Vgl. z.B. Peter Berker: Innensteuerung durch Supervision, in: Joachim Merchel (Hg.)(1998): Qualität in der Jugendhilfe. Kriterien und Bewertungsmöglichkeiten. Münster: Votum Verlag, S. 312-325.
- 2 Supervision ist oftmals in die Leistungsbeschreibungen zur Kinder- und Jugendhilfe eingeschlossen, vgl. z.B. die Anlage 1 zum „Rahmenvertrag Kinder- und Jugendhilfe Mecklenburg-Vorpommern“ vom 09.09.1999 unter <http://www.jugendhilfe-netz.de/download/recht/februar/Rv-mevor.pdf> (18.10.2005)
- 3 Nach Angaben der Arbeitsstelle Kinder- und Jugendstatistik am FB 12 der Universität Dortmund vom Oktober 2005
- 4 Vgl. z.B. SGB VIII (KJHG) § 72,3 oder § 74,6 oder § 85,2(8)
- 5 Vgl. z.B. die „Grundsätze zur Supervision/Praxisberatung in Jugendämtern“ des Bayrischen Landesjugendamtes, <http://www.blja.de/Textoffice/FachbeiträgeMittbl/TextOfficeMittBlSupervision.htm> (18.10.2005)
- 6 Vgl. z.B. das Leitbild des AfJ e.V. Kinder- und Jugendhilfe Bremen, <http://www.afj-jugendhilfe.de/leitbilder.html> (18.10.2005)
- 7 Deutscher Verein für öffentliche und private Fürsorge (DV)(1993): Empfehlungen zur Supervision – Bedeutung und Organisation, in: Nachrichtendienst des DV Nr.3, 73. Jahrgang, Frankfurt am Main.
- 8 Vgl. z.B. den (jüngsten) 12. Kinder- und Jugendbericht. http://www.bmfsfj.de/doku/kjb/download/050906_zwoelfter_kjb.pdf (17.10.2005) oder die Stellungnahmen der Arbeitsgemeinschaft Jugendhilfe (agj) <http://www.agj.de/index.php?id1=5&id2=1&id3=0> oder die zahlreichen Projekte des Deutschen Jugendinstitutes e.V. (dji) <http://cgi.dji.de/cgi-bin/projekte/allprojekt.php?sprache=D&sortorder=none>
- 9 Eine umfassende Analyse der Situation der Kinder- und Jugendhilfe in Deutschland findet sich z.B. bei Eric van Santen, Jasmin Mamier, Liane Pluto, Mike Seckinger und Gabriela Zink (2003): Kinder- und Jugendhilfe in Bewegung – Aktion oder Reaktion. Eine empirische Analyse. München: Verlag Deutsches Jugendinstitut.
- 10 Die Realität der Kinder- und Jugendhilfe dabei auch nur annähernd angemessen abzubilden, ist nicht Ziel dieses Textes. Insofern sind alle Einschätzungen zur Kinder- und Jugendhilfe gewonnen aus den vielfältigen Erfahrungen praktizierender Supervisor/innen und deren gründlicher Reflexion. Dass hierbei die vielfältigen Untersuchungen aus dem Bereich Kinder- und Jugendhilfe eine Rolle spielen, ist selbstverständlich
- 11 Die hier geschilderten Themen basieren auf Erfahrungen der Autor/innen dieser Broschüre und auf der Auswertung von vier qualitativen Interviews mit Führungskräften aus der Kinder- und Jugendhilfe, die die Autor/innen durchgeführt haben
- 12 Vgl. z.B. Eric van Santen u.a. a.a.O., S. 457f.
- 13 8. Sozialgesetzbuch (SGB) Achtes Buch (VIII) – Kinder- und Jugendhilfe, i.d.F. vom 08.12.1998, zuletzt geändert durch Art. 7 G zur Einordnung des Sozialhilferechts in das SGB vom 27.12.2003 (BGBl. I S. 3022)
- 14 Vgl.: Forschungsverbund DJI/Universität Dortmund (Hg.)(2004): Karin Beher/Nicola Gragert: Aufgabenprofile und Qualifikationsanforderungen in den Arbeitsfeldern der Kinder- und Jugendhilfe, Bde. 1 und 2.München: Verlag Deutsches Jugendinstitut. <http://cgi.dji.de/cgi-bin/projekte/output.php?projekt=231>

Betreff:

Wann kommen vielfältigere Safe Spaces für Braunschweig?

Empfänger:

 Stadt Braunschweig
 Der Oberbürgermeister

Datum:

16.02.2023

Beratungsfolge:

Jugendhilfeausschuss (zur Beantwortung)

01.03.2023

Status

Ö

Sachverhalt:

Aktuell existieren einige stadtweite Beteiligungskonzepte für Kinder und Jugendliche – wie die Braunschweiger Jugendkonferenz, verschiedene Workshops und das Jugendforum. Künftig soll die Braunschweiger Beteiligungslandschaft durch ein Jugendparlament bereichert werden und auch ein Jugendbüro ist im Gespräch. All diese Formate sind wichtig, um den Kindern und Jugendlichen einen Ort zu bieten, an dem sie ihre Wünsche und Belange an die Politik herantragen können.

Im Gleichstellungsbericht der Stadt Braunschweig von 2019-2021 wird berichtet, dass sich in der letzten Jugendkonferenz im Jahr 2021 unter anderem eine Arbeitsgruppe zum Thema Safe Spaces gebildet hat. In dieser Arbeitsgruppe wurde die Forderung nach vielfältigeren Safe Spaces in Braunschweig artikuliert, um von Diskriminierung betroffenen Menschen geschützte Räume zum Austausch anbieten zu können. Besonders die vielen Leerstände in Braunschweig wurden von den Jugendlichen als mögliche Orte für Safe Spaces benannt.¹

Im Jugendhilfeausschuss am 17.03.22 berichtete die Verwaltung, dass die Forderungen der Arbeitsgruppe Safe Spaces an das Referat 0500 übermittelt wurden. Gleichzeitig wollten die Jugendlichen eigenständig an der Thematik weiterarbeiten, jedoch wurde dies durch die pandemische Lage erschwert.

Gerade bei einem Format wie der Jugendkonferenz, das unregelmäßig stattfindet und eine eintägige Veranstaltung bildet, ist es besonders wichtig, an den dort erarbeiteten Themen dran zu bleiben. So müssen die Kinder und Jugendlichen bei der Weiterarbeit unterstützt und ihre Anliegen aufgenommen und umgesetzt werden. Nur so kann man ihr Engagement würdigen und ihnen echte Mitbestimmung ermöglichen.

Wir fragen:

1. Welche Maßnahmen wurden von der Verwaltung bereits getroffen, um der Forderung nach vielfältigeren Safe Spaces nachzukommen?
2. An welchen konkreten Orten sollen in Braunschweig diese Safe Spaces geschaffen werden?
3. Welche Möglichkeiten wurden für die Jugendlichen geschaffen, um die Arbeitsgruppe Safe Spaces auch nach der Jugendkonferenz 2021 weiterzuführen?

¹ Vgl. Stadt Braunschweig (2023): Gleichstellungsbericht 2019-2021, Ds. 22-19728, S. 36f.

Anlagen: keine

Betreff:
Schulbegleitung in Braunschweig

Empfänger: Stadt Braunschweig Der Oberbürgermeister	Datum: 16.02.2023
---	----------------------

Beratungsfolge: Jugendhilfeausschuss (zur Beantwortung)	01.03.2023	Status Ö
--	------------	-------------

Sachverhalt:

Ein Großteil der Braunschweiger Schüler:innen mit Förderbedarf wird bereits jetzt inklusiv beschult (vgl. Vorlage 22-17772). In diesem Zuge kommt es vermehrt zur Einstellung von Schulbegleitungen nach § 35a SGB VIII, die jeweils eine:r Schüler:in zugeordnet sind. Sie unterstützen diese gemäß dem Förderstatus und sind essenziell für einen inklusiven Unterricht. Zudem helfen sie, den massiven Mangel an Förderschullehrkräften zu mildern.

Wie man dem Aktionsplan Inklusion entnehmen kann, beschäftigt sich auch die Stadtverwaltung mit dem Thema und versucht hier, zu einer Verbesserung der Betreuung durch Schulbegleitung zu kommen.

Vor diesem Hintergrund fragen wir:

1. Wie viele Anträge auf eine Schulbegleitung nach § 35a SGB VIII wurden 2022 bewilligt und wie viele wurden abgewiesen?
2. Gibt es Auffälligkeiten bei den Begründungen der Ablehnung?
3. Wie ist der aktuelle Stand des runden Tisches zur Schulbegleitung?

Gez. Bastian Swalve

Anlagen:
keine

Betreff:

Ergebnisse der Communities-that-Care-Befragung (CTC)

Empfänger:

 Stadt Braunschweig
 Der Oberbürgermeister

Datum:

16.02.2023

Beratungsfolge:

Jugendhilfeausschuss (zur Beantwortung)

01.03.2023

Status

Ö

Sachverhalt:

“CTC (Communities that Care) und Präventionsketten Niedersachsen sind zwei Präventionsstrategien, die in Braunschweig 2021 unter dem Dach der 'präventiven Jugendhilfeplanung' zusammengeführt wurden. Als solche nimmt das integrierte System sowohl die Prävention von Armutsfolgen für Kinder als auch Problemverhaltensweisen wie Gewalt oder Substanzkonsum in den Blick. Basis des Planungsverfahrens ist die CTC-Befragung, die alle zwei Jahre an den weiterführenden Schulen in Braunschweig durchgeführt wird.”

(Stadt Braunschweig: Gleichstellungsbericht 2019-2021, S. 34)

Bereits im vergangenen August wurde im Jugendhilfeausschuss ein Zwischenstand zur CTC-Befragung vorgestellt. Im in der letzten Ratssitzung vom 14. Februar 2023 vorgestellten Gleichstellungsbericht 2019-2021 wird außerdem ein 'Kommunalbericht mit Geschlechtervergleich' erwähnt, der im Rahmen der Präventiven Jugendhilfeplanung seit 2020 auf Anregung des Gleichstellungsreferats als Sonderauswertung der CTC-Befragung zur Verfügung gestellt wird.

(Stadt Braunschweig: Gleichstellungsbericht 2019-2021, S. 34)

Da wir in den vergangenen JHA-Sitzungen bereits mehrfach erfolglos mündlich nachgefragt haben, bitten wir nun um die schriftliche Beantwortung der folgenden Fragen:

1. Wann werden die Abschlussergebnisse der Communities-that-Care-Befragung den Mitgliedern des Jugendhilfeausschusses vorgestellt?
2. Aus welchen Gründen hat sich die Vorstellung der Ergebnisse so verzögert?
3. Wann wird der geschlechterspezifische Kommunalbericht den Mitgliedern des Jugendhilfeausschusses zur Verfügung gestellt?

Anlagen:

keine

Betreff:

**Neues Jugendparlament für Braunschweig - auch zugeschnitten auf
die Wünsche der Jugendlichen?**

Empfänger:

Stadt Braunschweig
Der Oberbürgermeister

Datum:

16.02.2023

Beratungsfolge:

Jugendhilfeausschuss (zur Beantwortung)

01.03.2023

Status

Ö

Sachverhalt:

Tolle Nachrichten – die Stadt Braunschweig soll endlich ein Jugendparlament und ein Jugendbüro bekommen!

Wie vor allem ein Jugendparlament aussehen könnte, hat die Verwaltung anhand von Best-Practice-Beispielen unter anderem aus den Städten Wolfsburg und Münster recherchiert. Zudem wird für die Gestaltung eines Jugendparlaments auf sieben Qualitätsmerkmale für starke Kinder- und Jugendparlamente zurückgegriffen. Dabei geht die Mitteilung der Verwaltung zur Gründung eines Jugendparlaments vor allem darauf ein, dass eines dieser Merkmale besagt, dass JuPas „keine Selbstläufer“ sind.¹

Tatsächlich belegt die umfassende Studie von Prof. Dr. Roland Roth und Prof. Dr. Waldemar Stange zu den Qualitätsmerkmalen von Kinder- und Jugendparlamenten, dass Jugendparlamente oft auf professionelle Unterstützung angewiesen sind, damit sie gut funktionieren. Die Studie schlägt vor, dass betreuende Fachkräfte hier weiterhelfen und den Jugendlichen einen ersten Rahmen für ihre Arbeit bereitstellen könnten, indem z.B. die Anbindung des Jugendparlaments an die Ratsarbeit vereinfacht wird.²

Allerdings zeigt die Studie auch, dass vor allem ein starkes und robustes Mandat ein wichtiger Schlüssel für den Erfolg eines Kinder- und Jugendparlaments ist.³ Man sollte sich also nicht darauf versteifen, dass JuPas „keine Selbstläufer“ sind, sondern auch andere Faktoren der Best-Practice-Beispiele und Qualitätsmerkmale in den Vordergrund stellen.

Fachliche Unterstützung der Jugendlichen ist ein wichtiger Schritt für die erfolgreiche Arbeit, jedoch sollte genau geprüft werden, ob eine mögliche Ansiedlung des JuPas, untergeordnet den Verwaltungsstrukturen der Stadt der einzige Weg ist, diese Betreuung zu ermöglichen. Auch die notwendigen institutionellen Gewährleistungen, wie Rede- oder Antragsrechte müssen unabhängig sichergestellt werden können. Denn um ein starkes und robustes Mandat der Kinder und Jugendlichen (auch in Konfliktsituationen) zu gewährleisten, sollten Jugendparlamente mit großer Unabhängigkeit und Fokus auf das Recht zur Selbstverwaltung angelegt werden.

Bei der Frage, wie ein Jugendparlament verankert wird, sollten daher vor allem die Jugendlichen selbst das größte Mitspracherecht haben. Gerade auch in den Beteiligungs-Workshops kristallisierte sich immer wieder der explizite Wunsch der Jugendlichen heraus, dass ein Jugendparlament selbstverwaltet und unabhängig sein sollte. Rund um: Ein Jugendparlament sollte zuerst auf die Bedürfnisse von Kindern und Jugendlichen zugeschnitten sein, denn sie sind es, die sich beteiligen und Gehör finden wollen. Wenn schon beim Aufbau eines solchen Parlaments elementare Wünsche der Zielgruppe nicht berücksichtigt werden, ist die Legitimation eines solchen Formates in Gefahr.

Daher fragen wir:

1. Wie soll sichergestellt werden, dass die in den Workshops formulierten Wünsche der Jugendlichen nach einem unabhängigen und selbstverwalteten Jugendparlament umgesetzt werden?
2. Welche Schritte werden bereits eingeleitet, um den gewünschten Sitzen des Jugendparlaments in den Gremien des Rates zu entsprechen?
3. In welchem Zeitfenster ist mit der Umsetzung der einzelnen Schritte bis hin zur Implementierung des Jugendparlaments zu rechnen?

¹ vgl. Stadt Braunschweig (09.02.23): Einrichtung eines Jugendbüros und Gründung eines Jugendparlamentes. Ds. 23-20617.

² vgl. Bundesministerium für Familien, Senioren, Frauen und Jugend (2020): Starke Kinder- und Jugendparlamente. Kommunale Erfahrung und Qualitätsmerkmale. Deutsches Kinderhilfswerk e.V.: Berlin, S. 52.

³ vgl. ebd. S. 51.

Anlagen:
keine

Betreff:

Kindertagesstätte Rautheim

Empfänger:

Stadt Braunschweig
Der Oberbürgermeister

Datum:

16.02.2023

Beratungsfolge:

Jugendhilfeausschuss (zur Beantwortung)

01.03.2023

Status

Ö

Sachverhalt:

Die städtische Kindertagesstätte Rautheim soll einen Neubau auf dem bisherigen Freigelände an der Gemeindestraße 4 erhalten. Der Neubau soll in diesem Jahr beginnen. Mit Pressemitteilung vom 16.02.2022 teilte die Stadtverwaltung mit, dass zwei der drei Gruppen der Kita Rautheim während der Bauarbeiten vorübergehend in den Lindenberg umziehen.

In diesem Zusammenhang fragt die SPD-Fraktion:

1. Wie sieht die aktuelle Planung konkret aus zu den Aspekten Terminplanung (Beginn und Ende einzelner Maßnahmen), Umzug der Gruppen, Transport zur Ausweich-Kita, Einsatz des Personals und Unterstützung der Eltern bei der Umsetzung?
2. Wie ist die Situation des Personals?
3. Wann sind die Eltern über diese Planung informiert worden?

Gez. Annette Schütze

Anlagen:

keine