

con_sens

Consulting für Steuerung und
soziale Entwicklung

Bericht zu den Ergebnissen der Organisationsuntersuchung

Organisationsuntersuchung mit Personalbedarfsmessung
Landeshauptstadt Mainz
Amt 51 – Familie und Jugend
in der
Abteilung 51.03 Kindertagesstätten und Kindertagespflege

Consulting für Steuerung und soziale Entwicklung GmbH
Rothenbaumchaussee 11 | 20148 Hamburg
Tel.: 040 410 32 81 | Fax: 040 41 35 01 11
consens@consens-info.de
www.consens-info.de
www.sgb2-portal.de
www.kennzahlenvergleich-eingliederungshilfe.de

Kristina König-Freudenreich, Mareike Fiebig

05. September 2018



Inhalt

- 1 Zielsetzung der OU und Ablauf des Projekts**
- 2 Übergreifende Optimierungsempfehlungen**
- 3 Ergebnisse der Personalbemessung und Zusammenfassung**

1

Zielsetzung der OU und Ablauf des Projekts

Zielsetzung

Ziel der Organisationsuntersuchung war eine effiziente Aufgabenerfüllung angesichts:

- ▣ wachsender Anforderungen an das Verwaltungshandeln
- ▣ des Rechtsanspruchs auf einen Betreuungsplatz und
- ▣ der gewünschten Verbesserung der Bürgerfreundlichkeit

Hierzu wurden die folgenden **Schritte im Rahmen der OU** durchgeführt:

- ▣ Prozessanalyse und -optimierung
- ▣ Untersuchung und Optimierung der Aufbauorganisation
- ▣ Stellenbedarfsbemessung

Gegenstand der Organisationsuntersuchung

Gegenstand der Untersuchung waren alle Sachgebiete der Abteilung 51.03:

- ▣ 51.03.00 – Abteilungsleitung und Vorzimmer
- ▣ 51.03.01 – Sachgebiet Aufnahme städtischer Kitas und Kindertagespflege
- ▣ 51.03.02 – Sachgebiet Qualitätsentwicklung und Personal städtische Kindertagesstätten
- ▣ 51.03.03 – Sachgebiet Planung, Organisation und Betrieb von städtischen Kindertagesstätten
- ▣ 51.03.04 – Sachgebiet Haushalts-, Verwaltungs- und Zuschussangelegenheiten

36,46 VzÄ
(Stand bei
Ausschreibung)

sowie zusätzlich:

- ▣ die Personal- und Verwaltungsangelegenheiten der Abteilung 50.03, die dem Amt 50 – Amt für Soziale Leistungen zugeordnet sind.

Phasen der Organisationsuntersuchung

Die Organisationsuntersuchung erfolgte in drei Hauptphasen:

- 1.** **Ist-Analyse** der bestehenden Abläufe, Strukturen und Prozesse in der Abteilung 51.03
- 2.** **Soll-Konzeption** zur Aufbauorganisation und zu zukünftigen Abläufen und Prozessen
- 3.** **Personalbemessung** zur effektiven Aufgabenwahrnehmung auf Basis vereinbarter Soll-Abläufe

Vorgehen in der Übersicht

IST-Analyse

- Operative Abläufe (Prozesse und Kommunikation) an den Schnittstellen
- Für die Themen relevante Aufgaben, Strukturen Projekte.
- Für die Themen relevante Daten und Indikatoren

SOLL-Konzeption

- Erstellung eines SOLL-Konzepts für die zukünftigen operativen Abläufe und Strukturen an den Schnittstellen:
- optimierte Kommunikations- und Entscheidungswege,
- Verantwortlichkeiten sowie Ansätze zur verbesserten Steuerung mittels optimierter Datennutzung

Personalbemessung

- Aufbereitung der in der Ist-Analyse ermittelten Arbeitspakete und Einfügung laut Soll in die Bemessungsinstrumente
- Vorbereiten detaillierter, operationalisierter Tätigkeitenlisten
- Ermittlung Bearbeitungszeiten, Häufigkeiten/ Mengen bestimmen, Stellenbedarfe ermitteln

Aufbauorganisation

- Analyse der bestehenden Aufbauorganisation und Geschäftsstruktur
- Konzeption einer neuen Aufbauorganisation und Geschäftsstruktur
- Präsentation und Beratung der Aufbauorganisation mit der Projektgruppe

2

Übergreifende Optimierungsempfehlungen

Zusammenfassung der wesentlichen Ergebnisse der IST-Analyse

- ▣ **Motivierte Fachkräfte**, viele langjährig, gute Atmosphäre in den SG, „Krise schweißt zusammen“ – aber viel Fluktuation und Fachkräftemangel spürbar
- ▣ **Positive Fehlerkultur** wird beschrieben
- ▣ Hohe **Eigenverantwortung** wird von Mitarbeitenden geschätzt, dies darf nicht durch „Überregelung“ unterbunden werden
- ▣ Die meisten Optimierungspotentiale sind in **übergreifenden Strukturen** und unklaren Schnittstellen begründet - Aufbauorganisation ist für die schnell gewachsene Aufgaben- und Fachkraftanzahl nicht angemessen mit gewachsen
- ▣ **Strategische Steuerung** im Bereich Kindertagesbetreuung optimierbar
- ▣ **Mischung von Aufgaben mit geringer Schnittmenge** (z.B. Tagespflege und Aufnahme Kitas) in den Sachgebieten, viele Doppelprozesse, unklare Aufteilung der Verantwortlichkeiten
- ▣ **Standards** vielfach vorhanden, aber nicht alle aktuell und gelebt
- ▣ Unklare Zuständigkeiten für **Bürger*innen und Kita-Leitungen**, aber auch eigene Fachkräfte
- ▣ Intransparente und zu enge **Sprech- und Öffnungszeiten**
- ▣ Stockender **Infofluss** zwischen den Sachgebieten und nach außen zu den Kitas
- ▣ Unklare **Rolle von Führung**, da viel in operatives eingebunden
- ▣ Gute **Ausstattung** der Büros und Räume

Zusammenfassung der wesentlichen Ergebnisse der IST-Analyse

- ▣ Die **Schnittstellen zwischen den SG und zu den Kitas** sind **besonders deutlich zu optimieren**
- ▣ Dies ist auch durch die **Verteilung von Aufgabenteilen auf verschiedene Sachgebiete** und dadurch unklare Zuständigkeiten bedingt
- ▣ Es **arbeiten häufig mehrere SG an einem Thema** (z.B. Fahrtenbücher, Aufnahme, Personalentscheidungen, etc.) ohne dass dazu eine Abstimmung erfolgt
- ▣ Auch innerhalb der Sachgebiete sind Schnittstellen nicht immer klar geregelt
- ▣ Konzeptionelles und **strategisches Arbeiten**, das auf die Zukunft gerichtet ist, ist so **erschwert, da die Organisation zu stark mit der Klärung von internen Abläufen beschäftigt ist**

Übersicht über die wesentlichen Optimierungsempfehlungen I

Ziel ist...

die Neuausrichtung und Weiterentwicklung der Performance der Abteilung im Hinblick auf zukunftsfähige Organisationsstrukturen, bürgerfreundliches und rechtskonformes Verwaltungshandeln sowie effiziente, wirtschaftliche Arbeitsprozesse, die von ausreichender Personalausstattung und einem prozessunterstützenden Arbeitsumfeld für die Mitarbeitenden getragen werden.

Übersicht über die wesentlichen Optimierungsempfehlungen II

- ▣ Folgende, übergreifende Optimierungsansätze tragen zu diesem Ziel entscheidend bei:
 1. Umsetzung einer veränderten Aufbauorganisation in Hinblick auf der ausbaubedingten Personalmehrbedarf der nächsten Jahre mit zukünftig 6 kleineren, themenfokussierten Sachgebieten und damit geringeren Leitungsspannen und –komplexitäten
 2. Etablierung eines strukturierten Verfahrens zur Erfüllung des Rechtsanspruchs und zur Wahrnehmung der im SGB VIII definierten Verantwortung für die gesamte Kindertagesbetreuung der Stadt Mainz durch ein onlinebasiertes, softwaregestütztes, zentralisiertes Anmeldeverfahren und Übersichtssystem über alle freien und belegten Plätze in Kindertagesbetreuung sowie eine zentralisierte Warteliste, abgesichert durch eine Trägervereinbarung
 3. Wahrnehmung der Gesamtverantwortung als Träger der öffentlichen Jugendhilfe für die Kindertagesbetreuung auch in qualitativer Hinsicht
 4. Etablierung einer Kriterien geleiteten Platzvergabe, formalisiert durch eine Satzung die transparent für Träger und Bürger*innen ist

Übersicht über die wesentlichen Optimierungsempfehlungen III

5. Die Nutzung eines digitalen Infoportals, auf dem alle aktuellen Standards für Abteilung und Kitas zur Verfügung stehen und gemeinsames Arbeiten an Dokumenten online möglich ist sowie automatisiert Benachrichtigungen an alle relevanten Beteiligten der Abteilung gehen, sobald in einem SG oder einer Kita ein schnittstelleneinbeziehender Vorgang gestartet wird
6. Etablierung eines standardisierten Beschwerdemanagements für die gesamte Abteilung, dessen Einhaltung durch die Führungskräfte sichergestellt wird
7. Etablierung eines sachgebietsübergreifenden standardisierten Verfahrens zur Erreichbarkeit der SB und zur Vertretung für mehr Bürgerfreundlichkeit sowie zur Einarbeitung
8. Nachhaltige Delegation von Unterschriftsbefugnissen auf Sachbearbeitende und SGL-Ebene zur effizienteren Arbeitsprozessgestaltung und Entlastung der Abteilungsleiterenebene
9. Zentralisierung des Fortbildungsverfahrens bei einer zusätzlichen Schreibkraft im SG der Fachberatungen
10. Verlagerung von zuarbeitenden Verwaltungstätigkeiten weg von pädagogischen und leitenden Fachkräften auf die zusätzliche Schreibkraft im SG der Fachberatungen
11. Aufarbeitung der Rückstände im Bereich LPKZ und Optimierung der Aktenführung.

1. Aufbauorganisation I

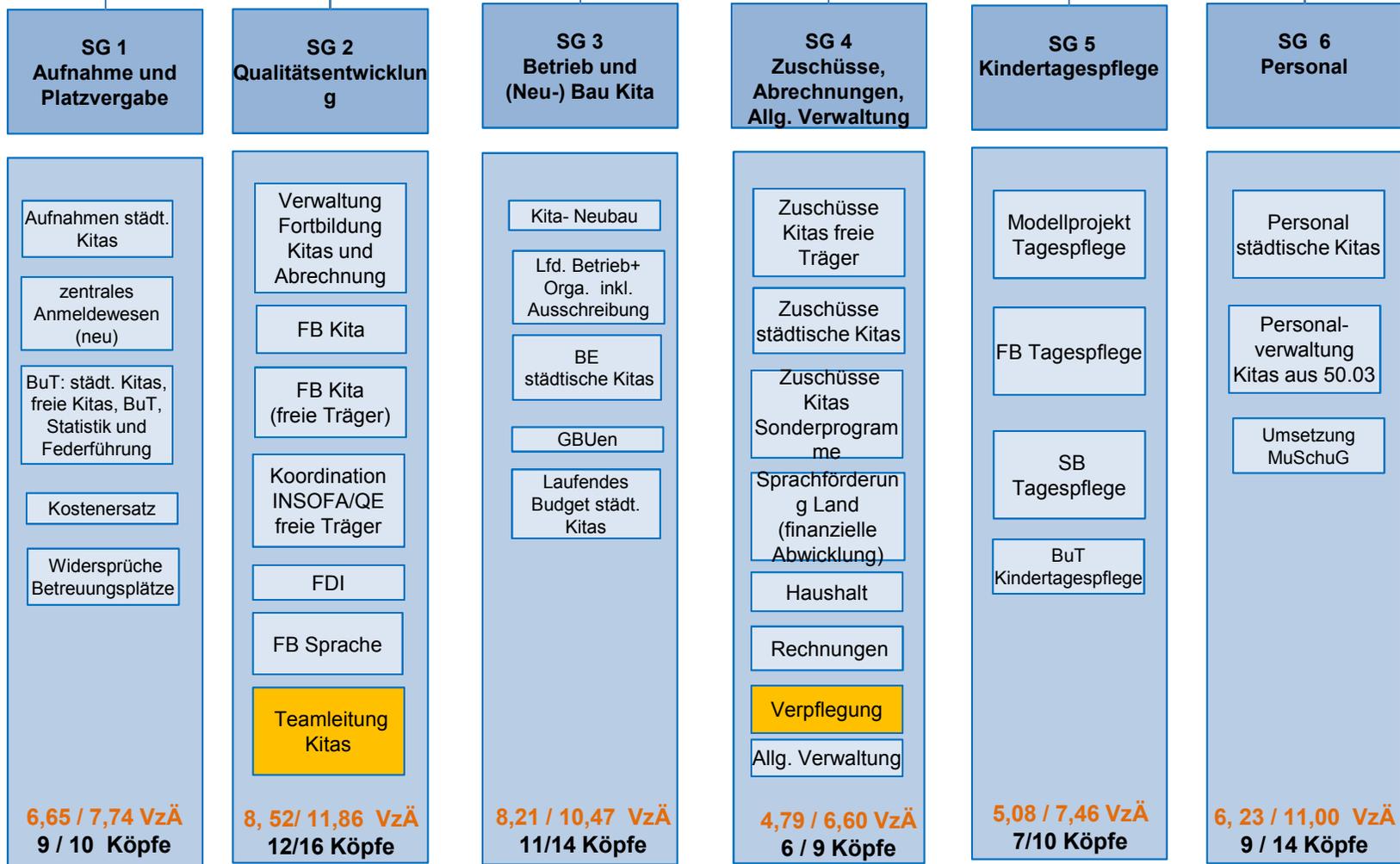
Ziel war die Klärung, mit welcher Aufbauorganisation die Aufgabe die Gesamtverantwortung für die gesamte Kindertagesbetreuung der Stadt Mainz am effizientesten, mit klarer Zuständigkeit und minimiertem Abstimmungsbedarf erfolgen kann

- ▣ Die bisherige Organisation entspricht in der Breite und Vielzahl der Themen pro Sachgebiet, der Verteilung von Einzelaufgaben auf mehrere Sachgebiete/Abteilungen/Ämter sowie den organisch gewachsenen Organisationsstrukturen eher dem Selbstverständnis einer **Standort-gemeinde** und weniger dem eines Trägers der öffentlichen Jugendhilfe mit seiner Steuerungs-, Qualitätsentwicklungs- und Gestaltungsfunktion für **das gesamte Angebot der Kindertagesbetreuung** einer Stadt.
- ▣ Die vorhandenen Ablauf- und Schnittstellenproblematiken sind auch vor dem Hintergrund des **schnellen Wachstums und optimierbarer Nutzung digitaler Möglichkeiten** zu sehen. Aus Sicht von con_sens sollte zur Sicherstellung einer zukunftsfähigen und die strategisch-operativen Prozesse unterstützenden Aufbauorganisation diese im Sinne des Selbstverständnisses als **öffentlicher Jugendhilfeträger** strukturiert und der Einsatz digitaler Mittel zur Unterstützung des Informationsflusses in der Abteilung etabliert werden.

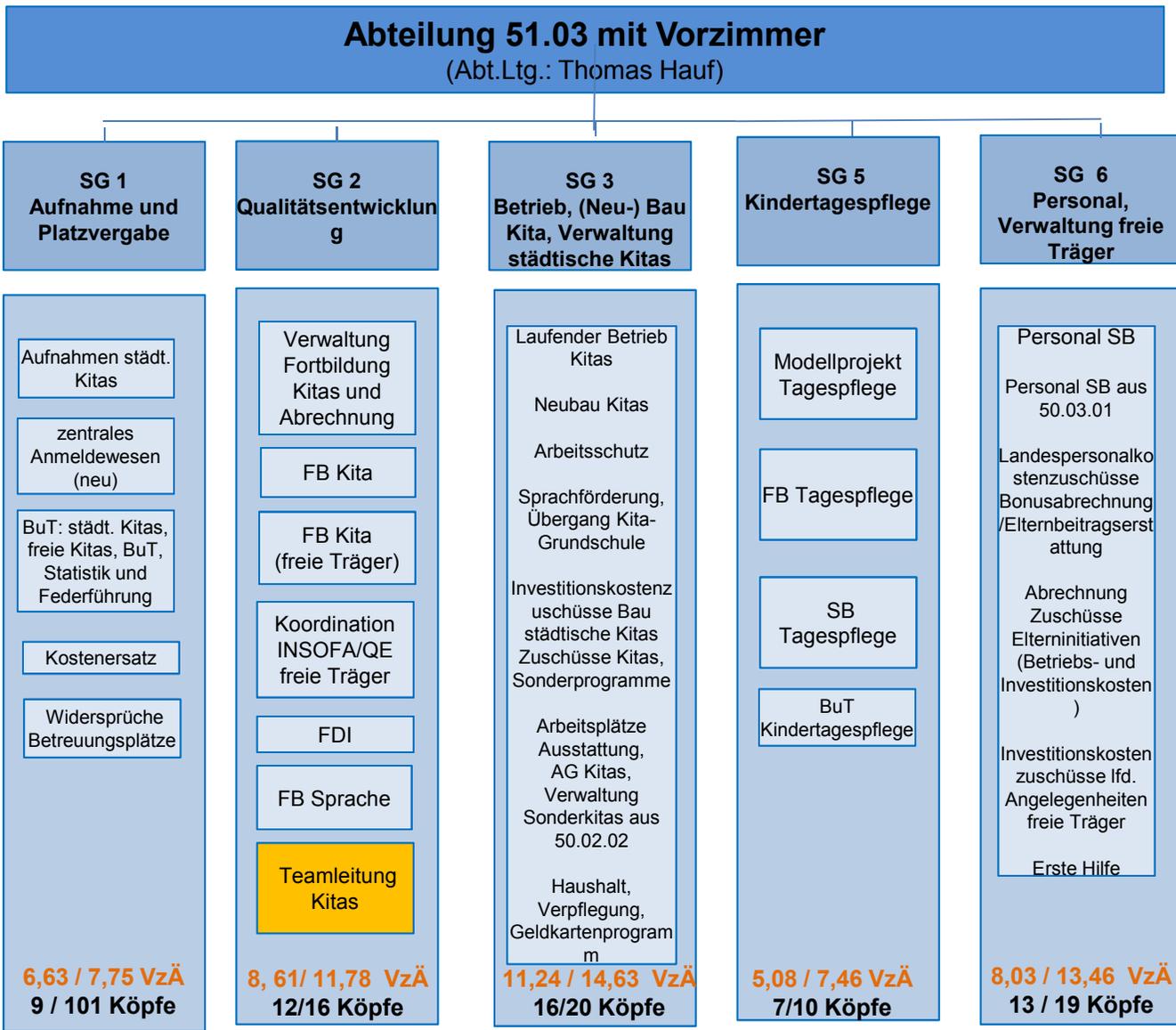
Empfehlung (nach PBM)

Abteilung 51.03 mit Vorzimmer (Abt.Ltg.: Thomas Hauf)

Anzahl VzÄ / Köpfe ohne SGL
Aktueller Personalbedarf und Prognose nach Ausbau+Digitalisierung,
Köpfe über 35% Aufschlag (wegen Teilzeitquote)
auf die ermittelten VzÄ aufgerundet berechnet.



Entscheidung der Verwaltung



Anzahl VzÄ / Köpfe ohne SGL
 Aktueller Personalbedarf und Prognose nach Ausbau+Digitalisierung,
 Köpfe über 35% Aufschlag (wegen Teilzeitquote)
 auf die ermittelten VzÄ aufgerundet berechnet.

1. Aufbauorganisation III

Personalverwaltungsangelegenheiten (Abtlg. 50.03.,51.03.)

- ▣ sind in beiden Varianten zur neuen Aufbauorganisation gebündelt verortet, und zwar die
 - Personalsachbearbeitung städtischer Kitas (→ aus SG 02)
 - Urlaubs-, Krank- und Gesundheitsmeldungen städtischer Kitas (→ aus 50.03)
 - Die Personalverwaltung für die Innenabteilung (→ formal in 50.03. verortet, wird zum größten Teil bereits seit Jahren durch 51.03 wahrgenommen) und bleibt formal dort verortet, die Arbeitsanteile von 51.03 sind in den Leitungsanteilen der Führungskräfte berücksichtigt.
 - Die Urlaubs-, Krank- und Gesundheitsmeldungen Innenabteilung (derzeit: Vorzimmer Amtsleitung) verbleiben dort.

- ▣ **con_sens empfiehlt vor dem Hintergrund der Zugehörigkeit der Aufgaben aus 50.03 (Verwaltungsabteilung) und zur Verringerung von Schnittstellen sowie einen effizienteren Einsatz von Personalressourcen die Anbindung der in 50.03 für 51.03 wahrgenommenen Aufgaben an das neue SG Personal.**

1. Aufbauorganisation IV

Verortung der Kita –TL

Variante I (SG Personalverwaltung)	Variante II (SG mit Fachberatungen)
<ul style="list-style-type: none">▪ klare Rollen / Zuständigkeiten – klarere Abgrenzung der Zuständigkeiten TL ggü. FB▪ Teamleitungen übernehmen zu einem großen Teil Aufgaben aus dem Personalbereich (Fragen zu Beschäftigungsverboten, Konfliktgespräche, Personalratsfragen, Fehlzeiten, Organisieren und Führen von Bewerbungsrunden, Vorstellungsgesprächen etc.)▪ große Synergien mit Personalbereich▪ bestehende Schnittstelle der TL zum Amt 10▪ SG der Fachberatungen würde ggf. zu groß	<ul style="list-style-type: none">▪ engere Arbeitsbeziehung zwischen FB und TL▪ bessere Gewährleistung der Dienst- und Fachaufsicht. Schnittstelle zum Personalbereich muss gut gestaltet werden▪ bei einigen Dingen, z.B. Teilauslagerungen von Kitas ist Beratungsbereich mehr gefragt, weniger Personalfragen▪ bei Verortung TL in dieses SG wäre das SG Personal ein homogenes, aufgabenklares SG▪ SG Personal tendenziell weiter wachsendes SG

con_sens empfiehlt eine Anbindung der Teamleitungen im SG, in dem auch die Fachberatungen angesiedelt sind.

1. Aufbauorganisation V

Verteilung und Neustrukturierung auf 6 Sachgebiete – Umsetzungszeit geschätzt 6 Monate nach Genehmigung des Stellenplans durch die ADD

- ▣ Die Aufteilung auf 6 Sachgebiete wird von den WS-Teilnehmenden und con_sens insbesondere vor dem Hintergrund des Aufbaus einer zukunftsfähigen Aufbauorganisation in einer wachsenden Abteilung befürwortet.

Wirkung:

- ▣ zukunftsfähige Aufbauorganisation vor dem Hintergrund weiterer Expansion (über 20 Kitas im Bau)
- ▣ Verschlankeung Leitungsspannen und Themenspektrum SGL für eine qualitativ und quantitativ optimierte Aufgabenwahrnehmung auf Führungsebene, sowie vorteilhaft unter Personalentwicklungsaspekten
- ▣ Entlastung der Abteilungsleitung durch mehr konzeptionell-steuernde Leitungskapazitäten auf SGL-Ebene
- ▣ Für Bürgerinnen und Bürger sowie Kitas klarere Aufgabendefinition
- ▣ Zentrale Anlaufstelle für Bürgerinnen und Bürger (Aufnahme, Anmeldewesen)
- ▣ Gebündelte Verortung pädagogischer und verwalterischer Aufgaben verringert Schnittstellenaufwand
- ▣ Zuordnung aller Kita-Aufgaben in die Abteilung (inkl. Personalverwaltung)

Aufwand

- ▣ Leicht erhöhter Führungsaufwand für die Abteilungsleitung (6 SGL)
- ▣ Schaffung von 2 zusätzlichen SGL-Stellen
- ▣ Umstrukturierungsaufwand und erhöhter Kommunikationsbedarf mit den SB der SG

2. Zentralisiertes Anmeldeverfahren zur Erfüllung des Rechtsanspruchs I

Empfehlung:

- ▣ **Strukturiertes Verfahren zur Erfüllung des Rechtsanspruchs zur Wahrnehmung der im SGB VIII definierten Verantwortung für die gesamte Kindertagesbetreuung der Stadt Mainz durch ein onlinebasiertes, softwaregestütztes, zentralisiertes Anmeldeverfahren und Übersichtssystem über alle freien und belegten Plätze in Kindertagesbetreuung sowie eine zentralisierte Warteliste, abgesichert durch eine Trägervereinbarung.**
- ▣ Als Träger der Jugendhilfe muss die Stadt Mainz umfassende Informationen über alle Ressourcen und Belegungen im Zuständigkeitsbereich haben. Eine valide Datengrundlage über vorhandene, belegte, freie Plätze und eine bereinigte Warteliste ohne Doppelungen ist die Basis für die Stadt Mainz, um im Rahmen der Rechtsanspruchserfüllung Schadenersatzklagen und Kostenerstattungen zu minimieren/vermeiden und um grundsätzlich bedarfsorientiert steuern zu können.
- ▣ Bei zentraler Vergabe müssen Vereinbarungen mit den freien Trägern der Kitas in Mainz geschlossen werden, die diese verpflichten, die Plätze und Belegungen zu melden und die Anmeldung über das SG laufen zu lassen. Eventuelle konfessionelle Voraussetzungen müssen beachtet werden. Im System müssen für jede Kita die Betreuungsangebote mit Angabe zu Plätzen nach Altersgruppen/Betreuungsformen, Betreuungszeiten, pädagogischem Konzept hinterlegt sein.

2. Zentralisiertes Anmeldeverfahren zur Erfüllung des Rechtsanspruchs II

Empfehlung:

- Die Anmeldung der Eltern sollte über ein online-Portal möglich sein, in dem die verschiedenen Kitas mit den o.g. Angaben hinterlegt sind, damit Eltern Wunschkitas wählen können, aber auch direkt im SG.
- Empfehlenswert wäre ebenfalls die Möglichkeit der Online-Anmeldung in den Kitas selbst. Es braucht weiterhin zentrale Aufnahmegespräche im Frühjahr mit den Kitas, da die Kitas vor Ort in die Belegung eingebunden werden sollten, um ggf. noch Rückmeldungen zu Belegungen geben zu können. Zusätzlich muss weiterhin die Besichtigung der Kita, Beratung dort und ggf. Papieranmeldung auch über die Kita möglich sein. Diese Anmeldungen müssen an das SG weitergeleitet werden.
- Optimal wäre, dass das Programm bei Eingabe eines Kindes passende freie Plätze ausgibt, welche auch die Zumutbarkeit (max. 30 Min Weg zur Kita mit 1x umsteigen, Umkreis 5 km) berücksichtigt. Geprüft wird, ob Nordholz (Fachverfahren zur Anmeldung eines Kita-Platzes) bereits im Stande ist, dieses zu leisten.
- Neben dem Entwurf einer entsprechenden Vereinbarung mit freien Trägern, dem Dialog mit den Trägern und den politischen Gremien dazu muss geklärt werden, inwiefern Nordholz bereits in der Lage ist, die Arbeitsschritte umzusetzen. Bereits jetzt können sich Eltern online in den städtischen Kitas anmelden. Dies muss auf die Kitas der freien und kirchlichen Träger ausgeweitet werden.

2. Zentralisiertes Anmeldeverfahren zur Erfüllung des Rechtsanspruchs III

Geschätzter Zeitraum zur Umsetzung:

- ▣ Nach entsprechendem politischen Beschluss ca. 2 Jahre

Wirkung:

- ▣ Deutlich erhöhte Bürgerfreundlichkeit durch höhere Verbindlichkeit und einen zentralen Ansprechpartner
- ▣ Erfüllung des Rechtsanspruchs auf Basis valider Grundlagen
- ▣ Effizienterer Einsatz von Personalressourcen und geringerer Abstimmungsbedarf mit Schnittstellen
- ▣ Reduzierung der emotionalen und tatsächlichen Mitarbeiterbelastung in der Aufnahmestelle
- ▣ Ggf. geringere Schadens- und Kostenersatzaufwendungen durch optimierte Platznutzung und validere Grundlage für Rechtsstreitigkeiten
- ▣ Ggf. weniger Widersprüche und Beschwerden
- ▣ Langfristige Planung tatsächlich benötigter Ressourcen, effizienterer Einsatz investiver Mittel beim Kita-Ausbau

Aufwand:

- ▣ Aufwand zur Herbeiführung der Trägervereinbarungen mit insgesamt 65 Trägern (Dialog- und Entwurfsverfahren) und Schulung der Mitarbeitenden zum Verfahren
- ▣ Aufwand zur Anpassung der Software, ggf. finanzieller Aufwand zur Erweiterung der Softwarebasis

3. Wahrnehmung der qualitativen Gesamtverantwortung I

Empfehlung:

- ▣ **Wahrnehmung der im SGB VIII definierten Verantwortung für die gesamte Kindertagesbetreuung der Stadt Mainz auch in qualitativer Hinsicht**
- ▣ Die Fachberatung Kindertagesbetreuung sollte in Form von ca. 4-6 AGs pro Jahr auch die Fachberatung der freien Träger begleiten, um im gesamten Stadtgebiet die qualitative Weiterentwicklung der Fachberatung zu steuern und zu fördern. Die gemeinsame Arbeit an stadtweit wirksamen Konzepten und Projekten sollte möglich sein. Darüber hinaus sollte Beratung auch für die Kitas, die keine eigene Fachberatung haben, in Einzelfällen möglich sein. Beide Punkte sichern die Umsetzung der §§ 22 ff. SGB VIII sowie u.a. §9a KTagStG RP
- ▣ Ggf. sollten im weiteren Verlauf auch Qualitätsvereinbarungen z.B. zur Umsetzung von Inklusion oder Partizipation etc. mit den freien Kitas der Stadt Mainz geschlossen werden.

3. Wahrnehmung der qualitativen Gesamtverantwortung II

Geschätzter Zeitraum zur Umsetzung:

- ▣ Die Maßnahme kann umgesetzt werden.

Wirkung:

- ▣ Minimale Grundlage zur Erfüllung der gesetzlichen Anforderungen an den öffentlichen Träger der Jugendhilfe gem. §§ 22 ff. SGB VIII und u.a. §9a KTagStG RP
- ▣ Optimierte strategisches Handeln auch im qualitativen Bereich als Träger der öffentlichen Jugendhilfe
- ▣ Optimierte Steuerung der bedarfsorientierten Ausrichtung der Kindertagesbetreuung in der Stadt Mainz

Aufwand:

- ▣ Ggf. erhöhter Personalressourcenaufwand im Bereich der Fachberatungen und Teamleitungen. Dieser könnte in Teilen jedoch durch die Verlagerung von zuarbeitenden Verwaltungstätigkeiten der beiden Aufgaben an eine Verwaltungskraft in wirtschaftlichem Rahmen optimiert werden.
- ▣ Ggf. kurzfristiger Personalmehraufwand für das für die Umsetzung notwendige Dialogverfahren mit den Trägern

4. Kriterien geleitete Platzvergabe I

Empfehlung:

- ▣ **Eine Kriterien geleitete, zentralisierte Platzvergabe formalisiert durch eine Satzung, die transparent für Träger und Bürger*innen ist.**
- ▣ Es besteht ein Rechtsanspruch auf einen Kitaplatz ab 2 Jahren. Gerichte erkennen bei Platzmangel (im Sinne eines eingeschränkten Rechtsanspruch) durchaus Ermessensentscheidungen bei der Platzvergabe der Verwaltung an, wenn das Ermessen anhand von allgemein transparenten Kriterien nachvollziehbar ausgeübt wurde, was sich für eine entsprechende juristische Würdigung aber auch in den Bescheiden widerspiegeln muss.
- ▣ Theoretisch müssten Plätze für Zuzüge, Härtefälle etc. grundsätzlich als Puffer eingeplant werden, con_sens empfiehlt 5%-10% pro Kita (in Mainz derzeit aber kaum möglich), es kann auch mit Ausnahmegenehmigungen im gesetzlichen Rahmen gearbeitet werden.
- ▣ Empfohlen wird die Erarbeitung von Kriterien zur Platzvergabe bei geringer Platzkapazität, die Dringlichkeit und Rangstufen berücksichtigen und in einem Punktesystem digital –möglichst in Nordholz- automatisiert hinterlegt sind. Die Aufnahmekriterien und ihre Gewichtung müssen in einer Satzung festgelegt und für alle Bürger*innen und Träger gelten sowie transparent einsehbar sein.

4. Kriterien geleitete Platzvergabe II

Empfehlung:

- Auf Grund des Kita-Ausbaus und des damit einhergehenden hohen Fachkräftebedarfs empfiehlt es sich, Kinder von pädagogischen Fachkräften weiterhin vorrangig aufzunehmen, um so gleichzeitig ggf. höhere Platzkapazitäten zu schaffen.
- Für die Kriterien muss festgelegt werden, wie die Erfüllung durch die Eltern belegt werden muss, bzw. durch den ASD oder ein ärztliches Attest. Eine „prekäre Familiensituation“ o.ä. ist Ansichtssache und wird von jeder Kitaleitung und jedem SB anders beurteilt, gleiches gilt für psychische Erkrankungen auf Seiten der Eltern oder die Frage, ob Eltern mit Erkrankungen sich um ihr Kind kümmern können. Es muss der Hinweis festgelegt sein, dass Eltern diese Belege beibringen müssen, wenn bestimmte Kriterien bei der Platzvergabe berücksichtigt werden sollen.
- Von Seiten der Verwaltung muss ein Vorschlag erarbeitet werden, der mit den Kitaleitungen und den Teamleitungen/Fachberatungen erörtert und dann ggf. erneut angepasst werden muss, ggf. in einer AG-Sitzung.
- Anschließend muss die entsprechende Satzung überarbeitet und zu einem politischen Beschluss gebracht werden.

4. Kriterien geleitete Platzvergabe III

Empfehlung:

- ▣ Die Voraussetzung wäre zudem ein entsprechender Meldebogen, welcher die einzelnen Kriterien für die Punktevergabe abfragt und gleichzeitig Auskunft über beizubringende Bescheinigungen gibt sowie die elektronische Abbildung in Nordholz
- ▣ Für eine effektive Umsetzung muss es zudem zwingend einen Abgleich mit den freien/kirchlichen Trägern bzgl. Platzbelegungen/Doppelmeldungen/Wartelisten etc. geben. Eine zentralisierte Anmeldung und ein valider Überblick über insgesamt in Manz vorhandene Plätze ist Voraussetzung für die Kriterien geleitete Platzvergabe.

4. Kriterien geleitete Platzvergabe IV

Geschätzter Zeitraum zur Umsetzung

- ▣ Nach entsprechendem politischen Beschluss ca. 2 Jahre

Wirkung:

- ▣ Deutlich erhöhte Bürgerfreundlichkeit durch transparente Kriterien und soziale Gerechtigkeit
- ▣ Optimierte strategische Steuerung und bedarfsorientierten Praxis der Platzvergabe
- ▣ Deutliche emotionale und tatsächliche Entlastung der Fachkräfte des Aufnahmebereichs durch valide und strukturierte Vergabepaxis
- ▣ Effizientere Arbeitsprozesse, einheitliches Verwaltungshandeln und geringerer Abstimmungsbedarf
- ▣ Ggf. geringeres Widerspruchs- und Beschwerdeaufkommen
- ▣ Rechtliche Absicherung des Verwaltungshandelns bei Widersprüchen und Klagen

Aufwand:

- ▣ Kurzzeitiger personeller Aufwand zur Erarbeitung der Kriterien und Fertigen der Satzung sowie Einleitung des Dialogverfahrens mit politischen Gremien und Trägern und Schulung der Mitarbeitenden zum Verfahren
- ▣ Aufwand zur Anpassung der Software, ggf. finanzieller Aufwand zur Erweiterung der Softwarebasis
- ▣ Sicherstellung der Umsetzung durch die Führungskräfte

5. Einsatz eines digitalen Infoportals für die Abteilung I

Empfehlung:

- Die Etablierung eines abteilungsinternen, digitalen Infoportals, auf dem alle aktuellen Standards für Abteilung und Kitas zur Verfügung stehen und gemeinsames Arbeiten an Dokumenten online möglich ist sowie automatisierte Benachrichtigungen an alle relevanten Beteiligten der Abteilung gehen, sobald in einem SG oder einer Kita ein schnittstelleneinbeziehender Vorgang gestartet wird, langfristiges Ziel: Einführung der E-Akte.
- con_sens empfiehlt die Nutzung einer Software zur Verbesserung des Informationsflusses und der sachgebietsübergreifenden Aufgabenplanung. Idealerweise über ein Management-Programm, welches u.a. Fortschreibungen von Dokumenten durch verschiedene Personen und individuelle Zugriffsrechte ermöglicht. Ein derartiges Programm kann aber Fachsoftware wie z.B. Nordholz nicht ersetzen. Auch die gemeinsame Aufgabenplanung ist dadurch möglich, ggf. inklusive Statusanzeige zu der Aufgabe, gebündelten Standards online usw.
- Idealerweise wäre ein Programm zu verwenden, mit dem es bereits positive Vorerfahrungen in der Stadtverwaltung gibt (z.B. LotusNotes, Vibe, o.ä.). **Voraussetzung ist die Aktualisierung bzw. Erstellung von Workflows für alle Arbeitsprozesse durch die Leitungskräfte. Vorerst kann auch ein separates Computer-Laufwerk entsprechend strukturiert und genutzt werden.**

5. Einsatz eines digitalen Infoportals für die Abteilung II

Empfehlung:

- Hierfür braucht es die Aktualisierung des Roten Ringbuchs nebst dem Hinterlegen im Portal sowie die Digitalisierung möglichst aller Formulare die zwischen den Kitas und der Abteilung genutzt werden. Es müssen E-Steckbriefe für bestehende und geplante Kitas hinterlegt werden.
- Es müssen Workflows und zentrale Listen (z.B. Beschwerdemanagement, Widersprüche, Handlungspläne §8a SGB VIII, Baumaßnahmen etc.) und aktuelle Listen zu Zuständigkeiten im SG und bei Schnittstellen erarbeitet bzw. gebündelt, aktualisiert und hinterlegt werden. Alle auf dem Computer-Laufwerk unsortiert abliegenden Dokumente müssen strukturiert übernommen und mittels Suchfunktion gefunden werden können.
- Die Kitas brauchen zur Nutzung neben einem PC für die (stv.) Leitung jeweils einen Mitarbeitenden-PC mit Zugang zum Portal. Es sollten die Kitas virtuell abgebildet werden, damit SG-übergreifend dort alle Vorgänge abgelegt und bearbeitet werden können und so Transparenz über gemeinsames Arbeiten an/mit einer Kita z.B. bei Baumaßnahmen o.ä. besteht.
- Die regelmäßige Aktualisierung aller Dokumente muss in Verantwortung der jeweiligen SGL erfolgen. Für übergreifende Dienstanweisungen und Ansprechpartnerlisten sollte die Abteilungsleitung, unterstützt durch das Vorzimmer, verantwortlich sein.

5. Einsatz eines digitalen Infoportals für die Abteilung III

Geschätzter Zeitraum zur Umsetzung

- ▣ Nach entsprechendem Beschluss ca. 1,5 Jahre

Wirkung:

- ▣ Deutlich verbesserter Kommunikationsfluss und Transparenz innerhalb der Abteilung und zu den Kitas
- ▣ Geringerer Abstimmungsbedarf und geringere Schnittstellenprobleme
- ▣ Einheitliches, sichereres, schnelleres, rechtskonformes und rechtzeitiges Verwaltungshandeln auf Grundlage aktueller Standards und klar einsehbarer Zuständigkeiten für Kitas und Sachbearbeitung
- ▣ Optimierte Wahrnehmung der Dienst- und Fachaufsicht für Kitas und Mitarbeitende der Abteilung
- ▣ Effizienterer Einsatz von Personalressourcen und Sachmitteln (weniger Papier)
- ▣ Verbesserte Darstellung auch nach außen
- ▣ Durch alle Punkte verbesserte Bürgerfreundlichkeit

Aufwand:

- ▣ Regelmäßiger und kurzzeitig erhöhter personeller Aufwand zur Überarbeitung aller Standards, Listen und Formulare und zur Abstimmung des Designs des Portals und Erläuterung des Verfahrens gegenüber allen Mitarbeitenden
- ▣ Aufwand zur Anpassung der vorhandenen Software oder des Laufwerks Q, ggf. finanzieller Aufwand zur Erweiterung der Softwarebasis, Anschaffungskosten für PCs und Zugänge in den Kitas
- ▣ Sicherstellung der Umsetzung durch die Führungskräfte

6. Standardisiertes Beschwerdemanagement I

Empfehlung:

- ▣ **Ein standardisiertes Beschwerdemanagement für die gesamte Abteilung**
- ▣ con_sens empfiehlt die Etablierung eines Workflows, eines standardisierten Beschwerdemanagements für die gesamte Abteilung und die Kitas.
- ▣ Das Beschwerdemanagement muss so nicht an einem „Manager“ verortet sein, sondern ist ein vorgegebener Ablauf, an den sich alle SB und die Führungskräfte der Abteilung halten. Dieses kann auch nach außen transparent gemacht werden um die Bürgerfreundlichkeit zu verdeutlichen.
- ▣ Die Führungskräfte stellen die Einhaltung des Verfahrens sicher.
- ▣ Im Vorzimmer der Abteilungsleitung sollte eine Liste zentral geführt werden, in die das Eingangsdatum und die Verlaufsdocumentation eingetragen wird sowie das Ergebnis der Beschwerde.
- ▣ Sobald eine entsprechende Software zur Verfügung steht sollte die Doku darin stattfinden. Die Umsetzung ist hiervon aber unberührt.

6. Standardisiertes Beschwerdemanagement II

Empfehlung:



14

27.01.2017

6. Standardisiertes Beschwerdemanagement III

Geschätzter Zeitraum zur Umsetzung

- ▣ Die Maßnahme kann umgesetzt werden.

Wirkung:

- ▣ Deutlich verbesserte Bürgerfreundlichkeit durch ein klar strukturiertes, einheitliches, schnelles und transparentes Verfahren
- ▣ Transparente Übersicht über alle Beschwerden, Beschwerdegründe und –ergebnisse der Abteilung zur Optimierung der Personal- und Standardentwicklung der Abteilung
- ▣ Klarer Rahmen gibt Handlungssicherheit für Mitarbeitende
- ▣ Effizienterer Einsatz von Personalressourcen und geringerer Abstimmungsbedarf

Aufwand:

- ▣ Kommunikation des Verfahrens an die Mitarbeitenden und Sicherstellung der Umsetzung durch die Führungskräfte
- ▣ Pflege der Liste

7. Standards für Erreichbarkeit und Vertretung I

Empfehlung:

- ▣ **Ein abteilungsübergreifendes standardisiertes Verfahren zur Erreichbarkeit der SB und zur Vertretung für mehr Bürgerfreundlichkeit sowie zur Einarbeitung**
- ▣ con_sens empfiehlt die standardisierte Einrichtung von Eingangsbestätigungen von E-Mails mit Hinweis auf „Ihr Anliegen wird bearbeitet“, standardisierten Einsatz von Abwesenheitsbenachrichtigungen mit Nennung der Vertretung (Mail und Telefonnummer) sowie Freischaltung der Mailpostfächer für die jeweilige Vertretung und die jeweilige SGL und die standardisierte Nutzung von digitalen Terminkalendern und Einsicht auf diese für das gesamte jeweilige SG. Ggf. sollten Telefone bei Abwesenheit auf die Vertretung umgestellt werden.
- ▣ Darüber hinaus wird die Ausweitung der telefonischen Erreichbarkeit in den jetzigen SG 01 und 02 auf täglich 8-12 Uhr und 14- 16 Uhr sowie an einem Tag in der Woche bis 17:30 Uhr empfohlen. Im Aufnahmebereich sollte diese durch einen rotierenden Telefondienst abgedeckt werden, so dass die SB nur alle paar Tage an der Reihe sind (ggf. auch je nur halbe Tage) und ansonsten ungestört Verwaltungsarbeiten nachgehen können. Dieses Vorgehen könnte auch für das jetzige SG 02 denkbar sein. Der Telefondienst gibt erste Auskunft und leitet ggf. einen Rückruf der zuständigen SB ein.
- ▣ Die beschriebenen telefonischen Erreichbarkeitszeiten sind ein Optimum, welchem sich die SG annähern sollten, sinnvolle Abweichungen vor dem Hintergrund tatsächlicher Notwendigkeiten sind denkbar.

7. Standards für Erreichbarkeit und Vertretung II

Empfehlung:

- Für jede SB in jedem SG sollte eine Vertretungskraft festgelegt werden und bei der Verteilung der Aufgaben nach PBM sichergestellt werden, dass nicht eine Aufgabe ausschließlich durch eine Person wahrgenommen wird. Die Regelung muss schriftlich fixiert und im Infoportal sowie GVP hinterlegt werden.
- Die Vertretungskraft sollte in der Lage sein, bei kurzfristigem Ausfall in das Mailpostfach der zu vertretenden Person zu schauen und ggf. auf Posteingänge reagieren zu können. Bei längerer Abwesenheit sollte sie über die KDZ eine automatisierte Abwesenheitsmail initiieren. Die Anrufbeantworter sollten mit Sprechzeiten und ggf. Vertretungskontaktdaten standardisiert besprochen werden mit Hinweis auf Informationen im Internet.
- Die Öffnungszeiten der Häuser sind gesetzt, allerdings empfiehlt sich insbesondere im jetzigen SG 01 die Fokussierung auf Terminvereinbarungen, dies sollte auf der Internetseite auch vermittelt werden.
- Es ist ein Einarbeitungshandbuch für jedes SG, orientiert an dem Leitfaden zur Einarbeitung des Hauptamtes, zu entwickeln, welches neben den regelmäßig zu aktualisierenden Aufgabenkatalogen für jedes SG auch die übergreifenden Einarbeitungsschritte bezüglich Arbeitsorganisation, Urlaubsverwaltung, Materialbeschaffung, Besprechungswesen etc. enthält. Für einzuarbeitende Personen soll es ein oder zwei feste Ansprechpartner*innen geben, welche die Einarbeitung begleiten. Alles ist ebenfalls im Infoportal zu hinterlegen.

7. Standards für Erreichbarkeit und Vertretung III

Geschätzter Zeitraum zur Umsetzung

- ▣ Die Maßnahme kann umgesetzt werden.

Wirkung:

- ▣ Deutlich verbesserte Bürgerfreundlichkeit durch verbesserte, standardisierte Erreichbarkeit, klare Ansprechpartner*innen, Rückmeldung zu Anliegen und erweiterte Telefonsprechzeiten
- ▣ Effizienterer Einsatz von Personalressourcen und geringerer Abstimmungsbedarf
- ▣ Alle Eingänge und Anliegen erreichen in angemessener Zeit den Adressaten
- ▣ Geringes Beschwerdeaufkommen

Aufwand:

- ▣ Erläuterung des Verfahrens gegenüber den Mitarbeitenden und Sicherstellung der Umsetzung durch die Führungskräfte
- ▣ Einrichtung der digitalen Prozesse
- ▣ Kurzzeitiger Aufwand zur Erarbeitung der Einarbeitungskonzepte durch die Führungskräfte der Abteilung

8. Delegation von Unterschriftsbefugnissen I

Empfehlung:

- ▣ **Nachhaltige Delegation von Unterschriftsbefugnissen auf Sachbearbeitende und SGL-Ebene zur effizienteren Arbeitsprozessgestaltung und Entlastung der Abteilungsleitererebene**
- ▣ Hierfür wurden für alle SG entsprechende Vorschläge erarbeitet, die eine deutliche Verkürzung des Verwaltungsweges von Bescheiden und Auszahlungsanordnungen sowie eine deutliche Entlastung der Abteilungsleiterressourcen bedeuten. con_sens empfiehlt, diese umzusetzen.

8. Delegation von Unterschriftsbefugnissen II

Geschätzter Zeitraum zur Umsetzung

- ▣ Die Maßnahme kann umgesetzt werden.

Wirkung:

- ▣ Deutlich verbesserte Bürgerfreundlichkeit durch schnellere Bearbeitung
- ▣ Schnellere Entscheidungsprozesse für alle SB und Kitas
- ▣ Deutlich effizienterer Einsatz von Personalressourcen und geringerer Abstimmungsbedarf mit Leitungsebene
- ▣ Deutliche Entlastung der Abteilungsleiterebene und Schaffung von Zeitressourcen für die strategische Weiterentwicklung der Abteilung
- ▣ Alle Vorgänge und Bescheide erreichen in angemessener Zeit den Adressaten.
- ▣ Geringes Beschwerdeaufkommen.

Aufwand:

- ▣ Abstimmung mit der Amtsleitung und Umsetzung im Rahmen einer entsprechenden Verfügung

9. Zentralisierung des Fortbildungsverfahrens für die Kitas I

Empfehlung:

- ▣ **Zentralisierung des Fortbildungsverfahrens (siehe auch ÜE Nr. 10)**
- ▣ Die gesamte Bearbeitung und Abrechnung des Fortbildungsverfahrens sollte zentralisiert an die Fachberatungen angebunden werden. Eine zukünftig an das SG 02 angebundene Schreibkraft mit sachbearbeitender Tätigkeit (Mischarbeitsplatz) sollte sinnvollerweise alle Verwaltungsaufgaben, die die Fortbildungen betreffen, übernehmen. Dazu zählt auch der Eintrag der Mittelbindungsnummern für jeden Mitarbeitenden in die HÜL.
- ▣ Dies sichert nicht nur eine zielgenauere Qualitätsentwicklung und Steuerung durch die Stadt, sondern auch eine bessere Planbarkeit der Fortbildungsmittel, ggf. auch um speziellen Bedarfen zentral begegnen zu können.
- ▣ Die Kita-Leitungen sollten digital über das gemeinsame Laufwerk bzw. das zukünftige digitale Infoportal der Abteilung bereits im Januar Zugriff auf die Excel-Liste HÜL haben und dort alle Anträge eintragen. Das SG 02 kann ebenfalls direkt zugreifen und es wird pro Kita zusammen an einer Excel-Tabelle gearbeitet, die ggf. für bestimmte Bereiche mit einem Blatt- oder Spaltenschutz passwortgeschützt ist.
- ▣ Die Abwicklung der Fortbildungen bezieht auch die Fortbildungen von Mitarbeitern der Innenabteilung mit ein. Die Aufgaben sind einer Verwaltungskraft der Abteilung 51.03 (Vorzimmer Abt.) zuzuordnen.

9. Zentralisierung des Fortbildungsverfahrens für die Kitas II

Empfehlung:

- ▣ Eine zentrale, digital für alle Kita-Leitungen und das SG 02 verfügbare HÜL-Liste: Es sollten die HÜL-Anträge aller Kitas der letzten 3 Jahre ausgewertet werden, um einen Überblick zu gewinnen, in welcher Höhe Fortbildungsmittel beantragt wurden.
- ▣ Ggf. sollte das Einzel-Fortbildungsbudget um 10-15.000 € erhöht werden, im Gegenzug das Budget für die übergreifend organisierten Fortbildungen gesenkt.
- ▣ Um zeitlich im Januar die HÜL zur Verfügung zu haben, braucht es eine frühzeitigere Planung der übergreifenden Fortbildungen, am besten bereits im September. Auf diese Weise könnte die Berechnung des notwendigen Budgets für die übergreifenden Fortbildungen und daraus resultierend das für die Einzelanträge der Kitas im Dezember erfolgen und die HÜL zur Bearbeitung durch die Kitas am 31.12. online gehen.
- ▣ Ziel ist es, proaktiv Themenschwerpunkte aus dem SG heraus zu setzen, in denen weitere Multiplikatoren förderlich wären. Für ein strukturiertes, ressourcenschonendes Verfahren, welches die schon vorhandenen Kompetenzen der Kita-Fachkräfte nutzt, wäre evtl. ein Kompetenzpool eine Idee, der einen stadtweiten Multiplikatoren-Pool für städtische Kitas und Kitas freier Träger bildet.

9. Zentralisierung des Fortbildungsverfahrens für die Kitas III

Empfehlung:

- ▣ Im Idealfall gäbe es digitale Antrags- und Abrechnungsformulare, die sofort eine Fehlermeldung anzeigen, wenn der Antrag nicht vollständig ist. Da dies jedoch einen PC-Arbeitsplatz für Mitarbeiter in jeder Kita voraussetzt, ist dies kurzfristig nicht realisierbar.
- ▣ Sinnvoll wäre es, wenn die Kita-Leitungen z.B. die Anträge und Formulare in einem Umschlag mit Checkliste an die Fachkräfte geben würden nebst Frist, bis wann die Unterlagen bei ihnen abgegeben werden müssen. Nach Ablauf dieser Frist können dann keine Anträge mehr eingereicht werden. Die Unterlagen werden durch die Kita-Leitungen auf Vollständigkeit geprüft und gebündelt an das SG weitergeleitet. Bis 1.12. müssen alle Anträge vollständig im SG eingegangen sein. Die Vorlagen für Abrechnungs- und Antragsformulare sowie die Checkliste müssen über das SG 02 am 1. Januar digital zur Verfügung gestellt werden, damit alle die aktuellste Version nutzen.
- ▣ Für die Genehmigung der Fortbildungen müsste es ausreichend sein, sofern diese bereits durch die Kita-Leitung bewilligt wurden, dass die Leitung des SG 02 die Anträge gegenzeichnet und bei Veto ggf. die Teamleitung informiert, damit eine direkte Ansprache der Kita-Leitung erfolgen kann. Dies würde den gesamten Prozess deutlich beschleunigen und Personalressourcen vor allem auf Leitungsebene sparen.

9. Zentralisierung des Fortbildungsverfahrens für die Kitas V

Geschätzter Zeitraum zur Umsetzung

- ▣ Die Maßnahme kann umgesetzt werden.

Wirkung:

- ▣ Effizienterer, wirtschaftlicherer Einsatz von Personalressourcen
- ▣ Verlagerung von Tätigkeiten auf für die Stadt wirtschaftlicheres Personal
- ▣ Transparentes, einheitlich strukturiertes Verfahren
- ▣ Optimierte Nutzung des Fortbildungsbudgets
- ▣ Verbesserte Qualitätsentwicklung in den Kitas und der Abteilung
- ▣ weniger Abstimmungsbedarf, zentraler Ansprechpartner für die Kitas, enge Zusammenarbeit mit Fachberatung und Teamleitung
- ▣ Entlastung des Vorzimmers, der Fachberatungen und der Abteilungsleitung und Schaffung von Personalkapazitäten dort

Aufwand:

- ▣ Erstellung der Excel-Liste für die zentralen Eintragungen der Fortbildungsbudgets und –anträge
- ▣ Erstellung der Checklisten für die Kitas
- ▣ Schulung der Mitarbeitenden im Verfahren
- ▣ Einsatz einer zusätzlichen Verwaltungskraft, die jedoch keine zusätzlichen Tätigkeiten übernimmt
- ▣ Sicherstellung der Umsetzung durch die Führungskräfte

10. Verlagerung von zuarbeitenden Verwaltungstätigkeiten I

Empfehlung:

- ▣ **Verlagerung von zuarbeitenden Verwaltungstätigkeiten weg von pädagogischen und leitenden Fachkräften auf eine zusätzliche Schreibkraft**
- ▣ Ziel ist, über die effizientere Abwicklung des Fortbildungsverfahrens hinaus, dass das Vorzimmer immer besetzt ist, was nur erreicht werden kann, wenn 2 Schreibkräften das Vorzimmer mit abdecken können.
- ▣ Alle Verwaltungsaufgaben aus dem Bereich Fortbildung sowie dem Bereich Fachberatung und Teamleitung wurden im Rahmen der Personalbemessung zusammen gezogen, um die benötigte VzÄ-Anteile für die Verwaltungskraft des Fachberatungs-SG zu errechnen. Die Tätigkeiten wurden entsprechend im Vorzimmer und bei den Fachberatungen sowie Teamleitungen abgezogen. Die Schreibkraft sollte im SG der Fachberatungen räumlich angebunden sein und übernimmt bei Bedarf Aufgaben des Vorzimmers.

10. Verlagerung von zuarbeitenden Verwaltungstätigkeiten II

Empfehlung:

- ▣ Zusätzliche Aufgaben, die auf die Schreibkraft mit sachbearbeitender Tätigkeit und das Vorzimmer verlagert wurden:
 - Von Sachgebietsleitung der Abteilung:
 - Zuarbeiten
 - Kopien
 - Korrekturlesen und Layout von Vorlagen und Texten
 - Terminkoordination für sachgebietsübergreifende Runden
 - Einladungen
 - Verwalten der Liste zum Beschwerdemanagement
- ▣ Es würde dafür ein Zugriff auf die Terminkalender der Sachgebietsleitung benötigt.
- ▣ Diese Aufgaben wurden bei der Näherungsschätzung der Sachgebietsleitung herausgerechnet.

10. Verlagerung von zuarbeitenden Verwaltungstätigkeiten III

Geschätzter Zeitraum zur Umsetzung

- ▣ Die Maßnahme kann umgesetzt werden.

Wirkung:

- ▣ Das Vorzimmer ist ständig besetzt und erreichbar
- ▣ Es besteht Organisationssicherheit für das Vorzimmer und die Verwaltungskraft der Fachberatungen
- ▣ Die Fortbildungen werden zentral bearbeitet
- ▣ Die SGL werden entlastet, dies setzt Kapazitäten frei
- ▣ Schnellere Abwicklung von koordinierenden Aufgaben
- ▣ Da die Fachberatungen, Teamleitungen und SGL darüber hinaus höher eingruppiert sind als eine Verwaltungskraft, wäre dies auch deutlich wirtschaftlicher für die Stadt Mainz.

Aufwand:

- ▣ Ausschreibung der Position
- ▣ Schulung aller Mitarbeitenden zum Verfahren
- ▣ Schaffung der räumlichen Voraussetzungen
- ▣ Sicherstellung der Umsetzung durch die Führungskräfte

11. Aufarbeitung der Rückstände im Bereich Aktenführung und LPKZ I

Empfehlung:

Aufarbeitung der Rückstände im Bereich Aktenführung

- ▣ Festgestellt wurde eine unzureichende und nicht standardisierte Aktenführung bzw. Aktenanlage in der Abteilung 51.03 mit zum Teil erheblichen Rückständen und Nichteinhaltung des Aktenplans. Die Rückstände betragen allein im SG 01 ca. 4.000 (Aufnahmebereich) nicht angelegte Einzelfallakten (Blattsammlung in Ordnern), im SG 03 wurden Neubauakten seit Jahren nicht regelhaft angelegt, Folgeakten unzureichend angelegt
- ▣ Es gibt offiziell einen Standard zur Aktenführung nach KGSt-Vorgaben mit entsprechender AGA und Dienstanweisung, dies ist unzureichend bekannt und wird nicht umgesetzt
- ▣ con_sens empfiehlt die Aufarbeitung der Rückstände. In der PBM wurde errechnet, welche personellen Kapazitäten ungefähr für 1 Jahr dafür notwendig wären.

11. Aufarbeitung der Rückstände im Bereich Aktenführung II

- Es bestehen im SG 04 und im SG 02 Rückstände bei der Bearbeitung der Abrechnung der Landespersonalkostenzuschüsse seit 2011. Derzeit wird im laufenden Betrieb versucht, die Rückstände abzarbeiten. Die notwendigen Daten rückwirkend zu ermitteln stellt hierbei eine große Herausforderung dar.

Empfehlung:

- Definition und Kommunikation der Standards zu Aktenplan und Aktenführung und Überprüfung durch die Leitungskräfte und ggf. eine entsprechende Information durch die Hauptregistratur.
- Gemeinsam mit dem Amt 10 und der Registratur muss eine Lösung für die Lagerung und Archivierung der Akten gefunden werden.
- Anzustreben ist eine schnellstmögliche Einführung der E-Akte in der gesamten Abteilung.
- con_sens empfiehlt die Aufarbeitung der Rückstände im Bereich LPKZ.

11. Aufarbeitung der Rückstände im Bereich Aktenführung und LPKZ III

Geschätzter Zeitraum zur Umsetzung:

- ▣ Die Maßnahme kann umgesetzt werden und wurde in der Personalbemessung berücksichtigt.

Wirkung:

- ▣ Schaffung einer rechtssicheren Grundlage für das Verwaltungshandeln der Abteilung
- ▣ Schaffung einheitlicher Standards bei der Aktenanlage
- ▣ Handlungssicherheit und Organisationssicherheit
- ▣ Sicherung von Erstattungen für die Landeshauptstadt Mainz.

Aufwand:

- ▣ Ggf. vorübergehender hoher zusätzlicher personeller Aufwand zur Aufarbeitung
- ▣ Fortbilden aller Fachkräfte in korrekter Aktenführung und Vermittlung des Aktenplans
- ▣ Sicherstellung der Umsetzung durch die Führungskräfte

3

Ergebnisse der Personalbemessung und Zusammenfassung

Grundsätzliches zur Personalbemessung I

- ▣ In die Bemessung wurden als „vorhandene VzÄ“ die im Stellenplan 03/2018 für die einzelnen Aufgabenbereiche vorgesehenen Stellenanteile einbezogen.
- ▣ Die tatsächliche Besetzung weicht allerdings teilweise erheblich von den vorgesehenen Stellen ab, dies auch vor dem Hintergrund von Langzeiterkrankungen und Fachkräften, die die Angestelltenlehrgang II besuchen, dies trägt zum subjektiven Überlastungsempfinden der Fachkräfte bei.
- ▣ Für die Bemessung wurden der aktuelle Bedarf (unter Einbezug der sofort umsetzbaren Optimierungsempfehlungen, z.B. Verortung von Tätigkeiten wie Verpflegung und Aufgaben aus 50.03, Zentralisierung der Fortbildungen, Verlagerung pädagogischer Tätigkeiten auf eine Verwaltungskraft in das SG Qualitätsentwicklung, Standardisiertes Beschwerdemanagement , Abteilungsübergreifendes standardisiertes Verfahren zur Erreichbarkeit der SB, Delegation von Unterschriftbefugnissen, Bescheideversand über die KDZ und Nutzung eines abteilungsinternen Infoportals) auf Grundlage der Fallzahlen aus 2017 einbezogen.
- ▣ Einige Optimierungsempfehlungen wirken dabei personalbedarfssteigernd, andere personalbedarfssenkend.

Grundsätzliches zur Personalbemessung II

- Die Optimierungsempfehlungen zur Kriterien geleiteten Platzvergabe sowie zum zentralisierten, elektronischen Anmeldeverfahren für alle Plätze in Kindertagesbetreuung der Stadt Mainz wurden noch nicht berücksichtigt, da sich die Umsetzung vor dem Hintergrund der dafür notwendigen Dialogprozesse mit politischen Gremien und freien Trägern noch deutlich hinziehen wird.
- Bei zentraler Anmeldung aller Kinder (von 8853 auf geplante 10950 Plätze in 2022 gesamtstädtisch) für freie und städtische Kitas wird grundsätzlich deutlich mehr Personal benötigt. Wenn diese jedoch automatisiert mit gleichzeitiger Prüfung von Doppelungen und nach Aufnahmekriterien erfolgt, wird der Personalmehrbedarf weniger hoch ausfallen. Es wird empfohlen, die PBM dann selbstständig erneut durchzuführen, die Tätigkeiten anzupassen und die Zeitwerte neu zu bestimmen.
- Zusätzlich wurde der Personalbedarf bis 2022 vor dem Hintergrund des Ausbaus der städtischen Kitas von 52 auf 78, des Platzzuwachses in Kitas sowie der Tagespflege prognostiziert.
- Darüber hinaus wurde von einer Zeitersparnis von 10% bei Einführung der E-Akte ausgegangen.
- Insgesamt liegen also für alle Aufgaben der Sachgebiete 2 Bemessungsergebnisse vor: Eines für 2018 und eine Prognose für 2022.

Grundsätzliches zur Personalbemessung III

Nebenrechnung Platzentwicklung Tagespflege:

	2017	2022	Steigerung in %
TPP	84	154	83,33%
Plätze TP	360	570	58,33%
im Schnitt 14 neue TPP pro Jahr im Schnitt 3 Plätze pro neuer TPP			
MW Steigerung gesamt:		70,83%	

Nebenrechnung Platzentwicklung Kita: (Gesamtstädtisch)

	2018	2022	Steigerung in %
U2	647	1096	69,40%
Ü2	7386	8510	15,22%
Hort	820	806	-1,71%
MW Steigerung gesamt:		27,64%	

Grundlageberechnung zur Ermittlung der Prognose zum Personalzuwachs durch Ausbau bis 2022

Nebenrechnung Anzahlentwicklung städtische Kita:

	2018	2022	Steigerung in %
Kitas	52	78	50,00%
MW Steigerung gesamt:		50%	

Nebenrechnung MA-Entwicklung städtische Kita:

Personal	2018	2022	Steigerung in %
	1250,00	2015	61,20%
MW Steigerung gesamt:		61%	

Zum Ende 2017 waren insgesamt 1250 MA in den Kitas - 2022 wären es dann 2015 Personen.

Näherungsschätzung für die Abteilungsleitung 51.03

Näherungsschätzung OU Mainz, Abteilungsleitung 51.03

Kernprozesse	Benötigte Jahresarbeits- zeitminuten	Anteil an JAM in %
Personalbezogene Leitungsaufgaben	17.542	18,8%
Unterstützung innerhalb der Abteilung in der Einzelfallarbeit	24.041	25,8%
Haushalts- und Budgetplanung, Verhandlungen mit Trägern	1.530	1,6%
Kooperation und Besprechungen	21.738	23,3%
Controlling- und Qualitätsentwicklung, Kindertagesbetreuungsbedarfsplanung	15.886	17,0%
Vernetzung und Öffentlichkeitsarbeit, Gremienarbeit	8.160	8,8%
Widersprüche und Beschwerdemanagement	240	0,3%
Sonstige Tätigkeiten	4.068	4,4%
Gesamt:	93.204	1,00

Stellenbedarf Abtlgt. 51.03	Gesamt
Bedarf JAM Abtlgt. 51.03	93.204,38
abzgl. verfügbare JAM Abtlgt. 51.03	78.998,63
Stellenbedarf Abtlgt. 51.03 in Jahresarbeitsminuten (JAM)	14.205,75
Benötigte VzÄ Abtlgt. 51.03	1,18
Verfügbare VzÄ Abtlgt. 51.03	1,00
Stellenbedarf Abtlgt. 51.03 in VzÄ	0,18

Der Personalmehrbedarf von **0,18 VzÄ** wurde der stlv. Abteilungsleitung (SG 02) zugeschlagen.

51.03.00 – Ergebnisse der Näherungsschätzung für das Vorzimmer 51.03

Kernprozess	Teilprozess	Benötigte Jahresarbeitszeit- minuten	Anteil an JAM in %
Vorzimmer Abtlg.	Telefonate und Post	60.862	68,8%
	Zuarbeitende Verwaltungstätigkeiten und interne	25.344	28,6%
	Fortbildungen intern	1.209	1,4%
	Betriebsausflüge	1.105	1,2%
Gesamt	Summe gesamt	88.521	100%

Personalbedarf in Jahresarbeitsminuten (JAM)	Gesamt JAM (inkl. stellenfixe Tät.)
Bedarf JAM Sachbearbeitung ohne Leitungsanteil	88.521
Verfügbare JAM SB (Angestellte und Beamte) ohne Leitungsanteil	78.999
Differenz JAM	9.522

Personalbedarf in Vollzeitäquivalenten (Angestellte)	Gesamt VzÄ (inkl. stellenfixe Tät.)
Benötigte VzÄ Sachbearbeitung (in VzÄ Angestellte) ohne Leitungsanteil	1,12
Verfügbare VzÄ SB (Angestellte und Beamte) ohne Leitungsanteil	1,00
Personalbedarf (in VzÄ Angestellte)	0,12

- ▣ Im Ergebnis werden **0,12 VzÄ Stellenanteile mehr** benötigt.
- ▣ Der Überhang wurde der VWK des SG der Fachberatungen zugerechnet.

Näherungsschätzung für die SGL

Grundsätzliches

- ▣ Die Näherungsschätzungen wurden jeweils für den aktuellen Personalbedarf der SG und für den in 2022 unter Berücksichtigung des durch den Ausbau der Kitas und des Effizienzgewinns aus Digitalisierung prognostizierten Personalbedarf errechnet.
- ▣ Errechnet wurde der Leitungsbedarf für die aktuellen SG-Zuschnitte und für die empfohlenen SG-Zuschnitte.
- ▣ Da sich die Leitung auf Köpfe und nicht auf VzÄ bezieht und in der Abteilung ein hoher Anteil an Teilzeitkräften besteht, wurden die ermittelten VzÄ mit 35% multipliziert und das Ergebnis gerundet, um die voraussichtliche Anzahl der Köpfe pro SG zu errechnen.
- ▣ **Bei den SGL, denen noch Anteile für Sachbearbeitung verbleiben, können diese zur Deckung des Personalmehrbedarfs des jeweiligen Sachgebiets eingesetzt werden.**

Näherungsschätzung für die SGL

Folgende Tätigkeiten wurden für die SGL auf Grundlage von Referenzwerten und Aufgabenpaketen für Führungskräfte nach einer Abstimmung mit den SGL in die Näherungsschätzung einbezogen:

Personalbezogene Leitungsaufgaben, Mitarbeiter führen
Steuerung, Aufgaben lenken, organisieren und kontrollieren
Dienstbesprechungen, Kooperation auf Leitungsebene
Konzeptionelle Tätigkeiten und Schnittstelle zur Politik
Unterstützung der Sachbearbeitung
Vernetzung und Kommunikation
Widersprüche und Beschwerdemanagement
Sonstige Tätigkeiten

- Die errechneten Leitungsanteile orientieren sich an den Köpfen im jeweiligen SG.
- Ein **größerer Prozentsatz (ca. 50%) der errechneten Leitungsanteile entfällt jedoch auf Grundsatztätigkeiten**, wie Unterstützung der Sachbearbeitung in komplexen Einzelfällen, Konzeptionelles, Widerspruchs- und Beschwerdebearbeitung, Vernetzung und Vertragsmanagement.

Näherungsschätzung für die SGL

Alte Aufbauorga				
SG	Köpfe aktuell	Köpfe mit Ausbau + Digitalisierung	Köpfe gerundet	Köpfe mit Ausbau + Digitalisierung
01	15,85	20,51	16,00	21,00
02 + stlv. Abtl.	19,91	30,86	20,00	31,00
03	11,09	14,14	11,00	14,00
04	6,23	8,59	6,00	9,00

Neue Aufbauorga				
SG	Köpfe aktuell	Köpfe mit Ausbau + Digitalisierung	Köpfe gerundet	Köpfe mit Ausbau + Digitalisierung
01 Aufnahme	8,98	10,45	9,00	10,00
02 + stlv. Abtl. FB+ TL Ki	11,51	16,01	12,00	16,00
03	11,09	14,14	11,00	14,00
04	6,23	8,59	6,00	9,00
05 Tagespflege	6,86	10,07	7,00	10,00
06 Personal	8,40	14,85	8,00	15,00

Näherungsschätzung für die SGL

con_sens empfiehlt die Besetzung der SGL-Stellen nach der empfohlenen Aufbauorganisation wie folgt:

Alte Aufbauorganisation					
SG	SGL	Näherungsgeschätzer Stellenumfang SGL aktuell	Empfohlener Stellenumfang SGL aktuell	Näherungsgeschätzer Stellenumfang SGL 2022	Empfohlener Stellenumfang SGL 2022
01	Herr Lobenstein	1,37	0,00	1,46	0,00
02 + stlv. Abtl.	Frau Fleck	1,70	0,00	1,90	0,00
03	Frau Knobloch	0,90	0,90	0,94	1,00
04	Herr Krombach	0,80	0,80	0,86	0,90
Neue Aufbauorganisation					
SG	SGL	Näherungsgeschätzer Stellenumfang SGL aktuell	Empfohlener Stellenumfang SGL aktuell	Näherungsgeschätzer Stellenumfang SGL 2022	Empfohlener Stellenumfang SGL 2022
01 Aufnahme	Herr Lobenstein	0,86	0,90	0,90	0,90
02 + stlv. Abtl.	Frau Fleck	1,01	1,00	1,06	1,00
03	Frau Knobloch	0,90	0,90	0,94	1,00
04	Herr Krombach	0,80	0,80	0,86	0,90
05 Tagespflege	NN	0,82	0,80	0,88	0,90
06 Personal	NN	0,84	0,90	0,96	1,00

Gesamtüberblick über die Ergebnisse der Personalbemessung

Sachgebiet	VzÄ Bedarf Aufgabe SOLL 2018	VzÄ Bedarf Aufgabe SOLL 2019/2020	VzÄ Bedarf Aufgabe SOLL 2021/2022	03/2018 tatsächlich besetzt	Stellenplan 03/2018	Differenz zu Stellenplan 03/2018	Differenz Bedarf 2018 zu tatsächlicher Besetzung 2018
SG 01							
Gesamtbedarf Aufnahme	6,65	7,20	7,74	4,32	6,19	0,46	2,33
Gesamtbedarf Tagespflege	5,08	6,27	7,46	4,31	5,89	-0,80	0,78
Gesamt SG 01	11,74	13,47	15,20	8,63	12,08	-0,34	3,11
SG 02							
Gesamtbedarf Personal	6,23	8,61	11,00	3,27	3,35	2,87	2,96
Gesamtbedarf Teamleitung	2,18	2,62	3,06	2,00	2,00	0,18	0,18
Gesamtbedarf Fachberatung und Verwaltung	6,35	7,57	8,80	4,00	4,50	1,85	2,35
Gesamt SG 02	14,75	18,80	22,86	9,27	9,85	4,90	5,48
SG 03							
Gesamt SG 03	8,21	9,34	10,47	8,42	8,71	-0,49	-0,20
SG 04							
Gesamt SG 04	4,82	5,73	6,64	4,41	5,94	-1,11	0,41
Stellenbedarf SGL	5,3	5,3	5,7		4	1,3	
Gesamter Stellenbedarf	44,82	52,65	60,87	30,72	40,57	4,25	8,80
Stellenbedarf Abteilungsitg.	1,18				1	0,18	Der Mehrbedarf wurde der stlv. Abtltg. zugeschlagen und ist im Stellenbedarf der SGL enthalten.
Stellenbedarf Vorzimmer	1,12				1	0,12	Der Mehrbedarf wurde der Verwaltungskraft des SG 02 zugeschlagen und ist in deren Stellenbedarf enthalten.
Wegen Rundungen der detaillierten Anteile leichter VzÄ Unterschied im SG 04 zur Zusammenfassung im SG 04							
VzÄ-Bedarf in Angestellte umgerechnet							

Gesamtüberblick über die Ergebnisse der Personalbemessung

Personalmehrbedarfe in VzÄ	2018	2019/2020	Prognose 2021/2022
Stellenbedarf im Vergleich zum Stellenplan 03/2018	4,25	12,07	20,29

Der deutliche Mehrbedarf ist durch den Ausbau der Kindertagesstätten und dem damit verbundenen deutlichen Zuwachs an Personal in den städtischen Kitas bedingt.

Zum Ende 2017 waren insgesamt 1250 Mitarbeitende in den städtischen Kitas beschäftigt. Durch den Ausbau der Kitas von 52 auf 78 (inklusive Ersatzneubauten) sind nicht nur mehr Kitas und Plätze, sondern auch insgesamt mehr Fachkräfte durch die Verwaltung zu betreuen.

Auch vor diesem Hintergrund wird empfohlen, Ende 2020 die Personalbemessung fortzuschreiben um eine valide Personalbedarfsrechnung für 2021 zu erhalten.

Gesamtüberblick über die Ergebnisse der Personalbemessung Entscheidung der Verwaltung

Durch die Entscheidung der Verwaltung zukünftig 5 Sachgebiete einzuführen. Ist der Personalmehrbedarf geringer. Jedoch wird wie bereits empfohlen Ende 2020 die Personalbemessung fortgeschrieben um eine valide Personalbedarfsrechnung für 2021 zu erhalten.

Personalmehrbedarfe in VzÄ		2019/2020	Prognose 2021/2022
Stellenbedarf im Vergleich zum Stellenplan 03/2018		11,48	20,29

Zusammenfassung

Gesamteindruck und Ausblick

- In der Abteilung wird eine engagierte, fachkompetente und reflektierte Arbeit von motivierten Fach- und Führungskräften geleistet.
- Ein Großteil der Herausforderungen ist nur übergreifend über eine optimierte Aufbauorganisation, Reduzierung von Schnittstellen und übergreifende Kommunikationsstrukturen sowie stärkerem Fokus auf strategisches Handeln und Wahrnehmung der Aufgabe der Gesamtverantwortung für die Kindertagesbetreuung der Stadt Mainz zu lösen.
- Die meisten Schnittstellen-Probleme lassen sich aus unserer Sicht mit einer optimierten Nutzung digitaler Möglichkeiten lösen.
- con_sens empfiehlt, die errechneten Personalmehrbedarfe im Stellenplan zu realisieren, um eine bürgerfreundliche und rechtskonforme Aufgabenwahrnehmung sowie optimierte Zusammenarbeit mit den Schnittstellen und Sicherstellung der strategischen Weiterentwicklung der Abteilung sicherzustellen.
- Die Umsetzung der Empfehlungen sollte strukturiert über einen Zeitraum von ca. 3 Jahren erfolgen.