



Wir unternehmen Veränderung.

Weiterentwicklung der Organisationsstruktur im Fachbereich Bildung und Soziales
- Projektgruppensitzung Nr. 4 | Ergebnisbericht-Fortschreibung (final) -

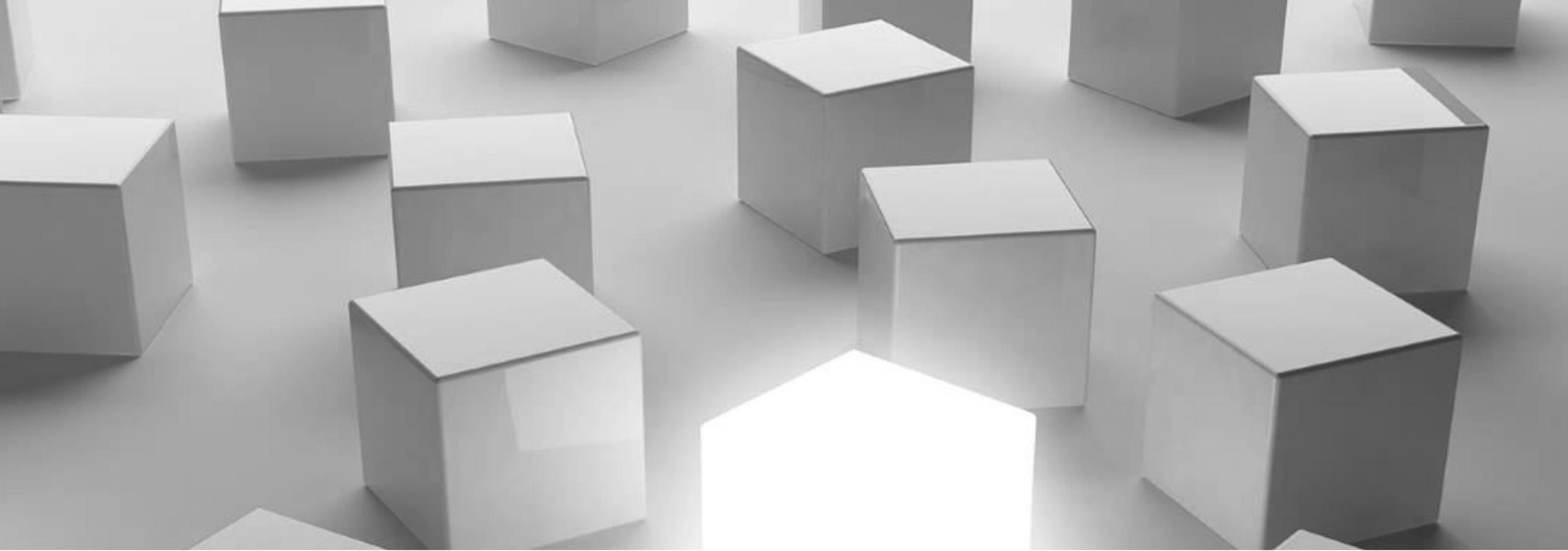
Ulm, 02.11.2021 | Simon Grün und Claudia Reiser

Stadt Ulm

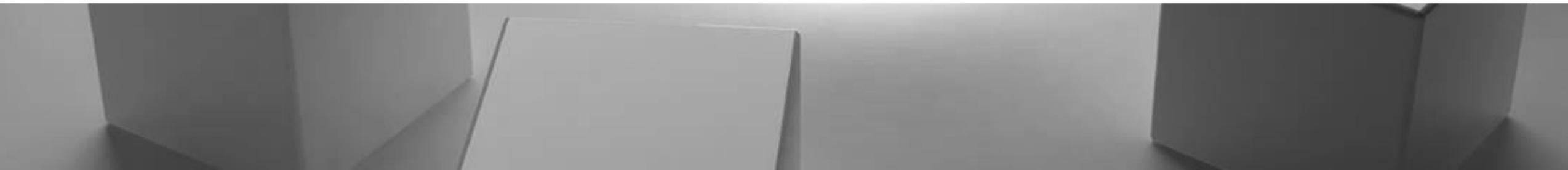
ulm

Inhaltsverzeichnis

	Seite
Vorbemerkungen	3
Kapitel 1 – Aufgabenwahrnehmung	10
Kapitel 2 – Aufbauorganisation	18
Kapitel 3 – Ablauforganisation	38
Kapitel 4 – weitere Themenfelder	47
Kapitel 5 – Zusammenfassung und Empfehlungen	57



Vorbemerkungen



Vorbemerkungen (I)

Allgemein

- Der vorliegende Bericht fasst die **wesentlichen Ergebnisse** der Organisationsentwicklung zusammen. Der Bericht ist so aufgebaut, dass in den einzelnen Kapiteln vor allem diejenigen Themen und Punkte aufgegriffen werden, bei denen sich **Besonderheiten** in der Analyse ergeben haben bzw. **Optimierungsansätze** gesehen werden. Nicht erwähnte Aufgabenfelder weisen somit keine Auffälligkeiten auf.
- IMAKA hat bei der Durchführung der Organisationsentwicklung auch **Erfahrungswerte** aus ähnlichen, bei kommunalen Gebietskörperschaften realisierten Projekten herangezogen, ohne diese direkt auf die Stadtverwaltung Ulm zu übertragen.
- Die im nachfolgenden Text verwendete Bezeichnung „**Vollzeitäquivalent**“ (**VZÄ**) entspricht dem allgemeinsprachlich verwendeten Begriff „Stelle“.
- Bei den ausgesprochenen Empfehlungen handelt es sich **zum Teil um anspruchsvolle Zielsetzungen zur Optimierung der Verwaltung**. Der Grad der inhaltlichen und zeitlichen Zielerreichung kann dabei durch externe Faktoren, wie beispielsweise kommunalpolitische Gegebenheiten oder personalwirtschaftliche Rahmenbedingungen, beeinflusst werden.
- Die Organisationsentwicklung wurde **in enger Zusammenarbeit mit den Beteiligten** der Stadtverwaltung Ulm durchgeführt.
- Für die **gute und vertrauensvolle Zusammenarbeit** mit allen Beteiligten bedankt sich IMAKA an dieser Stelle herzlich.

Vorbemerkungen (II)

Auftrag

- Aufgrund von anstehenden **Ruhestandseintritten der beiden Abteilungsleitungen KIBU und KITA** soll im Rahmen eines Weiterentwicklungsprozesses die Zusammenlegung der Abteilungen KIBU und KITA geprüft werden.
- In Anbetracht der sich abzeichnenden Verschlechterung der Finanzlage, soll **die Qualität der Planung und der Betreuungsangebote** weiterhin sichergestellt werden.
- Die Stadtverwaltung Ulm möchte insbesondere die **Aufgabenerledigung und die Arbeitsabläufe in der Abteilung KIBU und KITA effizienter gestalten** und mithilfe externer Unterstützung überprüfen. Dabei steht der Blick auf eine effektive und effiziente **Aufbauorganisation** im Vordergrund.
- Neben der **Optimierung von Abstimmungsprozessen, Verringerung von Schnittstellen** (durch z. B. Zusammenlegung von Abteilungen und/oder Sachgebieten) sollen auch **Synergien im ganzheitlichen Rahmen** bzgl. Planung, Abrechnung und Entwicklung von pädagogischen Konzepten – z.B. in der Sozialraumorientierung – erreicht werden.
- Da Nachhaltigkeit und tatsächliche Wirkung nur durch eine Akzeptanz und Identifikation stiftendes Miteinander aller Beteiligten erreichbar sind, **werden Führungskräfte der relevanten Ebenen (und wo angezeigt auch ausgewählte Mitarbeitende) aktiv in die Untersuchung mit einbezogen.**

Vorbemerkungen (III)

Projektstruktur

- Das **Beraterteam vonseiten IMAKA** besteht aus Herrn Grün (Projektleitung) und Frau Reiser (Fachberaterin).
- Die **Projektleitung** vonseiten der Stadtverwaltung hat Frau Bürgermeisterin Mann inne.
 - Koordiniert und unterstützt wird Frau Mann von der **Geschäftsstelle des Projekts**: Frau Weber (Trainee), Herr Kienle (Sozialplanung) und Herr Gerstenberg (Controlling).
- Die **Projektgruppe** besteht aus Vertretern der verschiedenen Abteilungen des Fachbereiches Bildung und Soziales, einer Vertretung der zentralen Dienste und des Personalrats. Konkret sind diese:
 - Abteilung KIBU: Herr Reck, Frau Kufner
 - Abteilung KITA: Frau Gabelmann, Frau Lehner, Frau Fuchs
 - Abteilung BS: Frau Williams
 - Abteilung SO: Frau Eberhardt
 - Abteilung ZSD/P: Frau Felk
 - Personalrat: Frau Gebhardt
 - Team BM2: Frau Mann, Herr Kienle, Herr Gerstenberg, Frau Weber

Vorbemerkungen (IV)

Projektstruktur

- Im Rahmen des Projektes wurden **dreizehn Einzelinterviews** mit den **Führungskräften** und ausgewählten **Mitarbeitenden** geführt. Ziel dieser Gespräche war es, die **Ist-Situation** aus Sicht der Beschäftigten zu erheben und evtl. **Ansatzpunkte für Optimierungsmaßnahmen** und wichtige Aspekte für die mögliche Zusammenführung der Abteilungen KIBU und KITA zu ermitteln.
 - Abteilung KIBU: Herr Scheffold, Herr Reck, Frau Kufner
 - Abteilung KITA: Frau Gabel-Müller, Frau Gabelmann, Frau Lehner, Frau Fuchs
 - Abteilung SO: Herr Sauter, Herr Krämer, Frau Eberhardt
 - Abteilung BS: Frau Williams
 - Externe: Frau Neidlinger (Sprecherin der freien nichtkirchlichen Träger), Herr Wiese (GEB-Vorsitzender)
- Im Rahmen des Projektes wurden außerdem **Workshops mit Mitarbeitenden** aus den beiden Abteilungen durchgeführt. Zuerst wurden je Abteilung ein Halbtagesworkshop (je 12 TN) und dann ein gemeinsamer ganztägiger Workshop (14 TN) durchgeführt. Ziel dieser Veranstaltungen war es, die **Mitarbeitenden in den Entwicklungsprozess einzubeziehen** sowie **themen- und aufgabenbezogene Überschneidungen der Abteilungen** zu analysieren.
- Die relevanten Erkenntnisse aus den Interviews und den Workshops sind **in diesem Bericht thematisch verarbeitet** und nicht gesondert dargestellt. Hierbei sei auf die Präsentation der zweiten Projektgruppensitzung am 16.07.2021 oder die Fotoprotokolle der Workshops verwiesen.

Vorbemerkungen (V)

Terminübersicht



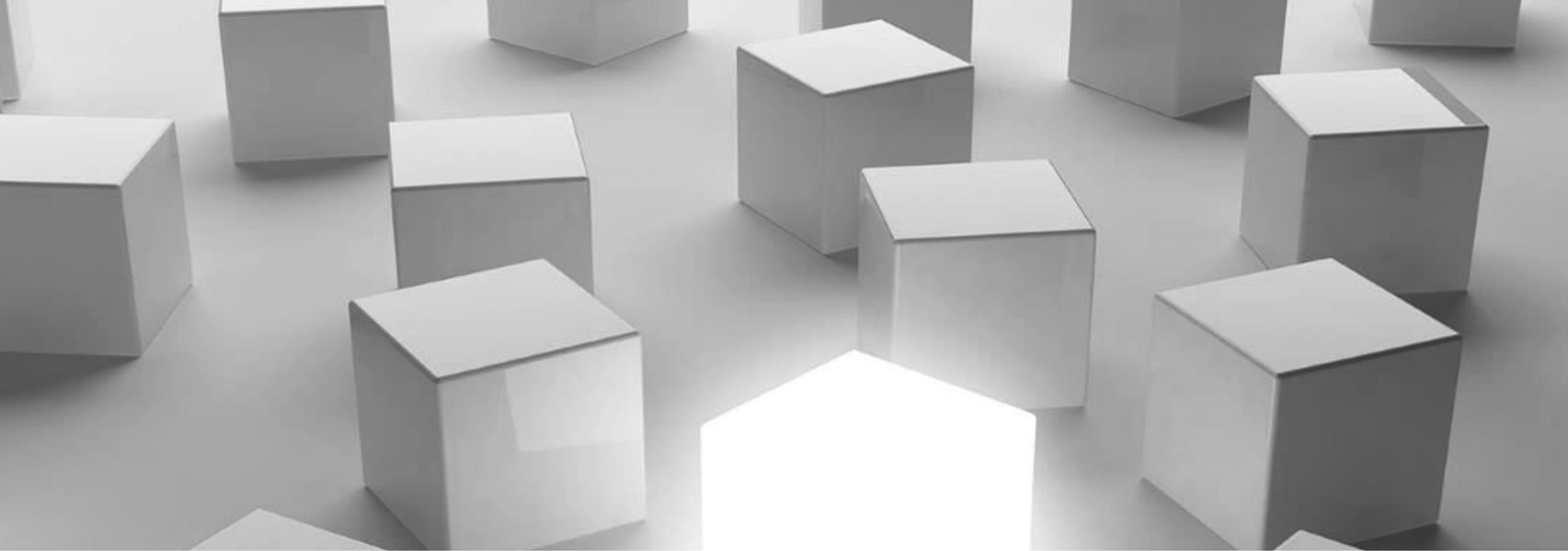
Datum	Uhrzeit	Name, Funktion
Montag, 03.05.2021	15:30–17:00 Uhr	Auftragsklärung und Vorbesprechung (Frau BM Mann, Herr Gerstenberg, Herr Kienle, Frau Baumgartl, Herr Krauß und Herr Grün)
Donnerstag, 20.05.2021	9:00 bis 12:00 Uhr	Auftaktsitzung Projektgruppe (Nr. 1)
Dienstag, 29.06.2021	Jeweils 1 Std.	Interviews zur Weiterentwicklung des FB BuS (Frau Williams, Frau Lehner, Frau Fuchs, Herr Krämer)
Montag, 05.07.2021	Jeweils 1 Std.	Interviews zur Weiterentwicklung des FB BuS (Frau Eberhardt, Frau Kufner, Frau Gabel-Müller, Frau Gabelmann, Herr Reck, Herr Scheffold, Herr Sauter)
Donnerstag, 08.07.2021	09:00 bis 10:00	Interview zur Weiterentwicklung des FB BuS (Frau Neidlinger)
Freitag, 16.07.2021	10:00 bis 12:00	Projektgruppen-Sitzung Nr. 2
Dienstag, 20.07.2021	10:00 bis 11:00	Interview zur Weiterentwicklung des FB BuS (Herr Wiese)

Vorbemerkungen (VI)

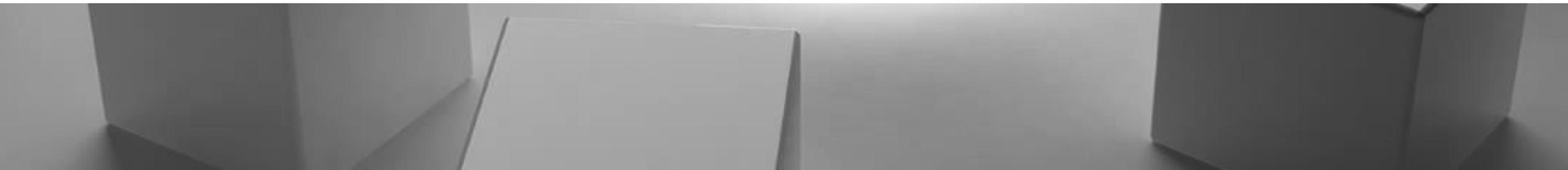
Terminübersicht



Datum	Uhrzeit	Name, Funktion
Mittwoch, 08.09.2021	9:00 bis 13:00	Workshop mit Abteilung KITA
Montag, 20.09.2021	9:00 bis 13:00 13:30 bis 14:30	Workshop mit Abteilung KIBU Rücksprache mit Frau BM Mann
Freitag, 01.10.2021	9:00 bis 16:00	Gemeinsamer Workshop KIBU/KITA
Montag, 18.10.2021	9:00 bis 12:00	Projektgruppen-Sitzung Nr. 3
Dienstag, 02.11.2021	14:00 bis 16:30	Projektgruppen-Sitzung Nr. 4
Donnerstag, 11.11.2021	08:30 bis 10:00	Mitarbeitenden-Information zur neuen Aufbauorganisation



Kapitel 1 – Aufgabenwahrnehmung



1. Aufgabenwahrnehmung

Abteilung KIBU

- In der Abteilung KIBU werden **in drei Sachgebieten** gemäß den IMAKA vorliegenden Unterlagen folgende **wesentliche Aufgaben** wahrgenommen:
 - Kindergartenbedarfsplanung für die Stadt Ulm, Sicherstellung Rechtsansprüche
 - Umsetzungsmanagement: Platz- und Ganztagesausbau
 - Investitionskostenzuschüsse und Betriebskostenzuschüsse für freie Träger (einschl. Betriebskindergärten)
 - Haushaltsplanung, Controlling
 - IT Bereich, IuK, Fachverfahren etc.
 - FAG-Abrechnung
 - Interkommunaler Kostenausgleich
 - Beitragsberechnung (aller Einrichtungen in Ulm sowie Kindertagespflege)
 - Vertragswesen mit den freien Trägern, Widersprüche
 - Finanzielle Förderung der freien Träger
 - trägerübergreifende strategische und operative Steuerung und Planung, Beteiligung aller freien Träger
 - Familienbüro: Wegweiser-Beratung und Platzkoordination

1. Aufgabenwahrnehmung

Abteilung KITA (I)

- In der Abteilung KITA werden **in sechs Sachgebieten** gemäß den IMAKA vorliegenden Unterlagen folgende **wesentliche Aufgaben** wahrgenommen:
 - **Betrieb von (aktuell) insg. 33 städtischen Kindertageseinrichtungen und zwei KIFAZ:**
 - Betreiberverantwortung (Planung, Organisation, Sicherheit, Qualität, IT)
 - Antrag und Änderungen der Betriebserlaubnisse
 - sächliche Ausstattung der Einrichtungen
 - Führung der Kindergartenleitungen (= Sachgebietsleitungen)
 - Personalgewinnung und –Entwicklung, Ausbildung, Fortbildung
 - Verantwortung für die Auszubildenden, die Freiwilligen im sozialen Jahr (FSJ)
 - Konzeptionsumsetzung und –Entwicklung, Qualitätsentwicklung und -Sicherung
 - Kooperationsverantwortung
 - Planung und Durchführung von Fortbildungen

1. Aufgabenwahrnehmung

Abteilung KITA (II)

- **KiTa-Verwaltung:**
 - KiTa-Bedarfsplanung (städtischer Träger)
 - Haushaltsplanung und -Vollzug, Rechnungswesen
 - Controlling und Berichtswesen
 - Widersprüche, Zuschüsse
 - Betreuungsverträge
 - laufende Gebührenverwaltung, Abrechnung Essensgelder
 - Allgemeine Einnahmen- und Ausgabenverwaltung
 - IT: Ausstattung der Kitas und der Kitaverwaltung und Betreuung, Statistik, Digitalisierung
 - Fachberatung (trägerübergreifend: Qualifizierung der Fachkräfte, Bundesprogramm wie Sprach-KiTa)

1. Aufgabenwahrnehmung

Erste Bemerkungen IMAKA (I)

- Die beiden Abteilungen **unterschieden** sich im wesentlichen durch die unterschiedlichen Rollen:
 - **städtischer Betreiber** von Kindertageseinrichtungen (KITA)
 - Steuerung, Koordination und Verwaltung **freier Träger** (KIBU)
 - Dadurch zeichnet sich
 - die Abteilung **KITA** durch einen großen Bereich mit **erzieherischem bzw. sozialpädagogischem Schwerpunkt aus** (fünf Teams mit 33 Sachgebieten = Einrichtungen)
 - und die Abteilung **KIBU** mit einem **Gesamt- und finanz-planerischen Schwerpunkt aus**.
 - Das **Familienbüro** im Sachgebiet 3 der Abteilung KIBU nimmt eine eher besondere Rolle zwischen Platzkoordination und Wegweiserberatung ein.
 - Auch in der Abteilung **KITA** gibt es durch die **Fachberatung** als Stabsstelle eine trägerübergreifende Grundausrichtung in Bezug auf Qualifizierung der Fachkräfte, Bundesprogramme und Zertifizierungen
- Es zeigen sich Anhaltspunkte für eine **nicht durchgängig plausible Trennung** aufgrund der verschiedenen Rollen und der in beiden Abteilungen trotzdem notwendigen Professionen „Verwaltung“ und „Pädagogik“.

1. Aufgabenwahrnehmung

Erste Bemerkungen IMAKA (II)

- **Gemeinsamkeiten** zeigen sich insbesondere
 - in der Steuerung und Verwaltung der städtischen Organisationsstruktur durch **die beiden Sachgebiete 1**
 - Finanzen, Organisation und Personal (KITA)
 - Finanzen und Organisation (KIBU)
 - Hier fallen die Expertise betreffend **thematisch ähnlicher Aufgaben** an (Organisation, IuK, Personalwirtschaft, Haushalt), jedoch mit unterschiedlichem Blickwinkel und teilweise unterschiedlichen Mengen.
- Eine **wesentliche Besonderheit** aus Sicht von IMAKA ist die Aufteilung des Themas Gebühren und Gebühreneinzug, bei dem sich die Rolle der städtischen Hoheit mit dem des städtischen KiTa-Trägers vermischt:
 - In der Abteilung KITA werden die **Verträge** für die städtischen Plätze erstellt und der Gebühreneinzug vollzogen, während in der Abteilung KIBU die **Beitragshöhe** berechnet wird und dies auch für die freien Träger geschieht.
 - Diese Aufgabenzuteilung erscheint aus Sicht von IMAKA zwar hoch spezialisiert, führt jedoch zu **vielen internen Schnittstellen** (s. gemeinsamer Workshop vom 01.10.2021).

1. Aufgabenwahrnehmung

Erste Bemerkungen IMAKA (III)

- Im Rahmen der Pandemie haben sich verstärkt die freien Träger an die Stadt gewandt und nach gemeinsamen Vorgehens-Standards gefragt. Dies sind in der Regel **Fragen zur Organisation des Dienstbetriebes**, welche auch schon vor der Pandemie vorhanden waren.
- Bisher waren diese Aufgaben teilweise durch die verschiedenen Abteilungs-Rollen getrennt oder nicht klar verortet – und es wurde gegenseitig aufeinander verwiesen.
- Sicher war der erhöhte Bedarf in großen teilen pandemiebedingt. Nach außen hin sollte im Sinne eines „**Träger- bzw. Betreiber-Sparring**“ möglichst wenige Personen benannt werden („one face to the customer“).

1. Aufgabenwahrnehmung

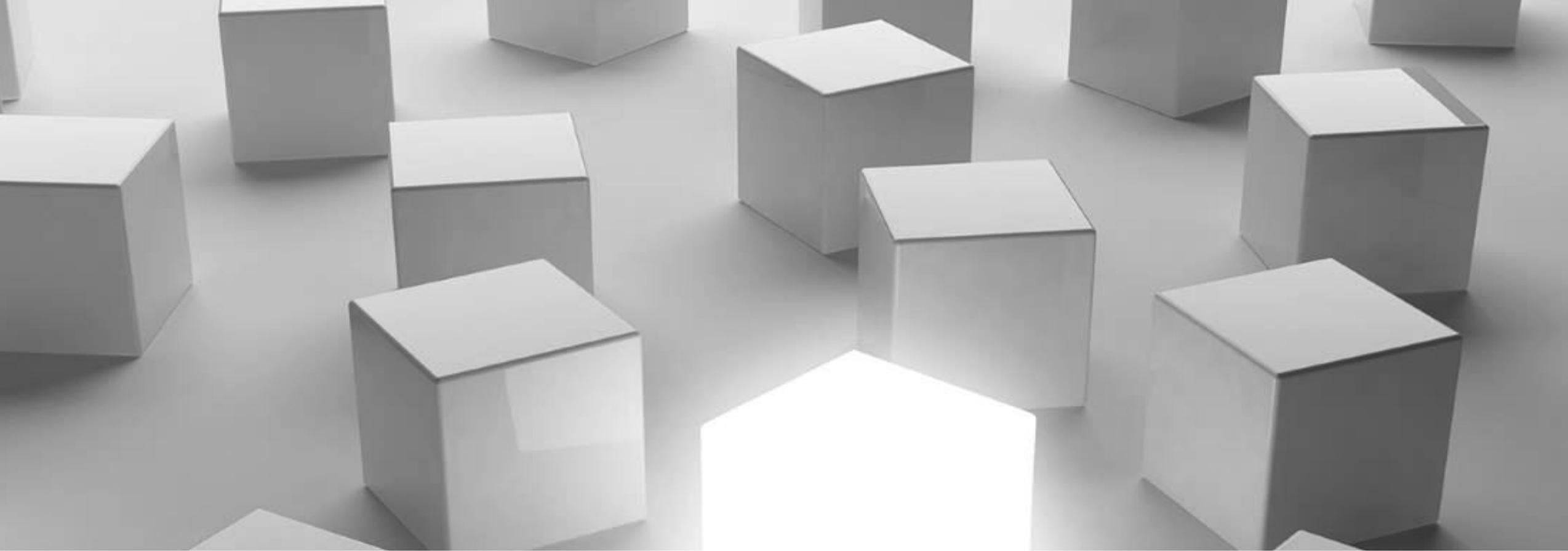
Empfehlungen IMAKA

Empfehlung 1:

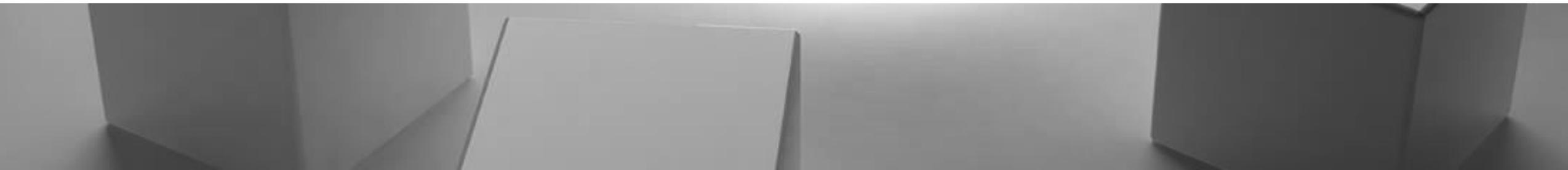
- IMAKA empfiehlt grundsätzlich die **Zusammenführung von kompetenzorientierten Aufgabenbereichen** – unabhängig der bisherigen Blickwinkel städtischer oder freier Träger.
 - Die inhaltliche Organisation und Führung des städtischen Trägers steht dabei relativ solitär und bleibt aus Sicht von IMAKA eher unverändert – dies betrifft die fünf Teams mit den insg. 33 Sachgebieten.
 - Die **strukturelle und finanzielle Führung** beider Abteilungen weist viele Gemeinsamkeiten auf, es könnte Wissen an weniger Stellen gebündelt und somit Schnittstellen reduziert werden (Beispiel: Gebührenberechnung und Einzug). Auch entsprechende **Vertretungsregelungen** könnten somit breiter aufgestellt werden.
 - Im interkommunalen Vergleich zeigt sich dies als die gängigere Praxis.
 - Idee: Zusammenlegung der Sachgebiete 1 und eine kompetenzorientierte Binnenstruktur.

▪ **Empfehlung 2:**

- Die Verortung einer **zentralen Stelle, die zum Dienstbetrieb und zur Fachlichkeit an freie Träger Auskünfte erteilt**, scheint angezeigt. Für die Fragen zum Dienstbetrieb könnte die Stelle „trägerübergreifende Steuerung“ und für pädagogische Fragen die pädagogische SGL zuständig sein.

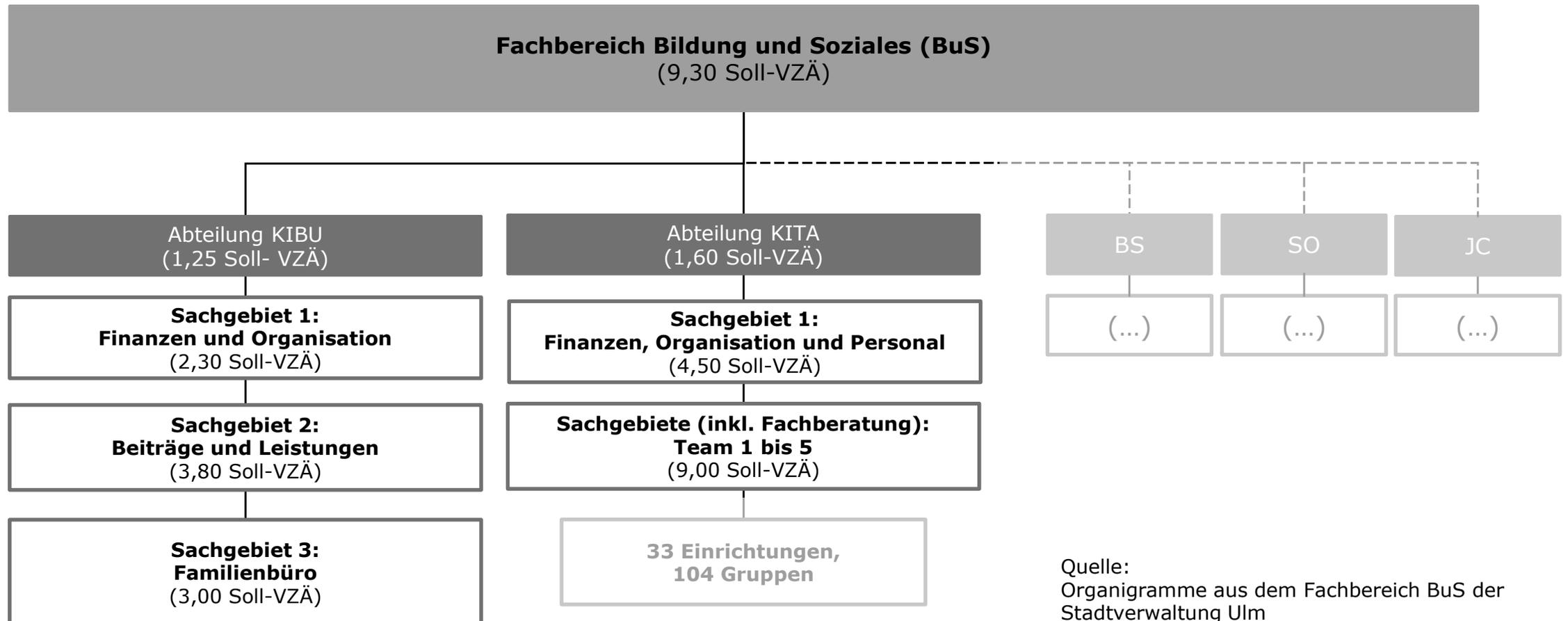


Kapitel 2 – Aufbauorganisation



2. Aufbauorganisation Aktuelle Situation (I)

Schematische Darstellung



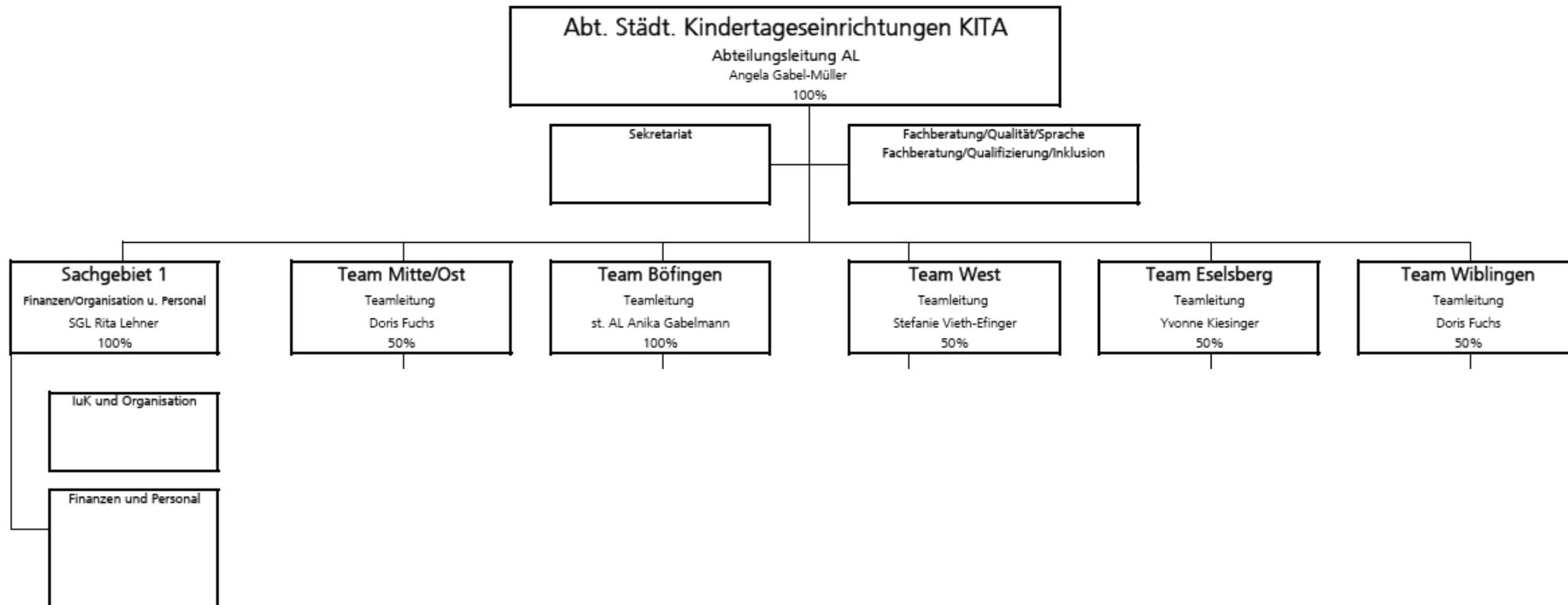
2. Aufbauorganisation Aktuelle Situation (II)

Internes Organigramm KIBU

Abteilung KIBU		
Stand 01.06.2021		
Abteilungsleitung		
Herr Scheffold (StV: Herr Reck)		
Sekretariat		
Sachgebiet I Finanzen und Organisation	Sachgebiet II Beiträge und Leistungen	Sachgebiet III Familienbüro
Sachgebietsleitung Frau Kufner (StV: Herr Scheffold)	Sachgebietsleitung Herr Reck (StV: Herr Scheffold)	Sachgebietsleitung Herr Reck (StV: Herr Scheffold)

2. Aufbauorganisation Aktuelle Situation (III)

Internes Organigramm KITA (beschränkt auf Verwaltung durch IMAKA)



2. Aufbauorganisation Fachbereich Bildung und Soziales (Ist, I)

- Der Fachbereich Bildung und Soziales gliedert sich bisher auf in insgesamt **fünf Abteilungen**. Im Rahmen dieses Projekts besteht der **Fokus auf den Abteilungen KIBU und KITA**.
 - In KITA sind die Einrichtungen nicht von der Untersuchung betroffen.
 - KIBU (10,35 Soll-VZÄ) und KITA (15,10 Soll-VZÄ) haben zusammen gem. Stellenplan vom 01.05.2021 **25,45 Soll-VZÄ**.
- Ein **Zusammenlegen beider Abteilungen** wurde am 16.07.2021 in der zweiten Projektgruppen-Sitzung beschlossen. Überlegungen dazu existieren innerhalb der Stadtverwaltung schon einige Zeit. Vor 2006 waren die beiden Abteilungen ursprünglich in einer Abteilung zusammen.
- **Im interkommunalen Vergleich zeigt sich Trennung der Abteilungen als eher untypisch** – was die Aufgaben und die Rollen darin keinesfalls unnötig macht, im Gegenteil: Eine klare Aufgabenteilung zwischen städtischem KiTa-Betrieb und der Gesamtplanung Kinderbetreuung ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor für diesen Arbeitsbereich.
 - Es sei an dieser Stelle hervorgehoben und gewürdigt, dass die **adäquate Beteiligung und Steuerung der freien Träger auch aufgrund der Fokussierung der Aufgaben in KIBU** heute so erfolgreich sind und in den Interviews auch entsprechend gelobt wurden.
 - Gleichzeitig ist hier die Rückmeldung, dass dies von außen betrachtet nicht an der Organisationsstruktur festgemacht wird, sondern eher an **definierten Rollen und Aufgaben**. Dies gilt es in der neuen Struktur zu berücksichtigen.

2. Aufbauorganisation Fachbereich Bildung und Soziales (Ist, II)

- Neben der Entwicklung einer zukunftsfähigen Binnenstruktur werden auch die Schnittstellen zu den anderen Abteilungen und den externen Stakeholdern berücksichtigt.

- **Wesentliche interne Schnittstellen** bestehen zu
 - Zentralen Diensten (im wesentlichen Organisation, Personal, IT)
 - Abteilung SO (im wesentlichen Jugendamt, Eingliederungshilfe)
 - Abteilung BS (im wesentlichen Schulkindbetreuung und Schulkindergärten)
 - Hinweis:
Mit der Organisationsverfügung vom 10.05.2021 wurde beschlossen, dass ab 01.01.2022 die **Verpflegung** in der Kinderbetreuung zentral vom Sachgebiet Bildung, Ernährung, Betreuung organisiert wird.
 - Abteilung Zentrales Gebäudemanagement
 - Sozialplanung

2. Aufbauorganisation Fachbereich Bildung und Soziales (Ist, III)

- **Wesentliche externe Schnittstellen** bestehen zu:
 - Freie Träger
 - KVJS
 - Eltern und GEB/Gesamtelternbeirat
 - Tagespflegepersonen
 - Grundschulen
 - Fachschulen für Sozialpädagogik

- Aus Sicht von IMAKA sind die wesentlichen Schnittstellen **kein Hindernis für einen Zusammenschluss der Abteilungen.**
- Wie generell bei Schnittstellen ist darauf zu achten, diese an die Aufgaben und Verantwortlichkeiten auch in einer neuen Struktur zu knüpfen und nach innen wie außen zu kommunizieren.

2. Aufbauorganisation Erste Bemerkungen

- Die Aufbauorganisation beider (bisherigen Abteilungen) erscheint **insgesamt schlüssig**.
- **Besonderheiten in der Abteilung KIBU sind aus Sicht von IMAKA:**
 - Die Aufgaben des **Familienbüros** entsprechen gemäß den Schilderungen der Mitarbeitenden und deren Qualifikation einem breit gefächerten Mischarbeitsplatz: Planung und Steuerung der KiTa-Platzbelegung, KiTa-Portal sowie pädagogische Beratung einschließlich Wegweiserberatung für die vorschulische Kinderbetreuung Ulm
 - Das **Sachgebiet 1** Finanzen und Organisation und das **Sachgebiet 2** Beiträge und Gebühren könnte thematisch und von der Größe gesehen her ein gemeinsames Sachgebiet sein mit einer entsprechenden Binnenstruktur.
- **Besonderheiten der Abteilung KITA sind aus Sicht von IMAKA:**
 - Verortung der **Fachberatung** in KITA, obwohl die Fachberatung auch trägerübergreifend (Tendenz KIBU) arbeitet.

2. Aufbauorganisation

Zukünftiger Aufbau – Übersicht möglicher Varianten

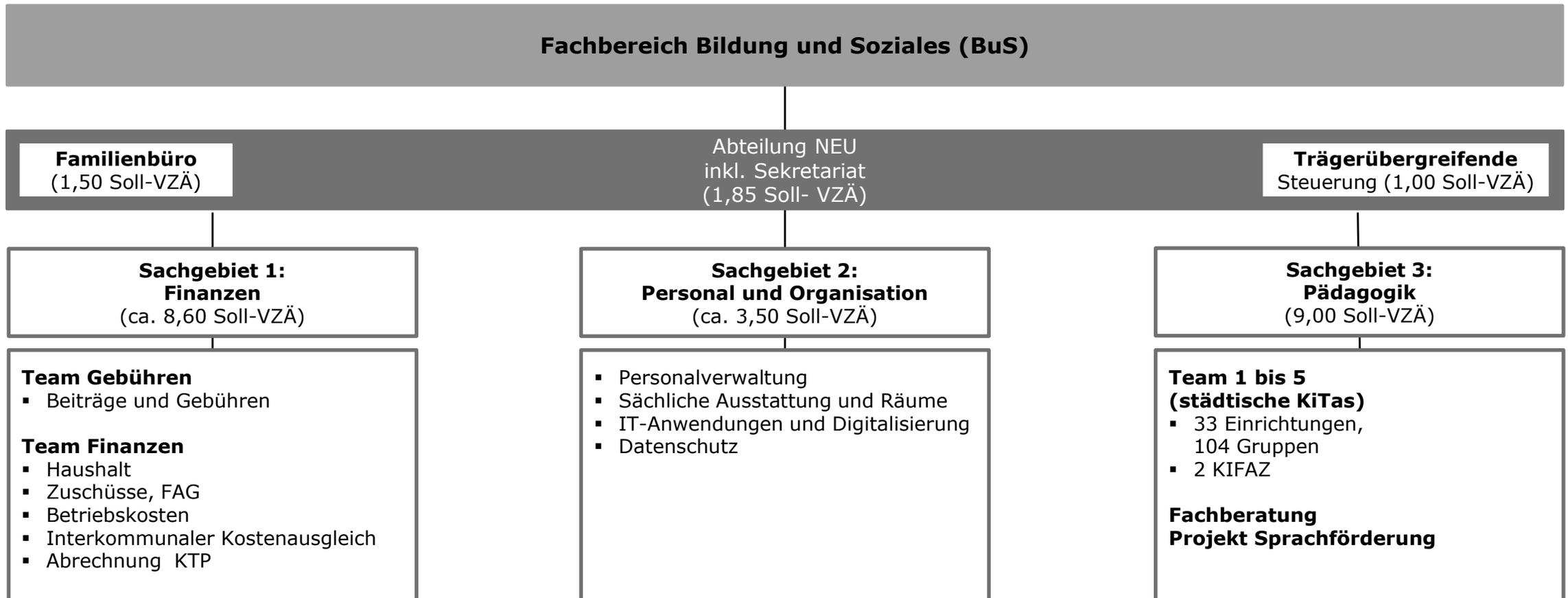
Aus Sicht von IMAKA ergeben sich folgende aufbauorganisatorische **Überlegungen bzw. Gestaltungsvarianten**:

Variante 1	<p>Neue Binnenstruktur mit <u>drei Sachgebieten</u>: SG 1 Finanzen, SG 2 Personal und Organisation und SG 3 städtische KiTas</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Zusammenführung zu drei „Kompetenzbereichen“ ▪ Trägerübergreifende Steuerungsstelle und Familienbüro jeweils als Stabsstelle
Variante 2	<p>Neue Binnenstruktur mit <u>zwei Sachgebieten</u>: SG 1 Finanzen, Personal und Organisation („Verwaltung“) und SG 2 städtische Kindertageseinrichtungen</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Zusammenführung in zwei „Kompetenzbereichen“ (Verwaltung und Pädagogik) ▪ Zusammenführung der städtischen und trägerübergreifenden Verwaltungsaufgaben in einem SG
Variante 3	<p>Neue Binnenstruktur mit <u>zwei Sachgebieten</u>: SG 1 Finanzen, Personal und Organisation („Verwaltung“) und SG 2 städtische Kindertageseinrichtungen und einer Stabsstelle</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Zusammenführung in zwei „Kompetenzbereichen“ (Verwaltung und Pädagogik) ▪ Trägerübergreifende Steuerungsstelle inkl. Familienbüro als Stabsstelle

2. Aufbauorganisation

Zukünftiger Aufbau – Variante 1 (I)

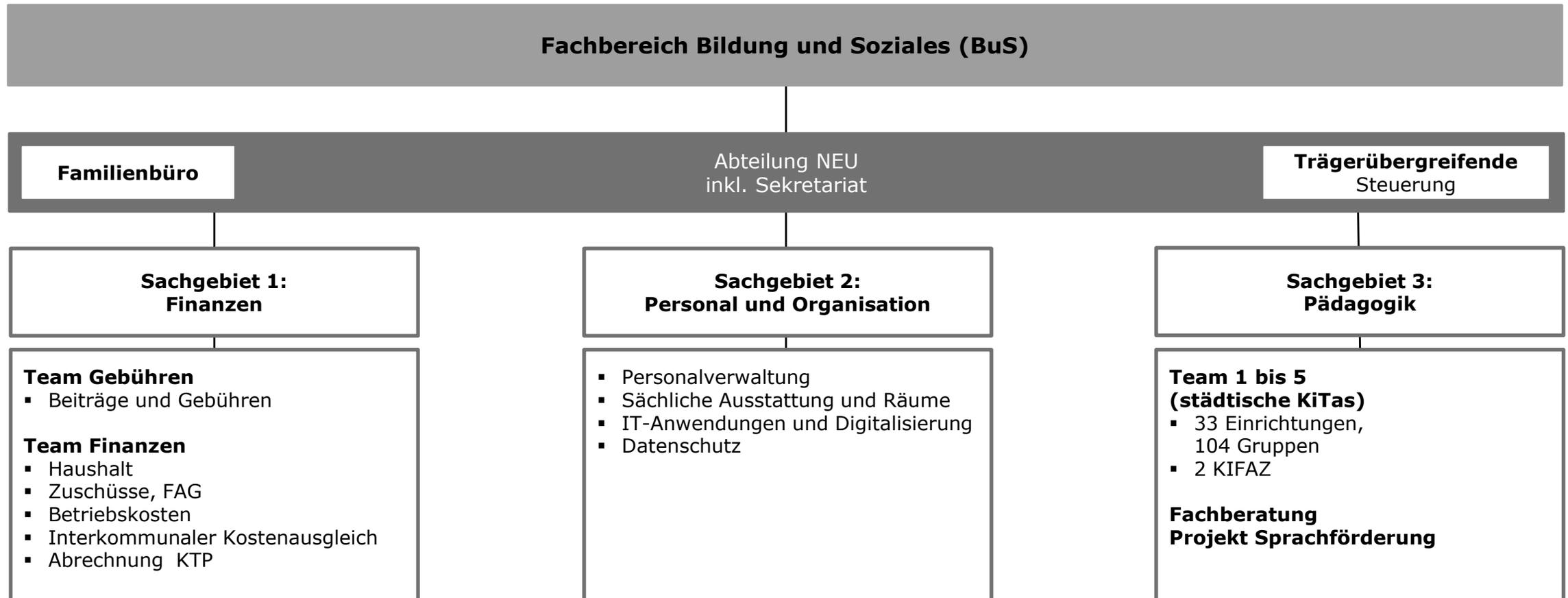
Schematische Darstellung (Soll-VZÄ sind ca.-Werte)



2. Aufbauorganisation

Zukünftiger Aufbau – Variante 1, ohne VZÄ (II)

Schematische Darstellung (Soll-VZÄ sind ca.-Werte)



2. Aufbauorganisation

Zukünftiger Aufbau – Variante 1 (III)

Stärken:

- Bündelung thematischer und kompetenzorientierter Bereiche in drei SG
- Trägerübergreifende Aufgaben als Stabsstelle zur Unterstützung der AL
- Klare Trennung zwischen Finanzen (intern und extern) und Organisation/IT
- Entspricht den bisher erlebten Binnenstrukturen

Chancen:

- Aufgabenverteilung erscheint einfach im Bezug auf das vorhandene Personal
- Familienbüro als „seismographische“ Stelle, die direkt der Abteilungsleitung unterstellt ist
- Stabsstelle trägerübergreifende Steuerung fungiert als „one face to the customer“

Schwächen:

- Sachgebiet 2 mit kleiner Organisationsgröße (Vertretung, Fachkompetenz)
- Abteilung als zweite Hierarchieebene mit zwei Stabsstellen organisatorisch nicht optimal

Risiken:

- Stabsstelle „Trägerübergreifende Steuerung“ kann als Querschnittsthema mit Relevanz für viele Fragen
 - zu Doppelstrukturen
 - unklaren Verantwortlichkeiten
 - unklaren Entscheidungskompetenzen innerhalb und außerhalb der Abteilung führen.

2. Aufbauorganisation

Zukünftiger Aufbau – Variante 2 (I)

Schematische Darstellung (Soll-VZÄ sind ca.-Werte)



2. Aufbauorganisation

Zukünftiger Aufbau – Variante 2, ohne VZÄ (II)

Schematische Darstellung (Soll-VZÄ sind ca.-Werte)



2. Aufbauorganisation

Zukünftiger Aufbau – Variante 2 (III)

Stärken:

- Schlanke und nachvollziehbare Struktur (Verwaltung und Pädagogik)
- Zusammenführung städtischer und trägerübergreifender Kompetenz in beiden SG
- Vertretungsregelungen breiter möglich

Chancen:

- Kompetenzorientierte Bereiche (Verwaltung und Pädagogik)
- Beratung und Hilfe aus einer Hand mit Blick auf die Gesamt-Stadt Ulm
- SG Verwaltung hat ganzheitlichen Blick auf die gesamte Kinderbetreuung Ulm
- Reduzierung von internen Schnittstellen

Schwächen:

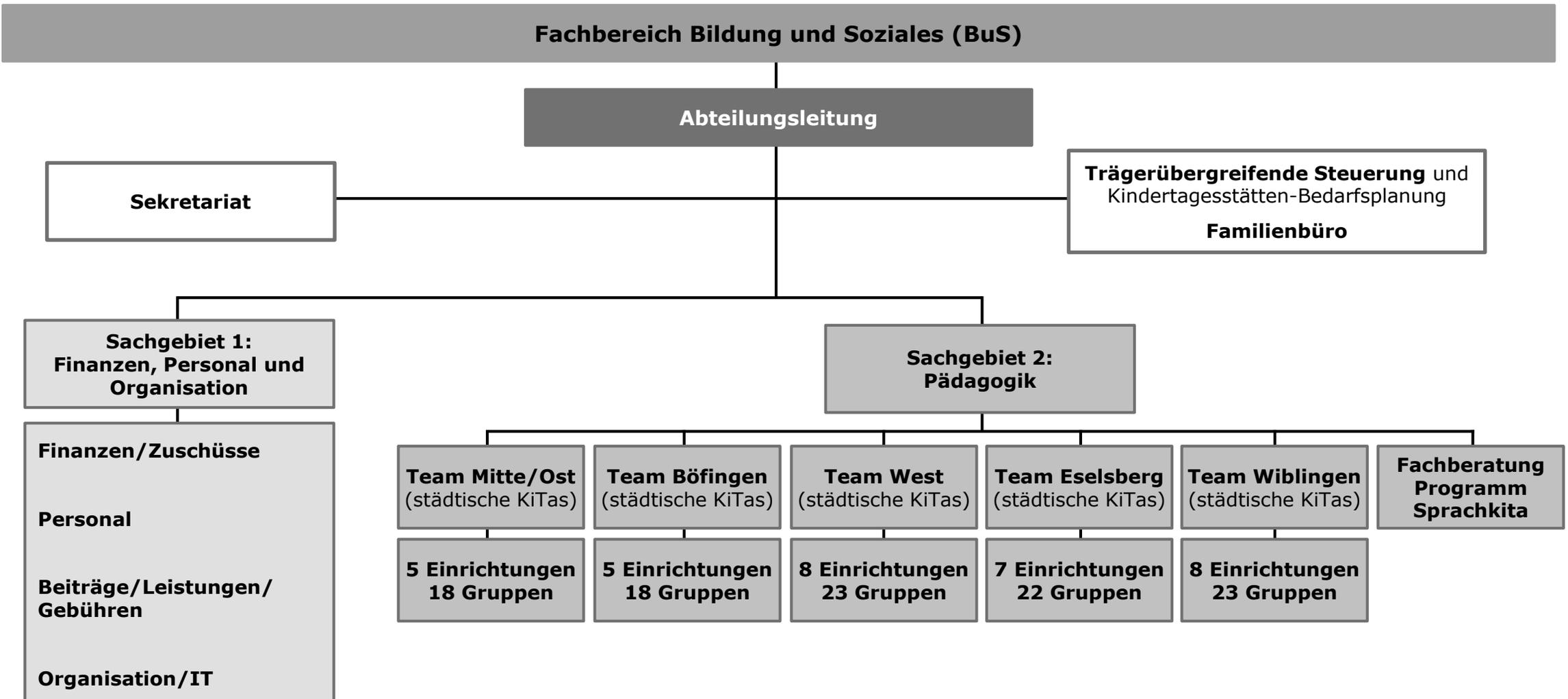
- Erhebliche interne Veränderung in der Struktur und teilweise in den Aufgabenfeldern

Risiken:

- Themenfelder bzw. Aufgaben bei den Verwaltungs-Mitarbeitenden werden sich erweitern (Akzeptanz?)
- Freie Träger nicht mehr ausdrücklich mit eigener Stelle ausgewiesen

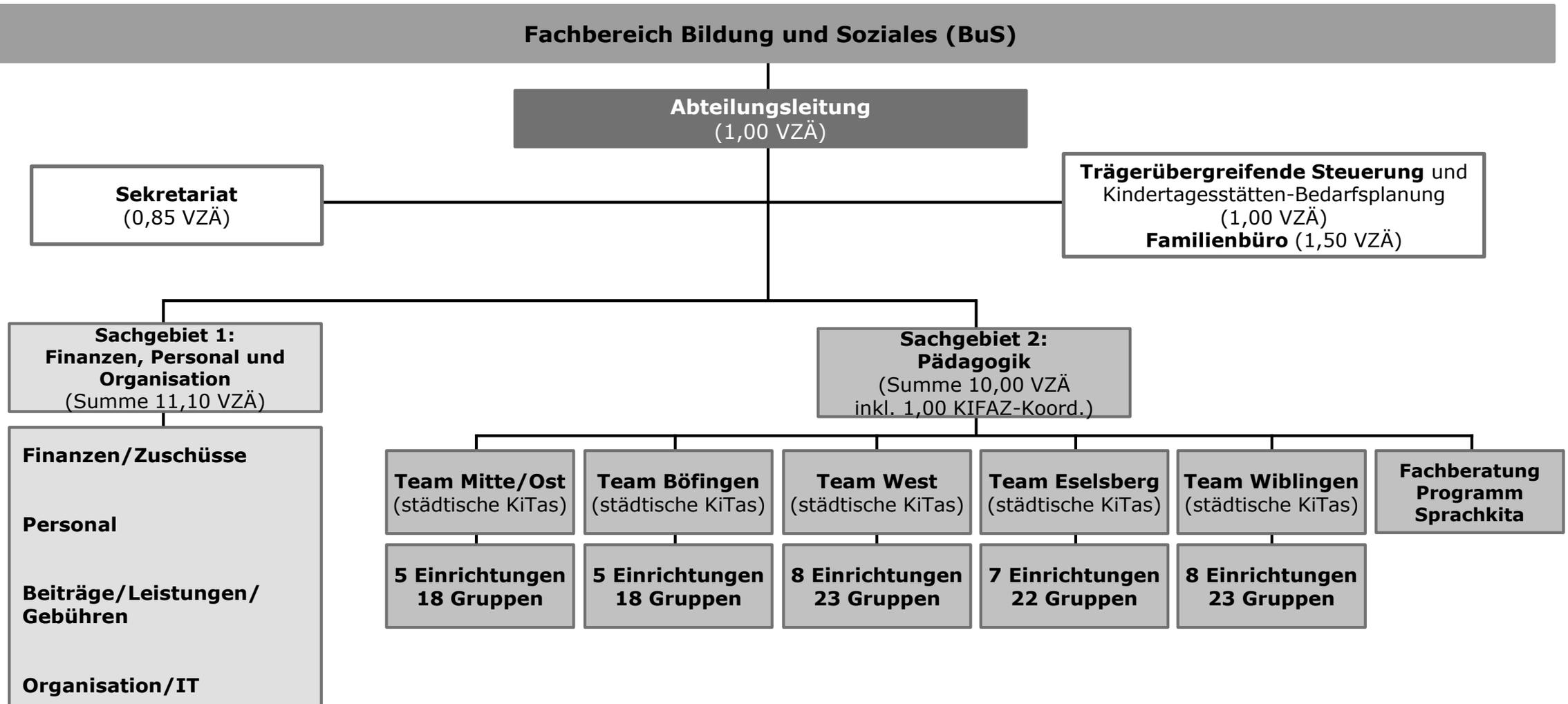
2. Aufbauorganisation

Zukünftiger Aufbau – Variante 3 (I), ohne VZÄ
(gem. Vereinbarung in PG-Sitzung 4 am 2.11.2021)



2. Aufbauorganisation

Zukünftiger Aufbau – Variante 3 (II), mit VZÄ
(gem. Vereinbarung in PG-Sitzung 4 am 2.11.2021)



2. Aufbauorganisation

Zukünftiger Aufbau – Variante 3 (III)

(gem. Vereinbarung in PG-Sitzung 4 am 2.11.2021)



Erläuterungen zum Organigramm:

- Die VZÄ-Angaben sind dem Stellenplan Stand 01.05.2021 entnommen und dienen der Orientierung.
- In der Umsetzung können VZÄ-Verschiebungen auftreten.
- Die VZÄ-Summe der neuen Abteilung ist die Summe aus den beiden Abteilungen KIBU und KITA: 25,45 VZÄ.
- Die bisherige Bezeichnung „Sachgebietsleitung“ für die Leitung der städtischen Einrichtungen wird durch die Bezeichnung „Einrichtungsleitung“ ersetzt. Dies hat keinerlei Auswirkungen auf die Aufgaben, Kompetenzen und die Stellung innerhalb der Stadtverwaltung.

2. Aufbauorganisation

Zukünftiger Aufbau – Variante 3 (IV)

(gem. Vereinbarung in PG-Sitzung 4 am 2.11.2021)



Stärken:

- Schlanke und nachvollziehbare Struktur (Verwaltung und Pädagogik)
- Zusammenführung städtischer und trägerübergreifender Kompetenz in beiden SG
- Vertretungsregelungen breiter möglich
- Trägerübergreifende Stelle als „one face to the customer“

Chancen:

- Kompetenzorientierte Bereiche (Verwaltung und Pädagogik)
- Beratung und Hilfe aus einer Hand mit Blick auf die Gesamt-Stadt Ulm
- Stabsstelle trägerübergreifende Steuerung und Familienbüro als „seismographische“ Stelle
- Reduzierung von internen Schnittstellen

Schwächen:

- Erhebliche interne Veränderung in der Struktur und teilweise in den Aufgabenfeldern

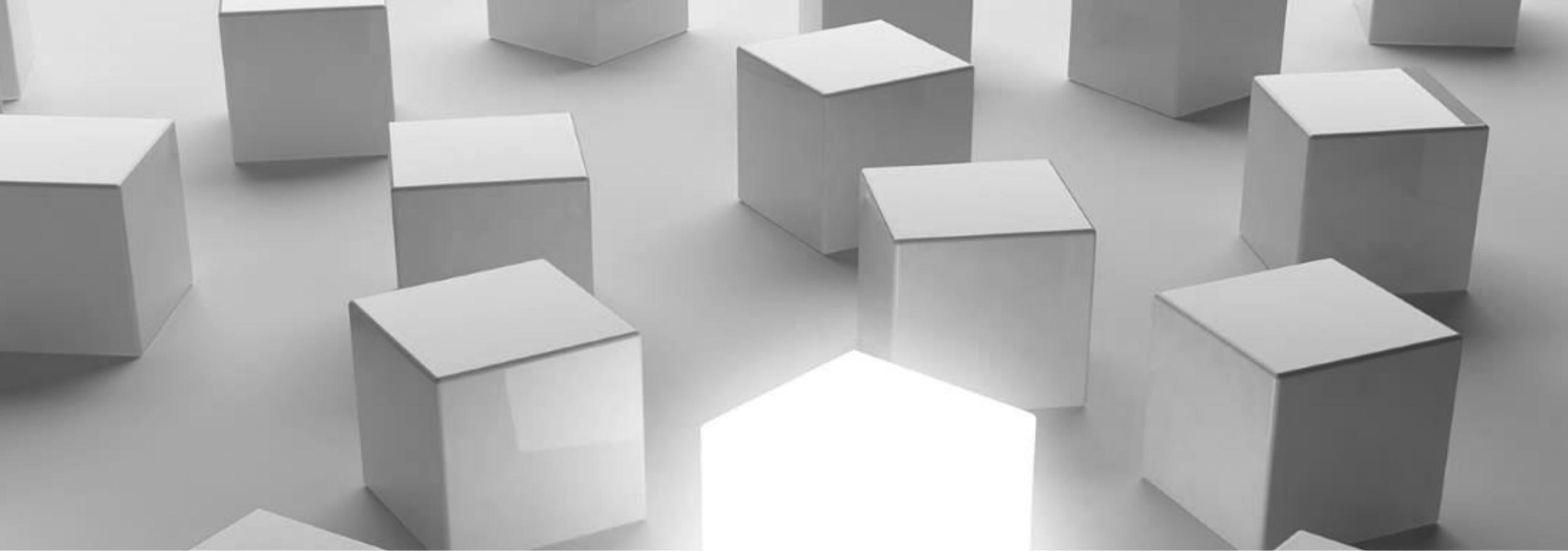
Risiken:

- Themenfelder bzw. Aufgaben bei den Verwaltungs-Mitarbeitenden werden sich erweitern (Akzeptanz?)

2. Aufbauorganisation Empfehlung

Empfehlung 3:

- *IMAKA empfiehlt die Umsetzung der **Variante 3**.*
 - *Diese bündelt am effektivsten die beiden **Kompetenzbereiche „Verwaltung“ und „Pädagogik“**, welche durch eine angemessene Binnenstruktur aufgeteilt ist.*
 - *Sie ist im interkommunalen Vergleich die **gängigste Organisationsform**.*
 - *Die **gemeinsame Stabsstelle** trägerübergreifende Steuerung und Familienbüro stärkt die Stellung der freien Träger und verschafft den Verantwortlichen für Bauprojekte entsprechende Ressourcen und Standing in der Verwaltung.*



Kapitel 3 - Ablauforganisation



3. Ablauforganisation Übergreifende Prozesse

- Im Zuge der Organisationsentwicklung sollten außerdem für den Zusammenschluss **relevante Prozesse identifiziert** werden.
- Diese werden auf den folgenden Seiten festgehalten und bzgl. Ihres Verbesserungspotentials erläutert.
- Dabei fließen auch Erfahrungswerte von IMAKA aus ähnlich gelagerten Projekten ein.

3. Ablauforganisation

Übergreifende Prozesse – Gebührenerhebung (I)

- Die **Erstellung von Gebührenbescheiden** wird bisher arbeitsteilig in Kooperation der beiden Abteilungen erbracht (s. Foto vom WS 01.10.2021).
- Auffällig an diesem Prozess ist, dass in der Abteilung **KITA** eine **Vorprüfung** stattfindet und Eltern, die eindeutig beitragsfrei gestellt werden, eine Information darüber aus der Abteilung KITA erhalten, alle anderen Eltern erhalten eine **Bescheid** über ihre Gebührenhöhe aus der Abteilung **KIBU**.
- Die Vollständigkeit der Unterlagen wird zunächst durch die Leitung, dann vertieft in der Abteilung KITA überprüft und bezüglich der Gehaltsunterlagen ein weiteres Mal in der Abteilung KIBU.
- Die Anlage der Nutzerdaten und Gebühren in SAP erfolgt durch die Abteilung KITA. In diesem Prozess werden die Gebührenhöhen nochmals kontrolliert.



3. Ablauforganisation

Übergreifende Prozesse – Gebührenerhebung (II)

Empfehlung 4:

- *Mit Zusammenlegung der Abteilungen sollte geprüft werden, wie die Gebührensachbearbeitung gestrafft werden kann, so dass auch Eltern beispielsweise eine gemeinsame Aufforderung zur Nachreichung von Unterlagen bekommen.*
- *Es sollte entschieden werden, ob die Spezialisierung in Antragsannahme und SAP-Erfassung einerseits und Einkommensprüfung, Gebührenberechnung, Bescheiderstellung andererseits bestehen bleibt, oder **eine integrierte Sachbearbeitung pro Gebührenbescheid** angestrebt wird.*
- *Die Einkommensprüfung und Gebührenberechnung, ebenso wie die Erfassung der Debitoren in SAP (zusätzlich zur Erfassung der Anmeldedaten im Kitaportal?), lösen andere Kommunen inzwischen mit **digitaler Unterstützung**. Hier könnten geeignete Tools und Ergänzungen zum Kitaportal erstellt werden. Sollte dies nicht möglich sein, könnte ein **Wechsel der Software** angezeigt sein.*
- **IMAKA empfiehlt die Gebührenbearbeitung als integrierte Sachbearbeitung pro Bescheid mit optimierter digitaler Unterstützung.**

Hinweis:

- Als Anlage 2 wird diesem Ergebnisbericht ein idealtypischer Geschäftsprozess „Anmeldung und Gebührenerhebung“ beigefügt, wie ihn IMAKA aus anderen Projekten kennt.

3. Ablauforganisation

Übergreifende Prozesse - Anmeldeverfahren

- Vormerkmöglichkeiten für die Eltern in Ulm bestehen im **Familienbüro** in der Abteilung KIBU und direkt bei den **Einrichtungen** der freien und kommunalen Träger.
- Informationen zu den einzelnen Einrichtungen können auch in rudimentärer (Format, Excellisten, Beschreibungen in **nicht** einfacher Sprache, nur Deutsch) digitaler Form auf der **Homepage der Stadt Ulm** abgerufen werden.
- Der Prozess war ausdrücklich nicht Gegenstand der Untersuchung, weil er bereits vor der OE durch die Verantwortlichen der Stadtverwaltung überprüft wurde und Optimierungsvorschläge dem Vernehmen nach bereits vorliegen.

Empfehlung 5:

- *Aus Erfahrung in anderen Projekten möchte IMAKA darauf hinweisen, dass **digitale Vormerktools** am Markt verfügbar sind, die den Eltern den Zugang zu Betreuungsplätzen erleichtern.*
- *Die Ergänzung dieser Vormerkdaten mit einem **Kindertagesstätten-Verwaltungsprogramm** würde neben dem Anmeldeprozess auch die Nutzerdatenverwaltung sowie die Erstellung von Gebührenbescheiden weiter vereinfachen und effektivieren.*

3. Ablauforganisation

Übergreifende Prozesse – allgemeine Beratung (I)

In den Workshops wurde berichtet, dass Mitarbeitende verstärkt beraten:

- Eltern auf der Suche und bei der Gestaltung eines Tagespflegeplatzes durch die **Gebührensachbearbeiterin Tagespflege** und das Familienbüro. Hier stellt sich die Frage nach der klaren Rolle des Tagesmüttervereins.
- Freie Träger, zusätzlich zu den so vorgesehenen pädagogischen Fragen von den Fachberatungen, von den **Teamleitungen der Abteilung KITA und von den zuständigen Mitarbeiterinnen der Abteilung KIBU.**
- In der Abteilung KITA vermehrt aufgrund von **Rückfragen der Eltern zu Plätzen.** Hierzu wird in der Regel an das Familienbüro verwiesen.

Empfehlung 6:

- *Durch den **Ausbau des Kitaportals** sollten Eltern bei der Platzbelegung selber in die Lage versetzt werden, sich zu informieren und Plätze vorzumerken. Weitere Anlaufstellen sollten das Familienbüro sowie die Kitaleitungen sein, an die bei Beratungsanfragen auch verwiesen werden kann.*

Empfehlung 7:

- *Im Bezug auf Beratung für Tagespflege sollte verstärkt auf die **Rolle des Tagesmüttervereins** verwiesen werden.*

3. Ablauforganisation übergreifende Prozesse: IuK und Organisation

- **In beiden Abteilungen** ist derzeit je eine Mitarbeiterin für EDV-Ausstattung, Softwarebetreuung, First-Level-Support der Nutzerinnen und in der Abteilung KIBU auch für die inhaltliche Pflege und Weiterentwicklung des Kitaportals zuständig.
- In der Abteilung KITA ist diese Mitarbeiterin mit Schwerpunkt **Anwenderinnen-Support** in der Verwaltungsabteilung zugeordnet, in der Abteilung KIBU dem **Familienbüro**, da dort in der Anmelde- und Belegungsberatung das Kitaportal direkt genutzt wird und auch die Datenpflege zur Aufgabe der Mitarbeiterin gehört.
- Nach Aussagen der für das Kitaportal zuständigen Mitarbeiterin und nach Erfahrungen von IMAKA mit anderen KiTa-Verwaltungsprogrammen werden die Möglichkeiten der elektronischen Unterstützung des Anmelde- und Verwaltungsprozesses noch nicht umfassend genutzt.

Empfehlung 8:

- *Mit Zusammenlegung der Abteilung sollten die Kapazitäten in der **Einheit für Verwaltung und Organisation** gebündelt werden und neben der Betreuung von Hard- und Software auch dazu eingesetzt werden, die **Nutzung des Kitaportals weiter zu optimieren** und die Anwenderinnen dabei zu unterstützen. Sowohl im Anmeldeprozess, der Platzbelegung als auch in der Schnittstelle zur Abrechnung und der Erstellung von Statistiken sind hier aus Erfahrung von IMAKA noch hohe Effizienzsteigerungen möglich.*
- *Durch die Bündelung entstehen weiter **Vertretungsmöglichkeiten** in dieser spezialisierten Aufgabe, die den Nutzerinnen zugute kommen.*

3. Ablauforganisation Finanzverwaltung

- Aktuell findet die Haushalts- du Finanzplanung getrennt in beiden Abteilungen statt. Dies sollte zukünftig an einer **zentralen Stelle** – gem. Variante 3 im Team Finanzen – erfolgen.
 - Eine gemeinsame Haushaltsplanung erleichtert auch die **Schnittstelle zur Stabsstelle der FBL** (Planung und Controlling).
- Zukünftig kann die **Fördermittelverwaltung und Finanzierung kommunaler KiTas** ohne zusätzliche Schnittstellen erfolgen.
- Eine solitäre Aufgabe bleibt weiterhin **die Förderung Freie Träger** innerhalb des neuen Sachgebiets 1.

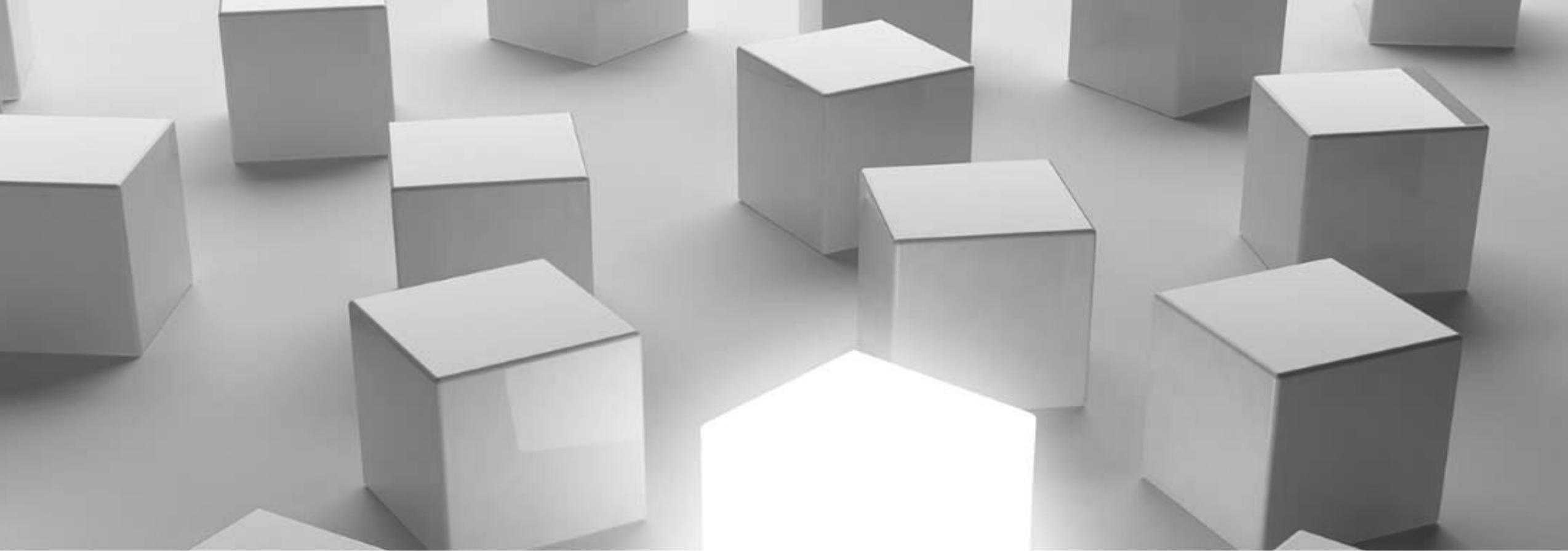
Empfehlung 9:

- *Zusammenlegung der Finanzverwaltung des städtischen und der freien Träger im Team Finanzen.*

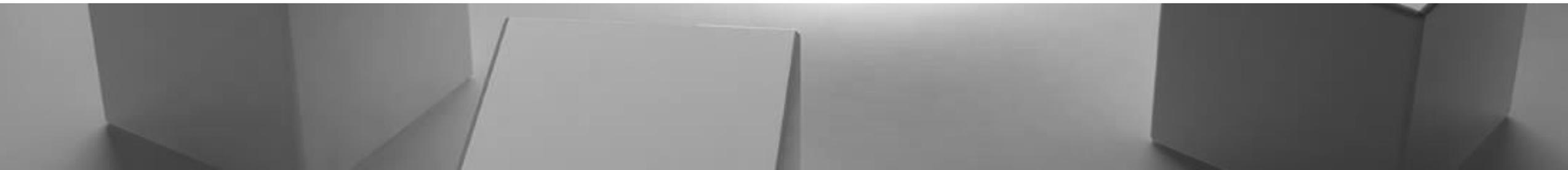
3. Ablauforganisation Empfehlung

Empfehlung 10:

- Die konkreten Prozesse sollten **beim Zusammenschluss schrittweise angepasst werden**. Dies sollte aktiv von den direkten **Führungskräften** und der neuen Abteilungsleitung gesteuert werden.
- Im Rahmen dieses Projekts hat sich gezeigt, dass dabei zunächst ein **gemeinsames Verständnis** von den verschiedenen Arbeitsschritten und Inhalten geschaffen werden muss.



Kapitel 4 – Weitere Themenfelder



4. Weitere Themenfelder

Stellung Freie Träger

- Bisher war die **Fachberatung** der Abteilung KITA zugeordnet, die für die kommunalen Kindertageseinrichtungen zuständig ist. In **Projekten** ist die Fachberatung trägerübergreifend tätig. Dieses Angebot könnte durch eine gemeinsame Abteilung präsenter werden.
 - Je nach Ausrichtung der Fachberatung ändert sich der Personalbedarf. IMAKA rechnet bei der Personalbedarfsbemessung bei den KiTa-Fachberatung mit einem durchschnittlichen Wert von 1,00 VZÄ je 20 Einrichtungen.
- Es könnte, falls gewünscht, auch eine **engere Abstimmung zwischen kommunalen und freien Trägern bei organisatorischen Fragen** in strukturierter Form erfolgen, z.B. über die Teamleitungen. Bisher erfolgen diese Abfragen über die Abteilung KIBU an die Abteilung KITA.
- Die **Planungsprozesse**, die bisher in der Abteilung KIBU erfolgen, werden optimaler Weise in unveränderter Form auch in der gemeinsamen Abteilung beibehalten, so dass sich für die Träger in diesen wesentlichen Fragen nichts ändert.

Empfehlung 11:

- Weitere **Ist-Prozesse** könnten bereits im Vorfeld der Umsetzung der neuen Organisationsstruktur von den Führungskräften oder mithilfe externer Unterstützung aufgenommen werden.
- Ein Zusammenlegen und somit die Definition neuer **Soll-Prozesse** sollte zusammen mit der neuen Leitungsebene erfolgen.

4. Weitere Themenfelder Schulkindbetreuung (I)

- Mit dem **gesetzlich verankerten Anspruch auf Schulkindbetreuung ab 2026** wird erwartungsgemäß auch dieses Aufgabenfeld eine weitere quantitative und auch qualitative Entwicklung erfahren. Es kann davon ausgegangen werden, dass auch die Finanzierung über Landesmittel sich weiter ausdifferenziert und aufgrund der quantitativen Entwicklung vermehrt unterschiedliche Trägerschaften beim Betrieb entstehen.
 - Kurzum: die Verwaltungsaufgaben und Herausforderungen werden sich aus heutiger Sicht voraussichtlich denen aus dem Bereich Kindertagesbetreuung anpassen.
- Mit der **Neuorganisation des Aufgabenfeldes Kindertagesbetreuung** im Vorschulbereich sind in der neu zu schaffenden Abteilung Strukturen geschaffen, die in einem weiteren Schritt die Angliederung der Schulkindbetreuung ohne größere strukturelle Veränderungen erlauben.
 - Der Verwaltungsbereich würde in den Aufgaben Finanzierung, Förderung Freie Träger, Gebühreneinzug- und Abrechnung, Personalverwaltung und IT eine quantitative Steigerung erfahren, die dann personell abgebildet werden müsste, in den Strukturen aber bereits angelegt ist. Die Schulkindbetreuungen würden, wie jetzt die Kitateams mit angegliedert werden, eventuell mit einer weiteren Leitungsebene.
- Diese Aussagen und die sich noch anschließende Empfehlungen orientieren sich **am Grundsatz, Kompetenzen organisatorisch zu bündeln. Dem gegenüber stehen** die unterschiedlichen Orte der Leistungserbringung (Schule vs. KiTa), die unterschiedlichen gesetzlichen Quellen (SGB VIII und KiTaG bzw. KiFÖG) und die enge Verzahnung von Schulkindbetreuung und Ganztageschule. Dies ist in zukünftigen Entwicklungsprozessen abzuwägen.

4. Weitere Themenfelder Schulkindbetreuung (II)

Empfehlung 12:

- *Aufgrund der bereits in den Projektgruppensitzungen definierten **gemeinsamen Themen**, empfiehlt IMAKA **Schnittstellentreffen/Arbeitsgruppen** zu den Themen **Fortbildung** und **Übergang KiTa-Schule** zu etablieren. Dies scheinen aus heutiger Sicht relevante Themen, bei denen Synergien genutzt und Doppelarbeiten vermieden werden können.*
- *Wenn die Integration der beiden Abteilungen KITA und KIBU abgeschlossen ist und eventuell auch räumlich vollzogen werden konnte, können in der Zukunft ggf. weitere aufbauorganisatorische Schritte gelöst werden. Hier ist aus Sicht von IMAKA die Entwicklung zu mehr Schulkindbetreuung oder zu mehr Ganztageschulen ein relevanter Faktor.*

4. Weitere Themenfelder Räumlichkeiten

- Zum jetzigen Stand ist noch nicht sicher, wann die zukünftige gemeinsame Abteilung in eine gemeinsame Liegenschaft ziehen wird.
- Dies hat Auswirkungen auf den Prozess des **Zusammenwachsens** (Kennenlernen, Begegnungen, Absprachen) und auf die **Führungsstruktur**, besonders im Verwaltungsbereich, der eine Zusammenlegung gemäß der Empfehlung von IMAKA erfahren soll.
- Dies kann in den ersten Monaten bzw. Jahren einen Mehraufwand sowohl für die Führungskraft als auch für die Mitarbeitenden bedeuten, bis sich die neuen Prozesse eingespielt haben.

Empfehlung 13:

- *Der Fachbereich und die neue Abteilung sollten diesen Umstand im Blick behalten und entsprechende unterstützende Maßnahmen einplanen (z. B. vermehrte Teamsitzungen, „Übergangs-Belegung“ gemäß neuer Sachgebiets- oder Teamstruktur)*

4. Weitere Themenfelder Teambuilding

- Im Rahmen der Workshops wurde deutlich, dass sich die Mitarbeitenden zum Teil nur wenig kennen und kaum Kenntnis über die Struktur und Tätigkeiten der jeweils anderen Abteilung haben.
- Der Prozess des **Kennenlernens** und der Beginn einer **gemeinsamen Zielvorstellung** im gemeinsamen Workshop hat den Wunsch der Mitarbeitenden bestärkt, diesem Prozess mehr und regelmäßig Raum zu geben.
- IMAKA sieht dies unter der Überschrift eines **Change-Managements**, welches die Mitarbeitenden befähigt, sich schrittweise und motiviert in die Struktur einzufinden und sich aktiv an deren Ausgestaltung zu beteiligen.
- Auch wurde deutlich, dass durch die **absehbaren Ruhestandseintritte** mehrerer Mitarbeitenden nicht nur die Notwendigkeit einer Wissensübergabe vorhanden ist, sondern auch Abschiedsprozesse stattfinden – beides sollte angemessen begleitet werden.
- Konkret bedeutet dies regelmäßige Workshops mit den Mitarbeitenden, bei den Ideen und Erfahrungen sowie Emotionen angesprochen und begleitet werden.

Empfehlung 14:

- *IMAKA empfiehlt ein aktives Change-Management durchzuführen. Idealerweise wird ein solcher Prozess von extern begleitet, da Rollenkonfusionen vermieden werden.*

4. Weitere Themenfelder Schwerpunktaufgaben der Teamleitungen (KITA)

- Die Teamleitungen der Abteilungen sind mit „Rucksäcken“, sogenannten **Schwerpunktaufgaben** betraut. IMAKA kennt dies als etablierte Praxis in gewachsenen Organisationen, besonders in Sozialbereichen.
- Im Rahmen der Zusammenlegung von Kompetenzen müsste überdacht werden, ob die Themen rund um die **Personalwirtschaft** zukünftig in der abteilungsinternen Personalverwaltung (hier SG 1) angesiedelt werden. Hier bestehen die wesentlichen Kontakte zur zentralen Personalstelle und es werden Kompetenzen bzgl. verschiedener Verfahren gebündelt.
- Dies würde nicht nur die Kompetenzen weiter bündeln, sondern könnte auch Kapazitäten bei den Teamleitungen für andere Aufgaben frei machen.
- Die **qualitativen Aufgaben** bei der Personalgewinnung, -Führung und -Bindung und der Betreuung der Ausbildungsplätze (Auswahlverfahren, Ausbildungs- / bzw. Anleitungstreffen, Konfliktberatung, Erstellen von Ausbildungszeugnissen, Umsetzung von Änderungswünschen, multiprofessionelle Teams, usw.) bleiben selbstverständlich in der Verantwortung der pädagogischen Leitung.

Empfehlung 15:

- *Prüfung der Bündelung von Anteilen der Schwerpunktaufgaben beim jeweiligen Kompetenzbereich. Eine Beteiligung der pädagogischen Leitungen ist selbstverständlich weiterhin sinnvoll.*

4. Weitere Themenfelder

Gebühreneinzug

- Nach den gewonnenen Erkenntnissen berechnet KIBU die Gebühren und Beiträge für alle städtischen Kindertageseinrichtungen wie auch für die Einrichtungen in nicht-städtischer Trägerschaft. Dadurch gewährleistet die Stadt Ulm eine trägerübergreifende einheitliche Berechnung.
- KITA zieht die Gebühren für die städtischen Einrichtungen ein.
- Die freien Träger ziehen die Beiträge gemäß der Berechnung von KIBU selbst ein.
- Dies entspricht aus Sicht von IMAKA einer **trägerübergreifenden Serviceleistung der Stadt**, was im interkommunalen Vergleich eher unüblich ist.

4. Weitere Themenfelder Kinder- und Familienzentren

- Die Kinder- und Familienzentren (KIFAZ) sollen gemäß den IMAKA vorliegenden Unterlagen Familien und Kinder im jeweiligen **Sozialraum** ansprechen. „Besondere Berücksichtigung sollen die Bedarfe von **Familien in prekären und belasteten Lebenslagen** finden“ (s. Seite 2 in GD 311/13).
- Dem Vernehmen nach gibt es innerhalb des FB BuS **verschiedene Ansichten** darüber, wo diese grundsätzlich anzusiedeln seien. Aktuell liegt die Koordination aller Träger der Kinder- und Familienzentren die Verantwortung bei der Abteilung SO.
- Im Rahmen dieses Projekts konnte kein **einheitliches Bild und Ziel der KIFAZ** vermittelt werden. Sicher ist dies auch der breiten Themen- und Angebotsvielfalt geschuldet, die solch ein Konzept beinhaltet. Daraus ist die Hauptverantwortung für die regelmäßige Beteiligung der verschiedenen Stellen zu definieren.

Empfehlung 16:

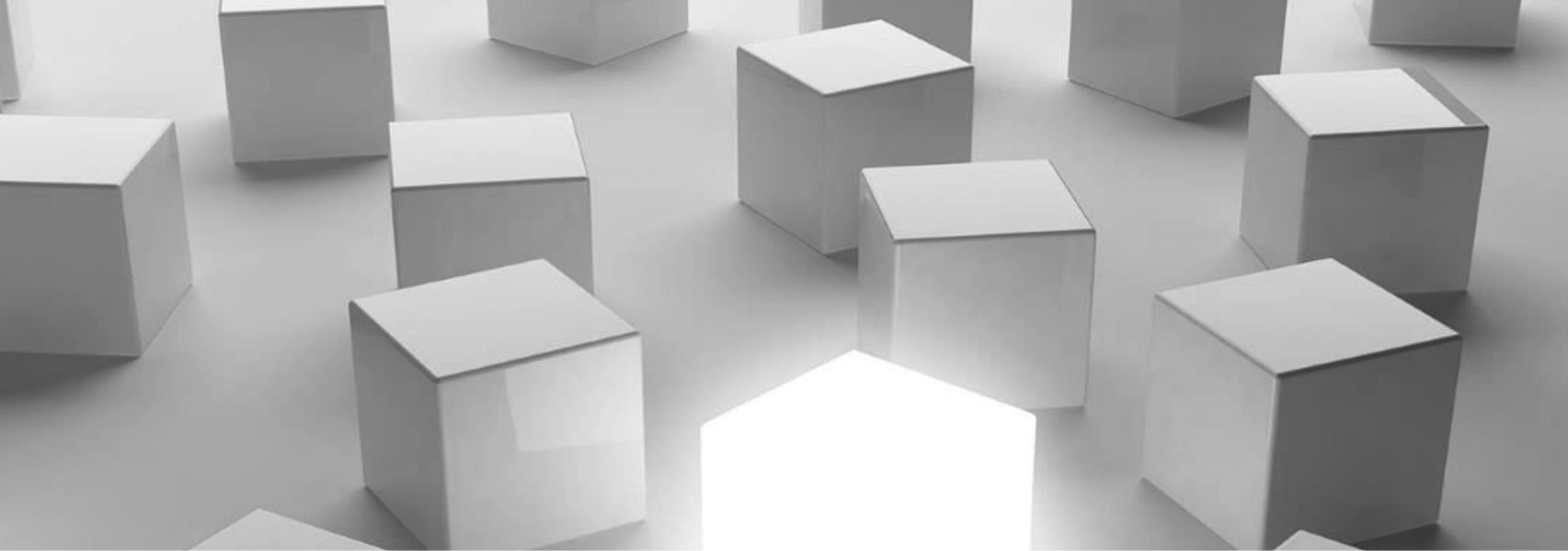
- *Interner Diskurs über die Ziele der KIFAZ und Klärung einer kompetenzorientierten Verortung in der Organisationsstruktur.*

4. Weitere Themenfelder kommunale KiTa-Bedarfsplanung

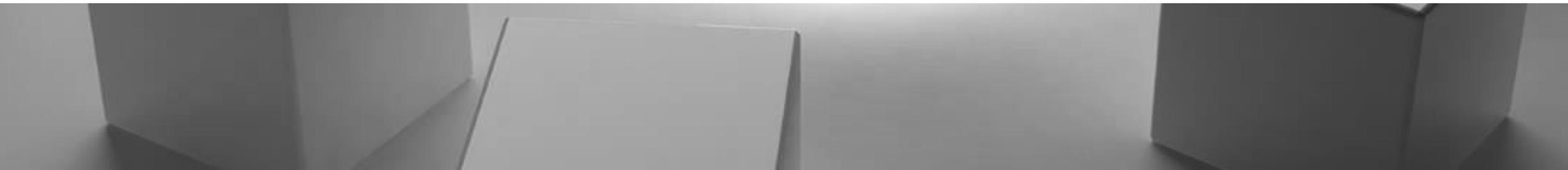
- Die **kommunale KiTa-Bedarfsplanung** hat Ihre gesetzliche Grundlage in § 3 Abs. 3 KiTaG und ist somit originäre Aufgabe der neuen Abteilung. Dazu zählen auch die konzeptionelle Weiterentwicklung, die Sicherstellung des Rechtsanspruches sowie des KiTa-Ausbaus.
 - Die **verwaltungsseitige Koordination der vielen Beteiligten** beim Bau einer neuen KiTa ist sehr aufwändig und gleicht einem Multi-Projektmanagement. Dies sollte nahe bei der Abteilungsleitung stattfinden und könnte von der trägerübergreifenden Steuerung übernommen werden.
- Aufgrund der Tragweite dieser Aufgabe und Ihrer Ergebnisse, sieht IMAKA diese bei der **neuen Abteilungsleitung oder ihrer Stellvertretung** verortet.
- Das Sachgebiet 1 unterstützt sie dabei mit den relevanten Daten.
- Die Ergebnisse sind dann für die weitere Gesamtschau in der Stabsstelle Sozialplanung relevant.

Empfehlung 17:

- *Verortung der Aufgabe kommunale KiTa-Bedarfsplanung bei der neuen Abteilungsleitung.*



Kapitel 5 – Zusammenfassung und weiteres Vorgehen



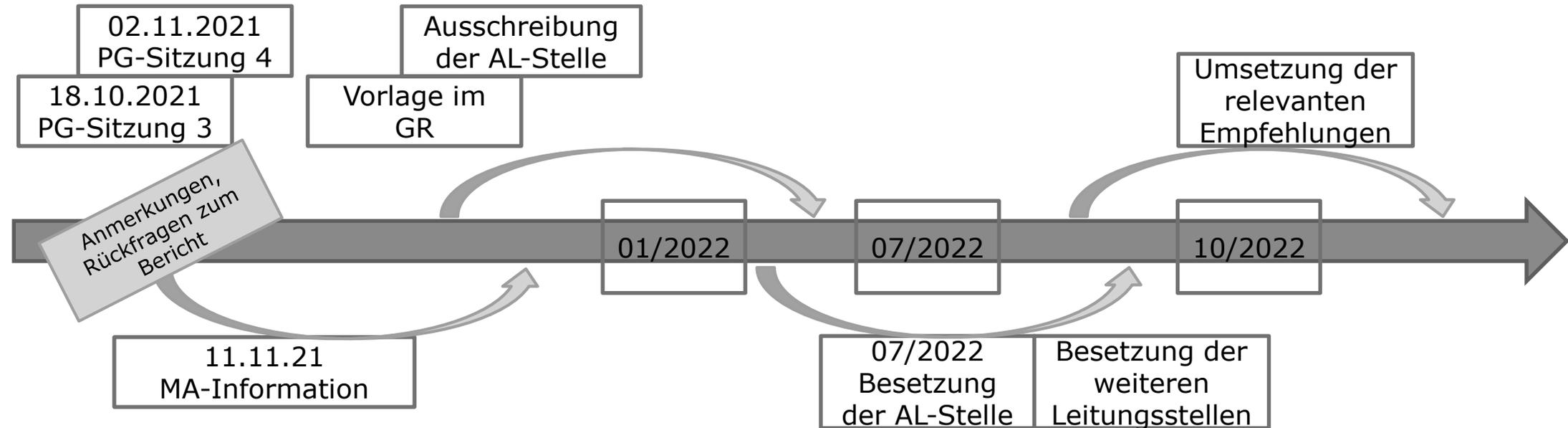
6. Zusammenfassung und weiteres Vorgehen (I)

- IMAKA bedankt sich bei allen Projektbeteiligten der Stadtverwaltung Ulm und des Fachbereiches Bildung und Soziales für die gute Zusammenarbeit im zurückliegenden Projekt.
 - Im Rahmen der Weiterentwicklung des FB BuS (Abteilungen KIBU und KITA) konnten **insgesamt 17 Empfehlungen** ausgesprochen werden.
 - Zur umsetzungsorientierten Bearbeitung der weiteren Organisationsentwicklung, werden die einzelnen Empfehlungen zum Projektabschluss in einer Empfehlungsliste als **Anlage 1** zu diesem Ergebnisbericht zusammengefasst.
 - **Anlage 2** bildet den idealtypischen Geschäftsprozess „Anmeldung und Gebühren“ aus Sicht von IMAKA.
- Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass aus den vorliegenden Informationen und Eindrücken eine **Zusammenlegung** der beiden Einheiten zu einem gemeinsamen „Abteilung Kinderbetreuung Ulm“ **zu befürworten ist**.
- Im Rahmen der weiteren Organisationsbetrachtung sind vor allem die **folgenden Themenschwerpunkte** aufgefallen:
 - Durch die damalige Trennung der Abteilung haben sich hoch spezialisierte Einheiten entwickelt. Diese gilt es nun im Sinne einer **integrierten und ganzheitlichen Sachbearbeitung** wieder zusammenzuführen.
 - Die **Gleichbehandlung des städtischen und der freien Träger** wird insbesondere durch die Zusammenlegung der Verwaltungseinheiten und ein sich daraus entwickelnder ganzheitlicher Blick beabsichtigt.

6. Zusammenfassung und weiteres Vorgehen (II)

Zeitstrahl

- IMAKA empfiehlt folgendes weiteres Vorgehen:



Pfeile =

- Weiterführung einer **internen Steuerungsgruppe** zur beratenden Begleitung sowie regelmäßige Mitarbeitendeninformation
- Begleitung der Mitarbeitenden und Führungskräfte durch **Changemanagement-Maßnahmen** (inkl. Teambuilding)

Botschaften der Mitarbeitenden aus dem gemeinsamen WS (zusammengefasst)

- **Entscheidung** über eine geeignete Organisationsstruktur **in Ruhe** treffen!
- Fokus und Zeit für **Zusammenwachsen** (Kennenlernen, Teambuilding)
- **Ängste der Mitarbeitenden ernst** nehmen und diesen begegnen:
Neue Aufgaben? Zusätzliche Aufgaben? Neue Führungskräfte? Neue Teamkonstellation?
- Regelmäßiger Informationsfluss und **Transparenz** gegenüber den Mitarbeitenden
- Thema **Schulkindbetreuung** wird nicht in der neuen Abteilung gesehen
- **Gleichbehandlung aller Träger** ist ein wichtiges Gut!



Vielen Dank für die Zusammenarbeit im Projekt!