

# Protokollauszug

## aus der

### 39. öffentliche/nichtöffentliche Sitzung des Jugendhilfeausschusses vom 16.03.2023

---

öffentlich

#### **Top 4     Austausch mit dem Oberbürgermeister**

Der Oberbürgermeister bietet den Ausschussmitgliedern an, einmal jährlich einen Austausch in dieser Form im Jugendhilfeausschuss durchzuführen. Dieses Angebot wird dankend angenommen.

#### 1)     Besetzung Geschäftsbereichsleitung GB 2

Der Oberbürgermeister verweist auf das bereits in der Presse diskutierte Verfahren zur Personalbesetzung. Er macht deutlich, dass die Verletzung der Persönlichkeitsrechte zukünftig vermieden werden müssen, um so Besetzungsverfahren nicht zu gefährden. Er beschreibt den Ablauf des Bewerbungsverfahrens und hofft, dass in der Stadtverordnetenversammlung im Mai ein positiver Entschluss gefasst werden könne. Sollte dies nicht möglich sein, werde erst frühestens Ende dieses Jahres ein neuer Besetzungsvorschlag unterbreitet werden können.

#### 2)     Vertretungsregelung GB 2

Der Oberbürgermeister weist darauf hin, dass derzeit Frau Meier (Geschäftsbereich 3) die formale Vertretung wahrnehme. Frau Dr. Seemann (FBL Kultur) nehme die Vertretung nach innen wahr. Regelmäßig gebe es Absprache zwischen Frau Meier, Frau Dr. Seemann, Herrn Pfeiffer und dem Oberbürgermeister. Ferner vertritt Frau Dr. Seemann den GB 2 in der Beigeordnetenkonferenz, Herr Pfeiffer vertritt die Belangen des FB 23 selbst.

#### 3)     Gutachten Elternbeitragsordnung (EBO)

Der Oberbürgermeister führt noch einmal zum Prüfauftrag aus. Ferner betont er, dass bezüglich der verschwundenen E-Mail der Zeitraum klar eingrenzen werden konnte. Das betroffene Postfach wurde ordnungsgemäß freigegeben. Um zukünftig möglichen Datenverlusten entgegenzuwirken, werde man die Dienstanweisung entsprechend anpassen, um so eine regelhafte Aktenführung zu gewährleisten. Bei diesem Prozess werden man die entsprechenden Ausschüsse einbinden, um so die Transparenz zu gewähren. Ein Qualitätsmanagement werde etabliert.

Herr Reimann bringt die Stellungnahme zur EBO ein (siehe Tagesordnungspunkt 9.8).

In der sich anschließenden Diskussion verständigt man sich über mögliche Änderungswünsche und Ergänzungen.

Punkt 3 der Stellungnahme soll wie folgt geändert bzw. geteilt werden:

*Bei allen zukünftig zu erstellenden Beitragsatzung/ -ordnungen ist durch ein entsprechendes Verfahren sicherzustellen, dass die gesetzlichen Bedingungen sowie ggf. kommunal beschlossene Kriterien eingehalten werden. Haushalterische Vorgaben dürfen nur bei Einhaltung dieser gesetzlichen Vorgaben in den Erstellungsprozess einfließen.*

*Die SVV könnte als kommunale Vorgabe den politischen Beschluss fassen, dass die Höchstbeiträge geringer ausfallen, als berechnet wurde. Das hätte Auswirkungen auf den Haushalt. Andere Möglichkeiten gibt es nicht.*

Herr Reimann stellt diese Änderung zur Abstimmung.

**Abstimmungsergebnis:**

bei 4 Gegenstimmungen und diverser Enthaltungen wird der Änderungsvorschlag **abgelehnt.**

Herr Reimann stellt die ursprüngliche Fassung der Stellungnahme zur Abstimmung.

**Abstimmungsergebnis:**

bei 3 Enthaltungen mit Stimmenmehrheit **angenommen.**

In der sich anschließenden Diskussion verständigt man sich, diesen Vorschlag als Mitteilungsvorlage in die Stadtverordnetenversammlung einzubringen. Die Federführung obliegt Herrn Reimann.

4) Rufbereitschaft

Der Oberbürgermeister weist darauf hin, dass aktuell die Rufbereitschaft durch 3 Mitarbeitende wahrgenommen wird, 3 weitere Stellen sind in Planung.

Herr Pfeiffer ergänzt, dass die Dienstanweisung zur Rufbereitschaft gemeinsam mit dem Personalrat und dem betreffenden Bereich erarbeitet wird. Bevor diese abgeschlossen wird, werde sie dem Jugendhilfeausschuss zur Kenntnis gegeben.

5) Organisationsuntersuchung

Der Oberbürgermeister weist darauf hin, dass es mehrere Gutachten, verschiedener Unternehmen zu unterschiedlichen Stadien der Entwicklungen innerhalb des Geschäftsbereiches 2 bzw. der betreffenden Fachbereiche (Bildung und Sport / Jugendamt) gegeben habe. Nun müssen diese Gutachten evaluiert werden. Anschließend werde man den Jugendhilfeausschuss berichten.

In der sich anschließenden Diskussion wird deutlich, dass mit unterschiedlichen Erwartungsvorstellungen herangegangen wurde. Die Ausschussmitglieder sehen die eigentlichen Probleme der freien Träger nicht berücksichtigt.

Herr Pfeiffer weist darauf hin, dass aufgrund eines Beraterwechsels, die Unterlagen der Firma Kienbaum noch übermittelt werden sollen. Dem Jugendhilfeausschuss werde man am 27.04.2023 ein Ergebnis vorstellen.

Ferner bittet der Oberbürgermeister den Jugendhilfeausschuss darum, die Erwartungen bzw. offenen Vorgaben zusammenzustellen. Das Gutachten der Firma Con\_sens werde er der Niederschrift beifügen.

In der sich anschließenden Debatte verständigt man sich darauf, sobald das Kienbaumgutachten vorliegt, eine Schwerpunktsitzung des Jugendhilfeausschusses zu diesem Thema anzuberaumen.

#### 6) Positionspapier Kinderfreundliche Kommune

Der Oberbürgermeister betont, dass er keine Symbolpolitik ausführe. Die im Positionspapier enthaltenen Forderungen, setzen einen Beschluss der Stadtverordneten voraus. Er sei unterstütze den Vorschlag zur Unterzeichnung, jedoch müsse aufgrund der Forderungen aus dem Positionspapier, das Haushaltsaufstellungsverfahren modifiziert werden.

In der sich anschließenden Diskussion verständigt man sich zur Formalie. Alle Mitglieder und der Oberbürgermeister unterstützen die Forderungen des Positionspapiers zur Kinderfreundlichen Kommune. Die Belange der Kinder und Jugendlichen müssen vor dem Haushalt stehen.

Herr Reimann stellt diesen Beschluss, welcher zur Stadtverordnetenversammlung im Mai 2023 eingebracht werden soll, zur Abstimmung.

Der Jugendhilfeausschuss beschließt:

Der Oberbürgermeister wird gebeten, das Positionspapier der kinderfreundlichen Kommune zu unterzeichnen und den im Positionspapier geforderten Vorgang des Kindeswohls bei der Haushaltsaufstellung anhand der Handlungsempfehlungen für die Berücksichtigung des Kindeswohlprinzips in kommunalen Haushaltsaufstellungsverfahren umzusetzen.

Dazu sollen Handlungsempfehlungen für die Berücksichtigung des Kindeswohlprinzips im kommunalen Haushaltsaufstellungsverfahren erarbeitet werden und ab dem Haushaltsverfahren 2025/2026 umzusetzen.

## TOP 9.8

Beauftragung eines Gutachtens bezüglich der Berechnung der fehlerhaften Kita Elternbeiträge in den Jahren 2015 bis 31.07.2018 – Abschluss, **22/SVV/1218**

Der Jugendhilfeausschuss stellt fest:

Dem eigentlichen Auftrag gemäß des Beschlusses 19/SVV/0611 wird das Gutachten nicht gerecht.

Anders als darin gefordert kann das Gutachten „über die Hintergründe und die Verantwortlichkeiten bezüglich der Berechnung der fehlerhaften Kita-Elternbeiträge in den Jahren 2015 bis 31.07.2018“ nicht bzw. nicht im erwarteten Umfang aufklären.

Dennoch lassen sich aus dem Gutachten Handlungsempfehlungen ableiten.

Hier empfiehlt der Jugendhilfeausschuss:

1. Die Komplexität der Kita-Elternbeitragsberechnung sowie unklar formulierte gesetzliche Vorgaben sind einer von mehreren Gründen, weshalb die fehlerhafte Berechnung im Beschlussverfahren nicht erkannt wurde. Mit einer generellen Beitragsfreiheit für alle Formen der Kindertagesbetreuung wären diese Herausforderungen für Verwaltung, Kommunalpolitik, Träger und Eltern obsolet. Darauf – und auf die Fortsetzung der Kita-Rechtsreform – ist durch alle Beteiligten an den entsprechenden Stellen hinzuwirken.
2. Bei allen zukünftigen Vorlagen ist durch die Verwaltung sicherzustellen, dass die Herleitung von Kalkulationen für alle Ausschuss- und Gremienmitglieder nachvollziehbar ist. Hierzu bedarf es einer entsprechenden Aufbereitung der Vorlagen, Ergänzungen durch detaillierte Anlagen, einen ausreichenden zeitlichen Vorlauf und die Möglichkeit, fachliche Fragen (öffentlich oder entsprechend protokolliert) im Vorfeld zu diskutieren.
3. Bei allen zukünftig zu erstellenden Beitragsatzung/ -ordnungen ist durch ein entsprechendes Verfahren sicherzustellen, dass die gesetzlichen Bedingungen sowie ggf. kommunal beschlossene Kriterien eingehalten werden. Haushalterische Vorgaben dürfen nur bei Einhaltung dieser gesetzlichen Vorgaben in den Erstellungsprozess einfließen. Die SVV könnte als kommunale Vorgabe den politischen Beschluss fassen, dass die Höchstbeiträge geringer ausfallen, als berechnet wurde. Das hätte Auswirkungen auf den Haushalt. Andere Möglichkeiten gibt es nicht.
4. Die Dokumentation der Erstellung von Vorlagen durch die Verwaltung muss in Zukunft sicherstellen, dass Ausschuss- und Gremienmitglieder jederzeit nachvollziehen können, wer zu welchem Zeitpunkt auf welcher Grundlage Entscheidungen getroffen hat. Hierfür ist ein geeignetes Verfahren zu entwickeln.
5. Um die Nachvollziehbarkeit von wesentlichen Verwaltungs-, Gremien- und Ausschuss-Entscheidungen sicherzustellen, sollen neben den Abstimmungsergebnissen auch der Diskussionsverlauf sowie die Positionen einzelner Mitglieder so konkret wie möglich dokumentiert werden. Hierfür ist ein geeignetes, ggf. technisches, Verfahren festzulegen.
6. Den Empfehlungen des Rechnungsprüfungsausschusses vom 19. Januar 2023 ist zu folgen.
7. Vor der Entscheidung über die zukünftige Vergabe von kostenintensiven Gutachten sollten zuerst die Beteiligten in der Verwaltung angehört und Vorgänge aufgeklärt werden.

Landeshauptstadt Potsdam



---

# **Organisationsuntersuchung im Fachbereich 21 – Bildung und Sport**

**der Landeshauptstadt Potsdam**

Bericht Februar 2019

Impressum

**Erstellt für:**

Landeshauptstadt Potsdam  
Geschäftsbereich 2 – Bildung, Kultur und Sport

**Das con\_sens-Projektteam:**

Dr. Georg Barzel  
Jan Ahlrichs  
Lisa Wigger  
Petra Duveneck

**Titelbild:**

[www.sxc.hu](http://www.sxc.hu)

con\_sens

Consulting für Steuerung und soziale Entwicklung GmbH  
Rothenbaumchaussee 11 • D-20148 Hamburg  
Tel.: 0 40 - 410 32 81 • Fax: 0 40 - 41 35 01 11

[consens@consens-info.de](mailto:consens@consens-info.de)  
[www.consens-info.de](http://www.consens-info.de)

**Das con\_sens-Projektteam:**

Dr. Helmut Hartmann  
Jan Alrichs

# Inhaltsverzeichnis

<b>1.</b>	<b>Auftrag und Vorgehen .....</b>	<b>4</b>
1.1.	Auftrag .....	4
1.2.	Vorgehen.....	5
<b>2.</b>	<b>Ergebnisse der Organisationsuntersuchung im Überblick.....</b>	<b>7</b>
2.1.	Aufbauorganisation effizienter gestalten .....	8
2.2.	Personalbedarf .....	8
<b>3.</b>	<b>Ist-Analyse .....</b>	<b>10</b>
3.1.	Der Blick von außen .....	10
3.1.1.	Schulen.....	11
3.1.2.	Eltern.....	12
3.1.3.	Vereine .....	14
3.2.	Die Stadtverwaltung und städtische Gesellschaften .....	16
3.3.	Der Fachbereich 21.....	20
3.3.1.	Aufgaben und Funktionogramm.....	20
3.3.2.	Veränderungstreiber und Herausforderungen.....	25
3.4.	Prozesse und Schnittstellen.....	30
<b>4.</b>	<b>Handlungsschwerpunkte .....</b>	<b>36</b>
4.1.	Aufbauorganisation.....	36
4.2.	Aufgaben und Strukturen .....	39
4.3.	Personalbedarf .....	56
4.3.1.	Schülerbeförderung .....	58
4.3.2.	Schulverpflegung .....	59
4.3.3.	Schulverwaltung .....	60
4.3.4.	Bildungsorganisation .....	62
4.3.5.	Schulmedienstelle .....	64
4.3.6.	Weiterbildung.....	64
4.3.7.	Kostenrechnung und Qualitätsmanagement.....	67
4.3.8.	Steuerungsunterstützung Haushalt.....	69



4.3.9.	Gebäude- und Liegenschaftsmanagement.....	69
4.3.10.	Zuwendungen und Verträge.....	70
4.3.11.	Controlling.....	72
4.3.12.	Schul- und Sportbau.....	72
4.3.13.	Ersatzdokumente und Schulorganisation.....	73
<b>5.</b>	<b>Ausblick – Einbindung des Jugendbereichs.....</b>	<b>74</b>
<b>6.</b>	<b>Anhang.....</b>	<b>76</b>
6.1.	Ergebnisse Befragung der Elternvertreter*innen.....	76
6.2.	Stellenbeschreibung der zukünftigen FBL.....	81
6.3.	Prozessbeschreibungen.....	84

# Abkürzungsverzeichnis

AG	Arbeitsgruppe
AGL	Arbeitsgruppenleitung
FB	Fachbereich
FBL	Fachbereichsleitung
GB	Geschäftsbereich
GBL	Geschäftsbereichsleitung
LHP	Landeshauptstadt Potsdam
LSH	Luftschiffhafen
KIS	Kommunaler Immobilienservice
SEP	Schulentwicklungsplanung
SpEP	Sportentwicklungsplanung
VzÄ	Vollzeitäquivalent(e)

# 1. Auftrag und Vorgehen

## 1.1. Auftrag

con\_sens legt hiermit den Zwischenbericht zur Organisationsuntersuchung im Fachbereich 21 (FB 21) der Landeshauptstadt Potsdam (LHP) vor. Für diesen Auftrag hat die verantwortliche Beigeordnete im Orientierungsgespräch die Erwartung formuliert, eine „zukunftsfähige Verwaltungseinheit zu entwickeln, die auch im Jahr 2030 noch den Anforderungen der Einwohnerinnen und Einwohner genügt“. Damit hat das Vorhaben weniger den Charakter einer Organisationsuntersuchung, wie es der Titel der Ausschreibung formuliert, sondern eher den einer strategieinduzierten Neuordnung der Aufgabenwahrnehmung: Nach dem Verständnis von con\_sens ist für den Fachbereich ein Zukunftsmodell zu entwerfen, in welches die bestehende Aufbauorganisation des Fachbereichs weiterentwickelt werden soll. Dazu sind – neben der Entwicklung eines Organisationsmodells – auch Handlungsschwerpunkte zu formulieren. In der Leistungsbeschreibung sowie den ergänzenden Angaben der Bieterinformation vom 3. April 2018 wird deutlich, dass die Handlungsempfehlungen insbesondere darauf eine Antwort geben müssen, wie der Fachbereich die externen Anforderungen an den Schnittstellen effektiv und effizient erfüllen kann.

Der FB 21 ist als Träger von 45 Schulen, drei Wohnheimen, vier schulischen Beratungsstellen, eines Weiterbildungsladens, einer Schulmediensstelle und einer Schulküche für alle schulorganisatorischen Aufgaben des Schulträgers und als Träger von 127 Sportstätten für die Belange des Sports verantwortlich. Er ist eingebunden in ein komplexes Geflecht von Akteuren innerhalb der Verwaltung: von der Stabsstelle für Bildungsmanagement/-monitoring bei der Geschäftsbereichsleitung über die AG 2124 „Medien- und Informationstechnik“ im Geschäftsbereich 1 (Fachbereich 14) bis zum Eigenbetrieb KIS und zur Luftschiffhafen GmbH. Darüber hinaus bestehen vielfältige Schnittstellen zu den Akteuren in den Schulen und Sportvereinen, aber auch zu weiteren im Umfeld derselben in den Stadtteilen sowie letztendlich zu den Bürgerinnen und Bürgern

als Nutzerinnen und Nutzern. Die Stelle der Fachbereichsleitung (FBL) ist seit längerer Zeit unbesetzt und wird kommissarisch von der Beigeordneten wahrgenommen.

Wir legen absprachegemäß einen Zwischenbericht vor. Hintergrund ist die veränderte kommunalpolitische Ausgangssituation. Im Oktober 2018 ist ein neuer Oberbürgermeister gewählt worden, dieser hat in seinem Wahlkampf u.a. die Integration des FB 35 Kinder, Jugend und Familie in den Geschäftsbereich 2 angekündigt. Dieser Übergang soll zum 1. Januar 2019 realisiert werden. Die zuständige Beigeordnete hat sich in diesem Kontext für die Fusion der beiden Fachbereiche entschieden. Damit hat sich die strategische Ausgangslage grundlegend geändert und es ist nicht sinnvoll, einen Prozessabschluss vorzugeben, wenn der Prozess fortgeführt werden muss. Die zahlreichen Erkenntnisse aus dieser Untersuchung und die daraus resultierenden Handlungsschwerpunkte können mit Sicherheit bei der zukünftigen Ausgestaltung genutzt werden. Neben dieser Anschlussfähigkeit sind aber auch einige der von uns formulierten Handlungsschwerpunkte zügig innerhalb der aktuellen Strukturen umsetz- und in den zukünftigen Strukturen fortsetzbar.

## **1.2. Vorgehen**

Unser Vorgehen war mit drei Phasen geplant. In der ersten Phase haben wir die Ist-Situation in folgenden Schritten analysiert:

1. Externe Anforderungen der Akteure und Schnittstellen, die zu
2. Aufgaben und Kernprozessen der „Wertschöpfungskette“ und einem
3. systemischen Gesamtbild („Funktionogramm“) führt.

Anschließend erfolgten in der zweiten Phase die

1. Entwicklung der Aufbau- und Ablauforganisation sowie die
2. Quantifizierung der Einheiten (Ausstattung/Kompetenzprofile).

Die dritte Phase sollte der Erstellung eines Handlungsplans zur Umsetzung dienen, der die Transformation der heutigen Organisation in die künftige beschreibt. Aufgrund der veränderten Ausgangslage ist dieser Schritt entfallen. Es wurden jedoch Handlungsschwerpunkte formuliert, die bei der Weiterentwicklung des Fachbereiches beachtet werden sollen.

Der folgende Bericht ist entsprechend des Phasenablaufes aufgebaut.

## 2. Ergebnisse der Organisationsuntersuchung im Überblick

Die Ist-Analyse hat für die Bereiche Bildung und Sport eine in weiten Teilen funktionsfähige Verwaltung vorgefunden. Viele Kritikpunkte der befragten Schnittstellenpartner sowie der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des FB 21 bezogen sich im Bereich Sport stärker auf inhaltliche Fragen<sup>1</sup> und im Bereich Bildung<sup>2</sup> stärker auf unterschiedliche Führungsverständnisse und -inhalte. Die Kernfunktionen, insbesondere die bedarfsgerechte Sicherung der Schul- und Sportbauten sowie der laufende Betrieb der Stätten, werden im Rahmen der wachsenden Stadt erfüllt. Allerdings reagiert der Fachbereich nicht auf alle Veränderungstreiber in der gleichen Güte: Vor allem wird das Thema Digitalisierung vernachlässigt; hier wurden die Chancen für eine optimierte Prozessgestaltung innerhalb des Fachbereichs wie auch in der Kooperation mit den Partnern des Bereichs bisher noch nicht identifiziert. Dies ist allerdings kein spezifisches Kennzeichen des FB 21 – ähnliche Umsetzungsstände der Digitalisierung finden sich in vielen öffentlichen Verwaltungen der Republik. Deutlich besser, aber nicht optimal, agiert der Fachbereich auf den Veränderungstreiber Diversität; in den beiden Planungssträngen werden viele gesellschaftliche Veränderungen antizipiert und mit konkreten Maßnahmen hinterlegt.<sup>3</sup> Übergreifend fehlt es hier aber an Maßnahmen, die den sozialen Spaltungstendenzen in der Stadtgesellschaft Potsdam mehr Teilhabe- und Aufstiegschancen entgegenstellen. Auf den verwaltungsinternen Veränderungstreiber Zentralisierung wird bisher unzu-

---

<sup>1</sup> Als Beispiel sei das Verhältnis von Breiten- und Spitzensport genannt – welcher Bereich soll in welchem Umfang gefördert werden? Oder auch das Verhältnis der Sportarten – sollen eher die „traditionellen“ Arten wie Fußball oder Leichtathletik oder doch eher die „modernen“ wie American Football unterstützt werden?

<sup>2</sup> Bezüglich der unterschiedlichen Vorstellungen von Führungsverständnis kann als Beispiel der Einsatz von Mitarbeitendengesprächen und Dienstbesprechungen hervorgehoben werden. Während die Bereichsleitung beiden Instrumenten keinen so hohen Stellenwert für eine zielgerichtete Steuerung zumisst, sehen viele Beschäftigte des Bereichs wie auch die GB-Leitung diese als notwendig an.

<sup>3</sup> In der SEP 2014-2020 sind dafür u.a. die forcierte Entwicklung der Ganztagschulen als auch die baulichen Maßnahmen für inklusive Schulformen zu nennen.

reichend reagiert<sup>4</sup>, was jedoch ebenfalls nicht alleine in der Verantwortung des Fachbereichs liegt. Mit einer besetzten Fachbereichsleitung würde sich die Situation anders darstellen, aber auch mit dieser ist man weiter auf die Kooperationsfähigkeit mit zentralen Einheiten (IT, Vergabe, Planungsbüro) angewiesen, welche bisher mangels vorhandener Strukturen und Ressourcen nicht ausreichend ausgeprägt ist.

## 2.1. Aufbauorganisation effizienter gestalten

Entsprechend der Ergebnisse der Ist-Analyse haben wir eine Zielorganisation für den Fachbereich entwickelt, die im Vergleich zur aktuellen Struktur nur wenige Änderungen vorschlägt. Wesentliche Änderung ist die Auflösung des Bereichs Service und die Überführung dieser Aufgaben sowie von Teilaufgaben aus den Bereichen Bildung und Sport in zwei Arbeitsgruppen, die direkt der FBL zugeordnet werden. Folgende Überlegungen haben uns bei der Konzipierung geleitet:

- ▣ Arbeitsgruppen herzustellen, in denen durch Größe und zusammengehörige Fachlichkeit bessere Vertretungssituationen entstehen.
- ▣ Stellen mit großer Aufgabenzersplitterung möglichst aufzulösen.
- ▣ Der FBL durch die direkte Zuordnung bereichsübergreifender Aufgaben einen „direkten Draht “ zu den operativen Stützprozessen des Fachbereichs zu legen.

Der FBL wird darüber hinaus ein Stab „Führungsunterstützung “ zugeordnet, der vor allem das Fach- und Finanzcontrolling sowie das Thema Digitalisierung bearbeiten soll.

## 2.2. Personalbedarf

Der Personalbedarf ist im FB sehr unterschiedlich: So haben wir im Bereich Sport keinen zusätzlichen Bedarf identifizieren können, mit der einzigen Ausnahme im

---

<sup>4</sup> So gab es zum Zeitpunkt der Untersuchung z.B. noch keine verbindlichen Absprachen mit der zentralisierten Schul-IT. Auch wenn dafür der FB nicht allein verantwortlich zu machen ist, hat es doch auch an entsprechenden Initiativen gemangelt.

Aufgabengebiet der Zuwendung. Dies hat allerdings seinen Grund in der Übernahme von Zuwendungsaufgaben aus dem Bereich Bildung. Im Bereich Bildung gibt es ebenfalls Bereiche, die aktuell keinen Bedarf aufweisen, vorrangig ist dies für die Schulverwaltung festzustellen, was sich u.a. in der Funktionsfähigkeit dieser Kernaufgabe zeigt – in der Zukunft ist jedoch auch hier ein Mehrbedarf durch den Betrieb weiterer Schulen zu erwarten. Anders ist es bei fast allen Aufgaben, die nur von einer oder zwei Personen wahrgenommen werden. Hier finden wir durchweg Aufgabenbestandteile, die gegenwärtig nicht oder nur mit verminderter Qualität wahrgenommen werden. Teilweise ist die Funktionsfähigkeit akut (Schülerbeförderung, Kostenrechnung) oder in absehbarer Zeit (Bildungsorganisation) gefährdet.

Die Gründe für den Mehrbedarf liegen unter anderem auch in den steigenden Schul- und Schüler\*innenzahlen sowie dem gewachsenen Anspruchsdenken in der Gesellschaft, das zu entsprechenden Qualitäts- und Transparenzforderungen führt. Wir sind uns bewusst, dass es schwierig ist, Stellen mit geringen Arbeitszeitumfang zu besetzen. Das darf aber kein Grund sein, die davon betroffenen Mitarbeitenden nicht zu entlasten. Wir empfehlen daher dringend, die von uns festgestellten Bedarfe, die in verschiedenen Szenarien auch die wachsende Stadt antizipieren, vorausschauend zu decken. Ein besonderes Augenmerk verdient das Aufgabengebiet Weiterbildung. Dies kann aktuell nur rudimentär bearbeitet werden, weil die konzeptionell dafür zuständige Person zugleich Arbeitsgruppenleitung (AGL) und mit dieser Aufgabe bereits voll ausgelastet ist. Wir empfehlen daher dringend, für beide Aufgaben jeweils eine Vollzeitstelle einzurichten.



### **3. Ist-Analyse**

Im Rahmen der Ist-Analyse der Aufbauorganisation, der Aufgaben und Prozesse und der Schnittstellen des Fachbereichs 21 wurden insgesamt über 60 Interviews durchgeführt. Zu den Interviewpartnern gehörten Vertreter\*innen der in der Stadt angesiedelten Vereine, Vertreter\*innen von Schulen verschiedener Schulformen, Kooperationspartner aus anderen Verwaltungseinheiten der Landeshauptstadt Potsdam sowie insbesondere eine Vielzahl von Mitarbeitenden des Fachbereichs 21. Hinzu kommt eine Online-Befragung der Elternvertreter\*innen.

Darüber hinaus wurden Dokumenten- und verschiedentlich auch Daten-Analysen durchgeführt.

#### **3.1. Der Blick von außen**

Der Blick von außen umfasst drei Perspektiven – Schulleitungen, Elternvertreter\*innen und Vereine. Mit den Schulleitungen und Vereinen wurden teilstrukturierte, leitfadengestützte Interviews geführt. Inhaltlich ging es dabei um die Erfassung des Aufgabenspektrums, das der Fachbereich für die befragten Institutionen zu leisten hat, die Bewertung der Stärken und Schwächen bei der Aufgabendurchführung sowie die Benennung von Verbesserungsvorschlägen. Da die Ergebnisse zu den Aufgabendefinitionen im Abschnitt 3.3.1 aufgehen, werden sie hier nicht weiter referiert. Wir haben mit zehn Schulleitungen und fünf Vereinsvertretern\*innen sowie dem Stadtsportbund gesprochen.

Auf Wunsch der Beigeordneten wurde auch die Perspektive der Eltern mit einbezogen. Mit den gewählten Elternvertreter\*innen wurde eine Online-Befragung durchgeführt. Mögliche Fragestellungen wurden zuerst mit den Vorsitzenden des Kreiselternrats erörtert, dann hat con\_sens einen Entwurf verfasst, zu dem die Vorsitzenden noch einmal Stellung beziehen konnten. Die vollständigen Ergebnisse finden sich im Anhang 6.1.

### 3.1.1. Schulen

Die Bewertung der Aufgabenerfüllung war überwiegend positiv – insbesondere die Schulverwaltung wurde als dienstleistungs- und lösungsorientiert geschildert. Gleiches gilt für die Personalverwaltung. Unisono wurde durchgängig eine deutliche Leistungssteigerung in den letzten Jahren konstatiert. Als „Super-Angebot“ für neu eingesetzte Schulleitungen wird das Auftaktgespräch wahrgenommen, mit dem der Bereich Bildung alle seine Akteure der Schulleitung vorstellt. Damit wird einer möglichen Intransparenz des Bereichs wegen der vielen unterschiedlichen Ansprechpartner\*innen<sup>5</sup> von Beginn an ein Riegel vorgeschoben. Der Einbezug der Schulen in den Ausschreibungsprozess für die Schulverpflegung, und hier vor allem auch in die Entwicklung der Bewertungskriterien, wird ebenfalls als ein großer positiver Fortschritt bewertet. Die Schulbeförderung wurde als „problemlos“ geschildert.

Kritik wurde an der nicht immer ausreichenden Informationspolitik des Bereichs geübt – es fehlt an aktuellen Informationen zu z.B. Planungen. Weiterer wichtiger Kritikpunkt waren die Beschaffungsprozesse im IT-Bereich<sup>6</sup>. Insbesondere die Oberstufenzentren wünschen sich eine stärkere Berücksichtigung bei der Schulentwicklungsplanung (SEP). Ansonsten wurden vorrangig Probleme mit der Aufgabenerledigung des KIS aufgeführt (Reinigung, Hausmeister), von den meisten Schulleitungen wurde jedoch gleichzeitig auch die Problemlösungsorientierung des KIS hervorgehoben.

Aus dem Primarbereich kam als wesentlicher Verbesserungsvorschlag die Zusammenführung von Hort (und Kita) unter der Hand der Schulleitung der Grundschule. Die aktuell erheblichen Schnittstellenproblematiken sowie die

---

<sup>5</sup> Im Bereich gibt es bis zu zehn Ansprechpartner\*innen, in der Stadtverwaltung insgesamt inklusive KIS kann es dann deutlich darüber liegen.

<sup>6</sup> Die stadtweite Zentralisierung der IT hat im FB 21 dazu geführt, dass die Schul-IT ausgelagert wurde. Neben der augenscheinlichen personellen Unterbesetzung in diesem Aufgabenbereich kam also eine temporär leistungsmindernde Organisationsentwicklung hinzu. In der Folge dauern hier die Prozesse deutlich zu lange.

fachlich unterschiedlichen Sichtweisen zwischen Grundschulen und Trägern der Horte, die zu vielen Prozessverzögerungen führen, lassen diese Zusammenführung als eine schlüssige Lösung erscheinen. con\_sens empfiehlt diese Zusammenlegung ausdrücklich.

Viele Schulleitungen wünschen sich eine stärkere Autonomie bezüglich der Finanzen. Diese Wünsche reichen von einem eigenen Konto bis zu einem Globalbudget, mit dem die Schulen unter dem Steuerungsinstrument der Zielvereinbarung frei wirtschaften können. Diese Ideen wurden mit der Projektgruppe diskutiert und von Seiten der Verwaltung mit Hinweis auf die Ergebnisse eines landesweiten Modellversuchs verworfen. Demnach würde die Autonomie zu erheblichen Personalmehrkosten führen, da die Schulen eigene Verwaltungskräfte benötigen und die gegenwärtig erwirtschaftete Synergie durch die Zentralisierung im Bereich Bildung wegfallen würde. Aus unserer Sicht sollte aber das letzte Wort diesbezüglich nicht gesprochen sein. Erstens dürfte die Digitalisierung im Verwaltungsbereich zu erheblichen Einspareffekten führen. Zweitens besitzt das Instrument der Zielsteuerung erhebliche Vorteile, insbesondere kann es ein Innovationsmotor sein. Wir empfehlen daher, die Thematik weiter zu verfolgen, z.B. im Zuge eines Prüfauftrages.

Weiter wurde die Idee eines einheitlichen Ansprechpartners in der Verwaltung („Fall-Manager“) von verschiedenen Schulleitungen geäußert. Auch diese Idee zirkulierte bereits im Diskurs des Bereichs Bildung und wurde wegen der großen internen Schnittstellenbelastungen verworfen. Wir können dieser Argumentation folgen, zumal wir deutlich für die größere Schulautonomie als Alternative plädieren.

### **3.1.2. Eltern**

Von 48 Elternvertreter\*innen haben sich 23 an der Umfrage beteiligt, was einer Beteiligungsquote von knapp 48% entspricht. Dies ist ein zufriedenstellender

Wert. Wiederum gute 50% waren davon Vertreter\*innen an den Grundschulen<sup>7</sup>. Ebenfalls knapp über 50% übt die Elternvertretung schon seit über fünf Jahren aus - es handelt sich also um einen überwiegend in dieser Aufgabe erfahrenen Personenkreis.

Im Fragenkomplex „Transparenz und Kommunikation “ gab es drei wesentliche Tendenzen bei den Elternvertreter\*innen:

- ▣ Die Zuständigkeiten in der Schulpolitik (innerhalb der Kommune, zwischen Kommune und Land) sind einer großen Gruppe nicht vollständig klar.
- ▣ Wenn Kontakt mit dem Fachbereich 21 besteht, dann wird dies überwiegend positiv bewertet (Erreichbarkeit, Güte der Auskünfte).
- ▣ Die Informationspolitik zu kommunalen Schulträgerangelegenheiten, wie z.B. der Neueröffnung einer Schule, ist deutlich verbesserungsbedürftig.

Nur ein gutes Drittel der Befragten fühlt sich ausreichend in die SEP einbezogen, bei den anderen Vertreter\*innen besteht der Bedarf, dass dies in einem stärkeren Umfang geschehen sollte. Der FB 21 sollte hinterfragen, was genau hinter diesem Partizipationsbedarf steht und wie er gedeckt werden kann.

Bezüglich der Verteilung der zur Verfügung stehenden Ressourcen Personal und Finanzen auf die Schulformen und Sozialräume zeigt sich die Elternschaft gespalten. Die eine Hälfte findet, dass dies „bedarfsgerecht und fair “ geschieht, die andere Hälfte schätzt dies nicht so ein. Hier empfehlen wir eine vertiefende Analyse, welche Gründe hinter der kritischen Bewertung liegen.

Im Fragenkomplex zur Ressourcenaufstockung ist die Elternschaft wieder sehr einig: Ganz vorne stehen diesbezüglich die Digitalisierung der Schulen, die Schulsozialarbeit, die Inklusion und die Ermöglichung flexibler Raumgestaltun-

---

<sup>7</sup> Die genauen Ergebnisse sind im Anhang unter „6.1 Ergebnisse Befragung der Elternvertreter\*innen “ zu finden.

gen. Weniger bedeutend, aber immer noch wichtig, sind aus Elternsicht therapeutische Angebote und die Förderung interkultureller Kompetenzen.

Die Eltern wünschen sich vom FB eine stärker initiierende und koordinierende Funktion bei vielen Fragen, die vom Fachbereich alleine nicht gelöst werden können. Auch hier steht die Digitalisierung ganz oben, gefolgt von der Förderung benachteiligter Kinder und Jugendlicher und der Ausweitung der Ganztagsangebote. Strittiger wird die Frage der Hochbegabtenförderung gesehen, ein knappes Viertel sieht hier keinen größeren Initiierungsbedarf bei dem Fachbereich. Dass ein gutes Drittel der Berufsorientierung keinen so hohen Stellenwert beimisst, erscheint der Tatsache geschuldet, dass dies vor allem von Vertreter\*innen aus den Grundschulen so geäußert wurde.

Die Dienstleistungen Schülerbeförderung, Schulverpflegung und Förderung von Schülern für Kinder ohne Ansprüche aus dem Bildungs- und Teilhabepaket bewerten die Elternvertreter\*innen überwiegend positiv, soweit sie dazu Erfahrungswerte haben. In Einzelfällen gibt es aber auch schlechte Noten.

In der Summe haben die Elternvertreter\*innen den FB 21 positiv bewertet. Deutlich wird aber auch, dass ein Bedarf nach besserer Informationspolitik, stärkerer Partizipation und gestalterischer Initiative vorhanden ist.

### **3.1.3. Vereine**

Die Bewertung des Bereichs Sport durch die Vereine wird vorrangig durch den Erhalt oder Nicht-Erhalt von Hallen- und Platzzeiten sowie von Fördergeldern bestimmt. Wer seine Wünsche erfüllt bekommen hat, hat den Bereich positiv bewertet. Das formale Vorgehen des Bereichs wurde dagegen weniger kritisiert, weitestgehend wurde professionelles und zügiges Handeln konstatiert. Auch der Einbezug der Vereine in die Sportstättenplanung wird als ausreichend angesehen. Die Planungs- und Umsetzungsarbeiten im Dreieck Bereich Sport – KIS – Verein wird von allen als zumindest zufriedenstellend bewertet, der persönliche Einsatz aus dem Bereich Sport für die Vereine wurde dabei

besonders hervorgehoben. Die Beratung zu und Abwicklung der Förderungen wird ebenfalls inzwischen dienstleistungsorientiert wahrgenommen, hier hat sich der personelle Zuwachs ausgezahlt. Die Zusammenarbeit mit dem Stadtsportbund wird von diesem als positiv und eingespielt in der Aufgabenverteilung geschildert.

Kritisiert wurde vorrangig die inhaltliche Ausrichtung der Bereichs, dabei geht es um die Balance von Breiten- und Spitzensport und die (Nicht-)Berücksichtigung von speziellen Sportarten. Vor allem wurde von einigen Befragten das „Aufbrechen von Erbhöfen“, also der Abschaffung von Bevorzugung alteingesessener Vereine und Sportarten, gefordert. Hierbei handelt es sich um Themen, die im Rahmen des Untersuchungsauftrages nicht weiter zu verfolgen waren, da hier die Kommunalpolitik und die Verwaltungsspitzen gefragt sind, ggf. Änderungen vorzunehmen. Ein weiterer zentraler Kritikpunkt war die Intransparenz von Vergabekriterien. Dies betraf sowohl die Vergabe von Nutzungszeiten als auch von Förderungen<sup>8</sup>. Weiter wurde die Informationspolitik bemängelt, insbesondere ungünstige Nachrichten werden nicht oder spät weitergeleitet. Auch wurde auf eine teilweise Unkenntnis von den Erfordernissen einiger Sportarten hingewiesen, die dann beim Bau oder bei der Vermietung zu Fehlern führen kann.

Die Gesprächspartner\*innen trugen viele Ideen und Wünsche vor. Sowohl für das Auslastungsmanagement als auch für die Förderungen (Beantragung und Abwicklung) wurden Softwarelösungen vorgeschlagen, die bereits am Markt sind und sich bewährt haben. Vielfach wurde mehr strategische Initiative des Bereichs gefordert, um der Kommunalpolitik bessere Entscheidungsvorlagen zur Verfügung stellen zu können. Dabei soll der Bereich initiierende und koordinierende Funktionen in der Potsdamer Sportszene übernehmen. Der Vorschlag

---

<sup>8</sup> Bezüglich der Nutzungszeiten liegt inzwischen ein transparenter Kriterienkatalog vor. Bezüglich der Fördervergabe weist der Bereich auf die bestehenden Förderrichtlinien hin – unseres Erachtens sollte der Bereich aber stärker proaktiv seine Entscheidungskriterien kommunizieren.

einer Sportstiftung, in der alle Fördermittel zusammenfließen, wurde mit der Projektgruppe diskutiert. Der Vorschlag sei bereits vor längerer Zeit geprüft und wegen unzureichenden Steuerungsmöglichkeiten der Kommune verworfen worden. Auch in der Zusammenarbeit des Vereinssports mit den Schulen (auch: Ganztagschulen) zeigten die Vereine Verbesserungsbedarf auf. Dieser wurde auch in der Projektgruppe vom Bereich Sport mit dem Hinweis zugestanden, dass dazu bereits Ideen vorliegen und in der Umsetzung befindlich seien.

### **3.2. Die Stadtverwaltung und städtische Gesellschaften**

**Kommunaler Immobilien-Service (KIS).** Das Selbstverständnis des KIS ist das eines Dienstleisters für die Stadt. Als solcher betrachtet er grundsätzlich die Kooperationspraxis mit dem FB 21, der für ihn Auftraggeber für die Schul- und Sportbauten ist. Zudem übernimmt er die Beauftragung und Steuerung der Hausmeister- und Reinigungstätigkeiten an den Schulen. Inzwischen hat sich die Zusammenarbeit zwischen KIS und FB 21 durch die Einrichtung diverser institutionalisierter Gesprächsforen sowie auch kurzer Drähte auf informellen Wegen aus Sicht des KIS gut eingespielt. Vorhandene Probleme liegen nicht vorrangig in den Strukturen und Prozessen und auch nicht am fehlenden Geld sondern vor allem am Mangel an geeignetem Personal. Die aktuelle Arbeitsmarktlage erschwert für die öffentliche Verwaltung die Personalrekrutierung erheblich, auch wenn sie dies in Form einer ausgelagerten Gesellschaft versucht. Auch im Reinigungsgewerbe seien Firmen mit zuverlässigem und qualifiziertem Personal kaum zu gewinnen.

**Vergabestelle.** In der Vergabestelle sollen alle Vergabeaktivitäten der LHP zentralisiert und zusammengefasst werden, die Umsetzung wird zum 1. Januar 2019 angestrebt. Dann wird die Personalressource aus dem FB 21 abgezogen und der FB übernimmt ausschließlich die Rolle einer Bedarfsstelle. Im Gespräch mit der Leiterin der Vergabestelle wurde vor allem das zukünftige Procedere und die Rollen- und Aufgabenverteilung zwischen Vergabe- und Bedarfsstelle erörtert, wozu ein stadtweit verbindliches Konzept vorliegt. Zur Bewertung des

FB 21 fehlte es der Leiterin an einem „vertieften “ Einblick. Sie hat allerdings wahrgenommen, dass im FB 21 die Personalressource für die Aufgabenlast zu gering ist, was zu Prozessverzögerungen geführt hat. Darüber hinaus fehlte es ihr an einer guten Zeitplanung im FB; die Vorlaufzeiten würden dort zu kurz gesetzt. Auch die Erfassung, Beschreibung und Koordinierung des Bedarfs sei noch verbesserungsfähig, was allerdings kein spezifisches Merkmal des FB 21 sei.

**Schul-IT.** Die Schul-IT war bis Anfang 2018 Bestandteil des FB 21 und ist dann im Zuge der stadtweiten Zentralisierung der IT dorthin übergesiedelt. Neben dieser Organisationsänderung kam erschwerend der Abgang der Fachbereichsleitung in der IT hinzu. Insofern war dieses Thema während des Untersuchungszeitraums durchweg eine „Baustelle “. Wie bei der Vergabestelle hat sich das Gespräch mit der kommissarischen Leitung vorrangig um die Zukunft gedreht, insbesondere um das Zusammenspiel des FB 21 mit der zentralen IT. Wesentliche Forderungen der IT betreffen die zügige Ausarbeitung der künftigen Prozesse und der Rollen- und Aufgabenverteilung zwischen den Akteuren sowie den Aufbau einer fachbereichsinternen Kompetenz zu Digitalisierungsfragen. Die dazu im Haushaltsplan angemeldete halbe Stelle wird als „zu bescheiden “ erachtet. Wesentliche Aufgaben dieser „Referentenstelle Digitalisierung und Fachanwendungen “ wären:

- ▣ Kontakt zu den Stakeholdern (Kunden)
- ▣ Marktverfolgung unter Gesichtspunkten des FB 21 (intern, wie für die Stakeholder)
- ▣ Fachliche Abstimmung mit der zentralen IT

**Luftschiffhafen (LSH).** Die Luftschiffhafen Potsdam GmbH ist eine hundertprozentige Tochtergesellschaft der PRO POTSDAM GmbH. Sie ist zuständig für die Bewirtschaftung und Entwicklung der sportlichen Infrastruktureinrichtung auf dem Gelände des Luftschiffhafen Potsdam. Neben einer Vielzahl von Sportstätten befindet sich das Wohnheim der Sportschule auf dem Gelände und wird ebenfalls von der LSH Potsdam GmbH bewirtschaftet.



Die Steuerung und Koordinierung des LSH lief früher über den Bereich Sport, aktuell ist die Koordinierungsfunktion direkt bei der Beigeordneten angebunden. Wegen der zu stehenden Bauvolumina wie auch der diffizilen sportpolitischen Situation des LSH<sup>9</sup> wird diese Anbindung überwiegend befürwortet. Sie wird als prozessbeschleunigend wahrgenommen.

Eine direkte Steuerung aus dem Bereich heraus wird vor allem durch die Geschäftsführung der LSH Potsdam GmbH abgelehnt. Man sei „Diener mehrerer Herren“, nicht alleine nur der Stadt sondern man müsse ebenso die Interessen des Landes z.B. im Rahmen des Spitzensports berücksichtigen. Dies könne man in der gegenwärtigen Form, als von der Stadtverwaltung weitestgehend unabhängige GmbH, glaubwürdiger und entschiedener umsetzen, als wenn man Teil der Verwaltung wäre.

Aus Sicht der zentralen Steuerung der Stadt ist der ganze Komplex LSH „hoch problematisch“, was aber „weit über den FB 21“ hinausgehe. Ein länger zurückliegendes Gutachten der KPMG<sup>10</sup> habe viele gute Vorschläge gemacht, unter anderem die Einrichtung zahlreicher Arbeitsgruppen zur übergreifenden Abstimmung. Die Vorschläge aus dem KPMG-Gutachten wurden, soweit realisierbar, in Zusammenarbeit mit der Politik, den Vereinen und der Verwaltung umgesetzt. Der entsprechende Evaluierungsbericht wurde am 04.07.2018 im Hauptausschuss vorgestellt.

**Kinder, Jugend und Familie.** Die Anzahl der Schnittstellen zwischen dem im GB 3 angesiedelten FB 35 Kinder, Jugend und Familie und dem FB 21 sind erheblich. Diese betreffen vorrangig den Bereich der Kinderbetreuung während der Schulzeit sowie die Schulsozialarbeit. Aber auch zum Sport kann es Schnittstel-

---

<sup>9</sup> Vor allem wegen der zahlreichen Wünsche nach Nutzungsmöglichkeiten, der Vermietung der großen Halle sowie dem Wunsch nach Investitionen verschiedener Sportarten (z.B. Rudern).

<sup>10</sup> Liegt con\_sens nicht vor.

len geben (z.B. im Rahmen der Jugendfreizeitgestaltung). Aus Sicht des FB 35 ist die Kooperation deutlich ausbaufähig. Als Idee dazu wurde u.a. eine gemeinsame Bildungsoffensive kreiert. Weiter ist eine stärkere Einbindung des FB 35 bei Problemen der Schüler\*innen wünschenswert. Ein Konfliktfeld mit dem Bereich Sport betrifft im Rahmen des „Aktionsplans Kinderfreundliche Kommune“ die Vergabe von Nutzungszeiten der Schulanlagen, die hier auch von freien Trägern der Jugendhilfe bespielt werden dürfen. Der Bereich Sport sehe sich aber als „Lobbyist der Vereine“ und ließe die Raumvergabe an freie Träger der Jugendhilfe kaum zu. In Sachen der Jugendhilfeplanung und Sportstättenplanung gebe es zu wenig Kooperation zwischen den Bereichen.

Der FB 35 ist von den Vorteilen einer Steuerung der Horte und Grundschulen aus einer Hand überzeugt und hätte keine Einwände, wenn dies realisiert werden würde. Die aktuelle Zusammenarbeit in Hinblick auf die Hortplanung läuft allerdings sehr gut. Auch das Gesamtkonzept Schule – Jugendhilfe sei sehr gelungen und mit guten Strukturen hinterlegt. Das Jugendamt sei aber der alleinige Motor für das Gesamtkonzept - die Schulverwaltung und das staatliche Schulamt würden dagegen „zu wenig Leidenschaft“ für die Thematik zeigen. In der Summe bringt die FBL des FB 35 sehr nachdrücklich die Lösungsmöglichkeit einer Zusammenlegung der Bereiche Schule und Jugendhilfe in einem Geschäftsbereich ins Spiel.

**Stadtplanung.** Der FB 46 Stadtplanung und Stadterneuerung bündelt die städtebauliche Steuerung der baulichen Entwicklung der Landeshauptstadt. Die Aufgaben reichen von den Grundlagen der Stadtentwicklung über die planungsrechtlichen Vorgaben für die Nutzung von Grundstücken bis hin zur Steuerung zusammenhängender städtebaulicher Gesamtmaßnahmen in Sanierungsgebieten und Entwicklungsbereichen. In diesem Zusammenhang sind die Schnittstellen zum FB 21 im Bereich der Planungen (SEP, Sportentwicklungsplanung – SpEP) erheblich.

Die Zusammenarbeit mit dem Bereich Sport ist in den letzten Jahren deutlich besser geworden. Gründe hierfür sind Personalaufwuchs im Bereich Sport, ein

monatliches jour fixe und geklärte Aufgaben- und Rollenverteilungen – demnach ist der FB 46 für die räumliche, der Sportbereich (und ebenso der Bildungsbereich) für die Fachplanungen zuständig. Unklar sind aber weiterhin die Zuständigkeiten, wenn der LSH mit im Spiel ist. Wenn der Vereinssport im LSH betroffen ist, gibt es üblicherweise Zuständigkeitsfragen<sup>11</sup>.

Die Zusammenarbeit mit dem Bereich Bildung im Rahmen der SEP soll zukünftig in einem gemeinsamen, geschäftsbereichsübergreifenden Planungsbüro durchgeführt werden<sup>12</sup>. Die Schnittstelle zwischen Planungsbüro und den FB ist noch nicht detailliert beschrieben. Weiterhin gibt es unterschiedliche Erwartungen an das Planungsbüro. Aus Sicht des FB 46 soll es eine Art „Task Force dingende Projekte “ bilden, während die Leitung des GB 2 vor allem Auftrieb für die SEP entwickeln möchte<sup>13</sup>.

Die aktuelle Zusammenarbeit mit dem Bereich Bildung wird vom FB 46 schlechter bewertet als die mit dem Bereich Sport. Benötigte Informationen gelangen nicht oder nur schleppend an den FB. Insgesamt arbeite der Schulbereich zu langsam, dringende Angelegenheiten würden nicht sofort erledigt. Auch wird ein Mangel an Strategieentwicklung beklagt.

### **3.3. Der Fachbereich 21**

#### **3.3.1. Aufgaben und Funktionogramm**

Aus den Interviews mit den Mitarbeitenden, den Workshops mit den Führungskräften der Bereiche Bildung, Sport und Service sowie ferner auch den Interviews mit anderen Gesprächspartnern lassen sich funktionale Aufgabenpakete,

---

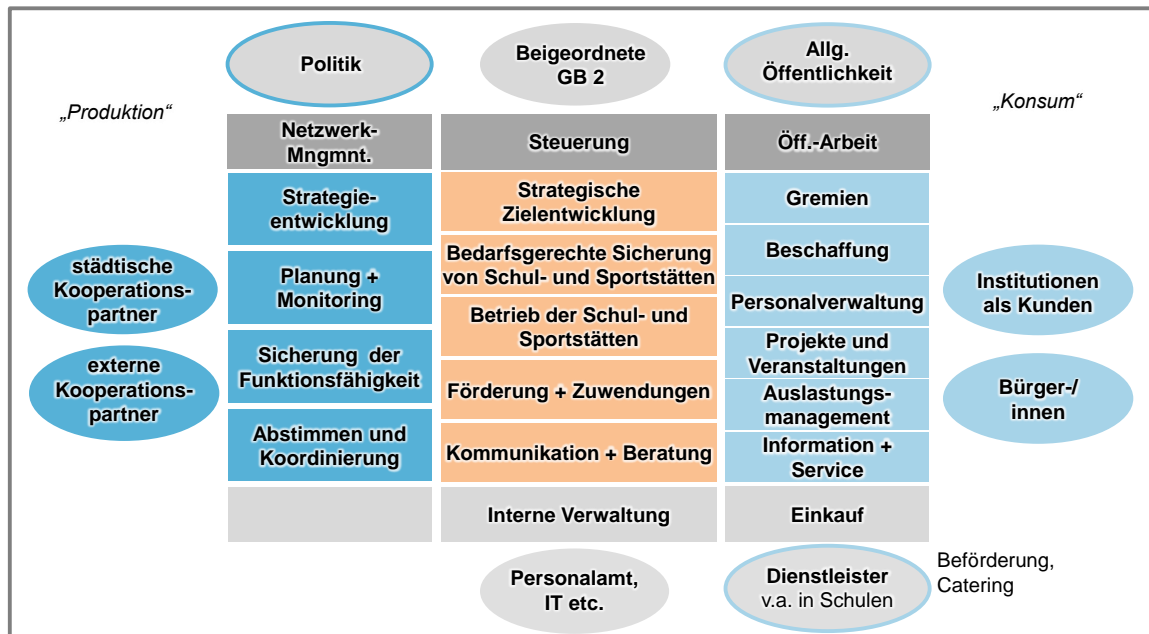
<sup>11</sup> Als Beispiel wurde die Städtebauliche Planung am Standort LSH und der räumlichen Umgebung genannt. Es soll eine neue Bebauungsmaßnahme geben, die einen Einfluss auf den Rudersport haben könnte. Es war unklar, wer die Verantwortung auf Seiten des Sports trägt.

<sup>12</sup> Neben dem FB 21 und dem FB 46 sollen aus dem FB 35 und aus dem GB 1 je eine weitere Person hinzukommen. Darüber hinaus wird es eine Leitungsstelle geben.

<sup>13</sup> Inzwischen konnte dieses Thema geklärt werden.

Kernaufgaben und Kooperationspartner sowie Kundengruppen des Fachbereichs 21 ableiten.

### Funktionogramm FB 21



Dabei werden auf der „Produktionsseite“ all die Akteure subsummiert, mit denen der Fachbereich 21 gemeinsam gewissermaßen den infrastrukturellen Rahmen produziert, der zur Durchführung der Schulträgeraufgaben und sportlichen sowie weiteren bildungsbezogenen Aktivitäten in der Landeshauptstadt Potsdam benötigt wird. Dabei handelt es sich vorrangig um städtische Kooperationspartner wie z.B. der Kommunale Immobilienservice (KIS) oder die Stadtentwicklung. Beteiligt sind darüber hinaus weitere externe Partner wie vor allem Landes- und Bundesministerien sowie der Stadtsporthbund.

Auf der „Konsumseite“ befinden sich all die Akteure, die mit diversen, vorrangig materiellen Unterstützungsleistungen des Fachbereichs 21 in die Lage versetzt werden, schulische Angebote zu nutzen und sportliche sowie andere bildungsbezogene Aktivitäten durchzuführen. Dies sind die Schulen und Sportvereine sowie Teile der Mitarbeitenden, Bürger\*innen (z.B. Eltern von Schulkindern, Schüler\*innen und Sporttreibende) und einige weitere externe Kooperationspartner.

## **Produktionsseite – mit städtischen und externen Kooperationspartnern**

<b>Strategieentwicklung</b>	Auf Grundlage gesetzlicher, städtischer und fachbereichsinterner Ziele entwickeln der Fachbereich und seine Kooperationspartner grundlegende Strategien zur Erreichung der Ziele.
<b>Planung + Monitoring</b>	Die Strategien werden in Planungskreisläufen (Bedarfsanalyse, Bedarfsplanung, Haushalts- und Investitionsplanung, Umsetzungs-Monitoring, erneute Bedarfsanalyse...) umgesetzt. Zentrale Planungskreisläufe betreffen die Schul- und Sportbauten.
<b>Sicherung der Funktionsfähigkeit</b>	Es werden Einzelmaßnahmen definiert und umgesetzt, durch die Schule und Sport den laufenden Betrieb aufrecht erhalten können.
<b>Abstimmung + Koordinierung</b>	Der FB stimmt sich mit seinen Kooperationspartnern zu Einzelfragen ab, die seine Kompetenzen im Bereich Bildung und Sport tangieren. Die Federführung liegt – je nach Fragestellung – beim FB oder dem Kooperationspartner.

## Konsumseite – für Bürger\*innen und Institutionen als Kunden

<b>Gremien</b>	Der FB beteiligt sich an den Gremien seiner Kunden Schule und Sportverein, um dort als fachlicher Berater und tlw. Mitentscheider mitzuwirken.
<b>Beschaffung</b>	Der FB berät und unterstützt Schulen und Wohnheime bei der Beschaffung notwendiger Ausstattungen und führt diese größtenteils durch.
<b>Personalverwaltung</b>	Der FB administriert die Schulsekretär*innen und Wohnheimleitungen. Dazu gehören auch die Dienst- und Fachaufsicht.
<b>Projekte und Veranstaltungen</b>	Beratung zu sowie Abwicklung und Prüfung von Projekten für Vereine und Schulen. Unterstützung externer Veranstaltungen / Durchführung eigener Veranstaltungen.
<b>Auslastungsmanagement</b>	Verteilung von Hallen- und Sportplatzzeiten nach Kriterien, inkl. Vertragsmanagement.
<b>Information + Service</b>	Der FB informiert seine Kunden über Pläne und Entscheidungen des FB und der Stadtverwaltung. Er bietet verschiedene Serviceleistungen für die Kunden an, insbesondere individuelle Förderleistungen.

Die Kernaufgaben geben das Selbstverständnis des Fachbereiches zu den ureigenen Aufgaben wieder.

### **Kernaufgaben**

<b>Strategische Zielentwicklung</b>	Der FB diskutiert und entwickelt strategische Schwerpunktsetzungen zur Förderung des Bildungs- und Sportstandortes LHP.
<b>Bedarfsgerechte Sicherung von Schul- und Sportstätten</b>	Der FB analysiert auf Grundlage empirischer Daten sowie gesetzlicher, politischer und eigener Zielsetzungen den Bedarf an Infrastruktur und setzt den identifizierten Bedarf im Zuge von Planungsprozessen um.
<b>Betrieb der Schul- und Sportstätten</b>	Der FB sichert den laufenden Betrieb der Schul- und Sportstätten durch Maßnahmen zum Erhalt und zur Weiterentwicklung der Infrastruktur.
<b>Förderung + Zuwendungen</b>	Zur Sicherung und Steigerung der Teilhabemöglichkeiten an Bildung und Sport in der LHP fördert der FB Individuen und Institutionen.
<b>Kommunikation + Beratung</b>	Als wesentlicher Knotenpunkt in den Netzwerken Bildung und Sport kommuniziert der FB mit allen Akteuren. Die fachliche Beratung ist dabei ein herausgehobener Schwerpunkt dieser Kernfunktion.

### 3.3.2. Veränderungstreiber und Herausforderungen

Bei der Entwicklung einer zukunftsfähigen Organisation für den FB 21 führen verschiedene Veränderungstreiber zu einem inhaltlichen und/oder strukturellem Hinterfragen der Kernfunktionen. Hierzu gehören neben gesellschaftlichen und demografischen Treibern wie dem Anwachsen der Stadtbevölkerung, der Digitalisierung, dem Fachkräftemangel und Fragen der Diversität und Inklusion auch Veränderungstreiber, die aus der Organisation selbst resultieren, wie z.B. die zunehmende Zentralisierung von Querschnittsaufgaben in der Stadtverwaltung.

#### Demografie und Fachkräftemangel

	2000	2005	2010	2015	2017	2020	2025	2030	2035
<b>Alle EW</b>	128.315	146.430	155.354	167.505	175.702	184.504	196.562	208.224	220.123
in %		14%	6%	8%	5%	5%	7%	6%	6%
<b>EW 0-u18</b>	20.524	21.229	23.115	28.108	30.571	32.945	35.525	37.241	38.764
in %		3%	9%	22%	9%	8%	8%	5%	4%

Da auch die Zahl der jungen Einwohner sukzessive ansteigt, führen die Bevölkerungszuwächse seit mehreren Jahren zu stark steigenden Schülerzahlen und somit zu einem Zuwachs an Neubau- und Sanierungsaufgaben und Mehraufwänden in einem Großteil aller Kernfunktionen des Fachbereichs.

Auch wenn der Fachbereich zukünftig durch die Digitalisierung von Prozessen eine Verschlinkung wichtiger Kernprozesse erreichen kann, kann aufgrund steigender Schul-, Schüler- und Bürger\*innenzahlen ein bleibend hoher Bedarf an fachlich gut ausgebildetem Personal erwartet werden.

Der demografische Wandel und die allgemeine Entwicklung auf dem Arbeitsmarkt erschweren die Personalrekrutierung allerdings erheblich. Das Tarifgefüge bietet zudem gerade für qualifizierte Kräfte nicht genügend Anreize. Zunehmend werden verwaltungsferne Kräfte eingestellt (werden müssen). Erhebliche Rationalisierungspotentiale sind unter anderem aus Gründen des Fachkräftemangels nur durch eine fundierte Digitalisierungsstrategie generierbar (siehe unten zu „Digitalisierung“). Die Einarbeitung von neuem Personal im FB



geschieht weitestgehend konzeptionslos – ein Einarbeitungskonzept kann zu einer nachhaltigen Entspannung bei hoher Personalfuktuation beitragen.

Personalbedarfe frühzeitig zu erkennen, Stellen mit adäquatem Fachpersonal zu besetzen und dieses langfristig durch entsprechende vorausschauende und wertschätzende Personalentwicklungskonzepte an den Fachbereich 21 zu binden, wird eine wichtige Aufgabe der kommenden Jahre sein. Auch die Arbeitsplätze selbst müssen modern gestaltet sein, dazu gehören auch flexible Arbeitszeiten wie sie im FB 21 bereits angeboten werden.

### **Digitalisierung**

Die Digitalisierung bewirkt einen fundamentalen Veränderungsdruck auf allen Ebenen, dazu zählen beispielsweise:

- ▣ Gesellschaft: wachsende Ansprüche an die Digitalisierung kommunaler Dienstleistungen; verändertes Kommunikations- und Freizeitverhalten; neue Möglichkeiten der Wissensvermittlung und -entwicklung
- ▣ Wirtschaft: disruptiver Wandel der Arbeitswelt – neue Beschäftigungsmöglichkeiten entstehen, alte brechen weg und die Art der Arbeit verändert sich
- ▣ Verwaltung: E-Government- und Online-Zugangsgesetz; erhebliches Automatisierungspotenzial für Routinetätigkeiten; wachsende Möglichkeiten für Ko-Produktion durch z.B. Self-Service-Angebote

Für die Verwaltung der Landeshauptstadt und für den Fachbereich 21 ergibt sich aus den Digitalisierungstendenzen ein erheblicher Bedarf an konzeptioneller Ausgestaltung und laufender Beobachtung der technischen wie diskursiven Entwicklung.

Darüber hinaus werden voraussichtlich erhebliche technische Investitionen für die verwaltungsinternen Prozesse wie auch zur Fortentwicklung der Infrastruktur an Schulen und in der Zusammenarbeit mit Sportvereinen nötig werden.

Im Fachbereich 21 existiert zum Untersuchungszeitpunkt kein übergreifendes Konzept zur Digitalisierung. Vielfach ist die technische Ausstattung mangelhaft, für Verwaltungs-, Planungs- und Controlling-Aufgaben werden zumeist auf Excel basierende, selbstentwickelte und als aufwändig beschriebene Instrumente genutzt. Die geplante Einführung der E-Akte in der Stadtverwaltung wird bisher nicht konsequent vorangetrieben. Verschärft wird die Problematik durch personelle Engpässe im Bereich der zentralen IT-Unterstützung und auch intern sind bisher keine Verantwortlichen oder Gremien für ein Vorantreiben der Digitalisierung benannt.

### **Diversität**

Die Stadtgesellschaft Potsdam wird zunehmend heterogener:

- ▣ Migration: Ein nicht unwesentlicher Teil der wachsenden Stadt entspringt der Zuwanderung aus dem Ausland. Zwischen 2007 und 2017 ist die Bevölkerung ohne dt. Staatsbürgerschaft von 6.818 auf 14.505 (um fast 8.000) Personen angestiegen.<sup>14</sup>
- ▣ Menschen mit Behinderung: Auch die Zahl der Menschen mit Behinderung steigt durch Zuzug und Alterungsprozesse weiter an – während der Anteil der Schwerbehinderten an der Gesamtbevölkerung in den vergangenen zehn Jahren nahezu konstant geblieben ist, hat sich der Anteil der Behinderten ohne schwere Behinderung leicht überproportional erhöht.<sup>15</sup>
- ▣ Soziale Spaltung: Die Anzahl z.B. der ALG 2-Empfänger ist seit einigen Jahren zwar stabil, jedoch zeigen sich erhebliche Verfestigungstendenzen bei einem Teil der Empfänger. Neue Leistungsempfänger kommen größtenteils aus dem Asylverfahren. Auf der anderen Seite gibt es einen deutlichen Zuwachs „bürgerlicher“ Schichten. Zudem zeigt sich, dass insbesondere die Gruppe der jungen Menschen und der nichtdeutschen Bevölkerung überproportional und in steigendem Maße auf einen Leistungsbezug nach dem SGB II angewiesen sind.<sup>16</sup>

---

<sup>14</sup> Bereich Statistik und Wahlen der Landeshauptstadt Potsdam 2018.

<sup>15</sup> Ebenda.

<sup>16</sup> Ebenda.

- ▣ Individualisierung: Die Ansprüche an die Berücksichtigung individueller Ausgangslagen und Präferenzen steigen an.

Aus der zunehmenden Diversität der Stadtbevölkerung ergibt sich ein erheblicher Bedarf an konzeptioneller Ausgestaltung. Hierzu zählt insbesondere auch die Notwendigkeit einer geänderten baulichen Infrastruktur (v.a. in Bezug auf Barrierefreiheit, aber auch durch neue Sportarten). Darüber hinaus resultieren auch wachsende Anforderungen an die Beratungskompetenzen und -zeiten (z.B. bezüglich Catering an den Schulen oder bei der Förderung von Personen aus anderen Kulturkreisen).

Im Sportentwicklungsplan werden einige gesellschaftliche Änderungen konzeptionell berücksichtigt (Gesundheitsbewusstsein, Motivwandel, neues Sportverständnis). Jedoch wurde im Rahmen der mit externen Partnern geführten Gespräche auf eine zu geringe Berücksichtigung sozialer Komponenten bei der Verortung von Bauvorhaben sowie bei den Vergabe- und Förderkriterien hingewiesen – es wurde in diesem Zuge insbesondere mehr „Brennpunktförderung“ gewünscht.

In der Schulentwicklungsplanung werden viele Auswirkungen der zunehmenden Diversität berücksichtigt (Inklusion, Schulsozialarbeit, Integration fremdsprachiger Schüler\*innen). Wie aber die Befragung der Elternvertreter\*innen und weitere Gespräche mit den Stakeholdern wie auch Mitarbeitenden des FB selbst gezeigt haben, bedarf es einer noch stärkeren konzeptionellen Berücksichtigung insbesondere der sozialen Spaltungstendenzen.

### **Zentralisierung**

Zwecks Generierung von Synergien und Nutzen von Skaleneffekten werden übergreifende und/oder gleichartige Aufgaben in der Stadtverwaltung zentralisiert.

Der FB ist davon in drei Bereichen betroffen:

- ▣ SEP: Es soll ein Planungsbüro entstehen, das eine integrierte Hort-, Kita- und Schulplanung unter Berücksichtigung vorhandener sozialer Infrastruktur durchführen wird. Es ist geplant, das Büro im GB 4 zu verorten.
- ▣ IT: Die Schul-IT ist seit dem 1.1.18 aus dem FB in die zentrale IT im GB 1 übergegangen. Insbesondere bei der Beschaffung sollen so Einsparungen erfolgen können.
- ▣ Vergabe: In die zukünftige zentrale Vergabestelle wird die einzige Person des FB abgegeben, die größere Vergaben durchführen kann.

Aus der Zentralisierung ergibt sich zwar einerseits eine Entlastung des Fachbereichs durch den Wegfall nicht fachspezifischer Aufgaben, jedoch ergibt sich die dringende Notwendigkeit der Strukturierung der Zusammenarbeit und Beschreibung der Schnittstellen, die vor allem für das Planungsbüro und die Schul-IT noch nicht abgeschlossen sind.

Die neu entstandene Schnittstelle zur zentralisierten Schul-IT ist bisher nicht ausgearbeitet worden. Es gibt keine gemeinsamen Gremien für z.B. das wesentliche Thema „Digitale Bildung“. Die Konstituierung der Schul-IT in der zentralen Einheit ist ebenfalls noch nicht weit fortgeschritten. Eine ordnungsgemäße Mittelbewirtschaftung ist dort aktuell nicht gewährleistet. Vergaben können trotz dringenden Bedarfs nicht zeitnah durchgeführt werden, da keine ausreichende personelle Ressource zur Verfügung steht.

Beim Übergang der Vergabestelle in die zentrale Einheit ist darauf zu achten, dass die zur Verfügung stehende personelle Ressource für Vergaben im FB 21 aufzustocken ist. Auch wenn sich gewisse Synergien durch die Zentralisierung generieren lassen, liegt der Mehrbedarf deutlich höher. Das letzte Jahr hat gezeigt, dass die abzuordnende Person sehr deutlich überlastet gewesen ist. Bezüglich der Schnittstelle gibt ein verbindliches Konzept für die zukünftige Aufgabenverteilung zwischen Bedarfs- und Vergabestelle. Zum konkreten Handlungsbedarf sind im Kapitel 4.2 Ansatzpunkte hinterlegt.

### 3.4. Prozesse und Schnittstellen

Im Rahmen der Interviews wurden die Hauptprozesse – besonders wichtige Prozesse, die sich durch eine vergleichsweise regelhafte Ablauforganisation auszeichnen – des Fachbereichs 21 aufgenommen. Hierzu gehören:

1. Schulentwicklungsplanung
2. Sportentwicklungsplanung
3. Neubauplanung und -monitoring
4. Sanierung und Reparaturen
5. Schulbudgets
6. Vergabe
  - 6.1. von 400 bis 9.999 Euro
  - 6.2. ab 10.000 Euro
7. Schulraumvergabe
8. Förderung der Schulverpflegung
9. Projektförderung
10. Sportstättenvergabe

Die Prozessbeschreibungen mit Verantwortlichkeiten sind dem Anhang 6.3. zu entnehmen. Darüber hinaus wurden Prozesse zu zwei besonders wichtigen Handlungsfeldern als Vorschlag zur Umsetzung entwickelt:

11. Controlling
12. Strategieentwicklung

Die Prozesse Controlling und Strategieentwicklung sind insofern noch nicht zur Umsetzung beschlossen oder im Fachbereich 21 implementiert.

**Schnittstellen in den Planungsprozessen.** Der Prozess der SEP war im Untersuchungszeitraum im konzeptionellen Fluss befindlich, die Zielorganisation Planungsbüro war noch nicht installiert und die Vorstellungen über deren konkreten Aufgabenzuschnitt zwischen den Akteuren waren wie beschrieben

unterschiedlich. Deutlich wurde aber, dass es teilweise an dem notwendigen Datenmaterial fehlt oder es zumindest nur sehr aufwändig zu beschaffen ist. Die Elternvertretungen haben einen stärkeren Einbezug ihrer Perspektive angemahnt. Weiter wurde ein Mangel an der Umsetzung von strategischen Initiativen deutlich, die über reine bauliche Infrastrukturmaßnahmen im Zuständigkeitsbereich der Schulplanung hinausreichen. Dies betrifft insbesondere die Fragen einer integrierten Kita- und Schulentwicklungsplanung, des Aufgabenfeldes „Bildungsarmut“, sowie die Umsetzung des Konzeptes Jugendhilfe/Schule.

Ein Beispiel dafür ist der Ausbau der Ganztagschulen – auch wenn dieser in der SEP 2014-2020 durchaus ausgewiesen wird, so fehlt es doch im operativen Geschäft an einer klaren strategischen Lenkung in diese Richtung, sodass – wie der Jugendamtsleiter es betonte – viele Schulen weiterhin nach 13.00 Uhr keine Verantwortung für die Betreuung der Schüler\*innen übernehmen müssen.

Das Thema Bildungsarmut wiederum wird aktuell vom Bildungsmanagement vorangetrieben, welches dazu eine ämterübergreifende Steuerungsgruppe einberufen hat. Diese verfolgt erstens das Ziel, dass alle Schulleistende einen ausreichenden Sprachstand haben. Zweitens sollen alle Schüler\*innen einen ihnen entsprechenden Schulabschluss erreichen können. Hinzu kommt ein Verwaltungsebenen übergreifender und interdisziplinär zusammengesetzter Beirat für die Schulen unter Vorsitz der GBL, der Empfehlungen zu Handlungsfeldern für den Oberbürgermeister entwickelt. So notwendig solche konzeptionellen Vorarbeiten sind, müssen sie dann auch in eine konkrete Umsetzungsplanung übergehen. An dieser Stelle wird dann aber auch das Fehlen einer FBL, die sich alleine auf die Aufgaben im FB konzentrieren kann, besonders deutlich. Diese wäre verantwortlich, die dafür notwendigen Umsetzungsnetzwerke – denn der FB alleine kann diese Aufgabe auch in der Umsetzung nicht bewältigen – zu entwickeln und voranzutreiben.

Ein dritter Hebel gegen die Bildungsarmut ist die Schulsozialarbeit. Hier hat u.a. die Befragung der Elternvertretungen deutliche Hinweise einer noch unzu-

reichenden Ausstattung ergeben<sup>17</sup>. Die im Untersuchungszeitraum nur mit 0,2 VzÄ ausgestattete Koordinierungsstelle Schule-Jugendhilfe im FB 21 hat zu wenig Ressourcen, um dieses Thema von Seiten des FB inhaltlich voranzubringen. Dieser, aus unserer Sicht wichtige Hebel, benötigt unbedingt deutlich mehr materielle wie ideelle Unterstützung, um seine Wirksamkeit entfalten zu können. Die Aufstockung der Koordinierungsstelle auf ein VzÄ ist dazu ein notwendiger, aber nicht hinreichender Schritt. Auch hier werden Führungskräfte benötigt, die sich mit Energie und Durchsetzungskraft dem Thema annehmen.

Die integrierte Hort- und Schulplanung ist dagegen aus Sicht der beteiligten Akteure durchaus auf einem guten Weg. Sie hat aber das grundsätzliche Problem, dass das Brandenburgische Schulgesetz vorsieht, die Ausgestaltung des Ganztages immer in Kooperation mit einer Kindertageseinrichtung durchzuführen. Alle Beteiligten, mit denen wir gesprochen haben, halten eine Lösung "aus einer Hand" für die deutlich bessere Alternative. Dabei würden die Schulleitungen auch die Horte verantwortlich steuern. So lange diese auch aus unserer Sicht beste Lösung politisch nicht auf den Weg gebracht werden kann, müssen die divergierenden Interessen der zuständigen Akteure möglichst konsensual in Übereinklang gebracht werden. Nach unserer Einschätzung gelingt dies auf der allgemeinen Planungsebene aktuell im zufriedenstellenden Maß, was aber nicht heißt, dass es in den einzelnen Schulen alles optimal läuft. So haben wir in den Interviews mit den Schulleitungen häufiger von Problemen z.B. zur Raumbelagung gehört. Auch die unterschiedlichen Vorstellungen zu den pädagogischen Betreuungsstandards können zu Auseinandersetzungen führen. Unter den gegebenen Bedingungen lassen sich solche Konflikte nicht vermeiden, entscheidend ist aber dann der Lösungsweg. Wir empfehlen in solchen Fällen einen klaren und transparenten Deeskalationsmechanismus, an dessen Ende eine verbindliche Entscheidung durch eine übergeordnete Instanz stehen muss. Inwieweit hier der Auftraggeber der Betreuungseinrichtungen diese durch

---

<sup>17</sup> Siehe Anhang 6.1

vertragliche Bedingungen zwingen kann, einen solchen Mechanismus zu akzeptieren, sollte geprüft werden.

Die SpEP hat deutlich längere Planungshorizonte - er verfolgt eine Dauer von zehn bis fünfzehn Jahre, der letzte Plan ist im Oktober 2013 erschienen. Bei der Entwicklung hat sich der Bereich Sport der Universität Potsdam bedient. Der Stadtsportbund war in der zuständigen Projektgruppe als Vertreter der Vereine mit eingebunden. Daran gibt es nichts Grundsätzliches zu kritisieren. Entscheidend ist im Augenblick die konkrete Umsetzung und hierzu haben die Vereine wie oben geschildert durchaus unterschiedliche Ansichten. Daher ist eher zu fragen, wie eine sozusagen „unterjährige “ Planung gestaltet werden sollte – reichen dafür die Förderrichtlinien und die praktizierten Kooperationsstrukturen aus? Das ist für uns schwer zu entscheiden. Einerseits können niemals alle Interessen und Wünsche bedient werden, denn es wird immer Vereine geben, die nicht das erhalten, was sie benötigen. Andererseits wurde auch der Verdacht systematischer Bevorzugungen der „alteingesessenen Sportarten “ geäußert. Hier ist aus unserer Sicht eine externe Prüfung der Förderungen zu empfehlen, wenn sich denn der Verdacht auf Nachfrage und intensiver Beobachtung bestätigen sollte.

**Schnittstellen zu städtischen Gesellschaften.** Die Schnittstelle zum KIS wird u.E. in der Summe ausreichend bedient. Es gibt auf allen Ebenen und für alle Aufgaben formelle wie informelle Austauschbeziehungen, die nach Aussagen der beteiligten Akteure quantitativ und qualitativ zur Bewältigung der Herausforderungen genügen. Auch der Einbezug weiterer notwendiger Akteure wie z.B. der Stadtplanung erfolgt funktional. Das hat sich eingespielt und der gewünschte „Output “ in Form von Schul- und Sportneubauten bzw. Sanierungen ist vorhanden. Das dieser nicht im notwendigen Umfang vorhanden ist, liegt aber nicht an den Prozessen und Schnittstellen, auch nicht am fehlenden Geld, sondern an den langen Realisierungszeiten sowie an einem Arbeitsmarkt, auf dem das notwendige Fachpersonal nicht im ausreichenden Maß zur Verfügung steht.



Problematischer wird die Schnittstelle FB-KIS dann, wenn die Schulen mit in das Verhältnis eintreten. Hier geht es um die vom KIS übernommenen Aufgaben der Reinigung und der Hausmeistertätigkeiten. Es werden an den Schulen durch die beauftragten Firmen und Personen immer wieder qualitativ unzureichende Dienstleistungen erbracht und die darauf folgenden Beschwerden erreichen dann häufiger den nicht zuständigen Fachbereich. Das liegt entweder daran, dass die zuständige Person im KIS für die betroffene Schule nicht erreichbar gewesen ist oder die Schule unwissentlich oder wissentlich die Zuständigkeit nicht berücksichtigt. So ärgerlich für die betroffenen Sachbearbeitungen im FB dies ist, auch das ist kaum zu vermeiden. Das Bohren dieses „dicken Brettes“ einer falschen Adressierung obliegt den zuständigen Führungskräften (BL Bildung und FBL), die die Schulen immer wieder auf die Zuständigkeiten hinzuweisen haben.

Die Schnittstelle zum LSH wird über die Koordination durch eine Person bedient, die aktuell direkt bei der GBL verortet ist. Über einen Geschäftsbesorgungsvertrag wird die formale Beziehung der LHP zum LHS geregelt. Die GBL ist über eine quartalsweise stattfindende Steuerungsrunde unter Einbezug der Geschäftsführung des LHS in die Steuerung einbezogen. Eine sogenannte Verbundrunde tagt acht Mal im Jahr und umfasst neben der Koordinierung die zuständigen Sachbearbeitungen aus dem F 21 (Bau und Wohnheime). Hinzu kommen regelmäßige Rücksprachen zwischen der Koordination und dem FB 21, die bedarfsbezogen durchgeführt werden (v.a. auch zur BL Sport).

Die Bewertungen der Akteure zur aktuellen Praxis fallen sehr unterschiedlich aus. Auf der einen Seite werden die Freiräume, die Vertrag und Rechtskonstruktion der LSH GmbH ermöglichen, geschätzt und für die effiziente Aufgabenerledigung als notwendig erachtet. Auf der anderen Seite werden die Steuerungsmöglichkeiten der LHP als deutlich zu gering erachtet und darüber hinaus bezüglich der Sportstättenvergabe eine Doppelstruktur bemängelt, da der LSH hier eigene Entscheidungen treffen kann. Aus unserer Sicht kreuzen sich bei

diesem Konflikt unterschiedliche sportpolitische Vorstellungen, die dann durch persönliche Animositäten noch verstärkt werden. Hinzu kommen weitere Akteure wie insbesondere die Mutter des LSH, der Unternehmensverbund Pro Potsdam, sowie die politischen Vertreter\*innen im Aufsichtsrat des LSH. In diesem komplexen Geflecht ist die Steuerung durch den Geschäftsbereich herausfordernd. Die Aufbau- und Ablauforganisation erscheinen uns aber angesichts der aktuellen Aufgabenstellung, die immer noch vorrangig durch bauliche Maßnahmen bestimmt werden, funktional. Insbesondere die Verortung der Koordinierungsstelle bei der GBL erleichtert und beschleunigt die notwendigen Entscheidungsprozesse.

Für die Gremiensitzungen des LSH sowie zu informellen Gesprächen bedarf es weiter einer ausgezeichneten Vorbereitung der GBL, die sich in entsprechenden Vorlagen sowie persönlichen Briefings durch die BL Sport und des Koordinators manifestieren. Besonderer Bedeutung kommt dabei einer klaren, argumentativ untermauerten strategischen Position des GB zu den zu verhandelnden Sachverhalten zu. Ebenso wichtig sind die Antizipation möglicher Gegenpositionen sowie die Formulierung dieser aushebelnden Argumente.

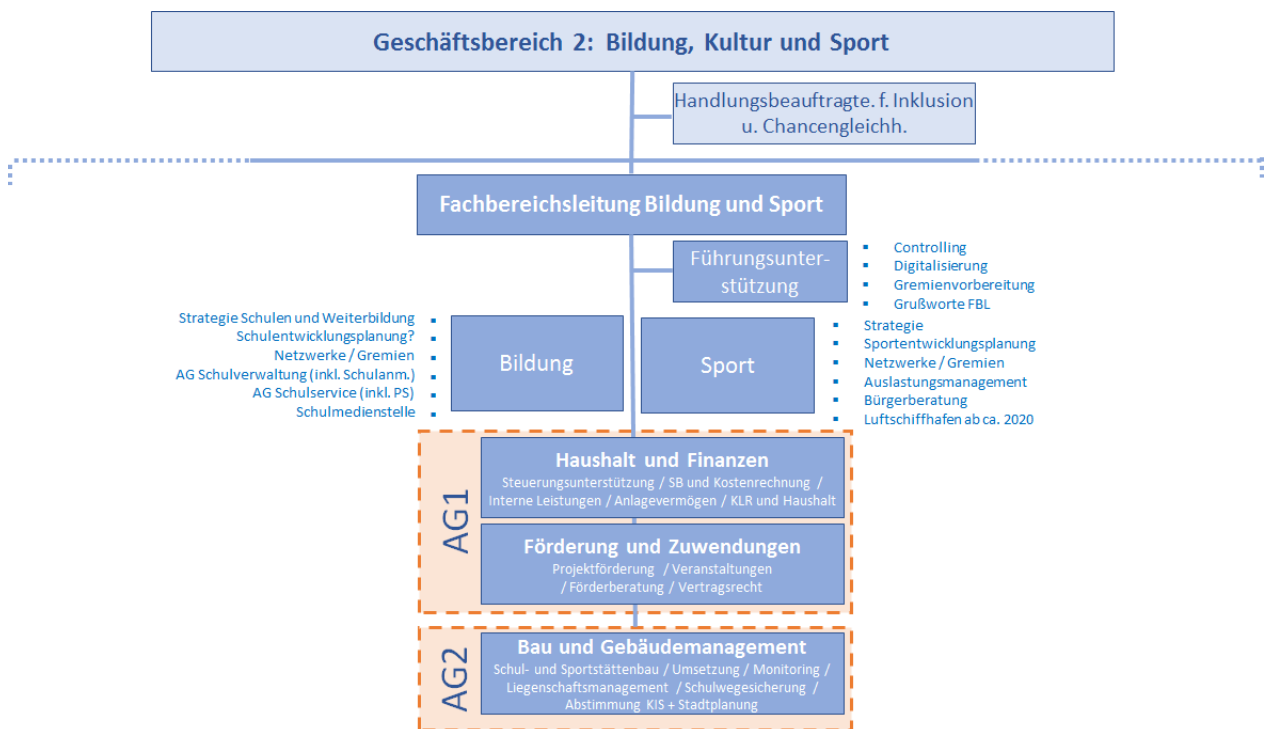
## **4. Handlungsschwerpunkte**

Der Fachbereich 21 steht vor vielfältigen Herausforderungen, die nicht nur aus den Veränderungstreibern, die aus der Stadtverwaltung oder der Gesellschaft an den FB herangetragen werden, resultieren, sondern auch Ergebnis verschiedener interner Problemlagen sind. Im Zuge der Interviews und weiterer Gespräche konnten sowohl bezogen auf die Aufbauorganisation als auch bezogen auf Aufgaben und Prozesse verschiedentlich Handlungsschwerpunkte für die zukunftssichere Aufstellung des Fachbereichs abgeleitet werden.

### **4.1. Aufbauorganisation**

Die Ist-Analyse hat eine in weiten Teilen funktional aufgestellte Organisation gefunden. Strukturelle Schwächen liegen eher in den zur Verfügung stehenden Personalgrößen für einzelne Aufgaben begründet, die häufig z.B. zu gering für fachlich zureichende Vertretungen sind. Darüber hinaus führt das Einwohnerwachstum der LHP zwar zu messbar höheren Aufgabenquantitäten - diese sind im Jahresabstand aber häufig zu gering, als dass sie umgehend in Stellenwachstum umgesetzt werden. Dieses folgt dann meist verspätet und in der Zwischenzeit müssen die Beschäftigten des FB die Mehrarbeit mit dem vorhandenen Körper leisten. Ein weiteres wesentliches Problem ist die Führungsfrage, was nicht nur die vakante Stelle der FBL betrifft. So kommen unterschiedliche Erwartungen an Führungsverständnis und -inhalten hinzu. Dies sind aber Probleme außerhalb der Aufbauorganisation. Entsprechend haben wir eine Zielorganisation für den Fachbereich entwickelt, die im Vergleich zur aktuellen Struktur nur wenige Änderungen vorschlägt (siehe Abb. 1).

ABBILDUNG 1: SOLL-ORGANIGRAMM FB 21



Wesentliche Änderung ist die Auflösung des Bereichs Service und die Überführung dieser Aufgaben sowie von Teilaufgaben aus den Bereichen Bildung und Sport in zwei Arbeitsgruppen, die direkt der FBL zugeordnet werden. Folgende Überlegungen haben uns bei der Konzipierung geleitet:

- ▣ Arbeitsgruppen herzustellen, in denen durch Größe und zusammengehörige Fachlichkeit bessere Vertretungssituationen entstehen.
- ▣ Stellen mit großer Aufgabenzersplitterung möglichst aufzulösen.
- ▣ Der FBL durch die direkte Zuordnung bereichsübergreifender Aufgaben einen „direkten Draht“ zu den operativen Stützprozessen des Fachbereichs zu legen.

Die AG 1 hat als verbindendes Element die Finanzen – hier werden alle damit zugehörigen Aufgaben zusammengefasst – von der Kosten- und Leistungsrechnung über das Anlagevermögen bis hin zu den Zuwendungen und dem Vertragsrecht. Auch wenn die einzelnen Aufgaben einen teilweise hohen Spezialisierungsgrad aufweisen, gehen wir doch davon aus, dass sich in dieser AG gegenseitige Vertretungen leichter realisieren lassen als bisher. Die AG 2

umfasst alle Aufgaben, die mit der Planung und Umsetzung der Bauvorhaben zu tun haben - dazu gehören auch die operativen Abstimmungen mit den kommunalen Partnern (insbesondere dem KIS).

Die aktuell allein stehende Personalverwaltung wird dem Bereich Bildung zugeschlagen. Fachlich am sinnvollsten wäre die Personalverwaltung bei der AG Schulverwaltung angebunden. Da aber die Stelleninhaberin der Personalverwaltung als AG-Leitung eingruppiert ist, könnte dies zu Hierarchieproblemen führen. Alternativ ist die Einbindung in die neu zu konstituierende AG Schulservice denkbar – hier werden die Aufgaben der Schülerbeförderung, der Schulspeisung sowie Teilaufgaben der Bildungsorganisation verortet (soweit diese nicht den prozess- und leitungsunterstützenden Aufgaben der direkt der FBL zugeordneten Arbeitsgruppen bzw. dem Stab Führungsunterstützung zugehören<sup>18</sup>).

Das Bildungsbüro (Bildungsmanagement und -monitoring) gehört direkt an die FBL angedockt. Wir empfehlen jedoch für eine Übergangszeit die aktuelle Struktur (Anbindung an die GBL) beizubehalten. Dies ist als Entlastung der zukünftigen FBL zu betrachten, damit sich diese in den auch ohne Bildungsbüro bereits komplexen Fachbereich zügig und konzentriert einarbeiten kann. Nach neun bis 15 Monaten soll dann das Bildungsbüro zur FBL übergehen.

Analog gilt diese Empfehlung einer Übergangslösung auch für den LSH. Solange dort noch größere Bauvorhaben anstehen, ist die Anbindung an die GBL zwecks Entscheidungsbeschleunigung sinnvoll. Sobald aber die Bauvorhaben beendet worden sind, gehört der LSH wieder in den Bereich Sport. So spricht z.B. das Auslastungsmanagement aus einer Hand für diese (Rück-)Verlagerung. Ebenso kann so leichter die Strategie des Bereichs umgesetzt werden.

---

<sup>18</sup> Vorbereitung von Genehmigungs- und Beschlussverfahren, Öffentlichkeitsarbeit, Vorbereitung von und Abstimmung mit Gremien, Projekten etc.

Der Stab Führungsunterstützung umfasst das Finanz- und Fachcontrolling für den Fachbereich, das Thema Digitalisierung, dessen Aufgabenspektrum dem in den Kapiteln 3.2 und 4.2 dargestellten entsprechen wird, sowie die Gremiovorbereitung für die FBL und die Öffentlichkeitsarbeit wie z.B. das Verfassen von Newslettern oder Reden wie z.B. Grußworte.

Zusätzlich haben wir für den gesamten GB eine Stelle für einen Inklusionsbeauftragten vorgeschlagen. Diese erscheint uns aufgrund der Bedeutung dieser Frage im GB für angemessen. Damit würde der GB auch einer Forderung aus der Teilhabeplanung für die Stadt nachkommen.

## **4.2. Aufgaben und Strukturen**

Die folgenden Maßnahmen können und sollten schnell umgesetzt werden:

### **Informationstechnologie (IT)**

Im Bereich der IT bestehen konzeptionelle und praktische Nachholbedarfe. Eine fachbereichsspezifische Digitalisierungsstrategie ist weder mit Blick auf die internen Prozesse und Strukturen noch mit Blick auf die Dienstleistungen, die nach außen erbracht werden, zu erkennen. Punktuell sind zwar bereits Ansätze zur digitalen Transformation einzelner Arbeitsprozesse (z.B. Schulraumvergabe oder E-Akte im Bereich Zuwendungen) vorhanden, jedoch sind diese nicht in einen übergreifenden Handlungsplan eingebettet. Gleichzeitig wären durch eine zielgerichtete und kunden- sowie mitarbeiterorientierte Digitalstrategie deutliche Effizienzgewinne und Entlastungen für die Mitarbeiter\*innen zu realisieren.

In einem ersten Schritt sollte in Absprache mit der zentralen IT eine Bestandsaufnahme der vorhandenen Hardware und entsprechenden Bedarfe erfolgen. So empfiehlt es sich erfahrungsgemäß zum Beispiel bei Einführung der E-Akte, zweite Bildschirme zu beschaffen, da so eine übersichtliche Bearbeitung der Vorgänge sichergestellt werden kann. Parallel muss eine Bestandsaufnahme der

vorhandenen Software am Markt für die FB-Aufgaben erfolgen. Hierfür sollte auch das Fachwissen der Mitarbeiter\*innen genutzt werden, da diese die wichtigsten Anbieter im eigenen Fachbereich ggf. kennen. Insbesondere in den Bereichen Schulverwaltung und Sportfördermittelvergabe werden aktuell Handlungsbedarfe gesehen. Für die Außenwirkung der inneren Verwaltungsprozesse wäre zudem eine Digitalisierung der Prozesse bzw. Verwaltung im Bereich der Schulessensförderung wünschenswert. Das Ergebnis sollte hier unter anderem auch die Möglichkeit der automatisierten Erstellung von Förderbescheiden sein. Nach der Marktrecherche ist der Bedarf an Software präzise aufzulisten. Drittens ist der Internetauftritt des Fachbereichs zu prüfen, auch und gerade unter dem Gesichtspunkt, wie die Prozesse mit den Stakeholdern sowie interessierten Bürger\*innen digitalisiert werden können.

Schließlich sollten die Soft- und Hardwarebedarfe priorisiert und in eine sinnvolle zeitliche Umsetzungsabfolge gebracht werden. Hierbei werden unter anderem Faktoren zu beachten sein wie:

- ▣ Entlastungspotential für die Mitarbeiter\*innen
- ▣ Schnittstellen zu den Stakeholdern
- ▣ Außenwirkung / Kundenfreundlichkeit
- ▣ Bedienerfreundlichkeit
- ▣ Kosten der Beschaffung
- ▣ Laufende Kosten
- ▣ Kosteneinsparpotenziale
- ▣ Potentielle Effizienzgewinne
- ▣ Schulungsbedarfe bei Einführung der Software (und bei neuen Mitarbeiter\*innen)

Ein weiterer Aufgabenbereich der Digitalisierung ist das Angebot der Schulmedienstelle. Diese würde gemäß des vorgeschlagenen Organigramms im Bereich Bildung verbleiben - dies sollte aber in enger Abstimmung mit der Führungsunterstützung geschehen.

Das Thema Digitalisierung wird sich durch eine einmalige Umsetzung (auch über mehrere Jahre) der gefundenen Verbesserungsmöglichkeiten nicht abschließen lassen. Die Möglichkeiten zur Entlastung aller Bereiche des FB 21, zur Verbesserung der Kommunikation nach Innen und Außen sowie wachsende Steuerungschancen durch die Digitalisierung lassen eine Verortung dieser Aufgaben in einem direkt der FBL zugeordneten Stab als zweckmäßig erscheinen.

### **Planungsbüro**

Das Planungsbüro soll in Zukunft die Planung der geschäftsbereichsübergreifenden sozialen Infrastruktur unterstützen. Die genaue aufbauorganisatorische Ausgestaltung und inhaltliche Ausrichtung konnte zum Zeitpunkt der Untersuchung noch nicht abschließend geklärt werden. Das vorgesehene Planungsbüro könnte den Fachbereich 21 daher sowohl bezogen auf die Aufbauorganisation als auch bezogen auf die Abläufe und Prozesse vor Herausforderungen stellen.

Es ist schnellstmöglich auf eine organisatorisch abgesicherte Anbindung des Planungsbüros hinzuarbeiten. Darüber hinaus sollten auf Geschäftsbereichsebene die Erwartungen der einzelnen Geschäftsbereiche an das Planungsbüro in die Ausgestaltung desselben einbezogen und per verbindlicher Vereinbarung festgehalten werden. Unter Einbeziehung der dann dafür vorgesehenen Mitarbeiter\*innen sind daraufhin die Schnittstellen zu definieren. Andernfalls könnte eine fristgerechte und fachlich adäquate Schulplanung durch unklare Verantwortlichkeiten gefährdet werden.

### **Beschaffung und Vergabe**

Das Zusammenspiel von Vergabe- und Bedarfsstelle ist deutlich verbesserungsfähig – der Übergang der Vergabe in eine zentrale Einheit ist zu begrüßen und hat insbesondere unter den Aspekten Know-how-Transfer und Vertretungsmöglichkeiten viele Vorteile. Andererseits erschwert es die Schnittstelle, da der informelle Austausch, der gegenwärtig zu schnellen Problemlösungen führen kann, dann nicht mehr möglich sein wird. Umso wichtiger wird es sein, dass der FB 21 seine Rolle und Aufgabe als Bedarfsstelle auf einem höheren fachlich-



qualitativen Niveau als bisher wahrnimmt. Dazu bedarf es Qualifizierungsanstrengungen, die das Grundverständnis von den rechtlichen Voraussetzungen und formalen Anforderungen von Beschaffung und Vergaben enthalten. Da geht es z.B. um die Anforderungen, produktneutral zu formulieren, Markterkundungen korrekt durchzuführen oder eine nachvollziehbare und richtige Auftragswertschätzung zu erstellen. Würde dies gelingen, wäre die Vergabestelle erheblich entlastet, denn häufig ist diese mit Fehlerbeseitigung beschäftigt. Weiter muss dafür gesorgt werden, dass Bedarfe tatsächlich gebündelt werden. Aktuell gibt es dazu eine zu geringe Abstimmung, sodass gleichartige Produkte, wie z.B. Stühle, mehrmals hintereinander von verschiedenen Schulen bestellt werden, obwohl eine Bündelung dieses Bedarfs rechtlich wie fiskalisch geboten ist. Hier ist die AGL gefragt durch das Setzen von Abstimmungs- und Bündelungsstandards die Voraussetzungen zu schaffen<sup>19</sup>. Dazu gehört auch eine verbesserte Zeitplanung für die Beschaffungsvorgänge, die die erforderlichen Zeitläufe für den Vergabeprozess angemessen berücksichtigt.

### **Evaluierung im Bereich Sport**

Wir empfehlen die regelhafte Evaluierung der Förderungen im Bereich Sport. Zur Auswahl zu evaluierender Projekte könnten zum Beispiel folgende Faktoren herangezogen werden:

- ▣ Finanzvolumen des Projektes
- ▣ Laufzeit des Projektes (Evaluation z.B. zu Beginn und nach 5 Jahren)
- ▣ Strategische Relevanz des Projektes

Angesichts knapper Personalressourcen ist eine mögliche Kooperation mit der ortsansässigen Universität oder anderen Forschungsinstituten in Erwägung zu ziehen. Dies könnte zudem auch die Validität der Ergebnisse erhöhen und mittelfristig die zielgerichtete Ausrichtung der Förderungsprojekte sowohl erleichtern als auch objektivieren. Wir halten den Einsatz regelhafter, wissen-

---

<sup>19</sup> Sicherlich kann es dann zu einem Zielkonflikt kommen, da ggf. Schulen etwas länger auf ihre Lieferung warten müssen.

schaftlich fundierter Evaluationen in einer so lebendigen wie durchaus streitbaren Sportstadt zwecks Legitimierung und Entwicklung der Förderlandschaft für angezeigt.

## **Weiterbildung**

Der Bereich der Erwachsenenbildung hat für die Stadtverwaltung in den vergangenen Jahren, gemessen an seiner personellen Ausstattung, an Bedeutung verloren und auch die Angebotsvielfalt der eigenen Beratungen zu Weiter- und Erwachsenenbildungsthemen wurde deutlich reduziert. Vonseiten der Landesregierung gab es zuletzt Signale bzgl. erhöhter Förderungsvolumina sowie auch einer möglichen Gesetzesreform, was das Thema Weiterbildung für das Land womöglich vermehrt in den Fokus rücken wird.

Pflichtaufgaben der Stadt im Bereich Weiterbildung sind erstens die Sicherstellung der Grundversorgung (Angebote der allgemeinen, beruflichen, kulturellen und politischen Bildung) und zweitens die Einberufung des regionalen Weiterbildungsbeirats. Darüber hinaus können die Städte frei über ihre Aktivitäten zur Förderung der Erwachsenenbildung verfügen, weswegen es eine Frage der politischen Willensbildung ist, ob und inwiefern der Bereich Weiterbildung in den kommenden Jahren ausgestattet und genutzt werden soll.

Unabhängig von politischen Entscheidungsprozessen ist jedoch festzustellen, dass eine sinnvolle Bearbeitung des Themas Weiterbildung nur dann erfolgen kann, wenn die Stadtverwaltung aktiv die inhaltlich-konzeptionelle Weiterentwicklung des Themenbereichs antreibt. Im Kapitel 4.3.6 finden sich konkrete Umsetzungserfordernisse. An dieser Stelle plädieren wir für eine stärkere Fokussierung auf das Thema, da angesichts der enorm dynamischen Entwicklungen in der Arbeitswelt der Weiterbildungsbedarf objektiv stark ansteigt. Es ist aus unserer Sicht sowohl eine Aufgabe der kommunalen Daseinsvorsorge als auch der ökonomischen Standortsicherung, das Thema Weiterbildung offensiv zu bearbeiten.

Eine Verortung des Themas Weiterbildung beim Bildungsbüro könnte dem offensiven Vorantreiben der Thematik dienen – nicht nur bezogen auf eine größere Nähe zur Fach- bzw. Geschäftsbereichsleitung, sondern auch durch eine mögliche Verschränkung mit dem Datenwerk des Bildungsmonitorings, verbesserte Steuerungsmöglichkeiten und die Realisierung weiterer Synergieeffekte.

So bedeutsam wir die konzeptionelle Entwicklung der Weiterbildung gerade auch unter den o.a. Kriterien halten, so kritisch stehen wir dem Betrieb einer eigenen Beratungsstelle gegenüber. Bereits eine oberflächliche Recherche im Internet zu den Beratungsmöglichkeiten in der LHP bietet eine Vielzahl von – zumeist zielgruppenspezifischen – Angeboten an<sup>20</sup>. Unbestritten werden viele dieser Angebote von Weiterbildungsträgern angeboten und eine kommunale Beratungsstelle verspricht dagegen Neutralität. Diese kann man aber u.a. auch von der Arbeitsagentur erwarten, zu deren Kerngeschäft die berufliche Bildungsberatung gehört. Aus unserer Sicht macht eine kommunale Beratungsstelle nur Sinn, wenn diese einen deutlichen Mehrwert produziert, was wiederum nur bei einer konzeptionellen Neuausrichtung zu erwarten ist, die sich einer Bildungsberatung von „der Kita bis in das Seniorenalter “ verschreibt. Diese konzeptionellen Vorarbeiten müssen in einem erweiterten Bildungsbüro (s.u.) entwickelt werden. Der Weiterbildungsladen kann so lange in der gegenwärtigen Form weiterbetrieben werden, wenn er denn an einem attraktiven Standort gelegen sein sollte und man diesen ansonsten verlieren würde.

## **Führung**

Eine veränderte Führungshaltung ist Grundlage für eine zukunftsfähige Organisation des Fachbereichs 21. In diesem Zusammenhang wurden

---

<sup>20</sup> Kleine Auswahl: <https://www.wdb-brandenburg.de/Service-Bildungsberatung.31.0.html>; <https://www.potsdam.de/content/bildungsberatung-garantiefonds-hochschule-brandenburg>; <https://www.wbstraining.de/weiterbildung-potsdam/>  
<https://www.ihk-potsdam.de/produktmarken/WEITERBILDUNG>

verschiedene Schwachstellen identifiziert: Nicht nur mangelt es dem Fachbereich in Teilen an übergreifenden Strategien und gemeinsamer Planung, die auf Führungsebene zu verorten wären, sondern teils auch an einer adäquaten Wahrnehmung von Führungsaufgaben wie Mitarbeiterführung und Personalthemen.

Ein Teil der Schwächen ist durch die schon seit längerer Zeit nicht besetzte FBL-Stelle zu erklären, die kommissarische Besetzung durch die GB-Leitung kann diese Vakanz nicht im notwendigen Maß ausfüllen. Da auch die drei Bereichsleitungen sich jeweils auf ihren Bereich konzentrierten, fehlt es an bereichsübergreifender Steuerung, die sich z.B. in einer verzahnten Strategie zeigen könnte. Es muss schnellstmöglich eine Nachbesetzung der Stelle erfolgen. Ein Vorschlag für die Stellenbeschreibung findet sich im Anhang unter 6.2.

Weiter zeigt insbesondere die BL Bildung wenig Interesse an einer modernen Mitarbeitendenführung, die sich z.B. regelmäßiger Personalentwicklungsgespräche bedient, um so die Potenziale der Beschäftigten im Sinne sowohl der Verwaltung als auch der Beschäftigten selbst möglichst optimal ausschöpfen zu können. Die aus Sicht der BL Bildung großzügig gewährten Freiräume bei der Gestaltung der inhaltlichen Ausrichtung der Verwaltungsarbeiten wird teilweise sehr geschätzt, teilweise fühlen sich aber insbesondere neue Kollegen\*innen alleine gelassen und in der Folge überfordert. Bezüglich der strategischen Ausrichtung ist im Bereich Bildung zu konstatieren, dass die Agenda der Bereichsleitung, eine funktionale bauliche Infrastruktur für das Schulwesen zu schaffen, weit fortgeschritten ist. Andererseits fehlt es u.a. aber an Konzepten, wie die Verzahnung der verschiedenen Lern- und Bildungsstufen über alle Altersgruppen hinweg („lebenslanges Lernen“) mit Hilfe der LHP und der anderen dafür notwendigen Akteure angegangen werden soll.

Die Bereichsleitung Sport hat nur einen sehr kleinen Personalkörper zu führen und aus diesem kamen keine Beschwerden bezüglich Stil und Inhalte der Führungsarbeit. Auf Grund der überschaubaren Größe können auch viele Fragen

auf dem kurzen Dienstweg beantwortet werden und die hier gewährten Freiräume werden gerne genutzt. Die strategische Ausrichtung des Fachbereichs hat sich aus den Gesprächen mit den Beschäftigten wie der BL selber nicht erschließen lassen<sup>21</sup>. Die bereits angeführten Gespräche mit den Vereinen haben ergeben, dass sich einige Vertreter\*innen diesbezüglich eine aktivere Rolle wünschen, die sich in entsprechenden Vorlagen für die Kommunalpolitik zeigen sollte.

Auf der Ebene der AGL ist vor allem darauf zu achten, dass diese Funktionen auch ausreichend Zeit für ihre Führungsaufgaben haben. Davon kann bei der bisherigen AGL Bildungsorganisation in keiner Weise die Rede sein, da diese nicht nur eine auf Grund großer Heterogenität bereits fachlich anspruchsvoll zu führenden AG unter sich hat, sondern zugleich auch noch das Thema Weiterbildung vorantreiben soll. Solche Hybridstellen sind unbedingt zu vermeiden! Die zukünftigen AGL können – je nach Zahl der ihnen unterstellten Personen – auch noch selber operativ-fachliche Aufgaben übernehmen<sup>22</sup>. Das sollte die Ausnahme sein und sich dann vor allem auf das Coaching der Mitarbeitenden in den „schweren “ Fällen konzentrieren. Nur dann können sowohl individuelle Personalentwicklung, zielgerichtete Orientierung der unterstellten Einheiten und die inhaltlich-strategische Weiterentwicklung der Bereiche und des Fachbereichs durch die AGL im notwendigen Maß unterstützt werden.

Es werden die folgenden Maßnahmen zur Verbesserung der Führung und des Führungsverständnisses vorgeschlagen:

- ▣ Bildung und Sport (und Jugendhilfe) vernetzt strategisch denken: Die Verortung der Fachthemen Bildung und Sport in einem Fachbereich kann zu einer strategischen, gemeinsamen Ausrichtung der Themen und zu

---

<sup>21</sup> Sie standen auch nicht im Zentrum des Erkenntnisinteresses.

<sup>22</sup> Unserer Erfahrung nach ist das noch – je nach Komplexität der der Fachaufgaben – bei einem Personalkörper von ca. sechs (sehr anspruchsvolle Fachlichkeit) bis ca. zwölf (geringe Anspruchstiefe) Köpfen so möglich, dass weder Führungsarbeit noch operative Tätigkeit Qualitätsverluste erleiden.

einer Verbesserung der Angebote für Schüler\*innen, Eltern und Sporttreibenden beitragen. Diese Chancen durch strategische Arbeit und eine vermehrte bewusste und bereichsübergreifende Auseinandersetzung mit strategischen Zielsetzungen der Landeshauptstadt und auch des Fachbereichs 21 gilt es zu nutzen. Es sollte daher immer auch eine gemeinsame Planung der beiden Bereiche geben.

- ▣ **Besprechungssystematik etablieren und nachhalten:** Besprechungen sollten in allen Teams mindestens monatlich stattfinden. Falls das jeweilige Team keine Aufgabenähnlichkeit aufweist und gemeinsame Besprechungen daher nicht sinnvoll erscheinen, könnte z.B. eine Aufteilung der Teambesprechungen in einen für alle relevanten allgemeinen Teil (z.B. neue Dienstanweisungen, Verwaltungsrichtlinien etc.) und einen fachlichen Teil erfolgen. Zur Aufstellung einer Besprechungssystematik gehören die jeweils Teilnehmenden, die Geschäftsordnung der Gremien und eine Standard-Tagesordnung.
- ▣ **Stärkung der Themen Steuerung und Controlling:** Da die Führungskräfte, insbesondere auch wegen der hohen Aufgabenvielfalt im Fachbereich 21, nicht alle Prozesse und Aufgabengebiete engmaschig begleiten können, ist das Controlling besonders bedeutend, um Steuerung zu ermöglichen. Eine regelmäßige Auswertung der Controllingergebnisse gemeinsam mit allen Führungskräften kann dabei unterstützen, mit den Mitarbeitenden ins Gespräch zu kommen und demografische oder andere Entwicklungen frühzeitig zu antizipieren. Die Aufgabe Controlling ist als Stabsstelle bei der Fachbereichsleitung anzusiedeln.
- ▣ **Umsetzen der Mitarbeitergespräche:** Aktuell finden Mitarbeitergespräche häufig nicht statt – dies sollte schnellstmöglich grundlegend geändert werden. Mit jedem Mitarbeitenden sollte ein Mitarbeitergespräch durch die nächsthöhere Führungsebene durchgeführt werden – dies dient nicht nur der Weiterentwicklung und Wertschätzung oder Kritik an den Mitarbeiter\*innen, sondern kann auch zur Einholung von Feedback bzgl. der eigenen Führungsaktivitäten dienen.

- ▣ Verlagerung von Entscheidungskompetenzen zu den Mitarbeiter\*innen: Mehr dezentrale Entscheidungskompetenzen können zu einer Beschleunigung der Arbeitsprozesse und zu einer gesteigerten Wertschätzung der Mitarbeiter\*innen führen (bspw. s. folgenden Abschnitt zu Postwegen).
- ▣ Führungskräftecoaching: Auch bei Umsetzung der vorgenannten Maßnahmen kann ein ergänzendes Führungskräftecoaching sowohl für dienstältere als auch für neue Führungskräfte dazu beitragen, dass die Haltung zu Führungsaufgaben den Ansprüchen der Mitarbeiterführung in Zeiten des Fachkräftemangels, der Flexibilisierung der Arbeitsmärkte und der Anforderungen der Digitalisierung genügt. Für die aktuellen Führungskräfte soll dieses Angebot freiwillig sein, für alle zukünftigen Führungskräfte muss es ein verpflichtendes Curriculum geben (im besten Fall für die gesamte Stadtverwaltung).

### **Rollen- und Aufgabenverständnis an den Schnittstellen**

Dies ist vorrangig ein Führungsthema, da durch diese Kräfte an den entscheidenden Stellen die Schnittstellen entweder selbst besetzen oder durch Vorgaben bestimmen. Aus der Ist-Analyse ist ein Mangel an strategischer Initiative deutlich geworden und aus unserer Sicht muss sich dies grundlegend ändern, wenn denn der dynamische Wandel der Stadtgesellschaft in diesen wesentlichen Politikbereichen durch die Verwaltung mitgestaltet werden soll. Dazu gehören erstens eine Verfolgung der fachpolitischen Diskurse, zweitens der Blick über den „Tellerrand“ (z.B. wie es andere Kommune machen), drittens der Brückenschlag über die Zuständigkeitsgrenzen und viertens das Einrichten von Ideen produzierenden Verfahren, Gremien und Veranstaltungen. Und letztlich muss dann daraus fünftens ein zielgerichtetes Umsetzungs Handeln entspringen. Während wir das Vorhandensein der ersten beiden Punkte nicht seriös bewerten können, so haben wir doch bezüglich des Brückenschlags und der Ideenschmieden wenig Substanzielles wahrgenommen. Klar ist, dass die Realisierung dieser Punkte ein agileres, mutigeres und kreativeres Aufgaben- und Rollenverständnis als das eines „reinen“ Verwaltungsmenschen benötigt.

Insofern kommt der Besetzung der zukünftigen FBL eine besondere Bedeutung zu – diese muss über ein entsprechendes Rollen- und Aufgabenverständnis verfügen. Sollen die BL Bildung und Sport personelle Kontinuität aufweisen, so ist bei der Besetzung der Planungsgremien auf personelle Ressourcen zu achten, die über ein solches Verständnis verfügen. Dies ist in den entsprechenden Stellenbeschreibungen zu hinterlegen. Das alles gilt sicherlich stärker für den Bildungsbereich, aber auch der Sport würde einen offenen strategischen Diskurs inklusive Ideenproduktion vertragen. Wir denken hier z.B. auch an das vom Jugendamtsleiter angemahnte Zusammenspiel von Jugendhilfe- und Sportstättenplanung.

### **Interne Kommunikationsformate**

Unbedingt notwendig ist im Bereich Bildung zuerst ein Mindestmaß an Dienstbesprechungen, die augenblicklich nicht stattfinden – hier haben die Mitarbeitenden einen klaren Auftrag formuliert. Unbestritten ist die richtige Balance zwischen adressatengerechter Informationsübermittlung und effizienter Aufgabenerledigung. Bei größerer Teilnehmerzahl ist das mit diesem Format schwer zu gewährleisten - es wird immer Tagesordnungspunkte geben, die nur für wenige der Teilnehmenden wichtig sind, während die anderen Personen dann doch besser an ihrem Schreibtisch sitzen würden. Aber das ist erstens auch eine Frage der Informationsaufbereitung. So können wesentliche Informationen im Vorfeld der Besprechungen übermittelt werden, eine professionelle Nutzung des Intranets/internes Netzwerk dürfte hier einige Möglichkeiten bieten<sup>23</sup>. Dann würde sich der Zeitraum für diese Inhalte auf den Dienstbesprechungen deutlich verkürzen. Zweitens gibt es immer Themen, die für alle Mitarbeitenden von Interesse sein müssten: dies kann die Urlaubsplanung sein, es sollten aber auch

---

<sup>23</sup> Z.B. sollten dort im Vorfeld die Tagesordnung und die zu besprechenden Dokumente – im besten Fall mit einer vorgeschalteten Zusammenfassung – hinterlegt werden. Weiter in die Zukunft gedacht, und mit einer entsprechenden Technik problemlos herstellbar, könnten auch bereits virtuelle Diskurse (in Form von Chats oder Foren) die Vorbereitung sowie Durchführung der Besprechungen sehr erleichtern.



die übergreifenden strategischen Überlegungen hier vorgestellt und diskutiert werden können.

Darüber hinaus sind die Dienstbesprechungen auch das Format, in dem Organisationsveränderungen vorgestellt, erläutert und besprochen werden. Hier wird eine Basis für die Akzeptanz solcher Änderungsprozesse gelegt. Hier wird es darüber hinaus aber auch wichtig sein, die Mitarbeitenden in die Change-Prozesse konzeptionell einzubeziehen. Die Aufgabenverteilung zwischen Führung und Mitarbeiterschaft ist dabei analog zu der in Zielsteuerungsprozessen zu gestalten – die Führung gibt das „was“ vor, die Mitarbeitenden bestimmen das „wie“. Wenn also z.B. das von uns vorgeschlagene Organigramm umgesetzt werden sollte, wäre dies das „was“, die Erarbeitung der konkreten Prozesse und Aufgabenverteilungen wäre dann Aufgabe der dort tätigen Mitarbeitenden unter maßgeblicher Beteiligung der AGL. Auch wenn partizipative Verfahren teilweise mühsam, aufwändig und zeitintensiv sind – ihre Ergebnisse erreichen i.d.R. deutlich höhere Akzeptanzwerte als die reinen Top-Down-Verfahren.

Wie im vorhergehenden Abschnitt bereits beschrieben, fehlt es an ideenproduzierenden Formaten. Wir empfehlen die Einrichtung von quer zu den Zuständigkeiten liegenden Arbeitsgruppen, die klare, pointierte Aufgabenstellungen bearbeiten sollen, die dann Grundlage für organisationsinterne wie auch – externe Vorhaben bilden. Eine interne Aufgabenstellung, die u.E. mit höchster Priorität zu erfolgen hat, wäre die Digitalisierung der Geschäftsprozesse im Fachbereich. Für externe Vorhaben können wir uns z.B. aktuell das Vorhaben in Krampnitz vorstellen. Die Arbeitsgruppen sollten wie ein Projekt organisiert und gesteuert werden – eine temporäre Projektleitung übernimmt die Verantwortung, es gibt einen klaren inhaltlichen und zeitlichen Rahmen, hinzu kommt eine regelmäßige Berichterstattung an die Führungskräfte und in die Mitarbeiterschaft hinein. Am Ende steht ein Produkt, welches die Basis für die dann folgende Umsetzung der entwickelten Ideen bildet.

## **Offensive Kommunikationspolitik nach außen**

Die Befragung der Elternvertreter\*innen hat u.a. ergeben, dass viele von diesen die Zuständigkeiten in schulpolitischen Aufgaben nicht klar zuordnen können und dass es ebenso an einer zureichenden Informationspolitik bezüglich der kommunalen Schulträgeraufgaben mangelt. Aber auch die Schulleitungen haben die Informationspolitik des Fachbereichs als nicht immer zureichend kritisiert. Wir empfehlen erstens die Erstellung einer Übersicht zu den Zuständigkeiten in der Schul- und Bildungspolitik, die als PDF auf der Webseite der LHP hinterlegt wird und leicht aufzufinden sein sollte. Zweitens sollte regelmäßig ein Newsletter mit den wesentlichen Informationen zu den aktuellen Entwicklungen der kommunalen Schulträgeraufgaben für die Schulleitungen und Elternvertretungen verfasst werden. Der Newsletter sollte immer zu den Schuljahreswechselln an die Adressaten verschickt werden - in besonders dringlichen Fällen ist aber auch ein „Breaking News(letter) “ zu verfassen.

## **Postwege**

Die Postwege, die zwischen dem Eingang eines Briefes und dem Eintreffen des Briefes bei der zuständigen Fachkraft durchlaufen werden, nehmen mitunter mehrere Tage in Anspruch und passieren oft mehrere Führungsebenen. Dies betrifft nicht nur den Posteingang, sondern auch den Postausgang, da vielfach mehrere Führungsebenen die ausgehenden Briefe prüfen. Daraus resultiert mitunter, dass Briefe erst deutlich verspätet bei den Mitarbeiter\*innen eingehen, dadurch verspätet bearbeitet werden und folgedessen Briefe verzögert an die Adressaten herausgeschickt werden können. Hier werden zwei mögliche Stellschrauben gesehen:

- ▣ Vertretung des Sekretariats – fast alle Briefe durchlaufen das Sekretariat, eine Vertretung ist unbedingt sicherzustellen.
- ▣ Genaue Prüfung der bestehenden Postwege darauf, welche Führungsebenen in welchen Angelegenheiten sinnvoll in den Posteingang und Postausgang einbezogen werden sollten.

Insbesondere letztere Maßnahme hätte dabei nicht nur den Effekt einer Prozessbeschleunigung, sondern auch der Wertschätzung der Mitarbeiter\*innen (vgl. Thema Führung). Mit der Einführung der E-Akte wird dieses Thema ohnehin aufgerufen werden - daher ist es sinnvoll, die Digitalisierung der Eingangspost gleich mitzudenken.

### **Bildungsbüro**

Aufgrund des hohen Einwohnerzuwachses standen für die Stadt Potsdam in der Wahrnehmung der Bildungsaufgaben bisher vor allem Schulbau und -finanzierung im Vordergrund. Nachdem die größeren Sanierungsbedarfe mittlerweile gedeckt und ein vergleichsweise einheitlicher baulicher Zustand der Schulgebäude hergestellt werden konnte, soll das 2017 eingeführte Bildungsbüro unter anderem dazu dienen, verstärkt auch bildungspolitische Aufgaben wahrzunehmen.

Die aufbauorganisatorische Anbindung des Bildungsbüros wurde von der Arbeitsgruppe Bildungsorganisation über den Stab der Fachbereichsleitung an den Stab der Geschäftsbereichsleitung verlegt. Die aktuelle Verortung bei der Geschäftsbereichsleitung erscheint aufgrund der hohen politischen Bedeutung sinnvoll, solange die Stelle der Fachbereichsleitung nicht besetzt ist (vgl. auch Kapitel 4.1). Eine Zusammenlegung mit der Thematik Weiterbildung und ggf. weiteren Koordinierungsstellen erscheint zielführend, wenn eine Fokussierung auf die Thematik des lebenslangen Lernens weiterhin gewünscht ist.

Ganz wesentlich scheint es uns zu sein, und da wird dann wieder ein strategisches Manko im jetzigen Bereich Bildung deutlich, die Steuerung mit Hilfe von adäquaten Kennzahlen zum Bildungsgeschehen zu fördern. Kennzahlen wie z.B. die Abschluss- und Abbruchquoten bedürfen dann aber auch qualitativ-diskursiver Verfahren, um ihre volle heuristische Kraft zu entfalten und nicht

Fehlanreize zu setzen<sup>24</sup>. Wir sehen das Bildungsbüro hier in einer Initiativfunktion, der sie im besten Fall in einer Einheit mit den anderen mit Bildungsfragen beschäftigten Koordinierungsstellen gerecht werden kann. Diese Einheit hätte bei entsprechender Unterstützung durch die GBL wie FBL die Schlagkraft, auch über die „eigentlichen“ Schulträgeraufgaben hinaus nicht nur Konzepte zu entwickeln, sondern auch zur Umsetzung zu bringen. Dabei würde es konkret vor allem um die kritischen Übergangsstellen gehen (Kita-Schule, Primarstufe-Sekundarstufe, Schule-Beruf, Berufswechsel, Beruf-Rente). Da dazu nicht nur stadtverwaltungsintern „gut bewachte“ Zuständigkeitsgrenzen, sondern diese auch zwischen Verwaltungsebenen geöffnet werden müssen, kommt der personellen Schlagkraft dieser Einheit eine große Bedeutung zu. Zum Zeitpunkt der Untersuchung hat das Bildungsmanagement uns diesbezüglich Schwächen in den vorhandenen Koordinierungsstellen benannt, die sich vor allem auf die Unerfahrenheit der dort tätigen Personen bezog. Da sich Erfahrung nicht verordnen lässt, sondern nur gemacht werden kann, wäre es überaus wünschenswert, zumindest eine in diesem Feld ausgewiesene Fachkraft als Leitung und Supervisor zu haben. Hinzu kommen muss dann ein starker politischer Wille und die Rückendeckung durch die zuständigen Verwaltungsspitzen.

Bei Umsetzung eines solchen „großen“ Bildungsbüros ist es sinnvoll, die Aufgabe Bildungsmonitoring spezialisiert auf einer Stelle zu belassen, da diese den jeweiligen thematischen Schwerpunkten gebündelt zuarbeiten könnte. Wenn das Bildungsbüro weiterhin in den Aufgabenschwerpunkten Bildungsmanagement und Bildungsmonitoring mit nur zwei Personen besetzt ist, erscheint eine gemeinsame Wahrnehmung der Aufgaben mit Blick auf Vertretungssituationen sinnvoll.

---

<sup>24</sup> Wenn z.B. nur nach Abschlussquoten gesteuert würde und man sich diesbezüglich möglichst hohe Werte im Bereich Abitur wünscht, kann das dazu führen, dass diese Quoten zwar „stimmen“, aber das für das Studium notwendige Anspruchsniveau nicht im gleichen Umfang erreicht wird. Daher bedarf es hier eben dieser Verfahren, an denen die relevanten Akteure – in diesem Beispiel u.a. auch die Universitäten – teilnehmen.

## **Wohnheime**

Der Betrieb der Wohnheime für Schüler\*innen obliegt dem Fachbereich 21. Nach § 99 des brandenburgischen Schulgesetzes soll der Schulträger ein Wohnheim oder ein Internat für Schüler\*innen bereitstellen, denen eine tägliche Anreise nicht zugemutet werden kann.

Dem Fachbereich 21 obliegt insofern der Betrieb der zwei städtischen Wohnheime:

- ▣ Wohnheim der Oberstufenzentren
- ▣ Wohnheim der Schule mit den sonderpädagogischen Förderschwerpunkten Hören und Sprache

Da sowohl der Betrieb der Wohnheime als auch die Kostenverantwortung – sowohl für Personal- als auch für Sachkosten (§§ 108 und 110 Brandenburgisches Schulgesetz) – qua Gesetz dem Schulträger und somit dem Fachbereich 21 zugeordnet sind, wird kein Handlungsbedarf in diesem Bereich festgestellt. Die Aufgabenteilung innerhalb des Fachbereichs bzgl. der Wohnheime erscheint ebenfalls weitestgehend sinnvoll.

Das Wohnheim der Sportschule (am Luftschiffhafen) wird nicht von der Stadt betrieben, sondern steht in freier Trägerschaft der Luftschiffhafen GmbH. In diesem Zusammenhang ist zur Organisation innerhalb des Fachbereiches anzumerken, dass die mit der Sachbearbeitung für den Luftschiffhafen innerhalb des Fachbereichs 21 betraute Person anteilig auch die Thematik Schulkostenbeiträge bearbeitet und die Angelegenheiten für das Wohnheim am Luftschiffhafen der für Wohnheimaufsicht und -organisation verantwortlichen Sachbearbeitung zugeordnet sind. Ein Austausch dieser Verantwortlichkeiten erscheint dennoch nur bedingt sinnvoll, da durch die Bearbeitung der drei Wohnheime an einer Stelle Synergieeffekte generiert werden können (wie jedoch auch durch Bündelung der Aufgaben im Zusammenhang mit dem Luftschiffhafen) und andernfalls das Thema Schulkostenbeiträge wieder – so wie aktuell – fachfremd verortet wäre. Hierbei erscheinen die Synergieeffekte durch die gemeinsame

Bearbeitung aller Wohnheimangelegenheiten der drei Wohnheime an einer Stelle jedoch größer als durch Zusammenlegung der Aufgaben zum Luftschiffhafen.

Die entsprechende Sachbearbeitung für die Wohnheimaufsicht und -organisation nimmt im Zusammenhang mit dem Wohnheim der Sportschule unter anderem die folgenden Aufgaben wahr:

- ▣ Wohnheimorganisation im Rahmen der öffentlichen Wohnheimträgerschaft der LSH GmbH
- ▣ Gewährleistung des Wohnheimbetriebes der Sportschule Potsdam im Rahmen des Zuwendungsverfahrens an die LSH GmbH
- ▣ Erarbeiten von Satzungen/Entgeltordnungen und deren Änderungen
- ▣ Umsetzen der Vorgaben, Bestimmungen der Satzungen/Entgeltordnungen
- ▣ Überwachung/Kontrolle der Vertragspflichten und -rechte gemäß Vertragsstand, ggf. Initiierung Vertragsanpassung (LSH GmbH)
- ▣ Erteilen von Vorgaben zur Umsetzung der Maßnahmen aus dem Haushaltssicherungskonzepten bzw. Zukunftsprogramm der LHP
- ▣ Anleiten und Unterstützen der Wohnheimleitung bei der Ausstattung der Wohnheime
- ▣ Vorbereitung der Ausschreibung der Verpflegungsleistungen für die Sportschule und das Wohnheim (Leistungsverzeichnis und Vertrag)

Unter Abwägung der Vor- und Nachteile der vorgenannten Alternativen empfehlen wir einen Beibehalt der aktuellen Organisation.

### **Daten im Bereich Bildung**

Eine Verbesserung der Datengrundlage im gesamten Bereich Bildung, insb. Schulentwicklungsplanung und Bildungsmonitoring, durch Zugriff auf die Daten des Schulamtes wird bereits durch den FB 21 angestrebt und sollte schnellstmöglich umgesetzt werden, da hier deutliche Effizienzgewinne realisiert werden können.

Einige weitere längerfristige Maßnahmen sollten erst nach Zusammenlegung mit dem FB 35 initiiert werden:

- ▣ Die auch uns überzeugende Idee, Horte in den Grundschulen den Schulen zuordnen („alles aus einer Hand“) ist leider landesgesetzlich nicht zu verwirklichen. Demgemäß muss die Ausgestaltung des Ganztages immer in Kooperation mit einer Kindertageseinrichtung erfolgen. Alternativ empfehlen wir den auch von der GBL favorisierten Weg, die LHP in Zukunft auch als Träger von Kindertagesstätte und Horten agieren zu lassen. Zusätzlich soll die verlässliche Halbtagsgrundschule ausgebaut werden.
- ▣ Steuerung der Schulen: Zielvereinbarungen abschließen – hier empfehlen wir im ersten Schritt eine intensive Prüfung des Instrumentes zur Steuerung der Schulen. In einem zweiten Schritt sollten die Erfahrungen aus anderen Bundesländern eruiert und auf ihre Adaptionfähigkeit für die Potsdamer Verhältnisse abgeklopft werden.
- ▣ Damit einhergehend: das Zugeständnis an mehr Autonomie bei Budgetverausgabung, Personal und Ausstattung für die Schulen. Wir sind – wie auch die GBL – nicht von der Aktualität der Argumentation überzeugt, dass dies in der Summe die Kommune mehr Geld kosten würde (weil es mehr Verwaltungspersonal an den Schulen bedarf). Wir denken, dass durch Digitalisierung und effiziente Prozessorganisation sich im Gegenteil sogar Einspareffekte generieren lassen.

### **4.3. Personalbedarf**

Die Landeshauptstadt Potsdam wächst, was sich auf die Aufgaben der Verwaltung auswirkt. Insbesondere die vorhandenen Beratungs- und Gewährungskapazitäten kommen qualitativ wie auch quantitativ an ihre Grenzen, was unter anderem in der in Kapitel 3.3.2 beschriebenen quantitativen und qualitativen Mehrarbeit zu begründen ist.

Methodisch sind wir wie folgt vorgegangen: Auf Grundlage der Vorarbeiten, die im Funktionogramm dargelegt sind, hatten wir bereits ausführliche Aufgabenkataloge vorliegen. Diese haben wir in einem weiteren Schritt im Dialog mit den entsprechenden Personen für die verschiedenen Aufgabengebiete konkretisiert. Die Auswahl der zu bemessenden Aufgabengebiete erfolgte dabei erstens in Abstimmung mit der Projekt- und der Lenkungsgruppe sowie auf Bedarfsmeldung durch die Mitarbeitenden. Nach der Konkretisierung der Aufgaben in den verschiedenen Bereichen haben wir wiederum in enger Abstimmung mit den betroffenen Personen die großen Aufgabenblöcke identifiziert und diese dann, so weit es möglich war, mit Zeiten und Mengen hinterlegt. Die Näherungsschätzungen der Personalbedarfe für den Bereich Bildung gliedern sich zumeist in drei Szenarien:

1. 2018: Hier werden die bereits auf Basis der aktuellen Aufgabenfülle errechneten Personalmehrbedarfe genannt.
2. Plus 4 Schulen: Da in den kommenden Jahren die Eröffnung von insgesamt 8 Schulen geplant ist, werden hier die Personalbedarfe bei Eröffnung der Hälfte der geplanten Schulen genannt.
3. Plus 8 Schulen: Da in den kommenden Jahren die Neueröffnung von insgesamt 8 Schulen geplant ist, werden hier die Personalbedarfe bei Eröffnung aller geplanten Schulen genannt.

Dabei ist zu beachten, dass gerade im Vorfeld der Neueröffnung von Schulen deutliche Mehraufwände für Planungs- und Vorbereitungstätigkeiten entstehen. Die Intensität dieser Mehrbedarfe unterscheidet sich von Aufgabenfeld zu Aufgabenfeld, jedoch gilt für alle Aufgabenbereiche, dass Mehrbedarfe durch Neueröffnung von Schulen bereits bis zu 2 Jahre vor der eigentlichen Neueröffnung bestehen.

Für alle nachfolgenden Näherungsschätzungen gilt, dass die IST-VzÄ (s. jeweils linke Spalte) die tatsächlich auf einer Stelle vorhandene Arbeitskraft angeben und nicht die aus dem Stellenplan resultierenden Vollzeitäquivalente. Dies kann,



z.B. durch Studienzeiten des jeweiligen Mitarbeiters oder der jeweiligen Mitarbeiterin, zu niedrigeren Stellenanteilen als im Stellenplan angegeben führen.

### 4.3.1. Schülerbeförderung

ABBILDUNG 2: PERSONALBEDARF SCHÜLERBEFÖRDERUNG

	IST	2018		plus 4 Schulen		plus 8 Schulen	
	Verfügbare VzÄ	Delta VzÄ	Benötigte VzÄ	Delta VzÄ	Benötigte VzÄ	Delta VzÄ	Benötigte VzÄ
Schülerbeförderung	1,00	+ 0,32	1,32	+ 0,40	1,40	+ 0,48	1,48

#### Aktuell keine Kapazitäten für:

- ▣ Qualitätskontrollen

#### Faktoren, die den Aufwand erhöhen:

- ▣ mehr Schüler\*innen
- ▣ mehr Schulen
- ▣ mehr Beschwerden
- ▣ Beratungen werden komplexer, da Eltern im Sinne ihrer Kinder die Verwaltungspraxis zunehmend kritisch hinterfragen
- ▣ Übernahme von Aufgaben der Wohnheimaufsicht
- ▣ 2. Schwimmbus wird wegen steigender Schülerzahlen nötig sein

#### Faktoren, die den Aufwand verringern (können):

- ▣ Schülerfahrtkosten vermehrt bei BuT
- ▣ Digitalisierung von Prozessen

#### Sonstige Herausforderungen und Risikofaktoren mit Blick auf die Stellenplanung:

- ▣ Vertretung nicht gewährleistet
- ▣ Arbeitsspitzen alle 4 Jahre durch Ausschreibungen

### Fazit und Empfehlung:

Eine Vertretungsmöglichkeit sollte – auch vor dem Hintergrund der steigenden Aufwände – gegeben sein. Das aktuelle Defizit in Höhe von 0,32 VzÄ ist schnellstmöglich auszugleichen und die Stellenbedarfe, die aus geplanten Neueröffnungen von Schulen resultieren, frühzeitig zu antizipieren.

Die Deckung der dargestellten Personalbedarfe wird nicht nur zu einer Entlastung der für die Schülerbeförderung zuständigen Person führen, sondern auch – durch die Ermöglichung von Qualitätskontrollen vor Ort und einer intensiveren Beratung – Qualitätssteigerungen ermöglichen.

### 4.3.2. Schulverpflegung

Der Personalbedarfsschätzung für die Schulverpflegung liegt die Annahme zugrunde, dass die Verwaltungsaufgaben bei Wegfall der Hilfskraft von der Sachbearbeitung vollumfänglich übernommen werden müssen.

ABBILDUNG 3: PERSONALBEDARF SCHULVERPFLEGUNG

	IST	2018		plus 4 Schulen		plus 8 Schulen	
	Verfügbare VzÄ	Delta VzÄ	Benötigte VzÄ	Delta VzÄ	Benötigte VzÄ	Delta VzÄ	Benötigte VzÄ
Schulverpflegung	1,75	+ 0,20	1,95	+ 0,31	2,06	+ 0,42	2,17

#### Aktuell keine Kapazitäten für:

- ▣ Bescheide an Eltern über Förderung
- ▣ Qualitätskontrollen

#### Faktoren, die den Aufwand erhöhen:

- ▣ mehr Schüler\*innen
- ▣ mehr Schulen
- ▣ zusätzliche Verpflegungskomponenten wie Frühstück<sup>25</sup>

---

<sup>25</sup> Hier hat mit dem Schuljahr 2018/19 die Verwaltung ein von der AWO durchgeführtes Projekt übernommen, das an 14 Schulen durchgeführt wurde. Die Ausweitung ist angedacht. Diese ist bei der Bedarfsplanung nicht einbezogen.

### **Faktoren, die den Aufwand verringern (können):**

- ▣ Digitalisierung von Prozessen

### **Sonstige Herausforderungen und Risikofaktoren mit Blick auf die Stellenplanung:**

- ▣ Aufgaben können aktuell nur aufgrund der Anwesenheit der Hilfskraft erledigt werden (Aufgaben der Hilfskraft sind oben mit einbezogen)
- ▣ Nicht ausreichende Abstimmung mit Bau / KIS und zu wenig allgemeine Vernetzung

### **Fazit und Empfehlung:**

Das aktuelle Defizit in Höhe von 0,20 VzÄ ist schnellstmöglich auszugleichen und die Stellenbedarfe, die aus geplanten Neueröffnungen von Schulen resultieren, frühzeitig zu antizipieren. Die Deckung dieser Personalbedarfe wird nicht nur zu einer Entlastung der für die Schulverpflegung zuständigen Person führen, sondern auch – durch die Ermöglichung von Qualitätskontrollen vor Ort und eine intensivere Vernetzung – Qualitätssteigerungen ermöglichen. In den oben angegebenen Personalbedarf sind 15 Qualitätskontrollen in Kantinen pro Jahr eingerechnet. Bescheide an die Eltern über die beantragte Förderung sollten nicht umgesetzt werden, solange keine Automatisierung des Vorgangs durch entsprechende IT-Unterstützung möglich ist.

### **4.3.3. Schulverwaltung**

Für den Bereich der Schulverwaltung sind untenstehend zwei Szenarien aufgeführt: Im ersten Fall wird aufgrund entsprechender Informationen aus der Schulverwaltung zu Grunde gelegt, dass die aktuelle Personalausstattung ausreichend zur Bearbeitung der Aufgaben ist und dass Personalmehrbedarfe ausschließlich durch die Neueröffnung von Schulen entstehen. Im zweiten Fall werden Besuche vor Ort in den Schulen eingerechnet – diese können zur Überprüfung und Priorisierung einzelner Bestellungen sinnvoll sein.

Beide Szenarien basieren auf der Annahme, dass die Vergabestelle zukünftig personell adäquat ausgestattet ist und die aus der aktuellen Mangelausstattung resultierenden vermehrten Absprachebedarfe und Verzögerungen wegfallen.

**ABBILDUNG 4: PERSONALBEDARF SCHULVERWALTUNG**

	IST	2018		plus 4 Schulen		plus 8 Schulen	
	Verfügbare VzÄ	Delta	Benötigte VzÄ	Delta	Benötigte VzÄ	Delta	Benötigte VzÄ
Schulverwaltung	4,52	+ 0,00	4,52	+ 0,26	4,77	+ 0,51	5,03
Schulverwaltung mit Besuchen	4,52	+ 0,19	4,70	+ 0,46	4,98	+ 0,73	5,25

### **Aktuell keine Kapazitäten für:**

- ▣ Besuche bei den Schulen (zur Überprüfung und Priorisierung einzelner Bestellungen)

### **Faktoren, die den Aufwand erhöhen:**

- ▣ mehr Schüler\*innen
- ▣ mehr Schulen

### **Faktoren, die den Aufwand verringern (können):**

- ▣ Mögliche Rahmenverträge zur Beschaffung
- ▣ Aktuelle Verhandlungen über neue Aufgabenteilungen mit dem KIS
- ▣ Digitalisierung von Prozessen

### **Sonstige Herausforderungen und Risikofaktoren mit Blick auf die Stellenplanung:**

- ▣ Fördermittelprojekte könnten den Aufwand jederzeit erhöhen / wegfallende Förderprojekte können den Personalbedarf verringern
- ▣ Die neue Schnittstelle zur Schul-IT ist noch nicht abschließend beschrieben, hieraus resultierende Absprachebedarfe können den Personalbedarf beeinflussen

### **Fazit und Empfehlung:**

Die Stellenbedarfe, die aus geplanten Neueröffnungen von Schulen resultieren, sind gerade im Falle der Schulverwaltung frühzeitig zu antizipieren – Aufgaben

im Zusammenhang mit Neueröffnungen führen bereits 2 Jahre vor dem geplanten Eröffnungstermin zu Mehrarbeit.

Falls entschieden wird, dass zukünftig Schulbesuche zur Überprüfung der Bedarfsmeldungen stattfinden sollen, bestehen bereits unabhängig von den geplanten Neueröffnungen Stellenmehrbedarfe in Höhe von 0,19 VzÄ – die Prognosen bei Neueröffnung von 4 bzw. 8 Schulen erhöhen sich entsprechend.

#### 4.3.4. Bildungsorganisation

Die Personalbedarfsschätzung für den Bereich der Bildungsorganisation basiert auf der Annahme, dass die Stelle, die aktuell die Aufgaben für die Koordinierung Schule – Jugendhilfe wahrnimmt, auch bei Herausnahme dieser Aufgabe weiterhin benötigt würde. Da die Aufgaben im Zusammenhang Schule – Jugendhilfe aktuell einen Anteil von ca. 30 % der Stelle ausmachen, resultiert insofern ein aktueller Personalmehrbedarf in Höhe von 30 %, falls die Koordinierungsaufgabe in der Bildungsorganisation verbleibt. Durch eine geringe Ausstattung der Koordinierungsaufgabe mit 30 % wäre die grundlegende Wahrnehmung der Aufgaben wie Terminplanung und Wahrnehmung von Terminen etc. zwar abgesichert, jedoch keine konzeptionell-strategische Zuarbeit möglich.

**ABBILDUNG 5: PERSONALBEDARF BILDUNGSORGANISATION**

	IST	2018		plus 4 Schulen		plus 8 Schulen	
	VzÄ	Delta VzÄ	VzÄ	Delta VzÄ	VzÄ	Delta VzÄ	VzÄ
<b>Bildungsorganisation</b>	2,00	+ 0,30	2,30	+ 0,40	2,40	+ 0,51	2,51
ohne Koordinierung Schule - Jugendhilfe	2,00	+ 0,00	2,00	+ 0,10	2,10	+ 0,21	2,21

#### **Aktuell keine Kapazitäten für:**

- ▣ Auf Grund der Vielzahl und Verschiedenheit der Aufgaben (z.B. Vorbereitung Genehmigungs- und Beschlussverfahren, Schulveranstaltungen, Schulprojekte begleiten (z.B. Zuwendungsverfahren Stadtentdecker), Grußwörter, Reden, Umsetzung schulorganisatorischer Aufgaben, Begleitung von Fördermittelprogrammen usw.) können immer wieder einige dieser Tätigkeiten nicht oder nicht im vollen Umfang geleistet werden.

### **Faktoren, die den Aufwand erhöhen:**

- ▣ mehr Schüler\*innen
- ▣ mehr Schulen

### **Faktoren, die den Aufwand verringern (können):**

- ▣ ggf. Herausnahme der Aufgaben zur Koordinierung Schule / Jugendhilfe

### **Sonstige Herausforderungen und Risikofaktoren mit Blick auf die Stellenplanung:**

- ▣ Beide Stellen der Bildungsorganisation haben sehr viele unterschiedliche Aufgaben, weswegen Absprachen mit den Führungskräften zur Kapazitätsklärung besonders wichtig sind.

### **Fazit und Empfehlung:**

Die Stellenbedarfe, die aus geplanten Neueröffnungen von Schulen resultieren, sind frühzeitig zu antizipieren. Bzgl. möglicher Stellenmehr- oder Minderbedarfe aufgrund der Zusammenarbeit mit der Jugendhilfe sind drei Szenarien denkbar:

1. Die Aufgaben zur Koordinierung Schule – Jugendhilfe verbleiben bei der Bildungsorganisation; es werden mindestens 0,3 VzÄ zur Sicherstellung der grundlegendsten Aufgaben in diesem Zusammenhang benötigt.
2. Die Aufgaben zur Koordinierung Schule – Jugendhilfe werden an eine eigens geschaffene Koordinierungsstelle Schule – Jugendhilfe übergeben; die aktuelle personelle Ausstattung genügt zur Erledigung der Aufgaben (vorbehaltlich der geplanten Neueröffnungen).
3. Wenn die Verlegung der Jugendhilfe in den Geschäftsbereich 2 realisiert wird, muss geprüft werden, ob, an welcher Stelle und in welchem Umfang Koordinierungsaufgaben wahrgenommen werden (sollen).

### 4.3.5. Schulmediensstelle

ABBILDUNG 6: PERSONALBEDARF SCHULMEDIENSTELLE

	IST	2018	
	Verfügbare VzÄ	Delta VzÄ	Benötigte VzÄ
Schulmediensstelle	0,37	+ 0,13	0,50

#### Faktoren, die den Aufwand erhöhen:

- ▣ Mehr Schulen
- ▣ Ausweitung der Bibliothekenförderung auf andere Schulformen

#### Fazit und Empfehlung:

Angesichts der steigenden Zahl der Schulen und der Ausweitung der Bibliothekenförderung auf andere Schulformen erscheint eine Erhöhung der Personalressource auf 0,5 VzÄ notwendig. Darüber hinaus könnte die Schulmediensstelle intensiver z.B. zur Weiterentwicklung der digitalen Angebote genutzt werden – ob und in welchem Umfang das gewollt wird, ist zu prüfen und sollte sich in einer entsprechenden personellen Mehrausstattung wiederfinden.

### 4.3.6. Weiterbildung

Das Themenfeld der Weiterbildung stellt eine besondere Herausforderung für die Einschätzung zukünftiger Personalbedarfe dar, da sich erstens die Aufgaben im Zusammenhang mit dem Themenfeld Weiterbildung auf verschiedene Stellen verteilen (aktuell Arbeitsgruppenleitung Bildungsorganisation, Weiterbildungsladen und Hilfskraft) und zweitens, da die Stadt einen großen Entscheidungsspielraum über den Umfang der Wahrnehmung der Aufgaben hat (vgl. auch Kapitel 4.2).

Aus unserer Sicht kann eine sinnvolle Bearbeitung des Themas Weiterbildung nur dann erfolgen, wenn eine ausreichende Kapazität auch für konzeptionelle Arbeit geschaffen wird. Diese soll aktuell laut Stellenbeschreibung von der Arbeitsgruppenleitung Bildungsorganisation abgedeckt werden, jedoch hat sich herausgestellt, dass die Fülle der Leitungsaufgaben eine adäquate Wahrneh-

mung dieser Aufgaben nicht zulässt (s. auch untenstehende Auflistung der Aufgaben, die aufgrund mangelnder Kapazitäten nicht wahrgenommen werden können).

Aus diesem Grund wird in untenstehender Aufführung der Personalbedarfe eine zusätzliche volle Stelle für konzeptionelle, übergreifende Aufgaben im Zusammenhang Weiterbildung als „Weiterbildung (außerhalb Laden)“ aufgeführt. Der Personalbedarfsschätzung für den Weiterbildungsladen liegt die Annahme zugrunde, dass die Verwaltungsaufgaben bei Wegfall der Hilfskraft von der Vollzeitkraft vollumfänglich übernommen werden müssen.

**ABBILDUNG 7: PERSONALBEDARF WEITERBILDUNG**

	IST	2018	
	Verfügbare VzÄ	Delta VzÄ	Benötigte VzÄ
AGL Bildungsorganisation	0,65	+ 0,35	1,00
Weiterbildung (außerhalb Laden)	0,35	+ 0,65	1,00
Weiterbildungsladen	1,00	+ 0,67	1,67

#### **Aktuell keine Kapazitäten für:**

- ▣ Bearbeitung des Themas Fachkräftemangel / konkrete Veranstaltungen für Kleinunternehmen
- ▣ Netzwerktreffen
- ▣ Schließung neuer Kooperationen
- ▣ Aktualisierung der Kooperationspartnerlisten
- ▣ Besuch des Tags der offenen Tür durch AGL
- ▣ (Qualitäts-)Kontrolle der Grundversorgungskurse vor Ort
- ▣ Besuche von Weiterbildungsträgern/Kooperationspartnern
- ▣ Aktive Zusammenarbeit mit Nachbarschafts- und Begegnungshäusern, OSZ, Ausbildungsorten, Hochschulen, Arbeitsämtern und JobCentern
- ▣ Gezielte Bewerbung bestimmter Branchen
- ▣ Einladungswahrnehmung als Fachbeitrag oder Teilnehmer im Schul- und Weiterbildungsbereich
- ▣ Veröffentlichen eines Weiterbildungsprogramms
- ▣ Aktualisieren der Homepage
- ▣ Werbemaßnahmen: Laden bewerben, Schaufenster neu gestalten usw.



- ▣ Fachlektüre lesen und einbringen
- ▣ Neugestaltung der Homepage
- ▣ Vernetzung innerhalb des Hauses (Rentnerbildung, Familienbildung, interne Weiterbildung... )

**Faktoren, die den Aufwand erhöhen:**

- ▣ Übernahme des Themas Umschüler von Kostenrechnung war vereinbart

**Faktoren, die den Aufwand verringern (können):**

- ▣ Schließung des Weiterbildungsladens

**Sonstige Herausforderungen und Risikofaktoren mit Blick auf die Stellenplanung:**

- ▣ Mögliche Erweiterung der Beratung um z.B. Studienberatung, allgemeine (Weiter-)Bildungs- und Vermittlungsberatung sowie verschiedene Finanzierungsmöglichkeiten
- ▣ Nachfolge der bald in Ruhestand gehenden Person im Weiterbildungsladen
- ▣ Sicherstellung der Öffnungszeiten des Weiterbildungsladens
- ▣ Mögliche Novellierung des Weiterbildungsgesetzes

**Fazit und Empfehlung:**

Der Weiterbildungsladen kann die aktuellen Öffnungszeiten nur beibehalten, wenn mehr als eine Fachkraft dort angestellt ist – andernfalls muss der Weiterbildungsladen in Fällen von Krankheit oder während Urlauben geschlossen werden. Darüber können die Verwaltungstätigkeiten, die aktuell durch die Hilfskraft übernommen werden, nicht neben der eigentlichen Beratung wahrgenommen werden.

Die Nachfolge der bald in Ruhestand gehenden Person im Weiterbildungsladen ist schnellstmöglich sicherzustellen. Eine Übernahme des Themas Umschüler

durch das Personal des Weiterbildungsladens wird vor dem Hintergrund der anstehenden personellen Veränderungen nicht empfohlen.

Zudem wird die Besetzung einer Vollzeitstelle zur Koordinierung und Weiterentwicklung des Themas Weiterbildung im Fachbereich 21 empfohlen. Die Arbeitsgruppenleitung der Arbeitsgruppe Bildungsberatung wäre hierdurch deutlich entlastet.

Darüber hinausgehend muss auf politischer Ebene entschieden werden, welches Gewicht dem Thema Weiterbildung zukommen soll – wenn eine Erweiterung der Beratung um z.B. Studienberatung, allgemeine (Weiter-)Bildungs- und Vermittlungsberatung sowie verschiedener Finanzierungsmöglichkeiten gewollt ist, entstehen entsprechende Mehrbedarfe in der personellen (und ggf. räumlichen) Ausstattung des Weiterbildungsladens.

#### 4.3.7. Kostenrechnung und Qualitätsmanagement

Eine der beiden aktuell im Aufgabenbereich Kostenrechnung und Qualitätsmanagement tätigen Personen hat einen Stellenanteil in Höhe einer halben Stelle für die verwaltungsseitige Bearbeitung von Aufgaben für den Luftschiffhafen, die insofern nicht für die Bearbeitung des Aufgabenbereichs Kostenrechnung und Qualitätsmanagement zur Verfügung steht. Darüber hinaus ist eine weitere Person monatlich für eine Woche freigestellt. Es ergibt sich eine Gesamtresource für den Aufgabenbereich von 0,86 VzÄ.

ABBILDUNG 8: PERSONALBEDARF KOSTENRECHNUNG UND QUALITÄTSMANAGEMENT

	IST	2018	
	Verfügbare VzÄ	Delta VzÄ	Benötigte VzÄ
Kostenrechnung, Qualitätsmanagement	0,86	+ 0,50	1,36
Empfehlung con_sens	0,86	+ 0,89	1,75
Luftschiffhafen	0,50	+ 0,00	0,50

#### Aktuell keine Kapazitäten für:

- ▣ Pünktliche Bearbeitung der Kostenrechnung (auch in den Rückständen der zuarbeitenden Stellen begründet)

- ▣ Mitunter Aufgabenanteile einer der beiden Fachkräfte für den Luftschiffhafen (wegen gemeinsamer Aufarbeitung von Rückständen bei der Kosten-Leistungs-Rechnung)
- ▣ Überarbeitung der Satzungen der beiden Wohnheime 42 und 44/OSZ Wohnheime/OSZ inkl. Umschüler/Sportschulwohnheim und zweijährlicher Kostenkalkulation
- ▣ Vollkostenumlage (Kalkulation) für die Sportstätten des Luftschiffhafens

**Faktoren, die den Aufwand verringern (können):**

- ▣ Verbesserte Softwareunterstützung

**Sonstige Herausforderungen und Risikofaktoren mit Blick auf die Stellenplanung:**

- ▣ Wenn die bestehenden Rückstände in der Kosten-Leistungs-Rechnung aufgearbeitet werden, wird es zu massiven Arbeitsspitzen kommen
- ▣ Gesetzesänderungen ab Schulkostenbeitragsjahr 2018

**Fazit und Empfehlung:**

Die Stelle für die verwaltungsseitige Bearbeitung von Aufgaben für den Luftschiffhafen kann im aktuellen Umfang von 0,5 VzÄ bestehen bleiben.

Für die sonstigen Aufgaben braucht es hingegen mehr Personalressourcen. 0,5 Stellen wären aus Sicht von con\_sens und der Fachkräfte geeignet, die bestehenden Mehrbedarfe zu decken (vorbehaltlich der Satzungsüberarbeitungen und der Weiterbearbeitung des Themas Umschulungen). Da eine Übergabe des Themas Umschüler aktuell unrealistisch ist (vgl. Kapitel 4.3.6), ist der Stellenbedarf jedoch entsprechend höher einzuschätzen. Wenn zusätzlich die Satzungsüberarbeitungen und die Mehraufwände durch neue Gesetzgebung einbezogen werden, ist aus unserer Sicht eine Stellenbesetzung mit insgesamt 1,75 VzÄ sinnvoll.

### 4.3.8. Steuerungsunterstützung Haushalt

Im Aufgabenbereich der Steuerungsunterstützung Haushalt werden keine personellen Mehr- oder Minderbedarfe festgestellt. Gerade wenn die aktuelle Bereichsleitung Service durch die Auflösung ihres Bereichs sich wieder auf ihre Controllingaufgaben konzentrieren kann (vgl. Kapitel 4.3.11), stehen zur Bearbeitung der Haushaltsplanung und -bearbeitung mit dieser personellen Ausstattung ausreichend Ressourcen zur Verfügung.

Faktoren, die absehbar zu höheren oder niedrigeren Aufwänden zur Bearbeitung der beiden Hauptaufgaben der Steuerungsunterstützung Haushalt (Haushaltsplanung und Kosten-Leistungs-Rechnung) führen, konnten nicht festgestellt werden.

**ABBILDUNG 9: PERSONALBEDARF STEUERUNGSUNTERSTÜTZUNG HAUSHALT**

	IST	2018	
	Verfügbare VzÄ	Delta VzÄ	Benötigte VzÄ
Steuerungsunterstützung Haushalt	1,00	+ 0,00	1,00

#### Fazit und Empfehlung:

Wir empfehlen, die personelle Ausstattung der Steuerungsunterstützung Haushalt unverändert zu belassen.

### 4.3.9. Gebäude- und Liegenschaftsmanagement

Aktuell stehen dem Bereich Gebäude- und Liegenschaftsmanagement 1,0 VzÄ zur Verfügung – dies ist aktuell jedoch lediglich durch eine temporäre Arbeitszeitüberlassung sichergestellt; die Stelle ist lt. Stellenplan lediglich mit 0,75 VzÄ ausgestattet.

**ABBILDUNG 10: PERSONALBEDARF LIEGENSCHAFTS- UND GEBÄUDEMANAGEMENT**

	IST	2018		plus 4 Schulen		plus 8 Schulen	
	Verfügbare VzÄ	Delta VzÄ	Benötigte VzÄ	Delta VzÄ	Benötigte VzÄ	Delta VzÄ	Benötigte VzÄ
Liegenschafts- und Gebäudemanagement	1,00	+ 0,03	1,03	+ 0,13	1,13	+ 0,24	1,24

### **Aktuell keine Kapazitäten für:**

- ▣ Qualitätsmanagement / Besuche vor Ort zur Anpassung der Nutzungsvereinbarungen

### **Faktoren, die den Aufwand erhöhen:**

- ▣ Beschwerden über Reinigung und sonstige Bewirtschaftung werden immer aufwendiger
- ▣ Mehr Schulen

### **Sonstige Herausforderungen und Risikofaktoren mit Blick auf die Stellenplanung:**

- ▣ Einmalig hoher Aufwand durch Umstellung auf objektbezogene Verträge

### **Fazit und Empfehlung:**

Es wird empfohlen, die Stelle umgehend regulär in eine Vollzeitstelle umzuwandeln.

Die aufgeführten personellen Mehrbedarfe im Bereich des Gebäude- und Liegenschaftsmanagements decken die wachsende Schulzahl, aufwendiger werdende Beschwerdeführungen sowie auch etwa 10 Gebäudebesuche pro Jahr, u.a. zur Anpassung der Nutzungsvereinbarungen, ab. Eine Besetzung der personellen Mehrbedarfe wird empfohlen.

Der Aufwand für die Umstellung auf objektbezogene Verträge ist einzuschätzen und ggf. eine Unterstützung der Fachkraft durch eine Hilfskraft sicherzustellen.

### **4.3.10. Zuwendungen und Verträge**

Die Bearbeitung der Zuwendungen des Bereichs Bildung sind der eigentlich im Sportbereich angesiedelten Stelle für Zuwendungen und Verträge zugeordnet worden. Hierfür wurden keine zusätzlichen personellen Ressourcen geschaffen.

**ABBILDUNG 11: PERSONALBEDARF ZUWENDUNGEN UND VERTRÄGE**

	IST	2018	
	Verfügbare VzÄ	Delta VzÄ	Benötigte VzÄ
Zuwendungen und Verträge	1,00	+ 0,50	1,50

### **Aktuell keine Kapazitäten für:**

- ▣ Bearbeitung der Zuwendungsdatenbank
- ▣ Sicherstellung der Qualität, insbesondere Beratungen (gerade im Bereich der Erwachsenenbildung)
- ▣ Vor-Ort Kontrolle im Stadion einmal im Jahr
- ▣ Teils Prüfung von Verwendungsnachweisen aus dem Bereich Sport (es muss stark priorisiert werden)

### **Faktoren, die den Aufwand erhöhen:**

- ▣ Erhöhung des Zuwendungsumfangs für die Grundversorgung (100-%-Prüfungen)
- ▣ Mehr Investitionen für Baumaßnahmen im Bereich Sport (KIP-Programm)
- ▣ Im Bereich Sport zwei neue große Zuwendungen
- ▣ Einige weitere Einzelprojekte

### **Faktoren, die den Aufwand verringern (können):**

- ▣ Verbesserte IT-Unterstützung

### **Sonstige Herausforderungen und Risikofaktoren mit Blick auf die Stellenplanung:**

- ▣ Aufbau der Zuwendungsdatenbank / Einführung der E-Akte

### **Fazit und Empfehlung:**

Bei einem Verbleib der Zuwendungsaufgaben aus dem Bereich Bildung ist – auch im Zusammenhang mit den oben aufgeführten weiteren Faktoren – ein personeller Mehrbedarf von 0,5 VzÄ zu decken.

In den Folgejahren können – je nach Entwicklung des Zuwendungsgeschehens – weitere personelle Nachjustierungen nötig werden.

### 4.3.11. Controlling

Für das Controlling sind aktuell geringe Stellenanteile bei der Bereichsleitung Service angesiedelt. Da der Umfang der Leitungsaufgaben eine Bearbeitung des steuerungswichtigen Themas Controlling nicht zulässt, wird die Aufstockung der Zeitanteile für das Fach-, Finanz- und Investitionscontrolling auf **1,0 VzÄ** dringend empfohlen. Mit Auflösung des Bereichs Service stünde diese Kapazität in Person der aktuellen Bereichsleitung zur Verfügung.

Die Anbindung einer solchen Stelle wäre z.B. als Stabsstelle der Fachbereichsleitung sinnvoll.

ABBILDUNG 2: PERSONALBEDARF CONTROLLING

	IST	2018	
	Verfügbare VzÄ	Delta VzÄ	Benötigte VzÄ
Controlling	0,00	+ 0,00	1,00

#### Fazit und Empfehlung:

Es wird dringend empfohlen, für die Aufgabe Controlling eine zusätzliche Vollzeitstelle zu schaffen.

### 4.3.12. Schul- und Sportbau

Der Schul- und Sportbau ist mit drei VzÄ gegenwärtig ausreichend ausgestattet, alle Aufgaben können wahrgenommen werden. In den Gesprächen wurde aber deutlich, dass in der letzten Zeit mit der weiter wachsenden Bautätigkeit die Belastung zugenommen hat.

ABBILDUNG 3: PERSONALBEDARF SCHUL- UND SPORTBAU

	IST	2018	
	Verfügbare VzÄ	Delta VzÄ	Benötigte VzÄ
Schul- und Sportbau	3,00	+ 0,00	3,00

**Fazit und Empfehlung:** Laut Stellenbeschreibung einer Fachkraft im Schul- und Sportbau soll der LSH rein beruflich unterstützt werden. Es ist unbedingt darauf zu achten, dass nicht mehr abgefordert wird. Wenn der LSH größeren Unterstützungsbedarf haben sollte, dann sollte eine dafür spezialisierte Zusatzstelle geschaffen werden.

### 4.3.13. Ersatzdokumente und Schulorganisation

Diese Stelleninhaberin übernimmt viele Aufgaben, die nicht originär in ihrer Stellenbeschreibung hinterlegt sind, insbesondere unterstützt sie z.B. die Personalverwaltung (z.B. in Vertretung). Darüber hinaus fungiert sie tlw. als Sekretariat für die Bereichsleitung Bildung (u.a. Terminmanagement). Darunter leiden ihre Kernaufgaben wie Ersatzdokumente oder schulorganisatorische Arbeiten wie z.B. das Durchführen diverser Abfragen an den Schulen im Auftrag der Bereichsleitung nicht. Vielmehr nutzt die erfahrene Person ihre Freiräume, um dort zu helfen und zu unterstützen, wo es ohne diese Hilfe „brennen“ würde. Ende 2019 geht die Stelleninhaberin in ihren Ruhestand.

ABBILDUNG 14: PERSONALBEDARF ERSATZDOKUMENTE UND SCHULORGANISATION

	IST	2018	
	Verfügbare VzÄ	Delta VzÄ	Benötigte VzÄ
Ersatzdokumente und Schulorganisation	1,00	+ 0,00	1,00

#### Fazit und Empfehlung:

Die Stelle sollte bis zum Übertritt der Stelleninhaberin inhaltlich unverändert fortgeführt werden, die Höhergruppierung, wie in der aktuellen Stellenbeschreibung vorgesehen, sollte vorgenommen werden.



## 5. **Ausblick – Einbindung des Jugendbereichs**

Der Fachbereich 21 wird ab dem 1. Januar 2019 um den Fachbereich 35 Kinder, Jugend und Familie erweitert werden. Damit werden nicht nur weit über 100 neue Mitarbeitende in den FB 21 wechseln, sondern es kommen neue Aufgaben und auch ein anderes Professionsverständnis sowie eine andere Organisationskultur hinzu. Die neuen Kollegen\*innen werden auf einen in weiten Teilen funktionsfähigen Fachbereich treffen, der seine Kernfunktion im Rahmen des Veränderungstreibers wachsende Stadt i.d.R. zufriedenstellend ausübt. Andererseits ist es so, dass die Agenda der aktuellen Bereichsleitung Bildung weitestgehend abgearbeitet ist und es Zeit für eine neue strategische Ausrichtung ist. Dies gilt sicherlich im geringeren Maß für den Bereich Sport, aber auch dort haben viele Gespräche gezeigt, dass der Bedarf an inhaltlichen Korrekturen / Erweiterungen vorhanden ist. Der Einbezug des FB 35 bietet nun allen Akteuren die Chance, diese notwendigen Modernisierungen anzugehen. Es eröffnen sich nicht nur neue strategische Gestaltungsmöglichkeiten, ebenso können die Prozesse und Strukturen von der Zusammenlegung profitieren. Insbesondere bei den Querschnittsaufgaben sind Synergien zu erwarten, darüber hinaus sollten die Planungsprozesse effizienter und bedarfsgerechter durchgeführt werden. Die Zusammenlegung von Horten und Grundschulen in einer Hand könnte realisiert werden. Die bisher wenig ausgeprägte Kooperation zwischen Jugend und Sport sollte sich verbessern können.

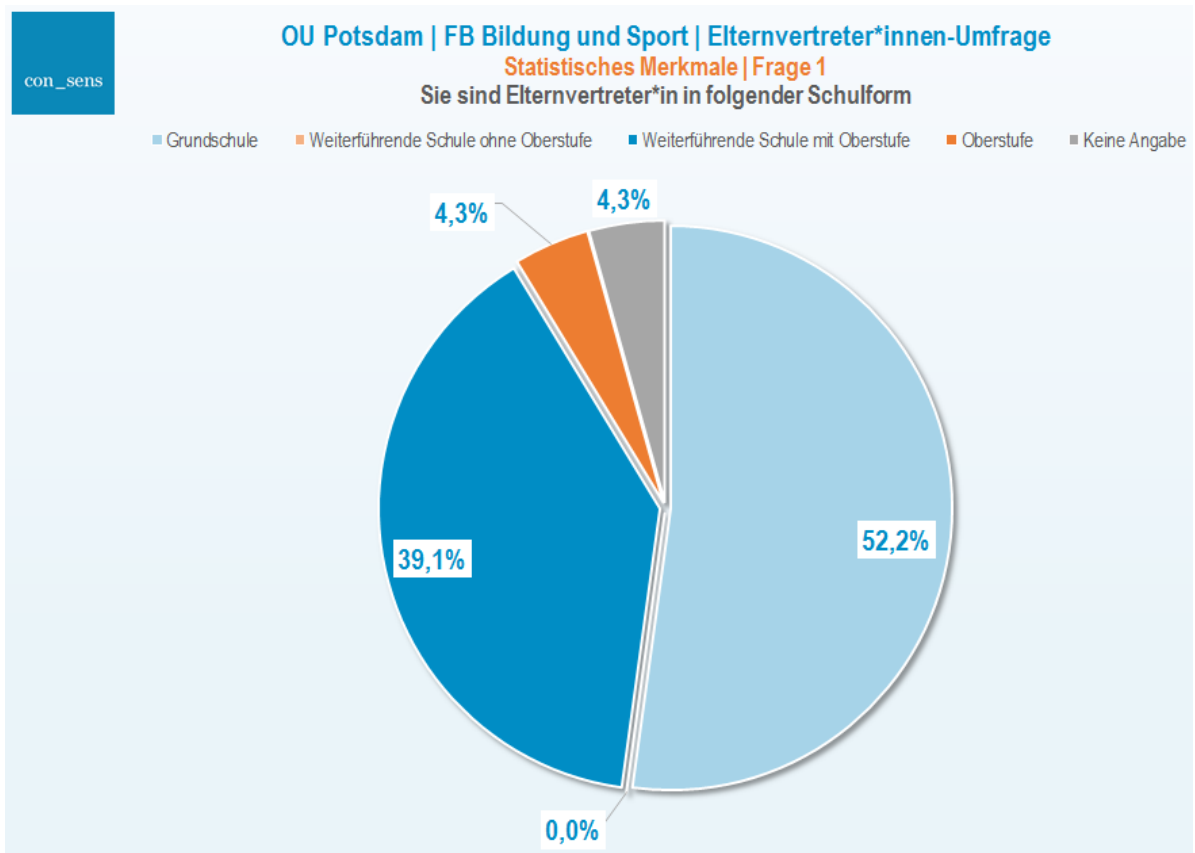
Neben diesen und weiteren Chancen bestehen aber auch Risiken. Der Transformationsprozess wird den neuen Fachbereich viel Energie kosten, die dann für die Kernaufgaben fehlen könnte. Bei so sensiblen wie öffentlichkeitswirksamen Themen wie z.B. Kindeswohl oder Schulausstattung kann das zu schwierigen Situationen führen. Auch die Größe des zukünftigen FB 21 wird für die Leitung eine Herausforderung darstellen – sehr heterogene Aufgabenbereiche mit unterschiedlichen Professionsverständnissen und sehr unterschiedlichen Organisationsgeschichten werden das Zusammenwachsen und die Zusammenarbeit voraussichtlich nicht ohne vielfältige Konflikte auf allen Ebenen gelingen

lassen. Hierfür wird eine ebenso erfahrene wie sensible und durchsetzungsfähige Persönlichkeit benötigt.

Ob eher die Chancen als die Risiken realisiert werden, wird sehr stark von dem Vertrauen der Mitarbeitenden sowie der Führungskräfte abhängen, das diese für die neuen Strukturen und Prozesse entwickeln. Daher ist es aus unserer Sicht unbedingt begrüßenswert, dass – analog zu dem hier vorliegenden Gutachten – im FB 35 eine Organisationsuntersuchung durchgeführt werden soll. Diese bietet die große Chance, die Befürchtungen und Hoffnungen sowie das fachliche Know-how und damit auch die Ideen aller Akteure zu identifizieren und sie konzeptionell in die neue Form einzubringen. Dadurch kann der Boden für die notwendige Akzeptanz bereitet werden. Das hier vorliegende Gutachten hat für die Seite des bisherigen FB 21 dafür eine Grundlage gelegt - wir empfehlen daher eine vorbehaltlose Prüfung der hier entwickelten Vorschläge, die sich unseres Erachtens nach in vielen Bereichen als anschlussfähig für die neue Organisationsstruktur zeigen dürften. So sollten die Grundfunktionen der beiden Bereiche bestehen bleiben können, wenn auch an einigen Stellen – insbesondere im Bereich Bildung – einige Aufgaben an einen Stab der Fachbereichsleitung übergehen könnten (alles, was übergreifende strategische Bedeutung hat). Stärker betroffen sein werden sicherlich die von uns so konzipierten Arbeitsgruppen - hier wird es zu bereichsübergreifenden Zusammenlegungen kommen, die von allen Mitarbeitenden ein hohes Maß an Veränderungsbereitschaft abverlangen werden. Diese sollte mit allen zur Verfügung stehenden Mitteln, einer wertschätzenden Kommunikation und einer professionellen Umsetzungsplanung- und -steuerung gefördert werden.

## 6. Anhang

### 6.1. Ergebnisse Befragung der Elternvertreter\*innen

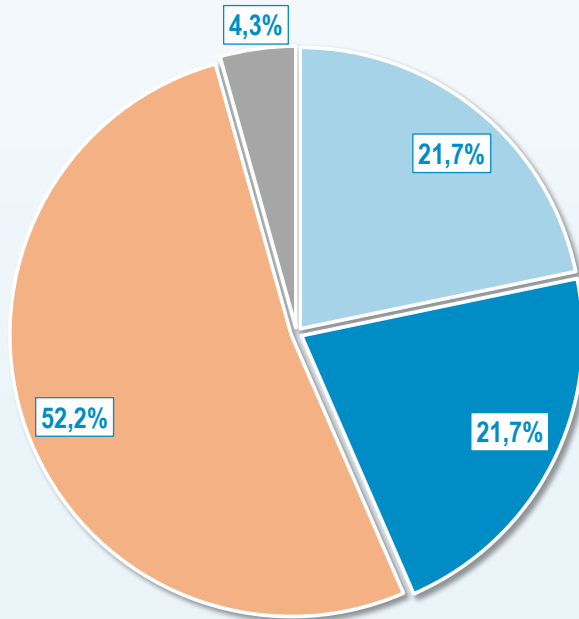


OU Potsdam | FB Bildung und Sport | Elternvertreter\*innen-Umfrage

Subjektive Perspektive | Frage 2

Sie sind Elternvertreter\*in seid:

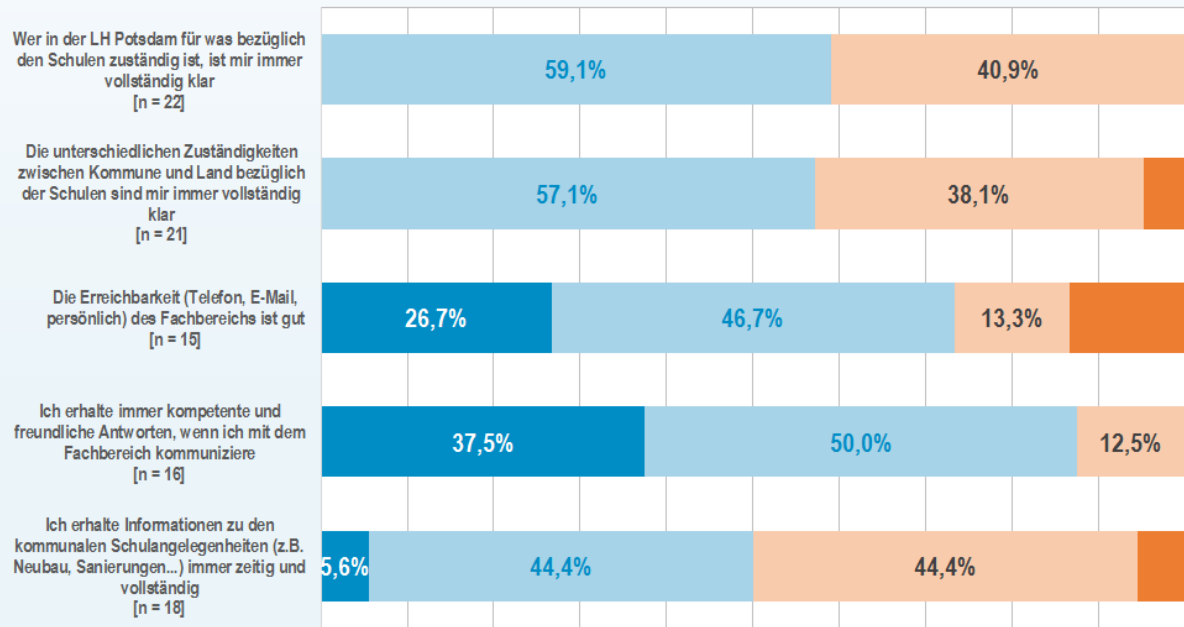
- 0 bis einschließlich 2 Jahren
- > 2 bis einschließlich 5 Jahren
- > 5 Jahren
- Keine Angabe



OU Potsdam | FB Bildung und Sport | Elternvertreter\*innen-Umfrage

Transparenz und Kommunikation | Frage 3

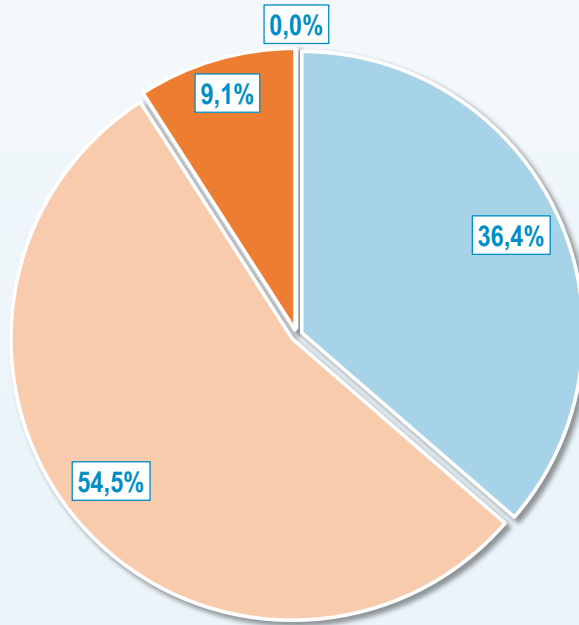
- trifft voll zu
- trifft eher zu
- trifft weniger zu
- trifft nicht zu



OU Potsdam | FB Bildung und Sport | Elternvertreter\*innen-Umfrage  
 Partizipation und Ressourcen | Frage 4

Ich bin in die Beratungsprozesse zur Schulentwicklungsplanung ausreichend einbezogen.

■ Trifft voll zu ■ Trifft eher zu ■ Trifft weniger zu ■ Trifft nicht zu

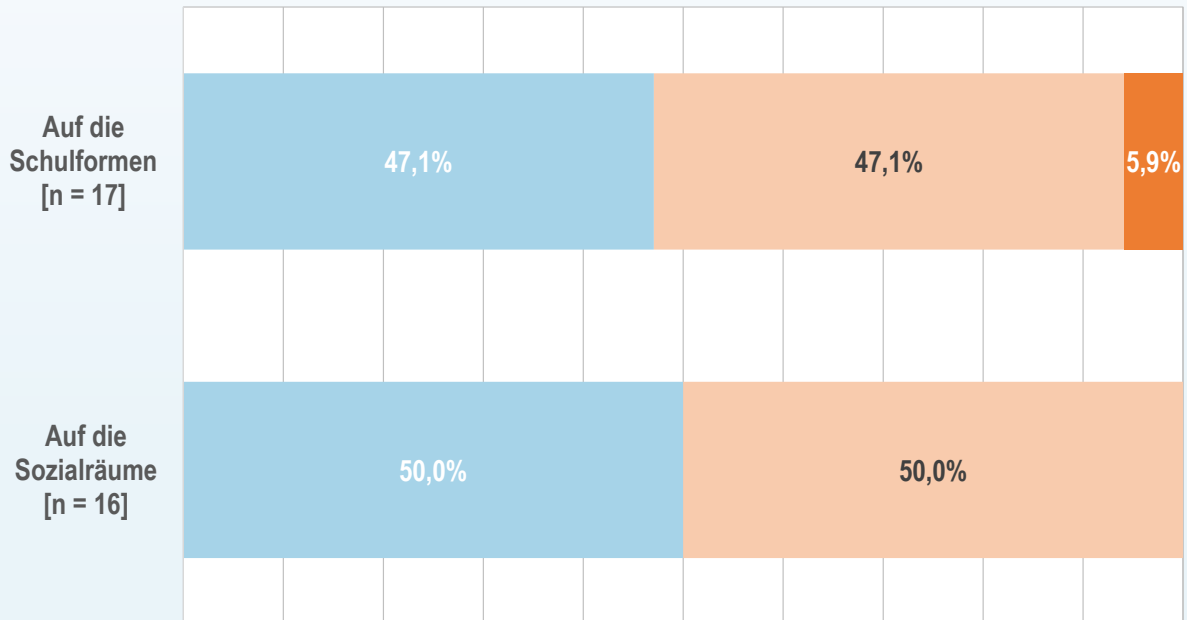


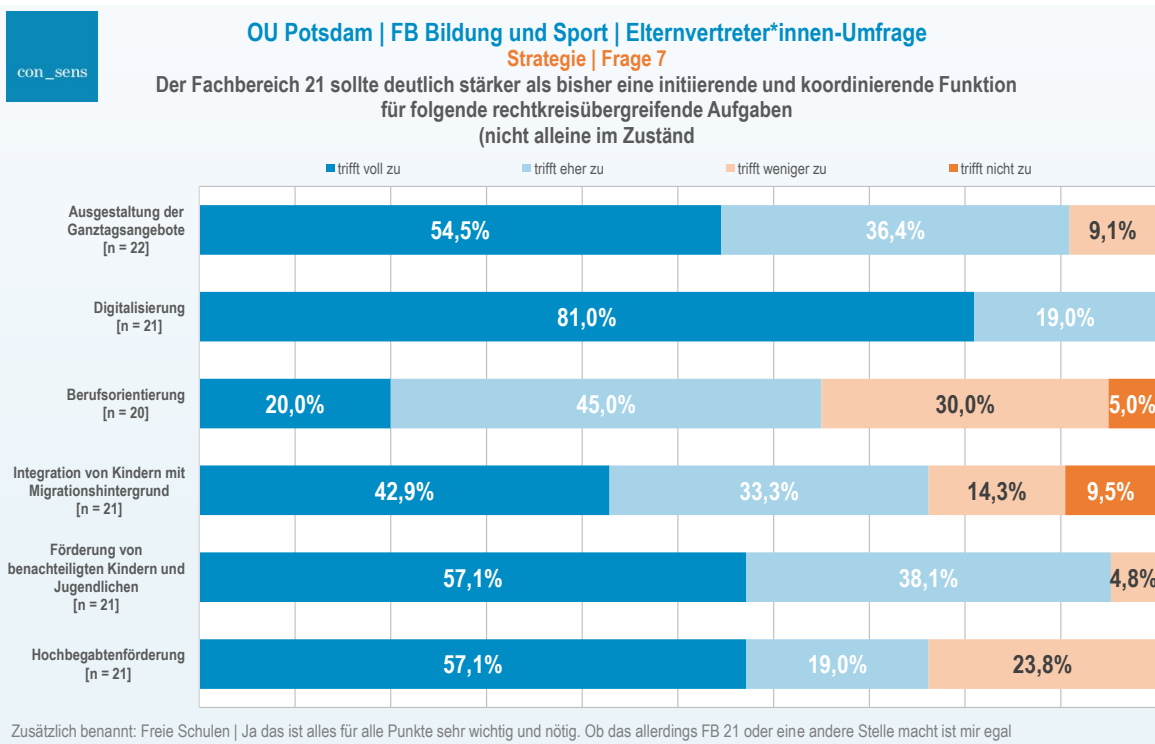
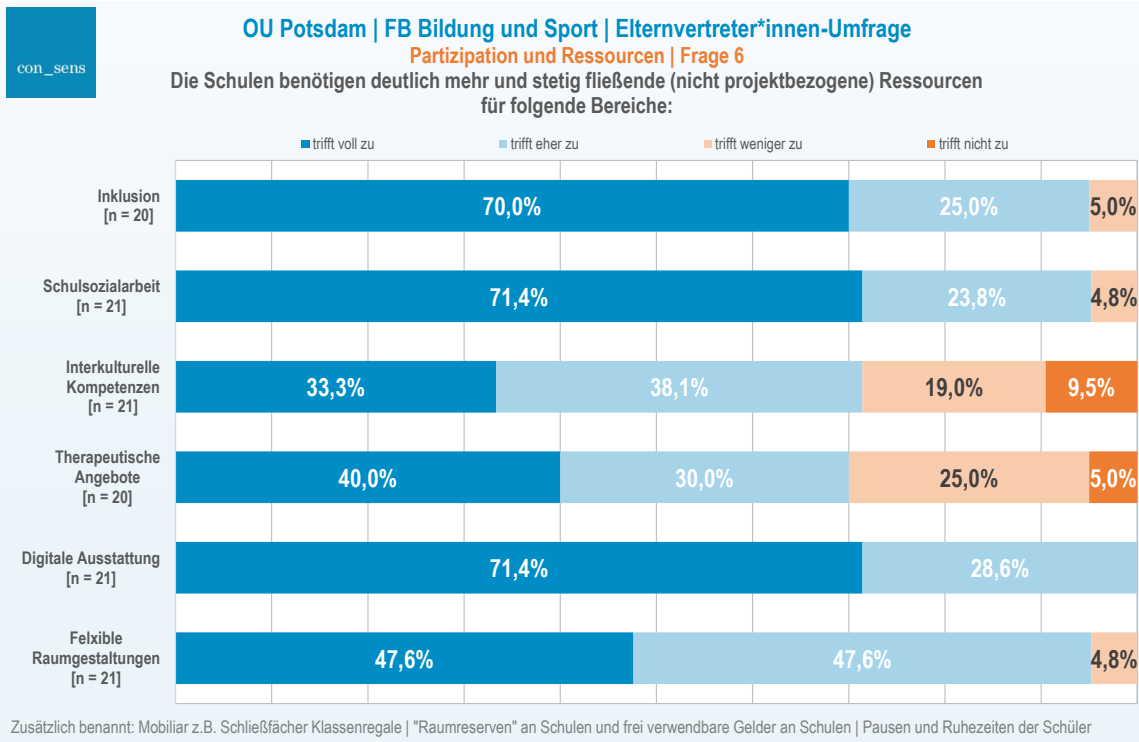
Durchschnittswert:

OU Potsdam | FB Bildung und Sport | Elternvertreter\*innen-Umfrage  
 Partizipation und Ressourcen | Frage 5

Die zur Verfügung stehenden Ressourcen (Gelder, Personal) werden bedarfsgerecht und fair verteilt.

■ trifft voll zu ■ trifft eher zu ■ trifft weniger zu ■ trifft nicht zu



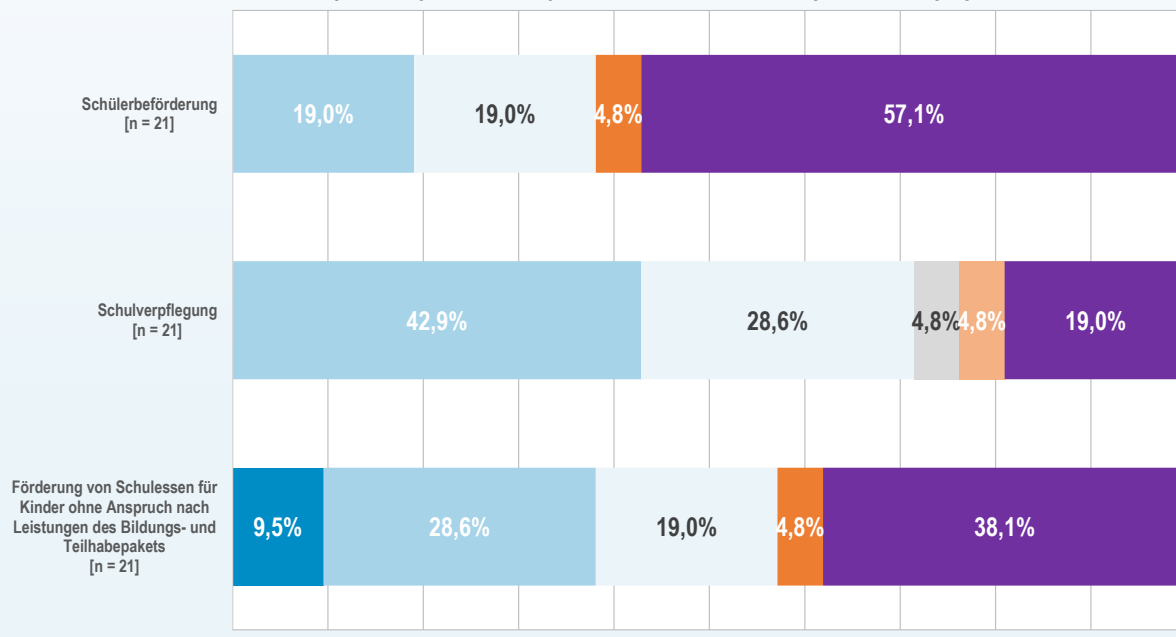


OU Potsdam | FB Bildung und Sport | Elternvertreter\*innen-Umfrage

Dienstleistungen | Frage 8

Wie bewerten Sie die folgenden Dienstleistungen des Fachbereichs:

■ Sehr gut ■ gut ■ befriedigend ■ ausreichend ■ mangelhaft ■ ungenügend ■ "weiss nicht"



Frage 9 | Falls Sie uns noch etwas mitteilen wollen, können Sie dies hier tun:

- 1 **Nennungen**
  - 1 Essensversorgung: ein standardisiertes Monitoring/Controlling der Leistungserbringung der Caterer könnte einen große Mehrwert haben, insbes. regelmäßige Erhebung der Teilnahmequote am Essen und der Zufriedenheit mit dem Caterer --> Das wäre auch hilfreich als Anreiz für die Anbieter, sich kontinuierlich anzustrengen. Tolle Initiative, viel Erfolg! Nur eine gute und enge Zusammenarbeit zwischen den beteiligten Personen und Institutionen wird gute Schulen ermöglichen. Auch eine Reduktion der Schnittstellen und vielen Zuständigkeiten könnte das Leben leichter machen.
  - 2 Die Zusammenarbeit von Schule und Eltern muss noch verbessert werden. Wichtig ist auch , dass an allen Schulen die Prävention "Mobbing und Gewalt " mehr in den täglichen Schulalltag integriert wird und es auch als AG oder ähnliches angeboten wird.
  - 3 Ich erwarte dringend mehr Plätze in Leistungs- und Begabtenklassen - bei explodierenden Schülerzahlen muss, trotz anderer ideologischer Ausrichtung der Landesregierung, dringend auch aufs begabte Kind geschaut werden. Denn das fällt hier leicht durchs Raster - weil's keinen Ärger macht und den Schnitt der Klasse so schön hebt. Aber selbst weit unter den eigenen Möglichkeiten bleibt.
  - 4 Unklare Zuständigkeiten FB21 und Jugendamt. Oft wird man auf das Schulamt verwiesen, hat dort keinen Ansprechpartner und landet am Ende doch beim FB21.
  - 5 Ich konnte viele der Fragen nicht ausreichend einschätzen um sie beurteilen zu können.

## 6.2. Stellenbeschreibung der zukünftigen FBL

<b>Org. Kennziffer Amt/ Betrieb</b>	
<b>23 Fachbereich Jugend, Bildung und Sport</b>	
Org.Einheit	Team

### 1 Stellensoll (einschließlich ku/kw-Vermerk)

Nummer	Bezeichnung Fachbereichsleitung	Bewertung BesGr. A 15 BBO (tarifl. VergGr. Ia BAT/EGr. 15 TVöD)
Rechtsgrundlage der Bewertung		
Aufgaben/Funktion gem. Arbeitsverteilungsplan		
Leitung des Fachbereiches Jugend, Bildung und Sport		

### 2 Unterstellungs- und Vertretungsregelungen

Nummer und Bewertung der Stelle des unmittelbaren Vorgesetzten
Zahl und Bewertung der nachgeordneten Stellen ..... (Dienstaufsicht) ..... (Fachaufsicht)
Vertretung der Stelle Nr./Bewertung .....
Vertretung durch Stelle Nr./Bewertung .....

### 3 Befugnisse, Vollmachten

Dienst- und Fachaufsicht über die unterstellten Beschäftigten Ausübung der Richtlinienkompetenz Anordnungs-, Entscheidungs- und Bewilligungsbefugnis i. R. der bestehenden Vorschriften Zeichnungsbefugnis bei allgemeinen Geschäftsbedingungen Bescheinigung der sachlichen und rechnerischen Richtigkeit
--



#### 4 Anwendung von Vorschriften

Einschlägige Gesetze, Verordnungen, Empfehlungen sowie Ausführungsbestimmungen für das jeweilige Aufgabengebiet sowie angrenzender Rechtsgebiete, allgemeine Verwaltungsvorschriften, Potsdamer Richtlinien, Sonder- und Rundverfügungen

#### 5 Besondere Anforderungen

Langjährige einschlägige berufliche Erfahrungen mit Nachweisen überdurchschnittlicher Leistungen sowie der erfolgreichen Wahrnehmung von Leitungsaufgaben; ausgeprägte Fähigkeit zur Strategieentwicklung, ausgeprägte Fähigkeiten im Change-Management, ausgeprägte Fähigkeit zur Führung und Motivation von Mitarbeiter/-innen, Durchsetzungsvermögen, Entscheidungsfähigkeit, hohe Einsatzbereitschaft, Organisationsfähigkeit, Innovationsfähigkeit, ausgeprägtes Verhandlungs- und Moderationsgeschick, sicheres und verbindliches Auftreten, ausgeprägte Kommunikationsfähigkeit, Fähigkeit zur Netzwerkarbeit, vertiefte Kenntnisse und Erfahrungen in der Projekt- und Konzeptentwicklung, interkulturelle Kompetenz

#### 6 Arbeitsbeschreibung

Num- mer	Verzeichnis der Tätigkeiten	ge- schätz- ter Anteil in %
-------------	-----------------------------	---

<p>1</p>	<p>Leitung des Fachbereiches Jugend, Bildung und Sport</p> <p>Umsetzung der strategischen Ziele des Geschäftsbereichs in Bezug auf die Politikfelder Jugend, Bildung und Sport</p> <p>Steuern des Fachbereiches</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Entwicklung bereichsübergreifender Strategien</li> <li>- Strategisches Management der operativen Kernprozesse in den untergliederten Bereichen</li> </ul> <p>Weiterentwickeln der Organisationsstruktur</p> <p>Personalführung und -entwicklung</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Wahrnehmen der Dienst- und Fachaufsicht gegenüber den untergliederten Bereichsleitungen</li> <li>- Lenken und Überwachen der Aufgabenerfüllung</li> <li>- Vereinbaren und Kontrollieren von Leistungszielen</li> <li>- Führen von Mitarbeitergesprächen und Erstellen von Beurteilungen</li> <li>- Konflikt- und Krisenmanagement</li> <li>- Sicherstellen von Personalentwicklungsmaßnahmen</li> </ul> <p>Vertreten des Arbeitsbereiches innerhalb des Geschäftsbereichs und nach außen</p> <p>Ausüben der Budget- und Qualitätsverantwortung (Aushandlung, Controlling, Berichterstattung)</p> <p>Fachliches und prozessorientiertes Begleiten der Bereichsleitungen beim Wahrnehmen von Querschnittaufgaben</p>	<p>100</p>
<p>con_sens</p>		<p>83</p>

### 6.3. Prozessbeschreibungen

Schulentwicklungsplanung		1.
<b>Beschreibung</b>	<b>Bemerkungen</b>	
Der Prozess Schulentwicklungsplanung enthält die Aktivitäten, die zur bedarfsgerechten Erstellung und Überarbeitung der Schulentwicklungsplanung nötig sind.		
<b>Beteiligte (unterstrichen: verantwortlich)</b>	<b>Bemerkungen</b>	
1. <u>Schulentwicklungsplanung (GB 2)</u>		
2. Hort-Planung (GB 3)		
3. Stadtplanung (GB 4)		
4. KIS		
5. AG Prognose (GB 1)		
<b>Auslöser</b>	<b>Bemerkungen</b>	
Schulentwicklungsplanung gesetzlich alle 5 Jahre; danach rollierende Planung in Reaktion auf weitere Entwicklungen (Sanierung, Neubau)		
<b>Prozessschritte</b>	<b>Bemerkungen</b>	
1. Bevölkerungsprognose	durch AG Prognose in GB 1	
2. Auswertung Prognose für Bev. im Schulalter	durch SEP	
3. Ableitung Prognose für Gesamtstadt und Teilräume	durch SEP	
4. Maßnahmen zur Entwicklung der Planungsräume	Bildung (FB 21) mit z.B. Hort-Planung (GB 3)	
5. Maßnahmen zur Schulwegsicherung	Bildung (FB 21) mit Arbeitskreis Schulwegsicherung	
6. Umsetzungssteuerung und -monitoring	federführend bei Bildung (FB 21)	
7. Konkretisierung Raum- und Flächenprogramm	Bildung (FB 21)	
<b>Ergebnis</b>	<b>Bemerkungen</b>	
Schulentwicklungsplanung		
<b>Instrumente, zugehörige Dokumente usw.</b>		
Stadtteilkarten Bebauungspläne Bevölkerungsprognosen Datenbank des staatlichen Schulamtes (Verhandlungen für Datenzugriff laufen) Controlling-Auswertungen		

<b>Sportentwicklungsplanung</b>		<b>2.</b>
<b>Beschreibung</b>	<b>Bemerkungen</b>	
Der Prozess Sportentwicklungsplanung enthält die Aktivitäten, die zur bedarfsgerechten Erstellung und Überarbeitung der Schulentwicklungsplanung nötig sind.		
<b>Beteiligte (unterstrichen: verantwortlich)</b>	<b>Bemerkungen</b>	
1. <u>Sport</u> (FB 21)		
2. <u>Bildung</u> (FB 21)		
3. <u>Universität Potsdam</u>		
4. <u>GB 1 / Statistik</u>		
5. <u>Landes- und Stadtsportbund</u>		
6. <u>Verschiedene Sportanbieter und Sportstätten</u>		
7. <u>Jugendamt</u>		
8. <u>Stadtplanung</u>		
9. <u>KIS / LSH / Pro Potsdam</u>		
10. <u>Naturschutz, Denkmalschutz</u>		
<b>Auslöser</b>	<b>Bemerkungen</b>	
Sportentwicklungsplanung ausgelegt auf 10 - 15 Jahre; danach rollierende Planung in Reaktion auf weitere Entwicklungen (Sanierung, Neubau)		
<b>Prozessschritte</b>	<b>Bemerkungen</b>	
1. Bestandsaufnahme der Sportstätten	durch Sport (FB 21)	
2. Erhebung des Sport- und Bewegungsverhaltens	durch Universität Potsdam	
3. Erhebung der demografischen Entwicklung	durch GB 1	
4. Erhebung von Daten zum Vereinssport	durch Landes- und Stadtsportbund, Befragung der Vereine	
5. Erhebung von Daten zum kommerziellen Sportangebot	Befragung der kommerziellen Sportanbieter	
6. Erhebung von Daten zum Schulsport und zu Schulsportstätten	auf Basis SEP und Befragung der Schulen	
7. Erhebung von Daten zum Sport in Kitas	Befragung der Kitas in Zusammenarbeit mit dem Jugendamt	
8. Erhebung von Daten zum Sport in Jugendeinrichtungen	Befragung der Jugendeinrichtungen	
9. Erhebung von Daten zum Sport in Seniorenfreizeit- und Begegnungsstätten und Altenpflegeheimen	Befragung der Einrichtungen	
10. Erhebung zu öffentlichen Hallen- und Freisportflächen	Erhebung auf Basis Sportstättenentwicklungsplan / Sport (FB 21) inkl. Erhebung der Sportflächen des Luftschiffhafens	
11. Auswertung der Erhebungsergebnisse	durch Sport (FB 21) und Universität Potsdam	

12. Bestands-Bedarf-Bilanzierung	durch Sport (FB 21) und Universität Potsdam
13. Erarbeitung Strategischer Ziele sowie von Handlungs- und Maßnahmeempfehlungen zur Sportentwicklung	durch Sport (FB 21) mit Beratung der Universität Potsdam
14. Prüfung vorhandener und neuer Sportstätten	durch Sport (FB 21) und Bau (FB 21)
15. Umsetzungssteuerung und -monitoring	durch Sport (FB 21)
<b>Ergebnis</b>	<b>Bemerkungen</b>
Sportentwicklungsplanung	
<b>Instrumente, zugehörige Dokumente usw.</b>	
Liste aller Sportstätten Bevölkerungsprognosen Bebauungspläne	

<b>Neubauplanung und -begleitung</b>		<b>3.</b>
<b>Beschreibung</b>	<b>Bemerkungen</b>	
Der Prozess Neubauplanung und -begleitung enthält die Aktivitäten, die zur Umsetzung der aus der Schulentwicklungsplanung oder Sportstättenentwicklungsplanung resultierenden Bedarfe nötig sind.		
<b>Beteiligte (unterstrichen: verantwortlich)</b>	<b>Bemerkungen</b>	
1. <u>Bildung (FB 21) / Sport (FB 21)</u>		
2. Schulverwaltung (FB 21)		
3. Bau (FB 21)		
4. Stadtplanung (GB 4)		
5. Potentielle Schulleitung		
6. KIS		
7. GB 1		
8. Jugendamt		
9. PG Bau	Bau (FB 21) mit KIS	
<b>Auslöser</b>	<b>Bemerkungen</b>	
Bedarfe aus der SpEP, SEP / Bedarfe, die im Nachtrag festgestellt werden		
<b>Prozessschritte</b>	<b>Bemerkungen</b>	
1. Bedarfsermittlung	auf Basis der SEP / SpEP	
2. Vorprüfung neuer Standorte	durch Stadtplanung	
3. Prüfung neuer Schulstandorte	durch FB 21 (Bau) mit KIS (Schulraumpotentialanalyse) und in Absprache mit SEP, ggf. Jugend (Horte)	
4. Machbarkeitsstudien bei fraglicher Realisierbarkeit, ggf. Grunderwerb	durch Stadtplanung / GB 1	
5. Erstellung Standortkonzept	durch Bildung / Sport (FB 21), mit GB 1/ KIS, GB 3 und GB 4	
6. Entscheidung über Standortkonzept	unklare Zuständigkeit	
7. Umsetzungssteuerung und -monitoring	federführend bei Bildung / Sport (FB 21)	
8. Bauplanung	Stadtplanung (GB 4), pot. Schulleitung	
9. Umsetzung (Hochbauplanung, Wettbewerb, Ordnungsmaßnahmen, Bauantrag, Bau)	GB 1 / KIS in enger Absprache mit FB 21	
10. Regelmäßige Abstimmung mit KIS	im Rahmen der monatlichen PG Bau, ansonsten anlassbezogen	
11. Beschaffung	Schulverwaltung (FB 21) / Bereich Sport	
12. Finanzielle Abwicklung	FB 21	

13. Bauabnahme	Bau (FB 21)
14. Inbetriebnahme der Schule / Sportstätte	Schulverwaltung (FB 21) / Bereich Sport
<b>Ergebnis</b>	<b>Bemerkungen</b>
Neue Schule / neue Sportstätte	
<b>Instrumente, zugehörige Dokumente usw.</b>	
Bebauungspläne Grundrisse der Schulen / Übersicht der Schulräume	

<b>Sanierung und Reparaturen (Schulen)</b>	<b>4.</b>
<b>Beschreibung</b>	<b>Bemerkungen</b>
Der Prozess Sanierung und Reparaturen enthält die Aktivitäten, die bei Anmeldung von Reparatur- oder Sanierungsbedarfen zur Prüfung und Bearbeitung des Anliegens nötig sind.	
<b>Beteiligte (unterstrichen: verantwortlich)</b>	<b>Bemerkungen</b>
1. <u>Bau (FB 21)</u>	
2. Schulverwaltung (FB 21)	
3. KIS	
<b>Auslöser</b>	<b>Bemerkungen</b>
Anlassbezogen oder regulär aus Planung der Schulbudgets	
<b>Prozessschritte</b>	<b>Bemerkungen</b>
1. Fachliche Auftragsprüfung	Bau / Schulverwaltung (FB 21)
2. Prüfung Zuständigkeit: KIS oder FB 21	Bau / Schulverwaltung (FB 21)
3. Prüfung Budget: Schulbudget oder "Notfalltopf"	Bau / Schulverwaltung (FB 21)
4. Beauftragung KIS, dieser beauftragt Drittfirma	FB 21, dann KIS
5. Rechnung des KIS an FB 21	KIS, dann Bau / Schulverwaltung (FB 21)
<b>Ergebnis</b>	<b>Bemerkungen</b>
Reparatur- / Sanierungsbedarf gedeckt.	
<b>Instrumente, zugehörige Dokumente usw.</b>	
Bebauungspläne Grundrisse der Schulen / Übersicht der Schulräume	

<b>Schulbudgets</b>		<b>5.</b>
<b>Beschreibung</b>		<b>Bemerkungen</b>
Der Prozess Schulbudgets umfasst die Schritte, die zur jährlichen Planung der Schulbudgets vonseiten der Schulverwaltung vonnöten sind.		
<b>Beteiligte (unterstrichen: verantwortlich)</b>		<b>Bemerkungen</b>
1. <u>Schulverwaltung (FB 21)</u>		
2. Schulen		
3. Haushaltsplanung (FB 21)		
4. GB 1		
5. KIS		
<b>Auslöser</b>		<b>Bemerkungen</b>
Jährliche Planung im Herbst für das jeweils kommende Jahr		
<b>Prozessschritte</b>		<b>Bemerkungen</b>
1. Schulen melden Bedarf		Schulen
2. Vorbereitung der Budgetgespräche*		Schulverwaltung (FB 21)
3. Jährliches Budgetgespräch mit jeder Schule		Schulverwaltung (FB 21), Bau (FB 21), jeweilige Sch
4. Nachbearbeitung der Tabellen + Begründung von Mehrbedarfen		Schulverwaltung (FB 21)
5. Bündelung zu einer internen Gesamtplanung		Schulverwaltung (FB 21)
6. Bündelung zu HH-Planung des Fachbereichs		Haushaltsplaner (FB 21)
7. Prüfung durch Beigeordnete		Beigeordnete GB 2
8. Rückmeldung auswerten		Schulverwaltung (FB 21)
9. Kürzungen in AG auswerten und verteilen		Schulverwaltung (FB 21)
10. Abstimmungsrunden		Schulverwaltung (FB 21), Bau (FB 21), KIS, BL Bildung (FB 21)
11. Anträge stellen für Investivmaßnahmen mit Priorisierung		Schulverwaltung (FB 21)
12. Endgültige Budgets an Schulen rückmelden (jährlich Finanzhaushalt / Ergebnishaushalt)		Schulverwaltung (FB 21)
13. Mittelentsperrungen, Mittelübertragungen		Schulverwaltung (FB 21)
<b>Ergebnis</b>		<b>Bemerkungen</b>
Einzelne Schulbudgets pro Schule, aus denen die Anschaffungen im Planungsjahr abgerufen werden.		
<b>Instrumente, zugehörige Dokumente usw.</b>		
* Tabelle zur Planung des Schulbudgets ( z.B. mit Berücksichtigung der Fixkosten, Kalkulation von Kostensteigerung)		



<b>Vergabe (1)</b>	<b>6.1</b>
<b>Beschreibung</b>	<b>Bemerkungen</b>
Der Prozess der Beschaffung (1) umfasst die Tätigkeiten, die zur Beschaffung von Materialien, Möbeln etc. mit einem Wert von 400 bis 9.999 Euro nötig sind.	Benötigtes Material unter einem Wert von 400 Euro wird durch die Schulen selbst beschafft.
<b>Beteiligte (unterstrichen: verantwortlich)</b>	<b>Bemerkungen</b>
1. <u>Schulverwaltung (FB 21)</u>	
2. Schulen	
3. <u>BL Bildung (FB 21)</u>	
4. Auftragnehmer	
<b>Auslöser</b>	<b>Bemerkungen</b>
Anlassbezogen oder laut Schulbudgetplanung	
<b>Prozessschritte</b>	<b>Bemerkungen</b>
1. Schule meldet Bedarf	Schule
2. Prüfung des Bedarfs und Priorisierung	Schulverwaltung (FB 21)
3. Prüfung: Aus Budget oder Sonderausgabe?	Schulverwaltung (FB 21)
4. Erstellung des Leistungsverzeichnisses und des Auftragsformulars	Schulverwaltung (FB 21)
5. Einholen der Unterschrift der Bereichsleitung	Schulverwaltung (FB 21), BL Bildung (FB 21)
6. Einstellen der Vergabe mit terminlicher Frist	Schulverwaltung (FB 21)
7. Ggf. Beantwortung von Bieterfragen	Schulverwaltung (FB 21), ggf. Vergabestelle
8. Auswahl auf Basis der abgegebenen Angebote	Schulverwaltung (FB 21)
9. Zuschlagserteilung	Schulverwaltung (FB 21), BL Bildung (FB 21)
10. Weiterleitung an Geschäftsbuchhaltung	Schulverwaltung (FB 21)
<b>Ergebnis</b>	<b>Bemerkungen</b>
Die benötigten Materialien / Möbel / etc. werden an die Schule(n) geliefert.	
<b>Instrumente, zugehörige Dokumente usw.</b>	
Auftragsformular Dienstanweisung zur Struktur und den Zuständigkeiten im Vergabeprozess der Landeshauptstadt Potsdam (DA Vergabe) Vergabeakte	

<b>Vergabe (2)</b>		<b>6.2</b>
<b>Beschreibung</b>		<b>Bemerkungen</b>
Der Prozess der Beschaffung (1) umfasst die Tätigkeiten, die zur Beschaffung von Materialien, Möbeln etc. mit einem Wert von 10.000 Euro oder mehr nötig sind.		Nur Tätigkeiten der Bedarfsstelle
<b>Beteiligte (unterstrichen: verantwortlich)</b>		<b>Bemerkungen</b>
1. <u>Vergabestelle</u>		
2. Schulverwaltung		
3. Schulen		
<b>Auslöser</b>		<b>Bemerkungen</b>
Bestellung einer Schule über 10.000 Euro / Gleiche Bestellungen verschiedener Schulen sollen gesammelt werden -> Sammelbestellung über 10.000		
<b>Prozessschritte</b>		<b>Bemerkungen</b>
1. Schule meldet Bedarf		Schule
2. Prüfung des Bedarfs und Priorisierung		Schulverwaltung (FB 21)
3. Erstellung des Leistungsverzeichnisses		Schulverwaltung (FB 21)
4. Prüfung: Aus Budget oder Sonderausgabe?		Schulverwaltung (FB 21)
5. Zusammenstellung der Vergabeakte (Beschaffungsanzeige)		Schulverwaltung (FB 21)
6. Weiterleitung an Vergabestelle		Schulverwaltung (FB 21), Vergabestelle
7. Ggf. Beantwortung von Bieterfragen		Schulverwaltung (FB 21), Vergabestelle
8. Prüfung der Angebote		Schulverwaltung (FB 21), Vergabestelle
9. Zuschlagserteilung		Vergabestelle, Unterschrift der Bedarfsstelle
<b>Ergebnis</b>		<b>Bemerkungen</b>
Die benötigten Materialien / Möbel / etc. werden an die Schule(n) geliefert.		
<b>Instrumente, zugehörige Dokumente usw.</b>		
Beschaffungsanzeige Dienstanweisung zur Struktur und den Zuständigkeiten im Vergabeprozess der Landeshauptstadt Potsdam (DA Vergabe) Vergabeakte		

<b>Schulraumvergabe</b>		<b>7.</b>
<b>Beschreibung</b>	<b>Bemerkungen</b>	
Der Prozess Schulraumvergabe umfasst die Schritte, die vonseiten des Bereichs Sport zur Prüfung und / oder Gewährung eines Antrags auf Überlassung von Schulraum vonnöten sind.		
<b>Beteiligte (unterstrichen: verantwortlich)</b>	<b>Bemerkungen</b>	
1. <u>Sportförderung, -organisation (FB 21)</u>		
2. Antragsteller		
3. Schule		
<b>Auslöser</b>	<b>Bemerkungen</b>	
Antrag		
<b>Prozessschritte</b>	<b>Bemerkungen</b>	
1. Formloser Antrag wird eingereicht	Antragsteller an Sportförderung/-organisation (FB 21)	
2. Weitergabe des Antrags an die Schule	Sportförderung/-organisation (FB 21) an Schule	
3. Prüfung: Zahlungspflichtiger Mieter?	Sportförderung/-organisation (FB 21)	
4. Erstellung eines Nutzungsvertrages	Sportförderung/-organisation (FB 21)	
5. Bescheid an die Schulen	Sportförderung/-organisation (FB 21)	
6. Übersand der Rechnungen durch die Schulen	Schule an Sportförderung/-organisation (FB 21)	
7. Überprüfung der Richtigkeit der Rechnungsstellung (mit Übertragung und Entsperrung, Haushaltsplanung etc.)	Anfang jeden Jahres durch Sportförderung/-organisation (FB 21)	
8. Übersand an die Hauptbuchhaltung	Anfang jeden Jahres durch Sportförderung/-organisation (FB 21)	
<b>Ergebnis</b>	<b>Bemerkungen</b>	
Schulräume werden vermietet; Einnahmen für die Stadt und die Schulen		
<b>Instrumente, zugehörige Dokumente usw.</b>		
Schulraumnutzungs- und Entgeltordnung der Landeshauptstadt Potsdam Nutzungsvertrag (Vorlage)		

<b>Förderung Schulverpflegung</b>		<b>8.</b>
<b>Beschreibung</b>	<b>Bemerkungen</b>	
Der Prozess Schulverpflegung beschreibt die Aktivitäten, die zur Bearbeitung von Anträgen auf Förderung der Schulverpflegung sowie zur Kommunikation der Förderungen an die Caterer nötig sind.	Es werden 3 verschiedene Varianten in Abhängigkeit der Einbindung des Bereichs Bildung und Teilhabe und der Selbstbeteiligung dargestellt.  Eine weitere Variante 4 (Heimkinder) verliert aufgrund einer Satzungsänderung an Bedeutung und wird daher hier nicht mehr aufgeführt.	
<b>Beteiligte (unterstrichen: verantwortlich)</b>	<b>Bemerkungen</b>	
1. <u>Schulverpflegung (FB 21)</u>		
2. <u>AG Bildungs- und Teilhabeleistungen (FB 38)</u>		
3. <u>Caterer</u>		
4. <u>Eltern</u>		
<b>Auslöser</b>	<b>Bemerkungen</b>	
Antrag der Eltern oder Meldung aus BuT		
<b>Variante 1: Mit BuT</b>	<b>Bemerkungen</b>	
1. Antrag der Eltern auf Förderung	AG Bildungs- und Teilhabeleistungen (FB 38), Schulverpflegung (FB 21), Eltern	
2. Übergabe der SchülerInnenliste mit BuT an FB 21	AG Bildungs- und Teilhabeleistungen (FB 38), Schulverpflegung (FB 21)	
3. Weiterleitung der Liste an Caterer	Schulverpflegung (FB 21)	
4. Rechnung pro Schule	Von Caterer an Schulverpflegung (FB 21)	
5. Begleichen der Rechnung	Schulverpflegung (FB 21)	
<b>Variante 2: Ohne BuT, ohne Selbstbeteiligung</b>	<b>Bemerkungen</b>	
1. Antrag der Eltern (ohne BuT) auf Förderung (vollständige Übernahme der Schulverpflegung)	Eltern an Schulverpflegung (FB 21)	
2. Prüfung der Antragsbegründung	Schulverpflegung (FB 21)	
3. Weiterleitung der Liste an Caterer	Schulverpflegung (FB 21)	
4. Rechnung pro Schule	Von Caterer an Schulverpflegung (FB 21)	
5. Begleichen der Rechnung	Schulverpflegung (FB 21)	

<b>Variante 3: Ohne BuT, mit Selbstbeteiligung</b>	<b>Bemerkungen</b>
1. Antrag der Eltern (ohne BuT) auf Förderung (teilweise Übernahme der Schulverpflegung)	Eltern an Schulverpflegung (FB 21)
2. Prüfung der Antragsbegründung	Schulverpflegung (FB 21)
3. Weiterleitung der Liste an Caterer	Schulverpflegung (FB 21)
4. Rechnung pro Schule	Von Caterer an Schulverpflegung (FB 21)
5. Begleichen der Rechnung	Schulverpflegung (FB 21)
6. Forderung über Selbstbeteiligung an Eltern	Schulverpflegung (FB 21)
7. Klärung von Rückfragen mit Eltern	Hier aufgeführt, da Klärung von Rückfragen Regelfall ist
<b>Ergebnis</b>	<b>Bemerkungen</b>
Förderung der Schulverpflegung für sozial benachteiligte Familien	
<b>Instrumente, zugehörige Dokumente usw.</b>	
Excel-Liste zur Verwaltung der Förderungen Härtefallantrag Kostenübernahme Schulspeisung	

<b>Projektförderung</b>		<b>9.</b>
<b>Beschreibung</b>	<b>Bemerkungen</b>	
Der Prozess umfasst die Projektförderung in den Bereichen Bildung und Sport	Es gibt keine institutionelle Förderungen.	
<b>Beteiligte (unterstrichen: verantwortlich)</b>	<b>Bemerkungen</b>	
1. <u>SB Zuwendung, Zuschüsse und Vertragsmanagemen</u>	verantwortliche Durchführung des Prozesses	
2. <u>BL Bildung, BL Sport</u>	Zeichnungsberechtigt bis 50.000 Euro, beratende Funktion	
3. <u>Beigeordnete, Fachbereichsleitung</u>	Zeichnungsberechtigt ab 100 T-Euro bzw. von 50 bis 100 T-Euro	
4. <u>Stadtsportbund</u>	Übernimmt Förderung bis zu 1.000 Euro, Abstimmung Schwerpunkte	
5. <u>Vereine</u>	Antragsteller im Bereich Sport	
6. <u>Schulen</u>	Antragsteller im Bereich Bildung	
<b>Auslöser</b>	<b>Bemerkungen</b>	
Antrag auf Förderung durch Antragsteller		
<b>Prozessschritte</b>	<b>Bemerkungen</b>	
1. Antragstellung		
2. Prüfung auf Vollständigkeit und Rechtmäßigkeit		
3. Abstimmungs Stadtsportbund	Gilt nur für den Sport, zu Anfang des Jahres,	
4. Antragsqualifizierung	in Abstimmung mit den Antragstellern	
5. Bescheid	Unter Berücksichtigung der Zeichnungsberechtigungen	
6. Abfordern des Geldes		
7. Verwendungsnachweisprüfung		
8. Nachfordern	bei Unvollständigkeit der Nachweise, ggf. inkl. Anhörung	
9. Abschlussbescheid		
<b>Ergebnis</b>	<b>Bemerkungen</b>	
Projekt ist durchgeführt und bezahlt		
<b>Instrumente, zugehörige Dokumente usw.</b>		
Excel-Liste zur Verwaltung der Förderungen		

<b>Sportstättenvergabe</b>		<b>10.</b>
<b>Beschreibung</b>	<b>Bemerkungen</b>	
Die LHP vergibt unterschiedliche Sportstätten an Schulen, Vereine und private Mieter.	Sporthallen, Sportplätze, Schwimmhallen, Sondersportanlagen	
<b>Beteiligte (unterstrichen: verantwortlich)</b>	<b>Bemerkungen</b>	
1. <u>BL Sport</u>	Entscheider	
2. <u>SB Sportstättenmanagement</u>	Durchführung	
3. <u>KIS - Bewirtschaftung</u>	Sicherheitsdienst, Reparaturen, Energiemanagement	
4. <u>Bäderlandschaft</u>	BLU, KIEZ-Bad Stern, u.a. Interimsbelegungsplanung	
5. <u>Sportpark Luftschiffhafen</u>	Abstimmung, Interimsbelegungsplanungen (s. BLU)	
6.		
<b>Auslöser</b>	<b>Bemerkungen</b>	
Antragssteller	Vereine, private Mieter, Schulen	
<b>Prozessschritte</b>	<b>Bemerkungen</b>	
1. Antragsstellung	Antragsform., Satzung, FA, V.- Register, Versicherung	
2. Antragsprüfung	Vollständigkeit der Unterlagen	
3. ggf. Nachforderung		
4. Prüfung der Verfügbarkeit d. benötigten Sportanl.	Belegungsplan, Nutzerbuch, Hausmeister, Schulleitg.	
5. Änderung der Nutzungspläne		
6. Versandt der Nutzungspläne/ Informationswtrlg.	Hausmeister, Schulleitg., KIS, Reinigg., Sicherheit etc.	
7. Vertragsausfertigung/ Unterzeichnung		
8. Versandt der Vertragsunterlagen	Anschreiben, 2 Verträge, Schlüsselvertrag, AGB's	
9. Rücklauf der Verträge und Archivierung		
10. ggf. Kontierung der Verträge (bei Anmietung)		
<b>Ergebnis</b>	<b>Bemerkungen</b>	
Sportstätte steht für die Nutzung zur Verfügung oder nicht		
<b>Instrumente, zugehörige Dokumente usw.</b>		
Excel-Liste, Kriterienkatalog		

<b>Prozess zur Einführung eines Fach- und Finanzcontrollings</b>		<b>11.</b>
<b>Beschreibung</b>	<b>Bemerkungen</b>	
Der Prozess zur Einführung eines Fach- und Finanzcontrollings beschreibt die Schritte, die zur Ist-Analyse, Konzeption und zur Umsetzungsplanung eines integrierten Fach- und Finanzcontrollings nötig sind.	Hier ist der Prozess beschrieben, der zur Einführung eines Fach- und Finanzcontrollings vonnöten ist, nicht hingegen der eigentliche Controllingprozess.	
<b>Beteiligte (unterstrichen: verantwortlich)</b>	<b>Bemerkungen</b>	
1. <u>Fachbereichsleitung (FB 21)</u>	zu besetzen	
2. <u>ControllerIn (FB 21)</u>	zu besetzen	
3. <u>Bereichsleitungen (FB 21)</u>		
4. <u>Ggf. weitere relevante Personen</u>		
<b>Auslöser</b>	<b>Bemerkungen</b>	
Sobald eine FBL eingesetzt und die Stelle für das Controlling besetzt ist.	Auf diese Weise kann die für das Controlling eingestellte Person an der Konzeption des Controllingprozesses mitwirken	
<b>Prozessschritte</b>	<b>Bemerkungen</b>	
1. Ist-Analyse des bisherigen Controllings	Durch ehemalige ControllerIn oder Steuerungsunterstützung, Vorstellung vor Gremium (s.o.)	
Soll-Konzeption: - Entwicklung von Kennzahlen, die an den Zielen des FB orientiert sind - Themenbereiche des Controllings - Berichtszyklen und Berichtsweise - Verantwortlichkeiten	Hierfür 2 bis 3 Runden der Leitungskräfte bzw. ggf. Abstimmungsgespräche mit weiteren relevanten Personen (z.B. zur Erhebbarkeit der Daten)	
2. - Kommunikations- und Auswertungszyklen - Erhebungsweise - Erhebungshäufigkeit pro Kennzahl - Identifikation von Synergiepotentialen für Bildung und Sport (aber auch: was muss völlig separat erhoben werden)		
3. Prüfung von Möglichkeiten der digitalen Unterstützung des Controllings	durch ControllerIn	
4. Erstellung eines Controllingkonzepts	durch ControllerIn	
5. Vorstellung des Konzeptes für die Mitarbeitenden	durch Leitungskräfte	
<b>Ergebnis</b>	<b>Bemerkungen</b>	
Controllingkonzept als Arbeitsgrundlage für das Fach- und Finanzcontrolling		
<b>Instrumente, zugehörige Dokumente usw.</b>		
Instrumente des bisherigen Controllings Zu erarbeitendes Controllingkonzept Ggf. bereits neue Controllingtools		



<b>Strategieentwicklung</b>		<b>12.</b>
<b>Beschreibung</b>	<b>Bemerkungen</b>	
<p>Der Prozess Strategieentwicklung enthält die Aktivitäten, die zur Entwicklung und den Review der Strategie des Fachbereichs 21 insgesamt erforderlich sind. Hierbei geht es insb. auch um die Integration der vorhandenen Strategien</p> <p>Die Schrittfolge der Strategieentwicklung umfasst Vision, Analysen, Konzepte und Umsetzungsplanungen, nach der Erstentwicklung der Strategie sind diese im Sinne einer Überprüfung und ggf. Anpassung anzuwenden.</p>	Hier dargestellt ohne Beteiligung des Fachbereichs 35 - dieser wäre bei einer Zusammenführung der Fachbereiche entsprechend zu beteiligen.	
<b>Beteiligte (unterstrichen: verantwortlich)</b>	<b>Bemerkungen</b>	
1. <u>Fachbereichsleitung (FB 21)</u>	Diese Beteiligten sollten zur Strategieentwicklung ein Strategiegremium gründen. Dieses sollte in der Anfangsphase anlassbezogen häufiger, im späteren Verlauf dann mindestens einmal jährlich zusammentreffen.	
2. <u>Bereichsleitungen (FB 21)</u>		
3. <u>Ggf. sonstige Führungskräfte (FB 21)</u>		
4. <u>Leitungsunterstützung (FB 21 und GB 2)</u>		
5. <u>Bildungsbüro (GB 2)</u>	FBL und Controlling sind zu besetzen.	
6. <u>Controlling (FB 21)</u>		
7. <u>Beigeordnete (GB 2)</u>		
<b>Auslöser</b>	<b>Bemerkungen</b>	
Review: jährlich im Rahmen der Jahrsplanung (Feststellung des Handlungsbedarfs); Weiterentwicklung bei Bedarf		
<b>Prozessschritte</b>	<b>Bemerkungen</b>	
1. Entwicklung/Überprüfung der Vision / des Leitbildes	Gibt es eine Vision oder ein Leitbild für den FB 21?	
2. Analyse des Umfelds und der Organisation	z.B. Synopse aus Sport- und Schulentwicklungsplanung, andere relevante Dokumente	
3. Erarbeitung/Anpassung der Strategiebestandteile	Integration der aus den Planungen resultierenden Strategien und Handlungsbedarfe	
4. Erarbeitung einer integrierten Umsetzungsplanung	Identifikation von Synergiepotentialen zwischen Bildung und Sport	
5. Erarbeitung eines gemeinsamen Strategiepapiers	An Beigeordnete	
6. Vorlage im GB 2	An Beigeordnete	
7. Fixierung der Strategie		
8. Kommunikation der Strategie	an Mitarbeitende und BürgerInnen	
<b>Ergebnis</b>	<b>Bemerkungen</b>	
Strategiepapier		
<b>Instrumente, zugehörige Dokumente usw.</b>		
<p>Berichte/Auswertungen/Analysen z.B. zum Controlling sowie Schulentwicklungsplanung und Sportentwicklungsplanung</p> <p>Standards für die Darstellung (Konzepte, Umsetzungsplanung) und Kommunikation</p> <p>ggf. Tools für die Analysen</p>		

con\_sens – Consulting für Steuerung  
und soziale Entwicklung

## Voruntersuchung des Fachbereichs 23 der Landeshauptstadt Potsdam

### Abschlusspräsentation

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



## ZIELE

1. Identifizierung von **umgehend** zu lösenden **Problemen**.
2. Identifizierung von **Fragestellungen** und **Handlungsfeldern** für eine nachfolgende Organisationsuntersuchung

## VORGEHEN

1. **Online-Befragung** aller Mitarbeitenden des alten Fachbereichs 35
2. **Interviews** mit allen Führungskräften des neuen FB 23, die nicht bereits im Rahmen der Org-Untersuchung des FB 21 (alt) befragt wurden



# HOT SPOTS

## Team 2314 - Unterhaltvorschuss

- ▣ MA Befragung hat neben einer sehr hohen Arbeitsbelastung ein in sich zerstrittenes Team gezeigt. Arbeitsfähigkeit kritisch zu bewerten.
- ▣ AGL weist auf erheblichen Personalmangel hin – Verdopplung der Fallzahlen durch Reform im Jahr 2017, Personalaufwuchs von 2,5 VZÄ zu den 7 bestehenden nicht ausreichend gewesen. In der Folge Abwärtsspirale aus Überforderung, Krankheiten, weitere Personalausfälle, mehr Arbeit..

### Empfehlungen:

- **Personalaufstockung** – ist bereits **auf dem Weg**. Aktuell kommen zwei neue Kräfte hinzu, im Nachtragshaushalt sollen zwei weitere Stellen hinterlegt werden. Damit wäre – wenn Einarbeitung erfolgt und keine weiteren Ausfälle zu beklagen sind – Auskömmlichkeit gesichert.
- **Team-Coaching** läuft ebenfalls an.
- **Kein** weiterer akuter **Handlungsbedarf**

## Team 2361 – Kita-Finanzierung

- Aufgrund der fehlerhaften Elternbeitragsverordnung sowie den liegen gebliebenen BKA und deren Folgen herrscht starke Verunsicherung bei den MA. Diese wünschen sich eine Prüfung der teaminternen Aufgabenverteilungen sowie fachlich klare Führung.
- Die neue, fachfremde AGL ist seit guten zwei Wochen im Amt. Sie sondiert die Lage, hat klare Vorstellungen was sie wie erreichen will. Sie will mehr Verantwortung auf der SB-Ebene, bisher der AGL vorbehaltenen Entscheidungen sollen zukünftig dort getroffen werden.

### Empfehlungen:

- Der mit der neuen AGL eingeschlagene Weg ist konsequent weiterzugehen. Sie bedarf hierzu die **Unterstützung und Rückendeckung** der unmittelbaren Vorgesetzten und der FBL. Es bedarf einer konzertierten Kraftanstrengung auch der übergeordneten Führungskräfte.
- Die neue AGL sollte umgehend die Möglichkeit erhalten, „**gute Praxis**“ der Prozesse in der **Kita-Finanzierung** in anderen Kommune **kennenzulernen**. Z.B. durch Hospitationen.
- Im Rahmen der OU/OE sollten alle bis dato **umgesetzten und geplanten Maßnahmen überprüft** werden.

## Bereich 236 – Finanz- und Vertragsmanagement

- ▣ Neuer Bereich.
- ▣ Aktuell „führungslos“ (BL nur zu 10%), Vertretung durch AGL 2301 nur unzureichend möglich, dazu AG 2361 (s.o.) und AG 2363 (AGL nur sechs Stunden p.w.), AGL 2364 braucht Zeit
- ▣ Neues Rollen- und Aufgabenverständnis im Gesamtgefüge erforderlich. Finanz- und Produktverantwortung muss bereichsübergreifend wahrgenommen werden.
- ▣ Teamentwicklung bereits gestartet (2363), intern begleitet.
- ▣ Auf Grund der schwierigen Führungssituation besteht die Gefahr, dass die Konstituierung des Bereich wie einzelner AG fehlerhaft verlaufen wird. Folgen könnten lange nachwirken.

### Empfehlungen:

- **Teamentwicklung** 2364 analog zu 2363 einleiten
- Weiteren Entwicklungsprozess für den Bereich bereits jetzt **vorplanen**, um ihn dann ab Juni umsetzen zu können.

## Übergreifend: Kommunikation

- ❑ Es fehlt eine laufende Kommunikation zu Planungen und Umsetzungsständen
- ❑ Die Vorteile, welche die neuen Organisationsstrukturen versprechen, sind nicht überall angekommen. Unklar, ob sie nicht erläutert wurden oder ob die Erläuterungen nicht überzeugend waren.
- ❑ Ohne gute Kommunikation werden die Potenziale der Kollegen\*innen bei der Gestaltung des neuen FB nicht voll ausgeschöpft.

## Empfehlungen:

- Neue **Kommunikationsformate** ausprobieren („MA fragen, Führung antwortet“; Videobotschaften).
- Regelmäßige „**Bulletins**“ zur OE veröffentlichen
- Punktuelle Teilnahme der **oberen Leitungsebene** an den **Dienstbesprechungen** der **AGen**.



# Handlungsfelder für die Organisationsentwicklung



### Ich verstehe mich als Anwalt/Anwältin der Steuerzahlenden (Skala von 0 - 100)

Bereich /AG	Wert
ALLE	24,0
2311	18,0
2313	36,3
2314	70,0
232	11,7
2321	4,2
2322	20,4
2323	2,5

Bereich /AG	Wert
234; 2341, 2342	24,0
236	16,7
2361	62,5
2362	24,0
2363	0,0
Ohne Angabe	50,0

## Übergreifend – Finanzen

- ❑ Bei einem Etat von ca. 100 Mio. Euro ist es in den letzten Jahren aus dem FB 35 (alt) immer wieder zu Nachforderungen an den Haushalt gekommen. Diese Nachforderungen sind darüber hinaus zeitlich sehr knapp angemeldet worden.
  - Die Prognosen sind unzureichend, zudem werden wiederkehrende Ereignisse nicht berücksichtigt (Stichwort Rückstellungen).
  - Aus Sicht des FB ist an den unzureichenden Prognosen aber auch HH mitverantwortlich, da dort Aufwendungen durch Verringerung der Steigerungsraten reduziert und Erträge erhöht wurden.
- ❑ Vielfach fehlt(e) es an einer engen Verzahnung von Fach- und Finanzverantwortung, sowie auch an einem gegenseitigen Verständnis zwischen den beiden Perspektiven.
  - Es sind keine Controllingkreisläufe implementiert, in denen die Fachlichkeit und die Bewertung der Zahlen zusammenkommen, und Planung und Haushaltsaufstellung zusammengeführt werden.
- ❑ Die Möglichkeiten des IT-Fachverfahrens bezüglich aussagekräftiger Auswertungen werden nicht ausgeschöpft. Hinzu kommt in einigen AG ein unzureichendes Bewusstsein für Datenqualität. Wesentliche Daten /Fallzugangsdaten z.B.) werden per Strichliste und/oder Excel erhoben.
- ❑ Aufgrund personeller Engpässe bleiben die Erträge (weit) unter den Möglichkeiten.

## Übergreifend – Finanzen

### Empfehlungen:

- **Vieles** wird bereits auf den **Weg** gebracht – Stichworte Produkt- und Finanzverantwortung sowie neuer Bereich Finanz- und Vertragsmanagement. Die durch die neue Aufbaustruktur noch komplexer gewordenen Abstimmungsprozesse benötigen aber unbedingt **klare Rollen- und Aufgabenbestimmungen** sowie **präzise Prozessbeschreibungen**.
  - Es müssen Verfahren und Instrumente entwickelt werden, durch die die Kooperation wie der **Austausch zwischen Fach und Finanzen** dauerhaft gesichert wird.
- Es bedarf eines **Mentalitätswandels!** Dies gelingt am besten aus einem abgestimmten **Mix** aus entsprechender **Steuerung und Führung** sowie **Personalentwicklung**. Externe Begleitung kann im Rahmen von Workshops zu Prozessentwicklung wie Rollen- und Aufgabenklärungen dabei unterstützen.
- Die Möglichkeiten des **Fachverfahrens** gilt es auszuschöpfen, wenn die internen Ressourcen dazu nicht ausreichen, externe Unterstützung einkaufen. **Hohe Priorität** (auch zur Herstellung der Schnittstelle zum Haushalt).

## Übergreifend – Steuerung mit Hilfe von Kennzahlen

- ▣ In beiden Ursprungsfachbereichen wurde nur ein rudimentäres Set von Kennzahlen vorrangig zur Berichterstattung nach Außen genutzt.
- ▣ Interne Steuerung erfolgte vorrangig über Dienstanweisungen u.Ä., Dienstbesprechungen, tlw. auch Mitarbeitendengespräche.
- ▣ Es bestehen Vorbehalte gegenüber einer Steuerung mit Hilfe von Kennzahlen („was lässt sich denn überhaupt messen?“).

### Empfehlungen:

- **Entwicklung** von bereichsbezogenen und bereichsübergreifenden, wirkungsbezogenen **Kennzahlensystemen** und **Auswertungsverfahren** im **Gegenstromprinzip**.
- Nutzung **externer Expertise** stärkt die übergreifende Sichtweise und ein systematisches Vorgehen.

## Übergreifend – Trägersteuerung

- ❑ Die LHP hat eine ausdifferenzierte Trägerlandschaft, die politisch ausgezeichnet vernetzt ist und entsprechend selbstbewusst auftritt.
- ❑ Das von den Trägern zu erstellende Berichtswesen ist umfangreich, ebenso hoch sind die Anforderungen an die Konzeptionen. Dies muss alles von den Verantwortlichen im FB gelesen und bewertet werden. Das ist zeitintensiv, die Notwendigkeit wird u.a. angesichts der starken Stellung der freien Träger infrage gestellt.
- ❑ Die LHP besitzt keine eigenen Kita, die als mögliches Korrektiv zu den Forderungen aus der Trägerlandschaft fungieren könnten.

## Empfehlungen:

- Zusammensetzung des Verhandlungsteams, Prozesse der Vorbereitung und internen Abstimmungen sowie ein mögliches (ergänzendes) Outsourcing der **Kostensatzverhandlungen** prüfen.
- Im Rahmen der Digitalisierung **Berichtspflichten** neu definieren und sukzessive nur noch digitale Kanäle dafür offen halten – ist in Kooperation mit den Trägern umzusetzen.

## Übergreifend – Digitalisierung

- ▣ Implikationen des Online-Zugangsgesetz
- ▣ Einführung der E-Akte
- ▣ Unzureichende Unterstützung des Fachverfahrens (Trägerdatenbank!), andererseits werden nicht alle Möglichkeiten ausgeschöpft (z.B. Schnittstelle HH öffnen)
- ▣ Kita-Navigator
- ▣ Eltern-Online

### Empfehlungen:

- Entwicklung einer **Digitalisierungsstrategie** für den FB (Ziele, Ist-Soll-Abgleich, Umsetzungsplanung, Monitoring)
- Bei der Erarbeitung der **Prozesse die Digitalisierung mitdenken**, im besten Fall E-Akten-fähige Prozessbeschreibungen verfassen.

## Übergreifend – Wissensmanagement

- ▣ MA-Befragung hat deutlich gezeigt, dass wesentliche Dokumente (DA u.Ä.) schwer aufzufinden, nicht immer aktuell und didaktisch unzureichend sind.
- ▣ Es gibt keine Überlegungen, wie der durch den Ausstieg langjähriger Mitarbeitenden verursachte Wissensverlust möglichst gering gehalten werden kann.
- ▣ Die gezielte Förderung von Wissensproduktion ist aktuell nur zu erahnen.

### Empfehlungen:

- Entwicklung einer **ganzheitlichen Wissensmanagement-Strategie** unter Einbezug der durch die Digitalisierung induzierten Möglichkeiten.
- **Daueraufgabe.** Aktuell 2. Priorität
- **Prüfung der besten Verortung: dort, wo Digitalisierung** strategisch im FB bearbeitet wird (AG Steuerung? Stab Führungsunterstützung?)



## AG 2301 – Strategie

- ▣ Völlig neue Einheit mit heterogener Zusammensetzung (von IT über Bildungsmanagement bis zu Jugendhilfeplanung)
- ▣ Rolle- und Aufgabe im Gesamtsystem FB 23 ist zu erarbeiten
- ▣ Entwicklung übergreifender Planungsprozesse
- ▣ Aufgabenverteilung innerhalb der AG wie auch der „zuliefernden“ Instanzen ist festzulegen

### Empfehlungen:

- Handlungsfeld mit **höchster Priorität**. Auf Basis einer **explizierten Strategie** müssen **Rollen und Aufgaben** sowie **Prozesse** für Planung und Controlling definiert werden.. Der externe Blick kann helfen, die vorliegenden Ergebnisse und Planungen zu überprüfen und ggf. zu optimieren.
- **Einbezug Fach- und Finanzcontrolling** in die AG ergebnisoffen prüfen
- Bei der Rollen- und Aufgabendefinition der IT deren hohen Zufriedenheitswerte aus der MA-Befragung angemessen berücksichtigen.

## AG 2311 – Amtsvormundschaft und Unterhalt

- ▣ Drei Arbeitsbereiche – Amtsvormundschaft, Beistandschaften, Beurkundungen – alle Mitarbeitenden machen alles.
- ▣ Befragung und Interview haben den Eindruck einer funktionierenden AG mit gutem Teamzusammenhalt ergeben

### Empfehlungen:

- **Kein akuter Handlungsbedarf**, „ganzheitlicher“ Ansatz zu einem späteren Zeitpunkt prüfen.

## AG 2313 – BEEG

- ❑ Bundesrechnungshof ist angekündigt. Es wird erwartet, dass der Dokumentationsumfang als zu gering bemängelt wird.
- ❑ Elterngeld-Online wird als Verfahren in absehbarer Zeit kommen. Die AG interne Organisation wird sich anpassen müssen.
- ❑ Die AG fühlt sich als „Fremdkörper“ im Fachbereich. Das Nicht-Wissen um die dortigen Aufgaben hat z.B. dazu geführt, dass beim Umzug von 2314 (UV) der leistungsfähige Kopierer mitgenommen, und ein deutlich weniger leistungsfähiger hingestellt wurde. Bei über 3.000 neuen Akten p.a. ist das eher kritisch zu bewerten.

## Empfehlungen:

- In **Bayern** wird bereits Elterngeld-Online eingesetzt. Dort sollte nach den organisatorischen Folgen zwecks **Ideenfindung** recherchiert werden.

## Bereich 232 – Regionalteams

- ▣ Hohe Arbeitsbelastungen in allen Teams angezeigt, in Team 2323 Anfang 2017 fünf Überlastungsanzeigen. Tlw. der Eindruck einer Überregulierung durch Vorgaben vorhanden.
- ▣ Sozialräumliche Arbeit („rausgehen“) nur noch in Spurenelementen möglich; ein wesentlicher Bestandteil des Konzeptes Sozialraumorientierung somit gefährdet.
- ▣ AGL haben mit Jugendförderung einen Zusatzrucksack, der fachlich als sehr sinnvoll eingeschätzt wird, aber auch sehr viel Zeit kostet.

### Empfehlungen:

- **OE** mit externer Hilfe (**partizipativer Ansatz**, nicht top-down)
  - Prüfung der **Dienstanweisungen** und **Formulare** auf Möglichkeiten der **Verschlinkung**.
  - Prüfung der **Aufgabenverteilungen** und –zuschnitte
  - Prozesse und **Schnittstellen**
  - **Erreichbarkeit** der Fachkräfte prüfen und neu festlegen
  - **Personalbemessung** der Teams und AGL

## AG 2322 – RT Stern

- ▣ Das Team hat eine weit überdurchschnittliche Fluktuation aufzuweisen, die Gründe sind vorrangig individuell. Allerdings ist auch auffällig, dass die räumliche Situation sehr kritisch bewertet wird, trotz der Sanierungsmaßnahmen durch den KIS. In der Folge aber auf jeden Fall erhöhter Einarbeitungsaufwand und geringere Routineeffekte.
- ▣ Die Anzahl der Anzeigen von möglichen Kindeswohlgefährdungen scheinen hier höher als in den anderen RT zu liegen. Vor diesem Hintergrund führt die dortige hohe Fluktuation zu einer Mehrbelastung der verbliebenen Fachkräfte.

### Empfehlungen:

- Genaue Beobachtung der **Personalsituation**, auch bei einer eher kurzfristigen Verschlechterung der Besetzungssituation sollte zügig reagiert werden.

## Bereich 234 – Kindertagesbetreuung

- ❑ Durch Trennung von der Kita-Finanzierung ist eine bereichsübergreifende Schnittstelle entstanden, deren Funktionsfähigkeit sich noch erweisen muss. Rollen, Aufgaben und Prozesse sind noch ungeklärt. Schnittstellen nach Trennung von Prozessverantwortung und Budgetbewirtschaftung noch nicht gestaltet.
- ❑ Ungeklärte Zusammenarbeit mit 2361 – 2363 in den Arbeitsprozessen (im Dreiecksverhältnis zwischen Fachbereich, Finanzen und Planung. Wer steuert den Prozess, wer ist Prozess- verantwortlich? Zum Beispiel bei der Entwicklung des Konzeptes für kommunale Kindertagesstätten, z.B. wann wer geht ins Gespräch geht mit möglichen Investoren?)
- ❑ Verantwortung für die Öffentlichkeitsarbeit ist unklar: wer ist hierfür welche Aufgaben zuständig?

## Bereich 234 – Kindertagesbetreuung

### Empfehlungen:

- Im Zusammenhang mit der Entwicklung der **Planungs- und Controllingkreisläufe** sind die Schnittstellen in den Prozessen zu prüfen und zu beschreiben (Haushaltsaufstellung, Controlling, Qualitätsentwicklung, Verhandlung mit freien Trägern identifizieren und Rollen, Aufgaben und Kompetenzverteilung beschreiben
  - Insbesondere die **Zusammenarbeit 2361 – 2363** in den Arbeitsprozessen genau klären (im Dreiecksverhältnis zwischen fachlichem Bereich, Finanzen und Planung).
- Prüfung der **Umsetzung** von Sozialraumorientierung
- Kombination **Bereichsleitung mit Arbeitsgruppenleitung** prüfen
- **Arbeitsplatz – bzw. Stellenbeschreibung** entsprechend der neuen Anforderungen für die Arbeitsbereiche entwickeln
- Ergänzung unterstützender Funktion prüfen, auch ob der Fachbereich einen **Justiziar** benötigt

## AG 2342 – AG Fachmanagement Kita

- ▣ Große personelle Probleme im Kita-Tipp (jetzt tlw. Verringerung der Öffnungszeiten!). Darüber hinaus dort dysfunktionale Stellenbeschreibungen – umfangliche Familienberatung wird nicht berücksichtigt.
- ▣ Rechtsanspruchsbearbeitung hatte im letzten Jahr erhebliche Personalprobleme mit der Folge erheblicher Rückstände. Ist aber aktuell kein Problem.
- ▣ Schnittstelle zum Sozialamt in den §35a-Fällen aufwändig.
- ▣ Projekt Kita-Navigator liegt auf Eis.
- ▣ Stellenbeschreibung AGL stimmt im erheblichen Umfang nicht mit der Realität überein.



## Bereich 2342 – AG Fachmanagement Kita

### Empfehlungen:

- Hohe Priorität: **Personal für Kita-Tipp**
  - Prüfung und Anpassung der Stellenbeschreibung an die tatsächliche Aufgabe und Einstellung auf Basis der tatsächlichen Anforderung vornehmen.
- **Fachliche Fortentwicklung** des Kita-Tipp in Richtung **Familienberatung** angehen, organisatorische Verortung prüfen (Stichwort Familienbüro).
- **AGL Stellenbeschreibung** aktualisieren, bewerten und bemessen.
- **Kita-Navigator** als ein wirksames Instrument auf der Digitalisierungsagenda sehr weit nach oben setzen.

## Bereich 2351 – AG Infrastruktur

- ▣ Völlig neue Einheit baufachlichen und planerischen Einheiten aus beiden Herkunftsfachbereichen
- ▣ Rollen- und Aufgabenunklarheit. Dienstleistungseinheit für alle anderen Bereiche? Ebene der Planungsaufgaben – sollte die Kita-Planung und SEP nicht eher bei 2301 angedockt werden?

### Empfehlungen:

- Planungsaufgaben müssen **im Zusammenhang** mit der Rollen- und **Aufgabenklärung 2301** bearbeitet werden – höchste Priorität!
- Prüfung einer möglichen Aufgabenverschiebung der **Begleitung bei Betriebserlaubnisverfahren** von der AGL auf die „Baugruppe“ aus dem FB 21 (alt).

## AG 2362 – Wirtschaftliche Jugendhilfe

- ▣ Größere Vorbehalte gegen neue Bereichszuordnung – Schnittstelle zu den RT aus Sicht der MA wie AGL deutlich erschwert (Info-Beschaffung).
- ▣ Team hatte wegen hohen Durchschnittsalter viele Krankenausfälle (bis zu 500 Krankentage p.a.). Jetzt zwei junge Kollege\*innen im Team, eine weitere wird im Sommer erwartet (Nachtragshaushalt). Ca. 200 unbearbeitete Altakten pro MA.
- ▣ Das Selbstverständnis der MA besteht vor allem in der Verwaltung von Leistungen, als Anwalt/Anwältin der Steuerzahlenden verstehen sie sich dagegen eher weniger.

## AG 2362 – Wirtschaftliche Jugendhilfe

### Empfehlungen:

- **Vorteilsübersetzung** der neue Struktur deutlicher herausarbeiten.
- **Finanzperspektive stärker** im Team und in den Prozessen **verankern** (wenn die „Trennung“ von den RT vor allem mit der Zielsetzung verbunden ist, dann muss diese **Mentalitätsänderung** gefördert werden).
  - Die **Schnittstelle** zu den RT sollte geprüft und ggf. angepasst werden.
  - **Rolle und Aufgabe** der AGL und AG im Controllingprozess definieren.
- Entwicklung einer **Strategie zur Kostenheranziehung** in Altfällen.

## AG 2363 – Haushalt, KLR, Steuern, KIS

- ▣ Bereich komplett neu zugeschnitten.
- ▣ AGL zeitlich sehr limitiert (nur sechs Stunden/Woche)
- ▣ Erhebliche Personalprobleme (Aufgabe Kostensatzverhandlung geblieben, Stelle weg, KLR unbesetzt, Schulkostenbeitrag geht zum 1.4.)
- ▣ Zusammenarbeit mit Controlling war eng, Austausch auf kurzem Dienstweg. Das ist durch die räumliche wie organisatorischen Änderungen zukünftig in dieser Form nicht mehr möglich

### Empfehlungen:

- Aufgaben Haushalt, KLR und Vertragsmanagement müssen **im Zusammenhang** mit der Rollen- und **Aufgabenklärung 2301** bearbeitet werden – höchste Priorität!
  - Vertragsmanagement ggf. woanders besser verortet.
- **Hotspot:** Aufgabe **Kostensatzverhandlungen** ist **schnellstmöglich personell zu hinterlegen**, dito KLR und Schulkostenbeitrag.
- **Hotspot:** Zügige **Stundenaufstockung** der **AGL zwingend erforderlich**, da sonst wesentlichen Führungs- wie Fachaufgaben nicht erledigt werden können.

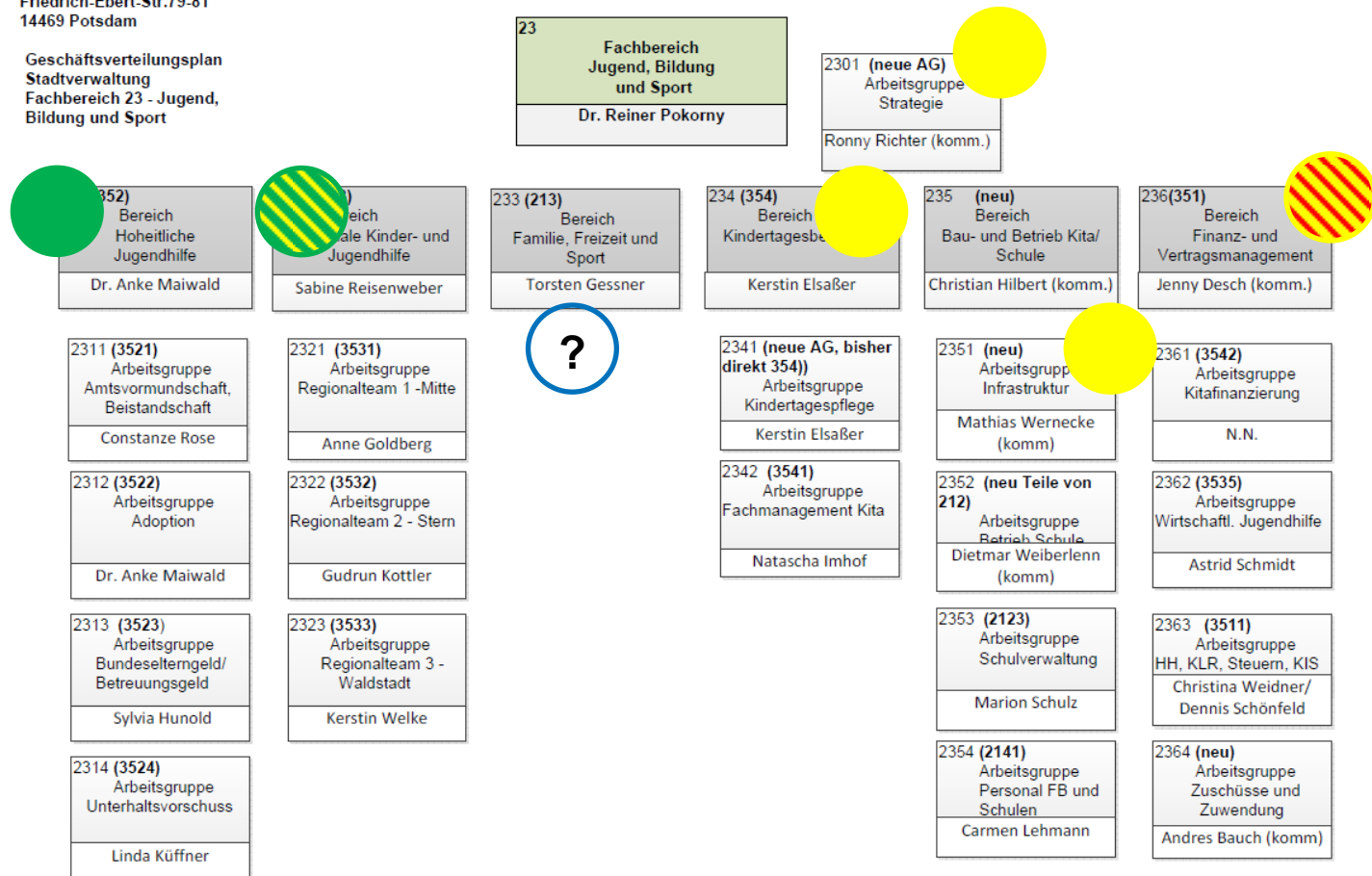
# Zusammenfassung

The background image shows a harbor scene. On the right, a large white ship with a dark hull is docked. In the background, there are several buildings, including a prominent one with a curved roof and a tall, thin structure. The scene is overlaid with a semi-transparent blue filter.

# Baustellenüberblick

Landeshauptstadt Potsdam  
Friedrich-Ebert-Str.79-81  
14469 Potsdam

Geschäftsverteilungsplan  
Stadtverwaltung  
Fachbereich 23 - Jugend,  
Bildung und Sport



1. Die aktuelle FBL nimmt das Amt kommissarisch wahr und verlässt die Verwaltung in absehbarer Zeit. Die darauf folgende FBL sollte den eingeschlagenen Weg verfolgen und für eine zu definierende Zeit keine Richtungsänderungen vornehmen.
2. In der Summe gibt es weniger ein Erkenntnisproblem als vielmehr die Herausforderung, den neuen Fachbereich zügig zu entwickeln.
3. Verwaltung macht so viel selbst wie möglich, externe Unterstützung wo nötig. Angesichts des Zeitdrucks und der personellen Situation im Fachbereich sind ist der Einsatz externer Ressourcen sinnvoll.
4. Bis zu einer möglichen externen Unterstützung vergehen noch mindestens drei Monate. Bis dahin sollten die grundlegenden strategischen Ziele des neuen FB durch die Leitungsebene formuliert sein. Weiter werden die mit höchster Priorität versehenen Rollen- und Aufgaben- sowie Prozessdefinitionen dann bereits weiter fortgeschritten sein.



Rolle und Aufgabe der externen Unterstützung:

- ▣ Beratung zu strategischen, fachlich-inhaltlichen sowie organisatorischen Fragen bei der Entwicklung des Fachbereichs 23
- ▣ Unterstützung bei der Definition konkreter Rollen- und Aufgabenprofile sowie auch den Prozessbeschreibungen
- ▣ Durchführung von punktuellen Personalbemessungen
- ▣ Anschließend: Begleitung beim Übergang zur neuen FBL zwecks Sicherung der vorher entwickelten Strukturen, Prozesse und Strategien
  
- ▣ *Technische Unterstützung bei der Entwicklung der genutzten und geplanten Fachverfahren*

# Eckpunkte der OE-Planung

Strategische Ziele	Aufgaben	Prio	Unterstützung extern?
Finanzverantwortung stärken	Controllingkreislauf entwickeln und implementieren	1	Prüfen und ergänzen
	Kennzahlen entwickeln	2	Beratung
	Trägersteuerung modernisieren	3	Beratung
Prozesse effektiver und effizienter gestalten	Digitalisierung	- 1 - 2	- Programmierung - Beratung
	Wissensmanagement	3	Beratung
	Klärung Rollen- und Aufgaben	1	Beratung und Unterstützung (Workshops)
	Prozesse und Schnittstellen definieren und beschreiben	1	Beratung und Unterstützung (Workshops)
Kundenzufriedenheit erhöhen	„Ganzheitliche“ Beratungsangebote entwickeln	2	Beratung
	Digitale Kanäle öffnen	2	Beratung
MA-Zufriedenheit erhöhen	Auskömmliches Personal sichern	1	Personalbemessung in RT
	Modernisierte Arbeitsplätze	3	