

Empfehlungen zur Organisationsentwicklung des Bildungszentrums Nürnberg

Kurzfassung

September 2005

Prof. Dr. Klaus Meisel
Dipl. Volkswirt, Dipl. Sozialökonom Hans-Joachim Schuldt

Deutsches Institut für Erwachsenenbildung
Friedrich-Ebert-Allee 38 – D-53113 Bonn
Mitglied der Leibniz Gemeinschaft

1. Beratungsauftrag

Das Bildungszentrum der Stadt Nürnberg (Bildungszentrum) hat das Deutsche Institut für Erwachsenenbildung (DIE) zu Beginn des Jahres 2005 beauftragt, die Einrichtung bei der Weiterentwicklung eines effizienten und effektiven Führungssystems sowie der Anpassung der Organisationsstruktur zu beraten.

Als Aufgaben wurden vereinbart

- Analyse der jetzigen Organisationsstruktur in Bezug auf Effizienz, Effektivität und Steuerungspotential
- Entwicklung von Empfehlungen einer neuen Organisations- und Führungsstruktur
- Bearbeitung der notwendigen Stellenkapazitäten und ihre Bereitstellung
- Prüfung organisatorisch pädagogischer Assistenzfunktionen zur Entlastungen der pädagogisch disponierenden Funktionen
- Rückkoppelung der Empfehlungen mit der Steuerungsgruppe und den Mitarbeitenden
- Entwicklung konkreter Umsetzungsvorschlägen

2. Arbeitsschritte

Im Rahmen der Beratungsarbeit wurden folgende Arbeitsschritte vorgenommen:

- eine ausführliche Dokumentenanalyse
- eine schriftliche Mitarbeiterbefragung
- 16 Interviews mit allen leitenden Mitarbeitern und einer Auswahl von pädagogischen und Verwaltungsmitarbeitenden
- Präsentation und Diskussion der Problemanalyse in einer Belegschaftsversammlung
- Diskussion von Veränderungsstrategien in einer Steuerungsgruppe, die sieben Mal getagt hat
- Gespräch mit der Verwaltungsleitung und Mitarbeitenden der zentralen Verwaltung
- mehrere Rückkoppelungsgespräche mit der Leitung
- Vorbereitung und Durchführung eines Seminars mit ausgewählten Peers:
- Fachliche Informationsgespräche mit der Kulturreferentin der Stadt Nürnberg, dem Organisationsamt, der Kursleitervertretung
- Zusammenarbeit mit „Ad-hoc-Arbeitsgruppen“, „Kompetenzteam“, „Führung“, „OPM/HPM“, „Verwaltung“
- Präsentation und Diskussion der Empfehlungen zur Organisationsentwicklung in einer Belegschaftsversammlung

3. Ausgangssituation

Das Bildungszentrum Nürnberg ist die zweitgrößte Volkshochschule in Bayern. Die Weiterbildungsdichte ist hoch. Hier liegt Nürnberg im Jahr 2002 an zweiter Stelle im bundesdeutschen Vergleich strukturähnlicher Volkshochschulen. Mit 5.327 Veranstaltungen im Jahr 2003 (ohne Planetarium), 111.690 Teilnahmen und 149.621 Unterrichtsstunden belegt das BZ ebenfalls einen sehr guten Platz. Die Anzahl der Kurse pro pädagogischer Planungsstelle ist mit 194 als gut zu bezeichnen (Daten aus VHS Statistik 2002).

Das Programmprofil des BZ entspricht grob gesehen dem Standardprofil vergleichbarer VHS. Aus der Durchsicht des Programms lässt sich eine erhebliche Breite des Angebots und eine ausgeprägte Tiefe an thematischer und niveaubezogener Differenzierung erkennen, wie es von großstädtischer Weiterbildungsarbeit zu erwarten ist. Gut aufgestellt ist das BZ im Bereich der gesellschaftlichen Bildung. Eine Besonderheit ist ein breites Angebot für Menschen mit Behinderungen. Die Programmbereiche Sprachen ist der größte Programmbereich und hat in Nürnberg eine eigene Tradition. Die Gesundheitsbildung weist weitere Steigerungsraten auf. Wie an anderen Einrichtungen auch, gibt es einen Rückgang in der beruflichen Weiterbildung, was in erster Linie auf die veränderten Strategien der Bundesagentur für Arbeit und die sinkende Nachfrage im EDV-Bereich zurückzuführen ist. Das BZ bietet immer wieder innovative Angebote an, hat aber auch eine überdurchschnittliche Ausfallquote.

Für das Südstadtforum wird ein besonderes Programmangebot entwickelt. Nach anfänglichen Umsetzungsproblemen arbeitet eine bereichsübergreifende AG produktiv an der inhaltlichen Konzeption und Ausgestaltung des Südstadtforums.

Das BZ akquiriert in größerem Maße Drittmittelprojekte. Sowohl in der Vergangenheit als auch in der Zukunft war und ist das BZ an überregionalen Innovationsprojekten (z. B. WISER; BQN, Milieu-Marketing, Professionalisierung, Lernende Regionen) beteiligt, was es als Projektpartner auszeichnet. Die Projektaquisition wird unter den Bedingungen zunehmender Verteilungskämpfe als zunehmend schwieriger eingeschätzt.

Das BZ will auch verstärkt seine regionalen und kommunalen Partnerschaften stärken, um Angebotsüberschneidungen im regionalen Markt zu vermeiden.

Das BZ Nürnberg ist am EFQM-Projekt des Landesverbandes der bayerischen Volkshochschulen engagiert beteiligt und wurde bereits extern zertifiziert. Im Rahmen des Qualitätsprojektes arbeitete die Einrichtung ihre vorhandene Arbeitsgrundlagen und –strukturen, Steuerungsinstrumente und internen Supportleistungen systematisch auf und definierte ihre weitergehenden Veränderungsbedarfe. Im Rahmen des Qualitätsmanagements werden systematisch Nutzerbefragungen durchgeführt.

Das BZ arbeitet deshalb mit hohem Engagement vor dem Hintergrund der kritischen Selbstevaluation und der weiteren externen Evaluation an einer Reihe von Qualitätsentwicklungsprojekten. Qualitätsentwicklung wird in der Einrichtung nun kontinuierlich und systematisch betrieben.

Das Bildungszentrum Nürnberg steht vor vielfältigen Herausforderungen, deren wesentliche Ursache einerseits in der notwendigen Haushaltskonsolidierung und den erwarteten weiter sinkenden öffentlichen Förderung begründet liegt. Hinzu kommen erhebliche finanzielle Verpflichtungen, die sich aus dem Engagement für das Südstadtforum ergeben. Darüber hinaus lässt die sinkende Kaufkraft bei den Kunden und Umstellungen in der Förderung der beruflichen Weiterbildung eher keine höhere Weiterbildungsbeileiligung erwarten.

4. Problembeschreibung

Finanzen: Ein im Zusammenhang mit der Plafondierung über mehrere Jahre kumuliertes finanzielles Defizit bei vorhandenem strukturellem Defizit und unzureichendem Frühwarnsystem bei gleichzeitiger sinkender Nachfrage bringt die Einrichtung insgesamt in eine schwierige Situation.

Struktur: Die „gewachsene“ Organisations- und Ablaufstruktur stellt für die Einrichtung unter veränderten Umfeldbedingungen ein Problem dar. Neue Projekte wurden in der Regel nicht in die Organisation integriert, sondern an die Leitung angedockt. Sich aus dem Qualitätsentwicklungsprozess entwickelnde neue Strukturen überlagern alte. Mit den grundsätzlich positiven Angebotsentwicklungen der letzten Jahre ist die Gesamtorganisation an ihre Leistungsfähigkeit geraten.

Führung: Vermisst werden nachhaltige Handlungsstrategien. Kritisiert werden unklare Kompetenzen und Kompetenzverteilungen auf allen Leitungsebenen. Die zentrale Verwaltungssteuerung wird als unzureichend angesehen. Ein verlässliches Controllingsystem ist schnell zu entwickeln.

Binnenkommunikation:

Das differenzierte Konferenz- und Besprechungssystem erscheint vielen zu ineffektiv. Gewünscht wird eine veränderte Besprechungskultur.

Im BZ gibt es zwischenzeitlich eine gemeinsam geteilte Problemsicht. Bei den Mitarbeitenden ist auch eine Beteiligungsbereitschaft an der Optimierung der strukturellen Voraussetzungen für weiteres erfolgreiches Arbeiten vorhanden. Derzeit lasten auf der Einrichtung eine Reihe von „Veränderungsbaustellen“, die zum Teil den Blick auf das Wesentliche verstellen. Gefordert ist mehr Konzentration.

5. Veränderungskriterien

Aus der Sicht der Beratung sollte die Einrichtung eine strukturelle und inhaltliche Weiterentwicklung in Bezug auf Führung, Struktur und Arbeitsorganisation betreiben. Aus den Gesprächen mit den Mitarbeitenden, der Leitung und speziell der Steuerungsgruppe kristallisierten sich folgende Kriterien heraus:

Kompetenzen der Mitarbeitenden nutzen

Den Qualifikations-, Kompetenz- und Erfolgsspektrum der Mitarbeitenden ist vielfältig. Es hat die bisherige erfolgreiche Arbeit des Bildungszentrums ermöglicht. Die vorhandenen Kompetenzen sollten bewusst bei der weiteren Organisationsentwicklung berücksichtigt werden.

Weitere Profilierung der Entwicklung auf dem regionalen Weiterbildungsmarkt

Die allgemeinen Veränderungen in der Weiterbildungslandschaft und dem direkten Weiterbildungsumfeld verlangen eine weitere Profilierung des Bildungszentrums entsprechend seines öffentlichen Auftrages. Dabei geht es über eine Verortung der Entwicklung in der regionalen Weiterbildungslandschaft hinaus um die Schärfung des Selbstverständnisses und der Aufgaben im Zusammenhang mit der Förderung des lebenslangen Lernens. Zusätzlich zur horizontalen Vernetzung im Weiterbildungsbereich „(lernende Region“) tritt eine vertikale Vernetzung mit den anderen Bildungssektoren.

Innovationspotential stärken

Das Bildungszentrum war in der Vergangenheit immer eine innovative Weiterbildungseinrichtung. Mit dem in den letzten Jahren betriebenen quantitativen Ausbau werden teilweise auch Ressourcen für notwendige weitere Innovation gebunden. Eine Optimierung von Schlüsselprozessen und Veränderungen in der Arbeitsorganisation sollen weitere Ressourcen für innovative Entwicklungen sichern. Hier ist die Entlastung von hauptberuflich pädagogischem Personal durch organisatorisch pädagogisches Personal zu prüfen. Allein die Akquisition von Drittmittelprojekten sichert noch keine Innovation.

Drittmittelakquisition weiterentwickeln

In der Einrichtung ist ein weitgehender Konsens vorhanden, die begonnenen Aktivitäten im Bereich der drittmittelgeförderten Projekte weiter zu betreiben. Um diese Aktivitäten ausreichend bedarfsorientiert und nicht einseitig ressourcenorientiert weiterzuentwickeln, ist ein „Relevanzfilter“ (z. B. Leitbild, Kompetenzen, Personal, Kommunale Relevanz, Anschlussfähigkeit) zu beschreiben, um einen entwicklungsrelevanten „Projektkorridor“ definieren zu können.

Leistungsstrukturen klären

Die im Bildungszentrum vorhandenen Unklarheiten über Zuständigkeit, Kompetenzspielräume, Zuordnungen von Projekten verlangen nach einer Klärung, wobei es in diesen Zusammenhang nicht nur um eine strukturelle Klärung“ sondern auch um eine Klarstellung von Führungsgrundsätzen geht.

Wirtschaftlichkeit fördern

Die skizzierte problematische Finanzsituation der Einrichtung ist in der weiteren Organisationsentwicklung als ein wesentliches Referenzsystem zu berücksichtigen. Es geht dabei ausdrücklich nicht um ein für die strategischen Entscheidungen des BZ als kommunalem Weiterbildungszentrum allein ausschlaggebendes Kriterium. Eindeutig definierte wenige Kennzahlen wie z. B. direkt zurechenbare Personalkosten pro Unterrichtsstunden verleihen aber eine notwendige Transparenz der Kostenstruktur und sind die

notwendige Grundlage für verantwortungsbewusste finanzrelevante Entscheidungen.

Prozesse optimieren

Bei diesem Veränderungskriterium geht es sowohl um eine verbesserte Zusammenarbeit zwischen zentraler und dezentraler Verwaltung als auch um eine Überprüfung der Fachbereichszuschüsse, um u. a. Doppelangebote auszuschließen. Entschieden wird darauf hingewiesen, dass das BZ eine rasche Klärung der notwendigen Kennzahlen und der entsprechenden Datengrundlage vornehmen muss.

Kapazitätenüberprüfung

Für Professionelle in der Weiterbildung ist es selbsterklärend, dass eine Kennzahl Kurse/HPM oder UStd./HPM nur eingeschränkt eine Vergleichbarkeit zulässt. Gleichwohl wird angeregt das jeweilige Verhältnis zwischen Personal- und Angebotskapazität kritisch zu überdenken und im Einzelfall Kapazitäten umzugruppieren.

Binnenkommunikation verbessern

Das organisierte Konferenzsystem soll im Hinblick auf Struktur, Zusammensetzung, Häufigkeit und „Konferenzkultur“ überprüft werden.

6. Empfehlungen

Finanzierung

Die Einrichtung befindet sich vor dem Hintergrund eines kumulierten Defizits mit gewichtigen strukturellen Anteil, voraussichtlich eher sinkender öffentlicher Zuschüsse, kaum absehbarer sprunghafter Verbesserung der Einnahmesituation, Risiken, die sich aus Projekten ergeben und der Finanzierungszusagen zum Südstadtforum in einer prekären Situation.

Die erfolgreichen Anstrengungen der Mitarbeitenden wurden in den vergangenen Jahren durch Plafondkürzungen bzw. Senkung der Landeszuschüsse egalisiert, was für die Motivation der Mitarbeitenden abträglich war. Der traditionelle Weg über quantitative Steigerungen Mehreinnahmen zu erwirtschaften, erscheint ausgereizt.

Empfohlen wurde deshalb:

- Verhandlungen mit dem Träger, um der Einrichtung einen wirtschaftlich realistischen Zielkorridor zu ermöglichen, der die Anstrengungen der Mitarbeitenden und der Einrichtung insgesamt positiv unterstützt. Empfehlenswert ist aus unserer Sicht die Tilgung des kumulierten Defizits in Verbindung mit einer Aufstellung eines mittelfristigen Konsolidierungsplans, der jährlich fortgeschrieben wird.
- Eine Konsolidierungsplanung sollte ausgehend von den strategischen Zielsetzungen, insbesondere die Personalplanung, Kosten senkende und Einnahme steigernde Maßnahmen und notwendige Investitionen und offensichtliche Richtlinien berücksichtigen. Die Konsolidierungsplanung wird erfolgreich sein, wenn es nicht gelingt, die Kosten zu senken.

- Im Stellenplan sollten nur die Stellen eingestellt sein, die der Einrichtung real zur Verfügung stehen. Dementsprechende Folgerungen sind für die Kostendarstellung zu ziehen.

Führung

In Rahmen seiner Qualitätsentwicklung hat das Bildungszentrum sich bereits intensiv mit der Frage der Führungsgrundsätze auseinandergesetzt und praxisrelevante Instrumente pilothaft umgesetzt. Die Beratung empfiehlt, den eingeschlagenen Weg konsequent fortzusetzen und einerseits zum Abbau von Verunsicherungen sowie andererseits zur Transparenz in der Einrichtung, die Führungsgrundsätze zusammengefasst zu dokumentieren. Hierzu gehören

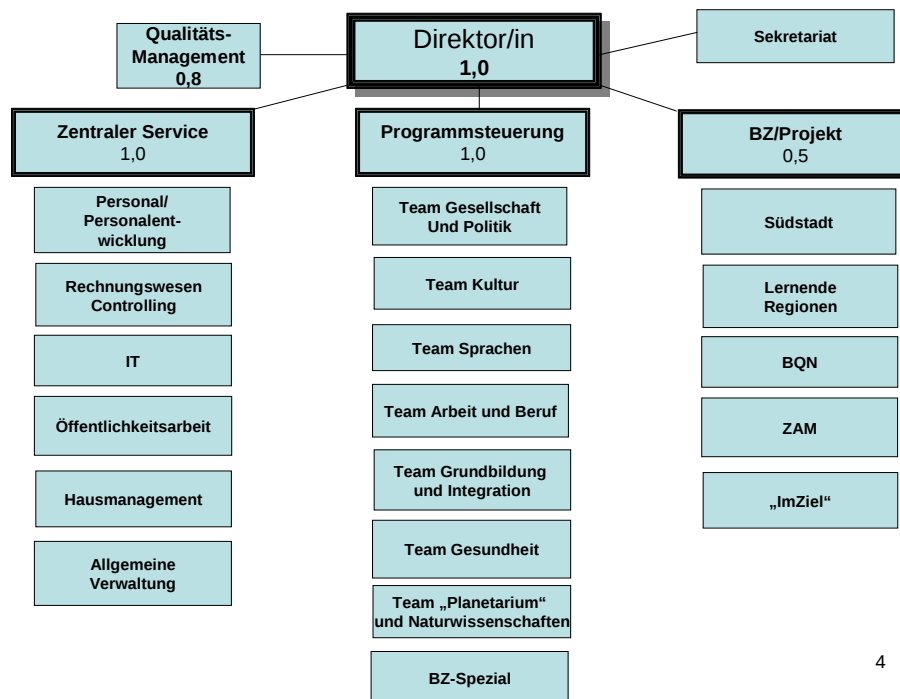
- Führungsgrundsätze, die mit dem Leitbild des Bildungszentrums kohärent sind (Partizipation, Eigenverantwortung, Verantwortung für das Ganze, Kundenorientierung, Entwicklungsorientierung und Teamorientierung sowie Delegation von Aufgaben, klare Definition von Zielen, Kompetenzen und Verantwortung).
- Das Bildungszentrum sollte begleitend zur Organisationsentwicklung ein Personalentwicklungskonzept erarbeiten, das sowohl die Betriebsziele als auch die Interessen der Mitarbeitenden berücksichtigt. Inhaltliche Elemente eines solchen Konzepts sind Personalplanung, Mitarbeitergewinnung (Kompetenzprofile, -Stellenbesetzungsverfahren), Ausgestaltung der Arbeitsbedingungen (Arbeitszeitregelung, Arbeitsplatzgestaltung, Sabbatmöglichkeiten, etc.) Elemente der Personalförderung (Fortbildungen, Mitarbeitergespräche, etc.).
- Zu zentralen Führungsinstrumenten sollte ein zwei- bis dreijähriger partizipativ entwickelter Entwicklungsplan gehören, der datengestützt die zentralen Regelziele, Veränderungsziele und Innovationsziele kombiniert mit der Personalentwicklungs- und Finanzzielen einbezieht.
- Dies steht in direktem Zusammenhang mit dem begonnenen und sehr arbeitsintensiven Qualitätsentwicklungsprozess, der Selbst- und Fremdevaluation kombiniert. Im Rahmen dieses Prozesses sind jeweils arbeitsökonomisch vertretbare Schwerpunkte zu setzen. Organisations- und Qualitätsentwicklung sind zwei Seiten einer Medaille.
- Zielvereinbarungsverfahren einzusetzen und zu erproben, wird von der Beratung ausdrücklich unterstützt. Sie dienen der Transparenz des Entwicklungskorridors. Nachprüfbare Vereinbarungen hinsichtlich inhaltlicher Entwicklungen, Leitungsziele und Finanzziele dienen in erster Linie einer rationalen gemeinsamen Auseinandersetzung über Ziele und Zielerreichung.
- Ein davon abgeleitetes Controllingverfahren hat das Ziel, anhand vereinbarter Kriterien und Kennzahlen das Bildungszentrum steuerungsfähiger zu machen. Unabdingbar ist es hierfür eine korrekte, zeitnahe und akzeptierte Datengrundlage seitens des zentralen Services bereitzustellen.

Weiterentwicklung der Strukturen

Bei dem Strukturvorschlag, den die Beratung zur Diskussion gestellt hat, ließ sie sich von folgenden Entwicklungszielen leiten:

- Klarheit der Struktur
- Weiterentwicklung der Verwaltung zu einem zentralen Service
- Stärkung zentraler Dienstleistung
- Planungsarbeit in Fachteams
- In Bereichen mit hohem Regelangebot Unterstützung der hauptberuflichen pädagogischen Mitarbeitenden durch organisatorisch-pädagogische Mitarbeitende
- Abbau der Belastung der Direktion
- Integration von „Satelliten“
- Stärkung der Teamarbeit

STRUKTURVORSCHLAG



4

Fachteams

Das Fachteam ist zuständig für die inhaltliche und organisatorische Planung und Umsetzung entsprechend dem Leitbild des BZ, den Zielvereinbarungen und der vereinbarten Kostendeckungsbeiträge. Es arbeitet an programmübergreifenden Projekten, internen Veränderungsprojekten im Rahmen der Qualitätsentwicklung mit, kooperiert mit inhaltlich relevanten Projekten und mit dem Zentralen Service.

Das Fachteam

1

- ✚ Mitarbeiter eines Sachgebiets mit je unterschiedlichen Aufgabenschwerpunkten (Fachbereiche)
- ✚ Im Fachteam arbeiten HPM, OPM und Sachbearbeiter/innen eng zusammen
- ✚ gezieltes Zusammenspiel von unterschiedlichen Experten, um optimales Ergebnis zu erzielen
- ✚ Koordination nötig, aber ohne die übliche Hierarchie
- ✚ Teamkoordinierungsfunktion mit wechselnden Moderatoren als „*primus inter pares*“ auf Zeit
- ✚ Zielvereinbarungen mit dem gesamten Team

Dr. Wolfgang Eckart, 13.10.2005



www.bz.nuernberg.de Bildungszentrum Stadt Nürnberg



Mitglieder des Fachteams sind hauptberuflich pädagogische Fachbereichsleiter/innen, organisatorisch-pädagogische Mitarbeiter/innen und Verwaltungsmitarbeiter/innen.

Das Team wählt sich eine Teamleitung, zunächst für zwei Jahre. Die Teamleitung bedarf der Zustimmung der Stelle Programmsteuerung und des Direktors/der Direktorin.

Die Teamleitung hat folgende Aufgaben:

Aufgaben der Teamkoordinatoren

2

- + Koordination der Teamarbeit
- + Teilnahme an teamübergreifenden Planungs- und Steuerungskonferenzen
- + Berichterstattung an die Programmsteuerung
- + erste Ansprech- und Clearingstelle bei Problemen
- + Durchführung von Mitarbeitergesprächen
(bei Delegation durch Leitung Programmsteuerung)
- + Vor- und Nachbereitung der ZV mit der Leitung
Programmssteuerung (ZV mit Team)

Dr. Wolfgang K...



www.bz.nuernberg.de

Bildungszentrum Stadt Nürnberg



In den einzelnen Fachteams arbeiten

- die hauptberuflichen pädagogischen Mitarbeiter/innen (HPM)
- die organisatorisch-pädagogische Mitarbeitenden (OPM)
- die Sachbearbeiter/innen

Während sich das hauptberuflich-pädagogische Personal auf die wissenschaftlich fundierte pädagogische Entwicklung und Qualitätssicherung konzentriert, unterstützt ein/e organisatorisch-pädagogische/r Mitarbeiter/in die HPM in solchen Fachbereichen, in denen ein hoher Anteil an langfristig regelmäßigem Angebot durchgeführt wird. Es empfiehlt sich eine direkte fachliche Anbindung an die verantwortlichen HPM. Die Sachbearbeitung unterstützt das Kompetenzteam bei der gesamten verwaltungs-technischen Abwicklung der Kurse, Veranstaltungen, Tagungen und unterstützt verwaltungsseitig die Fachbereichs- und Programmbereichsarbeit.

Binnenkommunikation

Vor dem Hintergrund der zahlreichen kritischen Rückmeldungen seitens der Mitarbeitenden und der BZ Leitung empfiehlt die Beratung insgesamt eine Reduktion der Sitzungszeiten. Um überflüssige Informationsgespräche zu vermeiden, sollte das Konferenzsystem durch ein Intranet oder den bereits vorhandenen für die Mitarbeitende öffentlichen Ordner, in dem die für alle Mitarbeitende relevanten Informationen eingestellt sind, offensiv unterstützt werden. Wegen der kritischen Rückmeldungen der BZ-Mitarbeitenden zum existierenden Konferenzwesen wird empfohlen, systematisch die „Konferenzkultur“ zu verändern. Eine bessere Sitzungsvorbereitung und eine Verkürzung der Sitzungszeiten sind angezeigt.

- Eine „**Beratungsrunde Leitung**“ berät die BZ-Leitung in übergreifenden strategischen Fragen und aktueller Geschäftspolitik.

Eine „**Programmkonferenz**“ betreibt eine übergreifende Planungsabstimmung, entwickelt eine Perspektivenplanung, wertet die Ergebnisse des BZ aus und initiiert, steuert übergreifende Themen und Aktions-Gruppen.

- Eine „**Verwaltungskonferenz**“ stimmt übergreifender Verwaltungsabläufe ab, betreibt eine Optimierung der Schlüsselprozesse und behandelt Vorschläge zur Verwaltungsvereinfachung.
- Bei einer „**BZ-Klausur**“ geht es inhaltlich um BZ-übergreifende Themen, die für alle Mitarbeitenden von Bedeutung sind.
- „**Bereichskonferenzen**“ dienen der Koordinierung und Diskussion der allgemeinen Planungs- und Controllingaufgaben dienen.

7. Organisationsentwicklung und Begleitmaßnahmen

Für seine weitere Organisationsentwicklung verfügt das BZ Nürnberg über gute Voraussetzungen:

- Die Einrichtung verfügt über ein weitgehend geteiltes Problemverständnis.
- Die Leistungen und die Qualität der Einrichtung werden im kommunalpolitischen Umfeld anerkannt.
- Das BZ wird sowohl vom eigenen Kulturreferat als auch vom Organisationsamt geschätzt und bei den weiteren Entwicklungen konstruktiv begleitet.
- Die Mitarbeitenden des BZ identifizieren sich in hohem Maße mit der Einrichtung und ihrer Arbeit und zeigen ein hohes Interesse bei der Mitgestaltung.
- Die weitere Organisationsentwicklung kann an eine gewachsene Organisationsstruktur und -kultur anknüpfen.

Unabhängig davon, wie weitgehend das BZ sich die Empfehlungen zu Eigen macht, sollen im Verlauf des weiteren Prozesses folgende Punkte berücksichtigt werden:

- Eine mittelfristige Entwicklungsplanung des BZ soll die vorhandenen Kompetenzen der Mitarbeitenden ausreichend berücksichtigen und Mitgestaltungsmöglichkeiten bieten. Konkret bedeutet dies: Transparenz des Verfahrens, Zusammenwirken mit dem Personalrat und Führung von Mitarbeitergesprächen.
- Der begonnene OE-Prozess sollte konsequent fortgesetzt und Erfolge sichtbar gemacht werden.
- Bei der Klärung von Kapazitätsfragen von Fachteams sollten folgende Kriterien zugrunde gelegt werden: Organisationspolitische Bedeutung, Zukünftige Relevanz des Bereichs, Entwicklung des Programmbereichs, Entwicklung des Kostendeckungsbeitrags, Personeller Ressourcenaufwand pro durchgeführte UE (kalkuliert mit Bruttopersonalkosten).

- Die Anzahl der pädagogisch-organisatorischen Mitarbeitern pro Programmteam kann anhand der Überprüfung der Anteile des Regelprogramms (Vorschlag: gleich bleibende Programnteile in zwei Jahren) veranschlagt werden.
- Zu berücksichtigen sind Assistenzkapazitäten für das strategische Management und die Projektagentur.
- Entsprechend den Modellbeschreibungen sind mit dem Organisationsamt die OPM-Stellen einzugruppieren.

Die weitere Organisationsentwicklung als Prozess zu betreiben bedeutet auch ein arbeitsschrittiges Vorgehen:

- Was kann unproblematisch und rasch verändert werden?
- Wie lassen sich anstehende strukturelle und personelle Veränderungen in Einklang bringen, um gewachsene und bewährte Kompetenzen für das BZ ohne Motivationsverlust zu sichern?
- Welche Arbeitsschritte müssen umgehend zur Sicherung der weiteren Entwicklung vollzogen werden?

Die Beratung empfiehlt folgende Arbeitsschritte prioritär zu berücksichtigen:

- Die Entwicklung einer mittelfristigen Konsolidierungsplanung ist mit den Leitprinzipien der OE zu verknüpfen und soll damit der Einrichtung einen transparenten und klaren Entwicklungskorridor eröffnen.
- Mit den politischen Entscheidungsträgern sollen die Voraussetzung für eine realistische Zukunftsplanung geklärt werden, um die vorhandene Motivation, das Engagement und die Veränderungsbereitschaft der Mitarbeitenden zu erhalten und zu fördern.
- Die Organisationsentwicklung des Zentralen Services ist zügig umzusetzen, um die notwendige einheitliche Datengrundlage für das Controlling zu sichern, den zentralen Service für das BZ (operatives Marketing/Öffentlichkeitsarbeit) anforderungsgerecht auszubauen und die sichtbar gewordenen Ablaufprobleme schnell lösen zu können. Sowohl Leitung als auch Mitarbeitende im zentralen Service zeigen ein großes Interesse. Wir empfehlen die Organisationsentwicklung in diesem Bereich in den kommenden Monaten durch gezielte externe Berater/Moderation zu unterstützen.
- Die Initiierung der Fachteams kann sukzessive erfolgen.
- Die weitere Entwicklung soll anlassbezogen und systematisch mit Personalentwicklungsmaßnahmen flankiert werden. Aus der Beratungsperspektive schlagen wir die Prüfung von Möglichkeiten zum Coaching bei gravierender Berufsrollenveränderung vor. Insbesondere für die Implementation der Funktionsstellen der pädagogisch-organisatorischen Mitarbeitenden ist eine präventive bzw. berufsbegleitende Fortbildung einzuplanen, um dem vorhandenen kompetenten und felderfahrenen Personal Entwicklungschancen bieten zu können. Den Teams sollte die Möglichkeit angeboten werden, sich prozessbegleitend die Teamentwicklung unterstützen zu lassen.
- Wir empfehlen eine weitere Prozessbegleitung durch eine Steuerungsgruppe, die in der Personenanzahl verringert werden kann.