



Zusammenfassende Ergebnisse der

Organisationsentwicklung im Bereich der Schulkooperationen im Kreisjugendring München-Stadt

Auftraggeber: Kreisjugendring München-Stadt

Moderation und Begleitung: Institut für Praxisforschung und Projektberatung IPP, München (Dr. Florian Straus, zeitweise Dr. Silke Heiland)

Verantwortlich für Projekt und Dokumentation: Michaela Scheel (Referentin der Geschäftsführung, KJR München-Stadt) in Kooperation mit dem IPP

Projektlaufzeit: Januar 2013 bis Juni 2014

Präsentation der Ergebnisse: Abschlussveranstaltung am 25.06.2014

Inhalt

I. Auftrag und Durchführung	3
1. Auftrag.....	3
2. Methodisches Vorgehen	4
3. Begleitgruppe	4
II. Kick-Off-Veranstaltung und Arbeitsfelder	5
1. Inhalt und Ergebnisse der Kick-Off-Veranstaltung	5
2. Festlegung von vier Arbeitsfeldern	7
III. Bearbeitung der Arbeitsfelder.....	7
1. AF1: Analyse des Neben- bzw. Miteinander der schulbezogenen Angebote und der OKJA in den Freizeitstätten	7
2. AF 2: Analyse der KJR-internen Verwaltungs- und Steuerungsprozesse und Schnittstellen	10
3. AF3: Analyse des Standings der KJR-Angebote in den Schulen.....	16
4. AF4: Entwicklung einer Vision/Perspektive 2020.....	17
IV. Zusammenfassung und Ausblick	18
V. Schlussbemerkung und Dank	20
VI. Anhang mit Übersichten.....	20

I. Auftrag und Durchführung

1. Auftrag

Mitte der 90er Jahre begann der Kreisjugendring München-Stadt, die ersten Schulkooperationen mit benachbarten Schulen durchzuführen. Heute betätigt sich circa die Hälfte aller Freizeitstätten im Bereich der Schulkooperationen – der sozialräumliche Ansatz wird dabei weiterhin praktiziert.

Organisatorisch hatte der KJR nach der ersten Pionierphase und angesichts des fortschreitenden Ausbaus einige Konsequenzen gezogen: Es wurde eine zusätzliche halbe Stelle auf der Ebene der Abteilungsleitungen geschaffen, zu deren Aufgaben überwiegend die Schulkooperation gehört. Des Weiteren wurden eine weitere zentrale halbe Fachstelle „Schulbezogene Angebote“ und eine halbe Verwaltungsstelle für den Gesamtbereich zusätzlich geschaffen. Die schulbezogenen Angebote wurden allesamt unmittelbar an die jeweilige Freizeitstätte angegliedert und damit auf der Linie den Einrichtungsleitungen/Abteilungsleitungen OKJA unterstellt.

Da im Bereich der schulbezogenen Angebote aufgrund verschiedenster Ursachen eine gewisse Komplexität und Unübersichtlichkeit festzustellen ist, diskutierten Geschäftsleitung, Vorstand und Leitungsrunde intensiv über eine Prüfung der bestehenden Strukturen und favorisierten eine Organisationsentwicklung mit externer Unterstützung. Ein Auftragspapier mit Absteckung des finanziellen und zeitlichen Rahmens wurde formuliert und intern abgestimmt, ehe drei Angebote von externen Beratungen eingeholt wurden.

Im Ausgangspapier wurden fünf allgemeine Ziele formuliert:

- (1) *Weiterentwicklung der Organisation unter Berücksichtigung der vorhandenen fachlichen Standards sowie der erweiterten Personalverantwortung und Zuständigkeiten.*
- (2) *Die Definition und die Kommunikation von Schnittstellen und Abläufen im Bereich der Schulkooperationen sind zu präzisieren. Dabei ist der Zuschnitt von Organisationseinheiten und des Gesamtaufbaus im Bereich ggf. zu aktualisieren.*
- (3) *Für die Weiterentwicklung und die Kommunikation der fachlichen Standards im Bereich sind geeignete Instrumente zu schaffen.*
- (4) *Die Zertifizierung JADE soll berücksichtigt werden.*
- (5) *Die finanziellen Auswirkungen der OE-Maßnahmen (z.B. Overheadkosten) müssen berücksichtigt werden.*

Im Dezember 2012 fiel schließlich die Entscheidung des Vorstands, die Organisationsentwicklung mit dem Institut für Praxisforschung und Projektberatung (IPP) aus München

durchzuführen. Herr Dr. Florian Straus vom IPP übernahm die Moderation des Gesamtprozesses und legte gemeinsam mit einer Begleitgruppe das methodische Vorgehen fest. Dr. Silke Heiland (IPP) beteiligte sich punktuell am Prozess.

2. Methodisches Vorgehen

Der gesamte Organisationsentwicklungsprozess war **partizipativ** ausgerichtet, d.h. die fortlaufende Planung erfolgte in einer Begleitgruppe. Es gab einen vom IPP vorgeschlagenen Gesamtplan, der aber so flexibel war, dass er je nach Bedarf modifiziert werden konnte. Die erste Konkretisierung des Plans und der Ziele des Organisationsentwicklungsprozesses fand nach der Kick-Off Veranstaltung im Februar 2013 in der Begleitgruppe statt.

Im Mittelpunkt des Organisationsentwicklungsprozesses standen **drei Arbeitsformen**:

- a) **Workshops**. An diesen konnten i.d.R. alle beteiligten Schulkooperationsmitarbeiter/innen (oder auch ausgewählte/ delegierte Personen) teilnehmen
- b) **Projektgruppen**. An diesen nahmen ausgewählte Mitarbeiter/innen teil
- c) **Projektaufträge**. Diese wurden i.d.R. von einzelnen oder kleinen Gruppen übernommen und bis zur nächsten Sitzung bearbeitet

3. Begleitgruppe

Im Ausgangspapier war vorgeschlagen worden, eine Begleitgruppe einzurichten. Geschäftsführung und Vorstand unterbreiteten bereits einen konkreten Vorschlag was die Besetzung der Gruppe anbelangt: Teilnehmen sollten ein Vorstandsmitglied, Fr. Feige von der Fachstelle „Schulbezogene Angebote“, Fr. Heiler als Abteilungsleitung mit dem Schwerpunkt Schulkooperationen, Fr. Scheel als Beauftragte für Organisationsentwicklung, eine Einrichtungsleitung mit schulbezogenen Angeboten, ein/e Schulsozialarbeiter/in und/oder OGS-Beauftragte/r sowie eine weitere Vertretung der betroffenen Abteilungsleitungen OKJA.

Die Begleitgruppe sollte sich an den genannten Zielen orientieren und die komplexen und z.T. verwirrenden Zuständigkeiten ebenso wie die Expansion der Schulkooperationsmaßnahmen im Blick behalten.

Die Begleitgruppe konstituierte sich im Januar 2013. Zur Begleitgruppe wurde zusätzlich Fr. Schiller, Abteilungsleitung Personalmanagement, hinzugezogen, da die Schulkooperationen gerade im Bereich der Personalverwaltung- und -entwicklung einen wesentlichen Aufwand darstellen.

Die Begleitgruppe traf sich während des Prozesses 7 Mal sowie zusätzlich in unterschiedlichen Settings. Dr. Straus übernahm die Moderation und Beratung der Begleitgruppe zum jeweils weiteren Vorgehen.

In der konstituierenden Sitzung der Begleitgruppe wurde festgelegt, jedes Treffen zu dokumentieren und diese Ergebnisse anschließend an die Mitglieder der Begleitgruppe zu verschicken.

Jochen Raidl schied aufgrund eines längeren Auslandsaufenthalts im Sommer 2013 aus der Begleitgruppe aus. Eine Nachbesetzung fand nicht statt.

Mitglieder der Begleitgruppe		
Funktion	Name	Einrichtung
Vorstandsmitglied	Hans Radspieler	Vorstandsmitglied (MSJ)
AL OKJA Mitte	Mechthilde Heiler	Geschäftsstelle
Fachstelle schubz	Karin Feige	Geschäftsstelle
OE Beauftragte	Michaela Scheel	Geschäftsstelle
AL OKJA	Claudia Caspari	Geschäftsstelle
Einrichtungsleitung	Jiri Kadlec	aqu@rium
Einrichtungsleitung	Zübeyde Yilmaz-Dursun	Jugendtreff Neuaubing
SchSA, JaS	Jochen Raidl	Muspilli
JADE und SchSA	Christine Kuhn	FEZI
OGS	Benedikt Kämmerling	Das Laimer
OGS	Michaela Schottenhammel	aqu@rium
Leitung Personalmanagement	Simone Schiller	Geschäftsstelle

II. Kick-Off-Veranstaltung und Arbeitsfelder

1. Inhalt und Ergebnisse der Kick-Off-Veranstaltung

Der offizielle Startschuss für den Prozess erfolgte im Februar 2013 mit der **Kick-Off-Veranstaltung** die dazu diente, den Mitarbeiter/innen den Prozess vorzustellen, ihnen die Möglichkeiten eines solchen Prozesses zu zeigen und sie dafür zu gewinnen. Zum zweiten wurde mit ihrer Unterstützung auch eine Analyse der aktuellen Situation vorgenommen sowie Anliegen und Erwartungen gesammelt. Der Gesamtprozess wurde ursprünglich auf ca.

ein Jahr festgelegt. Zum Kick-Off waren alle Mitarbeiter/innen aus dem Bereich der Schulkooperationen im KJR eingeladen.

In einem anfänglichen Infoblock erläuterten Vorstandsmitglied Hans Radspieler und Geschäftsführer Franz Schnitzlbaumer die Hintergründe und Zielsetzungen des Organisationsentwicklungsprozesses. OE-Beauftragte Michaela Scheel stellte den Ablauf des Prozesses, die Arbeitsformen sowie die Begleitgruppenmitglieder vor. Anschließend folgte ein Input von Mechthilde Heiler und Karin Feige zur Situation im Bereich der Schulkooperationen, insbesondere was Koordination, Fachberatung, Organisation und Verwaltung angeht.

Dr. Straus stellte sich und seine Rolle im Prozess vor und analysierte mittels einer SWOT-Analyse die Arbeitsfelder/Themen, die im Organisationsentwicklungsprozess bearbeitet werden sollten.

Ergebnisse der SWOT-Analyse waren zusammenfassend:

1. Wo sind die besonderen Stärken, die wir nutzen können?

- Fachkompetenz durch die Fachstelle
- Skills
- KJR ist in der Schule vor Ort
- Anbindung an und Austausch mit der Freizeitstätte
- Der KJR ist als Träger ist anerkannt und etabliert (beim Jugendamt)

2. An welchen Schwächen sollten wir vorrangig arbeiten?

- Stärkere Qualifizierung von Einrichtungsleitungen für Schulkooperationen
- Die vielfältigen Maßnahmen erfordern eine hohe Fachlichkeit
- Einrichtungsleitungen haben zu wenig Ressourcen

3. Wo sehen wir vor allem Widerstände, Konflikte, Spannungen?

- Wir sind noch nicht überall als Bildungspartner anerkannt (Schulen/RBS)
- Die Ausgestaltung der Anbindung an und die Integration in die Freizeitstätten ist z.T. schwierig
- Die Dienst- und Fachaufsicht bei der Einrichtungsleitung ist keine Ideallösung

4. Welche Chancen gibt es, die wir auf jeden Fall nutzen sollten?

- Anwaltschaftliche Funktion wird gestärkt
- Attraktivität als Arbeitgeber steigt, da mehr Arbeitsfelder
- Stärkung des informellen Bildungsbereichs
- Synergien zwischen OKJA und schulbezogenen Angeboten
- Organisationsentwicklung schafft die Möglichkeiten, Strukturen zu verbessern

5. Wo sind die wichtigsten Risiken, die wir besonders beobachten sollten?

- Der Stellenwert der OKJA verliert im KJR an Bedeutung
- Wie viel Mehrbelastung verträgt das System (noch)?
- Vorsicht bei Strukturen, die die Synergie OKJA und schulbezogene Angebote auflösen
- Komplexe Finanzierungsmodelle
- Unsicherheit

2. Festlegung von vier Arbeitsfeldern

Die Ergebnisse der Kick-Off-Veranstaltung wurden von der Begleitgruppe in einer anschließenden Sitzung ausgewertet und daraus vier Arbeitsfelder festgelegt:

- (1) *Analyse des Neben- bzw. Miteinander der schulbezogenen Angebote und der OKJA in den Freizeitstätten*
- (2) *Analyse der KJR-internen Verwaltungs- und Steuerungsprozesse und Schnittstellen*
- (3) *Analyse des Standings der KJR- Angebote in den Schulen*
- (4) *Entwicklung einer Vision/Perspektive 2020 (Wo will der KJR hin? welchen Stellenwert haben die schulbezogenen Angebote in und für die Zukunft des KJR?)*

III. Bearbeitung der Arbeitsfelder

Arbeitsfelder 3 und 4 wurden zur Bearbeitung auf Herbst 2013 datiert, Arbeitsfeld (AF) 1 und AF 2 wurden als dringlicher erachtet und daher zeitnah von Begleitgruppenmitgliedern bearbeitet.

1. AF1: Analyse des Neben- bzw. Miteinander der schulbezogenen Angebote und der OKJA in den Freizeitstätten

Eine Vorbereitungsgruppe um Dr. Straus, Jochen Raidl und Zubeyde Yilmaz konzipierte einen Workshop, der am 7. Juni 2013 stattfand. Hierfür wurden vom Muspilli und vom Jugendtreff Neuaubing Präsentationen zur Situation der Schulkooperationen an den Freizeitstätten vorbereitet.

Der Workshop, der im Jugendtreff Neuhausen stattfand, war von verschiedenen Einrichtungsleitungen und Mitarbeiter/innen der schulbezogenen Angebote sowie Begleitgruppenmitgliedern besucht. In Kleingruppen wurden die beiden Fragestellungen bearbeitet, inwiefern die Freizeitstätte von den schulbezogenen Angeboten profitiert und umgekehrt. Die Ergebnisse waren weitestgehend deckungsgleich.

Als Stärken/Chancen wurden hier genannt:

- Verbesserung des Image der Freizeitstätten
- Steigerung der Besucherzahlen
- Mehr Ressourcen für Projekte
- Ergänzende Fachlichkeit
- Kollegialer Austausch
- „kurze Wege“

Als Probleme bzw. Risiken wurden genannt:

- Höhere Anforderung an die Einrichtungsleitung
- Gefahr für den Stellenwert der OKJA
- Rollenwechsel von Mitarbeiter/innen, die in beiden Bereichen arbeiten
- Unterschiedliche Arbeitszeiten
- Höherer Koordinationsaufwand

Verschiedene **Szenarien** für die Anbindung der OKJA und/oder schulbezogenen Angeboten an die Freizeitstätten wurden herausgearbeitet. Die Szenarien reichten von der Trennung der beiden Bereiche bis hin zur vollständigen Integration.

Im Begleitgruppentreffen, das dem Workshop folgte, wurden die unterschiedlichen Szenarien analysiert und ausgewertet mit dem **FAZIT**

➔ Die Zielperspektive im KJR ist die Kooperation von OKJA mit schulbezogenen Angeboten in der Freizeitstätte. Nur unter bestimmten Umständen kann es Freizeitstätten geben, die keine schulbezogenen Angebote durchführt.¹

Für das Szenario, das eine Trennung der Angebote (OKJA und schulbezogene Angebote) skizzierte, fanden sich kaum Stimmen.

Die Empfehlungen der Begleitgruppe gingen daher in 2 Richtungen. Der KJR als Träger solle sich auf zwei Modelle konzentrieren:

¹ Diese Umstände sind:

- Wenn kein lokaler Bedarf besteht
- Wenn es die personelle Situation nicht zulässt
- Wenn keine räumliche Nähe vorhanden ist

MODELL 1

„Satellitenmodell“ - Anbindung der schulbezogenen Angebote über ein eigenes Teilteam in der Freizeitstätte

- ✓ OKJA-Mitarbeiter/innen sowie Mitarbeiter/innen in schulbezogenen Angeboten kooperieren in eigenständigen Teams/Teamstrukturen. Schnittmengen gibt es bei
 - Leitung
 - Zielgruppe
 - Angeboten
 - räumlichen Ressourcen
 - personellen Ressourcen
- ✓ Es ist sinnvoll, eine/n OKJA-Mitarbeiter/in eng(er) an die schulbezogenen Angebote anzubinden (Mittagsbetreuung, Projekte...)
- ✓ Wichtig sollte die Zusammenarbeit über Projekte sein
- ✓ Projekte der schulbezogenen Angebote sollten auch in der Freizeitstätte durchgeführt werden, Lehrer/innen sollten dazu eingeladen werden
- ✓ Sinnvoll bzw. denkbar wäre ein gemeinsamer Beirat
- ✓ Eine zeitliche Schnittmenge (z.B. gemeinsamer Klausurtag) muss vorhanden sein

Bei diesem Modell sind folgende Aspekte zu klären

- ✓ Wie geht man mit den unterschiedlichen Zeitstrukturen (vormittags vs. nachmittags) um?
- ✓ Stärkere Qualifizierung der Einrichtungsleitung im Bereich schulbezogene Angebote
- ✓ Stellvertretung/ Sprecherrolle (für das Teilteam)
- ✓ Ressourcen bzw. Vergütung der Einrichtungsleitung
- ✓ Klärung, welche Infos aus den beiden Bereichen jeweils für das andere Team relevant sind

MODELL 2

„Wir sind ein Team“ - die Mitarbeiter/innen der schulbezogenen Angebote sind in das Team der Freizeitstätte (weitgehend) eingebunden

- ✓ Es gibt Mitarbeiter/innen, die in beiden Bereichen arbeiten
- ✓ Es gibt Mitarbeiter/innen, die in beiden Bereichen Projekte durchführen
- ✓ Es gibt regelmäßige Teamsitzungen, in denen Themen aus beiden Bereichen besprochen werden
- ✓ Ein hohes Maß an gemeinsamer Identifizierung mit den schulbezogenen Angeboten und OKJA-Angeboten ist vorhanden
- ✓ Die Einrichtungsleitung ist, wenn notwendig, regelmäßig an der Schule
- ✓ Es gibt viele gemeinsame Zeiten/ Projekte/ Events Schule + Freizeitstätte

Bei diesem Modell sind folgende Aspekte zu klären

- ✓ Zeiteinteilung der Einrichtungsleitung aufgrund unterschiedlicher Zeitstrukturen

- ✓ Stellvertretung in größeren Einrichtungen
- ✓ Stärkere Qualifizierung der Einrichtungsleitung, Hospitation der Mitarbeiter/innen
- ✓ Zuschaltung von Zeitressourcen bei der Implementierung (für die Dauer von 2 Jahren) oder wenn schwierige Schulleitung. Springer/innen könnten hier entlasten
- ✓ Erlaubte Rahmenbedingungen für eine enge Kooperation (JaS)

Das auf dem Workshop abgelehnte Alternativmodell, dass die weitgehende Trennung von Freizeitstätte und schulbezogenen Angeboten vorsieht wurde aber *als Option weiter mitgedacht und zu einem späteren Zeitpunkt in der Begleitgruppe nochmals ausführlich diskutiert*. Dazu hat die Begleitgruppe einen „Blick über den Gartenzaun“ vorgenommen und die Strukturen des *Kinderschutz e.V. München* sowie des *Kreisjugendring München-Land* gesichtet. Der Kinderschutz e.V. hat mit der *Krepe* eine Versäulung im Bereich Soziale Arbeit an Schulen geschaffen, wohingegen der Kreisjugendring München-Land den sozialräumlichen Ansatz verfolgt, bei dem schulbezogene Angebote den sozialräumlichen Gesamtleitungen unterstellt sind. Eine Versäulung der schulbezogenen Angebote im KJR München-Stadt wurde im Verlauf des Prozesses zwar immer wieder mitgedacht, dennoch aber an keiner Stelle mehrheitlich favorisiert, da sich der sozialräumliche Ansatz und die Anbindung der schulbezogenen Angebote an die Freizeitstätte an sehr vielen Stellen als die praktikabelste und aktuell sinnvollste Variante herauskristallisierte. Die Begleitgruppe sprach sich also generell dafür aus, an der **Organisationsstruktur des KJR München-Stadt keine Änderungen vorzunehmen und den Bereich der Schulkooperationen weiterhin als Schwerpunkt bei der AL OKJA Mitte anzusiedeln**.

2. AF 2: Analyse der KJR-internen Verwaltungs- und Steuerungsprozesse und Schnittstellen

Für dieses Arbeitsfeld wurde eine Arbeitsgruppe bestehend aus 7 Mitgliedern der Begleitgruppe eingerichtet, die sich überwiegend der Prozessanalyse und –optimierung widmete. Zudem wurden Ressourcenfragen, die interne Kommunikations- und Entscheidungsstruktur sowie die Frage von Leitung und deren Bezahlung thematisiert.

Prozesse

Für die Prozessanalyse wurde zunächst der gesamte Ablauf einer schulbezogenen Maßnahme von ***Ausschreibung über Stellenbesetzung über Berichtswesen bis hin zur Beendigung einer Maßnahme*** in 18 Teilprozesse zerlegt und bewertet. Die Teilprozesse mit höchster Fehlerbehaftung und Komplexität wurden anschließend in mehreren Sitzungen analysiert.

Die Abbildungen der analysierten **Prozesse** sind im Kapitel Übersichten zu finden. Dies waren im Einzelnen der

- **Gesamtprozess**

sowie die Teilprozesse

- **Stellenbesetzungsprozess**
- **Zwischenzeit Ausschreibung-Zusage**
- **Berichtswesen JADE**
- **Berichtswesen JaS**

Bei der Analyse der Prozesse wurden an mehreren Stellen Lösungen oder Verbesserungen erarbeitet, die im Folgenden exemplarisch dargestellt werden:

Beispiel: Stellenbesetzungsprozess

Um Klarheit beim Stellenbesetzungsprozess herzustellen was die **Qualifikationen von Bewerber/innen** anbelangt, wurde ein Qualifikationsleitfaden ausgearbeitet und verschriftlicht. Er wurde allen Beteiligten im Intranet zugänglich gemacht.

Qualifikationsleitfaden bei der Stellenbesetzung schulbezogener Projekte				
Projekt	Dienstbezeichnung	Ausbildung	Berufserfahrung	Sonstiges
JaS	päd. Mitarbeiter/innen	Sozialpädagoge/e/in	1-2 Jahre	
	päd. Mitarbeiter/innen	Diplom Pädagog/e/in	einschlägige Berufserfahrung mit der Zielgruppe in der Jugendhilfe oder Nachweis des Studienschwerpunktes "Soziale Arbeit"	Genehmigung der Reg.von Obb, Anfrage durch Projektstelle schubz.
	päd. Mitarbeiter/innen	Bachelor of Arts Pädagogik oder Erziehungswissenschaften	einschlägige Berufserfahrung mit der Zielgruppe in der Jugendhilfe oder Nachweis des Studienschwerpunktes "Soziale Arbeit"	nur mit Ausnahme-genehmigung und in begründeten Einzelfällen Genehmigung durch die Regierung von Oberbayern, Anfrage durch Projektstelle schubz.
SchSA	päd. Mitarbeiter/innen	Sozialpädagoge/in	1-2 Jahre	
	päd. Mitarbeiter/innen	Pädogge/in (MA)	einschlägige Berufserfahrung: Schulsozialarbeit, Heilpädagogik, Bezirkssozialarbeit, Ambulante Erziehungshilfe, OKJA	
JADE	päd. Mitarbeiter/innen	Sozialpädagoge/in	Erforderlich	ohne Berufserfahrung, wenn an der Schule ein/e weitere/r MA im Bereich schulbez. Arbeit eingesetzt ist
OGS	päd. Mitarbeiter/innen	i.d.R. Studium Soziale Arbeit ab dem 5. Semester		

	päd. Ergänzungskraft	Kinderpfleger/in, Erzieher/in im Anerkennungsjahr, Student/in der Sozialen Arbeit ab dem 3. Semester oder vergleichbare abgeschlossene Ausbildung		
	Honorarkräfte	Personen aus anderen Berufssparten mit entsprechender Vorerfahrung in vergleichbaren Hausaufgabenprojekten oder einschlägiger Nachweise von relevanten pädagogischen Schulungen, z.B. Juleika.		
Mittagsbetreuung	päd. Mitarbeiter/innen	i.d.R. Studium Soziale Arbeit ab dem 5. Semester		
	päd. Ergänzungskraft	Kinderpfleger/in, Erzieher/in im Anerkennungsjahr, Student/in der Sozialen Arbeit ab dem 3. Semester oder vergleichbare abgeschlossene Ausbildung		

Die Empfehlung der Begleitgruppe lautete, dass in Grenzfällen **die letztendliche Entscheidung der Qualifikationsfrage bei AL OKJA Mitte** liegen soll.

Beispiel: Berichtswesen

Die Prozessanalyse des **Berichtswesens JADE** zeigte folgende Probleme auf:

- ✓ Die Aufforderung durch das Stadtjugendamt erfolgt zu spät
- ✓ Die Vorlagen kommen zu spät
- ✓ Den JADE –Mitarbeiter/innen steht wenig Zeit zur Verfügung
- ✓ Die meisten Berichte werden gleichzeitig im Oktober fällig
- ✓ Die neuen Fachkräfte können die Fristen oftmals nicht einhalten
- ✓ Das Stadtjugendamt nimmt die Schulen nicht in die Verantwortung

Der **Lösungsvorschlag für das Berichtswesen** der Begleitgruppe lautete

→ **generelle Reduktion der Dokumentation** und/oder

→ **Veränderung der Fristen**

Die Reduktion der Dokumentation kann als langfristiges Ziel nur im Trägerverbund angegangen und gelöst werden. Ein **Fristenplan für alle Berichte im Bereich der Schulkooperationen** wurde erstellt und im Intranet eingestellt (vgl. hierzu Kapitel Übersichten).

Weiter wird beim **Berichtswesen JaS** eine **unterjährige Steuerung** vorgeschlagen. Bei der eng gefassten JaS-Konzeption ist ein Halbjahresbericht anzustreben, um bessere Steuerung gewährleisten zu können.

Weiter wird als langfristiges Ziel vorgeschlagen, **weg vom Zuschuss hin zum Abschluss von Verträgen** im Bereich der schulbezogenen Angebote zu kommen. Auch dieses Ziel muss gemeinsam im Trägerverbund bearbeitet werden.

Weitere Strukturklärungen

Zusätzlich zu den Prozessen wurden in diesem Arbeitsbereich auch noch folgende Themen behandelt

a) der interne Kommunikations- und Entscheidungsweg

b) die für die Steuerung notwendigen Ressourcen

c) die Frage von Leitung/Stellvertretung und Bezahlung

Der **Kommunikationsweg** bei verschiedenen Prozessen im Bereich der schulbezogenen Angebote wurde diskutiert. Hintergrund war die von außen gesetzte sehr komplexe und keineswegs widerspruchsfreie Förderstruktur und eine daraus entstehende kaum lösbare Belastung v.a. der Abteilungsleitungen.

Eine **Kommunikationsmatrix** wurde daraufhin in der Begleitgruppe entwickelt und schriftlich fixiert sowie mit den Abteilungsleitungen abgestimmt. Die vorliegende pragmatische Lösung wurde gegenüber dem klassisch hierarchischen Modell favorisiert. Einerseits sind dadurch Entlastungen möglich, andererseits wird deutlich wie wichtig eine stärkere Qualifizierung von Einrichtungs- sowie Abteilungsleitungen zum schulbezogenen Bereich ist.

Im Kern bedeutet dies, dass die Leitung von OKJA Mitte (Frau Heiler) bei allen fachbezogenen Fragen der schulbezogenen Angebote die Entscheidungskompetenz hat. Das x in der Matrix markiert, wer zu dem jeweiligen Aspekt direkt einbezogen wird. Ein in Klammern gesetztes x bedeutet, dass diese Bereiche/Personen in bestimmten Fällen, d.h. wo sinnvoll mit hinzu gezogenen werden können.

Matrix Kommunikationsweg					
	Bericht	Einstellung	Jahresplanungs-gespräche	Konflikte	Konzeption
AL OKJA Mitte (Frau Heiler) Fachstelle schubz (Frau Feige)	x	cc	-	(x)**	x
Personalabteilung	-	x	-	-	-
Abteilungsleitungen	cc	x	cc*	(x)	x
Einrichtungsleitungen	cc	x	x	x	x
Schulbezogene Mitarbeiter/innen	x	(x)	x	x	x
<p>* 1 x jährlich an einer Einrichtung teilnehmen ** vertiefte Fragen zum pädagogischen Konzept</p>					

Weiter wird vorgeschlagen, die **Personalabteilung personell aufzustocken**, um den zusätzlich durch die Schulkooperationen entstandenen Aufwand in Personalverwaltung sowie Personalentwicklung bewerkstelligen zu können.

Weiter wird vorgeschlagen zu prüfen, der **Abteilung OKJA Mitte für den Schwerpunkt Schulkooperationen zusätzliche Ressourcen** zur Verfügung zu stellen.

Weiter wird vorgeschlagen, Einrichtungs- und Abteilungsleitungen **stärker zu qualifizieren**. Zuständig für die **Dienst- und Fachaufsicht der Mitarbeiter/innen der schulbezogenen Angebote** soll weiterhin Einrichtungs- bzw. Abteilungsleitung sein. Lediglich bei Unklarheiten in fachlichen Fragestellungen soll AL OKJA Mitte konsultiert werden.

Um Transparenz und Klarheit zu schaffen, was die Aufgaben und Kompetenzen von AL OKJA Mitte und der zugeordneten Fachstelle schubz anbelangen, wurde ein **Aufgaben- bzw. Kompetenzprofil für die beiden Stellen** entwickelt. Die Übersicht ist allen Mitarbeiter/innen in den schulbezogenen Angeboten im Intranet zugänglich. (siehe Kapitel Übersichten).

Eng verknüpft mit der Anbindung der schulbezogenen Angebote an die Freizeitstätte und die damit verbundene zusätzliche Belastung wurde über Vergütungsaspekte für Einrichtungsleitungen nachgedacht. Die Begleitgruppe hat daher vorgeschlagen, **Vergütungsanreize für Einrichtungsleitungen mit komplexen Aufgaben und hohen Mitarbeiter/innen-Zahlen** zu prüfen. Folgendes Modell wurde erarbeitet:

	FZS	FZS + schulbezogene Angebote an 1 Schule	FZS + schulbezogene Angebote an mehr als 1 Schule
Zahl der Mitarbeiter_innen ↑ 2,5	S15	+ Differenz zu S17	+ B (Std., Verw., Honorarstd.)
	S15	+ A	+ B
	S12	+ Differenz zu S15 für Dauer	
	→ Komplexität		

Die Begleitgruppe wurde zudem von der Geschäftsleitung gebeten zu prüfen, ob man Einrichtungsleitungen mit schulbezogenen Angeboten nicht nur monetär besser auszustatten, sondern deren Aufgabenkomplexität **auch begrifflich abbilden könnte**. Diskutierte Vorschläge in der der Begleitgruppe für **Funktionsbezeichnungen solcher Einrichtungsleitungen** waren:

- *Gesamtleitung*
- *Regionalleitung (Kinder- und Jugendtreff / Kinder- und Jugendtreff + schbA)*
- *Leitung + Zusatzbezeichnung*

Da in der Begleitgruppe keiner der Vorschläge als befriedigend angesehen wurde, gab es zu dieser Frage kein Votum.

3. AF3: Analyse des Standings der KJR-Angebote in den Schulen

Um das Image des Trägers Kreisjugendring München-Stadt einerseits sowie die Zufriedenheit mit schulbezogenen Angeboten andererseits an den Schulen abzufragen, bereitete eine Arbeitsgruppe bestehend aus Mitgliedern der Begleitgruppe folgenden Interview-Leitfaden vor.

Interview-Leitfaden:

- *Können Sie sich noch erinnern, ob Sie in die Entscheidung wer an Ihrer Schule Träger des schulbezogenen Angebots wurde, einbezogen waren?*
- *Waren Sie überrascht, dass der KJR ein solcher Träger ist? Kennen Sie noch andere Träger?*
- *Wenn es eine bewusste Entscheidung für den KJR als Träger gab: Wenn ja, warum haben Sie den KJR als Träger gewählt?*
- *Was wissen Sie über den KJR als Träger und über weitere Angebote? Kennen Sie die Anbindung der Maßnahmen an die lokale Freizeitstätte?*
- *Welche Erwartungen haben Sie generell an den Träger der schulbezogenen Maßnahme an Ihrer Schule?*
- *Welche Erfahrungen haben Sie mit dem KJR über die schulbezogenen Angebote hinaus? Gibt es da welche? Wenn ja, wie sehen diese aus?*
- *Wie hat sich das schulbezogene Angebot aus Ihrer Sicht entwickelt?*
- *Was hat sich gut entwickelt, was müsste noch weiterentwickelt/ intensiviert bzw. verändert werden?*
- *Wie wichtig sind das/die Angebot/e für die Schülerinnen und Schüler?*
- *Was bräuchten die Schülerinnen und Schüler über das Angebot hinaus? Wenn Sie daraus einen Bedarf ableiten sollten: Welche weiteren Angebote würden Sie sich noch wünschen? Wie würde eine ideale Form der Begleitung und Unterstützung durch Schulsozialarbeiter aussehen?*
- *Welche Form der weiteren Kooperationen (evtl. auch auf die Freizeitstätte bezogen) wünschen Sie sich?*

Die Interviews wurden von Benedikt Kämmerling, Jiri Kadlec sowie Dr. Straus und Dr. Heiland mit Schulleitungen an fünf Schulen durchgeführt, die mit dem KJR Schulkooperationen eingegangen sind. Die Interviewer berichteten ihre Ergebnisse bei einem Workshop im Februar 2014. Zusammenfassend waren die Ergebnisse folgende:

☺ Der KJR hat einen guten Ruf

☺ Die Schulen machen gute Erfahrungen mit dem KJR

- ☺ Zum Teil entscheiden sich die Schulen bewusst für den KJR als Träger
 - ☺ Der Träger kennt die Kinder und hat einen besseren Zugang zum Jugendamt
 - ☺ Kurze Wege und schnelle „Greifbarkeit“ durch naheliegende Freizeitstätte
 - ☺ ☹ Die Fehlende Weisungsbefugnis der Schule wird zwiespältig gesehen
 - ☹ Die Schulen haben generell wenig Infos über den Träger und dessen Strukturen
- ➔ Auffallend in allen Interviews war die Betonung **der kurzen Wege und die schnelle Verfügbarkeit/Greifbarkeit** durch die nahegelegene Freizeitstätte

Bereits im **Jahr 2012 machten Frau Heiler und Frau Feige eine Rundfahrt und besuchten acht der KJR-Partnerschulen**. Auch hier fiel das Fazit überwiegend positiv aus:

- ☺ Die Schulkooperationen sind eine Entlastung für die Schule
- ☺ Es gibt Synergien mit den naheliegenden Freizeitstätten
- ☹ Die Schulen haben wenig Infos über den Träger
- ☺ ☹ Die Dienst- und Fachaufsicht wurde zwiespältig gesehen

4. AF4: Entwicklung einer Vision/Perspektive 2020

Die Perspektive des Kreisjugendring München-Stadt im Bereich der schulbezogenen Angebote kam im Laufe des Prozesses immer wieder auf, insbesondere die Frage wie stark der Träger eine Expansion in diesem Aufgabengebiet vorantreiben sollte. Der Geschäftsführende Ausschuss hatte im September 2013 dem Vorschlag der Begleitgruppe zugestimmt, einen Visionsworkshop am 21. Oktober durchzuführen. Nach einem Blick in die Vergangenheit und auf die Gegenwart wurden drei Gruppen gebildet, die aus drei unterschiedlichen Perspektiven (OKJA, Schulbezogene Angebote, OKJA und schulbezogene Angebote) jeweils eine eigenen Vision 2020 entwickelten. In einem weiteren Schritt wurden Elemente der verschiedenen Visionen zu einer gemeinsamen Vision 2020 zusammengeführt. Zusammenfassend lassen sich folgende Ergebnisse anführen:

- Die Freizeitstätten haben ein klares Profil und erreichen alle Kinder und Jugendlichen im Sozialraum
- Die Freizeitstätten sind attraktiv und gut ausgestattet

- Schule ist einer unserer Partner. Wir arbeiten auf Augenhöhe zusammen und erkennen uns gegenseitig an
- Unsere Leitlinien sind weiterentwickelt
- Es gibt 5-Jahres-Verträge im Bereich der Schulkooperationen, die Konzepte sind stabil, Schulsozialarbeit hat sich fachlich durchgesetzt
- Die Schule entwickelt gemeinsam mit dem Jugendhilfeträger ein gemeinsames pädagogisches Konzept, auch werden gemeinsame Fortbildung entwickelt und absolviert
- Der KJR führt Pilotprojekte durch und beeinflusst durch seine hohe Fachlichkeit die Fachszene
- Schule und Jugendhilfe werden zusammen gedacht. Die Bildungskompetenz von Jugendhilfe ist anerkannt und wird als wichtige Ergänzung von Schule gesehen
- Die Förderprogramme sind vereinfacht und stabil
- Die Vielfalt unserer Angebote und positiven Arbeitsbedingungen machen den KJR als Arbeitgeber attraktiv
- Schule und Freizeitstätte werden zu einem wichtigen Lebens- und Lernort für Kinder und Jugendliche

Die Ergebnisse sollen in einem Positionspapier abgebildet werden.

IV. Zusammenfassung und Ausblick

Der Organisationsentwicklungsprozess im Bereich der Schulkooperationen hat generell die bestehenden Strukturen und Abläufe im Kreisjugendring München-Stadt bestätigt, wenngleich auch an einigen Stellschrauben Änderungen empfohlen wurden. An der Organisationsstruktur und der sozialräumlichen Ausrichtung sowie Anbindung der schulbezogenen Angebote an die Freizeitstätten soll zunächst keine Änderung vorgenommen werden. Auch die Konstellation mit einer Fachstelle „Schulbezogene Angebote“ hat sich als äußerst positiv erwiesen. Bei komplexen Abläufen wurden Lösungen erarbeitet und kommuniziert, um die Transparenz im Kreisjugendring München-Stadt zu erhöhen und die Zuständigkeiten klar zu definieren. Um diese Transparenz fortlaufend zu gewährleisten, werden alle Ergebnisse des Organisationsentwicklungsprozesses im Intranet eingestellt. Einige Prozesse sind noch nach Abschluss des OE-Prozesses intern zu analysieren. Einige Empfehlungen der Begleitgruppe lassen sich nur im Trägerverbund und mit langfristiger Perspektive angehen. Die Zuschaltung von zusätzlichen Ressourcen an der ein oder anderen Stelle muss einer finanziellen Prüfung unterzogen werden.

In der Abschlussveranstaltung am 25.06.2014 kommentierte Geschäftsführer Franz Schnitzlbaumer die Ergebnisse der Organisationsentwicklung folgendermaßen:

- *Gründliche und detaillierte Durchleuchtung des Arbeitsbereiches mit zahlreichen Verbesserungsvorschlägen.*
- *Die insgesamt recht positiven Ergebnisse werden mit Handlungsempfehlungen dem Vorstand im Juli 2014 vorgelegt. Anschl. schriftliche Veröffentlichung.*
- *Empfehlungen mit finanziellen, tarifrechtlichen bzw. gesetzlichen Konsequenzen müssen auf Finanzierung hin geprüft werden bzw. mit dem Personalrat besprochen werden (Finanzierungs- bzw. Umsetzungsvorbehalt).*
- *Organisatorische Konsequenzen auf der Ebene der der Einrichtungsleitung betreffen nicht nur Fragen der Qualitäts- bzw. Personalentwicklung, sondern auch die Frage der Stellenbezeichnung (Funktionsumfang der Stelle). Auch diese Frage muss noch geklärt werden.*

Der Geschäftsführer stellte hierzu einen Maßnahmenplan vor, der dem Vorstand in der Sitzung am 24.Juli zum Beschluss vorgelegt wird:

Umsetzung Ergebnisse OE Schulkooperationen		
<u>Maßnahme</u>	<u>Verantwortlich</u>	<u>Zeitschiene</u>
Analyse der noch fehlenden Teilprozesse	Referentin GF	bis Ende 2014
Stellenzuschaltung im Bereich Personalabteilung	GF	bis Ende 2014
Zusätzliche Ressourcen AL OKJA Mitte für den Schwerpunkt Schulkooperationen	GF	bis Ende 2014
Anpassung der Vergütung für Einrichtungsleitungen mit Schulkooperationen	GF	wird mit dem Personalrat besprochen
Funktionsbezeichnung von Einrichtungsleitungen	GF	zusammen mit Anpassung Vergütung, baldmöglichst
Qualifizierung der EL`s / AL `s, außerdem Klärung Inhalte JaS-Grundkurs	AL OKJA Mitte/ <u>schubz</u>	Qualifizierungsbedarf wird in 2014 ermittelt, <u>JaS</u> zeitnah
Perspektive 2020 - Entwicklung einer Position	GF/Vorstand	Vorstandsklausur im Oktober
Bildung eines Trägerverbunds für einzelne Themen	GF/GA	jeweils nach Bedarf
Beschluss im Vorstand und Veröffentlichung des Abschlussberichts	GF	Juli/August 2014
Dokumentation im Intranet und fortlaufende Aktualisierung	Referentin GF	ab August 2014

V. Schlussbemerkung und Dank

Der Organisationsentwicklungsprozess wäre ohne das Engagement vieler KJR-Mitarbeiter/innen nicht möglich gewesen. Daher gilt ein ganz besonderer Dank den Mitgliedern der Begleitgruppe, die sehr viel Zeit aufgewendet haben und ihre wertvollen Erfahrungen und Ideen in den Prozess haben einfließen lassen. Auch ihren Teams gebührt besonderer Dank, da diese den Arbeitsausfall ihrer Begleitgruppenmitglieder kompensieren mussten. Auch all denjenigen, die sich im Rahmen des Kick-Off-Treffens oder im Rahmen von Workshops beteiligt haben, sei Danke gesagt. Sie alle haben durch ihre Unterstützung und ihr Know-How dazu beigetragen, dem Prozess eine Richtung zu geben und realistische Ergebnisse zu erzielen. Nicht zuletzt danken wir unseren Kooperationschulen, ganz besonders auch denen, die sich für die Interviews zur Verfügung gestellt haben.

VI. Anhang mit Übersichten