



Organisationsuntersuchung im Fachdienst Schul- und Kulturwesen - Darstellung der Ergebnisse

VO/2022/465 öffentlich <i>FB 3 Jugend und Familie</i>	Mitteilungsvorlage öffentlich Datum: 05.09.2022 Ansprechpartner/in: Bearbeiter/in: Thomas Voerste

Datum	Gremium (Zuständigkeit)	Ö / N
21.11.2022	Ausschuss für Schule, Sport, Kultur und Bildung (Kenntnisnahme)	Ö
03.11.2022	Hauptausschuss (Kenntnisnahme)	Ö

Begründung der Nichtöffentlichkeit

Sachverhalt

1. Begründung der Nichtöffentlichkeit:

Entfällt

2. Sachverhalt:

Über die Planungen zur Organisationsuntersuchung im Fachdienst Schul- und Kulturwesen berichtete die Verwaltung dem Hauptausschuss bereits (VO/2022/352). Die Untersuchung wurde in der 35. KW abgeschlossen. Mit dieser Vorlage berichtet die Verwaltung von den Ergebnissen.

Was waren die Ziele der Organisationsuntersuchung?

- Die Struktur des Fachdienstes ist überprüft und optimiert
- Die Aufgabenverteilung innerhalb des Fachdienstes ist transparent, effektiv und effizient geregelt
- Es gibt eine Digitalisierungsstrategie für den Fachdienst

Wie verlief die Untersuchung?

Die Beraterinnen und Berater der Firma DICIDE führten zunächst Gespräche mit den Führungskräften, um den Rahmen für die Untersuchung festzulegen. Danach kam es zu Einzelgesprächen mit allen Mitarbeitenden über ihre Aufgaben, Stärken und Herausforderungen. Neben qualitativen Fragestellungen wurden auch Mengengerüste erhoben, insbesondere um Aussagen zum Personalbedarf treffen zu können. Vertieft wurden die Erkenntnisse dieser Gespräche in kleinen Workshops.

Zu welchen Ergebnissen kommt die Organisationsuntersuchung?

Der Fachdienst verfügt nach Auffassung der Untersuchenden über eine sehr motivierte und engagierte Belegschaft. Nur so sei es in den vergangenen Monaten und Jahren möglich gewesen, die Herausforderungen durch stetig wachsende Aufgaben (z.B. bei der Digitalisierung der Schulen oder in der Personalsachbearbeitung der unteren Schulaufsicht) und längere Vakanzen auf der Leitungsebene weitgehend zu bewältigen. Nachteilig hat sich diese Entwicklung der Vergangenheit auf die Funktionalität des Fachdienstes und die Belastung der Mitarbeitenden ausgewirkt. Wesentliche Handlungsempfehlungen im Überblick:

- Schaffung von Standards und Rahmenbedingungen: als wesentlicher Punkt wird die Einführung eines einheitlichen Dateimanagements empfohlen. Es werden auch Hinweise zur Verbesserung der Kommunikation innerhalb des Fachdienstes identifiziert.
- Anpassung der Organisationsstruktur: es wird die Schaffung einer Fachgruppe „Schulträgerangelegenheiten“ empfohlen um die viel zu hohe Leitungsspanne der Fachdienstleitung (1:52) zu reduzieren.
- Durch eine verbesserte Strukturierung von Prozessen sollen intransparente Strukturen aufgelöst, Zuständigkeiten klargestellt und Grundlagen zur Identifikation individueller Prozessoptimierungen geschaffen werden

Identifiziert die Organisationsuntersuchung Personalbedarfe?

Folgende Personalbedarfe identifiziert die Untersuchung:

- Schaffung einer Fachgruppe Schulträgerangelegenheiten zur Reduzierung der viel zu hohen Leitungsspanne der Fachdienstleitung
- Schaffung einer zusätzlichen Stelle in der Personalsachbearbeitung der unteren Schulaufsicht auf Grund massiv gestiegener Fallzahlen (Anstieg der Fallzahlen seit 2017 um über 1148 Fälle bzw. 54%)
- Erhalt der zusätzlichen Stelle für die Bearbeitung von Aufgaben im Zusammenhang mit Fragen der Digitalisierung von Schulen (Stelle existiert bereits mit KW-Vermerk 2023)

Eine differenzierte Darstellung der Ergebnisse entnehmen Sie bitte der Abschlussdokumentation in der Anlage.

Relevanz für den Klimaschutz

Finanzielle Auswirkungen
Relevanz für den Klimaschutz:

Entfällt

Finanzielle Auswirkungen:

213.800€ für Personalmehraufwand

Anlage/n:

1	2022-09-06_FB3_Schul-und-Kulturwesen_Abschluss_Lösungsphase-Update
2	Entwurf IV Masterplan zur Umsetzung der Ergebnisse der Orgauntersuchung



So arbeiten wir morgen!

Update

Organisationsuntersuchung

FB 3 – Schul- und Kulturwesen

Abschluss der Lösungsphase, 06.09.2022



Kreis
Rendsburg-Eckernförde


DICIDE
So arbeiten wir morgen

Vorwort

Einleitung und ein Danke für die Zusammenarbeit

Sehr geehrte Frau Kistner, sehr geehrter Herr Voerste,

in dieser Unterlage stellen wir Ihnen die individuellen Handlungsempfehlungen für die Organisationsuntersuchung im Fachdienst Schul- & Kulturwesen vor. Wir möchten uns vor allem für die angenehme und konstruktive Zusammenarbeit bedanken. Durch die Offenheit der Mitarbeitenden in den Interviews konnten wir relevante und geeignete Handlungsempfehlungen identifizieren. Beim Vorgehen und der Entwicklung der Lösungen haben wir stets den Grundsatz verfolgt:

Der Mensch steht im Mittelpunkt!

Entscheidend ist es nun, die nächsten Schritte in einem angemessenen Vorgehen durchzuführen, damit die Umsetzung der Handlungsempfehlungen der Organisationsuntersuchung nachhaltige Verbesserungen für die Mitarbeitenden des Fachdienstes mit sich bringt.

Hannah Mühlenbruch & Bo Lennart Andresen



Kreis
Rendsburg-Eckernförde



Ihr Team:



Hannah Mühlenbruch
Consultant Modern Work Concepts
E-Mail: hmuehlenbruch@dicide.de



Bo Lennart Andresen
Teamlead Modern Work Concepts
E-Mail: bandresen@dicide.de

Inhaltsverzeichnis

Aufbau der Lösungspräsentation



Kreis
Rendsburg-Eckernförde

DICIDE



Rückblick: Zielsetzung, Projektablauf und Zwischenergebnisse

Was wollten wir erreichen? Wie sind wir vorgegangen? Welche Zwischenergebnisse gab es?



Aufbau der Handlungsempfehlungen

Erläuterungen zur Aufbereitung der Handlungsempfehlungen



Handlungsempfehlungen im Detail

Vorstellung der einzelnen Handlungsempfehlungen



Nächste Schritte

Vorschlag für die nächsten Schritte

Zielsetzung

Was wollten wir erreichen



Kreis
Rendsburg-Eckernförde

DICIDE

Zielsetzung:

Die Zielsetzung der Organisationsuntersuchung war es, **individuelle Handlungsempfehlungen für den Fachdienst Schul- & Kulturwesen abzuleiten**, um ...

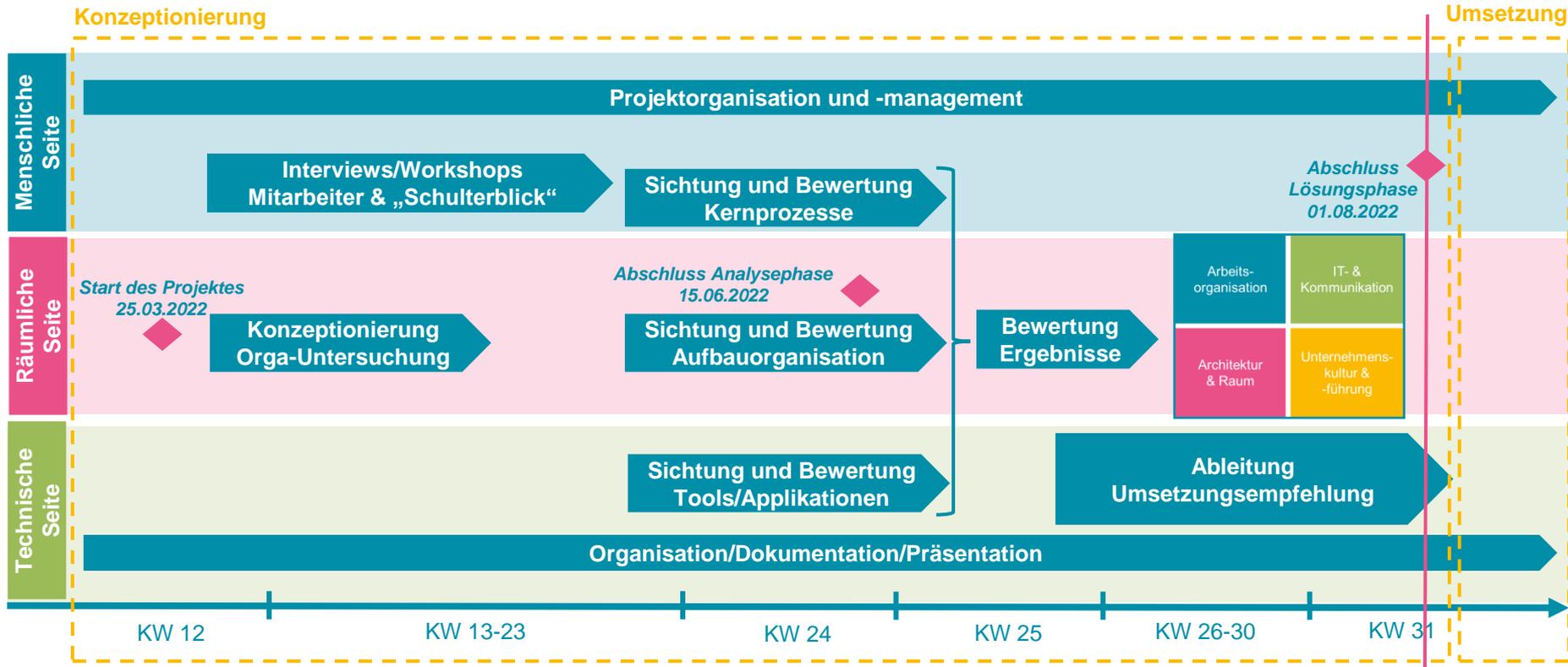
- ✓ die Mitarbeitenden im Fachdienst Schul- & Kulturwesen langfristig zu entlasten.
- ✓ die Zusammenarbeit zu optimieren und Komplexität zu reduzieren.
- ✓ die Effizienz und Produktivität zu steigern.

Projektlauf

Projektübersicht



Kreis
Rendsburg-Eckernförde



Projektlauf

Wie sind wir vorgegangen



Kreis
Rendsburg-Eckernförde

DICIDE



Interviews

Verstehen



Darstellung der Aufgabenbereiche

Transparenz schaffen



Bewertungsphase

Einordnen



Lösungsansätze

Konzeption



Projektlauf

Durchgeführte Interviews & besprochene Fragen



Kreis
Rendsburg-Eckernförde



Mit folgenden Mitarbeitenden haben wir Interviews geführt

Frau Bauer	Frau Clausen	Frau Engels	Herr Götz
Frau Jennert	Frau Kistner	Frau Lüer	Frau Pleß
Frau Skorsch	Frau Bening	Herr Engel	Frau Grigoleit
Frau Kanter	Frau Kunze-Petersen	Frau Peters	Frau Sendacki
Herr Will			

Ergänzend haben wir eine Online-Befragung der Schulkollegistinnen bereit gestellt

- Die Online-Befragung hat im ersten Schritt den Mehrwert des Einbezugs der Mitarbeitenden.
- Die Erkenntnisse aus der Befragung sind zum jetzigen Zeitpunkt nicht in die Organisationuntersuchung eingeflossen.

Projektlauf

Interview Leitfragen



Kreis
Rendsburg-Eckernförde



Aufgaben/Arbeitsschritte

- Position, Aufgabenbereich
- Was sind Ihre Tätigkeiten?
- Wie sieht ein üblicher Tagesablauf aus?



Schnittstelle

- Mit wem arbeiten Sie regelmäßig zusammen?
- Wer nutzt die Informationen?
- Bestehen weitere Abhängigkeiten?



Werkzeuge

- Mit welchen Tools arbeiten Sie regelmäßig?
- In welcher Form kommen Informationen bei Ihnen an?
- Wo und wie dokumentieren Sie Ergebnisse?



Herausforderungen

- Wo sehen sie Herausforderungen?
- Zeitlich, Zuständigkeiten, Informationsfluss, etc.?

Projekttablauf

4 Bereiche für modernes Arbeiten



Kreis
Rendsburg-Eckernförde



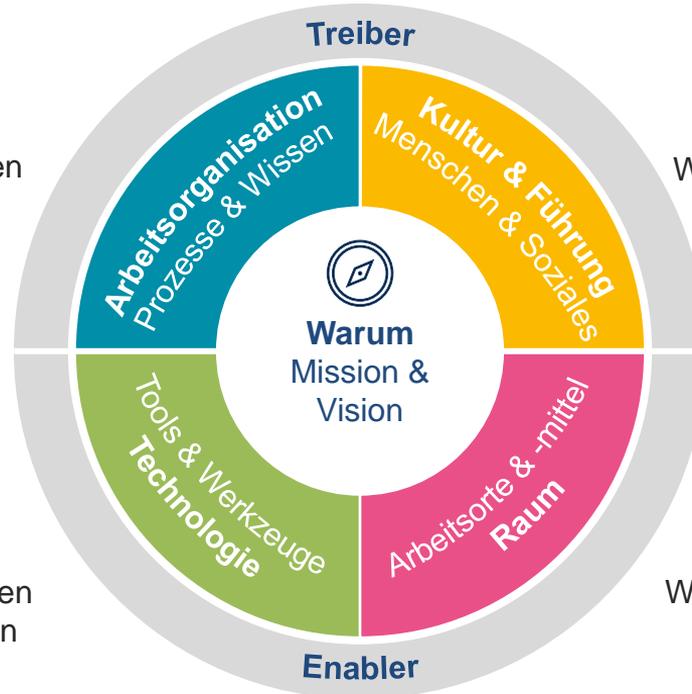
Was

Welche formellen und informellen Aufgaben werden in welchen Arbeitsabläufen bewältigt?



Womit

Mit welchen analogen und digitalen Hilfsmitteln werden die Aufgaben bewältigt?



Wie

Wie wird im Unternehmen gearbeitet und wie wird geführt?



Wo

Wo und in welcher Arbeitsumgebung wird gearbeitet?

Zwischenergebnis der Analysephase

Herausforderungen und ihrer Auswirkungen



Kreis
Rendsburg-Eckernförde

DICIDE

Herausforderungen

- Doppel-/Dreifachstrukturen in der Dokumentenstruktur
- Vertretungsregelungen
- Ad hoc Anfragen
- Standards und Vorlagen
- Dauerhafte Erreichbarkeiten
- Mehraufwand durch Krise(n)

- Datei-/Dokumentenmanagement
- Digitale Ordnerstruktur
- Kopers System Nutzung
- H+H Programm Nutzung
- Zugriff auf Scanner/Kopierer

- Kommunikationsstruktur
- Konstanz in der Führung
- Entscheidungsprozesse
- Entwicklungsgespräche
- Interner Austausch
- Führungsspanne
- Personalschlüssel
- Fachliche vs. Organisatorische Führung

- Kein eigener Raum für Ausbildungscoordination
- Räumliche Trennung des Bereiches
- Personalsachbearbeitung

Auswirkungen

- Intransparenz
- Misstrauen
- Erhöhte Komplexität
- Erhöhter Zeitaufwand
- Erhöhter Ressourcenverbrauch
- Unzufriedenheit
- Kein übergreifendes Wir-Gefühl

Hohe Arbeitsbelastung

Hoher Krankheitsstand

Effizienzverlust

Inhaltsverzeichnis

Aufbau der Lösungspräsentation



Kreis
Rendsburg-Eckernförde

DICIDE



Rückblick: Zielsetzung, Projektablauf und Zwischenergebnisse

Was wollten wir erreichen? Wie sind wir vorgegangen? Welche Zwischenergebnisse gab es?



Aufbau der Handlungsempfehlungen

Erläuterungen zur Aufbereitung der Handlungsempfehlungen



Handlungsempfehlungen im Detail

Vorstellung der einzelnen Handlungsempfehlungen



Nächste Schritte

Vorschlag für die nächsten Schritte

Aufbau der Handlungsempfehlungen

Auswirkungen als Ausgangspunkt



Kreis
Rendsburg-Eckernförde

DICIDE

Herausforderungen

- Doppel-/Dreifachstrukturen in der Dokumentenstruktur
- Vertretungsregelungen
- Ad hoc Anfragen
- Standards und Vorlagen
- Dauerhafte Erreichbarkeiten
- Mehraufwand durch Krise(n)

- Datei-/Dokumentenmanagement
- Digitale Ordnerstruktur
- Kopers System Nutzung
- H+H Programm Nutzung
- Zugriff auf Scanner/Kopierer

- Kommunikationsstruktur
- Konstanz in der Führung
- Entscheidungsprozesse
- Entwicklungsgespräche
- Interner Austausch
- Führungsspanne
- Personalschlüssel
- Fachliche vs. Organisatorische Führung

- Kein eigener Raum für Ausbildungscoordination
- Räumliche Trennung des Bereiches
- Personalsachbearbeitung

Auswirkungen

- Intransparenz
- Misstrauen
- Erhöhte Komplexität
- Erhöhter Zeitaufwand
- Erhöhter Ressourcenverbrauch
- Unzufriedenheit
- Kein übergreifendes Wir-Gefühl

Hohe Arbeitsbelastung

Hoher Krankheitsstand

Effizienzverlust

Aufbau der Handlungsempfehlungen

Erarbeitung von Zielen



Kreis
Rendsburg-Eckernförde



Auswirkungen der Herausforderungen:

- Intransparenz
- Misstrauen
- Erhöhte Komplexität
- Erhöhter Zeitaufwand
- Erhöhter Ressourcenverbrauch
- Unzufriedenheit
- Kein übergreifendes Wir-Gefühl



Ziele, die wir, ausgehend von den Auswirkungen der Herausforderungen, mit den Handlungsempfehlungen erreichen wollen:

- 1 Komplexität reduzieren:** Komplexität entsteht durch viele verschiedene Faktoren und ist oft nicht ganz zu vermeiden. Trotzdem sollte so wenig Komplexität wie möglich entstehen. Ein effizientes Dokumentenmanagement, klare Verantwortlichkeiten oder Standards sind dazu geeignet.
- 2 Transparenz schaffen:** Für eine moderne Arbeitsumgebung gehört es dazu, die Mitarbeitenden über Entwicklungen und Veränderungen zu informieren und diese zu begleiten. Auch führt Transparenz bei Mitarbeitenden zu positiven Effekten wie Zufriedenheit und Motivation.
- 3 Ängste nehmen:** Damit die Mitarbeitenden ihre Aufgaben mit dem größtmöglichen Einsatz angehen, ist es entscheidend, ein Gefühl der Überforderung zu verhindern und damit Ängste zu nehmen. Die Mitarbeitenden müssen sich, für ihre Aufgaben, befähigt und unterstützt fühlen.
- 4 Wir-Gefühl fördern:** Durch ein gemeinsames Verständnis, wofür die tägliche Arbeit geleistet wird, entsteht bei Mitarbeitenden ein Gefühl von Zugehörigkeit und Motivation. Zudem ist ein Wir-Gefühl entscheiden, um Synergien z.B. durch Zusammenarbeit in der Organisation zu heben.
- 5 Aufwände reduzieren:** Durch zu viele Aufgaben entstehen Arbeitsaufwände, die von den Mitarbeitenden nicht mehr bewältigt werden können. Damit es nicht zur Frustration kommt, muss die Aufgabenlast des Einzelnen beachtet werden, um neu zu priorisieren oder zu entlasten.

Aufbau der Handlungsempfehlungen

Bewertung nach Zielen und Umsetzungsdauer



Kreis
Rendsburg-Eckernförde



Bewertung der Handlungsempfehlungen nach den Zielen:

- Die Bewertung zeigt an, in welchem Ausmaß die Handlungsempfehlung auf die jeweiligen Ziele einzahlt.
 - Die Skala geht von 0 bis 4 Punkten: Von geringem, zu ausgeprägtem Einfluss auf die Zielerreichung.
 - Die Bewertung dient vor allem als Unterstützung für eine Priorisierung der Handlungsempfehlungen.
- Komplexität reduzieren
 - Transparenz schaffen
 - Ängste nehmen
 - Wir-Gefühl fördern
 - Aufwände reduzieren

Bewertung der Handlungsempfehlungen nach der geschätzten Dauer der Umsetzung:

Kurzfristig:

Am Anfang der Handlungsempfehlungen stehen Ziele, die nach unserer Einschätzung relativ schnell Verbesserungen bringen würden.

Kurzfristig

Mittelfristig:

Nach den kurzfristig zu erreichenden Handlungsempfehlungen kommen Themen, die eher auf einer mittelfristigen Zeitspanne Ergebnisse liefern werden.

Mittelfristig

Langfristig:

Die Handlungsempfehlungen in dieser Kategorie sind eher als langfristige Projekte, aufgrund von Umfang und der Abhängigkeit von Dritten anzusehen.

Langfristig

Aufbau der Handlungsempfehlungen

Modulare Einteilung



Kreis
Rendsburg-Eckernförde



Für eine bessere Übersichtlichkeit und zur Darstellung der Abhängigkeiten zwischen einzelnen Handlungsempfehlungen haben wir vier Module entwickelt, in die sich die konkreten Handlungsempfehlungen einordnen lassen. Im Zuge der Umsetzung einzelner Handlungsempfehlungen können Synergien geschaffen werden, wenn Themen zusammen gedacht werden.

Modul 1

Standards einsetzen

Standards und einheitliche Rahmenbedingungen sind entscheidend für die Transparenz untereinander, für die Orientierung der Mitarbeitenden und damit für eine effiziente Verwaltung.

Modul 2

Anpassungen in der Organisationstruktur

Bei punktuellen Anpassungen in der Organisationsstruktur geht es vor allem um eine bessere Verteilung der anfallenden Aufgaben.

Modul 3

Miteinander im Team

Das Miteinander im Team kann durch Stellschrauben wie Kommunikation und eine räumliche Zusammensetzung gefördert werden.

Modul 4

Prozesse

Die Möglichkeiten für Verbesserungen in den Prozessen sind vielfältig. Hierfür bedarf es allerdings eines tieferen Detailgrades.

Modul 1 – Übersicht

Standards einsetzen



Kreis
Rendsburg-Eckernförde



Handlungsempfehlung	Komplexität reduzieren	Transparenz schaffen	Ängste nehmen	Wir-Gefühl fördern	Aufwände reduzieren	Umsetzungsdauer
Kalender freischalten	○ ○ ○ ○	● ● ○ ○	○ ○ ○ ○	● ○ ○ ○	● ○ ○ ○	kurzfristig
Meetings strukturieren	● ○ ○ ○	○ ○ ○ ○	○ ○ ○ ○	○ ○ ○ ○	● ● ● ○	kurzfristig
Fokuszeiten einführen	○ ○ ○ ○	● ○ ○ ○	● ○ ○ ○	○ ○ ○ ○	● ● ● ○	kurzfristig
Regeln für Mobiles Arbeiten	○ ○ ○ ○	● ● ○ ○	● ● ○ ○	● ● ○ ○	● ● ○ ○	kurzfristig
Leitfaden für Vertretungen und Übergaben	● ○ ○ ○	● ○ ○ ○	○ ○ ○ ○	● ● ○ ○	● ● ○ ○	kurzfristig
Dokumentenablage vereinheitlichen	● ● ● ●	● ● ● ●	○ ○ ○ ○	○ ○ ○ ○	● ● ● ●	langfristig

Modul 2 – Übersicht

Anpassungen in der Organisationsstruktur



Kreis
Rendsburg-Eckernförde



Handlungsempfehlung	Komplexität reduzieren	Transparenz schaffen	Ängste nehmen	Wir-Gefühl fördern	Aufwände reduzieren	Umsetzungsdauer
Szenario A: Fachgruppenleitung & Sachbearbeiter*in einsetzen	● ● ● ●	● ● ● ○	● ● ● ○	● ● ● ○	● ● ● ○	mittelfristig
Szenario B: Zwei Fachgruppenleitungen einsetzen	● ● ● ●	● ○ ○ ○	● ● ● ○	● ● ● ○	● ○ ○ ○	mittelfristig
Szenario C: Assistenz der Fachdienstleitung einstellen	● ○ ○ ○	● ● ● ○	○ ○ ○ ○	● ○ ○ ○	● ● ● ○	mittelfristig
Führungsleitlinien etablieren	● ● ○ ○	● ● ● ○	● ● ● ○	● ○ ○ ○	● ● ○ ○	mittelfristig

Modul 3 – Übersicht

Miteinander im Team



Kreis
Rendsburg-Eckernförde



Handlungsempfehlung	Komplexität reduzieren	Transparenz schaffen	Ängste nehmen	Wir-Gefühl fördern	Aufwände reduzieren	Umsetzungsdauer
Kaffeekücheneffekt erzeugen	○ ○ ○ ○	● ● ● ○	● ○ ○ ○	● ● ● ●	● ○ ○ ○	kurzfristig
Teambuilding der Personalsachbearbeiter*innen	○ ○ ○ ○	● ● ● ○	○ ○ ○ ○	● ● ● ○	● ○ ○ ○	mittelfristig
Gesundheitsfördernde Maßnahmen	○ ○ ○ ○	○ ○ ○ ○	● ● ● ○	● ● ● ○	● ● ○ ○	kurzfristig

Modul 4 – Übersicht

Prozesse



Kreis
Rendsburg-Eckernförde



Handlungsempfehlung	Komplexität reduzieren	Transparenz schaffen	Ängste nehmen	Wir-Gefühl fördern	Aufwände reduzieren	Umsetzungsdauer
Identifikation individueller Prozessoptimierungen	● ● ● ○	● ● ● ○	○ ○ ○ ○	○ ○ ○ ○	● ● ● ○	mittelfristig
Klarheit über Ansprechpartner*innen für intern und extern	● ● ● ○	● ● ● ○	○ ○ ○ ○	● ○ ○ ○	● ● ● ○	mittelfristig
Sprechzeiten für den Telefondienst einführen	● ● ● ○	● ○ ○ ○	● ● ○ ○	○ ○ ○ ○	● ● ● ○	kurzfristig

Inhaltsverzeichnis

Aufbau der Lösungspräsentation



Kreis
Rendsburg-Eckernförde

DICIDE



Rückblick: Zielsetzung, Projektablauf und Zwischenergebnisse

Was wollten wir erreichen? Wie sind wir vorgegangen? Welche Zwischenergebnisse gab es?



Aufbau der Handlungsempfehlungen

Erläuterungen zur Aufbereitung der Handlungsempfehlungen.



Handlungsempfehlungen im Detail

Vorstellung der einzelnen Handlungsempfehlungen



Nächste Schritte

Vorschlag für ein konkretes Vorgehen



Kreis
Rendsburg-Eckernförde

DICIDE 

Standards einsetzen

Handlungsempfehlung

Kalender freischalten



Kreis
Rendsburg-Eckernförde



Komplexität reduzieren ○ ○ ○ ○

Transparenz schaffen ● ● ○ ○

Ängste nehmen ○ ○ ○ ○

Wir-Gefühl fördern ● ○ ○ ○

Aufwände reduzieren ● ○ ○ ○

Beschreibung:

- Die Freigabe der Kalender unter den Mitarbeitenden des Schul- und Kulturwesens ist ein sehr einfaches und schnell umzusetzendes Mittel, um vor allem die Transparenz zu erhöhen.
- Durch die Möglichkeit der Einsicht in die Kalender von Kolleg*innen können Termine besser abgestimmt und auf Bedarfe wie Konzentrationsphasen oder auch Home Office mehr Rücksicht genommen werden.
- Trotz einfacher Umsetzung, ist dieser Schritt für die*die ein oder anderen Mitarbeitenden sicher ein großer – daher braucht es einen guten Rahmen, um die Kalenderfreischaltung einzuführen.

Konkrete Schritte:

- Einführung der Kalenderfreischaltung im Rahmen eines Teammeetings: Ankündigung der Mehrwerte, Erklärung der Freischaltung via Screenshots bspw. im Nachgang
- Vorschläge für die Nutzung: Home Office Tage benennen, Konzentrationsphasen blocken, zwischen Internen und Externen Terminen unterscheiden
- Übergeordnet könnte in diesem Rahmen über eine Outlook Schulung für die Mitarbeitenden nachgedacht werden. Mittlerweile gibt es zahlreiche Funktionen, die die Zusammenarbeit erleichtern können.

Kurzfristig

Mittelfristig

Langfristig

Handlungsempfehlung

Meetings strukturieren



Kreis
Rendsburg-Eckernförde



Komplexität reduzieren ● ○ ○ ○ ○

Transparenz schaffen ○ ○ ○ ○ ○

Ängste nehmen ○ ○ ○ ○ ○

Wir-Gefühl fördern ○ ○ ○ ○ ○

Aufwände reduzieren ● ● ● ● ○

Beschreibung:

- Es braucht eine strukturierte Aufarbeitung für eine neue Meeting-Struktur, damit Aufwände reduziert werden. Gut informierte Mitarbeitende sind auch für Vertretungen wichtig.
- Fragen sind unter anderem: Wie viele Meetings braucht es? Was soll der Inhalt sein und wie kann ein standardisierter Ablauf gewährleistet werden? Mit welchen Personenkreisen werden welche Meetings abgehalten? Welche Agendapunkte sollten stets berücksichtigt werden?
- Auch die Dokumentation der Ergebnisse ist ein wichtiges Thema bei der Erarbeitung einer Meeting-Struktur.

Konkrete Schritte:

- Damit auf die Bedürfnisse der Mitarbeitenden eingegangen wird, sollte die Einbeziehung in Form einer Online-Umfrage vorgenommen werden.
- Die Meetingregeln lassen sich dann gemeinsam im Team festlegen (Struktur, Ziel des Termins, Dauer, ...). Hierbei sollte auch die Veränderung durch die hybride Zusammenarbeit berücksichtigt werden.
- Inhaltlich würde es sich in diesem Rahmen bspw. auch anbieten, über Formate des Wissenstransfers nachzudenken (als eigenes Format oder als Baustein des Teammeetings beispielsweise)

Kurzfristig

Mittelfristig

Langfristig

Handlungsempfehlung

Fokuszeiten einführen



Kreis
Rendsburg-Eckernförde



Komplexität reduzieren ○ ○ ○ ○

Transparenz schaffen ● ○ ○ ○

Ängste nehmen ● ○ ○ ○

Wir-Gefühl fördern ○ ○ ○ ○

Aufwände reduzieren ● ● ● ○

Beschreibung:

- Ständige Unterbrechungen können auf Dauer sehr belastend für den gesamten Fachdienst sein, sodass eine festgelegte Zeit, in der Mitarbeitende konzentriert arbeiten können, sehr sinnvoll ist.
- Dafür braucht es klare Regelungen aus und für das Team, die von allen akzeptiert und damit auch von allen getragen werden.

Konkrete Schritte:

- Um das Thema Fokuszeit möglichst gewinnbringend einzusetzen, sollten die Mitarbeitenden in die Erarbeitung eines einbezogen werden. Trotzdem ist es sinnvoll, im Vorhinein Lösungsvorschläge und Ideen zu entwickeln, um eine Diskussionsgrundlage bereitzustellen.
- Wichtig ist zudem, dass das Thema Fokuszeit nicht einzeln, sondern in Kombination mit anderen Themen wie der Meeting-Struktur, Regelungen für mobiles Arbeiten oder der Einführung telefonischer Sprechzeiten zu denken ist.

Kurzfristig

Mittelfristig

Langfristig

Handlungsempfehlung

Regeln für mobiles Arbeiten



Kreis
Rendsburg-Eckernförde



Komplexität reduzieren ○ ○ ○ ○

Transparenz schaffen ● ● ○ ○

Ängste nehmen ● ● ○ ○

Wir-Gefühl fördern ● ● ○ ○

Aufwände reduzieren ● ● ○ ○

Beschreibung:

- Richtig umgesetzt bringt mobiles Arbeiten viele Vorteile für die Mitarbeitenden und die Organisation mit sich. Dafür bedarf es vor allem Akzeptanz im Team und gewisse Rahmenbedingungen, um möglichen Nachteilen wie der Vernachlässigung des internen Austausches vorzubeugen.
- Diese Rahmenbedingungen bzw. Regelungen gilt es mit den Teams zu definieren. Wichtig ist, dass möglichst der gesamte Fachdienst von einheitlichen Regelungen erfasst wird, um Inselfösungen und damit Unzufriedenheit zu verhindern.

Konkrete Schritte:

- Auch bei Regelungen für mobiles Arbeiten gibt es wenig Patentlösungen, sondern es sollte auf die Bedarfe der Mitarbeitenden im Fachdienstes geschaut werden. Selbstverständlich können best practice Beispiel aus anderen Organisationen für Inspiration und die Entscheidungsfindung herangezogen werden. Dies wäre der erste konkrete Schritt.
- Anschließend können die Regelungen in Absprache mit den Mitarbeitenden festgelegt und eingeführt werden.
- Diese Regeln können gerade in der Kombination mit Meeting-Regeln und der Festsetzung von Fokuszeiten eine wirksame und nachhaltige Entlastung der Mitarbeitenden darstellen.

Kurzfristig

Mittelfristig

Langfristig

Handlungsempfehlung

Leitfadenentwicklung für Vertretung und Übergaben



Kreis
Rendsburg-Eckernförde

DICIDE

Komplexität reduzieren ● ○ ○ ○ ○

Transparenz schaffen ● ○ ○ ○ ○

Ängste nehmen ○ ○ ○ ○ ○

Wir-Gefühl fördern ● ○ ○ ○ ○

Aufwände reduzieren ● ● ○ ○ ○

Beschreibung:

- Urlaubssituationen oder auch eine gewisse Fluktuation bei den Mitarbeitenden sind normale und wiederkehrende Situationen.
- Die damit verbundenen Übergaben von Themen sollten möglichst reibungslos vorgenommen werden, um Unzufriedenheit und Komplexität zu reduzieren.
- Ein Leitfaden für die zeitlich abwesende Person, die eine Übergabe zu organisieren hat, ist eine gute Möglichkeit, dies zu gewährleisten.

Konkrete Schritte:

- Die Erarbeitung eines Leitfadens für die Übergabe bei zeitlicher Abwesenheit könnte schnell und einfach umgesetzt werden. Dafür braucht es bei den Mitarbeitenden das Bewusstsein für die Relevanz des Themas, dann ließen sich sicher einige Mitarbeitende finden, die sich dem ersten Aufschlag einer Checkliste annehmen.
- Der erste Entwurf kann dann über die Zeit iterativ weiterentwickelt und ergänzt werden.
- Der Mehrwert dieser Empfehlung erhöht seine Wirksamkeit deutlich, wenn diese als Basis eine einheitliche Ablagestruktur hat. Auf diese Empfehlung gehen wir im nächsten Schritt ein.

Kurzfristig

Mittelfristig

Langfristig

Handlungsempfehlung

Dokumentenablage vereinheitlichen I



Kreis
Rendsburg-Eckernförde



Komplexität reduzieren



Transparenz schaffen



Ängste nehmen



Wir-Gefühl fördern



Aufwände reduzieren



Beschreibung:

- Durch eine strukturierte Dokumentenablage kann viel Komplexität, aufgrund vom Abbau der Doppel- oder Dreifachstrukturen, reduziert werden. Auch der Wissensaustausch wird stark gefördert.
- Eine einheitliche Dokumentenablage ist die entscheidende Basis hin zu einer effizienten Verwaltung. Das Außerachtlassen dieser Basis sorgt für immer mehr Komplexität, Intransparenz, Aufwänden und damit zu einer immer höheren Beanspruchung der Mitarbeitenden

Konkrete Schritte:

- Die Vereinheitlichung der Dokumentenablage ist ein sehr umfangreiches Thema und kann auf verschiedene Weisen angegangen werden. Die Erstellung der Aufgabenübersicht ist dafür ein essentieller Baustein, um durch den Gesamtüberblick beispielsweise Doppelstrukturen zu erkennen und anschließend aufzulösen.
- Wir empfehlen die Aufsetzung eines Projektes, damit ein Projektmanagementteam mögliche Widerstände kommunikativ geeignet auflösen kann. Auf der nächsten Seite wird das empfohlene Vorgehen, hin zu einer modernen und technologieunterstützten Dokumentenablage, in zwei Schritten, aufgezeigt.

Kurzfristig

Mittelfristig

Langfristig

Handlungsempfehlung

Dokumentenablage vereinheitlichen II



Kreis
Rendsburg-Eckernförde



Schritt 1:

- Es braucht ein erfahrendes Projektmanagement-Team, um nicht nur eine saubere Durchführung, sondern auch eine wirksame Kommunikation zu gewährleisten.
- Die Arbeit in der Dokumentenablage betrifft den Arbeitsalltag aller Mitarbeitenden. Das macht es zu einem großen Hebel für die Entlastung aller, birgt aber auch große Herausforderungen.
- Es gilt eine benutzer*innenfreundliche Dokumentenablage, mit möglichst wenig Ebenen und klaren Regeln aufzusetzen.
- Anschließend müssen die bestehenden Dokumente in die neue Struktur überführt werden. Dabei werden Doppelstrukturen aufgelöst und nicht genutzte Dokumente archiviert oder gelöscht.



Schritt 2:

- Eine einheitliche und schlanke Dokumentenablage ist die Grundlage für eine mögliche Überführung in eine dafür vorgesehene Technologie.
- Andernfalls würden die Herausforderungen nur verschoben werden.
- Eine moderne und technologieunterstützte Dokumentenablage bietet sich heutzutage über einen SharePoint an.
- Mit einem SharePoint können Informationen deutlich einfacher geteilt werden und es ermöglicht eine übersichtliche und strukturierte Zusammenarbeit.

* Der SharePoint läuft über ein cloudbasiertes Modell, bei dem Speichervolumen über das Internet zur Verfügung gestellt werden. Im Kontext des SharePoints wird die Rechenkapazität von Servern in Deutschland über die Firma Microsoft bereitgestellt.

Handlungsempfehlung

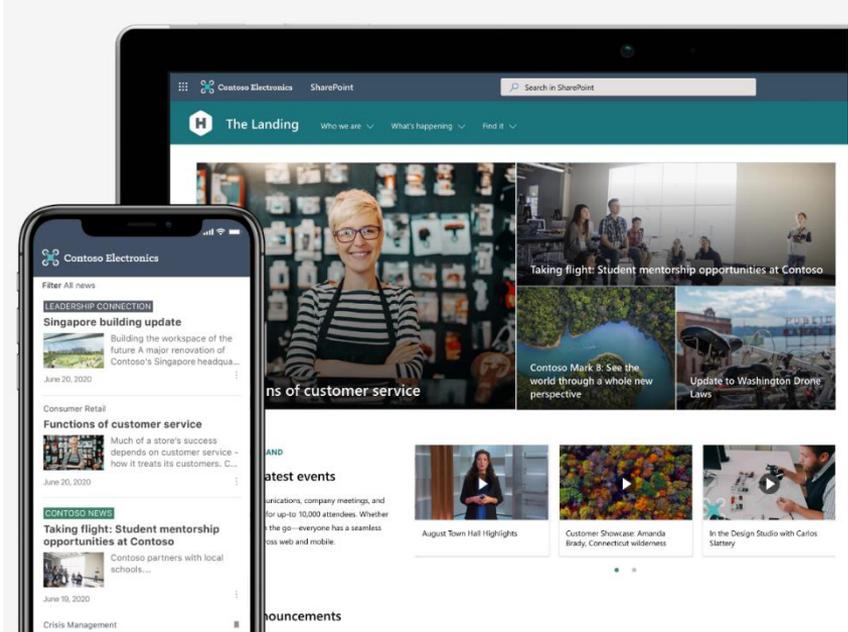
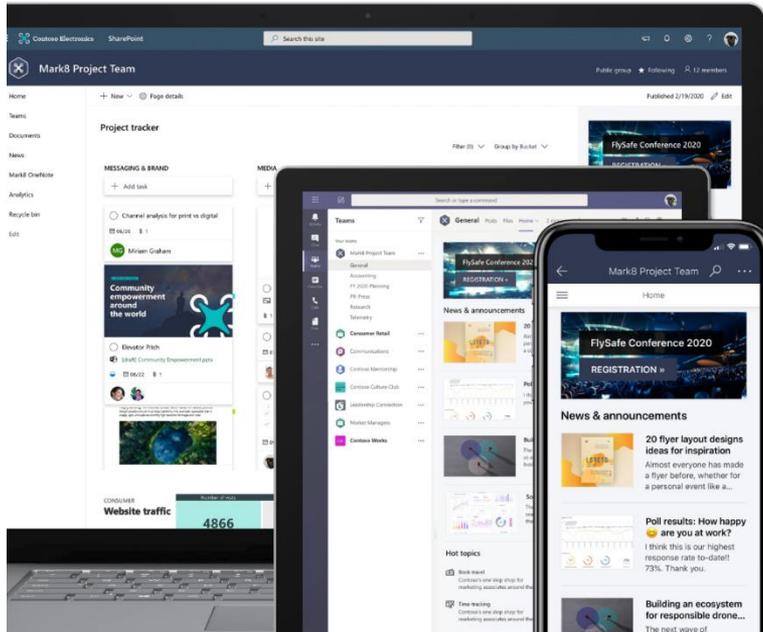
Dokumentenablage vereinheitlichen III



Kreis
Rendsburg-Eckernförde



Über einen SharePoint können Inhalte geteilt und verwaltet werden, um die Teamarbeit zu stärken, schnell Informationen zu finden und in der gesamten Organisation reibungslos zusammenzuarbeiten.





Kreis
Rendsburg-Eckernförde

DICIDE 

Anpassungen in der Organisationsstruktur

Handlungsempfehlung

Übersicht der drei Szenarien



Kreis
Rendsburg-Eckernförde



Die Fachdienstleitung ist mit einer sehr großen Führungsspanne und einem breiten Aufgabenspektrum konfrontiert. Durch die fehlende Kontinuität einer Fachdienstleitung in der Vergangenheit, hat sich die Aufgabenorganisation sowie die Zusammenarbeit eigenständig weiterentwickelt. Diese Ausgangssituation und die große Führungsspanne erschweren sowohl die disziplinarische als auch die fachliche Führung. Um die Komplexität in der Führung des Fachdienstes zu reduzieren, die Transparenz zu erhöhen und damit eine Produktivitäts- und Effizienzsteigerung zu erzielen, möchten wir drei Szenarien vorstellen, die wir im Folgenden ausführen. Den größten positiven Effekt bei sinnvoll eingesetzten Kosten erzielt hierbei vergleichsweise das Szenario A, wohingegen die Szenarien B und C mögliche Handlungsalternativen darstellen.

Szenario A

- Implementierung einer Fachgruppe innerhalb des Fachdienstes und Einsatz einer Fachgruppenleitung
- Schaffen einer zusätzlichen Stelle im Bereich der Personalsachbearbeitung
- Entfristung unterstützender Stellen

Szenario B

- Implementierung von zwei Fachgruppen innerhalb des Fachdienstes und Einsatz von zwei Fachgruppenleitungen

Szenario C

- Schaffung einer Assistenzstelle für die Fachdienstleitung

Handlungsempfehlung

Szenario A: FG-Leitung & Personalsachbearbeiter*in



Kreis
Rendsburg-Eckernförde



Komplexität reduzieren ●●●●

Transparenz schaffen ●●○○

Ängste nehmen ●●●○

Wir-Gefühl fördern ●●○○

Aufwände reduzieren ●●●○

Beschreibung:

- Auf Basis der Aufgaben- und Tätigkeitsbereiche im Fachdienst lässt sich eine separate Fachgruppe ‘Schulträgerbereich’ identifizieren, derer eine Fachgruppenleitung zugeteilt wird. (siehe Schaubild nächste Seite) Somit kann die Komplexität in der Führung des Fachdienstes reduziert werden und eine direkte Führung, die mit einer Transparenzsteigerung und der Schaffung von Synergieeffekten einhergeht, gemäß der Aufgabenbereiche sichergestellt werden.
- Für die Mitarbeitenden ergeben sich Vorteile in Form direkter Ansprechpartner*innen und einer intensiveren Betreuung, sowohl fachlich, als auch organisatorisch, was zunächst zu einer Motivations- und entsprechend einer Produktivitätssteigerung führt.
- Zu den positiven Effekten der Reduzierung der Führungsspanne sollte ergänzend eine nachhaltige Entlastung der Mitarbeitenden geschaffen werden, um den Produktivitätsgrad des Fachdienstes in der Breite zu erhöhen und die vorhandenen Potenziale auszuschöpfen.
- In der Personalsachbearbeitung ist über die letzten Jahre ein quantitativer Mehraufwand entstanden (z.B. höherer Bedarf an mehrsprachigem Lehrpersonal), der sich ohne Zuwachs an Personal immer weiter aufgebaut hat. Die gezielte Einstellung von Personal im Bereich der Personalsachbearbeitung sehen wir daher als sinnvolle, ergänzende Maßnahme in diesem Szenario an.
- Um zu vermeiden, dass durch den Wegfall bisher befristeter Stellen die Aufgaben und Tätigkeiten auf andere Stellen umverteilt werden müssen, die zum jetzigen Zeitpunkt bereits eine Überlastung empfinden, empfiehlt sich die Entfristung dieser Stellen. Andernfalls ist mit Effizienzverlusten zu rechnen, die sich durch den Mehraufwand ergeben.

Kurzfristig

Mittelfristig

Langfristig

Handlungsempfehlung

Szenario A: FG-Leitung & Personalsachbearbeiter*in

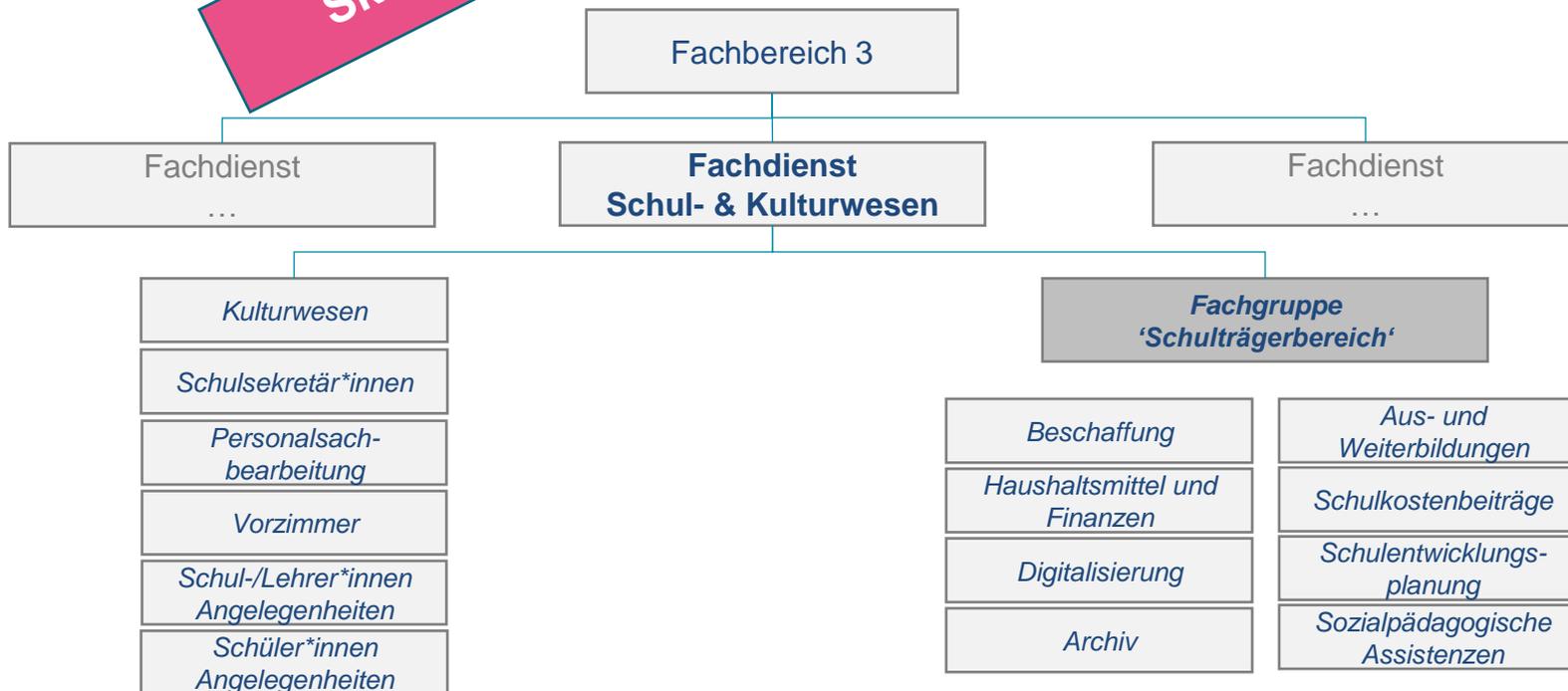


Kreis
Rendsburg-Eckernförde



Organigramm

Skizze



Handlungsempfehlung

Szenario A: FG-Leitung & Personalsachbearbeiter*in



Kreis
Rendsburg-Eckernförde



Komplexität reduzieren ●●●●

Transparenz schaffen ●●○○

Ängste nehmen ●●●○

Wir-Gefühl fördern ●●○○

Aufwände reduzieren ●●●○

Konkrete Schritte:

- Die Aufgabenübersicht, die im Rahmen der Organisationuntersuchung vom Fachdienst selbst erstellt wurde, stellt eine wertvolle Grundlage für die Unterteilung einer Fachgruppe dar, um die Bereiche gewinnbringend der Fachgruppe zuzuordnen und bei Bedarf eine Umverteilung der Aufgaben vorzunehmen, um Komplexität zu reduzieren und die Effizienz langfristig zu steigern.
- In einem für die Kreisverwaltung geeigneten Auswahlverfahren wird möglichst früh eine neue Fachgruppenleitung eingestellt, die bereits an der Ausgestaltung der Fachgruppen mitwirken kann.
- Um ein einheitliches Auftreten zu gewährleisten und dieselben Führungsgrundlagen leben zu können, empfiehlt es sich anschließend eine einheitliche Führungsleitlinie zu entwickeln (siehe weitere Maßnahmen).
- Die Quantität der Vorgänge im Bereich Personalsachbearbeitung sollte in einem transparenten Vergleich den Aufwänden der Vorjahre gegenübergestellt werden und unter Einbezug der aktuellen Personalsachbearbeiter*innen eine Stellenbeschreibung verfasst werden.
- Die Entfristung (alternativ: Verlängerung der Befristung) der unterstützenden Stellen sollte zeitnah erfolgen, um Sicherheit in der Planung und Organisation des Fachdienstes bezüglich der Aufgaben und Tätigkeiten zu gewährleisten.
- Entscheidend bei der Einführung der Fachgruppe, sowie dem Einsatz einer weiteren Personalsachbearbeiter*in ist die Kommunikation und Transparenz zu den Mitarbeitenden. Die Mehrwerte und der Nutzen sollte verständlich dargestellt werden, um Akzeptanz für die Strukturveränderung zu schaffen und eine reibungslose Umsetzung zu gewährleisten.

Kurzfristig

Mittelfristig

Langfristig

Handlungsempfehlung

Szenario B: Zwei Fachgruppenleitungen



Kreis
Rendsburg-Eckernförde



Komplexität reduzieren ●●●●

Transparenz schaffen ●○○○

Ängste nehmen ●●●○

Wir-Gefühl fördern ●●○○

Aufwände reduzieren ●○○○

Beschreibung:

- Auf Basis der Aufgabenübersicht, die sich in zwei übergeordnete Gruppen einteilen lassen, stellt eine Aufteilung des Fachdienstes in zwei Fachgruppen, in denen jeweils eine Fachgruppenleitung eingesetzt wird, das zweite Szenario dar. (siehe Schaubild nächste Seite)
- Durch die Einführung kann die Komplexität in der Führung des Fachdienstes reduziert werden und eine direkte Führung, die mit einer Transparenzsteigerung einhergeht, sichergestellt werden.
- Für die Mitarbeitenden ergeben sich Vorteile in Form von direkten Ansprechpartner*innen und einer intensiveren Betreuung, sowie einer strukturierteren Aufgabenorganisation innerhalb der Teams.
- Im Vergleich zu Szenario A lässt sich hierbei jedoch keine inhaltliche Aufgabe identifizieren, die durch die Fachgruppenleitung der Fachgruppe „Schulaufsicht“ übernommen werden kann, wodurch sich dieses Szenario vor allem durch den Effekt der Entlastung in der organisatorischen Führung des Fachdienstes auszeichnet. Eine Produktivitätssteigerung findet hierbei jedoch vergleichsweise in geringem Maße statt.

Kurzfristig

Mittelfristig

Langfristig

Handlungsempfehlung

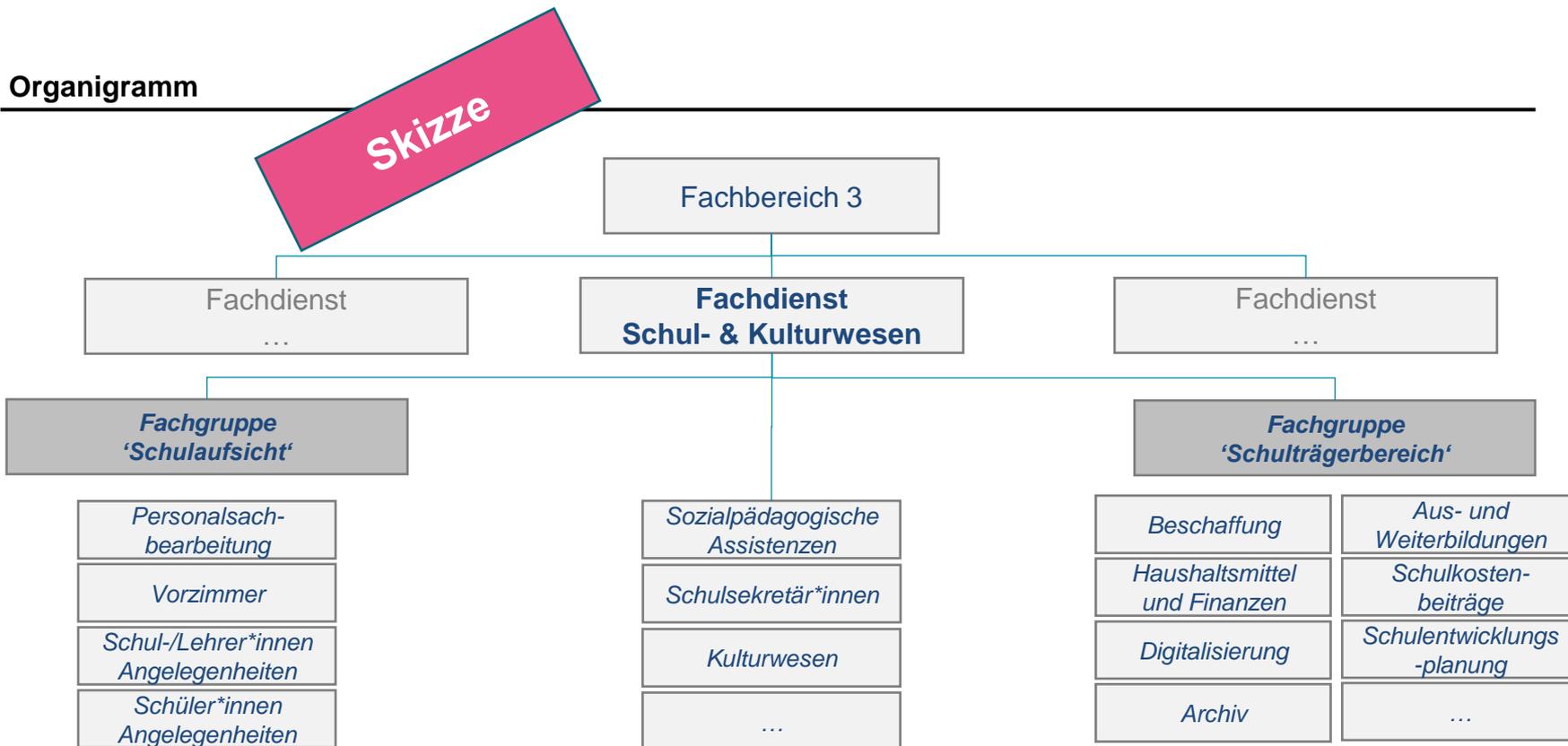
Szenario B: Zwei Fachgruppenleitungen



Kreis
Rendsburg-Eckernförde



Organigramm



Handlungsempfehlung

Szenario B: Zwei Fachgruppenleitungen



Kreis
Rendsburg-Eckernförde



Komplexität reduzieren ●●●●

Transparenz schaffen ●○○○

Ängste nehmen ●●●○

Wir-Gefühl fördern ●●○○

Aufwände reduzieren ●○○○

Konkrete Schritte:

- Die Aufgabenübersicht, die im Rahmen der Organisationuntersuchung vom Fachdienst selbst erstellt wurde, bildet die Grundlage für die Abgrenzung der Fachgruppen innerhalb des Fachdienstes.
- In einem für die Kreisverwaltung geeigneten Auswahlverfahren werden möglichst früh neue Fachgruppenleitungen eingestellt, die bereits an der Ausgestaltung der Fachgruppen mitwirken können.
- Um ein einheitliches Auftreten zu gewährleisten und die Potenziale aus der Einführung von zwei Fachgruppenleitungen zu entfalten, empfiehlt es sich anschließend eine einheitliche Führungsleitlinie zu entwickeln (siehe weitere Maßnahmen).
- Entscheidend bei der Einführung neuer Fachgruppen sowie dem Einsatz der jeweiligen Fachgruppenleitungen ist die Kommunikation und Transparenz zu den Mitarbeitenden des Fachdienstes. Die Mehrwerte und der Nutzen sollte verständlich dargestellt werden, um die Akzeptanz für die Strukturveränderung bei allen zu schaffen und eine reibungslose Umsetzung zu gewährleisten. (Die Mitarbeitenden dürfen nicht vor vollendete Tatsachen gestellt werden.)

Kurzfristig

Mittelfristig

Langfristig

Handlungsempfehlung

Szenario C: Assistenz der Fachdienstleitung



Kreis
Rendsburg-Eckernförde



Komplexität reduzieren ● ○ ○ ○ ○

Transparenz schaffen ● ● ○ ○ ○

Ängste nehmen ○ ○ ○ ○ ○

Wir-Gefühl fördern ● ○ ○ ○ ○

Aufwände reduzieren ● ● ○ ○ ○

Beschreibung und konkrete Schritte:

- Um die Fachdienstleitung in der Menge der Themen im Rahmen der komplexen Führungsspanne zu entlasten, bietet sich die Einstellung einer Fachdienstleistungs-Assistenz als drittes Szenario an.
- Diese übernimmt, analog zu den Vorzimmer-Tätigkeiten der Schulpfängerinnen, überwiegend administrative, organisatorische Aufgaben und reduziert dadurch Aufwände der Fachdienstleitung.
- Durch die Reduzierung der Aufwände hat die Fachdienstleitung Kapazität, sich den tatsächlichen Aufgaben einer Führungskraft, die weit über organisatorische Themen hinausgehen, stärker zu widmen und damit einen produktiveren Fachdienst zu gestalten.
- Die Notwendigkeit einer Assistenz für die Fachdienstleitung sollte im Zusammenhang mit der Einführung einer Fachgruppenleitung abgewogen werden, um zu prüfen, ob eine weitere Unterstützung in Form einer Assistenz weiterhin benötigt wird.
- Im Vergleich zu Szenario A und B sehen wir dieses Szenario daher vielmehr als nachgelagerte Option, die es nach Umsetzung von A oder B neu zu bewerten gilt.

Kurzfristig

Mittelfristig

Langfristig

Handlungsempfehlung

Szenario C: Assistenz der Fachdienstleitung



Kreis
Rendsburg-Eckernförde



Organigramm

Skizze

Fachbereich 3

Fachdienst
...

**Fachdienst
Schul- & Kulturwesen**

**Assistenz der
Fachdienst-
leitung**

Fachdienst
...

Personalsach-
bearbeitung

Sozialpädagogische
Assistenzen

Kulturwesen

Beschaffung

Aus- und
Weiterbildungen

Vorzimmer

Schulsekretär*innen

...

Haushaltsmittel und
Finanzen

Schulkostenbeiträge

Schul-/Lehrer*innen
Angelegenheiten

Digitalisierung

Schulentwicklungs-
planung

Schüler*innen
Angelegenheiten

Archiv

...



Kreis
Rendsburg-Eckernförde

DICIDE 

Miteinander im Team

Handlungsempfehlung

Kaffeekücheneffekt erzeugen



Kreis
Rendsburg-Eckernförde

DICIDE

Komplexität reduzieren ○ ○ ○ ○

Transparenz schaffen ● ● ● ○

Ängste nehmen ● ○ ○ ○

Wir-Gefühl fördern ● ● ● ●

Aufwände reduzieren ● ○ ○ ○

Beschreibung:

- Neben formalisierten Austauschformaten wie offiziellen Meetings ist der informelle Austausch unter den Mitarbeitenden für das Funktionieren einer Organisation ebenfalls entscheidend, wird jedoch häufig nicht gewürdigt und unterstützt.
- Im Fachdienst Schul- & Kulturwesen gibt es auf den Büroflächen wenig Möglichkeiten, sich informell auszutauschen (z. B. keine Kaffeeküche) und kleine Themen auf dem kurzen Dienstweg zu besprechen.
- Über den sogenannten Flurfunk entstehen oftmals neue Ideen, es wird sich gegenseitig zugehört und geholfen und die Akzeptanz für die Themen und Bedürfnisse der KollegInnen untereinander wird erhöht. Die Zufriedenheit der Mitarbeitenden und das Wir-Gefühl in den Teams, aber auch zwischen den Gruppen, steigen.
- Auch formelle Themen können durch den Kaffeekücheneffekt schneller gelöst werden, indem grundsätzlich eine höhere Transparenz in den Themen vorhanden ist und Updates schneller an mehr Mitarbeitende getragen werden.
- Ein weiterer Mehrwert liegt in der Beobachtung, dass bei vielen Mitarbeitenden die Lust ins Büro zu kommen wieder steigt, da sie das Gefühl haben, mehr Transparenz zu erhalten und das soziale Miteinander gestärkt wird.
- Diese als Kaffeekücheneffekte bezeichneten Auswirkungen lassen sich gezielt fördern.

Kurzfristig

Mittelfristig

Langfristig

Handlungsempfehlung

Kaffeekücheneffekt erzeugen



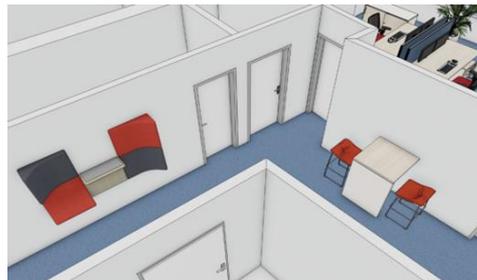
Kreis
Rendsburg-Eckernförde

DICIDE

Konkrete Schritte:

- Entscheidend für die Etablierung des Kaffeekücheneffekts ist das Vorleben durch die Führungskräfte, ebenso wie das aktive Vermitteln von Vertrauen in die Mitarbeitenden, um zu zeigen, dass auch ein informeller Austausch gewünscht und akzeptiert ist. Es darf nicht dazu führen, dass Mitarbeitenden das Gefühl vermittelt bekommen, dass sie als „unproduktiv“ angesehen werden.
- Eine gute Möglichkeit, den informellen, aber auch formellen Austausch zu verstärken liegt in der Bereitstellung räumlicher Ausstattungen, die dazu einladen, sich für kurze Themen zusammenzufinden.

Beispiele Kommunikationsflächen:



Kurzfristig

Mittelfristig

Langfristig

Handlungsempfehlung

Teambuilding der Personalsachbearbeiter*innen



Kreis
Rendsburg-Eckernförde



Komplexität reduzieren ○ ○ ○ ○

Transparenz schaffen ● ● ○ ○

Ängste nehmen ○ ○ ○ ○

Wir-Gefühl fördern ● ● ○ ○

Aufwände reduzieren ● ○ ○ ○

Beschreibung:

- Disharmonie in Teams hemmt nicht nur die Effizienz, sondern kann auch zu einer Belastung für das gesamte Team werden. Potenziale, die eine gut funktionierende Zusammenarbeit mit sich bringen werden verschenkt, Synergien nicht genutzt.
- Um das Team der Personalsachbearbeiterinnen dahingehend besser aufzustellen, empfehlen wir ein Teambuilding unter diesen Mitarbeiterinnen.
- Die Zusammenlegung der Büroräumlichkeiten, könnte beispielsweise im Rahmen eines gemeinsamen Pilotprojektes „modernes Büro“, im zweiten Schritt einen wertvollen Beitrag für das Zusammenspiel der Personalsachbearbeiterinnen darstellen.

Konkrete Schritte:

- Kontakt zu einem Coach oder einem*einer Mediator*in aufnehmen
- Im zweiten Schritt: Zusammenlegung der Büroräumlichkeiten, beispielsweise im Rahmen eines gemeinsamen Pilotprojektes „modernes Büro“

Kurzfristig

Mittelfristig

Langfristig

Handlungsempfehlung

Gesundheitsfördernde Maßnahmen



Kreis
Rendsburg-Eckernförde



Komplexität reduzieren ○ ○ ○ ○

Transparenz schaffen ○ ○ ○ ○

Ängste nehmen ● ● ● ○

Wir-Gefühl fördern ● ● ○ ○

Aufwände reduzieren ● ● ○ ○

Beschreibung:

- Der Mensch als wichtigster Faktor einer Organisation steht stets im Mittelpunkt und bildet die Grundpfeiler für eine funktionierende Aufgabenorganisation.
- Im Fachdienst Schul- und Kulturwesen liegt ein relativ hoher Krankheitsstand vor, der dazu führt, dass die Aufgabenlast für viele Mitarbeitende in der Rolle als Vertretung noch höher wird.
- Neben dem im Vordergrund stehenden sozialen Aspekt der Gesundheitsförderung steht auch die Leistungsfähigkeit der Organisation im Fokus, die sich durch eine erhöhte Zufriedenheit und einen geringeren Krankheitsstand widerspiegelt.

Konkrete Schritte:

- Die Erarbeitung eines Gesundheitsförderprogramms innerhalb des Fachdienstes könnte über die Einrichtung einer Taskforce geschehen.
- Weiterbildung einiger KollegInnen zu „Mental Health First Aider“-Expertin, die bei psychischem Druck und mentalen Problemen bis zu einem gewissen Grad unterstützen und helfen können & Ängste bei Veränderungen nehmen können.
- Durch die Erarbeitung eines Konzeptes und anschließender Planung und Durchführung der Angebote können gesundheitsfördernde Maßnahmen aus dem Team für das Team entwickelt werden.
- Die Einrichtung der Taskforce und die geplanten Maßnahmen sollten sehr offensiv in die Organisation und nach außen kommuniziert werden.

Kurzfristig

Mittelfristig

Langfristig



Kreis
Rendsburg-Eckernförde

DICIDE 

Prozesse

Handlungsempfehlung

Identifikation individueller Prozessoptimierungen



Kreis
Rendsburg-Eckernförde



Komplexität reduzieren ●●○○

Transparenz schaffen ●●●○

Ängste nehmen ○○○○

Wir-Gefühl fördern ○○○○

Aufwände reduzieren ●●○○

Beschreibung:

- Um individuelle Verbesserungen für einzelne Prozesse vornehmen zu können, braucht es eine Aufnahme und Bewertung der individuellen Prozesse in einem tieferen Detaillierungsgrad.
- Bei dieser detaillierten Beleuchtung von Prozessen werden Optimierungspotenziale sichtbar, die eine Reduzierung von Aufwänden bei Ihren Mitarbeitenden mit sich bringen.
- Durch den Einsatz von technischen Hilfsmitteln, sowie die Optimierung von Arbeitsschritten können diese Herausforderungen konkret aufgenommen und gelöst werden.

Konkrete Schritte:

- Im Rahmen eines strukturierten Vorgehens, in Form von Workshops wie bei der Fachgruppe Kindertagesbetreuung, und mit Hilfe von Prozessoptimierungsmethoden, z.B. ESOA, können die einzelnen Kernprozesse aufgenommen und anschließend verbessert werden. ESOA beschreibt das **E**liminieren, **S**tandardisieren, **O**ptimieren und **A**utomatisieren von Aufgaben, um Prozesse schlank und effizient zu gestalten.
- Die von Ihnen und Ihren Mitarbeitenden erstellte Aufgabenübersicht stellt eine wertvolle Basis für diese Handlungsempfehlung dar.

Kurzfristig

Mittelfristig

Langfristig

Handlungsempfehlung

Klare Ansprechpartner*innen für intern und extern



Kreis
Rendsburg-Eckernförde



Komplexität reduzieren ●●○○

Transparenz schaffen ●●○○

Ängste nehmen ○○○○

Wir-Gefühl fördern ●○○○

Aufwände reduzieren ●○○○

Beschreibung:

- Um die Transparenz innerhalb des Fachdienstes zu erhöhen und Aufwände der Mitarbeitenden in Form von Themen-Weiterleitungen zu reduzieren, empfiehlt es sich, klare Ansprechpartner*innen zu definieren.
- Anfragen von Bürger*innen landen direkt bei den jeweils zuständigen Personen und es wird vermieden, dass andere Kolleg*innen die Themen zunächst auf dem Tisch haben.
- Darüber hinaus wissen die Mitarbeitenden untereinander über die Zuständigkeiten Bescheid und können sich so ohne größeren Zeitaufwand direkt an die entscheidenden Personen mit internen oder fachlichen Themen wenden.

Konkrete Schritte:

- Die Voraussetzungen für eine sinnvolle Definition und Festlegung der Ansprechpartner*innen im Fachdienst liegen zunächst in einer klaren Aufgabenverteilung und –Zuordnung sowie in der Entscheidung über die Organisationsstruktur.
- Die Ansprechpartner*innen müssen dann sowohl für die internen Kolleg*innen als auch für externe Partner (wie z. B. die Landesverwaltung oder die Schulen) und ebenso für die Lehrer*innen, Schüler*innen und weitere „Kunden“ transparent gemacht werden. Beispielsweise über die Website, durch Rundschreiben etc.

Kurzfristig

Mittelfristig

Langfristig

Handlungsempfehlung

Sprechzeiten für den Telefondienst einführen



Kreis
Rendsburg-Eckernförde



Komplexität reduzieren ●●○○

Transparenz schaffen ●○○○

Ängste nehmen ●●○○

Wir-Gefühl fördern ○○○○

Aufwände reduzieren ●●○○

Beschreibung:

- Die ständige Erreichbarkeit der Mitarbeitenden im Fachdienst stellt eine große Belastung dar und sorgt dafür, dass Fokuszeiten so gut wie nicht stattfinden können.
- Dies ist jedoch elementar, um wichtige Aufgaben in Ruhe und ohne Störung abarbeiten zu können.
- Fest definierte Sprechzeiten könnten dafür sorgen, dass Anrufe auf bestimmte Zeiten gebündelt werden, sodass sich in anderen Zeiten den konzentrationsbedürftigen Aufgaben gewidmet werden könnte.

Konkrete Schritte:

- Voraussetzung für die Einführung von Sprechzeiten ist eine Überprüfung der Sinnhaftigkeit in den einzelnen Aufgabenbereichen – Ziel muss es sein, die Erreichbarkeit nicht einzuschränken, sondern zu optimieren.
- Eine Abstimmung mit den Mitarbeitenden sollte in einem Teammeeting durchgeführt werden, um zu prüfen, wie die Ausgestaltung der Sprechzeiten für den Telefondienst aussehen könnte.
- Die Handlungsempfehlung sollte im Kontext mit anderen Themen wie einer neuen Meeting-Struktur oder der Einführung von Fokuszeiten zusammen angegangen werden, um den größtmöglichen Nutzen erreichen zu können.

Kurzfristig

Mittelfristig

Langfristig

Inhaltsverzeichnis

Aufbau der Lösungspräsentation



Kreis
Rendsburg-Eckernförde

DICIDE



Rückblick: Zielsetzung, Projektablauf und Zwischenergebnisse

Was wollten wir erreichen? Wie sind wir vorgegangen? Welche Zwischenergebnisse gab es?



Aufbau der Handlungsempfehlungen

Erläuterungen zur Aufbereitung der Handlungsempfehlungen.



Handlungsempfehlungen im Detail

Vorstellung der einzelnen Handlungsempfehlungen



Nächste Schritte

Vorschlag für ein konkretes Vorgehen

Modul 1 – Priorisierung

Standards einsetzen



Kreis
Rendsburg-Eckernförde



Team Workshops: Arbeitsgruppen

Handlungsempfehlung	Komplexität reduzieren	Transparenz schaffen	Ängste nehmen	Wir-Gefühl fördern	Aufwände reduzieren	Umsetzungsdauer
Kalender freischalten	○ ○ ○ ○	● ● ○ ○	○ ○ ○ ○	● ○ ○ ○	● ○ ○ ○	kurzfristig
Meetings strukturieren	● ○ ○ ○	○ ○ ○ ○	○ ○ ○ ○	○ ○ ○ ○	● ● ● ○	kurzfristig
Fokuszeiten einführen	○ ○ ○ ○	● ○ ○ ○	● ○ ○ ○	○ ○ ○ ○	● ● ● ○	kurzfristig
Regeln für Mobiles Arbeiten	○ ○ ○ ○	● ● ○ ○	● ● ○ ○	● ● ○ ○	● ● ○ ○	kurzfristig
Leitfaden für Vertretungen und Übergaben	● ○ ○ ○	● ○ ○ ○	○ ○ ○ ○	● ● ○ ○	● ● ○ ○	kurzfristig
Dokumentenablage vereinheitlichen	● ● ● ●	● ● ● ●	○ ○ ○ ○	○ ○ ○ ○	● ● ● ●	langfristig

Modul 2 – Priorisierung

Anpassungen in der Organisationsstruktur



Kreis
Rendsburg-Eckernförde



Handlungsempfehlung	Komplexität reduzieren	Transparenz schaffen	Ängste nehmen	Wir-Gefühl fördern	Aufwände reduzieren	Umsetzungsdauer
Szenario A: Fachgruppenleitung & Sachbearbeiter*in einsetzen	● ● ● ●	● ● ● ○	● ● ● ○	● ● ● ○	● ● ● ○	mittelfristig
Szenario B: Zwei Fachgruppenleitungen einsetzen	● ● ● ●	● ○ ○ ○	● ● ● ○	● ● ● ○	● ○ ○ ○	mittelfristig
Szenario C: Assistenz der Fachdienstleitung einstellen	● ○ ○ ○	● ● ● ○	○ ○ ○ ○	● ○ ○ ○	● ● ● ○	mittelfristig
Führungsleitlinien etablieren	● ● ○ ○	● ● ● ○	● ● ● ○	● ○ ○ ○	● ● ○ ○	mittelfristig

Modul 3 – Priorisierung

Miteinander im Team



Kreis
Rendsburg-Eckernförde



Handlungsempfehlung	Komplexität reduzieren	Transparenz schaffen	Ängste nehmen	Wir-Gefühl fördern	Aufwände reduzieren	Umsetzungsdauer
Kaffeekücheneffekt erzeugen	○ ○ ○ ○	● ● ● ○	● ○ ○ ○	● ● ● ●	● ○ ○ ○	kurzfristig
Teambuilding der Personalsachbearbeiter*innen	○ ○ ○ ○	● ● ● ○	○ ○ ○ ○	● ● ● ○	● ○ ○ ○	mittelfristig
Gesundheitsfördernde Maßnahmen	○ ○ ○ ○	○ ○ ○ ○	● ● ● ○	● ● ● ○	● ● ○ ○	kurzfristig

Modul 4 – Priorisierung

Prozesse



Kreis
Rendsburg-Eckernförde



Handlungsempfehlung	Komplexität reduzieren	Transparenz schaffen	Ängste nehmen	Wir-Gefühl fördern	Aufwände reduzieren	Umsetzungsdauer
Identifikation individueller Prozessoptimierungen	● ● ● ○	● ● ● ○	○ ○ ○ ○	○ ○ ○ ○	● ● ● ○	mittelfristig
Klarheit über Ansprechpartner*innen für intern und extern	● ● ● ○	● ● ● ○	○ ○ ○ ○	● ○ ○ ○	● ● ● ○	mittelfristig
Sprechzeiten für den Telefondienst einführen	● ● ● ○	● ○ ○ ○	● ● ○ ○	○ ○ ○ ○	● ● ● ○	kurzfristig

Vorgehensmodell

Unser Vorschlag für die konkrete Herangehensweise



Kreis
Rendsburg-Eckernförde



Skizze

Handlungsempfehlungen

Modul 1
Standards einsetzen

Team-
Workshops

Dokumentenablage vereinheitlichen

Modul 2
Anpassungen in der
Organisationsstruktur

Szenario A: Fachgruppenleitung &
Sachbearbeiter*in einsetzen

Führungsleitlinien etablieren

Modul 3
Miteinander im Team

Teambuilding
Personalsachbearbeitung

Kaffeekücheneffekt erzeugen

Modul 4
Prozesse

Klarheit über
Ansprechpartner*innen

Sprechzeiten für den Telefondienst



Kreis
Rendsburg-Eckernförde

DICIDE

So arbeiten wir morgen

Dicide GmbH
Ein Unternehmen der Vater Gruppe
Boschstraße 5
24118 Kiel

Web: www.dicide.de

Blog: www.so-arbeiten-wir-morgen.de



MORGEN



GESTERN

Microsoft
Partner



Gold Collaboration and Content
Gold Cloud Platform
Gold Datacenter
Gold Cloud Productivity
Gold Small and Midmarket Cloud Solutions

CHANGE
PRACTITIONER





Übersicht Gesamtplanung Weiterentwicklung des Fachdienstes Schule und Kultur

Laufzeit 01.11.22 – 31.12.23

Modul	Strategisches Ziel	Operative Ziele	Meilensteine	Erliegt bis
Standards einsetzen	Standards und einheitliche Rahmenbedingungen erzeugen Transparenz Die Arbeitsorganisation ist transparent und effizient gestaltet.	Es gibt eine einheitliche Dateistruktur	<ul style="list-style-type: none"> Die bisherige Struktur ist erfasst Optimierungsmöglichkeiten sind identifiziert Optimierungsmöglichkeiten sind umgesetzt 	30.09.23
		Es gibt verlässliche und akzeptierte Grundlagen für die Arbeit im Fachdienst	<ul style="list-style-type: none"> Fokuszeiten und Telefonsprechzeiten sind eingeführt Es gibt eine Vereinbarung zum Freischalten der Kalender Es gibt eine fachdienstspezifische Regelung zum mobilen Arbeiten Es gibt eine geregelte Meetingstruktur 	31.03.23
		Es gibt Klarheit über Ansprechpersonen im Fachdienst für interne und externe Anfragen	<ul style="list-style-type: none"> Die Aufgabenverteilung im Fachdienst ist geklärt Die Aufgabenverteilung im Fachdienst ist kommuniziert Es gibt verlässliche Vertretungs- und Übergaberegulungen Es gibt eine abgestimmte Kommunikation mit dem FD 5.1 	30.06.23
Anpassungen in der Organisationsstruktur	<ul style="list-style-type: none"> Die Organisationsstruktur gewährleistet eine effektive Aufgabenerledigung und eine angemessene Leitungsspanne Die Zahl der Mitarbeitenden ermöglicht eine effiziente Aufgabenerledigung 	Eine Fachgruppe wurde geschaffen	<ul style="list-style-type: none"> Die Aufgabenzuordnung für die Fachgruppe ist festgelegt Das Stellenbewertungsverfahren für die Fachgruppenleitung ist durchgeführt Die zusätzliche Stelle ist in den Stellenplan 2023 aufgenommen Die Aufbauorganisation des Fachdienstes 3.4 ist angepasst Das Organigramm des Kreises ist aktualisiert 	31.03.23
		Es gibt eine zusätzliche Kraft in der Sachbearbeitung im Schulamt	<ul style="list-style-type: none"> Die Aufgabenzuordnung für die Sachbearbeitung ist festgelegt Das Stellenbewertungsverfahren für die Sachbearbeitung ist durchgeführt Die zusätzliche Stelle ist in den Stellenplan aufgenommen (Berücksichtigung KW 2026) 	31.12.22
		Die Stelle zur Sachbearbeitung Digitalisierung in Schule ist entfristet	<ul style="list-style-type: none"> Die Veränderung ist im Stellenplan berücksichtigt 	31.12.22
		Die Aufgaben des Kulturwesens sind im Stellenplan zugewiesen	<ul style="list-style-type: none"> Das Stellenbewertungsverfahren ist durchgeführt Die Aufgaben sind in einem DGVP zugeordnet 	30.09.23
Prozesse	Es gibt eine Grundlage für einen fortlaufenden Qualitätsentwicklungsprozess Aufgaben werden prozessoptimiert ausgeführt zur <ul style="list-style-type: none"> Effizienzsteigerung Ressourcenschonung 	Prozessoptimierung ist umgesetzt	<ul style="list-style-type: none"> Projektplan ist erstellt Aktuelle Kernprozesse sind beschrieben. Kernprozesse sind optimiert Kernprozesse sind implementiert 	31.12.23
		ENAI0 ist eingeführt	Projektplan zur Einführung von ENAI0 ist erstellt	31.03.24
Miteinander im Team	Grundlagen der Zusammenarbeit sind transparent. Führung wird mitarbeiterorientiert wahrgenommen für eine zufriedene Mitarbeiterschaft zur Gewinnung, Bindung und Gesunderhaltung der Kollegenschaft.	<ul style="list-style-type: none"> Es gibt eine klare Kommunikationsstruktur Die Raumnutzung ist optimiert Die Mitarbeitenden fühlen sich gewertschätzt 	<ul style="list-style-type: none"> Es gibt einen strukturierten Besprechungsrhythmus Vertretungsfragen sind verbindlich geregelt Fortbildung SPA zu ASES und Intranet ist erfolgt 	31.03.23

Dagmar Kistner