



PROJEKTBERICHT REORGANISATION DER ABTEILUNG SOZIALES OSTERMUNDIGEN 2017-2018



Daniel Bock
Telefon direkt 031 930 12 55
daniel.bock@ostermundigen.ch

Soziales

Bernstrasse 63
Postfach 101
CH-3072 Ostermundigen 1

Telefon +41 31 930 12 00
Telefax +41 31 930 11 34
www.ostermundigen.ch

INHALT

Dank an die Mitarbeitenden der Abteilung Soziales	4
Abkürzungen.....	5
Abstract	6
1. Ausgangslage.....	7
2. Analyse.....	7
2.1. Grundsätzliches.....	7
2.2. Personal	7
2.3. Strukturen / Ressourcen.....	8
2.4. Facharbeit	9
2.5. Einfluss von aussen.....	9
3. Zielsetzungen	9
3.1. Vision	9
3.2. Ziele.....	10
4. Projektorganisation.....	10
5. Methode.....	10
6. Projektverlauf	11
6.1. Phasen des Optimierungsprozesses	11
6.2. Gesamtplanung und Steuerung	12
6.3. Ergebnisse.....	14
6.3.1. Phase 1 (Ist-Analyse).....	14
6.3.2. Phase 2 (Soll-Zustandsformulierung)	18
6.3.3. Phase 3 (Umsetzung).....	22
6.3.4. Phase 4 (Implementierung).....	28
7. Auswertung Zielerreichung.....	28
8. Erkenntnisse.....	30
9. Mittel / Kosten	33
9.1. Gesamtkosten der Löhne und Stellenverschiebungen	34
9.2. Flankierende Massnahmen.....	34
9.3. Fazit.....	34
Anhang I.....	35

PROJEKTBERICHT

DANK AN DIE MITARBEITENDEN DER ABTEILUNG SOZIALES

Ohne die Mitarbeitenden der Abteilung Soziales Ostermundigen wäre dieser Entwicklungsprozess weder möglich noch erfolgreich geworden. Die Gemeinde Ostermundigen hat das Glück, engagierte und hoch motivierte Angestellte beschäftigen zu dürfen.

ABKÜRZUNGEN

AL	Abteilungsleitung
BIC	Buchhaltung/Inkasso/Controlling
BKSE	Berner Konferenz für Sozialhilfe, Kindes- und Erwachsenenschutz
BL	Bereichsleitung
CI	Corporate Identity
DL	Dienststellenleitung
EKS	Erwachsenen- und Kinderschutz (ab 01.01.2018)
EL	Ergänzungsleistungen
ES	Erwachsenenschutz
FD	Fachdienste
FI	Ferieninsel
GGR	Grosser Gemeinderat
GL	Geschäftsleitung
GR	Gemeinderat
J/F	Jugend/Familie
KA	Kompetenzzentrum Arbeit
KES	Kindes- und Erwachsenenschutz (bis 31.12.2017)
Kita	Kindertagesstätte
KS	Kinderschutz
IT	Interne Technik
MA	Mitarbeitende
OKJA	Offene Kinder- und Jugendarbeit
SAR	Sozialarbeitende
SH	Sozialhilfe
SL	Schulleitung
SOKO	Sozialkommission
SSA	Schulsozialarbeit
Stv.	Stellvertretung
TP	Teilprojekt
UZ4	Untere Zollgasse 4
ZA	Zusammenarbeit

PROJEKTBERICHT

ABSTRACT

Im Rahmen der Behörden- und Verwaltungsreform wurden zwei Abteilungen der Gemeinde Ostermundigen zur Abteilung Soziales fusioniert. Der Fusionsprozess war nicht erfolgreich. Es existierten bis 2016 nach wie vor unterschiedliche soziale und betriebliche Kulturen. Das Image der Abteilung Soziales in der Gemeinde wie auch in der Wahrnehmung der Stakeholder war beschädigt.

Am 1. Januar 2017 wurde erneut ein Reorganisationsprozess gestartet, unter der Leitung des neuen Abteilungsleiters Soziales, der am 1. März 2016 die Leitung dieser Abteilung in der Gemeinde Ostermundigen übernommen hat.

Der Projektleiter entschied sich für die Methode der systemischen Reorganisation mit maximalem Einbezug der Mitarbeitenden. Sie sollten dadurch von Betroffenen zu Beteiligten gemacht werden. Das Wesen der systemischen Reorganisation baut auf einem Phasenmodell auf, bei welchem immer derselbe Zyklus durchlaufen wird. Mit Rückkoppelungsschlaufen wurden die Erkenntnisse jeweils am Ende eines Zyklus in den weiterführenden Entwicklungsprozess eingebaut, Nebeneffekte identifiziert, bewertet und ebenfalls in den Prozess eingekoppelt. Ein Sounding-Board (Resonanzkörper der Organisation, bestehend aus interessierten Mitarbeitenden) begleitete den Prozess und bewertete die Ergebnisse aus den Zyklen. Auf den nachfolgenden Seiten ist der Reorganisationsprozess ausführlich dargestellt und ausgewertet.

Das Kapitel 6 (Projektverlauf) beschreibt die konkrete Umsetzung. Die Ergebnisse aus den vier Phasen werden ausführlich dargestellt, damit am Prozess interessierte Lesende die Entwicklung der Inhalte bzw. die Qualitätsentwicklung in den Arbeitsbereichen nachverfolgen können.

Der Auftrag des Gemeinderates, die beiden ehemaligen Abteilungen zu einer zusammenzuführen, ist umgesetzt. Diese Einschätzung teilen das Kader und die Mitarbeitenden gleichermassen.

Die Abteilung Soziales hat in diesem Reorganisationsprozess durch die direkte Mitarbeitendenbeteiligung einen erheblichen fachlichen Mehrwert erzielt. Sie hat aus ihrer Geschichte und dem Entwicklungsprozess gelernt; Kompetenzen und Strategien entwickelt, um Fehlentwicklungen zukünftig rechtzeitig entgegenwirken zu können.

OSTERMUNDIGEN Sozial-Abteilung wird neu organisiert

Auf dem Papier hat die Gemeinde Ostermundigen ihre Abteilungen Sozialhilfe und Vormundschaft bereits vor drei Jahren zur neuen Abteilung Soziales zusammengelegt. Die Reorganisation liess aber auf sich warten. Der neue Abteilungsleiter Daniel Bock hat diese nun an die Hand genommen. Es werden vier Bereiche geschaffen: Kindes- und Erwachsenenschutz, Sozialhilfe, Jugend/Familie und Administration. *pd*

1. AUSGANGSLAGE

Im Rahmen der Behörden- und Verwaltungsreform wurden mehrere Abteilungen der Gemeinde Ostermundigen zusammengeführt, u.a. die Abteilung Vormundschaft/Justiz mit der Abteilung Soziales (Sozialhilfe) zur Abteilung Soziales. Bis anfangs 2016 war es trotz externer Begleitung nicht gelungen, die unterschiedlichen Bereiche, welche intensive Schnittstellen unterhalten, zu einer Einheit zusammenzuführen. Der vormalige Abteilungsleiter Soziales unterbreitete am 24. Juni 2014 dem Gemeinderat einen Antrag zur Anpassung der Organisationsstruktur Vision Abteilung Soziales 2020, welche die Zusammenführung der beiden Abteilungen Vormundschaft/Justiz und Soziales (Sozialhilfe) sicherstellen sollte. Das Organigramm sah 5 Bereiche vor und sollte schliesslich zu jährlichen Bruttomehrkosten von CHF 143'340.00 führen. Das Geschäft wurde nach Bewilligung des Gemeinderates durch das zuständige Finanzkontrollorgan gestoppt.

Per 1. März 2016 wurde ein neuer Abteilungsleiter angestellt und mit der Aufgabe betraut, die bisher nicht gelungene Zusammenführung der beiden ehemaligen Abteilungen prioritär zu bearbeiten. Er legte dem Gemeinderat am **23. August 2016 einen Projektbeschrieb** für eine zweijährige Reorganisation der Abteilung Soziales vor. Der GR genehmigte das Projekt am 23. August 2016 und erteilte grünes Licht für die Umsetzung von 2017 bis 2018.

2. ANALYSE

Der neue Abteilungsleiter stiess bei der Analyse auf folgende positive und negative Aspekte:

2.1. GRUNDSÄTZLICHES

Weil eine schlanke und aufgabenfokussierte Führungsstruktur fehlte, waren die Prozessabläufe lückenhaft, fehleranfällig und ineffizient. Sie absorbierten zur Umsetzung und Klärung der damit eingehenden Konflikte Personal- und Führungsressourcen, die an anderen Orten der Abteilung dringend gebraucht würden und „vergifteten“ das Klima. Das rechtskonforme Wirken der Abteilung war nicht gesichert und barg ein hohes Gefahrenpotential an Reklamationen übergeordneter Behörden und damit allenfalls gekoppelte negative Pressemeldungen, welche nicht zuletzt die Verwaltung und die Gemeinde Ostermundigen nachhaltig belasten konnten.

2.2. PERSONAL

Positiv

- Die Fluktuation war im Vergleich mit anderen Abteilungen für Soziales tief.
- Das Kader sah die Notwendigkeit einer Reorganisation ein.
- Die Mitarbeitenden hatten eine hohe intrinsische Motivation, einen guten Job zu machen.

Negativ

- Viele Mitarbeitende der Abteilung Soziales waren aufgrund der dringend notwendigen aber nicht wirklich vollzogenen Fusion, den widersprüchlichen Fachanleitungen, den suboptimal gelösten

PROJEKTBERICHT

Schnittstellen und last but not least, aufgrund der zunehmend komplexer werdenden Problemstellungen der Klientinnen und Klienten und der damit einhergehenden zunehmenden Fallbelastung psychisch stark belastet.

- Komplexe Personalgeschäfte wurden nicht rechtzeitig angepackt und Konflikte unter den „Tepich“ gekehrt.
- Es fehlte eine gemeinsame Betriebskultur (Corporate Identity).

2.3. STRUKTUREN / RESSOURCEN

Positiv

- Es existierten bereits Prozessabläufe und Arbeitsanleitungen.
- Das Zusammenspiel mit den anderen Verwaltungsabteilungen lief zweckmässig, insbesondere mit der Sicherheit und den Finanzen.

Negativ

- Die Führungsstruktur war personen- statt aufgabenbezogen organisiert.
- Die Führungsressourcen waren zwischen den Bereichen ungleich verteilt.
- Das vorhandene IT-Fallführungssystem war nicht zweckmässig und beinhaltet auch keine elektronische Finanzkontrolle.
- Unterschiedliche Standorte führten zu Doppelspurigkeiten, so konnte sich bisher kaum ein Zusammengehörigkeitsgefühl (Corporate Identity) entwickeln.
- In den letzten beiden Jahren wurden neue Aufgaben pragmatisch dort zugeteilt, wo Kompetenzen vorhanden waren (Überlebensmodus).
- Die Schnittstellen zwischen den Bereichen KES und Sozialhilfe waren weder fachlich noch personell genügend geregelt und dadurch konflikt- und fehleranfällig.
- Die Bereiche hatten Schwierigkeiten, gut qualifiziertes Personal anstellen zu können, was sich negativ auf die Arbeitsqualität und Arbeitsbelastung auswirkte. Nebst den Schwierigkeiten bei Neuanstellungen bestand auch das Problem, das bestehende, gut qualifizierte Mitarbeitende die Gemeinde verliessen, weil sie mit den Anstellungs- und Arbeitsbedingungen nicht zufrieden waren. Das Besoldungssystem der Gemeinde Ostermundigen war veraltet und wirkte gerade für junge Berufsfrauen und -männer (die Sozialhilfe rekrutierte v.a. junge Berufseinsteigerinnen und Berufseinsteiger) demotivierend.
- Die Pensionskasse war schlecht, bzw. erheblich unterdeckt.

2.4. FACHARBEIT

Positiv

- Das fachliche Know-How war ausreichend.
- Die Gemeinde war in der Frühförderung/Früherfassung gut und modern aufgestellt.

Negativ

- Es fehlten gemeinsame Haltungsgroindlinien in der Sozialen Arbeit.
- Die Abteilung war arbeitsfähig aber nicht fit für die Zukunft: Neue Trends in der Sozialen Arbeit waren noch nicht oder zu wenig in der Aufbau- und Ablaufsstruktur abgebildet, bspw. Ausbau einvernehmlicher Kinderschutz, Fachstelle für private Mandatstragende, Fallsteuerungssystem oder eine Intakeeinheit.
- Die Gemeinde war in der Altersarbeit fachlich und personell nicht präsent.

2.5. EINFLUSS VON AUSSEN

Positiv

- Die Anforderungen, die der Umbau des Kindes- und Erwachsenenschutzgesetzes mit sich brachte, sind formell vollzogen worden.
- Die Gesundheits- und Fürsorgedirektion des Kantons Bern anerkannte die anspruchsvolle Ausgangslage der Sozialen Arbeit in Ostermundigen in Bezugnahme auf die hohe Migrations- und Sozialhilfequote.

Negativ

- In den letzten Jahren hatte der Kanton den Sozialdiensten neue und anforderungsreichere Aufgaben zugewiesen (bspw. Kindes- und Erwachsenenschutz, umfassende Kontrollsysteme in der Sozialhilfe). Die damit einhergehenden Anforderungen an die Fachkompetenzen der Mitarbeitenden waren somit stark angestiegen, bildeten sich aber bei der Besoldung in Ostermundigen nicht ab.

3. ZIELSETZUNGEN

3.1. VISION

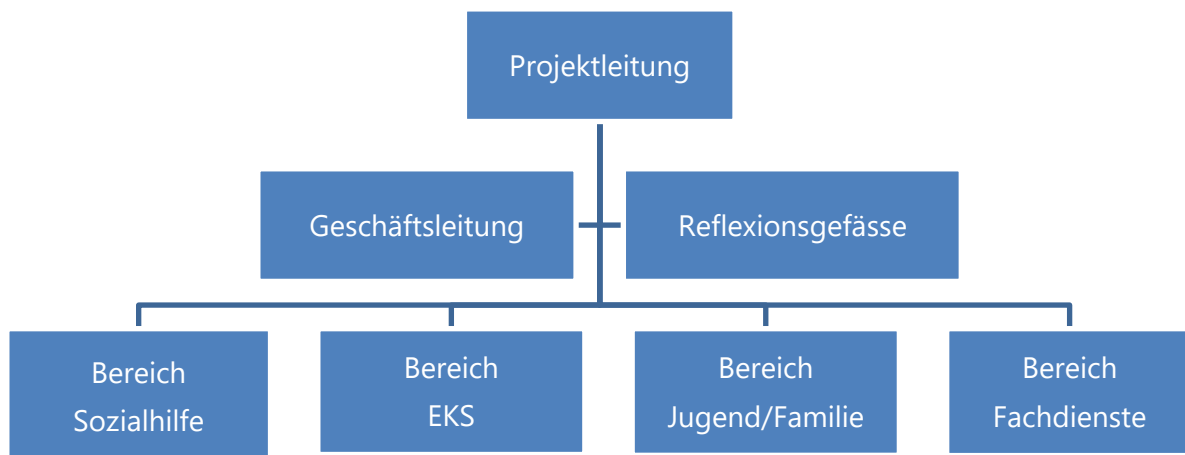
Dieser Optimierungsprozess sollte eine moderne soziale Dienstleistungsorganisation entstehen lassen bzw. die bestehende zur Veränderung führen, in der Aufgaben, Verantwortungen und Kompetenzen am richtigen Ort sind. Die Mitarbeitenden sollten eine motivierende Arbeitsumgebung vorfinden, die sie dazu motiviert, ihr individuelles Potential zu erschliessen. Die Betriebskultur würde in der „neuen“ Organisation eine wichtige Rolle spielen und zur beruflichen „Heimat“ der Mitarbeitenden beitragen. Die Dienstleistungen sollten effizient und bedarfsorientiert sein sowie dem Legalitätsprinzip jederzeit gerecht werden.

PROJEKTBERICHT

3.2. ZIELE

1. Auftrag des Gemeinderates Ostermündigen: Per 1. März 2016 wurde ein neuer Abteilungsleiter angestellt und mit der Aufgabe betraut, die bisher nicht gelungene Zusammenführung der beiden ehemaligen Abteilungen prioritär zu bearbeiten.
2. Die Transformation der aktuellen Organisationskultur in eine Kultur der lernenden Organisation ist abgeschlossen
3. Es ist eine angepasste Aufbaustruktur (Führungsstruktur) entwickelt.
4. Es ist eine angepasste Ablaufstruktur (Prozesse) entwickelt.
5. Die Betriebskultur und Arbeitszufriedenheit der Mitarbeitenden sind verbessert.
6. Die Zusammengehörigkeit innerhalb der Abteilung Soziales (CI) ist spür- und messbar.
7. Die neue Führungskultur befähigt die Mitarbeitenden (Coachingansatz).
8. Die Effizienz und Arbeitsqualität sind verbessert.
9. Es existiert ein Controlling über die Prozesse und Ergebnisse.

4. PROJEKTORGANISATION



5. METHODE

Aufgrund der komplexen Ausgangslage, der vielfältigen Aufgaben, die vom Kanton und der Gemeinde an die Abteilung Soziales gestellt wurden und der Fach-Typologie der Organisation Soziales (Expertenorganisation), entschied der Projektleiter (Abteilungsleiter Soziales), die Reorganisation mit der Methode der „systemischen Organisationsentwicklung“ nach I. Baumgartner et al. durchzuführen. Der Projektleiter ging davon aus, dass mit dieser Methode einerseits die Komplexität bewältigt werden konnte und andererseits, bei den Mitarbeitenden durch die maximale Beteiligung an der Prozessentwicklung eine grundlegende Akzeptanz gegenüber den Resultaten der Reorganisation entstehen würde.

6. PROJEKTVERLAUF

6.1. PHASEN DES OPTIMIERUNGSPROZESSES

Die Leitenden der vier Bereiche (siehe Kapitel 4) erarbeiteten mit ihren Mitarbeitenden in **Phase 1** (1. Semester 2017) eine Ist-Analyse, die Aufschluss darüber geben sollte, wo Veränderungsbedarf lag. Nach der ersten Reflexionsschleife (Diskussion der Ergebnisse in den Resonanzgefäßen Sounding-Board und Abteilungsretraite) entschied die Steuergruppe über „go/no go“ betreffend Übergang in die nächste Phase.

Die **Phase 2** (2. Semester 2017) zeichnete sich dadurch aus, dass die Bereiche den in der Phase 1 erarbeiteten Veränderungsbedarf konkretisierten und priorisierten und dazu einen Umsetzungsplan erstellten. Nach erneuter Reflexionsschleife erfolgte nach „go/no go“ der Steuergruppe die Phase 3 oder allenfalls eine Kurskorrektur.

Die **Phase 3** (1. Semester 2018) sah die Umsetzung der Veränderungspunkte vor. Nach erneuter Reflexionsschleife folgte nach „go/no go“ der Steuergruppe die Phase 4 oder allenfalls eine Kurskorrektur.

Die **Phase 4** (2. Semester 2018) sicherte die Überführung/Installation der Veränderung/Neuerungen in die Organisation ab.

Um den Wiedererkennungseffekt der Phasen bzw. der zuordnenden Ergebnisse sicherzustellen, wurden den Phasen folgende Bilder zugeordnet.

Phase 1: Ist-Analyse	
Phase 2: Soll-Zustandsformulierung	
Phase 3: Umsetzung	
Phase 4: Implementierung	

PROJEKTBERICHT

6.2. GESAMTPLANUNG UND STEUERUNG

Die Geschäftsleitung bildete die Projektsteuergruppe. Der Abteilungsleiter leitete das Gesamtprojekt.

Rollende Projektplanung

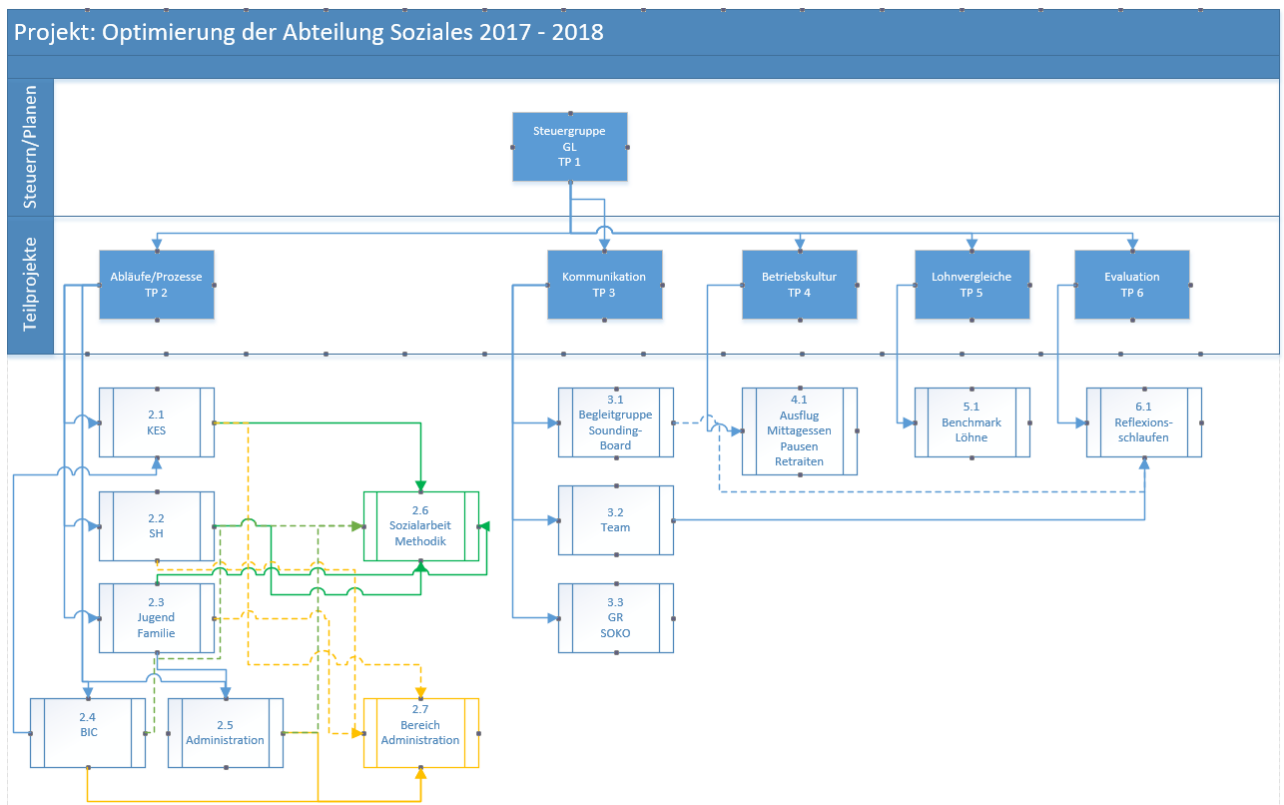
Legende			Erarbeitung
	😊		Meilenstein
	!		Korrekturen
	➔		Erledigt

Zeitraum	2017											
	Jan	Feb	März	Apr	Mai	Juni	Juli	Aug	Sept	Okt	Nov	Dez
Projekt 1: Steuerung				➔		➔				!	➔	
Projekt 2: Abläufe/Prozesse												
TP 2.1 EKS			➔							➔		
TP 2.2 SH			➔							!		
TP 2.3 Jugend/Familie			➔							➔		
TP 2.4 BIC			➔							➔		
TP 2.5 Admin			➔							➔		
TP 2.6 Vision: Soziale Arbeit 22			!		➔				!		!	
TP 2.7 Neuer Bereich Fachdienste												
Projekt 3: Kommunikation												
TP 3.1 Sounding-Board					➔						➔	
TP 3.2 Team/Abteilung					➔						➔	
TP 3.3 GR/SOKO							➔					
Projekt 4: Betriebskultur												
TP 4.1 Gesamtgruppe			➔		➔				➔		➔	
TP 4.2 Organisation Anlässe				➔		➔						
TP 4.3 Team/Abteilung								➔				
Projekt 5: Lohnvergleiche												
TP 5.1 Benchmarks				➔	➔				➔			
Projekt 6: Evaluation												
TP 6.1 Auswertungen/Reflexionen					➔					➔		

PROJEKTBERICHT

Arbeitschritte	2018												2019	Weitere Arbeitsinhalte	
	Jan	Feb	März	Apr	Mai	Juni	Juli	Aug	Sept	Okt	Nov	Dez			
Projekt 1: Steuerung	→							→					→		Abgeschlossen
Projekt 2: Abläufe/Prozesse															
TP 2.1 EKS							→						→		Abgeschlossen
TP 2.2 SH							→						→	☺	Intake/Fallsteuerung
TP 2.3 Jugend/Familie							→						→		Abgeschlossen
TP 2.4 BIC							→						→		Abgeschlossen
TP 2.5 Admin							→						→		Abgeschlossen
TP 2.6 Vision: Soziale Arbeit 22	→												→	?	Fusion Stadt Bern
TP 2.7 Neuer Bereich Fachdienste	→	→	→				→	→					→	☺	Abgeschlossen
Projekt 3: Kommunikation															
TP 3.1 Sounding-Board									→					☺	Installiert
TP 3.2 Team/Abteilung						→							→		Abgeschlossen
TP 3.3 GR/SOKO								→						☺	Berichterstattung folgt
Projekt 4: Betriebskultur															
TP 4.1 Gesamtgruppe		→		→	→								→	☺	Installiert
TP 4.2 Organisation Anlässe	→			→					☺						Abgeschlossen
TP 4.3 Team/Abteilung	→								→						Installiert
Projekt 5: Lohnvergleiche															
TP 5.1 Benchmarks														?	Überprüfung Besoldungssystem
Projekt 6: Evaluation															
TP 6.1 Auswertungen/Reflexionen								→							Abgeschlossen

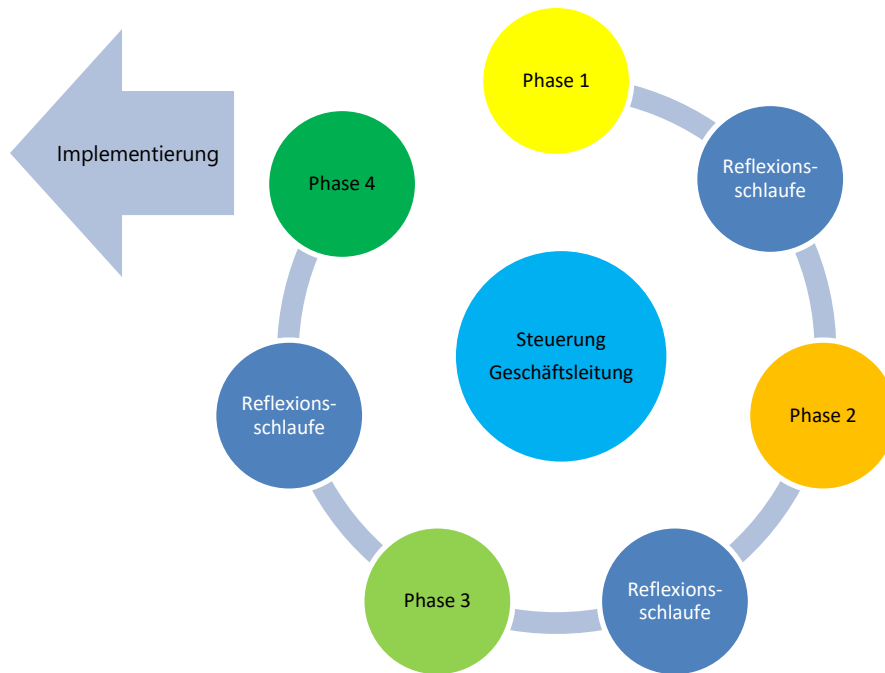
Eine andere Darstellung des Abhängigkeiten/Überschneidungen der Teilprojekte:



PROJEKTBERICHT

Die Teilprojekte orientierten sich einerseits am Aufbau (Bereiche) und andererseits an den Gremien, die neue Elemente in die Organisation tragen sollten (Betriebskultur/Sounding-Board).

Der Durchlauf der Ergebnisse durch die 4 Phasen mit ihren Rückkoppelungsschleifen und abschliessender Implementierung (ab Phase 4) wurde wie folgt organisiert:



6.3. ERGEBNISSE

6.3.1. PHASE 1 (IST-ANALYSE)

Ergebnisse der Teilprojekte (Berichterstattung der Bereichsleitenden) nach **Rückkoppelung anlässlich der Abteilungsretraite vom 16. Mai 2017:**



TP 2.1 KES

- Fehlendes gegenseitiges Vertrauen und Wertschätzung mit den Einheiten Sozialhilfe und Schulsozialarbeit
- Suboptimale Lohnstruktur (Absagen von Bewerberinnen und Bewerbern)
- Fehlende Zeit um Haltungsfragen zu diskutieren
- Juristische Unterstützung „in Haus“ ist wertvoll
- Vorhandenes Vertrauen in die Leitung

- Guter Austausch/Klima in der Arbeitseinheit

Fazit

- Der eingeschlagene Weg wird vom Bereich KES bestätigt

TP 2.2 Sozialhilfe und AHV-Zweigstelle

Sozialhilfe

- Die Zusammenarbeit mit dem Bereich KES funktioniert nicht gut
- Suboptimale Lohnstruktur
- Uneinheitliche fachliche Haltungen auf Führungsebene
- Die Kultur der offenen Türen bewährt sich / gutes Arbeitsklima
- Gute Weiterbildungsmöglichkeiten
- Eigenes Büro auch für Niederprozentige

Fazit

- Der eingeschlagene Weg wird vom Bereich SH bestätigt

AHV-Zweigstelle

- AHV-Zweigstelle unter der „Flagge“ Sozialhilfe schreckt Kunden und Klientel ab
- Suboptimale Lohnstruktur
- Inter- oder Supervision fehlt (schwieriges Klientel)
- Eine Bezugsperson bei AHV-Zweigstelle für Bereich KES hat sich bewährt
- Die Zusammenarbeit mit der Spitex und anderen Partnern ist sehr gut
- Die klare Aufgaben- und Verantwortlichkeitszuteilung innerhalb der Einheit hat sich bewährt

Fazit

- Der eingeschlagene Weg wird von der AHV-Zweigstelle nur teilweise bestätigt: Die Zuordnung zur organisatorischen Einheit Sozialhilfe ist nicht ideal.

TP 2.3 Jugend/Familie

- Die Vernetzung mit anderen Bereichen (SH/KES) funktioniert noch nicht gut
- Die Zusammenarbeit mit der Schule klappt nicht gut
- Der Postkurierdienst ist unbefriedigend
- Kurze Wege ermöglichen rasches Handeln
- Die Aufbauorganisation Bereich und Dienststellen bewährt sich

PROJEKTBERICHT

- Die Leitung wird als unterstützend erlebt

Fazit

- Der eingeschlagene Weg wird vom Bereich Jugend/Familie bestätigt

TP 2.4 BIC

- Mehrheitlich ablauftechnische Verbesserungsvorschläge
- Bei SAR-Wechsel gehen Infos verloren
- Schnittstelle zu Sozialhilfe verbessern/Austauschgefässe mit SAR schaffen
- Fallbesprechungen mit SAR sind zielführend und wertvoll
- Monatliche Bereichssitzungen sind zweckmässig
- Gute Kultur/Kommunikation

Fazit

- Der eingeschlagene Weg wird von BIC bestätigt

TP 2.5 Admin

- Ein Hauswart fehlt – viele Arbeiten fallen für die Admin an
- Die Schalterpräsenz sicherzustellen ist schwierig
- Es existieren ineffiziente Abläufe in der Abteilung
- Es besteht die Möglichkeit von weitgehend selbständigen und vielseitigen Arbeiten
- Die wöchentlichen Besprechungen der Tandems (SAR SH/Admin) haben sich bewährt
- Gute Zusammenarbeit mit den anderen Bereichen

Fazit

- Der eingeschlagene Weg wird von der Administration bestätigt

TP 2.6 Vision Soziale Arbeit

Dieses Teilprojekt wurde zurückgestellt. Die Steuergruppe wollte zuerst die Ergebnisse der Reorganisation abwarten.

TP 2.7 Fachdienste

Vorgesehener Start 1. Januar 2018

TP 3.1 Sounding-Board

Rückmeldungen, wobei nur die Ergänzungen zum Bisherigen abgebildet werden:

- Administration: Da hat sich eine Aufbruchsstimmung breit gemacht
- Jugend/Familie: Bereich kürzlich optimiert – surft am Rande mit, Veränderungen sind spannend
- KES: Es werden endlich Schnittstellen geklärt, Umdenken ist gefragt

Fazit

- Die Teilnehmenden des Sounding-Boards unterstützen die Beibehaltung des geplanten/eingeschlagenen Optimierungskurses einstimmig. Ihre Anmerkungen fliessen in die Phase 2 (Soll-Zustandsformulierung ein).

TP 4 Betriebskultur

Im Sommer 2017 wurde ein Abteilungsevent mit allen Mitarbeitenden der Abteilung Soziales durchgeführt und stiess auf ein sehr gutes Echo. 12 durchmischte Gruppen hatten den Auftrag, soziale Begegnungen bildlich darzustellen.



TP 5.1 Benchmark

Der Lohnvergleich ergab, dass die Löhne der Sozialarbeitenden 8 – 10% tiefer als die aus der Region sind. Ebenfalls tiefer als die Löhne aus der Region sind die Löhne der administrativen Fachstellen wie bspw. Alimentenbevorschussung und zwar um 5%. Der Lohnvergleich der restlichen adm. Mitarbeitenden ergab keine Abweichung. Mit diesem Ergebnis hat das TP 5.1 die Ziellinie erreicht. Die Gruppe stellte ihre Arbeiten ein.

Anlässlich der Abteilungsretraite vom 16. Mai 2017 gaben die Mitarbeitenden der Projektsteuergruppe grünes Licht für den Übergang in die Phase 2 der Reorganisation.

PROJEKTBERICHT

6.3.2. PHASE 2 (SOLL-ZUSTANDSFORMULIERUNG)

Ergebnisse der Teilprojekte (Berichterstattung der Bereichsleitenden) **nach Rückkoppelung anlässlich der Abteilungsret-
raite vom 8. November 2017:**



TP 2.1 KES



- Praxishandbuch (fachliche Standards, Fachkonzept mit Denkstützen) / Betreuungskonzept für Mandatstragende
- Gemeinsame Weiterbildungen/Schulungen / Themeninputs im Bereich KES
- Schlüssel zur Fallverteilung / Fallbelastung in den beiden Dienststellen (ES/KS)
- Zusammenarbeit/Unterstützung SAR KES – Admin KES

TP 2.2 Sozialhilfe und AHV-Zweigstelle

Sozialhilfe

- Wir erleben ein sehr intensives Jahr
- Übernahme des BKSE-Handbuchs
- Systematische Fallverteilung
- Zusammenarbeit mit Kompetenzzentrum Arbeit (KA)
- Der Motor kam ins Stottern, der Prozess läuft...

AHV-Zweigstelle

Die Optimierung hat einen überschaubaren Einfluss

TP 2.3 Jugend/Familie

Team OKJA (offene Kinder- und Jugendarbeit)

Situation: Auflösung der Zusammenarbeit mit der Gemeinde Vechigen

- Ziel: Reorganisation des Teams OKJA
- Umsetzung ist gelungen

Situation: Kündigung des langjährigen Hauswarts

- Ziel: Neuorganisation der Hauswirtschaft im Hangar mit Unterstellung bei der Abteilung Hochbau

Situation: Unterschiedliche rechtliche Fragestellungen rund um die Nutzung des Hangars sind ungeklärt.

- Ziel: Überarbeitung der Nutzungsverordnung Hangar, Klärung rechtlicher Fragen
- Umsetzung: aufwändig
Komplexer Prozess, der abteilungsübergreifende Zusammenarbeit erfordert

Team Tagesfamilien-Betreuung

Situation: Kündigung des Elternvereins per 31. Dezember 2016

- Ziel: Leistungsvereinbarung mit neuem Träger ab 1. Januar 2017
- Umsetzung, sehr gut gelungen

Team Schulsozialarbeit

Situation: wenig spezifische Unterstützung beim Berufseinstieg

- Ziel: Installierung des Projekts LIFT ab 1. Januar 2017
- Umsetzung: Start ist gelungen

Situation: Überlastung der SSA Rüti/Bernstrasse aufgrund rasant wachsender Schüler/-innenzahlen

- Ziel: Schaffung neuer SSA-Stelle an Schule Bernstrasse
- Umsetzung: gelungen, es wurden neu 45% Stellenprozent bewilligt

Situation: Zusammenarbeit mit den Schulen: unklare Abläufe

- Ziel: Neustart Zusammenarbeit mit Schulleitungen
- Umsetzung: Start gelungen. Gefässe sind installiert, Zusammenarbeit mit KES funktioniert

Team Kindertagesstätte

Situation: Privatisierungsinitiative

- Ziel: Einbezug und Information der Kita-Mitarbeitenden
- Umsetzung: gelungen
Leistung der Gemeinde-Kita im Bereich Integration wichtig

Team schritt:weise

Situation: Vernetzung und Zusammenarbeit im Frühbereich ist unzureichend

- Ziel: Ostermündigen bekommt Primokiz
- Umsetzung: nur in Teilaspekten umgesetzt

PROJEKTBERICHT

TP 2.4 BIC

Schnittstelle Sozialversicherung : Sozialhilfe klären/verbessern

- Prozessarbeit wurde gestartet – neuer Prozess mit Klärung Aufgaben/Verantwortung/Kompetenzen wird anfangs 2018 eingeführt

TP 2.5 Admin

- **Problematik Schalter-Stv. Sozialhilfe** → Der Einsatz personeller Ressourcen, welcher für die lange Schalterabdeckung erforderlich ist, bindet Arbeitskräfte. Diese könnten anderswo zielgerichteter eingesetzt werden. → Hier besteht Handlungsbedarf und neue Lösungen sind zu prüfen.
- **Fehlender Hauswartdienst Standort Bernstrasse 63** → Die Mitarbeitenden der Administration sind für praktisch alle Hauswartfunktionen direkt verantwortlich. → Hier müssen andere Lösungen geprüft werden, sinnvollerweise sollen die anfallenden Aufgaben durch einen Hauswart ausgeführt werden.
- **Seitenwechsel – Einblick in das jeweilig andere Gebiet** → Weiterführung des gegenseitigen Seitenwechsels. Die Mitarbeitenden Administration nehmen Einblick in den direkten Tätigkeitsbereich der Sozialarbeitenden des jeweils anderen Gebietes (SH und KES).
- **Zusammenarbeit Admin. und SAR KES** → Es gilt die Frage zu beantworten, ob die richtigen Tätigkeiten am richtigen Ort ausgeführt werden. Weiter müssen die Stellvertretungsregelungen festgehalten und die Schnittstellen bereinigt werden, damit wieder Klarheit herrscht. Die Ausleerung erfolgt in enger Zusammenarbeit mit der Bereichsleitung Kindes- und Erwachsenenschutz.
- **Neues Ablagesystem im Bereich KES wurde geprüft** → Es werden neue Ordner anstelle der alten Papierdossiers verwendet. Hier muss die Umsetzung angegangen werden.
- **Wunsch weiterer Anlass mit den Mitarbeitenden Administration KES und SH** → Zur Verstärkung der Teambildung soll geprüft werden, ob ein weiterer Anlass zur Teambildung finanzierbar ist.

TP 3.1 Sounding-Board (Mitarbeitende aus allen Bereichen)

Rückmeldungen

- Erste Veränderungen sind sicht- und spürbar und zeigen auf, dass sich die Optimierung der Abteilung in die geplante Richtung bewegt – es geht wirklich was.
- Der Abteilungsevent im August trug wesentlich dazu bei, dass ein «Wir»-Gefühl entstehen konnte.
- Für die Mitarbeitenden des Bereichs Sozialhilfe stellt sich die Frage, ob sie trotz dieser ungeplanten Zwischenlandung mit den anderen Fliegern im Zielgebiet ankommen werden.

TP 4.1 Betriebskultur

- Die Teilnehmenden erarbeiteten das Thema „Wertschätzung“ und bereiteten weitere Events vor.

Anlässlich der Abteilungsretraite vom 18. November 2017 gaben die Mitarbeitenden der Projektsteuergruppe grünes Licht für den Übergang in die Phase 3 der Reorganisation.

PROJEKTBERICHT

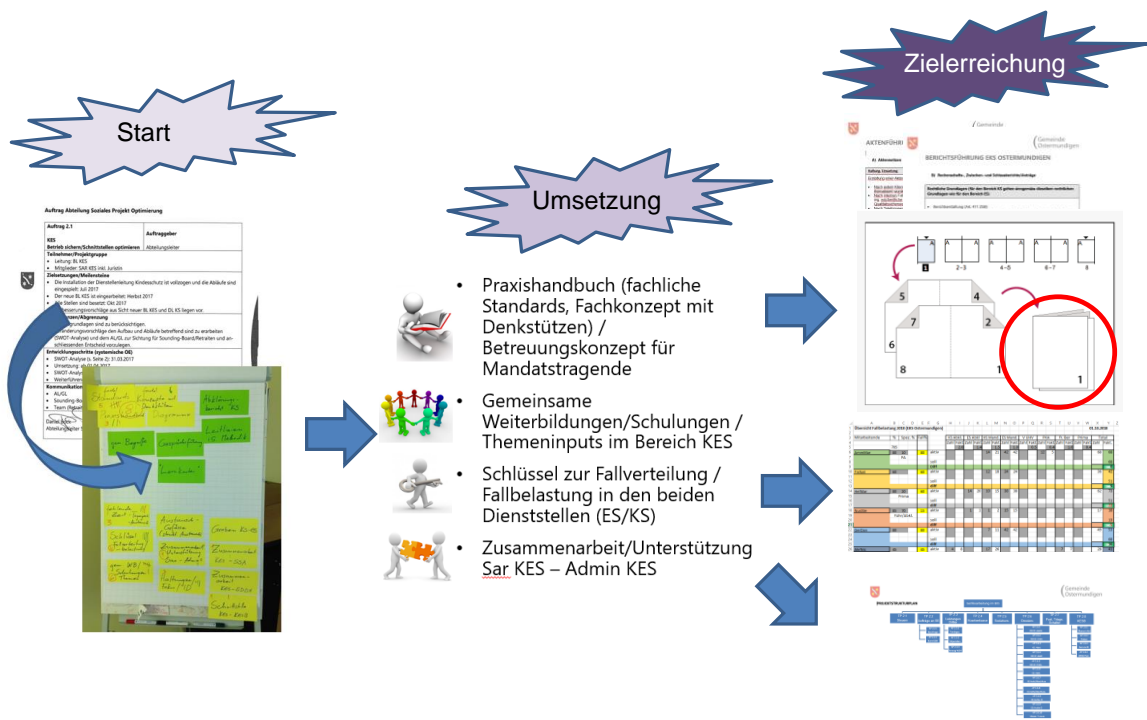
6.3.3. PHASE 3 (UMSETZUNG)

Ergebnisse der Teilprojekte (Berichterstattung der Bereichsleitenden) nach **Rückkoppelung** anlässlich der **Abteilungsret- raite vom 13. November 2018:**



REISEBERICHTE

TP 2.1 EKS

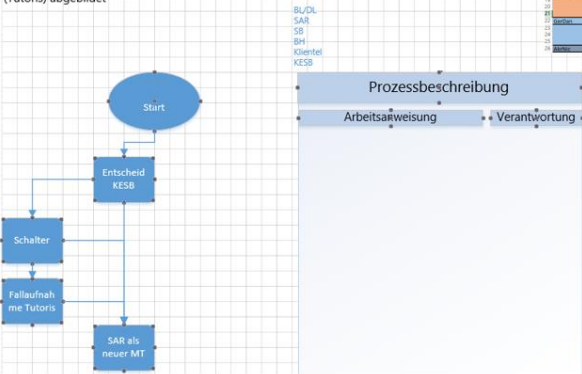




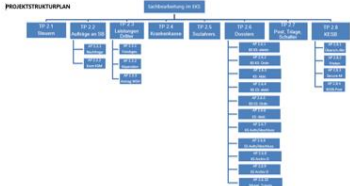
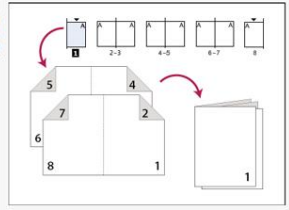
Inventaraufnahme nach Errichtung eines behördlichen (Erwachsenenschutz-)Mandats

Prozessverantwortung: Sar /BH

Prozessziel: Die Vermögenswerte der Klientel sind vollständig erfasst und im Klientenbewirtschaftungssystem (Tutoris) abgebildet



	1	2	3	4	5	6	7	8
Mitarbeiter	N	T	N	N	N	N	N	N
Abschnitt	10	20	30	40	50	60	70	80
Datum	11.08.18	12.08.18	13.08.18	14.08.18	15.08.18	16.08.18	17.08.18	18.08.18



TP 2.2 Sozialhilfe

Was wurde angepackt? es kam anders als geplant...

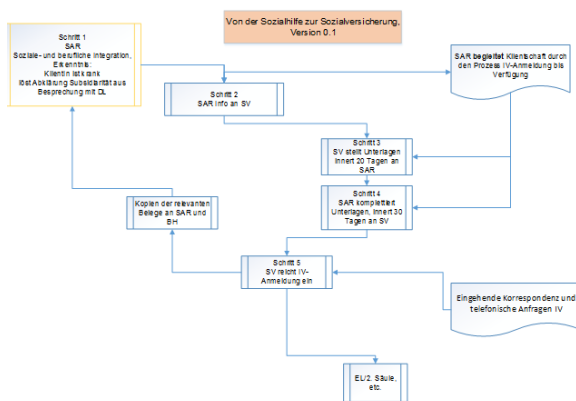


- Neue Bereichsleiterin ab 1. August 2018
- Prozess Finanzierung Kinderschutzmassnahme entwickelt
- Fallsteuerung wird entwickelt
- Situationsbericht ab 1. November 2018
- Prozess von der Sozialhilfe zur Sozialversicherung entwickelt
- Projektgruppe Handbuch gestartet
- Reger Austausch mit EKS

TP 2.4 BIC

Schnittstellenpapier von der Sozialhilfe zur Sozialversicherung

Das Teilprojekt IV-Anmeldung wurde erarbeitet und ist in Umsetzung.



Schnittstellenpapiere in Arbeit

- Schnittstellenpapier von der Sozialhilfe zur Sozialversicherung
- Das Teilprojekt EL-Anmeldung
- Schnittstellenpapier zwischen der Sozialhilfe und den Alimenten

Projekte

- Das Projekt Aufhebung des Poolkontos startete am 1. November 2018
- Das Projekt Archiv UZ4 wird im 2019 angegangen.

TP 2.5 Admin

Welche Themen wurden in die Umsetzungsphase 3 aufgenommen?

- Lösung Problematik Schalter-Stellvertretung Sozialhilfe
- Fehlender Hauswart Standort Bernstrasse 63
- Seitenwechsel – Einblick MA Fachdienste in das jeweilig andere Fachgebiet
- Anlass mit dem Gesamtteam Fachdienste EKS und SH
- Zusammenarbeit Fachdienste und SAR EKS
- Neues Ablagesystem im Fachgebiet Erwachsenen- und Kinderschutz



PROJEKTBERICHT

Umsetzungsarbeiten – Ergebnisse Phase 3

Lösung Problematik Schalter-
Stellvertretung Sozialhilfe

Ideenvorschlag erarbeitet,
Gemeinderatsantrag pendent.

→ Thema wird weiterverfolgt

Fehlender Hauswart Bernstrasse 63

Betrag für eine Hauswartstelle
(sämtliche Verwaltungsgebäude)
wurde in das Budget 2019
aufgenommen.

→ Thema wurde angestossen, neu ist es bei der Dienststelle Hochbau angesiedelt

Seitenwechsel – Einblick in das
andere Fachgebiet

Mitarbeitende Fachdienste SH haben
an Gesprächen im EKS teilgenommen.
Einige Gespräche sind noch offen.

→ Thema wird weitergeführt, SAR EKS werden Terminvorschläge nennen

Umsetzungsarbeiten – Ergebnisse Phase 3

Anlass Mitarbeitende FD EKS und SH

Musste aus zeitlichen Gründen
zurückgestellt werden.

→ kein Ersatz geplant

Zusammenarbeit Fachdienste und
SAR EKS

Die Projektgruppe hat ihre Arbeit
aufgenommen.

→ wird weitergeführt

Neues Ablagesystem im Bereich EKS
wird geprüft

Geprüft und umgesetzt. Anstelle des
Papierdossiers sind neu Ordner im
Einsatz.

TP 2.7 Fachdienste

- Bisherige Dienststellen „BIC“ und „Administration“ werden per 1. Januar 2017 in einen eigenen Bereich zusammengeführt und von 2 Co-Bereichsleitenden geführt.
- Entwicklung neuer Bereich „work in progress“, Teilprojekt 2.7 (Januar 2018 – Juli 2018 [Konzept])
- Bereich wird hierarchisch gegliedert in 4 Dienststellen:
 - Front Office
 - Back Office
 - Alimente/Inkasso
 - Sozialversicherung/Buchhaltung

Was ist geplant?

- Besetzung Dienststelle Front Office per 1. Januar 2019
- Offizieller Start des neuen Bereichs am 1. Januar 2019
- Schnittstellen – Prozesse

TP 3.1 Sounding-Board

3 Arbeitsgruppensitzungen haben stattgefunden (Mitarbeitende arbeiten mit)

- Sound über die Wirkung der Optimierungsarbeiten an der „Front“
- Nebeneffekte werden sichtbar und konnten in den Projektfortschritt integriert/berücksichtigt werden

Rückmeldung der Mitarbeitenden anlässlich der letzten Sitzung

Was hat dir die Mitarbeit im Sounding-Board gebracht?	<ul style="list-style-type: none">▪ Nützlich, um offen Rückmeldungen zu geben.▪ Die verschiedenen Dienststellen hören, wie es in den anderen Dienststellen läuft, fördert das Verständnis.
Soll das Sounding-Board nach der REO weitergeführt werden?	<ul style="list-style-type: none">▪ Das Sounding-Board sollte als Resonanzkörper der Abteilung Soziales bestehen bleiben.▪ Sollte das Sounding-Board ausserhalb der Reorganisation weiterhin stattfinden, würde sich die Frage stellen, in welcher Form dies erfolgen würde. Z.B. ein Gefäss, in welchem man Ideen zur Optimierung der Organisation äussern könnte.▪ Es stellt sich auch die Frage, ob nicht von jeder Dienststelle jemand am Sounding-Board teilnehmen sollte, obwohl es freiwillig ist.

TP 4.1 Betriebskultur

Diese Arbeitsgruppe führte den Abteilungsevent im August 2018 durch.

Anlässlich der Abteilungsretraite vom 13. November 2018 gaben die Mitarbeitenden der Projektsteuergruppe grünes Licht für den Abschluss der Reorganisation und den Übergang in die Phase 4 - die Phase der Implementierung der Ergebnisse in die Organisation.

PROJEKTBERICHT

6.3.4. PHASE 4 (IMPLEMENTIERUNG)

Die Ergebnisse aus der Abteilungsretraite **vom 13. November 2018** wurden in die jeweiligen Jahresplanungen 2019 der Bereiche übernommen.



Das Ergebnis der Mitarbeitenden war eindeutig: Der gemeinsame Flug hat sich gelohnt. Man fühlt sich einer Organisation zugehörig (Corporate Identity) und sieht, dass Vieles angepackt und verbessert wurde. Es gibt aber noch Baustellen, die angegangen werden müssen.

Gleichzeitig werden die Teilprojekte „Betriebskultur“ und „Sounding-Board“ weitergeführt, weil die Rückmeldungen der Mitarbeitenden ergab, dass diese Arbeitsgruppen das Verständnis der Mitarbeitenden für das Miteinander schärften und so Diskussionen zu Phänomenen und Entwicklungen innerhalb der Organisation an einem geschützten Ort geführt werden können (der Abteilungsleiter leitet(e) diese beiden Arbeitsgruppen (ohne Teilnahme der Bereichsleitenden).

7. AUSWERTUNG ZIELERREICHUNG

Folgend werden die Ziele (siehe Punkt 3.2.) ausgewertet.

AUFTRAG DES GEMEINDERATES

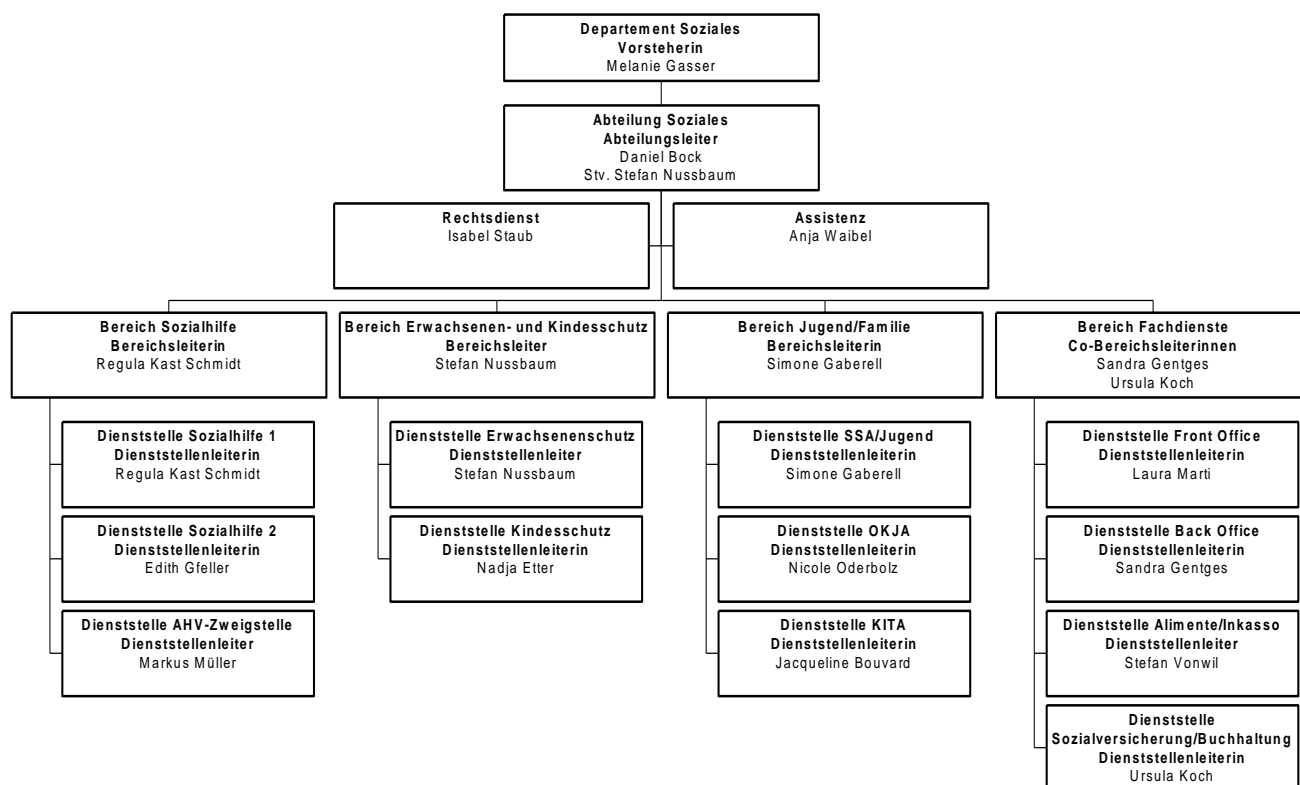
Bewertung: Der neue Abteilungsleiter hat die beiden früheren Abteilungen zusammengeführt. Er hat das Geschäft prioritär bearbeitet. Die Rückmeldungen der Mitarbeitenden anlässlich der Abteilungsretraite vom 13. November 2018 bestätigen diese Einschätzung; **Erreichungsgrad 100%**.

TRANSFORMATION DER AKTUELLEN ORGANISATIONSKULTUR IN EINE KULTUR DER LERNENDEN ORGANISATION

Bewertung: Die Mitarbeitenden lernten zu ihren Geschichten, Stärken und Schwächen zu stehen und sie als Chance für ihre Weiterentwicklung zu interpretieren. Das Kader verwendete zunehmend das Coachingprinzip zur Befähigung der Mitarbeitenden. Die Rückmeldungen aus den Teilprojekten „Betriebskultur“ und „Sounding-Board“ deuten darauf hin, dass die Rückkoppelungsprozesse gelungen sind; **Erreichungsgrad 90%** (Rest: Optimierung Coachingansatz innerhalb der Organisation).

ANGEPASSTE AUFBAUSTRUKTUR (FÜHRUNGSSTRUKTUR)

Bewertung: Die Aufbaustruktur wurde optimiert und hat sich in den zwei Jahren bewährt; **Erreichungsgrad 100%**. Das Organigramm der Abteilung Soziales sieht folgendermassen aus:



ANGEPASSTE ABLAUFSTRUKTUR (PROZESSE)

Bewertung: Die Kernprozesse sind identifiziert und werden entwickelt. Erste Prozesse sind eingeführt und haben sich bewährt. Die Zielsetzung der vollständigen Erreichung musste im Verlaufe der Reorganisation infolge hoher Auslastung im Tagesgeschäft zurückgefahren werden; **Erreichungsgrad 75%** (Pendent: Überarbeitung bestehender Prozesse).

VERBESSERTE BETRIEBSKULTUR UND ARBEITSZUFRIEDENHEIT DER MITARBEITENDEN

Bewertung: Das Teilprojekt „Betriebskultur“ wurde rege frequentiert. Es resultierten Events und thematische Auseinandersetzungen. Die Betriebskultur in der Abteilung wurde sichtbar (Bilder) und lebt. Die schlechten Löhne der Sozialarbeitenden und von administrativen Fachstellen (bspw. Alimentenbevorschussung) drücken nach wie vor auf die Stimmung. Die Verbesserung der Entlohnung war jedoch nicht Teil dieser Zielsetzung **Erreichungsgrad 25%** (Pendent: Überarbeitung aktuelles Besoldungssystem).

PROJEKTBERICHT

ZUSAMMENGEHÖRIGKEIT INNERHALB DER ABTEILUNG SOZIALES (CI)

Bewertung: Erreichungsgrad 100%

ANGEPASSTE FÜHRUNGSKULTUR (BEFÄHIGUNG DER MITARBEITENDEN)

Bewertung: Die Geschäftsleitungsmitglieder reflektierten ihren Führungsstil in 5 GL-Retraiten, zudem fanden 2 Kaderschulungen statt. Die Führungskultur innerhalb der Organisation zeigt sich einheitlich und wo nötig, uneinheitlich. Das hat damit zu tun, dass nicht immer mit denselben Tools bei beiden Berufsgruppen (SAR/Admin.) gearbeitet werden kann; **Erreichungsgrad 80%** (Rest: Die Konsolidierung einer mitarbeitendenzentrierten Führungskultur braucht noch etwas Zeit).

VERBESSERTE EFFIZIENZ UND ARBEITSQUALITÄT

Bewertung: Die vorhandenen Schnittstellen, die bisher akribisch (s. Punkt 7.4) aufgearbeitet werden konnten, wurden zu Nahstellen umgeformt und in Prozesse gegossen, die mit allen Beteiligten erarbeitet wurden. Mit diesen Prozessen bzw. Nahstellen kann die Effizienz und Effektivität der Abteilung sichergestellt werden; **Erreichungsgrad 100%**.

CONTROLLING

Bewertung: Das Fallführungssystem „Tutoris“ ist veraltet und wird im Kanton Bern nebst der Gemeinde Ostermundigen nur noch von der Stadt Biel angewendet. Es verfügt über kein IT-unterstütztes flächendeckendes Finanzcontrolling und kein effizientes Fallführungscontrolling. Zur Steuerung der Abteilung müssen daher mehrheitlich Daten vom Kanton und der bestehende Benchmark beigezogen werden; **Erreichungsgrad 60%** (Rest: Ohne Nachfolgelösung Tutoris ist da nichts zu machen, ca. auf 2023 vorgesehen).

FAZIT

Das Flugzeug „Soziales“ ist mittlerweile gut austariert und ruhig unterwegs.



8. ERKENNTNISSE

STARTBEDINGUNGEN

Die Auftragsklärung war für das Projekt ein wichtiger Erfolgsfaktor auf dem Weg zur gelingenden Umsetzung. Die klare Erwartungshaltung und die damit einhergehende Projektbewilligung des Gemeinderates erleichterten es dem Projektleiter, dieses umfassende Reorganisationsvorhaben durchzuführen.

ANALYSE

Der Projektleiter analysierte die Ausgangslage für die Anschlussfähigkeit des Reorganisationsvorhabens an die Mitarbeitenden sorgfältig. Die geführten Gespräche und das Ergebnis des Aktenstudiums wiesen darauf hin, dass die beiden Abteilungen über unterschiedliche Narrative, Kulturen und soziale Muster verfügten. Mit diesen Informationen im Gepäck gelang es dem Projektleiter einen Veränderungsprozess zu initiieren, der bei den Mitarbeitenden und den internen wie externen Stakeholdern auf hohe Akzeptanz stiess.

PROJEKTLEITUNG

Landläufig wird bei derartigen Reorganisationsvorhaben auf Externe „vertraut“, nicht so bei diesem Projekt. Der Leiter der Abteilung Soziales verfügte bei Stellenantritt bereits über Erfahrungen in der Durchführung von solchen Projekten und wies entsprechendes theoretisches Know-How aus. Es kann davon ausgegangen werden, dass die Akzeptanz der Ergebnisse und letztlich der Erfolg dieser Reorganisation wesentlich mit dem Entscheid zusammenhängt, die Projektleitung intern zu besetzen.

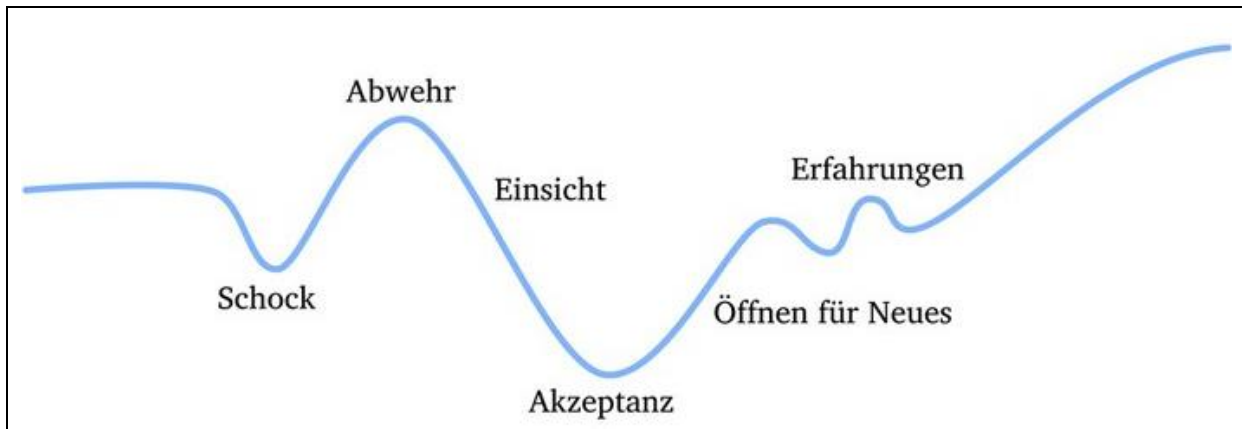
METHODE

Der Leiter wählte für dieses Projekt die Methode der systemischen Reorganisation aus. Diese Methode bindet die Mitarbeitenden in den Prozess ein und ermöglicht via Rückkoppelungsschlaufen den Kurs präzise zu entwickeln bzw. laufend zu justieren. Das wurde bspw. beim Teilprojekt 2.2 Sozialhilfe notwendig. Es zeigte sich, dass die ehemalige Leitungsperson dieses Bereichs ihrer Aufgabe nicht gewachsen war. Dieser Nebeneffekt konnte rechtzeitig erkannt, aufgefangen und als gemeinsamer Lernprozess dem Entwicklungsfortschritt zugeführt werden. Der betroffene Bereich Sozialhilfe ist heute solide und effizient aufgestellt.

VERÄNDERUNGSWIDERSTAND

Veränderungen provozieren Widerstand. Dieses zu erwartende Phänomen wurde in die Projektentwicklung eingebunden. Die Mitarbeitenden konnten einerseits ihre Verbesserungsvorschläge aber auch Hinweise auf mögliche Stolpersteine einbringen und andererseits, sich mit etwas zeitlicher Distanz darüber äussern, was die Veränderung mit ihnen und ihrem Arbeitsplatz gemacht hat. Letztlich konnten die Mitarbeitenden in Arbeitsgruppen während den Abteilungsretriten den Projektfortschritt als Ganzes kommentieren und so auf die Weiterentwicklung als Team nochmals Einfluss nehmen.

PROJEKTBERICHT



FÜHRUNGSCREW

Die FührungscREW war ein weiterer wichtiger Erfolgsfaktor auf dem Weg zur positiven Veränderung der Abteilung Soziales. Der Projektleiter band das Kader daher sehr stark in die Planung und Realisierung des Veränderungsprozesses, nicht zuletzt im Rahmen der Verantwortung für Teilprojekte, mit ein. In fixen bilateralen Besprechungen wurden die Entwicklungsfortschritte thematisiert und reflektiert.

KOMMUNIKATION

Die Ergebnisse und Entwicklungsfortschritte waren für alle Mitarbeitenden auf dem IT-Laufwerk der Abteilung zugänglich. Anlässlich der halbjährlichen Abteilungsretraierten wurde umfassend über die Zwischenergebnisse informiert, diskutiert und allfällige Anpassungen der weiteren Schritte eingeleitet (Rückkoppelungsschlaufen). Der Abteilungsleiter rapportierte dem Auftraggeber (Gemeinderat) jährlich über den Entwicklungsfortschritt. Die externen Stakeholder nahmen die positive Veränderung der Abteilung Soziales ebenfalls wahr.

GRENZEN

Die räumlichen Gegebenheiten (verteilt auf 3 Standorte), der Ballast der Geschichten, die teilweise suboptimalen Löhne, die Auswirkungen der Pensionskassengeschichte, der in Aussicht stehende Fusionsklärungsprozess und der phasenweise belastende Arbeitsalltag beeinflussten die Energie, welche die Mitarbeitenden in den Veränderungsprozess investieren konnten. Daher mussten einige der gesteckten Ziele in Klärungsgesprächen mit den Mitarbeitenden redimensioniert werden, was zu einer mehrheitlichen aber nicht vollständigen Zielerreichung führte, siehe auch Kapitel 7.

9. MITTEL / KOSTEN

Am 24. Juni 2014 beantragte der vormalige Abteilungsleiter dem Gemeinderat für die Reorganisation bzw. für den Umbau der Abteilung Soziales jährlich wiederkehrend CHF 143'340.00 zu investieren. Da der Antrag die Finanzkompetenz des GR für wiederkehrende Kosten überstieg, wurde das Geschäft vom Finanzkontrollorgan der Gemeinde gestoppt und in der Folge sistiert. Der neue Abteilungsleiter nahm seine Arbeit am 1. März 2016 auf und unterbreitete dem Gemeinderat am 23. August 2016 deutlich kostengünstigere „Umbaukosten“, die sich schliesslich wie folgt konkretisierten:

Zeitpunkt	Bereich/Funktion	Jährliche Kosten in CHF	Auswirkungen
01.01.2017	FD/BL	plus 8'182.00	DL Admin wird zu Co-BL FD (siehe Punkt 7.3)
01.01.2017	FD/BL	plus 13'828.00	DL BIC wird zu Co-BL FD
01.01.2017	KS Stellenüberführung	minus 5'312	Einreihungskorrektur in tieferes Lohnband
01.01.2018	FD/DL	plus 5'164	Funktion DL Alimente/Inkasso neu geschaffen
01.08.2018	Neue BL SH	minus 7'071	Einreihungskorrektur in tieferes Lohnband
01.08.2018	Stellenverschiebungen	minus 1'563	Verschiebungen vom Bereich SH in EKS und Zuteilung Funktion AL-Stv. verbunden mit Einreihungskorrektur in tieferes Lohnband
01.08.2018	Stellenverschiebung	minus 4'247	Verschiebung Stellenprozente ehemals BL SH zu Assistenz AL
01.08.2018	Stellenverschiebung	minus 3'694	Verschiebung Stellenprozente Sozialarbeit zu Fachdienste
01.08.2018	Stellenverschiebung	plus 581	Verschiebungen Stellenprozente SH in EKS
01.08.2018	EKS/BL	plus 2'242	BL EKS wird in das gleiche Lohnband gehoben wie die anderen BL Sozialarbeit
01.01.2019	FD/DL	plus 9'152	Funktion DL Front Office neu geschaffen

PROJEKTBERICHT

9.1. GESAMTKOSTEN DER LÖHNE UND STELLENVERSCHIEBUNGEN

Der **Bruttomehraufwand wiederkehrend macht CHF 17'262.00** aus. Wenn man davon die Reduktion der Stellenprozente der BL J/F in Abzug bringt (diese Reduktion hat nicht primär mit der Reorganisation zu tun – daher oben nicht abgebildet), ergibt sich ein wiederkehrender Bruttomehraufwand von CHF 1'969.00.

9.2. FLANKIERENDE MASSNAHMEN

Der GR hat im Jahr 2014 dem früheren Abteilungsleiter einen Kreditantrag für vertrauensbildende Massnahmen (externer Coach/Supervision/Events) zum Umbau der Abteilungen in der Höhe von CHF 72'900.00 zur Verfügung gestellt. Bis Ende 2015 wurden davon bereits CHF 33'236.00 ausgegeben, ohne vorzeigbare Ergebnisse zu produzieren. Der neue Abteilungsleiter setzte diesen Kredit gemäss der Zweckbestimmung für punktuelle vertrauensbildende Massnahmen ein, Saldo per 31. Dezember 2018: CHF 20'274.00. Die restlichen Mittel werden für Massnahmen zu Konsolidierung des Erreichten verwendet. Der Kredit wird voraussichtlich Ende 2020 abgerechnet werden.

9.3. FAZIT

Wenn die wiederkehrenden **Bruttokosten** von CHF 17'262.00 mit den Verbesserungen, die die Abteilung Soziales in diesem Reorganisationsprozess erarbeitet hat, in Korrelation gesetzt werden, fällt das Fazit klar aus.

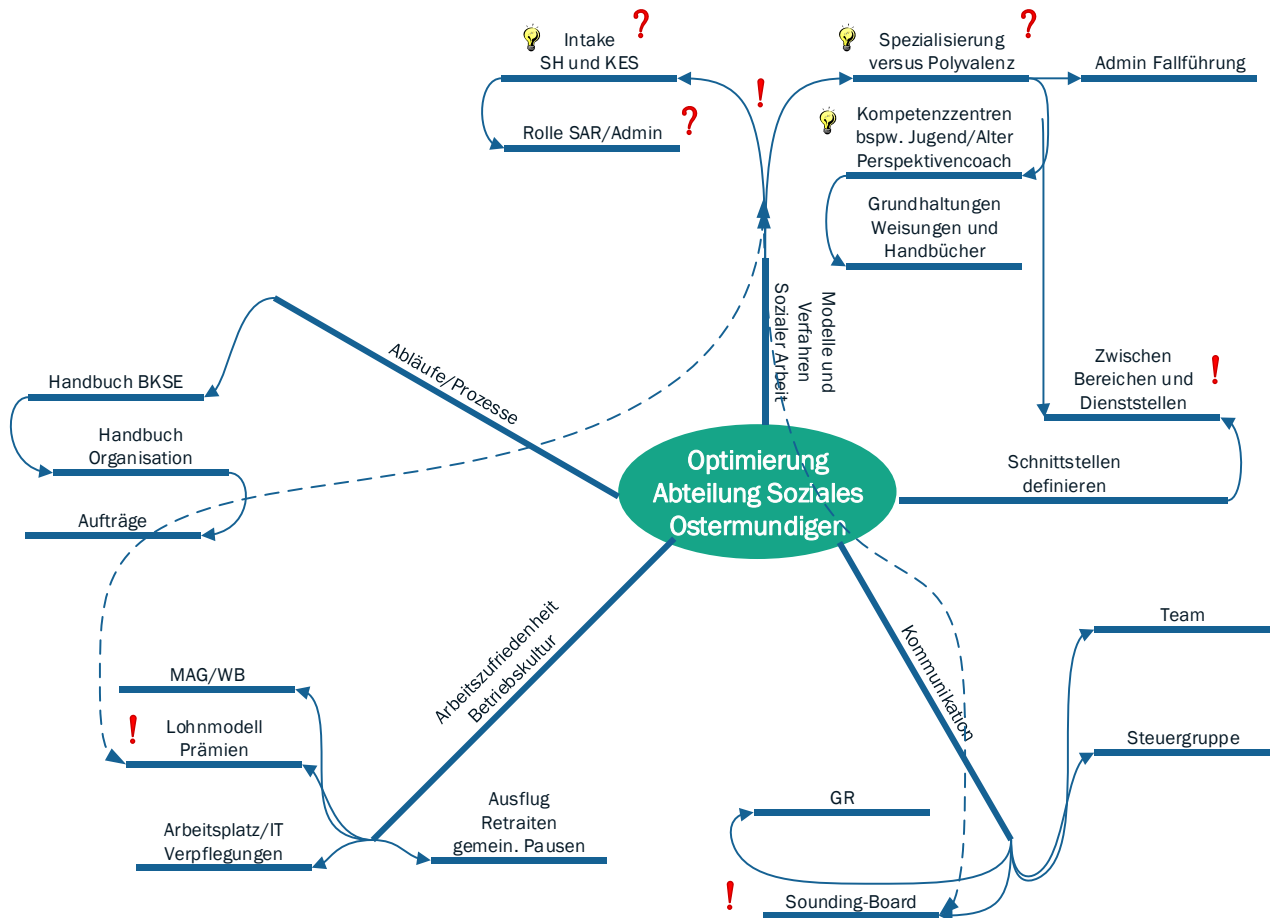
Die Gemeinde Ostermundigen hat mit dieser geringen finanziellen Investition eine maximale Wirkung erzielt. Die Ergebnisse sind zeitgemäss und umsetzbar und die Mitarbeitenden leben eine verstärkte Zugehörigkeit zur Organisation (Corporate Identity).

Vollständigkeitshalber gilt es an dieser Stelle noch anzufügen, dass die Reorganisation die Gemeinde Ostermundigen effektiv **finanziell nicht belastet** hat (Nettobetrachtung).

Wie ist das möglich? Weil es sich bei den jährlichen Mehrkosten von CHF 17'262.00 um **Bruttokosten** handelt – es wurde **keine neue Stelle geschaffen, sondern der bestehende Stellenetat optimiert** (der Vorschlag des früheren Abteilungsleiters sah u.a. neue Stellenschaffungen vor). Die ausgerichteten Personalaufwendungen erhält die Gemeinde jeweils im Folgejahr via Lastenausgleichsabrechnung anfangs Juni (Vorschussystem) **vollumfänglich rückerstattet**. Rückerstattet werden somit auch die Mehrkosten für Beförderungen, weil die Lohnkosten, die der Fallpauschalen hinterlegt sind, dem kantonalen Besoldungssystem entsprechen, welches höhere Gehälter als Ostermundigen ausrichtet (siehe dazu Lastenausgleichsabrechnung GEF, Kostenkontrollblatt Nr. 4).

ANHANG I

1. MIND-MAP OPTIMIERUNG ABTEILUNG SOZIALES OSTERMUNDIGEN



PROJEKTBERICHT

ANHANG I

2. AUFTRAG STEUERGRUPPE

Ostermundigen, 04.01.2017 / BocDan

Auftrag Abteilung Soziales Projekt Optimierung



Auftrag 1	Auftraggeber
Abteilung Steuerung sicherstellen	GL
Teilnehmer/Projektgruppe	
<ul style="list-style-type: none"> Leitung: AL Mitglieder: GL und AL-Assistenz 	
Zielsetzungen/Meilensteine	
<ul style="list-style-type: none"> Entwicklung, Koordination und Steuerung des gesamte Optimierungsprozesses Kursbestätigungen/-Korrekturen bezugnehmend auf die Ergebnisse TP und Rückmeldungen der Referenzgefäße 	
Kompetenzen/Abgrenzung	
<ul style="list-style-type: none"> GL-Mitglieder haben Mitwirkungskompetenz Ergebnisse der TP und der Referenzgefäße haben Mitwirkungsstatus Entscheid: AL 	
Steuergruppensitzungen	
<ul style="list-style-type: none"> April 2017 September 2017 Januar 2018 Juni 2018 November 2018 	
Kommunikation	
<ul style="list-style-type: none"> GL/Retraiten DV/GR/GGR 	
Daniel Böck Abteilungsleiter Soziales	


id.docx

3. AUFTRÄGE AN DIE BEREICHSLEITENDEN/TEILPROJEKTLITENDEN AM BEISPIEL KES (SPÄTER EKS)

Ostermundigen, 04.01.2017 / BocDan

Auftrag Abteilung Soziales Projekt Optimierung



Auftrag 2.1 KES Betrieb sichern/Schnittstellen optimieren	Auftraggeber Abteilungsleiter
Teilnehmer/Projektgruppe <ul style="list-style-type: none"> • Leitung: BL KES • Mitglieder: SAR KES inkl. Juristin 	
Zielsetzungen/Meilensteine <ul style="list-style-type: none"> • Die Installation der Dienststellenleitung Kinderschutz ist vollzogen und die Abläufe sind eingespielt: Juli 2017 • Der neue BL KES ist eingearbeitet: Herbst 2017 • Alle Stellen sind besetzt: Okt 2017 • Verbesserungsvorschläge aus Sicht neuer BL KES und DL KS liegen vor. 	
Kompetenzen/Abgrenzung <ul style="list-style-type: none"> • Projektgrundlagen sind zu berücksichtigen. • Veränderungsvorschläge den Aufbau und Abläufe betreffend sind zu erarbeiten (SWOT-Analyse) und dem AL/GL zur Sichtung für Sounding-Board/Retraiten und anschliessenden Entscheid vorzulegen. 	
Entwicklungsschritte (systemische OE) <ul style="list-style-type: none"> • SWOT-Analyse (s. Seite 2): 31.03.2017 • Umsetzung: ab 01.04.2017 • SWOT-Analyse für die ersten Optimierungsarbeiten (s. Seite 2): 30.08.2017 • Weiterführend Umsetzung/Zwischenauswertungen gemäss Projektplanung 	
Kommunikation <ul style="list-style-type: none"> • AL/GL • Sounding-Board • Team (Retraiten) 	
 Daniel Bock Abteilungsleiter Soziales	

Ige\Auftrag TP 2_1.docx


PROJEKTBERICHT

ANHANG I

4. AUFTRAG TP BETRIEBSKULTUR

Auftrag Abteilung Soziales Projekt Optimierung



Auftrag 4.1	Auftraggeber
Betriebskultur	Abteilungsleiter
Teilnehmer/Projektgruppe	
<ul style="list-style-type: none"> • Leitung: • Mitarbeitende 	
Zielsetzungen/Meilensteine	
<ul style="list-style-type: none"> • Ein gemeinsamer Abteilungsevent/Jahr hat stattgefunden • Einheitliche Regelung für Weihnachtessen/Jahresendessen ist entwickelt und ggf. umgesetzt • Gemeinsame Mittagessen und Pausen werden durchgeführt soweit möglich • Auf den zwischenmenschlichen Umgang untereinander wird geachtet bzw. Sorge getragen. • Es wird ein wertschätzendes Klima gelebt. 	
Termine	
<ul style="list-style-type: none"> • 23.8., Abteilungsevent • Gemeinsames Weihnachtessen im Dezember 	
Kompetenzen/Ergebnisse	
<ul style="list-style-type: none"> • Vorschläge für Event an GL: Entscheid GL-Kompetenz • Vorschläge für Weihnachtessen an GL: Entscheid GL-Kompetenz • Andere vertrauensbildende Massnahme als Antrag an GL 	
 Daniel Bock Abteilungsleiter Soziales	

W:\SDZ_\Informationsaustausch\Optimierungsprozess\4.1 Betriebskultur\Auftrag TP 4.1_Entwurf.docx

Daniel Bock
 Telefon direkt 031 930 12 55
 daniel.bock@ostermundigen.ch

Soziales
 Bernstrasse 63
 Postfach 101
 CH-3072 Ostermundigen 1

Sozialhilfe
 Telefon +41 31 930 12 00
 Telefax +41 31 930 11 34
 www.ostermundigen.ch


5. AUFTRAG TP SOUNDING-BOARD

Ostermundigen, 03.10.2016 / BocDan

Auftrag Abteilung Soziales Projekt Optimierung



vorlagenkatalog | antragstellungsbearbeitung | 17.8.16 | LHMW/BocDan

Auftrag 3.1 Begleitgruppe Sounding-Board	Auftraggeber Abteilungsleiter
Teilnehmer/Projektgruppe <ul style="list-style-type: none"> • Leitung: AL • Interessierte Mitarbeitenden der Abteilung Soziales (keine GL-Mitglieder) 	
Zielsetzungen/Meilensteine <ul style="list-style-type: none"> • Die entwickelten Vorschläge werden diskutiert. • Die Wirkung der Neuerungen an der Front kann wahrgenommen werden. • Die Veränderung wird inhaltlich mitgetragen. • Es werden Identifikationsanker erzeugt – Betroffene werden zu Beteiligten gemacht. 	
Kompetenzen/Abgrenzung <ul style="list-style-type: none"> • Die Begleitgruppe/Sounding-Board hat keine formalen Kompetenzen. • Die Rückmeldungen/das Feedback wird vom AL in die Steuergruppe eingebracht. • Interessierte Mitarbeitende verpflichten sich zur Mitarbeit für ein Jahr. • Es sind keine Voraus- oder Nacharbeiten auszuführen, lediglich das Studium der der Einladung beiliegten Unterlagen wäre wünschenswert. 	
Termine <ul style="list-style-type: none"> • April 2017 • August 2017 • November 2017 • Juni 2018 • November 2018 	
Daniel Bock  Abteilungsleiter Soziales	