

Vertrag

Zwischen der Freien Hansestadt Bremen,
vertreten durch das Amt für Soziale Dienste, Breitenweg 29-33, 28195 Bremen
-Auftraggeberin - (AG)

und

Organisationsberatung Thomas Fink, Mitglied von IN/S/O eG, [REDACTED]

-Auftragnehmer- (AN)

wird folgender Vertrag geschlossen:

Präambel

- (1) Die AG beauftragt den AN mit der Erstellung einer formativen Evaluation und Umsetzungsbegleitung im Amt für Soziale Dienste (Jugendamt) gemäß beiliegendem Angebot/Leistungsbeschreibung.
- (2) Mit dem Auftrag werden folgende wesentliche Ziele verfolgt:
 - Überprüfung des Umsetzungsstandes der Kernprozesse und Weiterentwicklung der Qualitätsstandards (Kernprozesse) im Sinne des § 79a SGB VIII
 - Reflexion und Festlegung der rechtlich und fachlich notwendigen Systemzeiten
 - Aufbau eines Controllingverfahrens und Berichtswesens
 - Etablierung einer Führungskultur/Entwicklung eines Kompetenzprofils für die Führungskräfte/Analyse der bestehenden Organisations- und Führungsstruktur.
- (3) Der AN ist im Bereich Organisations- und Qualitätsentwicklung sowie Personalbemessung, insbesondere für Jugendämter und freie Träger der Jugendhilfe/Wohlfahrtspflege tätig. Er weist auf dem Gebiet der Beratung von Jugendämtern durch die Begleitung von deutlich mehr als 100 Jugendämtern besondere Erfahrung auf, die er in die Evaluation einbringen wird.

§ 1 Vertragsgegenstand

- (1) Der Umfang der zu erbringenden Leistungen ergibt sich aus dem Angebot/ Leistungsbeschreibung des AN vom 31.08.2020 (Anlage 1).
- (2) Bei Widersprüchen gelten nacheinander
 1. das Angebot des AN vom 31.08.2020 (Anlage 1).
 2. dieser Vertrag
 3. die Allgemeinen Vertragsbedingungen für die Ausführung von Leistungen – Teil B (VOL/B – Ausgabe 2003)

§ 2 Fristen, Berichte

(1) Der AN beginnt mit dem Auftrag am 16.09.2020 und ist verpflichtet, die vereinbarte Leistung innerhalb der in diesem Paragraphen festgelegten Fristen ordnungsgemäß und vollständig zu erbringen. Der AN ist verpflichtet, die Grundlagen und Ergebnisse seiner Tätigkeit eindeutig, schlüssig und verständlich in deutscher Sprache schriftlich abzufassen. Die Arbeitsergebnisse müssen für den vorgesehenen Zweck [vgl. Präambel (2)] brauchbar und vollständig sein.

(2) Der AN hat einen schriftlichen Zwischenbericht sowie einen Schlussbericht zu erstellen (vgl. Abs. 5).

(3) Der Zwischenbericht ist in vierfacher, der Entwurf des Schlussberichts in vierfacher und die Endfassung des Schlussberichts in vierfacher Ausfertigung zu übergeben. Ein Exemplar des Schlussberichts muss sich in kopierfähigem Zustand befinden. Außerdem ist der Schlussbericht auf CD oder anderen geeigneten Datenträgern abzuliefern.

(4) Sofern der Schlussbericht Angaben enthält, die zur Wahrung berechtigter Interessen des AN oder Dritter vertraulich zu behandeln sind, hat der AN zusammen mit dem Schlussbericht eine weitere, zur allgemeinen Veröffentlichung geeignete Fassung zu übergeben.

(5) Der AN legt den Zwischenbericht bis spätestens zum **30.11.2021** vor.

(6) Der Entwurf des Schlussberichts ist spätestens zum **31.01.2024** der AG zu übergeben.

(7) Die Endfassung des Schlussberichts ist der AG mit CD oder anderen geeigneten Datenträgern drei Wochen nach der Abstimmung des Entwurfs mit der AG zu übergeben, spätestens jedoch sechs Wochen nach dem in Abs. 6 festgelegten Termin.

(8) Erkennt der AN, dass Termine und Fristen nicht eingehalten werden können, hat er die AG unverzüglich davon in Kenntnis zu setzen und die Verzögerung zu begründen. Werden die Gründe von der AG anerkannt, sollen sich die Vertragsparteien auf einen neuen Termin einigen.

§ 3 Vertragsstrafe bei Verzug

Wird der in § 2 Abs. 7 Halbsatz 2 genannte Termin für die Übergabe der Endfassung des Schlussberichts überschritten, hat der AN an die AG eine Vertragsstrafe von 0,1 vH des Nettogesamthonorars pro Werktag der Überschreitung, höchstens jedoch 5 vH des Nettogesamthonorars zu bezahlen, es sei denn, der AN hat die Überschreitung nicht zu vertreten.

§ 4 Zusammenarbeit

- (1) Der AN führt den Auftrag im ständigen Kontakt mit der AG durch. Als Ansprechpartner der AG wird vorbehaltlich einer Änderung durch die AG Herr Diener, Vertretung Herr Greitschus-Kock, benannt.
- (2) Der AN benennt für sämtliche Fragen (u. a. organisatorischer, verfahrenstechnischer, rechtlicher und fachlicher Natur) ebenfalls einen Ansprechpartner und dessen Stellvertreter (Herr Thomas Fink, Vertretung Marco Szlapka). Deren Namen und Kommunikationsdaten ergeben sich aus Anlage 2 dieses Vertrags.
- (3) Die AG ist berechtigt, sich jederzeit über den Fortgang der Arbeiten zu informieren und Arbeitsergebnisse einzusehen, soweit dies nicht im Einzelfall für den AN unzumutbar ist.
- (4) Stellt der AN im Verlauf der Arbeiten fest, dass der Auftrag in der vereinbarten Form undurchführbar ist, das angestrebte Ergebnis nicht oder nur teilweise erreicht werden kann oder vollständig oder teilweise von Dritten erreicht wurde, hat der AN der AG hierüber unverzüglich in Textform zu berichten.
- (5) Die AG wird den AN hinsichtlich der notwendigen Informationsbeschaffung im Rahmen ihrer Möglichkeiten unterstützen. Sie wird ihm alle für die Durchführung des Auftrages erforderlichen Unterlagen und Auskünfte auf Anfrage zeitnah und unentgeltlich zur Verfügung stellen. Sie wird den AN über alle Vorgänge und Umstände informieren, soweit dies zur Vertragsausführung erforderlich ist.
- (6) Der AN hat die Leistung gewissenhaft zu erbringen. Er hat den Auftrag unter Berücksichtigung des jeweiligen Standes von Wissenschaft und Technik einschließlich der neusten Erkenntnisse von Wirtschaftlichkeit und Organisation durchzuführen. Hierbei hat der AN die jeweils geltenden Gesetze und Verordnungen zu beachten. Er hat dabei auch die internen Regelungen der AG zu beachten, über die die AG den AN informiert, soweit dies zur Vertragsausführung erforderlich ist. Der AN hat bei der Vertragsausführung insbesondere die einschlägigen Regelwerke sowie nachvollziehbare, richtige und schlüssige Ergebnisse wissenschaftlicher Untersuchungen zu beachten. Der AN hat sicherzustellen, dass die Ergebnisse als Ergebnisbericht oder in Darstellung in einem Workshop für den AG weiter nutzbar sind.
- (7) Die AG kann Anregungen zur vertraglichen Leistung unterbreiten und/oder die Änderung der vertraglichen Leistung verlangen. Hinsichtlich Änderungen der Leistung gilt § 2 VOL/B. Bei Vertragsänderungen ist gesondert zu prüfen, ob eine solche vorliegt, die ein neues Vergabeverfahren erfordert.

§ 5 Unterauftragnehmer

- (1) Hinsichtlich des Einsatzes von Unterauftragnehmern gilt § 4 Nr. 4 VOL/B mit der Maßgabe, dass die AG die in § 4 Nr. 4 VOL/B genannte Zustimmung nur erteilt, wenn der AN vor dem entsprechenden Leistungsbeginn die erforderliche Eignung und berufliche Qualifikation des Unterauftragnehmers nachweist.

(2) Der Einsatz von Unterauftragnehmern erfolgt im Namen und auf Rechnung des AN.

(3) Vergibt der AN Aufträge an Dritte im wesentlichen Umfang, ist er verpflichtet, mit dem Unterauftragnehmer die Anwendung der VO PR Nr. 30/53 auf den Unterauftrag zu vereinbaren. Als wesentlicher Umfang gilt, wenn die Vergütung (ohne Umsatzsteuer) für den Einzelauftrag einen Betrag in Höhe von 10.000 EURO übersteigt.

(4) Solange die VO PR Nr. 30/53 auf den Unterauftrag nicht angewendet werden kann, weil der AN den sich aus dem vorstehenden Absatz ergebenden Verpflichtungen schuldhaft nicht nachgekommen ist, ist die AG berechtigt, einen Betrag in Höhe von 10 % des Nettopreises des Unterauftrages einzubehalten. Der Betrag verfällt zugunsten der AG, wenn dieser Zustand bis zur Fälligkeit der Schlusszahlung fort-dauert.

§ 6 Tariftreue

Auf den Vertrag finden die Vorschriften des Bremischen Gesetzes zur Sicherung von Tariftreue, Sozialstandards und Wettbewerb bei öffentlicher Auftragsvergabe (Tariftreue- und Vergabegesetz) vom 24. November 2009 (Brem. GBl. 2009, S. 476) in der jeweils geltenden Fassung Anwendung.

§ 7 Nutzungsrechte

(1) Der AN räumt der AG zum Zeitpunkt ihres Entstehens, spätestens ihres Erwerbs, alle übertragbaren Rechte, insbesondere die urheberrechtlichen Nutzungsrechte, Markenrechte und Namensrechte zur Verwertung der nach diesem Vertrag erbrachten Leistungen einschließlich aller Rechtspositionen an Ideen, Entwürfen und Gestaltungen frei von Rechten Dritter zur exklusiven, räumlich, zeitlich und inhaltlich unbeschränkten und umfassenden Verwertung in allen derzeit bekannten Medien und Nutzungsarten ein. Hierzu gehören insbesondere, aber nicht ausschließlich, das Vervielfältigungs-, Veröffentlichungs-, Verbreitungs-, Ausstellungs-, Vortrags-, Aufführungs- und Vorführrecht sowie das Online-Recht.

(2) Die AG ist berechtigt, Bearbeitungen, Vervielfältigungen, Veränderungen und Umgestaltungen der vertraglichen Leistungen auch ohne Mitwirkung des AN vorzunehmen und diese in gleicher Weise wie die Leistung zu nutzen. Auf Verlangen des AN ist auf die Bearbeitung, Vervielfältigung, Veränderung oder Umgestaltung hinzuweisen.

(3) Mit der in § 14 vereinbarten Gesamtvergütung sind sämtliche Ansprüche des AN im Zusammenhang mit den nach den Absätzen 1 und 2 eingeräumten Rechten abgegolten. Etwaige Ansprüche des AN nach §§ 32, 32a UrhG bleiben hiervon unberührt.

(4) Die Absätze 1 und 2 gelten für später bekannte Nutzungsarten entsprechend.

(5) Die AG ist berechtigt, ihre Rechte nach Abs. 1, 2 und 4 ganz oder teilweise auf Dritte zu übertragen. Sie ist auch berechtigt, diese Rechte von Dritten ausüben und ausführen zu lassen sowie Dritten hieran weitere Nutzungsrechte einzuräumen.

(6) Der AN haftet der AG für die Einräumung der in Abs. 1, 2 und 4 aufgeführten Rechte. Zieht der AN zur Vertragserfüllung Dritte heran oder bestehen Rechte Dritter an den vertraglichen Leistungen des AN, stellt er auf seine Kosten sicher, dass die AG die in Abs. 1, 2 und 4 genannten Rechte frei von Rechten Dritter erlangt. Die AG ist berechtigt, Einsicht in die in diesem Zusammenhang mit Dritten geschlossenen Verträge zu nehmen.

(7) Der AN stellt die AG von sämtlichen Ansprüchen frei, die im Zusammenhang mit den nach diesem Paragraphen übertragenen Rechten bzw. der Ausübung derselben gegen sie geltend gemacht werden.

(8) Jede Veröffentlichung, Auswertung oder Weitergabe der vertraglichen Leistungen oder Teilen hiervon durch den AN, auch nach Vertragsbeendigung, bedarf der ausdrücklichen Zustimmung der AG. AG und AN vereinbaren in solchen Fällen eine angemessene Beteiligung der AG an dem AN in diesem Zusammenhang entstehenden Erlösen.

(9) Die Rechte nach diesem Paragraphen gelten auch für die Zeit nach Beendigung des Vertragsverhältnisses und auch, wenn das Vertragsverhältnis vorzeitig endet.

§ 8 Datenschutz

(1) Der AN gewährleistet im Zusammenhang mit seiner vertraglichen Leistung die Einhaltung datenschutzrechtlicher Vorschriften. Dabei hat der AN darauf zu achten, dass die Rechte der durch die Datenverarbeitung betroffenen Personen auf Vertraulichkeit und Integrität der Daten gewährleistet werden. Dies gilt auch, soweit personenbezogene Daten in nicht automatisierten Dateien oder in Akten enthalten sind. Insbesondere hat der AN die Einhaltung der Grundsätze für die Verarbeitung personenbezogener Daten nach Art. 5 Abs. 1 DSGVO sicherzustellen und gewährleistet - sofern er datenschutzrechtlich Verantwortlicher im Sinne des Art. 4 Nr. 7 DSGVO ist - die Betroffenenrechte nach Art. 12-23 DSGVO.

(2) Liegt bei dem hier vorliegenden Vertragsverhältnis ein Fall der Auftragsdatenverarbeitung im Sinne von Art. 4 Nr. 8 DSGVO vor, so ist zwischen den Vertragsparteien eine gesonderte Vereinbarung zur Auftragsverarbeitung im Sinne von Art. 28 Abs. 3 DSGVO zu schließen.

(3) Vom AN zur Durchführung des Vorhabens erhobene, von der AG dem AN übermittelte oder auf sonstige Weise vom AN anlässlich der Ausführung dieses Vertrages erhaltene personenbezogene Daten dürfen vom AN nur zum Zweck der Durchführung des Vorhabens im dafür erforderlichen Umfang und in der dafür erforderlichen Weise verarbeitet werden.

(4) Der AN stellt sicher, dass personenbezogene Daten bei Übermittlung oder beim Transport auf Datenträgern nicht unbefugt gelesen, verändert oder gelöscht werden können.

(5) Der AN stellt sicher, dass nach Beendigung der Arbeiten alle personenbezogenen Daten gelöscht werden. Unterlagen mit personenbezogenen Daten, die die AG dem

AN zur Durchführung des Vorhabens übermittelt hat, sind nach Beendigung der Arbeiten an die AG zurückzugeben.

(6) Der AN hat sicherzustellen, dass alle mit der Durchführung des Auftrags befassten Personen an die Einhaltung der vorstehenden Absätze gebunden sind. Dies gilt auch für etwaige Unterauftragnehmer. Für Verletzungen dieser Vorschriften haftet der AN der AG.

(7) Dieser Vertrag unterliegt dem Bremer Informationsfreiheitsgesetz (BreMIFG). Bei Vorliegen der gesetzlichen Voraussetzungen wird er nach Maßgabe der Vorschriften des BreMIFG im elektronischen Informationsregister veröffentlicht. Unabhängig von einer möglichen Veröffentlichung kann der Vertrag Gegenstand von Auskunftsanträgen nach dem BreMIFG sein. Unabhängig davon willigt der AN in die Weitergabe seines Namens oder seiner Firmenbezeichnung, der Höhe seines Entgelts und der Auftragsbeschreibung an das Landes- oder das Stadtparlament, dessen Mitglieder und dessen Gremien (und damit auch an die Öffentlichkeit) ein. Gleiches gilt für die Einstellung dieser Daten in eine durch die AG betriebene Datenbank, auf die neben den vorstehend genannten Institutionen auch Mitarbeiter der Verwaltung Bremens Zugriff haben.

(8) Die Pflichten des AN aus den vorstehenden Absätzen gelten auch für die Zeit nach Beendigung des Vertragsverhältnisses und auch, wenn das Vertragsverhältnis vorzeitig endet.

§ 9 Verschwiegenheitsverpflichtung

(1) Der AN hat über alle ihm bei der Durchführung des Vertrags bekannt gewordenen Tatsachen, Angaben, Umstände und Ergebnisse Verschwiegenheit zu wahren, einschließlich der Art und des Umfangs des Auftrags, soweit ihn die AG nicht ausdrücklich hiervon entbindet.

(2) Der AN ist verpflichtet, die ihm im Zusammenhang mit der Ausführung dieses Vertrages übergebenen Unterlagen sorgfältig zu verwahren, vor Einsichtnahme Dritter zu schützen und mit dem Ende des Vertrages zurückzugeben. Hinsichtlich der vorgenannten Rückgabepflicht ist die Geltendmachung eines Zurückbehaltungsrechtes ausgeschlossen, sofern der Anspruch des AN nicht unbestritten oder rechtskräftig festgestellt ist. Der AN wird auf Verlangen schriftlich bestätigen, dass er nicht mehr im Besitz von Unterlagen jeglicher Art ist, die im Eigentum der AG stehen oder die ihm von der AG im Zusammenhang mit diesem Vertrag überlassen wurden.

(3) Der AN ist verpflichtet, nur die für die Erfüllung des ihm erteilten Auftrags notwendigen Personen und nur im erforderlichen Umfang über die bei der Durchführung des Auftrags bekannt gewordenen Tatsachen, Angaben, Umstände und Ergebnisse zu unterrichten.

(4) Der AN hat sicherzustellen, dass alle mit der Durchführung des Auftrags befassten Personen an die Einhaltung der Vorschriften dieses Paragraphen gebunden sind. Dies gilt auch für etwaige Unterauftragnehmer. Für Verletzungen der Vorschriften dieses Paragraphen haftet der AN der AG.

(5) Die Pflichten des AN aus den vorstehenden Absätzen 1-4 gelten auch für die Zeit nach Beendigung des Vertragsverhältnisses und auch, wenn das Vertragsverhältnis vorzeitig endet.

§ 10 Verpflichtung nach Verpflichtungsgesetz

(1) Der Auftragnehmer, seine mit der Ausführung der vertraglichen Leistungen befassten Mitarbeiter sowie etwaige Unterauftragnehmer und deren Mitarbeiter müssen sich hinsichtlich der Ihnen übertragenen Leistungen auf die gewissenhafte Erfüllung ihrer Obliegenheiten gemäß § 1 des Verpflichtungsgesetzes vom 2. März 1974 (BGBl. I S. 469, 547), geändert durch Gesetz vom 15. August 1974 (BGBl. I S. 1942) in Verbindung mit § 11 Abs. 1 Nr. 4 des Strafgesetzbuches (StGB) verpflichten lassen, wenn sie Aufgaben der öffentlichen Verwaltung wahrnehmen oder Zugang zu verwaltungsinternen Vorgängen erlangen. Weiter ist der "Erlass über die für die Verpflichtung nach dem Verpflichtungsgesetz in der Freien Hansestadt Bremen zuständigen Stellen vom 16. August 1984" zu beachten.

(2) Wenn ein mit der Ausführung der vertraglichen Leistung befasster Mitarbeiter innerhalb der letzten drei Jahre bereits durch eine Dienststelle der gleichen Behörde verpflichtet i. S. d. Abs. 1 wurde, ist der Nachweis der Verpflichtung spätestens vor Leistungsbeginn vorzulegen.

(3) Sollten Mitarbeiter zum Einsatz kommen, die bislang noch nicht verpflichtet i. S. d. Abs. 1 wurden, sind diese spätestens bei Vertragsschluss namentlich zu benennen, um die notwendigen Verpflichtungen vor Leistungsbeginn noch durch den Auftraggeber vornehmen zu können. Der Einsatz anderer Mitarbeiter als der besonders Verpflichteten darf nur nach deren Verpflichtung erfolgen. Dem Auftraggeber sind diese unverzüglich zu benennen.

§ 11 Haftung

(1) Für Schäden, die dem AN oder Dritten im Zusammenhang mit dem Vorhaben entstehen, haftet die AG nicht. Diese Beschränkung der Haftung gilt nicht für Schäden aus der Verletzung des Lebens, des Körpers oder der Gesundheit sowie bei vorsätzlichem oder grob fahrlässigem Verhalten der AG oder ihrer Mitarbeiter.

(2) Der AN hat die AG von etwaigen Ansprüchen Dritter i. S. d. Absatzes 1 S. 1 freizustellen, sofern nicht ein Fall des Absatzes 1 S. 2 vorliegt.

(3) Im Übrigen bleiben die gesetzlichen Rechte der Parteien unberührt.

§ 12 Kündigung


- (1) Die Parteien können den Vertrag aus wichtigem Grund ohne Einhaltung einer Kündigungsfrist kündigen.
- (2) Ein wichtiger Grund liegt insbesondere vor, wenn
- der AN oder eine Person, deren Verhalten dem AN zuzurechnen ist, schwerwiegend gegen die Verschwiegenheitspflichten verstößt oder
 - der AN oder eine Person, deren Verhalten dem AN zuzurechnen ist, schwerwiegend gegen die Bestimmungen zum Datenschutz verstößt.
- (3) Auf die Kündigung nach den Absätzen 1 und 2 findet § 8 Nr. 3 VOL/B Anwendung.
- (4) Sonstige und weitergehende Rechte und Ansprüche der AG bleiben unberührt.

§ 13 Vorlage

Der Zwischenbericht und die die Endfassung des Schlussberichts bedürfen der förmlichen Vorlage. Die AG kann hierfür nach ihrer Wahl das Formular 442 VHB Bund verwenden. Im Übrigen gilt § 13 Nr. 2 VOL/B. Die in § 13 Nr. 2 (1) VOL/B genannte Vorlagefrist beträgt drei Wochen ab dem Zeitpunkt des Vorlageverlangens des AN (vgl. § 2 Abs. 5).

§ 14 Vergütung

- (1) Hinsichtlich der Vergütung sind die Vorgaben der Verordnung PR Nr. 30/53 über die Preise bei öffentlichen Aufträgen vom 21.11.1953¹ (BAnz. Nr. 244 S. 1) (nachfolgend: VO PR Nr. 30/53) zu berücksichtigen.
- (2) Für die vollständige und mangelfreie Durchführung der vertragsgegenständlichen Leistungen aus diesem Vertrag wird auf der Grundlage der Angebotskalkulation des AN vom 31.08.2020 (Anlage 1) als Vergütung ein Betrag in Höhe von


als Festpreis gemäß § 1 Abs. 2 VO PR Nr. 30/53 vereinbart.

¹ zuletzt geändert durch Art. 70 G v. 08.12.2010 (BGBl. I S. 1864).

Der Vergütungsvereinbarung liegt folgende Kalkulation zugrunde:

<u>Tagessätze: (net- to)</u>	<u>Tagewe- werke</u>	<u>Tagessatz</u>	<u>Summe der Kategorie</u>

Bei den in dieser Kalkulation aufgeführten Tagessätzen handelt es sich um marktwirtschaftliche Preisbestandteile (marktgängige Tagessätze gemäß § 4 VO PR Nr. 30/53). Sofern eine preisrechtliche Prüfung durch die Preisüberwachungsstelle zu einem von der Gesamtvergütung abweichenden Preis führt, stellt die vereinbarte Gesamtvergütung (inkl. USt) die Preisobergrenze für die in diesem Vertrag vereinbarten Leistungen dar. Die vereinbarte Gesamtvergütung darf mithin aufgrund der Ergebnisse der Preisprüfung unterschritten, nicht aber überschritten werden.

(3) Der AN hat bei der Erstellung seiner Angebotskalkulation die in der in Abs. 2 enthaltenen Tabelle verwandten Begriffe (Tagewerke, Fremdleistungen etc.) ebenfalls zu verwenden und deutlich zu machen, welche Positionen in seiner Angebotskalkulation unter die vorgenannten Begriffe fallen.

(4) Mit der Gesamtvergütung inkl. Umsatzsteuer sind alle nach diesem Vertrag zu erbringenden Leistungen und alle bei der Durchführung des Vertrages anfallenden Kosten, alle Steuern und Abgaben abgegolten. Das Gleiche gilt für Risiko und Gewinn.

(5) Geringfügige und – auch in der Summe – unwesentliche Änderungen der Leistung werden nicht zusätzlich vergütet.

§ 15 Fälligkeit der Vergütung, Rechnung, Zahlung

- (1) Die Vergütung ist auf Grundlage einer halbjährlichen Rechnungsstellung
- die Schlusszahlung erfolgt nach Abnahme der Endfassung des Schlussberichts und [REDACTED]
- (2) Die Vergütung wird auf folgendes Konto überwiesen:

IBAN	[REDACTED]
BIC	[REDACTED]
Kontoinhaber	[REDACTED]

- (3) Im Übrigen gelten §§ 15 und 17 VOL/B.

§ 16 Sonstige Vereinbarungen

- (1) Sollten Bestimmungen dieses Vertrages teilweise oder ganz unwirksam, nichtig oder undurchführbar sein, wird die Gültigkeit der übrigen Bestimmungen hierdurch nicht berührt.
- (2) Soweit die Voraussetzungen des § 38 ZPO vorliegen, richtet sich der Gerichtsstand nach dem Sitz der für die Prozessvertretung der AG zuständigen Stelle.
- (3) Vertragssprache ist deutsch. Alle Erklärungen und Verhandlungen sowie die Darstellung der Ergebnisse der Leistung einschließlich aller Zwischenschritte erfolgen in deutscher Sprache.
- (4) Für die Regelung der vertraglichen und außervertraglichen Beziehungen zwischen den Vertragsparteien gilt das Recht der Bundesrepublik Deutschland unter Ausschluss internationalen Einheitsrechts sowie des internationalen Privatrechts.

Bremen, 15.09.2020

[REDACTED]

[REDACTED]

Name Amtsbezeichnung
(Unterschrift AG)

Angebot / Leistungsbeschreibung

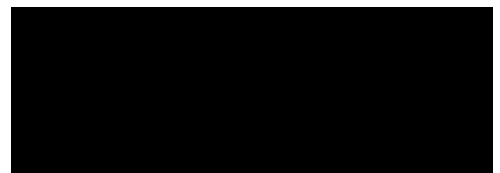
Formative Evaluation und Umsetzungsbegleitung im Amt für Soziale Dienste

31. August 2020

Organisationsberatung
Thomas Fink



Mitglied im Institut für Sozialplanung
und Organisationsentwicklung
(IN/S/O eG)



1. Ausgangssituation und Zielsetzung

In 2018/2019 wurde durch die Organisationsberatung Fink (Mitglied der IN/S/O eG) für das Casemanagement Junge Mensch, für das Casemanagement F9 (inkl. Erstversorgungsteam) und die Jugendhilfe im Strafverfahren der Personalbedarf ermittelt. Die Ergebnisse wurden verwaltungsintern und in den politischen Gremien vorgestellt. Vorausgegangen ist diesem Projekt eine mehrjährige Entwicklung von Fachstandards in den genannten Organisationseinheiten, die ebenfalls durch die Organisationsberatung Fink begleitet wurde.

Die Umsetzung der Ergebnisse sollen nun in einem mehrjährigen Prozess und flankierend im Rahmen einer formativen Evaluation begleitet werden. Gegenstand der Evaluation und Umsetzungsbegleitung sind die folgenden Aspekte:

- Überprüfung des Umsetzungsstandes der Kernprozesse und Weiterentwicklung der Qualitätsstandards (Kernprozesse) im Sinne des § 79a SGB VIII
- Reflexion und Festlegung der rechtlich und fachlich notwendigen Systemzeiten
- Aufbau eines Controllingverfahrens und Berichtswesens
- Etablierung einer Führungskultur / Entwicklung eines Kompetenzprofils für die Führungskräfte / Analyse der bestehenden Organisations- und Führungskultur

2. Profil des Auftragnehmers

Die Organisationsberatung Thomas Fink ist seit der Umwandlung der IN/S/O GmbH in die IN/S/O¹ eG Genossenschaftsmitglied.

Aktuell sind die Arbeitsschwerpunkte:

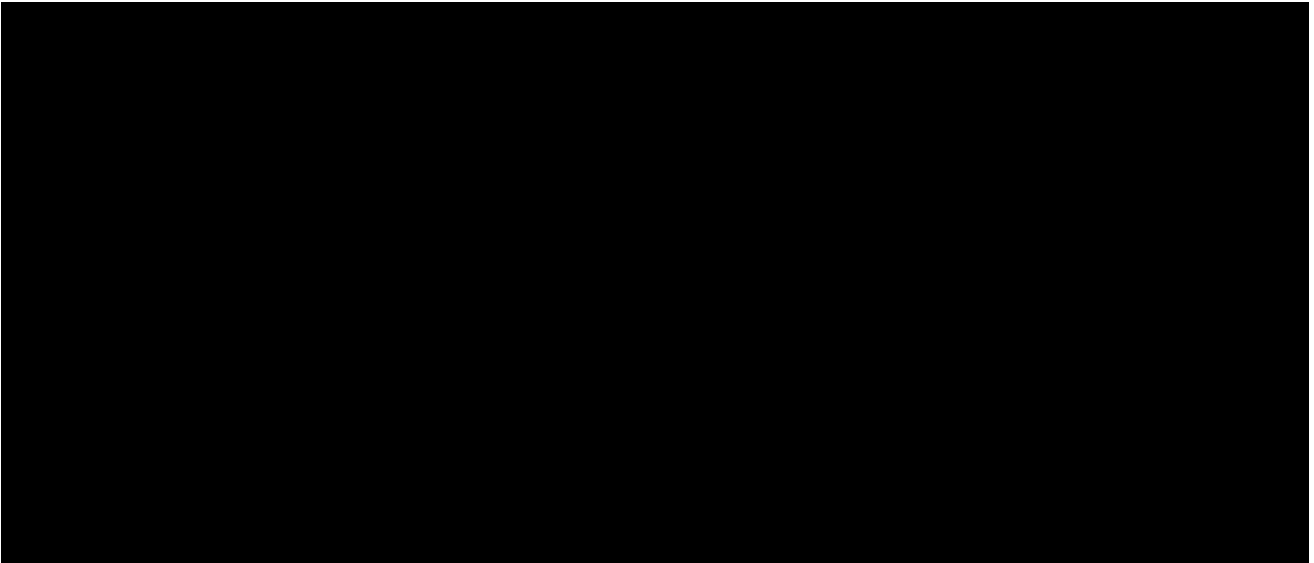
- Organisationsentwicklung, Qualitätsentwicklung und Personalbemessung, insbesondere für Jugendämter und freie Träger der Jugendhilfe/Wohlfahrtspflege
- Aufbau und Weiterentwicklung von Integriertem Fach- und Finanzcontrolling
- Jugendhilfeplanung
- Sozialberichterstattung / Sozialplanung / Sozialraumentwicklung
- Moderation von Planungs- und Beteiligungsprojekten

Seit der Umwandlung in die IN/S/O eG werden die Beratungsprojekte nur noch direkt von den Genossenschaftsmitgliedern übernommen. Die IN/S/O eG stellt die Qualitäts- und Konzeptentwicklung, das Beratungsnetzwerk und den Austausch der Mitglieder, und damit den fachlichen Rahmen sicher.

Die Projektleitung wird der Firmeninhaber

¹ Das Institut für Sozialplanung und Organisationsentwicklung (IN/S/O) wurde 1995 auf Initiative des Lehrstuhls für Sozialplanung an der Universität Essen zusammen mit Führungskräften aus Kommunen und freier Wohlfahrtspflege gegründet. Zunächst war die Entwicklung der Jugendhilfeplanung als Steuerungsinstrument zentraler Gegenstand der Institutsarbeit. Sukzessive weiteten sich die Arbeitsfelder auf Grund der Aufträge für Praxisforschung und Beratungsprojekte auf den gesamten Bereich der Sozialen Arbeit und Sozialpolitik aus. www.in-s-o.de

Arbeitsschwerpunkte und Kompetenzprofil:



Die IN/S/O eG bzw. die Genossenschaftsmitglieder haben in den zurückliegenden Jahren mehr als **20%** aller bundesdeutschen Jugendämter hinsichtlich der Qualitätsentwicklung und Personalbemessung untersucht und in der Regel die Auftraggeber bei der anschließenden Organisationsentwicklung begleitet und beraten.

Die **Organisationsberatung Thomas Fink** hat in den letzten Jahren in den folgende Jugendämter Untersuchungen zum Personalbedarf durchgeführt und umfassende Organisationsentwicklungsprojekte begleitet:

- Stadt Aschaffenburg
- Stadt Braunschweig
- Stadt Bremen
- Stadt Halle (Saale)
- Stadt Hildesheim
- Stadt Hof
- Stadt Krefeld
- Stadt Neumünster
- Stadt Neuss
- Stadt Osnabrück
- Stadt Regensburg
- Stadt Sankt Augustin
- Landkreis Bayreuth
- Landkreis Fürth
- Landkreis Hof
- Landkreis Passau
- Landkreis Rottal-Inn
- Landkreis Wunsiedel im Fichtelgebirge

3. Konzept

A. Überprüfung des Umsetzungsstandes der Kernprozesse und Weiterentwicklung der Qualitätsstandards im Sinne des § 79a SGB VIII

Das Ziel:

Mit den Fach- und Leitungskräften in den verschiedenen Organisationseinheiten im Amt für Soziale Dienste sind unter Begleitung des externen Organisationsberaters Routinen zur regelmäßigen Überprüfung und Weiterentwicklung der in den Kernprozessen hinterlegten Qualitätsstandards erprobt. Die Leitungs- und Fachkräfte in den verschiedenen Diensten im Amt für Soziale Dienste erkennen ihre Rolle und Verantwortung in der Umsetzung der Kernprozesse und Weiterentwicklung der Qualitätsstandards und nutzen im Alltag den Ideensammler.

Die Grundstruktur:

Für das 'Casemanagement Junge Menschen', die 'Jugendhilfe im Strafverfahren' und das 'Casemanagement F9 / Erstversorgerteam F9' werden drei Arbeitsgruppen (AG) gebildet:

- die AG 1 verantwortet die Kernprozesse 'Falleingang', '§ 16', '§§ 27ff', '§§ 17/18', '§ 18,3' und '§ 50'
- die AG 2 verantwortet die Kernprozesse '§ 8a', '§ 42', '§ 50 i.V.m § 1666' und §§ 42 und 42a (F9)'
- die AG 3 verantwortet die Kernprozesse '§ 52 (Anklagen/Diversionen/Haftsachen)' und 'OWI-Verfahren'

Die Arbeitsgruppen sind so besetzt, dass aus allen Sozialzentren / Arbeitsbereichen Vertretungen entsendet werden. Das Verhältnis von Fachkräften und Leitungskräften (Referatsleitungen) sollte ausgeglichen sein.

Beispiel für die AG 1: Aus den Sozialzentren 1, 3 und 5 wird jeweils eine Referatsleitung und aus den Sozialzentren 2, 4 und 6 jeweils eine Fachkraft für die AG benannt und entsandt.

Des Weiteren sollten die Arbeitsgruppen grundsätzlich und/oder abhängig vom jeweils zu behandelndem Thema durch geeignete Vertretungen aus dem Amt für Soziale Dienste / dem Stab (z.B. Wirtschaftliche Jugendhilfe) / der Fachabteilung (z.B. Controlling) oder durch Externe (z.B. Freie Träger der Jugendhilfe) ergänzt und erweitert werden.

Der Weg:

Jede AG tagt durchschnittlich zweimal pro Jahr ganztägig². Die Tagesordnung für die Sitzung der AG wird dabei durch verschiedene Zugänge definiert:

² Dieser notwendige Rhythmus bzw. die Häufigkeit der Sitzungen ist abhängig vom Handlungsbedarf (z.B. aufgrund gesetzlicher Veränderungen) und kann zwischen den Arbeitsgruppen variieren. Nach dem Projektende wird die Arbeit in den AG ohne Begleitung eines externen Organisationsberaters fortgeführt.

- Impulse und Rückmeldungen der Fachkräfte und Referatsleitungen Junge Menschen (Ideensammler)³
- Impulse und Rückmeldungen aus dem Controlling
- Impulse aufgrund gesetzlicher/rechtlicher Veränderungen (z.B. SGB VIII-Reform)
- Impulse und Rückmeldungen der internen und externen Schnittstellen (z.B. Wirtschaftliche Jugendhilfe, Freie Träger der Jugendhilfe, Schulen, Gerichte, Polizei)
- Impulse und Rückmeldungen aus der Leitungsebene des Amtes für Soziale Dienste

In den Arbeitsgruppen müssen geeignete Formen entwickelt und Zuständigkeiten geregelt werden, wie die oben skizzierten Zugänge routinemäßig oder anlassbezogen genutzt werden können. Ausgehend von den Zugängen/Impulsen werden alle Kernprozesse inhaltlich und hinsichtlich der Umsetzung kritisch betrachtet, weiterentwickelt und angepasst. Hierbei ist insbesondere der prozessorientierte Einsatz der Fachanwendung SoPart zu berücksichtigen (Stichworte: Workflow, Dokumente/Formulare).

Darüber hinaus geben die o.g. Zugänge/Impulse wichtige Hinweise auf die Schulungsbedarfe neuer Fachkräfte und/oder die Qualifizierungsbedarfe der Fachkräfte im Allgemeinen (z.B. Gesprächsführung in hochstrittigen Fällen).

Hinweis: Durch die Grundstruktur der Arbeitsgruppen und deren Verantwortung zur Weiterentwicklung der Kernprozesse ist unbedingt zu vermeiden, dass es eine ungesteuerte unterjährige Weiterentwicklung der Kernprozesse gibt bzw. eine Weiterentwicklung der Kernprozesse in einzelnen Sozialzentren bzw. Teams!

Die Sozialraumorientierung bildet das fachliche Fundament der sozialpädagogischen Praxis in den drei o.g. Arbeitsfeldern. Der Umsetzungsstand des sozialräumlichen Fallverstehens muss in den AG ebenfalls kritisch geprüft und bewertet werden.

B. Reflexion und Festlegung der rechtlich und fachlich notwendigen Systemzeiten⁴

Das Ziel:

Mit den Fach- und Leitungskräften in den verschiedenen Organisationseinheiten im Amt für Soziale Dienste sind unter Begleitung des externen Organisationsberaters die rechtlich und fachlich notwendigen Systemzeiten definiert und vereinbart. Zwischen den Organisationseinheiten (CM, F9 und JuHiS) und innerhalb der Organisationseinheiten gibt es nachvollziehbare und begründete Unterschiede im Umfang der Systemzeiten, die sich u.a. aus der sozialräumlichen Infrastruktur und dem Kooperations- und Vernetzungsbedarf mit anderen Akteuren ergeben.

³ Allen Fachkräften müssen zu Projektbeginn in geeigneter Weise der Sinn und Zweck der Ideensammler verdeutlicht bzw. in Erinnerung gerufen werden.

⁴ Im Sinne „fallübergreifender“ Tätigkeiten

Die Grundstruktur:

Für das Casemanagement Junge Menschen, für das Casemanagement F9 / Erstversorgerteam F9 und für die Jugendhilfe im Strafverfahren werden temporäre Arbeitsgruppen (AG) gebildet, die sich kritisch mit den Systemzeiten in Art und Umfang beschäftigen.

In allen drei Organisationseinheiten gibt es AG, die mit Leitungskräften (z.B. SZL, RL) und ausgewählten Fachkräften besetzt sind. Zu Beginn ist im Amt zu klären, ob die AG grundsätzlich und/oder abhängig vom jeweils zu behandelndem Thema durch geeignete Vertretungen aus dem Stab des Amtes und der Fachabteilung ergänzt und erweitert werden. Die AG sollten so besetzt sein, dass im Bereich CM Junge Menschen alle Sozialzentren durch mindestens 1 Leitungs- oder Fachkraft repräsentiert werden. In den beiden anderen Organisationseinheiten ist eine gewisse Anzahl von Leitungs- und Fachkräften zu definieren (max. 8).

Der Weg:

In einem Workshop-Setting geht es im Kern um die Frage, welche fallübergreifenden Aufgabenbereiche (Bestandteile der Systemzeiten) aus Sicht der Leitungs- und Fachkräfte dem Grunde nach⁵ für eine fachlich geeignete Aufgabenerfüllung notwendig sind. Dieser methodische Baustein ist nicht zu verstehen als „Wünsch dir was!“. Vielmehr geht es darum die Leitungs- und Fachkräfte (a) an dem Prozess zu beteiligen und (b) von den Leitungs- und Fachkräften zu erfahren, wie sie die benannten fallübergreifenden Aufgabenbereiche als fachlich notwendig begründen.

In der zweiten Sitzung der AG werden die o.g. Ergebnisse durch Impulse der externen Organisationsberatung ergänzt, und die jeweils notwendigen rechtlichen und fachlichen Systemzeiten in Art und Umfang final definiert. Die Unterschiede zwischen den Organisationseinheiten sind entsprechend zu begründen.

C. Aufbau eines Controllingverfahrens und Berichtswesens

Das Ziel:

Aus der Fachanwendung SoPart⁶ werden zyklische und adressat*innen-spezifische Berichte erzeugt die eine Steuerung der Entscheidungsträger*innen auf den unterschiedlichen Ebenen (u.a. Politik, Amtsleitung, Sozialzentrumsleitung, Teamleitung) ermöglichen.

Mit den Sozialzentrums- und Referatsleitungen sind die steuerungsrelevanten qualitativen und quantitativen Kennzahlen und Indikatoren für die zyklischen Berichte definiert.

Die Kennzahlen und Indikatoren sind Grundlage für den Zielvereinbarungsprozess zwischen der Jugendamtsleitung und den Sozialzentrumsleitungen.

Die Grundstruktur:

In einer Arbeitsgruppe (AG) mit den Leitungskräften (Jugendamtsleitung, Sozialzentrumsleitungen, Referatsleitungen) und wichtiger Schnittstellen innerhalb des Amtes für Soziale Dienste (z.B. Wirtschaftliche Jugendhilfe) und der Fachabteilung (z.B.

⁵ Nicht hinsichtlich des Umfangs!

⁶ Ergänzt durch weitere Kennzahlen (Einwohnerwerte etc.)

Controlling, Administration der Fachanwendung SoPart) werden die steuerungsrelevanten Kennzahlen und Indikatoren und der zeitliche Rhythmus der Berichterstattung definiert. In diesem Projektbaustein sind die bisherigen Rahmenbedingungen (organisatorische Verantwortung für das Controlling, bestehende Berichtsformate etc.) in besonderer Weise zu berücksichtigen.

Der Weg:

Zunächst sollte in der Arbeitsgruppe der aktuelle Stand bzw. die derzeitige Praxis im Rahmen des Controllings/Berichtswesens skizziert werden.

- Wer ist aktuell für welche Bausteine/Tätigkeiten verantwortlich?
- Welche Kennzahlen und Indikatoren werden für die operative Steuerung in den Sozialzentren und den Stadtteilteams eingesetzt und mit welchem Erfolg?
- Welche Steuerungsinformationen bzw. Kennzahlen und Indikatoren fehlen noch?
- In welchen Zyklen werden aktuell die Daten aufbereitet?
- Wo gibt es Probleme und Reibungsverluste? Was läuft gut und unproblematisch? (im Sinne der Datengewinnung, -aufbereitung und der Kommunikation und Interpretation der Daten)
- Welche grundsätzlichen Möglichkeiten bietet die Fachanwendung SoPart?

Im nächsten Schritt erarbeitet die o.g. AG die relevanten Kennzahlen für den Bereich §§ 27 ff. – Hilfen zur Erziehung und den Bereich § 16 – Allg. Förderung der Erziehung in der Familie. Diese beiden Leistungsbereiche hängen unmittelbar zusammen und sind u.a. mitursächlich für den sogenannten Bugwelleneffekt.

In weiteren Schritten werden sukzessive die weiteren Leistungen der Organisationsbereiche in den Blick genommen.

Für die Auswahl und Definition der Kennzahlen und Indikatoren sind folgende Aspekte zu berücksichtigen:

- Datenverfügbarkeit (im Idealfall über die Fachanwendung SoPart)
- Datenqualität
- Unterscheidung zwischen rein deskriptiven⁷ (beschreibenden) Kennzahlen – wie z.B. „Anteil Transferleistungsbezieher“, „Anteil Alleinerziehender“ – und den steuerungsrelevanten Kennzahlen und Indikatoren – wie z.B. „Verhältnis HzE/16“, „Abbruchquote“
- Unterscheidung zwischen Kennzahlen und Indikatoren⁸

In den Arbeitsgruppen muss darüber hinaus noch ein Verfahren entwickelt und vereinbart werden, dass die Leitungskräfte (allen voran die Referatsleitungen) in die Lage versetzt, die Umsetzung der Qualitätsstandards im Praxisalltag der Fachkräfte

⁷ Diese Kennzahlen sind durch Steuerungsbemühungen des Amtes für Soziale Dienste nicht zu verändern.

⁸ Bsp.: Der Erfolg von Hilfen zur Erziehung muss durch geeignete Kennzahlen beschrieben werden. So können z.B. der Grund der Beendigung, die Laufzeit einer Hilfe oder der Grad der Zielerreichung als Kennzahlen für den Erfolg herangezogen werden. Diese Kennzahlen sind in diesem Beispiel allerdings nur Indikatoren, also Hinweisgeber auf bestimmte Annahmen, auf die man sich vorab verständigt hat.

zu überprüfen. Hierzu sind insbesondere die Möglichkeiten und Grenzen der Fachanwendung SoPart zu berücksichtigen.

In einem weiteren Schritt soll das Kennzahlenset für den Zielvereinbarungsprozess der Jugendamtsleitung mit den Sozialzentrumsleitungen / Fachdienstleitungen nutzbar gemacht werden.

Die definierten Kennzahlen und Indikatoren ermöglichen ferner die fortlaufende Beobachtung der Auslastung (Be-/Entlastung) in den untersuchten Arbeitsbereichen – insbesondere im Casemanagement Junge Menschen.

D. Etablierung einer Führungskultur / Entwicklung eines Kompetenzprofils für die Führungskräfte / Analyse der bestehenden Organisations- und Führungsstruktur

Das Ziel:

Im Amt für Soziale Dienste gibt es eine gemeinsame Führungs- und Leitungskultur. Für die Führungskräfte in den Organisationseinheiten liegt ein differenziertes Kompetenzprofil vor, welches u.a. die Aspekte

- Führen und Leiten (einschließlich Dienst- und Fachaufsicht);
- Organisationsentwicklung und Qualitätsmanagement;
- Personalführung;
- Kooperation (intern/extern);
- Öffentlichkeitsarbeit;
- Controlling und Steuerung

berücksichtigt.

Die Leitungsspannen⁹ und die vorangegangenen Aufgaben sind in einem ausgewogenen Verhältnis.

Die Grundstruktur:

In einer Arbeitsgruppe (AG 1) wird zunächst die Erwartung der Amtsleitung / Jugendamtsleitung in Bezug auf 'Haltung und Rolle der Führungskräfte' zwischen Amtsleitung / Jugendamtsleitung und den Sozialzentrumsleitungen diskutiert und dem Grunde nach definiert. In der AG 1 wird damit ein Grundverständnis zu Führung und Leitung erarbeitet.

In einer zweiten Arbeitsgruppe (AG 2) wird darauf aufbauend gemeinsam mit der Amtsleitung / Jugendamtsleitung, den Sozialzentrumsleitungen und den Referatsleitungen das Kompetenzprofil präzisiert, die bisherige Umsetzung reflektiert und Standards für die künftigen Leitungs- und Führungsaufgaben vereinbart. Dabei ist die fachbezogene Leitungsspanne der Führungskräfte (u.a. auch zuständig für die Offene Jugendarbeit, die Erziehungsberatung, die Häuser der Familie) zwingend zu berücksichtigen.

⁹ Die Anzahl der einer Leitungskraft unmittelbar unterstellten Fachkräfte.

Der Weg:

Die AG 1 tagt zum Projektstart¹⁰ und ist grundlegend für die Sitzungen der AG 2. Neben der Erarbeitung eines Kompetenzprofils und der Etablierung einer Führungskultur werden in allen zu diskutierenden Bausteinen ferner die Aspekte Führungsstil und Führungsverständnis, die eigene Haltung und die Rollenerwartung aufgegriffen. Ausgehend von den diskutierten und definierten Bausteinen werden die möglichen Leitungsspannen festgelegt. Dieser Schritt kann in letzter Konsequenz auch zu einer Veränderung der Anzahl der Teams und den Leitungskräften in einzelnen Sozialzentren führen.

Ab ca. 2022 wird in der AG auf der Basis des definierten Kompetenzprofils ein Reflektionsprozess angestoßen, der u.a. die folgenden Aspekte aufgreifen wird:

- Bei welchen Bausteinen benötigen die Leitungskräfte Unterstützung (Qualifizierungsbedarfe, Beratung, Coaching o.ä.)?
- Welche Herausforderungen ergeben sich aus dem Praxisalltag und wie gehen Leitungskräfte mit diesen um (z.B. Kollegialer Austausch, Good-Practice-Beispiele)?
- Welche Rolle spielt die eigene Haltung im Alltag der Leitungskräfte und wie kann sich in der Praxis die Haltung entwickeln bzw. weiterentwickeln?

E. Steuerung der formativen Evaluation

Das Ziel:

Die notwendigen Veränderungen, die sich aus den unterschiedlichen Bausteinen und Modulen im Projekt ergeben, sind durch die notwendigen Beschlüsse¹¹ legitimiert. Die Leitung des Amtes für Soziale Dienste, die senatorische Behörde und die strategische Leitungsebene (Senatorin und Staatsrat) sind informiert sowie an den notwendigen Entscheidungen beteiligt. Die politischen Gremien sind über den Projektverlauf regelmäßig informiert.

Die Grundstruktur:

Es wird eine organisations- und hierarchieübergreifende Arbeitsgruppe gebildet, die sich 3 x pro Jahr trifft und die Entwicklungsschritte im Projektverlauf zur Kenntnis nimmt, die Ergebnisse kritisch bewertet und die notwendigen Entscheidungen zur Umsetzung trifft bzw. vorbereitet. Die Steuerungsgruppe ist darüber hinaus das Bindeglied zwischen den politischen Gremien und dem Projekt insgesamt bzw. den Projektbausteinen und Modulen.

Der Weg:

Die Tagesordnungspunkte der Steuerungsgruppe beziehen sich stets auf die Bausteine und Module im Projekt. Durch die externe Organisationsberatung werden (a) die anstehenden Projektschritte in den Bausteinen und Modulen vorgestellt, (b) die zentralen Ergebnisse und Erkenntnisse präsentiert und (c) Entscheidungsvorlagen

¹⁰ Das Treffen sollte als zweitägige Veranstaltung geplant werden.

¹¹ Evtl. muss hier noch genauer definiert werden, welche Aspekte durch Beschluss der Verwaltung (im Sinne von „laufende Geschäfte der Verwaltung“ und welche Aspekte durch Beschluss der politischen Gremien legitimiert werden müssen.

vorbereitet. Änderungen im Projektverlauf sind nur nach vorheriger Erörterung in der Steuerungsgruppe und mit entsprechenden Beschlüssen möglich.

4. Arbeits- und Zeitplanung

Die Zeitplanung des Auftraggebers sieht vor, dass das gesamte Vorhaben im Zeitraum September 2020 bis Ende 2023 durchgeführt wird.

■ Überprüfung und Weiterentwicklung der Qualitätsstandards im Sinne des § 79a SGB VIII

<i>Beratertage vor Ort</i>	2020	2021	2022	2023
3 Arbeitsgruppen, die sich durchschnittlich zweimal pro Jahr treffen	3	6	6	3

■ Reflexion und Festlegung der rechtlich und fachlich notwendigen Systemzeiten

<i>Beratertage vor Ort</i>	2020	2021	2022	2023
3 Arbeitsgruppen, die sich jeweils zweimal treffen	-	6	-	-

■ Aufbau eines Controllingverfahrens und Berichtswesens

<i>Beratertage vor Ort</i>	2020	2021	2022	2023
4 Sitzungen pro Jahr zu den unterschiedlichen Arbeitsbereichen	-	4	4	-

■ Etablierung einer Führungskultur / Entwicklung eines Kompetenzprofils für die Führungskräfte / Analyse der bestehenden Organisations- und Führungsstruktur

<i>Beratertage vor Ort</i>	2020	2021	2022	2023
5 Sitzungen pro Jahr / In 2020 Start mit einer zweitägigen Sitzung	2	5	5	5

■ Steuerung der formativen Evaluation

<i>Beratertage vor Ort</i>	2020	2021	2022	2023
3 Sitzungen pro Jahr. 1 Sitzung in 2020 als Projektauftritt	1	3	3	3