
Gutachten – Endfassung –

(nur für den internen Dienstgebrauch)

Organisationsuntersuchung mit Stellenbedarfsermittlung der Stadtverwaltung Kappeln



Berlin, den 22. April 2015

OMP Organisations- und Managementberatung GmbH

Libellenstraße 17 - 14129 Berlin

Mobil: 0151 – 54 66 00 92

Büro: 030 – 805 84 466 bzw. 030 - 803 51 73

Telefax: 030 – 805 84 467

E-Mail: achim.poppelreuther@web.de

<http://www.omp-consult.de/>

Geschäftsführender Gesellschafter: Joachim Poppelreuther
• Sitz: Berlin • Amtsgericht Charlottenburg HRB 113244 B •

Inhaltsverzeichnis	Seite
1 Ausgangssituation und Auftragsdurchführung	1
1.1 Ausgangssituation	1
1.2 Auftragsdurchführung	4
2 Übergreifende Aspekte der Organisation der Stadtverwaltung	7
2.1 Analyse des Aufgabenbestandes.....	7
2.2 Analyse der Aufbau- und Führungsorganisation	15
2.3 Analyse der Personalstruktur und des Personalmanagements	22
2.3.1 Altersstruktur	23
2.3.2 Personalplanung.....	25
2.3.3 Personalentwicklung.....	26
2.3.4 Formalqualifikation der Mitarbeiter.....	31
2.3.5 Ausbildung von Nachwuchskräften.....	32
2.3.6 Fehlzeitenmanagement	33
2.3.7 Beschäftigungsverhältnis - Wochenarbeitszeit	35
2.3.8 Dauer der Ausübung der aktuellen Tätigkeit.....	36
2.3.9 Geschlechterrelation.....	37
2.3.10 Schwerbehindertenquote.....	38
2.3.11 Kennzahlenbasiertes Personalberichtswesen	38
2.3.12 Arbeitsklima.....	40
2.3.13 Zufriedenheit der Mitarbeiter mit ihrer Beschäftigung bei der Stadt	42
2.3.14 Zufriedenheit mit den persönlichen Entwicklungsmöglichkeiten	43
2.3.15 Durchführung von Mitarbeiterbefragungen	44
2.3.16 Fazit zur Personalstruktur und zum Personalmanagement	46
2.4 Analyse des Managementsystems	47
2.4.1 Strategische Zielplanung für die Entwicklung der Stadt Kappeln	48
2.4.2 Zielplanung und Leitbild für die Entwicklung der Stadtverwaltung.....	52
2.4.3 Standardisiertes Berichtswesen und Controlling	54
2.4.4 Information und Kommunikation innerhalb der Stadtverwaltung	56
2.4.5 Zusammenarbeit innerhalb der Stadtverwaltung.....	59
2.4.6 Zusammenarbeit zwischen Politik und Verwaltung	61
2.4.7 Förderung der Managementkompetenzen.....	65
2.4.8 Projektmanagement	71

Inhaltsverzeichnis	Seite
2.4.9 Fazit zur Analyse des Managements	72
2.5 Analyse der räumlichen Unterbringung und Arbeitsplatzbedingungen	73
2.6 Analyse der Dienstleistungs-/Serviceorientierung	79
2.6.1 Zielsetzungen zur Dienstleistungs-/Serviceorientierung	80
2.6.2 Öffnungszeiten	82
2.6.3 Bürgerbüro	83
2.6.4 Öffentlichkeitsarbeit und Außendarstellung	83
2.6.5 Erreichbarkeit der Verwaltung per Telefon und Email	88
2.6.6 Qualitätsmanagement	88
2.6.7 Standort- und Raumsituation	91
2.6.8 Neubürger-Information	91
2.6.9 Fazit zur Dienstleistungs-/Serviceorientierung der Stadtverwaltung	92
2.7 Analyse der Informationstechnik	93
2.7.1 Strategische Planung der Information	95
2.7.2 Aspekte des E-Government	98
2.7.3 Ausbau der elektronischen Vorgangsbearbeitung	103
2.7.4 Zufriedenheit der Mitarbeiter mit der informations- und bürotechnischen Ausstattung	104
2.7.5 Dokumentation von IT-Grundlagen	106
2.7.6 Schulung der Anwender	107
2.7.7 Fazit zur informationstechnischen Ausstattung	108
3 Analyse der Fachbereiche	109
3.1 Fachbereich 100 Büroleitender Beamter	109
3.1.1 Organisation und Aufgabenbestand des Fachbereiches	110
3.1.2 Freiwillige Aufgaben	111
3.1.3 Sekretariat	112
3.1.4 Sonstige Feststellungen zur Aufgabensituation	116
3.1.5 Beurteilung der personellen Ausstattung	116
3.2 Fachbereich 200 Interne Dienste	117
3.2.1 Organisation und Aufgabenbestand des Fachbereiches	118
3.2.2 Organisationsarbeit	119
3.2.3 Freiwillige Aufgaben	123

Inhaltsverzeichnis	Seite
3.2.4 Personalwesen	124
3.2.5 Kita- und Jugendangelegenheiten	126
3.2.6 Tourismus und Wirtschaftsförderung	130
3.2.7 Schulverwaltungsangelegenheiten	133
3.2.8 Sport- und Bäderangelegenheiten	137
3.2.9 Schiedsmann- und Schöffenangelegenheiten	139
3.2.10 IT-System- und Anwenderbetreuung	140
3.2.11 Beurteilung der personellen Ausstattung	145
3.3 Fachbereich 3 Finanzen und Controlling	146
3.3.1 Organisation und Aufgabenbestand des Fachbereiches	147
3.3.2 Haushaltsplanung, -vollzug und -überwachung / Controlling	148
3.3.3 Finanzbuchhaltung	153
3.3.4 Vollstreckungswesen	154
3.3.6 Steuern und Abgaben	160
3.3.7 Sonstige organisatorische Feststellungen	161
3.3.8 Beurteilung der personellen Ausstattung	161
3.4 Fachbereich 400 Ordnung und Soziales	163
3.4.1 Organisation und Aufgabenbestand des Fachbereiches	164
3.4.2 Infothek	165
3.4.3 Freiwillige Aufgaben	168
3.4.4 Personenstandswesen (Standesamt)	169
3.4.5 Pass- und Meldewesen	172
3.4.6 Rentenversicherungsangelegenheiten	174
3.4.7 Asylbewerberangelegenheiten	177
3.4.8 Ordnungsangelegenheiten	178
3.4.9 Soziale Angelegenheiten	187
3.4.10 Straßenverkehrsangelegenheiten	193
3.4.11 Beurteilung der personellen Ausstattung	194
3.5 Fachbereich 600 Bauverwaltung	195
3.5.1 Organisation und Aufgabenbestand	196
3.5.2 Freiwillige Aufgaben	197
3.5.3 Bauliche Unterhaltung und Bewirtschaftung öffentlicher Toiletten	198
3.5.4 Bauberatung	200

Inhaltsverzeichnis	Seite
3.5.5 Stadt- und Regionalplanung	200
3.5.6 Gebäudemanagement / Bauunterhaltung	201
3.5.7 Energiemanagement	211
3.5.8 Bau- und Liegenschaftsverwaltung	214
3.5.9 Bauordnung	216
3.5.10 Planung und Unterhaltung von Spielplätzen	216
3.5.11 Tiefbauangelegenheiten	217
3.5.12 Abwasserbeseitigung	218
3.5.13 Sonstige organisatorische Feststellungen	220
3.5.14 Beurteilung der personellen Ausstattung	222
4 Zusammenfassung der Ergebnisse	223
4.1 Gesamtergebnis der Stellenbemessung	223
4.2 Gesamtübersicht der Optimierungsvorschläge	225
5 Hinweise zur Realisierung des Gutachtens	232

Redaktioneller Hinweis:

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird im Gutachten bei geschlechtsspezifischen Begriffen jeweils die maskuline Form verwendet. Inhaltlich beziehen sich die Ausführungen natürlich jeweils auf beide Geschlechter.

1 Ausgangssituation und Auftragsdurchführung

1.1 Ausgangssituation

Die Stadt Kappeln beauftragte die *OMP Organisations- und Managementberatung GmbH* (im Folgenden *OMP*) mit Schreiben vom 25. September 2014 mit der Durchführung einer Organisationsuntersuchung mit Stellenbemessung in der Kernverwaltung. Grundlage hierfür war das *OMP*-Angebot vom 21. Juli 2014.

Die wesentlichen Ziele der Untersuchung lassen sich gemäß der Ausschreibung vom 6. Juni 2014 und der Beschlussvorlage für die Stadtvertretung vom 11. September 2014 wie folgt benennen:

- Verbesserung der Verwaltungsorganisation
- ergebnisoffene Untersuchung
- Aufzeigen von Einsparpotenzial
- Hilfestellung für Verwaltung und Politik
- Ermittlung des für die Aufgabenerledigung erforderlichen Personalbedarfs
- ausgewogene Aufgabenverteilung
- Handlungsempfehlungen zur Aufarbeitung von Schwachstellen
- nachhaltige Konsolidierung des städtischen Haushaltes
- Empfehlungen für eine zukunftsfähige Organisation

Die Organisationsuntersuchung umfasste die Kernverwaltung mit ihren fünf Fachbereichen. Nachgeordnete Einrichtungen und Dienste wie der Bauhof und das Jugendzentrum waren explizit **nicht** Gegenstand des Untersuchungsauftrages.

Das vorliegende Gutachten dokumentiert die wesentlichen Feststellungen und Empfehlungen der Organisationsuntersuchung, die insbesondere im folgenden Kontext zu sehen ist:

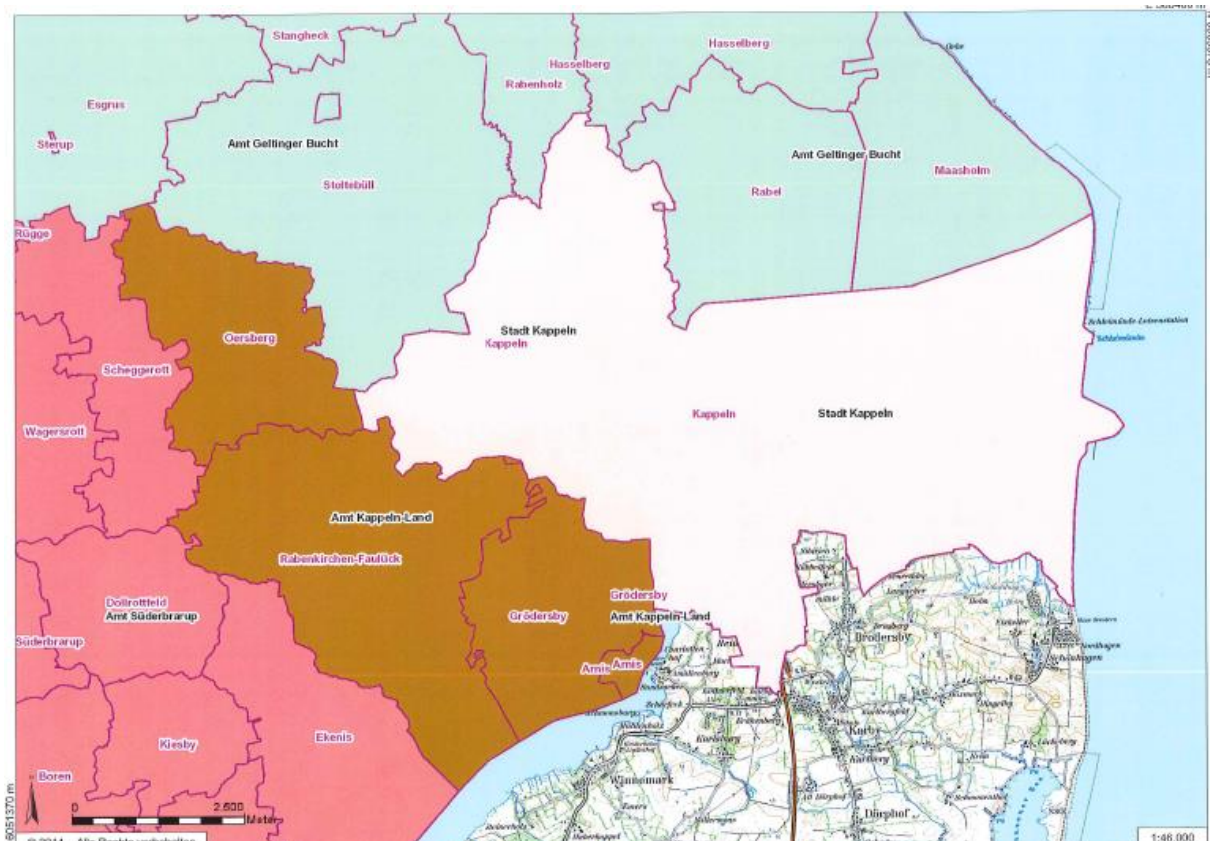
Die Stadt Kappeln liegt im Kreis Schleswig-Flensburg und hat rd. 8.700 Einwohner auf 43,32 qkm Fläche und somit eine Bevölkerungsdichte von 202 Einwohnern / qkm. Die Stadt ist Unterzentrum mit Teilfunktionen eines Mittelzentrums.

Die Stadt Kappeln führt seit dem 1. Januar 1983 im Rahmen einer Verwaltungsgemeinschaft die Verwaltungs- und Kassengeschäfte des Amt Kappeln-Land, das aus 4 Gemeinden mit rd. 1.400 Einwohnern auf rd. 28,5 qkm Fläche besteht. Insgesamt betreut die Stadtverwaltung somit 10.200 Einwohner auf einer Fläche von insgesamt rd. 71 qkm.

Im Einzelnen stellen sich die Strukturdaten wie folgt dar:

Gebietskörperschaft	Einwohnerzahl (31.12.2013)	Fläche in qkm	Bevölkerungs- dichte Einwohner / qkm
Stadt Kappeln	8.764	43,32	202
Amt Kappeln-Land davon:	1.430	28,5	50
Stadt Arnis	283	0,45	
Gemeinde Grödersby	215	6,64	
Gemeinde Oersberg	302	7,09	
Gemeinde Rabenkirchen-Faulück	630	14,21	
Gesamt	10.194	71,82	142

Das Amt Kappeln-Land liegt westlich der Stadt Kappeln. Das folgende Schaubild gibt die „geografische Struktur“ der Verwaltungsgemeinschaft wieder.



Die demografische Entwicklung der Stadt Kappeln ist seit 1985 (12.079 Einwohner) durch einen deutlichen Rückgang um rd. 3.000 Einwohner gekennzeichnet. Auch die Wirtschaftsstruktur der Stadt hat insbesondere durch den Abzug der Bundeswehr erhebliche Einschnitte erfahren.

Die „BEVÖLKERUNGSPROGNOSE FÜR DEN KREIS SCHLESWIG-FLENSBURG (2030)“ prognostiziert für die Stadt Kappeln einen leicht überdurchschnittlichen Rückgang, für das Amt Kappeln-Land hingegen einen mäßigen Zuwachs.

Die Altersstruktur der Bevölkerung stellt sich wie folgt dar:

Altersgruppe	Einwohner (Stadt und Amt)	Anteil in %
0 - 18 Jahre	1.519	15,0
19 - 65 Jahre	5.834	57,5
über 65 Jahre	2.788	27,5
	10.141	100,0

Eine rückläufige Einwohnerentwicklung bleibt nicht ohne Folgen für die Infrastruktur der Stadt insgesamt (z. B. Schulen, Kindertageseinrichtungen, Handel und Gewerbe) und für die Verwaltung. Erschwerend kommt die Verschiebung in der Altersstruktur der Einwohnerschaft hinzu, d.h. der wachsende Anteil der über 65-Jährigen. Kappeln gehört nach wie vor zu den steuerschwächsten Städten in Schleswig-Holstein. Der demografische Wandel stellt auch die Stadt Kappeln und ihre Verwaltung vor neue Herausforderungen, auf die sie sich sowohl planerisch als auch administrativ einstellen muss (z. B. Gestaltung der technischen und sozialen Infrastruktur). Die Stadt verliert den Angaben der Verwaltung zufolge jährlich 100 Einwohner; gleichzeitig werden jährlich 100 Einwohner 60 Jahre und älter.

Die Haushaltssituation der Stadt der vergangenen Jahre ist durch teilweise hohe Fehlbedarfe gekennzeichnet. Die mittelfristige Finanzplanung ergibt auch für die Jahre 2015 bis 2017 jeweils einen Fehlbedarf, der dann das Eigenkapital weiter vermindert. Vorrangiges Ziel der Stadt ist es daher, durch sparsame Haushaltswirtschaft die Jahresfehlbedarfe weiter abzubauen. Aus diesem Grund *„hat die Stadtvertretung bereits einen umfassenden Konsolidierungsbeschluss gefasst.“*¹

Bei alledem ist auch zu berücksichtigen, dass die mittel- bis langfristige Entwicklung der öffentlichen Haushalte grundsätzlich weiterhin signifikanten Risiken ausgesetzt ist (Schulden-/Eurokrise, Eintrübung der Konjunktur).

Diese problematischen Rahmenbedingungen begründen aus OMP-Sicht grundsätzlich die **Notwendigkeit für eine nachhaltige Haushaltskonsolidierung**, die wiederum eine kritische Betrachtung aller Aufgaben und des Ressourcenverbrauches bedingt, damit die Stadt auf Dauer wieder einen signifikanten Gestaltungsspielraum gewinnen kann. Aus dem Primat der Haushaltskonsolidierung leitet sich bis auf weiteres die Handlungsleitlinie ab, dass sich auch die Stadt Kappeln vorrangig auf die rechtlich unabweislichen und die finanzierbaren Aufgaben und Leistungen konzentrieren muss. Dies schließt neben einer effizienteren

¹ Stadt Kappeln, Beschlussvorlage Nr. 2014/213 vom 11.09.2014

Wahrnehmung der Aufgaben bzw. Kostensenkung, z. B. durch eine Optimierung der Arbeitsorganisation und durch interkommunale Zusammenarbeit, grundsätzlich auch die Einschränkung von Standards und den Verzicht auf Aufgaben ein.

Somit steht die Stadt Kappeln - wie viele Kommunen in Deutschland – vor der Notwendigkeit, ihre Verwaltungsstrukturen und Geschäftsprozesse künftig noch effizienter und effektiver zu gestalten, **um die Leistungsfähigkeit ihrer Verwaltung und die Zukunftsfähigkeit der Stadt dauerhaft zu sichern und nachhaltig weiterzuentwickeln und die gesellschaftlichen und ökonomischen Herausforderungen (u. a. demografischer Wandel, wirtschaftlicher Strukturwandel) zu meistern.** Gefordert ist daher die Stadtverwaltung als **Dienstleister mit schlanken Organisationsstrukturen und Geschäftsprozessen, einem zielgerichteten Management und kompetenten, motivierten Mitarbeiter/innen.**

Dieses Gutachten skizziert hierfür die entsprechenden organisatorischen und personellen Grundlagen und Bedingungen und beschreibt den Handlungsbedarf.

1.2 Auftragsdurchführung

OMP hat die Untersuchung nach anerkannten bzw. den im OMP-Angebot beschriebenen Methoden der Organisationsanalyse im Zeitraum Oktober 2014 bis März 2015 in enger Kooperation mit der Auftraggeberin durchgeführt.

Zur Begleitung der Organisationsuntersuchung wurde eine Projektlenkungsgruppe gebildet, die als Vertreterin der Auftraggeberin für Koordinierung und Steuerung des Projektes, die Abnahmen der Ergebnisse der Organisationsuntersuchung sowie das Treffen von projektbezogenen Entscheidungen bzw. die Vorbereitung von Grundsatzentscheidungen für die Gremien zuständig war bzw. ist. Sie soll auch die Umsetzung des Gutachtens steuern.

Der Projektlenkungsgruppe gehörten bzw. gehören an:

- Bürgermeister Heiko Traulsen (Vorsitz)
- Herr Matthias Mau (Stadtvertreter, 1. Stellvertretender Bürgermeister, Vorsitzender des Hauptausschusses)
- Herr Rainer Moll (Stadtvertreter, 2. Stellvertretender Bürgermeister, Mitglied des Hauptausschusses)
- Herr Jörg Exner (Büroleitender Beamter und Leiter des Fachbereiches 100, Projektkoordinator Stadt)
- Frau Carola Dennda (Gleichstellungsbeauftragte)
- Herr Jens Luth (Vorsitzender des Personalrates)
- Herr Wolfhard Kutz (Leiter des Fachbereichs 200 Interne Dienste).

Seitens *OMP* oblagen Leitung und Durchführung des Projektes Herrn Dipl. Pol., Poppelreuther (Mag. rer. publ.).

Der Ablauf der Organisationsuntersuchung war in drei Phasen gegliedert, die sich im Wesentlichen wie folgt darstellen:

- Projektphase I Projektvorbereitung

Das Projekt startete am 7. Oktober 2014 mit einem Auftaktgespräch mit dem Bürgermeister und weiteren Mitarbeitern der Stadtverwaltung, in dem eine erste Information und Abstimmung zum Vorgehen im Projekt erörtert wurden.

Die konstituierende Sitzung der Projektleitungsgruppe fand am 16. Oktober 2014 statt. Hierbei wurden das Projektdesign und der Rahmenterminplan abgestimmt.

Im Anschluss daran wurden die Beschäftigten von *OMP* ausführlich über das Projekt informiert (u. a. Ziele, Methodik, Erhebungsvordrucke und Projektablauf) und die Erhebungsvordrucke in digitalisierter Form übermittelt. Ferner wurde der Verwaltung eine „Wunschliste“ mit untersuchungsrelevanten Unterlagen übermittelt.

- Projektphase II Örtliche Erhebung und Datenauswertung

Im Mittelpunkt der Erhebungsphase vom 17. Oktober bis zum 7. November 2014 stand zunächst die systematische Erfassung des Aufgabenbestandes durch die einzelnen Fachbereiche einschl. der Dokumentation der Rechts- und Auftragsgrundlagen, des Arbeitsmengengerüsts sowie des personellen Ressourceneinsatzes.

Ferner wurde eine schriftliche Mitarbeiterbefragung durchgeführt, in der die Mitarbeiter in anonymisierter Form ihre Einschätzung zu verschiedenen Aspekten der Organisation der Stadtverwaltung abgeben konnten.

Nach einer ersten Auswertung der schriftlichen Erhebungen führte *OMP* im Zeitraum vom 7. November bis zum 17. Dezember 2014 Gespräche mit allen Führungskräften und Mitarbeitern, in denen u. a. der Aufgabenbestand, die personelle Situation, räumlichen und informationstechnischen Rahmenbedingungen sowie die Führungsorganisation erörtert wurden. Bei dieser Gelegenheit wurden auch alle Räume besichtigt.

Am 11. November fand ein Workshop mit dem Hauptausschuss zu den Stärken und Schwächen der Verwaltung sowie den Erwartungen an die Organisationsuntersuchung aus der Sicht der „Politik“ statt.

Die Projektleitungsgruppe wurde am 4. Dezember 2014 über den Projektstand und die Ergebnisse der anonymisierten Mitarbeiterbefragung informiert.

Im weiteren Verlauf der Untersuchungen wurden von den Fachbereichen ausgewählte Kerngeschäftsprozesse mittels eines Vordrucks dargestellt. Zudem fanden insbesondere via Mail-Verkehr zahlreiche weitere Informations- und Datenübermittlungen sowie punktuell ergänzende Gespräche vor Ort statt, zuletzt am 23. Februar 2015 im Fachbereich 600 Bauverwaltung und in einem Folgeworkshop mit dem Hauptausschuss.

■ Phase III Erstellung und Präsentation Bericht

Auf der Grundlage der Vielzahl der gewonnen Informationen und Daten begann *OMP* ab Mitte Dezember 2014 mit der Konzipierung der Feststellungen und Empfehlungen zur Organisationsanalyse und Personalbedarfsermittlung.

Mehrere Teilentwürfe des Gutachtens wurden Herrn Bürgermeister Traulsen im Zeitraum Dezember 2014 – Februar 2015 zur verwaltungsinternen Beratung gemailt.

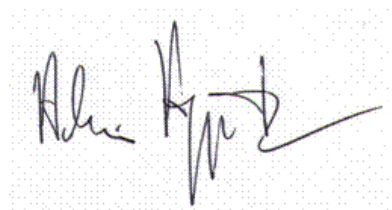
Ein erster Entwurf des Gutachtens wurde der Auftraggeberin am 9. März 2015 übersandt. Die Fachbereiche hatten danach Gelegenheit zu einer Prüfung und Stellungnahme. *OMP* hat diese (kurzen) Stellungnahmen geprüft und sofern es sachlich geboten war, entsprechende Hinweise in die nunmehr vorliegende Fassung eingearbeitet. Diese wurde am 31. März 2015 mit der Projektleitungsgruppe erörtert.

Soweit sich aus den schriftlichen und mündlichen Stellungnahmen aus *OMP*-Sicht noch Änderungs- und Ergänzungsbedarf ergab, fand dieser in der vorliegenden Endfassung des Gutachtens Berücksichtigung. Das endgültige Gutachten wurde der Auftraggeberin am 22. April 2015 übersandt und am 11. Mai 2015 den Mitarbeitern sowie am 20. April und am 11. Mai 2015 mit dem Hauptausschuss erörtert.

OMP bedankt sich bei allen Projektbeteiligten für die informativen Gespräche und die gute Zusammenarbeit in allen Phasen des Projektes.

OMP Organisations- und Managementberatung GmbH

Berlin, den 22. April 2015

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Achim Poppelreuther', written over a light gray dotted grid background.

Dipl. Pol. Achim Poppelreuther (Mag. rer. publ.)

Geschäftsführender Gesellschafter

2 Übergreifende Aspekte der Organisation der Stadtverwaltung

In den folgenden Berichtsabschnitten werden bereichsübergreifende organisatorische und personalwirtschaftliche Aspekte der Stadtverwaltung analysiert.

2.1 Analyse des Aufgabenbestandes

- Ausgangssituation

Kommunalverwaltungen sind – und dies gilt auch für die Verwaltung der Stadt Kappeln – durch einen **komplexen Aufgabenbestand** gekennzeichnet. Das breite Spektrum reicht von der Eingriffs- bzw. Ordnungsverwaltung über die Leistungsverwaltung bis hin zur planenden Verwaltung.

Bei allen Gemeinsamkeiten, die Kommunalverwaltungen besitzen, weisen sie dennoch etliche Unterschiede im Aufgabenbestand und im Aufgabenvollzug auf.

So sind bundesweite Gesamtvergleiche alleine aufgrund der unterschiedlichen Kommunalverfassungen und der landesspezifischen Gesetze problematisch. Aber auch innerhalb eines Bundeslandes gibt es bezüglich Art und Umfang der Aufgaben signifikante Unterschiede zwischen den Kommunen, und zwar auch innerhalb einer Größenklasse (z. B. Kommunen zwischen 10.000 und 15.000 Einwohner). Beispielsweise haben Faktoren wie wirtschaftliche und soziale Infrastruktur einen prägenden Einfluss.

Aus diesem Grunde können „globale“ Ausstattungsrichtwerte und Kennzahlen lediglich zur groben Orientierung dienen. Anders formuliert: Keine Stadtverwaltung ist wie die andere. Jede tieferegehende Organisationsuntersuchung mit Stellenbemessung muss daher zunächst mit einer hinreichend detaillierten Erfassung des Aufgabenbestandes beginnen.

Zu diesem Zweck haben die Fachbereiche zu Beginn der Organisationsuntersuchung mit Hilfe eines von OMP zur Verfügung gestellten Vordruckes (Excel-Date) ihre Aufgaben und den damit korrespondierenden Personaleinsatz und das dazugehörige Arbeitsmengengerüst sowie den Auftrags- und Rechtsgrundlagen erfasst. Die Verantwortung für die Vollständigkeit und Richtigkeit der Angaben oblag der jeweiligen Fachbereichsleitung.

Die Dokumentation der Aufgabenbestandsaufnahme wurde der Stadtverwaltung nach Abschluss der Ist-Erhebungsphase zur Verfügung gestellt. Sie liefert gewissermaßen den Schlüssel zum Verständnis und zur Analyse der Organisation der Stadtverwaltung.

- Analyse und Empfehlungen

Der Aufgabenbestand der Stadtverwaltung ist durch ein **breites Aufgabenspektrum** geprägt, das sich aus diversen Rechtsgebieten ergibt und viele Handlungsfelder der öffentlichen Sicherheit und Ordnung sowie der kommunalen Daseinsvorsorge umfasst. Neben Aufgabengebieten, die einen vergleichsweise großen personellen Ressourceneinsatz erfordern, gibt es eine Vielzahl kleinerer Aufgabengebiete, für die jedoch gleichfalls das für einen rechtssicheren und fachlich einwandfreien Vollzug relevante Wissen vorgehalten und gepflegt werden muss. Dieser Befund trifft insbesondere für den Bereich der Ordnungsangelegenheiten zu (siehe hierzu Ziff. 3.4)

Im Unterschied zu privatwirtschaftlich organisierten Dienstleistern kann eine Kommunalverwaltung sich jedoch nicht nur auf die Kernaufgaben fokussieren bzw. nicht „kleinere Geschäftsfelder“ ohne weiteres abstoßen. Sie ist vielmehr angehalten, in allen Aufgabengebieten zumindest eine rechtssichere Aufgabenwahrnehmung zu gewährleisten.

Gleichwohl muss auch die Stadt Kappeln angesichts der schwierigen Haushaltssituation und unter dem Gesichtspunkt der Finanzierbarkeit ihren Aufgabenbestand auf den Prüfstand stellen. Der Aufgabenbestand ist unter Berücksichtigung der rechtlichen Grundlagen des Verwaltungshandelns, der Zweckmäßigkeit und der Wirtschaftlichkeit einer detaillierten Aufgabenkritik zu unterziehen, die u. a. folgende Fragen prüft:

- Welche Aufgaben können bzw. werden ggf. zukünftig entfallen und welche Auswirkungen hätte dies für die Organisation und den Stellenbedarf sowie für den Haushalt und die Bürger?
- Wo können Leistungsstandards abgesenkt werden, ohne dass dies gravierende negative Auswirkungen zur Folge hätte?
- Werden die Aufgaben durch die Stadtverwaltung derzeit mit einem angemessenen Aufwand wahrgenommen (z. B. hinsichtlich der eingesetzten Personalressourcen)?
- In welchen Bereichen der Stadtverwaltung bestehen gravierende Aufgabenvollzugsdefizite, deren Beseitigung auch unter dem Aspekt der Haushaltskonsolidierung zielführend wäre (z. B. mit dem Effekt der Einnahmenerhöhung) oder die rechtlich geboten sind?
- Lassen sich durch Aufgabenverlagerung und -bündelung innerhalb der Stadtverwaltung signifikante Synergieeffekte erzielen?
- Welche Aufgaben lassen sich durch Dritte wirtschaftlicher erledigen, ohne dass damit Qualitätsverluste oder Steuerungsdefizite verbunden sind (Fremdvergabe von Aufgaben an gewerbliche Unternehmen oder freie Träger)? Gibt es andererseits derzeit von Dritten wahrgenommene Aufgaben, die künftig in eigener Regie fachlich besser und wirtschaftlicher erledigt werden können („Insourcing“)?

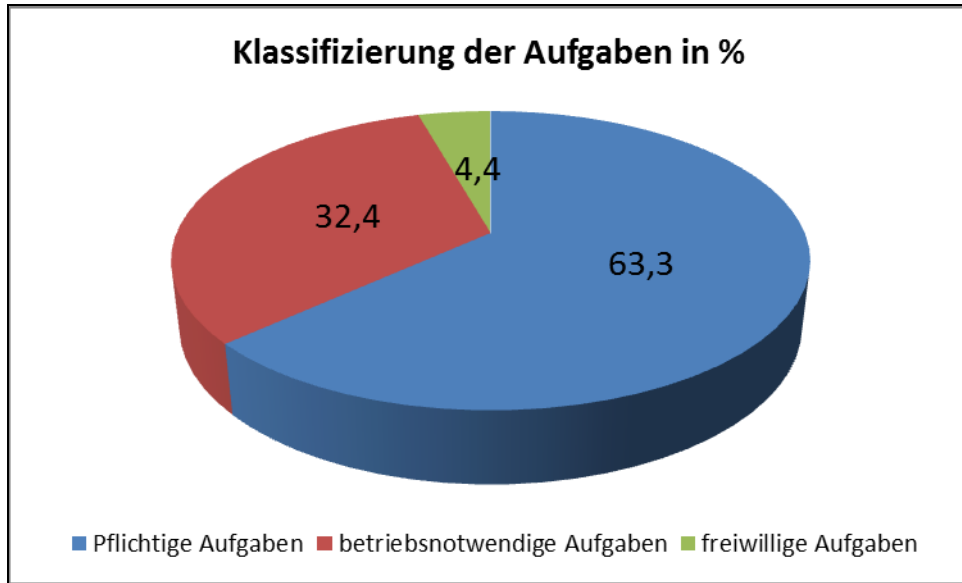
- Wo bestehen Möglichkeiten für Public-Private-Partnership-Modelle (z. B. Unterhaltung und Bewirtschaftung von Schulgebäuden)?
- Wo hat es in jüngster Zeit Aufgabenzuwächse gegeben, wo sind in nächster Zeit Aufgabenzuwächse zu erwarten, die es im Rahmen der Stellenbemessung zu berücksichtigen gilt? Wo sind Aufgabenreduktionen/ -veränderungen größeren Umfangs zu erwarten?
- Welche Auswirkungen ergeben sich aufgrund von rechtlichen Änderungen für die Organisation und den Stellenbedarf?
- Kann die Aufgabenwahrnehmung durch eine Stärkung des bürgerschaftlichen Engagements günstiger gestaltet werden (z. B. durch Vereine, „Patenschaften“)?
- Welche Aufgaben könnten im Rahmen einer interkommunalen Zusammenarbeit effektiver und effizienter erledigt werden?

OMP hat dieses Prüfraster der „summarischen“ Beurteilung der Aufgaben in den einzelnen Fachbereichen zugrunde gelegt; zu den Einzelheiten wird diesbezüglich auf die Ausführungen unter Ziff. 3 hingewiesen. Insgesamt lässt sich als Fazit der Aufgabenanalyse konstatieren, dass der Anteil der freiwilligen und somit überhaupt zur Position stehenden Aufgaben am Gesamtbestand der Aufgaben gering ist. Allerdings bestehen Gestaltungsspielräume auch bei der Durchführung der meisten pflichtigen Aufgaben.

Die Aufgaben wurden in einem ersten Auswertungsschritt nach folgenden Aufgabenkategorien klassifiziert:

- Pflichtaufgaben, d. h. Aufgaben nach Weisung, Aufgaben übertragenen Wirkungsbereiches und pflichtige Selbstverwaltungsaufgaben
- betriebsnotwendige Aufgaben
- freiwillige Aufgaben

In der Gesamtbetrachtung der Aufgaben ergibt sich aufgrund der Aufgabenbestandsaufnahme folgendes Bild:



Bezogen auf die einzelnen Fachbereiche ergibt sich folgendes Bild:

Fachbereich	FB 100 Büroleitender Beamter		FB 200 Interne Dienste		FB 300 Finanzen Controlling		FB 400 Ordnung Soziales		FB 600 Bauverwaltung	
	Stellen-Ist (VZÄ)	Anteil in %	Stellen-Ist (VZÄ)	Anteil in %	Stellen-Ist (VZÄ)	Anteil in %	Stellen-Ist (VZÄ)	Anteil in %	Stellen-Ist (VZÄ)	Anteil in %
Pflichtige Aufgaben	1,22	44,4	1,24	19,4	7,71	87,3	8,28	86,3	4,44	51,4
betriebsnotwendige Aufgaben	1,13	41,1	4,72	74,1	1,12	12,7	0,96	10,0	3,78	43,8
freiwillige Aufgaben	0,40	14,5	0,42	6,5	0	-	0,35	3,6	0,42	4,9
Summe	2,75	100,0	6,37	100,0	8,83	100,0	9,59	100,0	8,64	100,0

Die erste (keineswegs überraschende) Erkenntnis ist, dass der Anteil der freiwilligen und somit stark disponiblen Aufgaben (auch) in der Stadt Kappeln niedrig ist. Dies liegt zu einem gewissen Grad daran, dass je schwieriger die Haushaltssituation einer Kommune ist, der Gestaltungsspielraum für freiwillige Aufgaben immer enger wird. Die Folgen sind Einschränkungen oder gar Verzicht. Ein Beispiel hierfür ist die Aufgabe „Pflege von Städtepartnerschaften“, die von der Stadtverwaltung kaum noch wahrgenommen wird.

Auch wenn der Anteil der freiwilligen Aufgaben am Aufgabenbestand gering ist, so wird die Stadt bei einer anhaltend prekären Haushaltssituation dennoch die Einschränkung oder gar den Verzicht anderer freiwilliger Aufgaben in Betracht ziehen müssen. Ein Beispiel hierfür sind die Leistungen im Bereich der Rentenversicherungsangelegenheiten (näheres hierzu unter Ziff. 3.4). Hierzu wird folgende Maßnahme empfohlen:

Vorschlag Nr.	1	Handlungsfeld: Aufgabenwahrnehmung
Kurzbezeichnung des Vorschlags	Art, Umfang und Standards der freiwilligen Aufgaben definieren!	
Begründung/Erläuterung:		
<p>Auch wenn der Anteil der freiwilligen Aufgaben mit 1,59 Stellen bzw. 4,4 % am Aufgabenbestand der Kernverwaltung gering ist, so wird die Stadt bei einer anhaltend prekären Haushaltssituation dennoch die Einschränkung oder gar den Verzicht anderer freiwilliger Aufgaben in Betracht ziehen müssen. Im Rahmen der jährlichen Fortschreibung und der aufgabenkritischen Analyse des Aufgabenbestandes sollte die Politik prüfen und entscheiden, ob Veränderungen vorgenommen werden sollten.</p>		
Realisierungsbedingungen/-hinweise:		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kommunalpolitische Grundsatzentscheidung 		
Realisierungszeitraum:		
<input checked="" type="checkbox"/> kurzfristig (bis Ende 2015) <input type="checkbox"/> mittelfristig (bis Ende 2016) <input type="checkbox"/> langfristig		
Für die Umsetzung zuständig:		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bürgermeister in Kooperation mit den Fachbereichen, die freiwillige Aufgaben wahrnehmen 		
Haushaltswirtschaftliche und sonstige Auswirkungen:		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Je nach Entscheidung Beibehaltung, Verringerung, Verstärkung oder Umschichtung des personellen Ressourceneinsatzes 		

Die folgende Übersicht stellt die freiwilligen Aufgaben einschl. des Personaleinsatzes dar:

Fachbereich	freiwillige Aufgabe	Stellenanteile (VZÄ)	Anmerkungen
100	Städtepartnerschaften	-	werden sehr wenig gepflegt
100	Mitwirkung bei repräsentativen Anlässen für Bürgermeister und Bürgervorsteher Mitarbeit bei der Organisation und Abwicklung repräsentativer Veranstaltungen	0,16	Heringstage, Großveranstaltungen inkl. der Vor- und Nachbereitung, Gästebetreuung, etc.
100	Beschaffung und Verwaltung Geschenke für repräsentative Anlässe	0,04	
100	Verwaltungsmäßige Bearbeitung und Abwicklung von Alters- und Ehejubiläen	0,20	vergleichsweise hoher Bearbeitungsaufwand
200	Jugendarbeit (Ferienbetreuung)	0,02	
200	Jugenderholung, Jugendferienwerk	0,05	
200	Sportangelegenheiten (Hallennutzung, Sportlehrerung u.a.)	0,05	
200	Vorbereitung und Durchführung Figurentheater-Tage, Niederdeutscher Literaturpreises und weiterer Kulturveranstaltungen	0,25	
200	Betreuung der Fotoausstellung im Rathaus	0,00	
200	Mitarbeit Aktiv Region für den Bereich Tourismus	0,01	
200	Herausgabe und Pflege städtischer Daten, auch Internet	0,02	zzt. nicht wahrgenommen
200	Zusammenarbeit und Kontaktpflege mit örtlichen und überörtlichen Vereinen, Verbänden und Einrichtungen im Touristikbereich	0,03	zzt. nicht wahrgenommen
400	Weihnachtshilfswerk	0,05	
400	Geschäftsabwicklung „Spendwert“	0,05	
400	Rentenantragsaufnahme, Prüfung, Weiterleitung einschl. Beglaubigung von Urkunden und Unterlagen	0,25	kann künftig durch Versicherungsälteste der RVA wahrgenommen werden

600	Bauunterhaltung öffentliche Toiletten	0,10	
600	baurechtliche Beratung	0,18	
600	gestalterische Beratung	0,13	
600	Beratung zur Pflege erhaltenswerte Gebäude und Baudenkmäler	0,01	
	Summe	1,59	

Da der Aufgabenstand einer Kommunalverwaltung nicht statisch ist, sondern ständig Wandlungen unterlegen ist (z. B. durch rechtliche Änderungen), ist eine kontinuierliche Fortschreibung der Aufgabenbestandsaufnahme, der Aufgabenkritik und bei Bedarf der Stellenbemessung anzuraten. Unsere Empfehlungen hierzu sind im folgenden Vorschlagsblatt zusammengefasst:

Vorschlag Nr.	2	Handlungsfeld: Organisation der Aufgabenwahrnehmung
Kurzbezeichnung des Vorschlags	Aufgabenbestandsaufnahme jährlich fortschreiben und Prozess der Aufgabenkritik kontinuierlich betreiben!	
Begründung/Erläuterung:		
<p>Da der Aufgabenbestand einer Kommunalverwaltung u. a. aufgrund von rechtlichen oder fachlichen Neuerungen oder Schwankungen im Arbeitsaufkommen ständig Änderungen unterliegt, sollte der Aufgabenbestand fortgeschrieben werden und der Prozess der Aufgabenkritik kontinuierlich betrieben werden.</p> <p>Aufgabenkritik zählt zu den zentralen Führungsaufgaben. Dabei muss neben den Aspekten Rechtssicherheit und Fachlichkeit immer auch der Aspekt der Wirtschaftlichkeit hinreichend berücksichtigt werden. Letzterer Aspekt bedingt, dass die Kosten der Aufgabenwahrnehmung bekannt sind bzw. dass sich die Aufgabenträger hierüber bewusst sind. Dies impliziert ferner, dass sich insbesondere die Leitungskräfte Gedanken darüber machen müssen, ob die Aufgaben mit einem geringeren Aufwand durchgeführt werden können. Insofern ist es bedeutsam, dass betriebswirtschaftliches Wissen und Denken künftig stärker in der Kommunalverwaltung Einzug halten.</p> <p>Da der Aufgabenbestand einer Kommunalverwaltung u. a. aufgrund von rechtlichen oder fachlichen Neuerungen oder Schwankungen im Arbeitsaufkommen ständig Änderungen unterliegt, sollte der Aufgabenbestand fortgeschrieben werden und der Prozess der Aufgabenkritik kontinuierlich betrieben werden.</p>		

Aus diesem Grund wird eine bedarfsorientierte Fortschreibung der zu Projektbeginn dokumentierten Aufgabenbestandsaufnahme und bei Bedarf der Stellenbemessung als Instrumentarien der personalwirtschaftlichen Steuerung empfohlen. Erfahrungsgemäß vernachlässigen etliche Verwaltungen diese Fortschreibung, was dann dazu führt, dass man häufig schon nach kurzer Zeit erneut vor erheblichen organisatorischen Problemen steht.

Realisierungsbedingungen/-hinweise:

- Zumindest anlassbedingte Fortschreibung der Aufgabenbestandsaufnahme und daraus abgeleitet eine bedarfsgerechte Fortschreibung der Stellenbemessung

Realisierungszeitraum:

- kurzfristig (bis Ende 2015)
- mittelfristig (bis Ende 2017)
- kontinuierlich**

Für die Umsetzung zuständig:

- Bürgermeister und alle Fachbereichsleitungen

Haushaltswirtschaftliche und sonstige Auswirkungen:

- Transparenz hinsichtlich der Auswirkungen von Änderungen im Aufgabenbestand und im Arbeitsmengengerüst
- Schaffung von Grundlagen für fundierte Planungen und Entscheidungen durch die Verwaltungsleitung und die Gremien
- Sicherung der fachlichen Qualität und Wirtschaftlichkeit der Aufgabenerfüllung

2.2 Analyse der Aufbau- und Führungsorganisation

■ Ausgangssituation

Die Aufbauorganisation bzw. Struktur der Stadtverwaltung stellte sich zum Zeitpunkt der Erhebung wie folgt dar:

Bürgermeister			
Fachbereich 100 <i>Büroleitender Beamter</i> Eigenbetriebe			
Fachbereich 200 <i>Interne Dienste</i> EDV Hausmeisterei Schulen Jugend Sport Touristik Personalwesen	Fachbereich 300 Finanzen und Controlling Haushaltswesen Doppik Finanzbuchhaltung Steuern Abgaben Vollstreckung	Fachbereich 400 Ordnung und Soziales Infothek Verkehr Ordnungsamt Einwohnermeldeamt Standesamt Feuerwehr Wahlen	Fachbereich 600 Bauverwaltung Hochbau Tiefbau Planung Umwelt Liegenschaften öffentl. Einrichtungen Bauhof

Unterhalb der Fachbereichsleiterebene gibt es lediglich im Fachbereich 300 mit der Funktion „Leitung der Finanzbuchhaltung“ (ehemals Stadtkasse) und im Fachbereich 600 mit der Funktion „Leitung Sachgebiet Liegenschaftswesen / Verwaltungsverfahren“ organisatorische Untersetzungen.

Für die Struktur einer Stadtverwaltung gibt es keine allgemein verbindlichen Richtlinien. Organisationsmodelle von Rechnungshöfen, der KGSt Kommunalen Geschäftsstelle für Verwaltungsmanagement und anderen Institutionen haben lediglich den Charakter von Empfehlungen. Die konkrete Ausgestaltung der Binnenstruktur obliegt der Organisationshoheit jeder Kommunalverwaltung, konkret der Organisationskompetenz des jeweiligen Bürgermeisters. Insofern muss jede Kommune selbst unter Berücksichtigung der örtlichen Rahmenbedingungen (z. B. Aufgabenbestand, Personalstruktur) entscheiden, welche Struktur am geeignetsten für eine effektive und effiziente Aufgabendurchführung ist. Organisationstheorie, Betriebswirtschaft- und Managementlehre bieten hierfür allerdings Orientierungshilfen, wie z. B. allgemein gültige Gestaltungskriterien.

Prinzipiell ist die Aufbauorganisation einer Stadtverwaltung im Interesse der Wirtschaftlichkeit, Sparsamkeit und Wirksamkeit am **Prinzip des organisatorischen Minimums** auszurichten. Dies bedeutet, dass unter Berücksichtigung einer vertretbaren Leitungsspanne in der Vertikalen (Anzahl der Instanzen) wie in der Horizontalen (Anzahl der Organisationsein-

heiten auf einer Ebene) **möglichst wenige Instanzen/Organisationseinheiten** gebildet werden. Dies hat folgende Vorteile:

- Reduzierung der (unmittelbaren) Leitungsspanne für die Verwaltungsspitze,
- Auslastung der Amtsleiterstellen mit Leitungsaufgaben,
- Reduzierung der an Entscheidungsprozessen zu beteiligenden Organisationseinheiten,
- Verkürzung der verwaltungsinternen Informationswege,
- bessere Personaleinsatzflexibilität und Vertretungsmöglichkeiten innerhalb der Ämter
- höhere Einsatzflexibilität je nach Arbeitsschwerpunkten.

Weitere wichtige Gestaltungskriterien sind das Kongruenzprinzip, d.h. eine weitgehende Übereinstimmung von Produktgruppen/-bereichen und Organisationseinheiten im Sinne des Aufgaben-Kompetenz-Verantwortungsprinzips. Dies bedingt auch eine Aufgabenhomogenität, d. h. die Bündelung artverwandter Aufgaben in einer Organisationseinheit oder auf einer Stelle.

- Analyse und Handlungsempfehlungen

Gemessen an diesen Gestaltungsprinzipien und an der Größe der Stadtverwaltung (Personalstärke, Aufgabenbestand) ist die Ist-Struktur mit fünf **Fachbereichen deutlich zu breit und kleinteilig**. Eine „schlanke Struktur“ ist grundsätzlich eine Voraussetzung für eine wirtschaftlich arbeitende Verwaltung. Unter Berücksichtigung der oben dargestellten Gestaltungskriterien und Rahmenbedingungen empfiehlt OMP daher eine Straffung der Aufbau- und Führungsorganisation.

Möglichst kurz- bis mittelfristig sollte ein Organisationsmodell mit „nur noch“ drei Fachbereichen angestrebt werden. Dies impliziert ein vierköpfiges Führungsteam, bestehend aus dem Bürgermeister und drei Fachbereichsleitungen. D. h., es werden größere Fachbereiche mit einer größeren Leitungsspanne gebildet.

Im Einzelnen stellt sich dieses Organisationsmodell wie folgt dar:

Geschäftsbereich Bürgermeister

Gemäß § 55 der Gemeindeordnung leitet der Bürgermeister die Verwaltung der Gemeinde in eigener Zuständigkeit nach den Zielen und Grundsätzen der Gemeindevertretung und im Rahmen der von ihr bereitgestellten Mittel. Er ist für die sachliche und wirtschaftliche Erledigung der Aufgaben, die Organisation und den Geschäftsgang der Verwaltung sowie für die

Geschäfte der laufenden Verwaltung verantwortlich. Er ist oberste Dienstbehörde und Dienstvorgesetzter der Beschäftigten der Gemeinde.

Im OMP-Organisationsmodell sind dem Bürgermeister die Fachbereichsleitungen direkt unterstellt. Führungsunterstützende Stabsstellen, wie es sie vor allem in größeren Verwaltungen gibt (z. B. Controlling, Öffentlichkeitsarbeit, Wirtschaftsförderung), sind nicht vorgesehen.

Es ist denkbar, dass dem Bürgermeister formal das Sekretariat direkt zugeordnet wird, weil es u. a. Assistenzaufgaben für den Bürgermeister wahrnimmt. Da bei der Größenordnung der Verwaltung der Stadt Kappeln das Sekretariat nicht durch reine Assistenzaufgaben (Terminverwaltung, Schreibaufgaben, etc.) ausgelastet ist und folglich auch Verwaltungsaufgaben wahrnimmt, ist auch eine Zuordnung zum Fachbereich I möglich.

Hinsichtlich der Fachbereiche regt OMP folgenden Zuschnitt an:

➤ **Fachbereich I Zentrale Dienste und Steuerung** mit den Fachdiensten:

- *Fachdienst I.1 Zentrale Dienste, Personal und Organisation* mit den „Aufgabengruppen“²
 - IT-System- und Anwenderbetreuung
 - Personalwesen
 - Innere Verwaltung und Organisation einschl. Archiv

- *Fachdienst I.2 Finanzwesen* mit den „Sachgebieten“
 - Haushaltsplanung /-überwachung und Controlling
 - Finanzbuchhaltung einschl. Vollstreckungswesen / Forderungsmanagement
 - Anlagenbuchhaltung
 - Steuern und Abgaben

Im neuen Fachbereich, der vom Büroleitenden Beamten geleitet wird, sind die zentralen Querschnittsbereiche Personal, Finanzen und Organisation gebündelt.

Die Fachbereichsleitung sollte den Fachdienst *I.1 Zentrale Dienste, Personal und Organisation* in **Personalunion** leiten.

² Aufgabengruppen haben i.d.R. keine Leitung.

Der für das Rathaus zuständige Hausmeister wird dem beim Zentralen Immobilienmanagement im Fachbereich Bauen und Immobilienmanagement angesiedelten Hausmeisterpool zugeordnet.

Nachgeordnete Einrichtungen und Dienste sind:

- Eigenbetrieb Hafen
- Eigenbetrieb Wasserwerk

Der Eigenbetrieb Bauhof wird dem Fachbereich III Bauen und Immobilienmanagement zugeordnet.

➤ **Fachbereich II für Bürgerservice, Ordnung und Soziales** mit den Fachdiensten:

- *Fachdienst II.1 Bürgerservice, Sicherheit und Ordnung*
 - Allgemeine und besondere Ordnungsangelegenheiten
 - „Bürgerbüro“ (Pass- und Meldewesen)
 - Infothek einschl. Telefonzentrale
 - „Standesamt“ (Personenstandswesen)
 - Verkehrsüberwachung und Straßenverkehrswesen
- *Fachdienst II.2 soziale und kulturelle Angelegenheiten*
 - Schulverwaltung
 - Offene Jugendarbeit
 - Kultur- und Bildungsangelegenheiten
 - Sportangelegenheiten

Nachgeordnete Einrichtungen und Dienste sind:

- Jugendzentrum
- 3 Schulsekretariate
- Stadtbücherei
- 11 freiwillige Feuerwehren

Die Fachbereichsleitung sollte einen Fachdienst in Personalunion leiten. Die Leitung für den zweiten Fachdienst würde „naturgemäß“ für die Funktion der stellvertretenden Fachbereichsleitung vorzusehen.

➤ **Fachbereich III Bauen und Immobilienmanagement** mit den Fachdiensten:

- *Fachdienst III.1 Bauverwaltung*
 - Haushalts- und Rechnungsangelegenheiten
 - Beantragung und Abrechnung von Fördermitteln
 - Bauverwaltung (u. a. Vergabestelle)

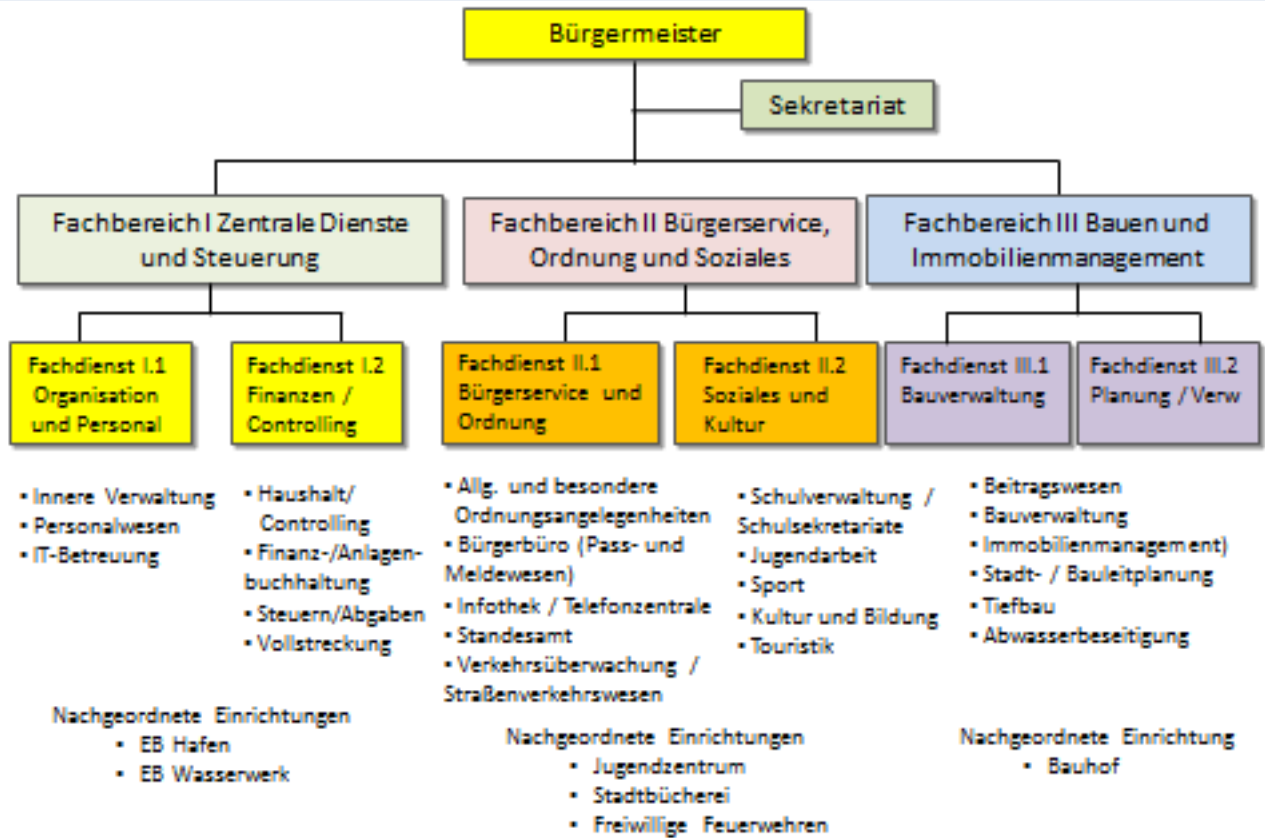
- *Fachdienst III.2 Planung und Technik*
 - Stadt- und Bauleitplanung
 - Zentrales Gebäude- und Liegenschaftsmanagement einschl. Hausmeisterpool
 - Tiefbauangelegenheiten
 - Abwasserbeseitigung
 - Umweltschutzangelegenheiten

Die Fachbereichsleitung sollte den Fachdienst III.2 Planung und Technik in Personalunion leiten.

Nachgeordnet ist der Bauhof, der nicht Gegenstand der Organisationsuntersuchung war.

Das folgende Organigramm veranschaulicht die neue Struktur, wobei Modifizierungen in der Binnenstruktur im Verlaufe der weiteren Reorganisation möglich sind:

Variante Modell mit drei Fachbereichen



Unsere Empfehlungen zur Straffung der Aufbauorganisation sind im folgenden Maßnahmenblatt zusammengefasst:

Vorschlag Nr.	3	Handlungsfeld: Aufbau- und Führungsorganisation
Kurzbezeichnung des Vorschlags	Aufbau- und Führungsorganisation der Stadtverwaltung straffen!	
Begründung/Erläuterung:		
<p>Gemessen an dem übergeordneten Ziel einer „schlanken Aufbau- und Führungsorganisation“ ist die derzeitige Struktur der Stadtverwaltung bzw. deren Gliederung in fünf Fachbereiche zu breit angelegt. Eine „schlanke Struktur“ ist grundsätzlich eine Voraussetzung für eine wirtschaftlich arbeitende Verwaltung. Unter Berücksichtigung der oben dargestellten Gestaltungskriterien und Rahmenbedingungen empfiehlt <i>OMP</i> daher eine Straffung der Aufbau- und Führungsorganisation.</p> <p>Möglichst kurz- bis mittelfristig sollte ein Organisationsmodell mit „nur noch“ drei Fachbereichen angestrebt realisiert werden. Dies impliziert ein vierköpfiges Führungsteam, bestehend aus dem Bürgermeister und drei Fachbereichsleitungen. D. h., es werden größere Fachbereiche mit einer größeren Leitungsspanne gebildet.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Fachbereich I Zentrale Dienste und Steuerung mit den Fachdiensten: <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Fachdienst I.1 Zentrale Dienste, Personal und Organisation</i> ▪ <i>Fachdienst I.2 Finanzwesen</i> ➤ Fachbereich II für Bürgerservice, Ordnung und Soziales mit den Fachdiensten: <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Fachdienst II.1 Bürgerservice, Sicherheit und Ordnung</i> ▪ <i>Fachdienst II.2 soziale und kulturelle Angelegenheiten</i> ➤ Fachbereich III Bauen und Immobilienmanagement mit den Fachdiensten: <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Fachdienst III.1 Bauverwaltung</i> ▪ <i>Fachdienst III.2 Planung und Technik</i> <p>Analog zur neuen Struktur sollte dann möglichst auch der Zuschnitt der Ausschüsse angepasst werden. Hierbei sollte tunlichst vermieden werden, dass für einen Fachbereich zwei Ausschüsse bestehen.</p>		
Realisierungsbedingungen/-hinweise:		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Organisationsverfügung zur Organisation bzw. Geschäftsverteilung 		
Realisierungszeitraum:		
<input type="checkbox"/> kurzfristig (bis Ende 2015) <input checked="" type="checkbox"/> mittelfristig (bis Ende 2016) <input type="checkbox"/> langfristig		
Für die Umsetzung zuständig:		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bürgermeister 		
Haushaltswirtschaftliche und sonstige Auswirkungen:		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Stärkung der Führungskompetenz 		

2.3 Analyse der Personalstruktur und des Personalmanagements

■ Ausgangssituation

In Dienstleistungsorganisationen wie einer Stadtverwaltung bildet die menschliche Arbeitskraft nach wie vor den wichtigsten Erfolgsfaktor. Das Fachwissen, die Fähigkeiten und die Motivation der Beschäftigten beeinflussen entscheidend die Qualität und die Wirtschaftlichkeit der Aufgabenerfüllung. Diesem Sachverhalt sollte grundsätzlich durch ein aktives Personalmanagement, das auf den einzelnen Mitarbeiter eingeht, hinreichend Rechnung getragen werden. Personalstrukturdaten, wie z. B. Alters- und Ausbildungsstruktur, Ausfallzeiten- und Fluktuationsquote stellen daher wichtige Indikatoren für den Personaleinsatz und personalwirtschaftliche Planungen (z. B. Nachwuchskräfteerkrutierung, Personalentwicklung) dar.

In diesem Kontext ist auch zu bedenken, dass der Personalaufwand die größte Aufwandposition im Haushalt bildet. Im Haushalt 2014 ist er mit 4,9 Mio. € angesetzt, dies sind 28 % aller ordentlichen Aufwendungen. Einschließlich der Rückstellungen sind die Aufwendungen für das Personal im städtischen Haushalt von 2009 mit 3,8 Mio. € auf 4,9 Mio. € gestiegen (u. a. wegen der Bildung von Rückstellungen aufgrund der Doppik-Einführung). Der Produktivfaktor Personal ist mithin nicht nur der wichtigste, sondern zugleich auch der teuerste Erfolgsfaktor der Stadtverwaltung. Dementsprechend sollte ihm sowohl bei der Analyse auch bei der Entwicklung große Aufmerksamkeit geschenkt werden.

Da eine individuelle, personenbezogene Leistungsbeurteilung und Potenzialanalyse explizit nicht Gegenstand der Organisationsuntersuchung war, erstreckt sich die Analyse auf die allgemeinen Personalverhältnisse in der Stadtverwaltung. Basis hierfür sind die OMP zu Beginn der Untersuchung zur Verfügung gestellten Daten.

Gemäß der Personal- und Stellenübersicht der Stadtverwaltung waren zum Zeitpunkt der Erhebung in den Untersuchungsbereichen insgesamt 43 Personen (mit Bürgermeister, aber ohne Auszubildende) eingesetzt. Unter Berücksichtigung der Voll- und Teilzeitbeschäftigungsverhältnisse waren dies 37,68 Stellen (VZÄ Vollzeitäquivalente).

Bezogen auf die einzelnen Geschäftsbereiche stellte sich die Stellen- und Personalsituation wie folgt dar:

Geschäftsbereich	Anzahl der Mitarbeiter	Stellenanteile in VZÄ	Anteil in %
Bürgermeister	1	1,00	2,7
FB 100 Büroleitender Beamter	3	2,75	7,3
FB 200 Interne Dienste	8	6,86	18,2
FB 300 Finanzen / Controlling	10	8,83	23,4
FB 400 Ordnung / Soziales	12	9,59	25,5
FB 600 Bauverwaltung	9	8,65	23,0
Summe	43	37,68	100,0

■ Analyse und Handlungsempfehlungen

Im Folgenden wird der Personal- und Stellenbestand hinsichtlich ausgewählter Strukturmerkmale und Parameter (Grund- und Kennzahlen) analysiert, soweit uns hierfür die Daten vorlagen. Zudem werden Handlungsempfehlungen für das künftige Personalmanagement der Stadtverwaltung formuliert. Erforderlich ist ein aktives Personalmanagement mit einem strategisch ausgerichteten Ziel- und Handlungsrahmen, u. a. mit Blick auf das vermehrt altersbedingte Ausscheiden von Mitarbeitern, den steigenden Anforderungen bei der Nachwuchs- und Bewerberrekrutierung durch den zunehmenden Wettbewerb und drohenden Fachkräftemangel. Personalmanagement ist insofern eine enorm wichtige Führungsaufgabe, die sowohl von der „Politik“ gefordert und gefördert sowie von der Personalverwaltung unterstützt werden muss.

2.3.1 Altersstruktur

Der Altersdurchschnitt des Personals für die Kernverwaltung beträgt den Angaben des Fachbereiches 200 zufolge 48,1 Jahre. Dieser Wert ist hoch, jedoch nach unseren Erfahrungen und Einschätzungen nicht ungewöhnlich.

Von Bedeutung ist in diesem Zusammenhang der Blick auf die Altersstruktur. Gegliedert nach Altersgruppen ergibt sich einer Aufstellung des Fachbereichs 200 folgendes Bild:

Altersgruppe	Anzahl Mitarbeiter	Anteil in %
bis 20 Jahre	1	2,3
21-30 Jahre	3	7,0
30-39 Jahre	5	11,6
40-49 Jahre	9	20,9
50-59 Jahre	19	44,2
über 60 Jahre	6	14,0
Gesamt	43	100,0

Die Tabelle macht sichtbar, dass die Altersstruktur in der Kernverwaltung **insgesamt un-
ausgewogen** ist. Mehr als die Hälfte der Mitarbeiter ist älter als 50 Jahre, während der Anteil der unter 30 Jahre alten Mitarbeiter lediglich 9,3 % ausmacht.

Werden im Fortgang die altersgemäßen Abgänge betrachtet (durchschnittliche Dienstzeit 43 Jahre) so bedeutet dies, dass durchschnittlich ein Mitarbeiter je Jahr in den Ruhestand entlassen wird.

Grundsätzlich ist eine ausgewogene Altersstruktur wünschenswert, u. a. im Sinne einer guten Mischung aus jüngeren Mitarbeitern mit neuen Ideen und Fertigkeiten und älteren Mitarbeitern mit großer Erfahrung. Zudem besteht grundsätzlich die Gefahr, dass in einigen Jahren mehrere Mitarbeiter innerhalb eines relativ kurzen Zeitraums aus den Diensten der Stadtverwaltung ausscheiden werden. Eine derart hohe Fluktuation kann sich negativ auswirken, weil damit oftmals ein überdurchschnittlich hoher Verlust an Wissens- und Erfahrungspotenzial einhergeht.

Einer Aufstellung des Fachbereichs 200 vom 28.11.2014 zufolge werden altersbedingt bis Oktober 2018 insgesamt sechs Mitarbeiter aus der Kernverwaltung, d.h. rd. 15 % der Mitarbeiter, ausscheiden, davon 3 Mitarbeiter in 2018. Auf diese Entwicklung muss sich die Stadtverwaltung möglichst rechtzeitig durch eine Fluktuationsprognose und eine aktive, vorausschauende Personalbedarfsplanung einstellen; siehe hierzu auch Ziff. 2.3.2.

2.3.2 Personalplanung

Ein weiteres Kennzeichen eines aktiven Personalmanagements ist eine vorausschauende Personalpolitik, die wesentliche Entwicklungen und Ereignisse möglichst frühzeitig antizipiert und steuert.

Vorschlag Nr. 4	Handlungsfeld: Personalwirtschaft
Kurzbezeichnung des Vorschlags	Aktive, vorausschauende Personalpolitik betreiben!
<p>Begründung/Erläuterung:</p> <p>Der Altersdurchschnitt beträgt 48,1 Jahre; dieser Wert ist hoch. Erschwerend kommt hinzu, dass die Altersstruktur in der Kernverwaltung insgesamt unausgewogen ist. Bis Oktober 2018 werden voraussichtlich sechs erfahrene Mitarbeiter ausscheiden.</p> <p>Auf diese Entwicklung muss sich die Stadtverwaltung möglichst rechtzeitig durch eine aktive, vorausschauende Personalpolitik einstellen. Auf mittlere Sicht muss die Personalplanung der Stadt nach Möglichkeit einer zu starken „Überalterung“ der Verwaltung vorbeugen bzw. durch die rechtzeitige Rekrutierung jüngerer Kräfte für eine Verbesserung der Altersstruktur sorgen. Diese Empfehlung ist empirisch dadurch begründet, dass ein ausgewogenes Verhältnis von jüngeren und älteren Beschäftigten auf Dauer am vorteilhaftesten für die Leistungsfähigkeit einer Dienstleistungsorganisation ist. Die neuen Ideen und die tendenziell größere Innovationsfreudigkeit jüngerer Mitarbeiter (z. B. hinsichtlich der Anwendung neuer Arbeitstechniken und moderner Informations- und Kommunikationssysteme) sind mit der größeren Erfahrung und Umsicht der älteren Mitarbeiter zu kombinieren.</p> <p>Die Personalplanung sollte so angelegt sein, dass möglichst keine Vakanzen und im Idealfall eine Einarbeitung der Nachfolger noch durch die Stelleninhaber erfolgt, sodass ein Wissens- und Erfahrungstransfer gewährleistet wird.</p> <p>Wenn möglich sollte auch die Ausbildungsplanung in die Überlegungen zur Gesamtpersonalplanung eingebaut werden.</p>	
<p>Realisierungsbedingungen/-hinweise:</p> <p>Konzept für eine aktive, vorausschauende Personalpolitik</p>	
<p>Realisierungszeitraum:</p> <p><input type="checkbox"/> kurzfristig (bis Ende 2015)</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> mittelfristig (bis Ende 2016)</p> <p><input type="checkbox"/> langfristig</p>	
<p>Für die Umsetzung zuständig:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Federführung Fachbereich 200 in enger Zusammenarbeit mit den übrigen Fachbereichen 	

Haushaltswirtschaftliche und sonstige Auswirkungen:

- Sicherung der Leistungsfähigkeit der Verwaltung
- Vermeidung von zu starken Brüchen durch Stellenbesetzungsvakanzen und Verlust von Wissen und Erfahrungen

2.3.3 Personalentwicklung

Wie in der Einleitung zu diesem Kapitel dargelegt, bilden die Mitarbeiter einen zentralen Erfolgsfaktor. Die systematische und gezielte Förderung ihrer Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft ist somit von großer Bedeutung. Hierzu bedarf es eines schlüssigen, integrierten Personalentwicklungskonzept (PEK). Ziele, die mit einem PEK verfolgt werden, sind vor allem:

- Qualifiziertes, motiviertes, flexibles Personal
- Sicherstellung der Aufgabenerfüllung
- Personalkostenoptimierung
- Wirtschaftlichkeit des Personaleinsatzes bei der Aufgabenerledigung
- Ausgewogene Altersstruktur
- Attraktivität des Arbeitsplatzes

Die Ziele der Personalentwicklung müssen abgeglichen werden mit dem tatsächlichen Ist-Zustand, um den Personalentwicklungsbedarf systematisch ermitteln zu können. Ein solches Konzept liegt für die Stadtverwaltung bislang nicht vor.

Zwar wird jeden ersten Montag des Monats ein sogenanntes Personalentwicklungsgespräch unter Teilnahme der Büroleitung sowie des Personalrates geführt. Hierbei werden Ziele der Aus- und Fortbildung, der Nachfolgeregelungen und Organisatorisches festgestellt. Wenngleich diese Gespräche grundsätzlich richtig und wichtig sind, so ersetzen sie aus OMP-Sicht dennoch nicht ein mittelfristig ausgerichtetes Personalentwicklungskonzept, das auch mit der „Politik“ abgestimmt werden muss.

Daher werden ergänzend folgende Maßnahmen empfohlen:

Vorschlag Nr. 5	Handlungsfeld: Personalentwicklung
Kurzbezeichnung des Vorschlags	Integriertes Personalentwicklungskonzept für die gesamte Stadtverwaltung erstellen!
<p>Begründung/Erläuterung:</p> <p>Die Mitarbeiter bilden einen zentralen Erfolgsfaktor. Die systematische und gezielte Förderung ihrer Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft ist somit von großer Bedeutung. Hierzu bedarf es eines schlüssigen, integrierten Personalentwicklungskonzeptes, das aufsetzend auf den Aufgabenerfordernissen der Verwaltung quantitative und qualitative Personalbedarfe definiert und Instrumente zur Realisierung der Konzeption benennt. Bausteine und Instrumente eines Personalentwicklungskonzeptes sind u.a.:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Personaleinsatz und Personalgewinnung, d.h. Anforderungsprofile, Auswahlverfahren ▪ Ausbildung ▪ Fortbildung ▪ Führungskräfteentwicklung ▪ Mitarbeitermotivation u. a. Zielvereinbarungssystem, Gesundheitsförderung, Konfliktmanagement ▪ Personalführung <p>Ziele, Inhalt und Verfahren der Personalentwicklung sollten in einem integrierten Konzept beschrieben werden, das auf die Bedürfnisse und Anforderungen der Stadtverwaltung ausgerichtet ist.</p>	
<p>Realisierungsbedingungen/-hinweise:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Konkrete Beschreibung der Bausteine 	
<p>Realisierungszeitraum:</p> <p><input type="checkbox"/> kurzfristig (bis Ende 2015)</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> mittelfristig (bis Ende 2016)</p> <p><input type="checkbox"/> langfristig</p>	
<p>Für die Umsetzung zuständig:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Federführung Fachbereich 200 in seiner Zuständigkeit für das Personalwesen ▪ Bürgermeister und Fachbereichsleiter bezogen auf die Kernverwaltung 	
<p>Haushaltswirtschaftliche und sonstige Auswirkungen:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Nachhaltige Förderung der Leistungsfähigkeit und Motivation der Mitarbeiter ▪ Einmalige Kosten für die Erarbeitung des Personalentwicklungskonzeptes, ggf. mit externer fachlicher Begleitung 	

In diesem Kontext werden explizit noch folgende Maßnahmen empfohlen:

Vorschlag Nr.	6	Handlungsfeld: Personalentwicklung
Kurzbezeichnung des Vorschlags	Jährlich strukturierte Mitarbeitergespräche zur Potenzialanalyse und Ermittlung des individuellen Fortbildungsbedarfes führen!	
Begründung/Erläuterung:		
<p>Ein wirksames Instrument der Mitarbeiterführung sind strukturierte Mitarbeitergespräche, d.h. Einzelgespräche zwischen Führungskraft (d. h. Bürgermeister und Fachbereichsleitung) und den jeweils ihr direkt unterstellten Mitarbeitern. Ziel und Themen sind insbesondere:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Offene, kritische Reflexion der Leistungen sowie der Zielerreichung und der organisatorischen Rahmenbedingungen (z. B. Aufgabenkritik, Ablauforganisation, Arbeitsumfeld, Führungsverhalten, Arbeitsklima) ▪ Identifizierung von Stärken und Schwächen sowie Erörterung von Störfaktoren ▪ Potenzialanalyse und konkrete Ermittlung des individuellen Fortbildungsbedarfs ▪ Verbindliche und konkrete Beschreibung und Festlegung von Zielen und Aktivitäten für die nächste Periode <p>Ziele, Inhalt und Verfahren des Mitarbeitergespräches sollten in einer Dienstvereinbarung verbindlich schriftlich fixiert und damit als fester Bestandteil des Führungskonzeptes der Stadtverwaltung verankert werden. Es wird ein detaillierter Gesprächsleitfaden empfohlen, der von den Gesprächspartnern systematisch abzuarbeiten wäre. Die wesentlichen Ergebnisse / Festlegungen des Gespräches sind zu protokollieren.</p> <p>Die Anwendung des Instrumentes Mitarbeitergespräch erfordert von den Führungskräften insbesondere Objektivität, Kritikbereitschaft und Kritikfähigkeit. Probleme müssen offen und mit der Bereitschaft zur Lösung angesprochen werden; Gefälligkeitsbeurteilungen oder die Angst, jemandem weh zu tun, sind in diesem Kontext fehl am Platz. In der Art der Handhabung der Mitarbeitergespräche spiegelt sich insofern die Fähigkeit zur Mitarbeiterführung wider.</p>		
Realisierungsbedingungen/-hinweise:		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Konzept für Mitarbeitergespräche und deren Auswertung ▪ Abschluss einer Dienstvereinbarung 		
Realisierungszeitraum:		
<input checked="" type="checkbox"/> kurzfristig (bis Ende 2015) <input type="checkbox"/> mittelfristig (bis Ende 2016) <input checked="" type="checkbox"/> kontinuierlich		
Für die Umsetzung zuständig:		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Federführung Fachbereich 200 in seiner Zuständigkeit für das Personalwesen ▪ Bürgermeister und Fachbereichsleiter bezogen auf die Kernverwaltung 		
Haushaltswirtschaftliche und sonstige Auswirkungen:		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fundierte Analyse der Mitarbeiterpotenziale und individuelle Ermittlung des Fortbildungsbedarfes ▪ Förderung der Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter 		

Vorschlag Nr.	7	Handlungsfeld: Personalentwicklung																											
Kurzbezeichnung des Vorschlags	Mitarbeiterqualifizierung (Fortbildung) gezielt betreiben!																												
Begründung/Erläuterung:																													
<p>Angesichts der Entwicklungsdynamik auch im Bereich der öffentlichen Verwaltung (z.B. neue Kommunikations- und Informationstechniken, veränderte Strukturen und Aufgaben sowie sich ändernde Bürgererwartungen, das Rathaus als Dienstleistungsbetrieb) bildet die Fort- und Weiterbildung grundsätzlich ein unverzichtbares Instrument der Personalentwicklung ("Lebenslanges Lernen").</p> <p>Einer Aufstellung des Fachbereichs 200 haben sich die Ausgaben für Fortbildung und die Personalausgaben seit 2012 wie folgt entwickelt:</p>																													
<table border="1"> <thead> <tr> <th style="background-color: yellow;">Jahr</th> <th style="background-color: yellow;">HH-Ansatz</th> <th style="background-color: yellow;">Ist-Ausgaben</th> <th style="background-color: yellow;">Personalausgaben</th> <th style="background-color: yellow;">Fortbildungsquote</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2012</td> <td>18.000 €</td> <td>19.986 €</td> <td>2.242.030 €</td> <td>0,9%</td> </tr> <tr> <td>2013</td> <td>22.000 €</td> <td>20.576 €</td> <td>2.255.679 €</td> <td>0,9%</td> </tr> <tr> <td>2014</td> <td>23.000 €</td> <td>14.154 €</td> <td>2.259.174 €</td> <td>0,6%</td> </tr> <tr> <td>2015</td> <td>23.000 €</td> <td>- €</td> <td>2.281.400 €</td> <td>1,0%</td> </tr> </tbody> </table>					Jahr	HH-Ansatz	Ist-Ausgaben	Personalausgaben	Fortbildungsquote	2012	18.000 €	19.986 €	2.242.030 €	0,9%	2013	22.000 €	20.576 €	2.255.679 €	0,9%	2014	23.000 €	14.154 €	2.259.174 €	0,6%	2015	23.000 €	- €	2.281.400 €	1,0%
Jahr	HH-Ansatz	Ist-Ausgaben	Personalausgaben	Fortbildungsquote																									
2012	18.000 €	19.986 €	2.242.030 €	0,9%																									
2013	22.000 €	20.576 €	2.255.679 €	0,9%																									
2014	23.000 €	14.154 €	2.259.174 €	0,6%																									
2015	23.000 €	- €	2.281.400 €	1,0%																									
<p>Bezogen auf die Kernverwaltung ergibt sich ein durchschnittlicher Ansatz von rd. 500 € je Mitarbeiter und Jahr. Insgesamt sollte eine Fortbildungsquote von ca. 1% angestrebt bzw. beibehalten werden.</p> <p>Ein stellenprofil- und personalbezogenes Fortbildungskonzept liegt für die Stadtverwaltung und ihre Einrichtungen nicht vor. Es ist aber notwendig, aus klar definierten Stellenanforderungsprofilen "maßgeschneiderte" Fortbildungspläne für die einzelnen Mitarbeiter abzuleiten. Im Zuge der strategischen Ausrichtung der Personalentwicklung sollte die Stadtverwaltung die Konzipierung eines Kern-Fortbildungsprogramms in Betracht ziehen. Hierbei bietet sich u. a. die Kooperation mit der VHS an.</p>																													
Realisierungsbedingungen/-hinweise:																													
<ul style="list-style-type: none"> ■ Bereitstellung ausreichender finanzieller Mittel ■ Systematische Bedarfsermittlung u. a. auf der Grundlage von Abgleichen zwischen Stellenanforderungsprofilen und Kompetenzen der Stelleninhaber ■ Jährliche Mitarbeitergespräche ■ Fortbildung bzw. Personalentwicklung als Führungsaufgabe begreifen 																													
Realisierungszeitraum:																													
<input type="checkbox"/> kurzfristig (bis Ende 2015) <input checked="" type="checkbox"/> mittelfristig (bis Ende 2016) <input type="checkbox"/> langfristig																													

Für die Umsetzung zuständig:

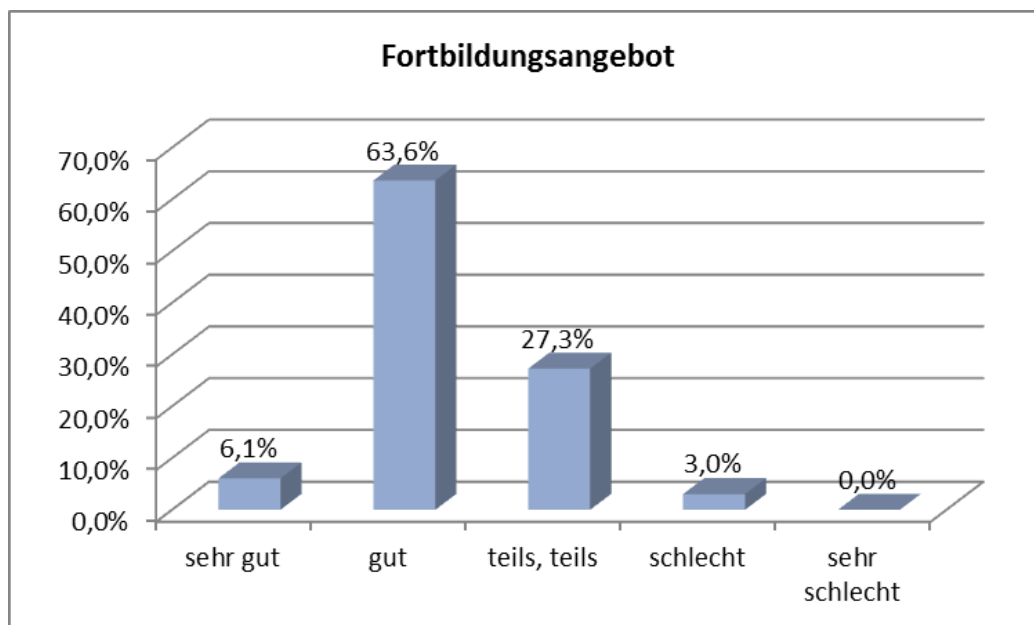
- Fachbereich 200 federführend im Rahmen der grundsätzlichen Ziele der Personalentwicklung

Haushaltswirtschaftliche und sonstige Auswirkungen:

- Fortbildungsetat in Höhe von rd. 23.000 €
- Bedarfsgerechte Förderung des Wissens und der Kompetenzen der Mitarbeiter

Die Anforderungen sind vielfältig und gehen über die reine Fachlichkeit hinaus. Soziale, methodische und kommunikative Kompetenz werden in immer stärkerem Maße gefordert, ebenso Medienkompetenz und zunehmend betriebswirtschaftliche Kenntnisse (Stichwort Doppik).

In Anbetracht der Bedeutung der Fortbildung war diese auch ein Thema der Mitarbeiterbefragung, Hierzu wurde folgende Frage gestellt: „Wie beurteilen Sie das verfügbare Fortbildungsangebot? Das Fortbildungsangebot ist“, deren Ergebnis sich wie folgt darstellt:



Ein „passendes“ Fortbildungsangebot ist ein zentrales Element eines bedarfsgerechten Personalentwicklungskonzeptes. Vor diesem Hintergrund ist der mit 69,7 % hohe Anteil der positiven Antworten als erfreulich einzustufen.

2.3.4 Formalqualifikation der Mitarbeiter

Für die Wahrnehmung der vielfältigen Aufgaben der Stadtverwaltung werden Mitarbeiter mit unterschiedlichen Qualifikationen benötigt und eingesetzt.

Die Aufgabe einer Personalbedarfs- und Personaleinsatzplanung ist es, jede Stelle mit einem Mitarbeiter zu besetzen, der über die dem Stellenanforderungsprofil erforderliche Formalqualifikation verfügt. D. h., dass sowohl eine Überqualifizierung als auch eine Unterqualifizierung möglichst zu vermeiden sind. Ggf. sind gezielte Fort- oder gar Weiterbildungen wünschenswert oder notwendig.

Hinsichtlich der Formalqualifikation der Mitarbeiter ergibt sich für die Kernverwaltung folgendes Bild:

Formalqualifikation	Gesamtzahl
Dipl.-Verwaltungswirt	6
Dipl. Ingenieur	2
Betriebswirtin	1
2. Angestelltenlehrgang	6
Ausbildung mittlerer Dienst	1
Verwaltungsfachangestellte	13
Elektrotechniker	1
Techniker	2
Bauzeichner	1
Microsoft-zertifizierter Administrator	1
Einzelhandel	3
Hotelkauffrau	1
Sekretärin	1
Rechtsnotar-Gehilfin	2
ohne Ausbildung	1
Gesamt	42

Somit haben 26 bzw. 61,9 % der Mitarbeiter eine Verwaltungsausbildung und 16 bzw. 38,1 % der Mitarbeiter sind ohne Verwaltungsausbildung. Mittelfristig sollte der Anteil der Mitarbeiter mit einer anforderungsgerechten Verwaltungsausbildung erhöht werden. Es ist Aufgabe der Personalplanung und Personalentwicklung dieses Ziel realisieren, wobei im Zuge der Erstellung von aktuellen Stellenbeschreibungen aufgabengerechte Anforderungsprofile für die Stellenbesetzung zu formulieren sind.

2.3.5 Ausbildung von Nachwuchskräften

Hinsichtlich der Ausbildung von Nachwuchskräften ergibt sich einer Aufstellung des Fachbereichs 200 folgendes Bild:

Auszubildende von 2012 bis 2014					
1.Hj 2012	2.Hj 2012	1.Hj 2013	2.Hj 2013	1.Hj 2014	2.Hj 2014
Jenny Michaelis					
Viktor Buchholz					
Lena Zappe	Lena Zappe	Lena Zappe			
Sebastian Klaffka	Sebastian Klaffka	Sebastian Klaffka			
Lena Kressin	Lena Kressin	Lena Kressin	Lena Kressin	Lena Kressin	
Jule-Sophie Radix	Jule-Sophie Radix	Jule-Sophie Radix	Jule-Sophie Radix	Jule-Sophie Radix	
Gunnar Hansen	Gunnar Hansen	Gunnar Hansen	Gunnar Hansen	Gunnar Hansen	Gunnar Hansen
	Anika Becker	Anika Becker	Anika Becker	Anika Becker	Anika Becker
			Annika Schlömer	Annika Schlömer	Annika Schlömer
					Alexa Lang
7	6	6	5	5	4

Die tabellarische Übersicht macht deutlich, dass die Stadt ihre Ausbildungsaktivität gegenüber 2012 etwas reduziert hat. Gemäß Auskunft des Fachbereichs 200 sieht die Planung für 2015 wie folgt aus: „Ende Januar 2015 scheidet Gunnar Hansen und Ende Juli 2015 Anika Becker aus. Eine befristete Übernahme ist zzt. nicht vorgesehen. Am 01.08.2015 werden zwei neue Auszubildende eingestellt. Es werden nur Verwaltungsfachangestellte ausgebildet. Die Ausbildungszeit beträgt drei Jahre. “

Für 2015 betragen die Personalkosten

im 1. Ausbildungsjahr	13.431,00 €	x 1,5 Azubis	20.146,50 €
im 2. Ausbildungsjahr	14.446,00 €	x 1 Azubi	14.446,00 €
im 3. Ausbildungsjahr	14.889,00 €	x 1 Azubi	<u>14.889,00 €</u>
			<u>49.481,50 €</u>

Hinzu kommen noch Ausbildungskosten von ca. 10.000 € insgesamt.

Vor diesem Hintergrund hat OMP den Fachbereich 200 um eine Einschätzung zum Nutzen der Ausbildungsverhältnisse gebeten. Hierzu hat der Fachbereich wie folgt Stellung genommen:

„Politisch moralische Begründung:

Für die strukturschwache Region Kappeln werden Bildungsmöglichkeiten und Ausbildungsplätze gefordert. Der öffentliche Dienst hat hier eine Vorbildfunktion um die Forderungen an die Privatwirtschaft zu bestärken.

Praktische Vorteile:

Neben der Ausbildung werden die Auszubildenden zu unterstützenden Tätigkeiten herangezogen. So wird der tägliche Postdienst erledigt. Diese Tätigkeit ist keinem anderen Aufgabengebiet regulär zugeordnet. Bei Ausfall der Auszubildenden muss der Postdienst zusätzlich organisiert und erledigt werden.

An der Infothek sind die Auszubildenden im Vertretungsplan regulär mit eingeplant. Die beiden vorhandenen Teilzeitkräfte können nicht alle Zeiten abdecken, an denen die Infothek besetzt sein muss.

In allen Fachbereichen werden die Auszubildenden zu Botengängen, Kopieraufträgen und als Zuarbeiter bei komplexen Aufgabenstellungen herangezogen.

Mittelfristig werden zahlreiche Mitarbeiter aus dem Verwaltungsdienst ausscheiden. Die rechtzeitige Ausbildung geeigneter Nachwuchskräfte ist wichtig, um eine kontinuierliche Besetzung aller Stellen zu ermöglichen.

Grundlage der Planung sind die Liste der Altersstruktur der Verwaltung und die Liste der ausscheidenden Mitarbeiter bis 2018.“

Hinsichtlich der „politisch moralischen Begründung“, d. h. der Vorbildfunktion, ist anzumerken, dass man ihr zwar grundsätzlich folgen kann, jedoch sich eine Stadt mit einem strukturellen Haushaltsdefizit darauf beschränken muss, nur bedarfsgerecht auszubilden.

Mithin muss die Ausbildungsplanung sinnvoll mit der Gesamtpersonalplanung verzahnt werden. Zudem müssen die „praktischen Vorteile“ bzw. der Nutzen der Rekrutierung von Auszubildenden in einem „vernünftigen“ Verhältnis zu den Kosten und zum Betreuungsaufwand stehen.

Ferner sollte das Auswahl- bzw. Rekrutierungsverfahren so angelegt sein, dass eine geeignete Auswahl getroffen wird, möglichst auf der Grundlage eines Assessment-Center-Verfahrens.

2.3.6 Fehlzeitenmanagement

Durch Krankheit, Unfall oder Kur bedingte Fehlzeiten können die Leistungsfähigkeit und Aufgabenerfüllung von Organisationen nachhaltig negativ beeinflussen. Als kritischer Schwellenwert werden hierfür 5 % der Jahresarbeitstage angesehen.

Einer Aufstellung des Fachbereichs 200 zufolge lag die krankheitsbedingte Fehlzeitenquote in den Jahren 2012 - 2014 im Durchschnitt bei 5,3 %, und zwar für alle städtischen Beschäftigten. In der Kernverwaltung dürfte die Quote leicht unter 5 % liegen. Dies ist insofern ein noch „akzeptabler“ Wert. Um diese Quote möglichst nicht größer werden zu lassen, sollte gleichwohl ein Fehlzeiten- und Gesundheitsmanagement gefördert werden. In diesem Zusammenhang ist die folgende Empfehlung zu sehen:

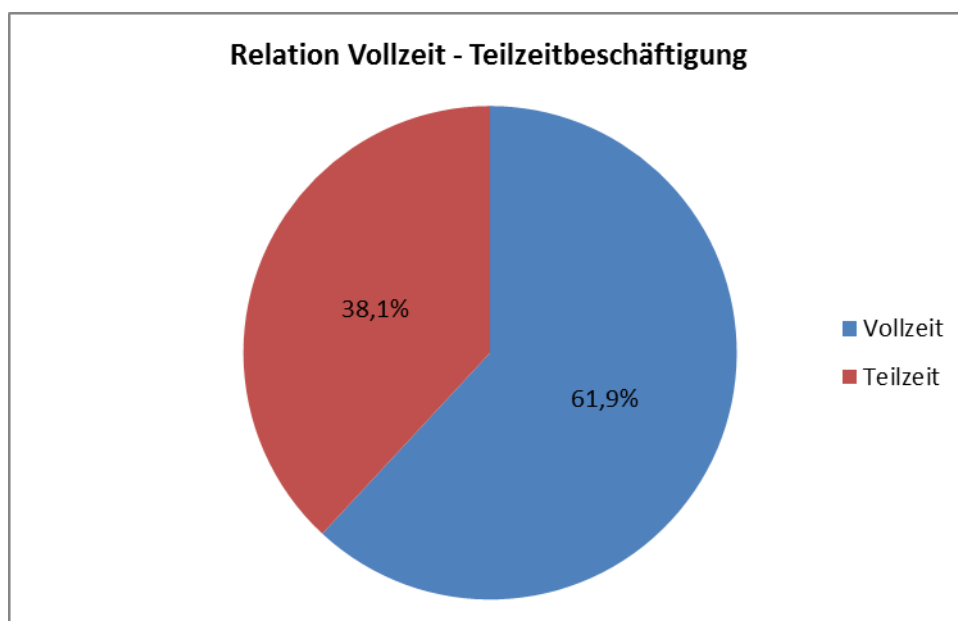
Vorschlag Nr.	8	Handlungsfeld: Mitarbeiterorientierung
Kurzbezeichnung des Vorschlags	Fehlzeiten- und Gesundheitsmanagement weiter fördern!	
Begründung/Erläuterung:		
<p>Durch Krankheit, Unfall oder Kur bedingte Fehlzeiten können die Leistungsfähigkeit und Wirtschaftlichkeit von Organisationen nachhaltig negativ beeinflussen. Außergewöhnlich hohe Fehlzeitenquoten (d. h. deutlich über 5 %) können ein Anzeichen für körperliche und/oder psychische Arbeitsbelastungen sein, die nicht adäquat kompensiert werden können.</p> <p>Aus diesen Gründen sollte die Fehlzeitenquote regelmäßig differenziert nach Fachbereichen, Einrichtungen und Funktionsdiensten erfasst und ausgewertet werden. Hierbei ist auch ein Periodenvergleich zu empfehlen. Auffälligkeiten müssen ggf. von der Verwaltungsführung analysiert und thematisiert werden.</p> <p>Ein systematisches Fehlzeitenmanagement ist ein wichtiges Instrument der „betrieblichen Führung“. Grundsätzlich kommt eine Vielzahl von Gründen für Fehlzeiten in Betracht. Die Analyse dieser Fehlzeiten bildet die Grundlage für ein Fehlzeitenmanagement. Dieses sollte aus mehreren Elementen und Maßnahmen bestehen, wobei hierzu unbedingt auch Impuls-Angebote zur Gesundheitsförderung gehören sollten. Beispielsweise geht es darum, krankheitsverursachende Arbeitsbedingungen zu vermeiden und Präventionsmaßnahmen zu fördern (z. B. ergonomisches Mobiliar, Angebote zur Teilnahme an gesundheitsfördernden Maßnahmen, wie z. B. „Rückenschule“ zur Vermeidung von Bandscheibenvorfällen, Grippe-schutzimpfung). Ein derart angelegtes Fehlzeiten- und Gesundheitsmanagement liegt somit sowohl im Interesse des einzelnen Mitarbeiters als auch im Interesse des Arbeitgebers „Stadt Kappeln“.</p> <p>Vor diesem Hintergrund ist es zu begrüßen, dass die Stadtverwaltung ein „Massage-Angebot“ fördert. In Kooperation mit Krankenkassen oder der VHS sollte geprüft werden, welche weiteren gesundheitsfördernden Aktivitäten angeregt und unterstützt werden können. Aus der Mitarbeiterschaft kam beispielsweise die Anregung, dass der Betriebssport „gefördert“ werden sollte.</p>		
Realisierungsbedingungen/-hinweise:		
<ul style="list-style-type: none"> ■ Konzept für ein betriebliches Gesundheitsmanagement ■ systematisches Fehlzeitenmanagement 		
Realisierungszeitraum:		
<input type="checkbox"/> kurzfristig (bis Ende 2015) <input checked="" type="checkbox"/> mittelfristig (bis Ende 2016) <input type="checkbox"/> langfristig		
Für die Umsetzung zuständig:		
<ul style="list-style-type: none"> ■ Federführend für die Konzeptionierung und die Umsetzung wäre der Fachbereich 200. 		

Haushaltswirtschaftliche und sonstige Auswirkungen:

- Förderung der Gesundheit der Mitarbeiter
- Ggf. Verringerung von Fehlzeiten

2.3.7 Beschäftigungsverhältnis - Wochenarbeitszeit

Die Relation zwischen Voll- und Teilzeitstellen stellt sich für den Untersuchungsbereich wie folgt dar:



Der Anteil der Teilzeitbeschäftigungsverhältnisse liegt mit 38,1 % über der aus betriebswirtschaftlicher Sicht „kritischen“ Grenze von 25 %. Eine zu hohe Teilzeitbeschäftigten-Quote kann problematisch sein, insbesondere weil sie tendenziell

- Reibungsverluste im dienstlichen Ablauf (u. a. eingeschränkte Erreichbarkeit der Teilzeitkräfte, erhöhter Koordinierungsbedarf für die mitarbeiterverantwortlichen Führungskräfte, erhöhter Abstimmungs- und Fortbildungsbedarf)
- höhere Kosten für die Vorhaltung räumlicher und sachlicher Ressourcen und höhere Personalverwaltungskosten

zur Folge hat. Andererseits hat ein Teilzeitangebot auch eine sozialpolitische Komponente, insofern als hierdurch vor allem für weibliche Beschäftigte eine Vereinbarkeit von Beruf und Familie gefördert werden soll.

Die Betrachtung der Wochenarbeitszeit für die Teilzeitbeschäftigungsverhältnisse in der Kernverwaltung ergibt folgendes Bild:

Teilzeitbeschäftigungen	Gesamt
35 Wo-Std.	2
30 Wo-Std.	6
27,5 Wo-Std.	1
25 Wo-Std.	1
22 Wo-Std.	1
19,5 Wo-Std.	4
16 Wo-Std.	1
Gesamt	16

Grundsätzlich gilt, je unterschiedlicher bzw. vielfältiger die Arbeitszeitregelungen sind, desto schwieriger wird das Personalmanagement. Andererseits können differenzierte Arbeitszeiten eine bedarfsgerechte Besetzung ermöglichen.

Insgesamt ist somit hinsichtlich des Anteils der Teilzeitbeschäftigungsverhältnisse in der Kernverwaltung zu konstatieren, dass dieser hoch ist. Bei den künftigen personalwirtschaftlichen Planungen sollte daher aus betriebswirtschaftlichen Gründen zumindest eine weitere Ausdifferenzierung tunlichst vermieden.

2.3.8 Dauer der Ausübung der aktuellen Tätigkeit

Die folgende Tabelle stellt nach Gruppen gegliedert dar, wie lange die Mitarbeiter ihre aktuelle Tätigkeit in der Stadtverwaltung ausüben:

auf der Stelle seit	Anzahl der Personen	Anteil in %
weniger als 2 Jahre	5	11,9
seit 2 - 5 Jahren	7	16,7
seit 6 - 10 Jahren	11	26,2
länger als 10 Jahre	19	45,2
Gesamt	42	100,0

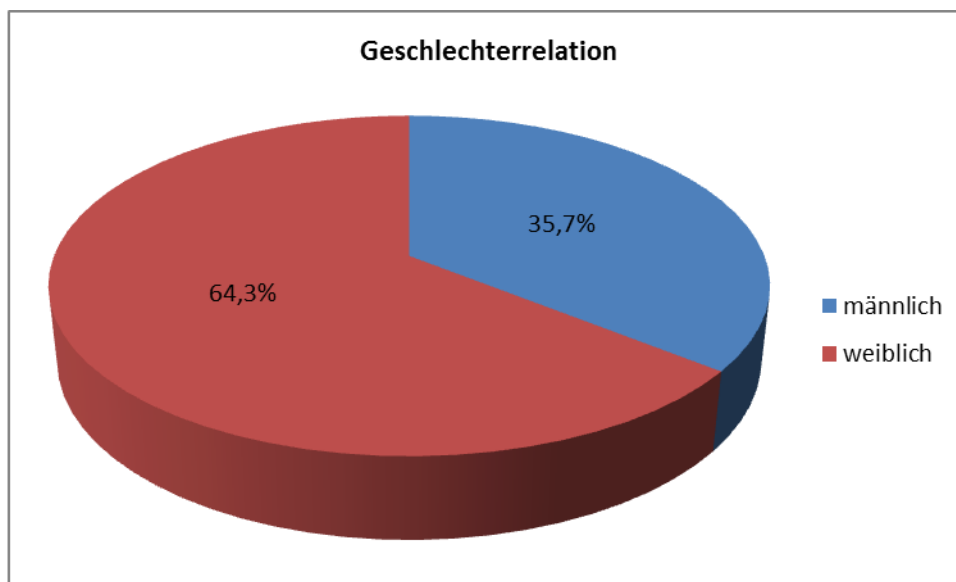
Die Tabelle zeigt, dass nahezu die Hälfte der Mitarbeiter ihre jetzige Tätigkeit bereits länger als zehn Jahre in der Stadtverwaltung ausübt. Rund $\frac{3}{4}$ der Mitarbeiter arbeitet seit mehr als

5 Jahren in der aktuellen Funktion. Insofern kann angenommen werden, dass die Mitarbeiter insgesamt mit ihrem Aufgabengebiet hinreichend vertraut sind und dass sich die Fluktuation innerhalb der Stadtverwaltung auf einem niedrigen Niveau bewegt. Die Stadtverwaltung kann somit auf ein hohes Maß an Erfahrungswissen und Routine bauen. Gleichwohl birgt das hohe Maß an Routine grundsätzlich die Gefahr von „Verkrustungen“ („das haben wir schon immer so gemacht“). Diesbezüglich sind insbesondere die Führungskräfte dazu angehalten, dass Erfahrungswissen zu pflegen und gleichzeitig die Organisation für Neuerungen und notwendige Veränderungen offen zu halten. Ein „gesundes“ Maß an „Jobrotation“ bzw. Fluktuation – wie sie in der privaten Wirtschaft gang und gäbe ist - kann auch in der öffentlichen Verwaltung durchaus im Interesse aller Beteiligten liegen.

Insgesamt haben wir den Eindruck gewonnen, dass der Stadtverwaltung ein etwas höheres Maß an Rotation und Veränderung gut täte. Allerdings sind diesbezüglich die Gestaltungsmöglichkeiten für die öffentliche Verwaltung im Unterschied zur privaten Wirtschaft erheblich eingeschränkt. Dies trifft zudem auf eine kleine Verwaltung wie die der Stadt Kappeln noch stärker zu. Unter Umständen sind z. B. Führungspositionen auf viele Jahre belegt.

2.3.9 Geschlechterrelation

Der Anteil der weiblichen Kräfte beträgt rd. 2/3, der Anteil der männlichen Kräfte 1/3.



Bemerkenswert bei diesem Verhältnis ist, dass lediglich eine der insgesamt 6 Führungspositionen in der Kernverwaltung mit einer Frau besetzt ist (Leitung des FB 400), die zudem Ende 2018 altersbedingt aus den Diensten der Stadt ausscheiden wird.

Mit Blick auf das Ziel einer Gleichberechtigung der Geschlechter wäre eine Erhöhung des Frauenanteils an Führungspositionen anzustreben.

Einen Frauenförderplan, wie er nach § 11 Gleichstellungsgesetz³ gefordert wird, gibt es für die Stadtverwaltung Kappeln bislang nicht. Gemäß § 11 § hat 11 jede „Dienststelle mit regelmäßig mindestens 20 Beschäftigten für jeweils vier Jahre einen Frauenförderplan aufzustellen.“ Diesbezüglich wurde OMP mitgeteilt, dass dies 1995 erstmals geschehen sei. Weiter wird dazu ausgeführt: *„Eine Fortschreibung erfolgte 1999 und 2003. Danach sie dies aus praktischen Gründen unterblieben. Der erforderliche Zeitaufwand stehe in keinem vernünftigen Verhältnis zum Ergebnis. Im Einvernehmen mit der Gleichstellungsbeauftragten und dem Personalrat wird bei jeder Stellenbesetzung auf die Gleichbehandlung von Männern und Frauen geachtet. Spezielle Fördermaßnahmen waren und sind nicht vorgesehen.“*

Gleichwohl sollte das Thema im Rahmen grundsätzlicher, strategischer Entscheidungen über den Ziel- und Handlungsrahmen des Personalmanagements der Stadtverwaltung ist Beachtung finden.

2.3.10 Schwerbehindertenquote

Die Stadt ist gesetzlich verpflichtet, mindestens 5 % Schwerbehinderte zu beschäftigen. In der Kernverwaltung sind zzt. acht Schwerbehinderte (mind. 50 % GdB) und ein Gleichgestellter (30 % GdB) beschäftigt. Die tatsächliche Quote beträgt somit 18,6 %, so dass die Vorgabe deutlich übertroffen wird.

Schwerbehinderte mit mindestens 50 % GdB haben einen Anspruch auf 5 Urlaubstage extra. Darüber hinaus können sie grundsätzlich 2 Jahre früher in Rente gehen. Schwerbehinderte genießen zudem einen besonderen Kündigungsschutz.

Diesbezüglich wurde und wird unseres Wissens darauf geachtet, dass die jeweiligen Arbeitsplätze entsprechend gestaltet werden.

2.3.11 Kennzahlenbasiertes Personalberichtswesen

Die für ein aktives Personalmanagement relevanten Parameter werden in der Stadtverwaltung zwar teilweise erhoben, jedoch nicht systematisch und gebündelt dargestellt und ausgewertet.

Die bislang vom Fachbereich 200 an den Hauptausschuss gerichteten Personalberichte bzw. -vorlagen behandeln lediglich personenbezogene Aspekte.

³ Das Gesetz dient der Verwirklichung der Gleichstellung von Frauen und Männern. Frauen sollen danach gefördert werden, um bestehende Benachteiligungen abzubauen. Ferner soll die Vereinbarkeit von Beruf und Familie für Frauen und Männer verbessert werden.

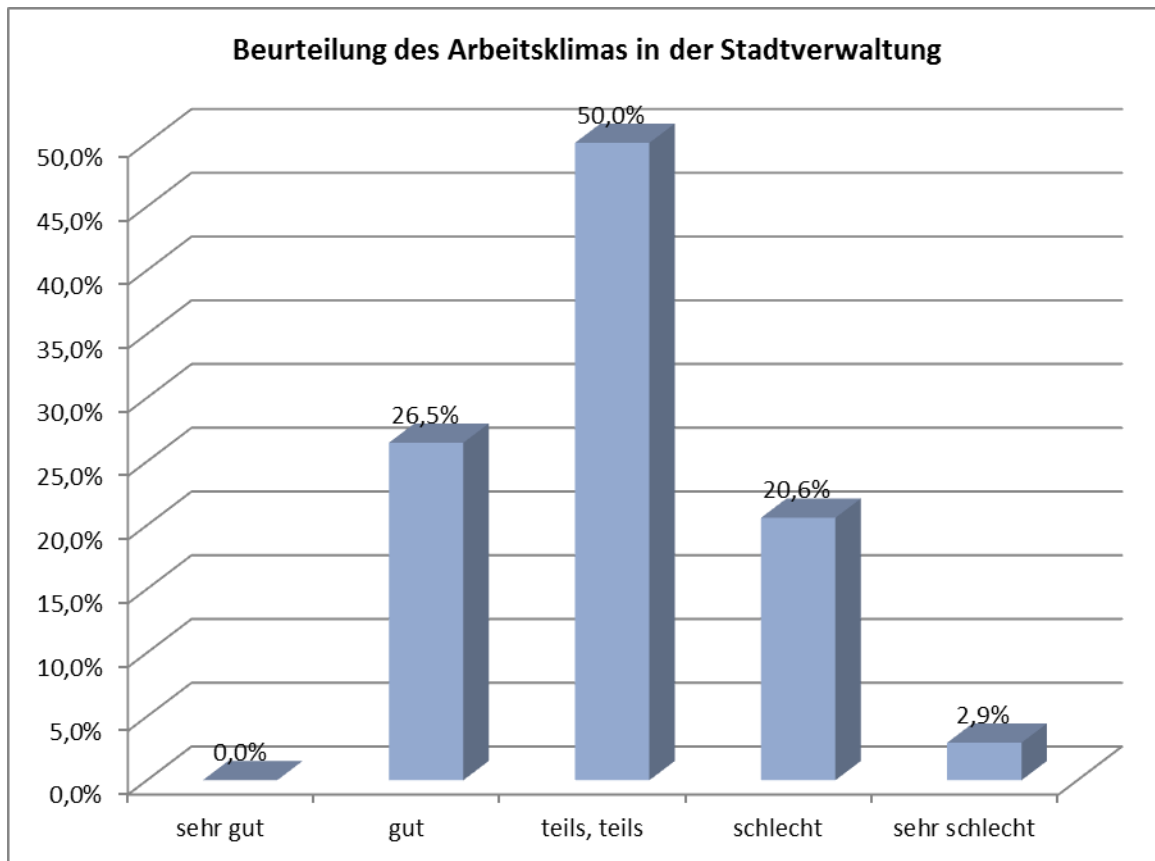
Vor diesem Hintergrund wird die Etablierung eines informativen Personalberichtes empfohlen; siehe hierzu das folgende Maßnahmenblatt:

Vorschlag Nr.	9	Handlungsfeld: Steuerung / Management der Verwaltung
Kurzbezeichnung des Vorschlags	Jährliches Personalberichtswesen etablieren!	
Begründung/Erläuterung:		
<p>Mit Blick auf die große Bedeutung des Produktivfaktors und des Kostenfaktors Personal ist es grundsätzlich für ein aktives Personalmanagement unverzichtbar, dass die wichtigsten Personalstrukturdaten in Form von Grund- und Kennzahlen regelmäßig erfasst und ausgewertet werden. Sie sollen in systematisierter und transparenter Form sowohl der Verwaltungsleitung als auch der „Politik“ verlässlich Auskunft über die Personalsituation und im Periodenvergleich über deren Entwicklung geben. Damit wird eine Steuerung der Personalwirtschaft unterstützt und Überprüfung möglich, inwieweit Zielvorgaben realisiert werden konnten. U. a. müssten die folgenden Grund- und Kennzahlen dokumentiert und ausgewertet werden:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Beschäftigtenstand je 1.000 Einwohner (d. h. Anzahl der Vollzeitstellen in der Kernverwaltung in Relation zur Einwohnerzahl) ▪ Personalkosten je 1.000 Einwohner ▪ Alters- und Qualifikationsstruktur, ▪ Fehltage untergliedert nach Art und nach Bereichen ▪ Fehlzeitenquote, ▪ Fluktuationsquote (d. h. Ab- und Zugänge in Relation zur Beschäftigtenzahl) ▪ Fortbildungsquote (d. h. Anzahl der Fortbildungstage in Relation zur Anzahl der Beschäftigten), ▪ Fortbildungsmittel je Stelle <p>Die Daten sollten ohne großen Aufwand (insbesondere aus der EDV) aufbereitet und federführend durch den für das Personalwesen zuständigen Fachbereich ausgewertet werden.</p>		
Realisierungsbedingungen/-hinweise:		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vorhandensein, bei Bedarf Erarbeitung eines aussagekräftigen Berichtskonzeptes 		
Realisierungszeitraum:		
<input checked="" type="checkbox"/> kurzfristig (bis Ende 2015) <input type="checkbox"/> mittelfristig (bis Ende 2016) <input type="checkbox"/> langfristig		
Für die Umsetzung zuständig:		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fachbereich 200 als für das Personalwesen zuständigen Fachbereich 		
Haushaltswirtschaftliche und sonstige Auswirkungen:		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Verbesserung der informatorischen Grundlagen für personalwirtschaftliche Planungen und Entscheidungen 		

2.3.12 Arbeitsklima

Arbeitsklima (Synonym Betriebsklima) ist die subjektiv erlebte und wahrgenommene längerfristige Qualität des Zusammenwirkens, der Zusammenarbeit der Beschäftigten eines Wirtschafts- oder Verwaltungsbetriebes. Ein gutes Arbeitsklima hat in der Regel positive Auswirkungen auf die Motivation und die Leistung der Beschäftigten, ein schlechtes Arbeitsklima hat hingegen negative Auswirkungen wie z. B. hohe Fehlzeiten oder Konflikte. Das Arbeitsklima wird durch eine Reihe von endogenen und exogenen Faktoren beeinflusst. Vielfach wird es durch die vorherrschende Organisationskultur bestimmt.

Hierzu wurde im Rahmen der anonymisierten Mitarbeiterbefragung folgende Frage gestellt: „Wie beurteilen Sie das Arbeitsklima in der Stadtverwaltung? Das Arbeitsklima ist ...“



Vor diesem Hintergrund ergibt das Befragungsergebnis einschl. der insgesamt zur offenen Frage⁴ abgegebenen 41 „Statements“ ein gemischtes Bild. Demnach beurteilen lediglich etwas mehr als ein Viertel der Befragten das Arbeitsklima in der Stadtverwaltung positiv. Die Hälfte der Befragten bewertet es mit „teils, teils“ und nahezu ein Viertel empfindet das Ar-

⁴ Offene Frage: „Was erachten Sie am Arbeitsklima ggf. als problematisch? Was sollte / kann von wem getan werden, um das Arbeitsklima in der Stadtverwaltung zu verbessern bzw. zu fördern?“ Hierzu wurden insgesamt 41 Statements abgegeben, davon weit überwiegend kritische „Statements“.

beitsklima als schlecht oder sehr schlecht. Dies ist aus OMP-Sicht kein befriedigendes Stimmungsbild, wobei die Ursachen und Auswirkungen im Rahmen dieser „summarischen“ Befragung und auch im Rahmen der persönlichen Interviews nicht ergründet werden konnten. Es ist allerdings anzunehmen, dass es eine komplexe Gemengelage mit verschiedenen Ursachen-Wirkungszusammenhängen gibt. Als „Störfaktor für ein gutes Arbeitsklima“ wurde in den ergänzenden „Statements“ und in den Interviews vornehmlich die „mangelnde Kommunikation und Information innerhalb der Verwaltung“ genannt:

Grundsätzlich zählt die Pflege des Arbeitsklimas zu den Führungsaufgaben, wobei alle Führungskräfte in der Pflicht stehen. Es wäre allerdings zu kurz gegriffen, wenn Probleme im Arbeitsklima alleine den Führungskräften zugerechnet würden. Auch die Mitarbeiter haben ihren Beitrag für ein gutes Arbeitsklima zu leisten.

Zur Förderung des Arbeitsklimas in der Stadtverwaltung werden folgende Empfehlungen gegeben:

Vorschlag Nr.	10	Handlungsfeld: Mitarbeiterorientierung
Kurzbezeichnung des Vorschlags	„Arbeitsklima“ innerhalb der gesamten Stadtverwaltung gezielt und nachhaltig fördern!	
Begründung/Erläuterung:		
<p>Ein gutes Arbeitsklima hat in der Regel positive Auswirkungen auf die Motivation und die Leistung der Beschäftigten, ein schlechtes Arbeitsklima hat hingegen negative Auswirkungen wie z. B. hohe Fehlzeiten oder Konflikte. Sowohl aufgrund der Ergebnisse der schriftlichen Mitarbeiterbefragung als auch der geführten Interviews ist erkennbar, dass das Arbeitsklima in der Stadtverwaltung verbesserungsbedürftig ist. Die Pflege eines positiven Arbeitsklimas ist eine Führungsaufgabe, gleichwohl müssen aber auch alle Mitarbeiter hierzu einen Beitrag leisten.</p> <p>Zur nachhaltigen Förderung des Arbeitsklimas innerhalb der Stadtverwaltung werden folgende Maßnahmen angeregt:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Attraktives Programm für die jährliche Durchführung von Betriebsausflügen und Betriebsveranstaltungen - Förderung einer „Corporate Identity“ der Stadtverwaltung (Identifizierung mit dem „Unternehmen Stadtverwaltung“) ■ Regelmäßige Erfassung des Arbeitsklimas im Rahmen einer standardisierten Mitarbeiterbefragung einschl. Auswertung, Identifizierung von Störfaktoren und ggf. Einleitung von Problemlösungen ■ Etablierung einer offenen Informations- und Kommunikationskultur 		

Ein gutes Arbeitsklima steigert zudem die Attraktivität der Stadt als Arbeitgeber. Dies ist ein potenzieller Vorteil im „Personalmarketing“ bzw. im „Wettbewerb“ um qualifizierte Arbeitskräfte, was wiederum vor dem Hintergrund des demografischen Wandels und des hiermit verbundenen Fachkräftemangels bedeutsam ist. Ferner kann hierdurch ggf. der „Abwanderung“ qualifizierter Kräfte entgegengewirkt bzw. die „Bindung“ an den Arbeitgeber Stadt gefördert werden.

Realisierungsbedingungen/-hinweise:

- Attraktives Programm für betriebliche Veranstaltungen
- Durchführung von Mitarbeiterbefragungen

Realisierungszeitraum:

- kurzfristig (bis Ende 2015)**
- mittelfristig (bis Ende 2016)
- langfristig

Für die Umsetzung zuständig:

- Fachbereich 200 in seiner Zuständigkeit für das Personalwesen in punktueller Kooperation mit dem Personalrat (z. B. Planung des Betriebsausflugs)

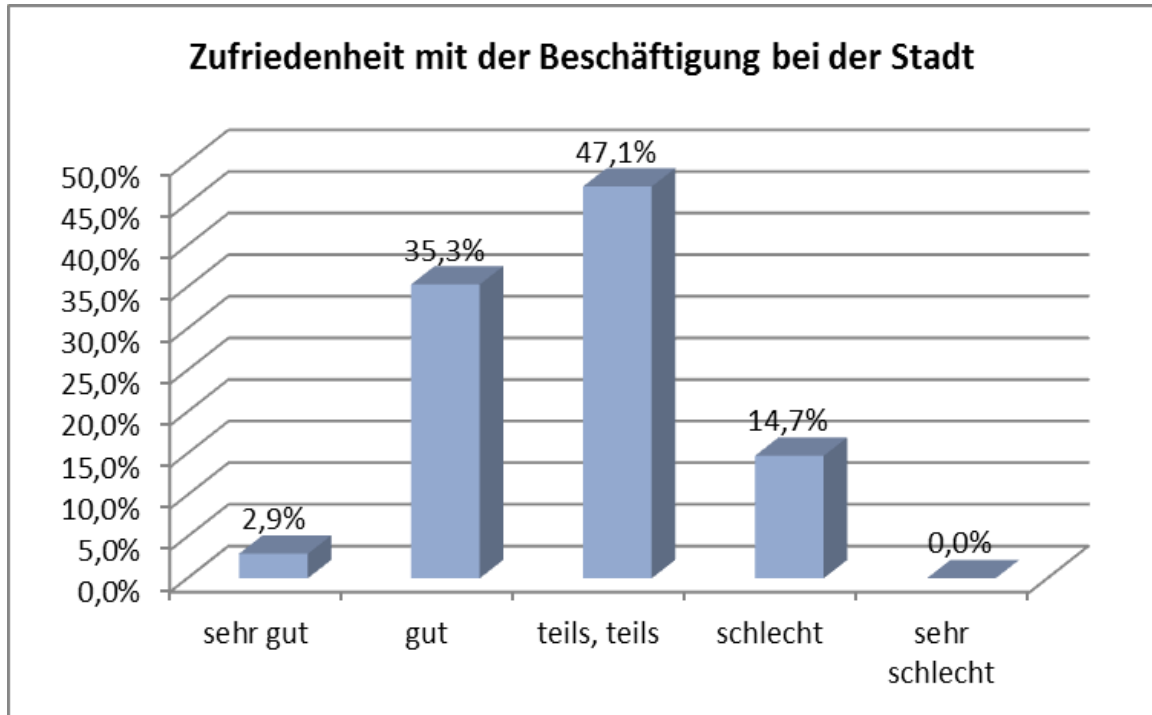
Haushaltswirtschaftliche und sonstige Auswirkungen:

- Förderung der Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter
- Stärkung der Identifizierung der Mitarbeiter mit **ihrer** Stadtverwaltung
- Sofern möglich Bereitstellung von Haushaltsmitteln zur Unterstützung einer Veranstaltung in Ergänzung zur Betriebskasse
- Steigerung der Attraktivität der Stadt als Arbeitgeber bzw. Förderung der Bindung

2.3.13 Zufriedenheit der Mitarbeiter mit ihrer Beschäftigung bei der Stadt

Erfolgreiche Organisationen zeichnen sich u. a. durch ein hohes Maß an Mitarbeiterzufriedenheit und durch eine positive Identifikation der Mitarbeiter mit den Zielen und dem Wirken der Organisation aus. Dies hat i.d.R. einen positiven Einfluss auf die Leistungsbereitschaft (Motivation) der Mitarbeiter. Umgekehrt bewirken Unzufriedenheit und geringe Identifikation mit der Organisation negative Einstellungen und Verhaltensweise, wie z. B. erhöhte Fehlzeiten, mangelnde Leistungsbereitschaft, schlechtes Arbeitsklima, viele interne Konflikte oder eine hohe Fluktuation.

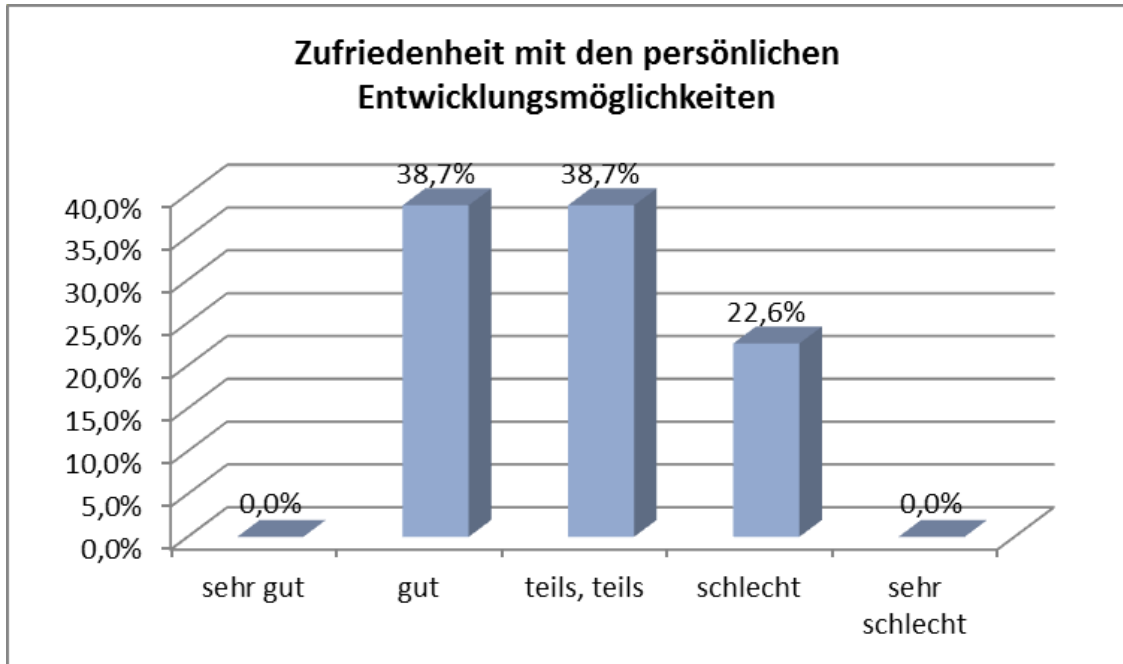
Folglich war der Indikator Mitarbeiterzufriedenheit Gegenstand der anonymisierten Mitarbeiterbefragung, und zwar mit folgender Fragestellung: „*Wie zufrieden sind Sie mit Ihrer Beschäftigung bei der Stadtverwaltung? Meine Zufriedenheit ist*“



In Anbetracht der Bedeutung des Indikators „Mitarbeiterzufriedenheit“ ist ein Anteil von 38,2 % mit positiver Zufriedenheit nicht befriedigend, zumal immerhin 14,7 % der Befragten mit der Beschäftigung bei der Stadt offenbar unzufrieden sind. Insbesondere im Rahmen von jährlichen Mitarbeitergesprächen sollte von der Verwaltungsleitung in Erfahrung gebracht werden, welche Bedingungen aus Sicht der Mitarbeiter die Zufriedenheit beeinträchtigen, ob diese Sichtweise berechtigt ist und welche Maßnahmen die Verwaltungsleitung ggf. einleiten kann und sollte, um den Grad der Zufriedenheit zu steigern.

2.3.14 Zufriedenheit mit den persönlichen Entwicklungsmöglichkeiten

Auch die Zufriedenheit mit den persönlichen Entwicklungsmöglichkeiten ist grundsätzlich ein wichtiger Indikator für das Befinden der Mitarbeiter. Hierzu wurde in der anonymisierten Mitarbeiterbefragung folgende Frage gestellt: *„Wie zufrieden sind Sie mit Ihren persönlichen Entwicklungsmöglichkeiten bei der Stadtverwaltung? Meine Zufriedenheit ist“*



Gute persönliche Entwicklungsmöglichkeiten sind grundsätzlich motivationsfördernd. Diese generelle Feststellung trifft naturgemäß vor allem für jüngere Mitarbeiter zu, während ältere objektiv und systembedingt kaum noch oder keine Entwicklungsmöglichkeiten haben. Hinzu kommt, dass der öffentliche Dienst systembedingt (u. a. Laufbahnprinzip) ohnehin weniger Entwicklungsmöglichkeiten als die private Wirtschaft bietet.

Vor diesem Hintergrund ist die gemischte Verteilung der Einschätzungen nicht überraschend. Gleichwohl sollte im Rahmen der individuellen Personalentwicklungsplanung darauf geachtet werden, ob und welche Entwicklungsmöglichkeiten die Stadtverwaltung insbesondere für die Nachwuchskräfte bieten kann. Dieser Aspekt gewinnt vor allem bei einem zunehmenden Mangel an guten Fachkräften auch für die öffentliche Verwaltung an Bedeutung.

2.3.15 Durchführung von Mitarbeiterbefragungen

Zu Beginn der Organisationsuntersuchung wurde eine anonymisierte Mitarbeiterbefragung durchgeführt. Die Befragung bestand aus 11 geschlossenen Fragen (Ankreuzverfahren jeweils mit den 5 Kategorien „Sehr gut“, „gut“, „teils / teils“, „schlecht“ und „sehr schlecht“) und offenen Fragen. Folgende Themen waren Gegenstand der Mitarbeiterbefragung:

1. Arbeitsklima
2. Führung durch Vorgesetzte
3. Öffentlichkeitsarbeit / Außendarstellung der Stadtverwaltung
4. Arbeitsplatzbedingungen
5. Zusammenarbeit innerhalb der Stadtverwaltung
6. Informationsfluss innerhalb der Stadtverwaltung

7. Fortbildungsangebot
8. Zusammenarbeit zwischen Politik und Verwaltung
9. Informations- und bürotechnische Ausstattung
10. Zufriedenheit mit der Beschäftigung bei der Stadt
11. Zufriedenheit mit den persönlichen Entwicklungsmöglichkeiten

Die Beteiligung der Mitarbeiter war mit 81 % gut. Für den Bereich der offenen Fragen wurden insgesamt 321 „Statements“ abgegeben, ferner weitere 17 Statements unter „Sonstiges“. Einige der „Statements“ enthielten konkrete Verbesserungsvorschläge.

Die Teilnahmequote und die diversen „Statements“ belegen, dass die Mitarbeiter das Instrument der anonymisierten Befragung konstruktiv genutzt haben, um sich aktiv in die Organisationsuntersuchung einzubringen.

Die Befragung enthielt für OMP zahlreiche wertvolle Hinweise für die Organisationsanalyse und die Entwicklung von Handlungsempfehlungen. Das folgende Maßnahmenblatt schlägt eine Durchführung einer Mitarbeiterbefragung in regelmäßigen Abständen vor.

Vorschlag Nr.	11	Handlungsfeld: Mitarbeiterorientierung
Kurzbezeichnung des Vorschlags	Schriftliche Mitarbeiterbefragungen in regelmäßigen Abständen durchführen!	
Begründung/Erläuterung:		
<p>Schriftliche Mitarbeiterbefragungen geben Auskunft über Stimmungslagen in der Mitarbeiterschaft. Zum einen vermitteln die Befragungsergebnisse Hinweise auf die in einer Organisation bestehenden Problemlagen, die dann im Rahmen der Organisationsentwicklung gezielt aufgearbeitet werden können. Zum anderen spiegelt das Befragungsergebnis Befindlichkeiten und Einstellungen der Mitarbeiterschaft wider.</p> <p>Die Kenntnis hierüber fördert prinzipiell die Handlungsorientierung und bildet somit eine unerlässliche Voraussetzung für ein zielgerichtetes, aktives Personalmanagement. Mitarbeiterbefragungen verschaffen der Verwaltungsführung eine zusätzliche Informationsbasis, um Problemlagen und Problementwicklungen sowie für die Verwaltungsarbeit kontraproduktive Störfaktoren zu erkennen. Im Sinne einer gestaltenden, aktiven Personalarbeit können aus der Auswertung der Antwortbilder geeignete Lösungsansätze entwickelt und zeitgerecht realisiert werden. Insofern bildet die schriftliche Mitarbeiterbefragung auch ein wichtiges Instrument zur Förderung einer "Corporate Identity", d. h. die Identifizierung mit den Zielen und Aufgaben der Stadtverwaltung.</p>		

Regelmäßig durchgeführte Mitarbeiterbefragungen sind ein wichtiges Merkmal der Mitarbeiterorientierung. Durch eine Wiederholung der Mitarbeiterbefragung nach ca. einem Jahr wird sichtbar, ob und welche Veränderungen es im Stimmungsbild der Mitarbeiter gegeben hat und ob die in der Zwischenzeit eingeleiteten Maßnahmen eine positive Wirkung entfaltet haben. Der Fragebogen sollte bei Bedarf angepasst werden, z. B. in dem führungsrelevante Kompetenzen differenziert und getrennt nach Führungsfunktion abgefragt werden.

Realisierungsbedingungen/-hinweise:

- Bei Bedarf Weiterentwicklung / Modifizierung des im Rahmen der Organisationsuntersuchung eingesetzten Fragebogens
- Beschluss der Verwaltungsleitung (Bürgermeister)

Realisierungszeitraum:

- kurzfristig (bis Ende 2015)
- mittelfristig (bis Ende 2016)**
- langfristig

Für die Umsetzung zuständig:

- Fachbereich 200 mit Beteiligung der Personalvertretung

Haushaltswirtschaftliche und sonstige Auswirkungen:

- Verbesserte Kenntnisse über Erwartungen, Bedürfnisse und Probleme der Mitarbeiterschaft,
- Stärkung der Identifizierung mit der Stadtverwaltung
- Bei externer Begleitung der Befragung (Planung, Konzipierung der Befragung, Auswertung und Analyse der Ergebnisse) Bereitstellung von Haushaltsmitteln (ca. 2.000 €)

2.3.16 Fazit zur Personalstruktur und zum Personalmanagement

Insgesamt ist festzustellen, dass die Kompetenzen aller Führungskräfte und Mitarbeiter im Rahmen eines integrierten Personalentwicklungskonzeptes und eines aktiven Personalmanagements gezielt und nachhaltig gefördert werden sollten. Hierfür sind verschiedene Instrumente zu nutzen.

2.4 Analyse des Managementsystems

■ Ausgangssituation

Aufgrund sich ständig verändernder gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Rahmenbedingungen befindet sich zwangsläufig auch die Kommunalverwaltung in einem fortwährenden Anpassungsprozess. Bestimmende Themen waren und sind beispielsweise die Einführung des neuen Rechnungswesens, die anhaltende Krise der öffentlichen Haushalte, der Ausbau der Informationstechnik (Stichwort E-Government) oder der demografische Wandel.

Die skizzierten Entwicklungen und die hieraus resultierenden Anforderungen verlangen eine vorausschauende, effektiv und effizient arbeitende Kommunalverwaltung, die den berechtigten Erwartungen ihrer Bürger, der Wirtschaft, der Vereine etc. gerecht wird. Den Schlüssel für den Erfolg bildet die Steuerung und Führung der Verwaltungsgeschäfte durch die Gremien und die Verwaltungsspitze.

Das Management der Stadtverwaltung wird primär durch den Bürgermeister und die Fachbereichsleitungen gebildet. Gemäß § 55 Gemeindeordnung Schleswig-Holstein ist die Stadtverwaltung vom Bürgermeister in eigener Zuständigkeit nach den Zielen und Grundsätzen der Gemeindevertretung und im Rahmen der von ihr bereitgestellten Mittel zu leiten. Der Bürgermeister ist für die sachliche und wirtschaftliche Erledigung der Aufgaben, die Organisation und den Geschäftsgang der Verwaltung sowie für die Geschäfte der laufenden Verwaltung verantwortlich. Er ist die oberste Dienstbehörde und Dienstvorgesetzter der Beschäftigten der Gemeinde. § 55 nennt des Weiteren Aufgaben des Bürgermeisters.

Die Fachbereichsleitungen bilden gewissermaßen das fachliche Rückgrat einer Stadtverwaltung. Gravierende fachliche Schwächen in der fachlichen Kompetenz, in der Personalführung oder anderen Managementfunktionen hätten zwangsläufig auf Dauer negative Auswirkungen.

Aus diesem Grund benötigt jede Kommunalverwaltung heute mehr denn je ein Management, das

- Ziele klar formuliert,
- zukunftsorientierte Pläne erarbeitet,
- sachgerechte Entscheidungen fällt,
- (knapper werdende) Ressourcen zielgerichtet und wirtschaftlich einsetzt,
- qualifizierte Mitarbeiter rekrutiert, einsetzt und motiviert,
- die Leistungen im Sinne einer verbesserten Ergebnisorientierung hinsichtlich Wirtschaftlichkeit und Wirksamkeit kontrolliert und bewertet.

Diese Anforderungen gelten prinzipiell für jede Kreis-, Stadt- und Gemeindeverwaltung unabhängig von der Größenklasse, wenngleich mit zunehmender Größe die Anforderungen zwangsläufig wachsen. Dies gilt somit auch für eine kleine Verwaltung wie die der Stadt Kappeln. Hierbei ist zu bedenken, dass die Stadtverwaltung Kappeln mit rd. 90 Mitarbeitern und einem Etat von rd. 17 Mio. € immerhin die Dimensionen eines kleinen mittelständischen Unternehmens hat.

In den folgenden Berichtsabschnitten werden daher die wichtigsten Elemente und Aspekte des kommunalen Managementsystems analysiert.

- Analyse und Handlungsempfehlungen

Ein Meilenstein in der jüngeren Geschichte der Verwaltung der Stadt Kappeln ist die 2010 vollzogene Umstellung des Rechnungswesens von der Kameralistik auf die Doppik. Ohne an dieser Stelle näher auf dieses Thema eingehen zu wollen, soll zur Klarstellung jedoch angemerkt werden, dass sich eine grundlegende Modernisierung der Kommunalverwaltung nicht in einer Umstellung des Rechnungswesens erschöpfen kann. Die Modernisierung bedarf vielmehr eines breiter angelegten Prozesses mit mehreren Bausteinen, die im Rahmen dieser Organisationsuntersuchung allerdings nicht in aller Breite und Tiefe erörtert, sondern lediglich skizziert werden können. Pointiert formuliert kann gesagt werden, dass als Folge der Organisationsuntersuchung „ein Ruck durch die Stadtverwaltung Kappeln“ gehen und ein grundlegender Organisations- und Personalentwicklungsprozess eingeleitet werden muss, dessen Träger und Motor vor allem das Management der Stadtverwaltung sein muss. Im Folgenden werden die wichtigsten Voraussetzungen, Instrumente und Ansatzpunkte für ein erfolgreiches Management der Stadtverwaltung skizziert.

2.4.1 Strategische Zielplanung für die Entwicklung der Stadt Kappeln

Grundsätzlich benötigt jede kommunale Gebietskörperschaft eine strategische Zielplanung bzw. ein Zielsystem, insbesondere um sich in einer ständig wandelnden Umwelt mit steigenden Herausforderungen (z. B. aufgrund des demografischen Wandels) zukunftsgerecht entwickeln zu können und nicht nur reaktiv zu handeln. Derartige programmatische Zielsetzungen sind auch als „Orientierungshilfen“ für die Verwaltung nützlich.

Vor diesem Hintergrund sehen wir auch für die Stadt Kappeln den Bedarf für eine strategische Zielplanung, und zwar im Sinne eines integrierten Stadtentwicklungskonzeptes. Angesichts der mittlerweile spürbaren Auswirkungen des demografischen Wandels und bei Schwierigkeiten bei der Deckung des kommunalen Haushalts ist es die Aufgabe zu evaluieren, wie in Kappeln und im Umland wichtige Einrichtungen und Angebote für die Bevölkerung auf eine gesicherte, tragfähige und damit zukunftsfähige Basis gestellt werden können.

In diesem Kontext geht es zum einen darum, Ziele für die Entwicklung der Stadt bzw. die relevanten kommunalen Handlungsfelder (z. B. Wirtschaft, Tourismus, Soziales, Wohnen, Freizeit) im Sinne einer aktiven, zukunftsorientierten Kommunalpolitik zu definieren (z. B. „Kappeln 2025), zum anderen Ziele für die Entwicklung der Stadtverwaltung (Stichwort Verwaltungsmodernisierung) zu formulieren, damit sie effektiv und effizient im Sinne der ersten Zielebene agieren kann. Unsere Empfehlungen sind in den folgenden Maßnahmenblättern erläutert:

Vorschlag Nr.	12	Handlungsfeld: Management / Steuerung
Kurzbezeichnung des Vorschlags	Strategische Zielplanung für eine integrierte Stadtentwicklung erstellen!	
Begründung/Erläuterung:		
<p>Auch die Stadt Kappeln ist einem stetigen Wandel ausgesetzt, aus dem sich neue Herausforderungen ergeben (z. B. wirtschaftlicher Strukturwandel, demografischer Wandel). Vor diesem Hintergrund ist der Bedarf für eine strategische Zielplanung gegeben, und zwar im Sinne eines integrierten Stadtentwicklungskonzeptes (ISEK). In diesem Kontext geht es kommunalpolitisch darum, die Ziele für die Entwicklung der Stadt bzw. die relevanten kommunalen Handlungsfelder (z. B. Wirtschaft, Tourismus, Soziales, Wohnen, Freizeit) im Sinne einer aktiven, zukunftsorientierten Kommunalpolitik zu definieren (z. B. „Kappeln 2025), damit sie effektiv und effizient im Sinne der ersten Zielebene agieren kann.</p> <p>Dies ist ein komplexer Prozess den Politik und Verwaltung unter Beteiligung der Einwohner, der Verbände und Vereine, der Wirtschaft und anderen Akteuren betreiben muss. U. a. wären in diesem Informations-, Analyse- und Meinungsbildungsprozesses folgende Fragestellungen (ggf. in Arbeitsgruppen) zu erörtern:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Was sind die Stärken und was sind die Schwächen der Stadt Kappeln? ▪ Wofür steht die Stadt, wofür soll sie künftig stehen? ▪ Was kann die Stadt, was kann sie nicht? ▪ Welche Probleme, Risiken und Herausforderungen gibt es? ▪ Wo gibt es Entwicklungspotenziale und welche Entwicklungsnotwendigkeiten bestehen? 		

Am Ende dieses Prozess steht ein strategisches Konzept, das dann mit einem konkreten Arbeitsprogramm zu untersetzen ist. Primäre Handlungsfelder, zu denen Aussagen zu treffen und Ziele zu formulieren wären, sind:

- Wirtschaft und Arbeit
- Einzelhandel
- Tourismus
- Gewerbeflächen
- Verkehr
- Technische Infrastruktur
- Frei- und Grünflächen
- Freizeit, Sport und Erholung
- Kultur
- Soziale Infrastruktur
- Integration
- Demografie
- Klimaschutz
- Interkommunale Zusammenarbeit

Realisierungsbedingungen/-hinweise:

- Kommunalpolitische Grundsatzentscheidung

Realisierungszeitraum:

- kurzfristig (bis Ende 2015)
- mittelfristig (bis Ende 2016)**
- langfristig

Für die Umsetzung zuständig:

- Stadtvertretung in Zusammenarbeit mit der Verwaltung

Haushaltswirtschaftliche und sonstige Auswirkungen:

- Klare strategische Zielplanung als Leitlinie für Politik und Verwaltung
- Ggf. Kosten für eine externe Begleitung des Prozesses

Vorschlag Nr. 13	Handlungsfeld: Steuerung / Management der Stadtverwaltung
Kurzbezeichnung des Vorschlags	Gedanken-, Meinungs- und Erfahrungsaustausch zwischen Mandatsträgern und Verwaltungsführung intensivieren!
<p>Begründung/Erläuterung:</p> <p>Es wäre zielfördernd, wenn sich die Mandatsträger (Fraktions- und Ausschussvorsitzende) und die Führungskräfte der Verwaltung (Bürgermeister, Fachbereichsleitungen) einmal jährlich zu einer "Klausurtagung" (möglichst außerhalb des Rathauses in einem arbeitsfördernden Ambiente) treffen würden, in der das vergangene „Geschäftsjahr“ kritisch reflektiert wird (Was waren die Stärken, was die Schwächen in der Arbeit der städtischen Organe? Welche Ziele wurden erreicht, welche nicht? Was sind die Ziele für die kommende „Geschäftsperiode“?). Ferner sind die wichtigen Ziele, Erwartungen und Projekte für das neue „Geschäftsjahr“ festzulegen (Jahresarbeitsprogramm).</p> <p>Ein derartiger persönlicher Kontakt, der sich bei der noch überschaubaren Größe der Stadtverwaltung ohne Schwierigkeit realisieren lassen sollte, würde das gegenseitige Verständnis stärken, die gegenseitig bestehenden Erwartungen klären und eventuell bestehende Missverständnisse, Irritationen, Vorurteile beseitigen helfen. Auch sollten die Mandatsträger bei dieser Gelegenheit guten Leistungen der Verwaltung explizit Anerkennung zollen, wie auch schlechte Leistungen offen angesprochen werden müssen.</p>	
<p>Realisierungsbedingungen/-hinweise:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Frühzeitige Vereinbarung von jährlichen Klausurtagungen und Arbeitstreffen in der Jahresplanung der Verwaltung und der Fraktionen 	
<p>Realisierungszeitraum:</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> kurzfristig (bis Ende 2015)</p> <p><input type="checkbox"/> mittelfristig (bis Ende 2016)</p> <p><input type="checkbox"/> langfristig</p>	
<p>Für die Umsetzung zuständig:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Fraktionsvorsitzende und Bürgermeister 	
<p>Haushaltswirtschaftliche und sonstige Auswirkungen:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Qualitätsentwicklung u. a. durch kritische Rückschau ▪ Klärung und Formulierung von strategischen Zielvorstellungen und Arbeitszielen, ▪ Förderung des gegenseitigen Verständnisses und Vertrauens 	

Im Rahmen der Zielplanung wird nach unserer Einschätzung nicht zuletzt dem Thema „Demografischer Wandel und seine Auswirkungen“ eine große Bedeutung zukommen (müssen). Wie unter Ziff. 1.1 kurz dargestellt, wird die Einwohnerzahl in Kappeln voraussichtlich zurückgehen und der Anteil alter Menschen stetig steigen.

Diese Veränderungen haben voraussichtlich einen signifikanten Einfluss auf die finanzielle Ausstattung der Stadt, ihre Handlungsfähigkeit sowie die Art und Intensität der Aufgabenerfüllung. Organisationsstrukturen und Stellenentwicklung der Verwaltung werden damit in besonderer Weise von demografischen Effekten beeinflusst.

Bei etlichen Kommunen in ähnlicher Lage waren – so eine Studie der Gemeindeprüfungsanstalt Nordrhein-Westfalen - die Auswirkungen bereits erkennbar: Schulen und Kindertageseinrichtungen wurden geschlossen. In mehreren Städten traten Kostenremanenzen auf, z. B. weil ein Gebäude, in dem sich Grund- und Realschule befanden, nur noch von einem Schultyp genutzt wurde. Personal für die Instandhaltung, Grünpflege und Sicherung des Gebäudes musste aber weiterhin in ähnlichem Umfang bereitgestellt, die infrastrukturelle Versorgung gewährleistet werden. Aufgrund des Bevölkerungsrückganges im Erwerbsalter und der Abwanderung gut ausgebildeter junger Menschen gerät zudem die öffentliche Hand bei der Suche nach Fachkräften zunehmend unter Konkurrenzdruck. Bereits jetzt berichteten einzelne geprüfte Kommunen von Schwierigkeiten bei der Gewinnung von Nachwuchsfachkräften.

Grundsätzlich ist ein Handlungsbedarf aufgrund des demografischen Wandels für alle Kommunen anzunehmen. Bemerkenswert ist, dass offenbar nicht in allen Kommunen die Daten zur Bevölkerungsprognose bekannt sind und den Entscheidungsträgern somit nicht als Handlungsgrundlage zur Verfügung stehen. Da Bürger und Gemeinderat den notwendigen Einschnitten oftmals skeptisch gegenüberstehen und deren Richtigkeit anzweifeln, erhöht sich die Gefahr, dass strukturelle Anpassungen aufgeschoben werden oder ganz unterbleiben.

Die Stadt Kappeln steht somit vor der Herausforderung, die Folgen des demografischen Wandels nicht nur zu bewältigen, sondern aktiv zu gestalten. Dies wird besonders deutlich werden zum Beispiel in den Bereichen Straßen, Kanäle, Kindergärten und Schulen. Trotz Rückgangs von Einwohnern wird das vorhandene Straßen- und Kanalnetz kaum reduziert werden können. Dies bedeutet, dass immer weniger Einwohner die anfallenden Aufwendungen zu bezahlen haben. Möglicherweise werden Standards reduziert werden. Bei einer sinkenden Zahl der Kinder wird sich die Frage nach der Aufrechterhaltung von Kindertagesstätten und Schulen stellen. Möglicherweise werden Schließungen notwendig sein. Dadurch würden die Schülerbeförderungskosten steigen. Auf diese Entwicklungen sollte die Stadt Kappeln sich rechtzeitig einstellen und ein passendes Konzept zur aktiven Gestaltung des demografischen Wandels erarbeiten.

2.4.2 Zielplanung und Leitbild für die Entwicklung der Stadtverwaltung

Die Stadtverwaltung befindet sich nach wie vor in einem Veränderungs- und Modernisierungsprozess. Dieser sollte durch eine Zielplanung und ein hierauf abgestimmtes Arbeitsprogramm systematisch vorangetrieben werden. Im folgenden Maßnahmenblatt sind die Empfehlungen dargestellt:

Vorschlag Nr. 14	Handlungsfeld: Management / Steuerung der Verwaltung
Kurzbezeichnung des Vorschlags	Leitbild und Arbeitsprogramm für die Modernisierung der Stadtverwaltung als modernes Dienstleistungsunternehmen formulieren!
Begründung/Erläuterung:	
<p>Die Stadtverwaltung Kappelrn befindet sich wie alle Kommunalverwaltungen in einem Modernisierungsprozess. Ziel sollte es sein, die Leistungsfähigkeit und Wirtschaftlichkeit der Stadtverwaltung im Sinne eines modernen „Dienstleistungsunternehmen Stadt Kappelrn“ zu entwickeln. Zielorientierte Führung setzt voraus, dass die Ziele allen Beteiligten im „System Kommunalverwaltung als Dienstleistungsunternehmen“ klar sind.</p> <p>Zunächst sollte ein (praxisrelevantes) Leitbild „Stadtverwaltung Kappelrn als Dienstleistungsunternehmen“ und ein darauf aufbauendes Zielsystem für die Verwaltung (z.B. mit den Oberzielen Wirtschaftlichkeit, Bürger- bzw. „Kundenorientierung“, Mitarbeiterorientierung) für die einzelnen Leistungsbereiche erarbeitet werden.</p> <p>Darüber hinaus sollte ein Arbeitsprogramm für die gebotene Modernisierung der Verwaltung verbunden mit einer „Meilensteinplanung“ erarbeitet werden (z. B. Etablierung eines flächendeckenden Berichtswesens mit Controlling, Realisierung eines Führungskräftebildungsprogramms). Dieses Arbeitsprogramm wäre zu verbinden mit einer möglichst zeitnahen Umsetzung der aus der Organisationsuntersuchung entwickelten Handlungsempfehlungen. Im Kern geht es darum, den Modernisierungsprozess im Sinne einer grundlegenden Organisations- und Personalentwicklung zu forcieren und zu vermeiden, dass der Modernisierungsprozess zum Stillstand kommt.</p>	
Realisierungsbedingungen/-hinweise:	
<ul style="list-style-type: none"> ■ Kommunalpolitischer Grundsatzbeschluss für ein Leitbild für ein modernes „Dienstleistungsunternehmen Stadtverwaltung“, ■ Umsetzungsorientiertes Arbeitsprogramm 	
Realisierungszeitraum:	
<input checked="" type="checkbox"/> kurzfristig (bis Ende 2015) <input type="checkbox"/> mittelfristig (bis Ende 2016) <input type="checkbox"/> langfristig	
Für die Umsetzung zuständig:	
<ul style="list-style-type: none"> ■ Bürgermeister in Kooperation mit dem Büroleitenden Beamten 	
Haushaltswirtschaftliche und sonstige Auswirkungen:	
<ul style="list-style-type: none"> ■ zügige und nachhaltige Modernisierung der Stadtverwaltung 	

2.4.3 Standardisiertes Berichtswesen und Controlling

Die Verwaltung der Stadt Kappeln hat bereits eine Aufgabenkomplexität, die für die ehrenamtlichen Stadtvertreter nur schwer durchschaubar ist, insbesondere wenn diese berufstätig und somit die Zeitressourcen knapp sind. Anders als in den Landtagen oder im Bundestag stehen den Stadtvertretern keine unterstützenden Dienste oder Referenten zur Verfügung. Dies erschwert zwangsläufig die Ausübung der Steuerungs- und Kontrollfunktionen. Gefordert ist daher ein aussagefähiges Berichtswesen. Ohne ein derartiges Berichtswesen gibt es keine Transparenz. Und ohne Transparenz gibt es keine effektive Steuerung und Kontrolle. Daher unterbreiten wir folgenden Optimierungsvorschlag:

Vorschlag Nr.	15	Handlungsfeld: Management / Steuerung der Verwaltung
Kurzbezeichnung des Vorschlags	Standardisiertes Berichtswesen mit einem fundierten Controlling installieren!	
Begründung/Erläuterung:		
<p>Für eine wirksame Steuerung der Verwaltung ist das Vorhandensein eines differenzierten Berichtswesens und Controllings unverzichtbar. Bislang gibt es in der Stadtverwaltung kein umfassendes, systematisches Berichtswesen. Es erstreckt sich weitgehend auf anlassbedingte Berichte an die Gremien.</p> <p>Gefordert ist stattdessen ein jährlicher "Geschäftsbericht der Verwaltung", der einen systematischen, informativen Überblick über die wichtigsten Leistungen und Kosten sowie Aufgabenentwicklungen gibt. Es mangelt derzeit noch an einer kompakten, für alle Entscheidungsträger hinreichenden Leistung- und Kostentransparenz. Nicht alle wichtigen Betriebsdaten (z. B. Fallzahlen und Kennziffern) liegen zeitnah und systematisch aufbereitet vor; teilweise mussten wichtige Daten eigens im Rahmen der Organisationsuntersuchung erhoben bzw. dargestellt werden. Dieser Sachverhalt macht die Verwaltung für die Gremien weniger durchschaubar. Denn nur, wenn die Kosten und Leistungen transparent sind, können Entscheidungen sachgerecht gefällt werden. Diesbezüglich besteht ein signifikanter Entwicklungs- und Nachholbedarf, der zeitnah und gezielt angegangen werden muss.</p> <p>Wenn die grundsätzlichen Ziele für die Verwaltung definiert sind, gilt es, sie in der Verwaltungspraxis umzusetzen und den Erfolg der Umsetzung zu überwachen. OMP empfiehlt daher den Aufbau eines Berichtswesens. Grundlage sind führungsrelevante "Betriebsdaten", die routinemäßig verfügbar sein müssen und im Grunde genommen nichts anderes sind als ein „Abfallprodukt“ der geordneten Sachbearbeitung in Form von Übersichten, Statistiken, Vergleichen und aufbereiteten Leistungsdaten.</p>		

Die Berichte sind von den Fachbereichs- und Einrichtungsleitungen in standardisierter Form zu erstellen. Eine geeignete informationstechnische Unterstützung mit den entsprechenden Auswertungsmöglichkeiten ist anzustreben (z. B. Tabellenkalkulationsprogramm). Die so gewonnenen und bereitgestellten Erkenntnisse dienen zur Unterrichtung der Gremien und stellen zugleich den ersten Teil eines Controlling-Konzeptes dar. Hierbei kann zwischen folgenden Kennzahlentypen unterschieden werden (vgl. siehe hierzu das folgende Schaubild).

Realisierungsbedingungen/-hinweise:

- Kommunalpolitische Grundsatzentscheidung
- Festlegung der Grundstruktur des Berichtswesens

Realisierungszeitraum:

- kurzfristig (bis Ende 2015)
- mittelfristig (bis Ende 2016)**
- langfristig

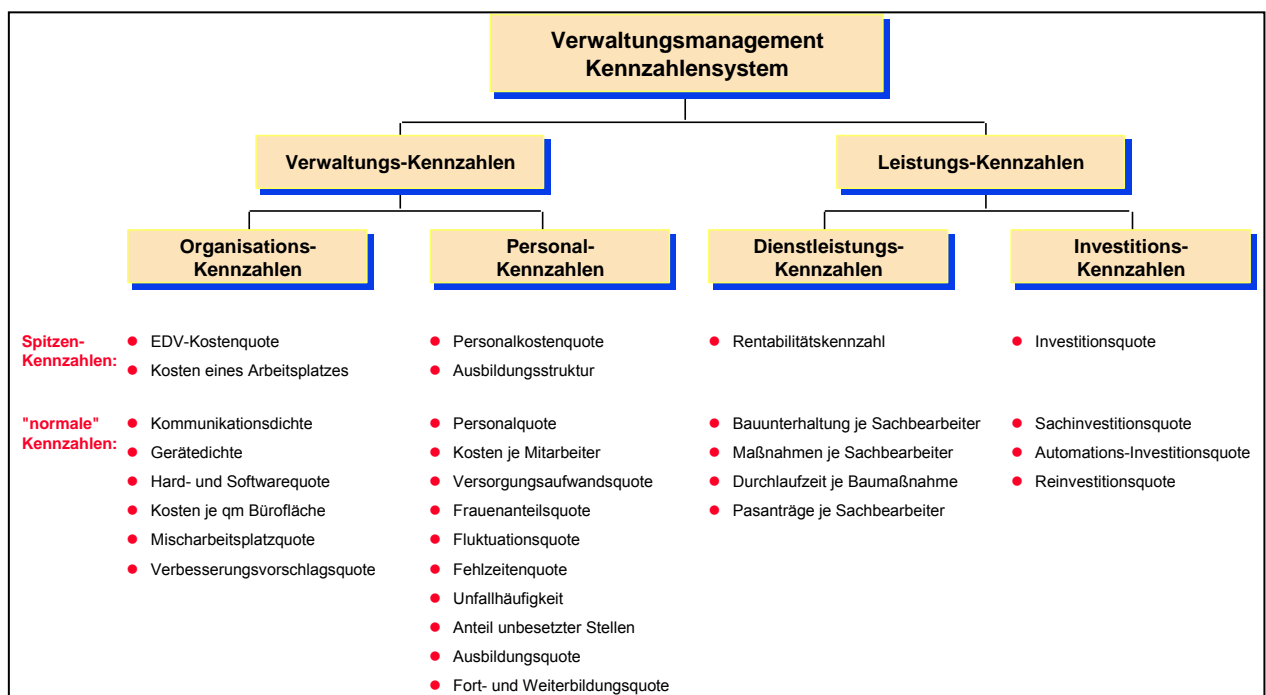
Für die Umsetzung zuständig:

- Bürgermeister im Verein mit dem Büroleitenden Beamten

Haushaltswirtschaftliche und sonstige Auswirkungen:

- Schaffung mehr Transparenz und dadurch verbesserte Entscheidungs- und Steuerungsgrundlagen

Das folgende Schaubild stellt die Systematik des Kennzahlensystems mit einigen beispielhaften Kennzahlen dar.



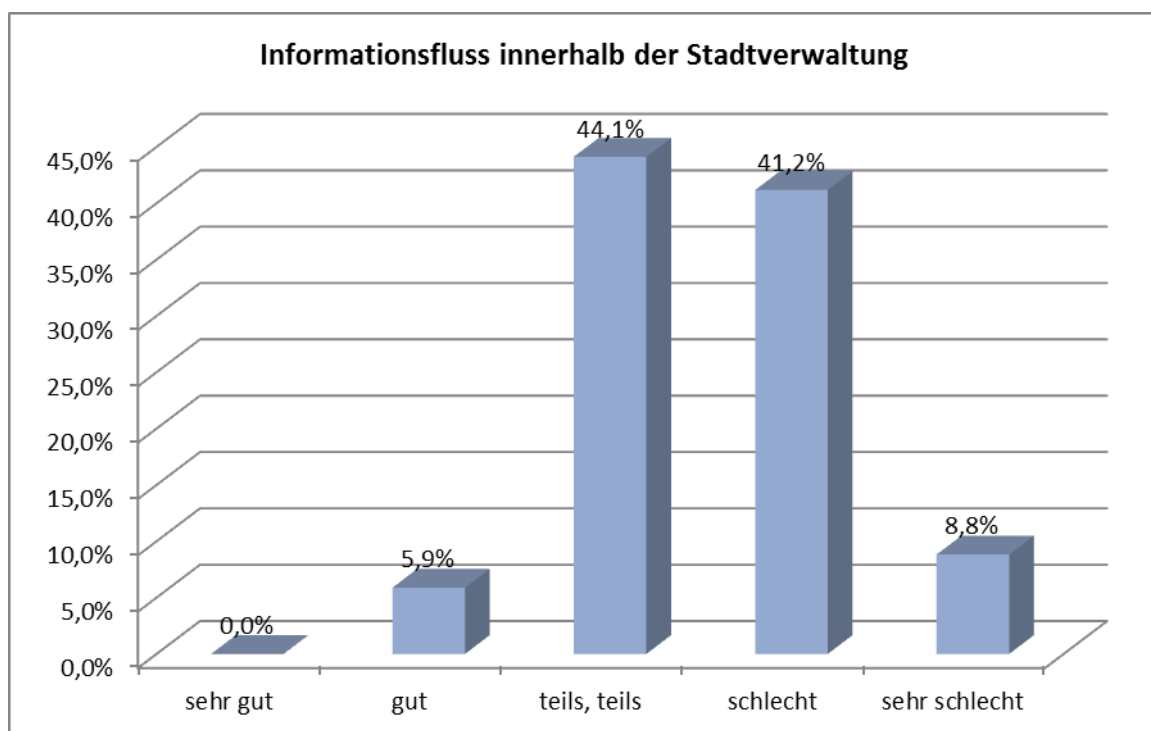
Ausgehend vom unterschiedlich ausgeprägten Informationsbedarf der verschiedenen Adressaten ist ein abgestuftes Berichtswesen erforderlich, d.h. es muss von unten nach oben eine Informationsverdichtung erfolgen.

Die Qualität des Berichtswesens wurde auch von den Teilnehmern am 2. Workshop des Hauptausschusses überwiegend kritisch beurteilt. Insofern bestätigt dies den von OMP oben formulierten Handlungsbedarf. Es wird im Rahmen des Umsetzungsprozesses darauf ankommen, dass die „Politik“ ihre Wünsche und Anforderungen an das künftige Berichtswesen klar definiert. Hierzu sollte eine fraktionsübergreifende Projektarbeitsgruppe gebildet werden, die – ggf. mit externer Unterstützung – die Ziele, Anforderungen, Inhalte, Strukturen und Standards des Berichtswesens erarbeitet.

2.4.4 Information und Kommunikation innerhalb der Stadtverwaltung

Ein guter Informationsfluss und eine produktive Kommunikationskultur bilden unerlässliche Voraussetzungen für eine effektiv und effizient arbeitende Stadtverwaltung. Hierbei spielt zwangsläufig auch die Größe einer Verwaltung eine gewichtige Rolle. Bei der überschaubaren Größe der Verwaltung der Stadt Kappeln sollte der Informationsfluss eigentlich kein Problem sein.

In Anbetracht der großen Bedeutung eines gut funktionierenden Informationsflusses innerhalb der Verwaltung wurde im Rahmen der anonymisierten Mitarbeiterbefragung folgende Frage gestellt: „Wie beurteilen Sie den Informationsfluss innerhalb der Stadtverwaltung?“



Vor dem Hintergrund der einleitenden Ausführung ist das Befragungsergebnis sehr bedenk-

lich. Lediglich 5,9 % der Befragten beurteilen den Informationsfluss als gut. Hingegen sind 44,1 % der Befragten offenbar nur teilweise zufrieden und die Hälfte aller Befragten beurteilt den Informationsfluss negativ.

Aus OMP-Sicht ist es daher dringend erforderlich, dass sich alle Beteiligten Gedanken darüber machen,

- wo und aus welchen Gründen der Informationsfluss nicht funktioniert und
- durch welche Maßnahmen der Informationsfluss optimiert werden kann.

Grundsätzlich ist daher primär von den Führungskräften sicher zu stellen, dass jeder Mitarbeiter zeitnah die Informationen erhält, die er für eine sachgerechte Aufgabenerledigung benötigt. Ein möglicher Ansatz hierfür ist die verbindliche Institutionalisierung von gut vor- und nachbereiteten Dienstbesprechungen (jour-fixe).

Ein „zentrales Instrument“ der verwaltungsinternen Kommunikation und Steuerung bildet die wöchentliche Fachbereichsleiterrunde. Die Themen der Runde, die jeweils montags für ca. 1 bis 2 Stunden zusammenkommt, werden frühzeitig per Tagesordnung vorab kommuniziert. Jede Fachbereichsleitung kann hier Vorschläge einbringen, welche Themen in der Montagsrunde behandelt werden sollen. An der Runde nehmen neben dem Bürgermeister i.d.R. die 5 Fachbereichsleitungen teil. Die früher praktizierte Runde mit weiteren Mitarbeitern (u. a. Leitung der Finanzbuchhaltung) hat sich nicht bewährt. Die Sekretärin des Bürgermeisters führt Protokoll, was insbesondere im Hinblick auf Festlegungen wie u.a. Arbeitsaufträge und Termine sinnvoll ist. Hierdurch wird auch dem Bürgermeister eine zeitnahe und konsequente Vollzugskontrolle ermöglicht. Insofern sind die organisatorischen Voraussetzungen für eine sachgerechte Information innerhalb der Stadtverwaltung erfüllt.

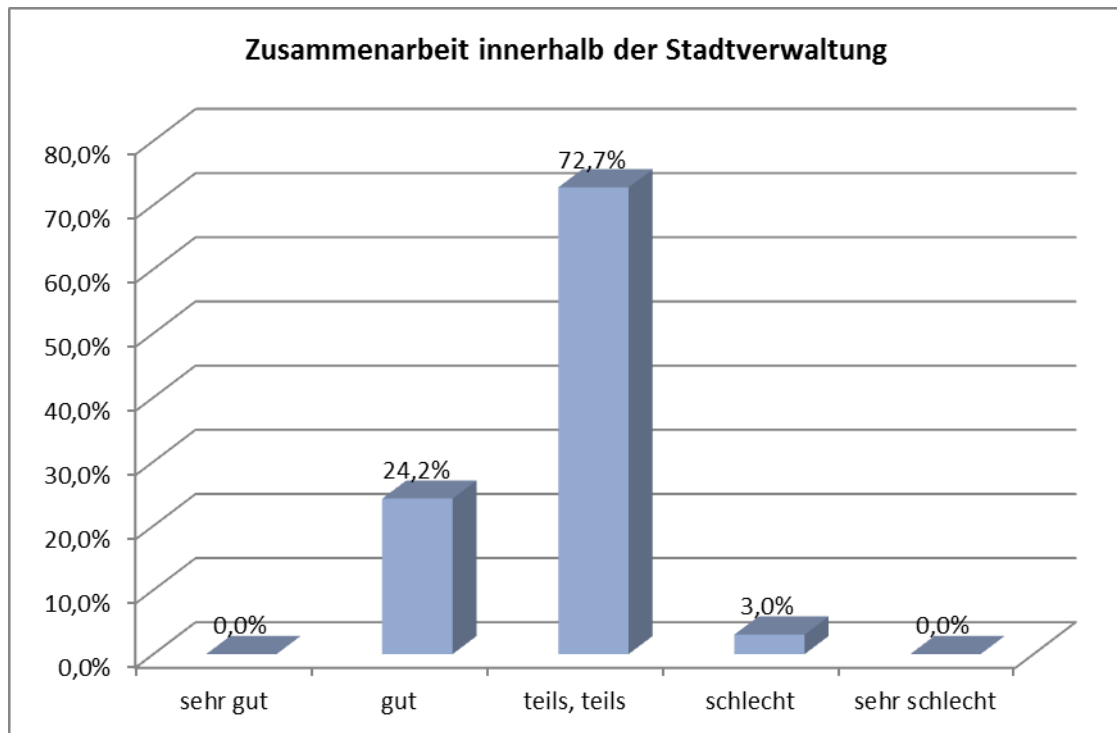
Der nächste wichtige Verfahrensschritt bildet die Weitergabe relevanter Informationen von den Fachbereichsleitungen an die Mitarbeiter. Auch dies sollte im Rahmen institutionalisierter Dienstbesprechungen geschehen. Im Zuge der Organisationsuntersuchung wurde allerdings deutlich, dass das „Instrument“ Dienstbesprechungen in den einzelnen Fachbereichen recht unterschiedlich genutzt wurde. Während im FB 300 nur gelegentlich Dienstbesprechungen durchgeführt wurden, fanden im FB 600 jeden Morgen kurze Besprechungen beim Fachbereichsleiter statt. In den Fachbereich 200 und 400 bestand die Praxis, 1x wöchentlich im Nachgang zur Fachbereichsleiterrunde beim Bürgermeister eine Dienstbesprechung durchzuführen. Im FB 100 besteht aufgrund der Kleinteiligkeit und Struktur des Fachbereiches hingegen keine Notwendigkeit; hier kann der Informationsaustausch auf kurzem Wege praktiziert werden. Zur Optimierung des Informationsflusses und der Kommunikationsbeziehungen unterbreiten wir folgenden Vorschlag:

Vorschlag Nr.	16	Handlungsfeld: Management der Stadtverwaltung
Kurzbezeichnung des Vorschlags	Informationsfluss und Kommunikationsstrukturen optimieren und verstetigen!	
<p>Begründung/Erläuterung:</p> <p>Ein guter Informationsfluss und eine produktive Kommunikationskultur bilden unerlässliche Voraussetzungen für eine effektiv und effizient arbeitende Stadtverwaltung. Im Rahmen der Organisationsuntersuchung (u.a. durch die anonymisierte Mitarbeiterbefragung) wurde ein signifikanter Optimierungsbedarf deutlich.</p> <p>Beispielsweise wurde die Praxis der Dienstbesprechungen in den einzelnen Fachbereichen unterschiedlich gehandhabt und Informations- und Kommunikationsdefizite moniert. Die Verfahrensweise für die Terminierung und Durchführung von Dienstbesprechungen sollte verbindlich für alle Bereiche der Stadtverwaltung in Form einer Dienstanweisung festgelegt werden. Die regelmäßig, ggf. bei Bedarf abzuhaltenden Besprechungen sind, um die beabsichtigte Wirkung erzielen zu können, an bestimmte Voraussetzungen gebunden:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ hierarchiefreies, gutes Arbeitsklima, ▪ vorher vorgelegte Tagesordnung, ▪ knappes (!) Ergebnisprotokoll mit Stichwort-Dokumentation, ▪ Aufgabenverteilung mit verbindlichen Terminvorgaben, ▪ "Abhaken" in früheren Sitzungen getroffener Absprachen anhand der Dokumentation. <p>Die wichtigsten Inhalte sollten in einem Kurzprotokoll festgehalten werden; dies gilt insbesondere für die im Rahmen der Dienstbesprechungen erteilten Arbeitsaufträge. Die Protokolle sollten allen Gesprächsteilnehmern zeitnah zur Verfügung gestellt bzw. ins Intranet eingestellt werden (Verzeichnisse mit definierten Zugriffsrechten). Zur Erleichterung der Vollzugskontrolle sollten die Protokolle im Querformat angelegt werden und mit folgenden Spalten versehen werden:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Gegenstand der Beratung ▪ Konkreter Arbeitsauftrag mit kurzer Begründung, d. h: Wer hat was wann zu erledigen? ▪ Terminvorgabe ▪ Erledigungsvermerk <p>Die Dienstbesprechungen sollten grundsätzlich einen offenen Informationsfluss und Meinungsaustausch ermöglichen. Die Sicherstellung einer aufgabengerechten und zeitnahen Information und Kommunikation ist eine Führungsaufgabe!</p> <p>Erste Schritte zur Optimierung wurden vom Bürgermeister bereits eingeleitet.</p>		

Realisierungsbedingungen/-hinweise: <ul style="list-style-type: none"> ▪ „Dienstweisung“ zu den Informations- und Kommunikationsstandards
Realisierungszeitraum: <ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> kurzfristig (bis Ende 2015) <input type="checkbox"/> mittelfristig (bis Ende 2016) <input type="checkbox"/> langfristig
Für die Umsetzung zuständig: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Bürgermeister und Fachbereichsleitungen
Haushaltswirtschaftliche und sonstige Auswirkungen: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Vermeidung von Informationsdefiziten und Reibungsverlusten

2.4.5 Zusammenarbeit innerhalb der Stadtverwaltung

Eine gut funktionierende, möglichst reibungsfreie Zusammenarbeit innerhalb der Stadtverwaltung, d. h. innerhalb der einzelnen Fachbereiche sowie zwischen den Fachbereichen, bildet einen wichtigen Erfolgsfaktor. Vor diesem Hintergrund wurde in die anonymisierte Mitarbeiterbefragung folgende Frage aufgenommen: „Wie beurteilen Sie die Zusammenarbeit innerhalb der Stadtverwaltung?“



Nahezu ¼ der Befragten beurteilt die Zusammenarbeit als gut. Immerhin 72,7 % bewerten die Zusammenarbeit nur mit „teils, teils“, was daraufhin deutet, dass es zumindest punktuell zu Problemen in der Zusammenarbeit und zu Reibungsverlusten kommt.

Der Wert ist aus OMP-Sicht verbesserungsbedürftig. Hinsichtlich der Ursachenforschung sind in erster Linie die Führungskräfte gefragt. D. h., es ist zu klären,

- wo und zu welchen Anlässen es vorrangig zu signifikanten Reibungsverlusten kommt,
- was die Ursachen und Auswirkungen sind und
- durch welche Maßnahmen die Zusammenarbeit künftig nachhaltig verbessert werden kann.

Aufgrund der diversen Gespräche haben wir den Eindruck gewonnen, dass es keine einfachen, monokausalen Ursachen, Erklärungen und Lösungen für diese Problemlage gibt. Teilweise handelt es sich offenbar um personenbedingte, teilweise um sachlich bedingte Probleme in der Zusammenarbeit. Grundsätzlich kommt dies in jeder Organisation vor, entscheidend ist das Ausmaß der Reibungsverluste.

Eine erhebliche Erschwernis besteht allerdings darin, dass es offenbar gerade auch auf der Führungsebene Probleme in der Zusammenarbeit gibt. Aufgrund der diversen Gespräche und der Mitarbeiterbefragung ist der Eindruck entstanden, dass der „Teamgeist“ innerhalb der Führungscrew zu gering ausgeprägt und somit verbesserungsdürftig ist. Diesbezüglich folgende Anregungen für eine Problemlösung:

Vorschlag Nr.	17	Handlungsfeld: Führungsteam / Personalentwicklung
Kurzbezeichnung des Vorschlags	Zusammenarbeit und Teamgeist in der Führung gezielt und nachhaltig fördern!	
Begründung/Erläuterung:		
<p>Aufgrund der diversen Gespräche und der Mitarbeiterbefragung ist der Eindruck entstanden, dass der „Teamgeist“ innerhalb der Führungscrew verbesserungsdürftig ist. Vor allem auf der Führungsebene muss die Zusammenarbeit grundsätzlich gut funktionieren. Alle müssen „an einem Strang ziehen“, konstruktiv zusammenarbeiten und ein produktives und professionelles Arbeitsklima fördern. Die Führungskräfte haben auch in dieser Hinsicht eine wichtige Vorbildfunktion.</p> <p>Vor diesem Hintergrund wird eine Klausurtagung (z. B. von Freitagnachmittag bis Samstagnachmittag) außerhalb des Rathauses unter Moderation eines erfahrenen Personalcoachs empfohlen. Sinn und Zweck dieser Veranstaltung wäre, bestehende Probleme und deren Ursachen herauszuarbeiten sowie gemeinsam teamfördernde Maßnahmen zu finden.</p> <p>Der Erfolg und die nachhaltige Wirkung einer Teambildungsmaßnahme hängen in hohem Maße von der Bereitschaft aller Teilnehmer ab, sich aktiv in diesen Prozess einzubringen.</p>		

Realisierungsbedingungen/-hinweise: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Klausurtagung mit externem Personalcoach
Realisierungszeitraum: <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> kurzfristig (bis Ende 2015) <input checked="" type="checkbox"/> mittelfristig (bis Ende 2016) <input type="checkbox"/> langfristig
Für die Umsetzung zuständig: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Bürgermeister (Chefsache)
Haushaltswirtschaftliche und sonstige Auswirkungen: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Kosten für das externe Personalcoaching ▪ Förderung der Teambildung und damit Optimierung der Zusammenarbeit

2.4.6 Zusammenarbeit zwischen Politik und Verwaltung

Eine gute funktionierende Zusammenarbeit zwischen Politik (und ihren Gremien) und Verwaltung ist eine weitere sehr wichtige Voraussetzung für eine erfolgreiche Kommunalverwaltung und von großer Bedeutung für die Qualität einer Kommunalverwaltung. Ein Großteil dieser Zusammenarbeit läuft im Rahmen der Gremien. In diesem Zusammenhang wurde folgende Abfrage zur Betreuung der Gremien durch die Verwaltung durchgeführt:

Gremium	Anzahl der Sitzungen in 2014	durchschnittliche Sitzungsdauer in Minuten	Anzahl der regulären Ausschussmitglieder	reguläre Teilnehmer der Stadtverwaltung	Protokollführung durch Name / Funktion	Art des Protokolls
Stadtvertretung Kappeln	7	60-180	dreiundzwanzig	Bgm, BLB und wenn TOPs dann FBL	Exner	Ergebnis
Ausschuss für Umwelt, Verkehr	5	30-120	acht	Bgm und Wehking	Wehking	""
Ausschuss Jugend, Kultur, Sport und Schulen	5	30-120	acht	Bgm und Johannsen	Johannsen	""
Bau- und Planungsausschuss	12	30-120	acht	Bgm, Reuter	Kießig	""
Hauptausschuss	8	60-180	10 Mitglieder der Stadtvertretung + Bgm	Bgm, BLB und wenn TOPs dann FBL	Exner	""
Rechnungsprüfungsausschuss	2	30-90	drei	Blöcker, Sohr	Sohr	""
Sozialausschuss	4	30-120	acht	Bgm., Lorenzen	Lorenzen	""
Wahlprüfungsausschuss	0	30		Exner	Exner	""
Wirtschaftsförderung, Touristik	1	30-120	zehn	Bgm., Kutz	Kutz	""
Seniorenbeirat	3	60-120	sieben	Bgm.	selbst	""
Amtsausschuss	3	60-120	vier	LVB, BLB	Exner	""

Anzahl und Häufigkeit der Sitzungen weisen keine Auffälligkeiten auf. Der Protokollierungsaufwand wird durch Ergebnisprotokolle auf das unumgängliche Maß beschränkt. Aufwand-reduzierend wirkt sich zudem die Nutzung des IT-gestützten Gremieninformationssystems aus (allris), das möglichst von allen Gremienmitgliedern konsequent genutzt werden sollte.

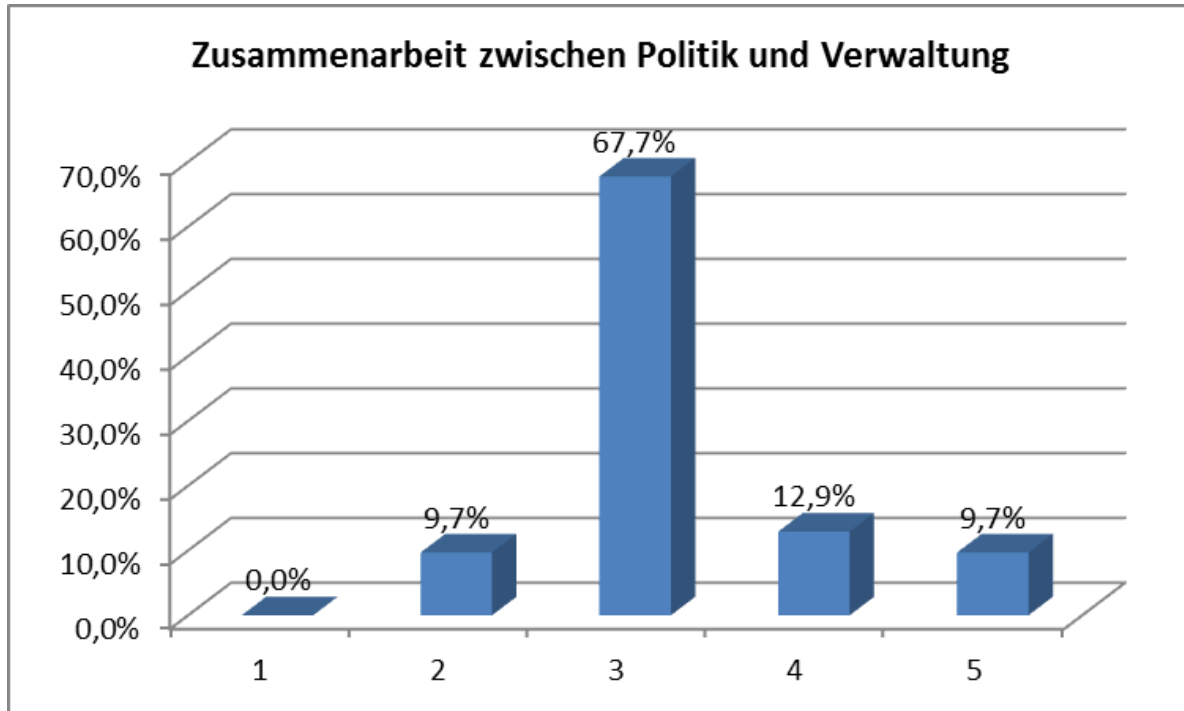
Aus OPM-Sicht könnte über eine Zusammenlegung des Sozialausschusses mit dem Ausschuss für Jugend, Kultur, Sport und Schulen nachgedacht werden.

Das laufende „Beschlusscontrolling“ wird über die sogenannten „Ampelberichte“ (siehe Auszug) gewährleistet bzw. informativ abgesichert, die für alle Stadtvertreter über das Gremieninformationssystem unproblematisch einsehbar sind bzw. sein sollten.

Vorlage	Betreff	Bearbeiter	Termin	aktueller Stand mit Erläuterung
2014/097	Gewerbegebiet Sandbek - teilweise Stundung eines Anschlussbeitrages für die Abwasserbeseitigung	Bendlin, Ulrich		Der gestundete Beitragsanteil wurde im Grundbuch des Beitragspflichtigen abgesichert. Der verbleibende Beitragsanteil wurde mit Änderungsbescheid vom 27.05.2014 festgesetzt und zwischenzeitlich bezahlt.
2014/011	Haushaltsberatungen für das 2014; Eckwerte für Fehlbedarf und Kreditvolumen	Blöcker, Klaus		
2014/028	Haushaltssatzung der Stadt Kappeln für das Haushaltsjahr 2014	Blöcker, Klaus		
2014/029	Übernahme einer Ausfallbürgschaft für den TSV Kappeln e.V.	Blöcker, Klaus		
2014/063	Ausfallbürgschaft für die Abwasserentsorgung Kappeln GmbH	Blöcker, Klaus		
2014/005	Planungskosten Neubau einer Schwimmhalle	Bürgermeister Traulsen, Heiko		
2014/183	Durchführung einer Organisationsberatung mit Stellenbedarfsermittlung für die Stadtverwaltung Kappeln einschl. städtischem Bauhof sowie die Durchführung von Stellenbewertungen	Bürgermeister Traulsen, Heiko		Die Vorlage befindet sich in der aktuellen Beratung des HA und der SV im September 2014
2014/004	VII. Nachtragsatzung zur Hauptsatzung der Stadt Kappeln	Exner, Jörg		Die Nachtragsatzung wurde am 28.02.2014 durch die Kommunalaufsicht genehmigt. Die Bekanntgabe erfolgte am 10.03.2014.
2014/086	Haushaltskonsolidierungsprogramm für die Stadt Kappeln 2015 bis 2020 (Grundlage ist der Antrag der CDU Fraktion vom 19.02.2014)	Exner, Jörg		Die Fraktionen beraten intensiv über die weiteren Schritte zur Erstellung des Haushaltskonsolidierungsprogramms.
2014/100	Verleihung von Ehrentellern	Exner, Jörg		Die Verleihung der Ehrenteller erfolgte am 08.07.2014.
2014/107	Organisationsanalyse der Kernverwaltung (Vorlage wird durch die CDU-Fraktion nachbereichtet)	Exner, Jörg		Der Vorlage wurde mit Änderungen zugestimmt und das weitere Vorgehen durch den Bürgermeister koordiniert. (Siehe Beschluss Vorlage 2014/107)

Bürgermeister und Fraktionsspitzen treffen sich regelmäßig (zwei-wöchentlich) zum Informations- und Meinungsaustausch und zur Abstimmung. Auch dies ist eine zweckmäßige Praxis.

Die strukturellen bzw. institutionellen Voraussetzungen für eine funktionierende Zusammenarbeit von Politik und Verwaltung sind somit erfüllt. Gleichwohl liegt es grundsätzlich in der Natur der Sache, dass das Verhältnis von Politik und Verwaltung nie ganz frei von Reibungsverlusten und Spannungen ist. Natürlich ist bezogen auf diese Thematik die Sichtweise der betreffenden Akteure von Interesse, d.h. sowohl der Verwaltung als auch der Politik. Aus diesem Grunde wurde im Rahmen der anonymisierten Mitarbeiterbefragung folgende Frage gestellt: „Wie beurteilen Sie die Zusammenarbeit zwischen Politik und Verwaltung?“



Das Befragungsergebnis deutet auf „Probleme in der Zusammenarbeit“ hin, wobei die Ursachen und Auswirkungen im Rahmen der Mitarbeiterbefragung nicht verlässlich geklärt werden können. Unstrittig ist indes, dass sich aus dem u. E. insgesamt nicht befriedigenden Befragungsergebnis ein Handlungsbedarf ableiten lässt.

Von Interesse ist in diesem Kontext natürlich auch die Sichtweise der Politik. Aus diesem Grunde war die Zusammenarbeit zwischen Politik und Verwaltung ein Thema der mit dem Hauptausschuss im November 2014 und im Februar 2015 durchgeführten Workshops. Die Statements ließen erkennen, dass das Verhältnis auch aus Sicht der Politik problembehaftet ist. Vor diesem Hintergrund unterbreiten wir folgende Anregung:

Vorschlag Nr.	18	Handlungsfeld: Zusammenspiel von Politik und Verwaltung
Kurzbezeichnung des Vorschlags	Schriftliche Befragung der Gremienmitglieder in regelmäßigen Abständen durchführen!	
Begründung/Erläuterung:		
<p>Eine gut funktionierende, möglichst reibungsfreie und vertrauensvolle Zusammenarbeit ist ein wichtiger Garant für eine erfolgreiche kommunale Selbstverwaltung. Im Rahmen der Organisationsuntersuchung wurde allerdings deutlich, dass es sowohl aus Sicht der Politik als auch der Verwaltung Probleme im Zusammenspiel gibt. Die Ursachen und Auswirkungen sind offenbar vielfältig. Zur Klärung wird die Durchführung einer standardisierten schriftlichen Mitarbeiterbefragung aller Stadtverordneten empfohlen. Die Methodik dieser Befragung sollte sich an der für die anonymisierte Mitarbeiterbefragung gewählten Methodik (d.h. mit geschlossenen und offenen Fragen) orientieren.</p>		

U.a. sollte die Befragung folgende Aspekte behandeln:

- Qualität der Beschlussvorlagen
- Termintreue
- Betreuung der einzelnen Ausschüsse
- Umsetzung von Beschlüssen
- Information der Politik durch die Verwaltung

Inhalte und Verfahren der Befragung sollten von einer fraktionsübergreifenden Projektgruppe konzipiert werden. Die Befragung könnte bedarfsweise in regelmäßigen Abständen durchgeführt werden, um Auskunft über mögliche Veränderungen in den Einschätzungen zu erhalten.

Die Konzipierung, Durchführung und Auswertung der Befragung kann mit externer Unterstützung erfolgen.

Realisierungsbedingungen/-hinweise:

- Grundsatzbeschluss der Stadtvertretung
- Bildung einer Projektgruppe

Realisierungszeitraum:

- kurzfristig (bis Ende 2015)
- mittelfristig (bis Ende 2016)**
- langfristig

Für die Umsetzung zuständig:

- Stadtvertretung

Haushaltswirtschaftliche und sonstige Auswirkungen:

- Repräsentatives Meinungsbild als Grundlage für eine Optimierung des Zusammenspiels von Politik und Verwaltung
- Ggf. Kosten für eine externe Begleitung

Insbesondere im 2. Workshop mit Hauptausschuss wurde deutlich, dass die „Performance“ der einzelnen Geschäftsbereiche differenziert beurteilt werden. Während beispielsweise der Fachbereich 400 Ordnung und Soziales eine durchweg positive Beurteilung von allen Teilnehmern erhielt, fielen die Beurteilungen für den Fachbereich 600 Bauverwaltung deutlich kritischer aus. Insbesondere Kritikpunkte müssen offen und konstruktiv angesprochen und erörtert werden. Alle Führungskräfte in der Verwaltung müssen sich diesem kritischen Dialog mit der Politik stellen und gemeinsam nach Lösungen suchen, weil ein dauerhaft belastetes Verhältnis zwischen Politik und Verwaltung keine Basis für eine erfolgreiche kommunale Selbstverwaltung bilden kann. Auch wenn es eine „Binsenweisheit“ sein mag, so wird an dieser Stelle ausdrücklich darauf hingewiesen, dass alle Akteure und gerade auch Führungskräfte ein gesundes Maß an Kritikfähigkeit haben müssen.

Insgesamt ist zu konstatieren, dass das Verhältnis zwischen Politik und Verwaltung zumindest derzeit etwas angespannt ist. Interessanterweise, aber keineswegs überraschend, gibt es diesbezüglich unterschiedliche Sichtweisen und Einschätzungen. Es war und kann nicht Gegenstand dieser Organisationsuntersuchung sein, die Ursachen hierfür im Einzelnen zu ergründen. Insofern beschränkt sich das Gutachten auf die oben genannten Empfehlungen zur Klärung von Problemen und zur Förderung einer vertrauensvollen Zusammenarbeit im Interesse der Stadt und ihrer Einwohner.

2.4.7 Förderung der Managementkompetenzen

Wie oben dargelegt, erreicht die Stadtverwaltung bezüglich Beschäftigtenzahl und „Umsatz“ die Dimensionen eines größeren mittelständischen Unternehmens. Gefordert ist daher ein „professionelles Management“, das sich nicht alleine auf die Aspekte Rechtssicherheit und Fachlichkeit des Verwaltungshandelns konzentriert, sondern gerade in Anbetracht der Haushaltssituation der Stadt auch die Wirtschaftlichkeit im Auge hat.

Führungskräfte müssen sich in einem hohen Maße mit ihrer Funktion (kein Dienst nach Vorschrift) und mit der Stadt identifizieren. Zusammen mit dem fachlichen Wissen und den Managementkompetenzen bilden Identifikation und Engagement die unerlässlichen Voraussetzungen für Professionalität und Erfolg. Als Führungskräfte haben sie naturgemäß eine Vorbildfunktion.

Vor diesem Hintergrund halten wir es für geboten, dass die Führungskompetenzen des Managements der Stadtverwaltung gezielt gefördert werden. Die Entwicklung von Führungsqualitäten zielt in zwei Richtungen. Zum einen sind die fachlichen Qualitäten weiterzuentwickeln, insofern ordnen sich die hier einsetzenden Maßnahmen in das Instrument der Fortbildung ein. Zum anderen geht es aber insbesondere um die in der nachfolgenden Zielprojektion dargestellten nicht-fachlichen Führungsqualitäten (so genannte "soft skills", z. B. Gesprächsführung, Problem- und Konfliktlösung).

Ein erster Schritt zur Realisierung des Personalentwicklungskonzeptes muss eine sorgfältige individuelle Potenzialanalyse der Führungskräfte sein. D. h., dass anhand eines objektiven Kriterienkataloges zu prüfen ist, welche Stärken und welche Schwächen bestehen und durch Schulungs- und Trainingsmaßnahmen die Stärken gefördert bzw. die Schwächen beseitigt werden können, damit sie ihre Führungsaufgaben angemessen wahrnehmen.

Die Kompetenzen der Führungskräfte sollten in auf die Bedürfnisse der Stadtverwaltung zugeschnittenen Führungskräftebildungen und Trainingsprogrammen vorbereitet und begleitet werden, da weder die bisherige Ausbildung noch die Sozialisation innerhalb der öffentlichen Verwaltung auf diese Anforderungen ausgerichtet waren. Hierfür bietet sich ein von einem externen Führungskräftetrainer moderiertes Seminar-/Workshopverfahren an,

das praxisorientiert an den vor Ort bestehenden Problemen und Erwartungen ansetzt, ggf. durch ein mittelfristig angelegtes "Führungskräfte-Coaching" flankiert werden, da die Auswirkungen einmaliger Schulungen erfahrungsgemäß nach einiger Zeit zu verpuffen drohen.

Die Empfehlungen zur Förderung der Führungskompetenzen sind im folgenden Maßnahmenblatt zusammengefasst:

Vorschlag Nr.	19	Handlungsfeld: Personalentwicklung												
Kurzbezeichnung des Vorschlags	Führungskompetenzen gezielt und nachhaltig fördern!													
Begründung/Erläuterung:														
<p>Die Aufgabenvielfalt einer Kommunalverwaltung stellt an die Führungskräfte (Bürgermeister und Fachbereichsleitungen), die gewissermaßen das Rückgrat der Verwaltung bilden und somit eine Schlüsselfunktion für die Qualität und Wirtschaftlichkeit der Verwaltung ausüben, hohe Anforderungen. Es ist daher von großer Bedeutung, dass die Kompetenzen der Führungskräfte gezielt und nachhaltig gefördert werden. Diesbezüglich ist die Konzipierung und Umsetzung eines Schulungsprogramms ratsam. U. a. sollte dem betriebswirtschaftlichen Wissen verstärkt Beachtung geschenkt werden, damit ein betriebswirtschaftliches Denken und Handeln in der Stadtverwaltung gefördert und abgesichert wird.</p> <p>Das Schulungsprogramm sollte vom Führungsteam gemeinsam durchlaufen werden, wobei aus Kostengründen In-house-Veranstaltungen zu präferieren sind. Im Rathaus gibt es die hierfür erforderliche Räumlichkeit (Haus des Gastes) und informationstechnische Ausstattung. Von getrennten Besuchen von Seminaren ist abzuraten, es sei denn im Falle von fachspezifischen Themen. Grundsätzlich müssen folgende Kompetenzfelder von den Führungskräften beherrscht werden:</p>														
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%; padding: 10px; vertical-align: top;"> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th style="background-color: #cccccc; text-align: center;">Sozialkompetenz</th> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Prozesssteuerungsfähigkeit, Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterinformation, Konfliktfähigkeit, Fähigkeit motivationsbehindernde Faktoren zu beseitigen, Fähigkeit, Personalentwicklungs- und Lernprozess zu gestalten, Vertrauen schaffen</td> </tr> </table> </td> <td style="width: 50%; padding: 10px; vertical-align: top;"> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th style="background-color: #cccccc; text-align: center;">Methodenkompetenz</th> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Zielvereinbarungstechniken, Managementtechniken (z. B. Projektmanagement), Handlungsfolgen abschätzen und bewerten, Qualitätsmanagementfähigkeiten</td> </tr> </table> </td> </tr> <tr> <td style="padding: 10px; vertical-align: top;"> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th style="background-color: #cccccc; text-align: center;">Persönliche Kompetenz</th> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Ganzheitliches und konzeptionelles Denkvermögen, Kooperations- und Teamfähigkeit, Verantwortungs- und Leistungsbereitschaft, Eigenverantwortung und Selbstkontrolle, persönliche Integrität, Risikobereitschaft</td> </tr> </table> </td> <td style="padding: 10px; vertical-align: top;"> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th style="background-color: #cccccc; text-align: center;">Fachkompetenz</th> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Fachwissen in Abhängigkeit der jeweiligen Aufgabenstellung sowie informationstechnische und betriebswirtschaftliche (kaufmännische) Grundkenntnisse</td> </tr> </table> </td> </tr> </table>			<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th style="background-color: #cccccc; text-align: center;">Sozialkompetenz</th> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Prozesssteuerungsfähigkeit, Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterinformation, Konfliktfähigkeit, Fähigkeit motivationsbehindernde Faktoren zu beseitigen, Fähigkeit, Personalentwicklungs- und Lernprozess zu gestalten, Vertrauen schaffen</td> </tr> </table>	Sozialkompetenz	Prozesssteuerungsfähigkeit, Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterinformation, Konfliktfähigkeit, Fähigkeit motivationsbehindernde Faktoren zu beseitigen, Fähigkeit, Personalentwicklungs- und Lernprozess zu gestalten, Vertrauen schaffen	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th style="background-color: #cccccc; text-align: center;">Methodenkompetenz</th> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Zielvereinbarungstechniken, Managementtechniken (z. B. Projektmanagement), Handlungsfolgen abschätzen und bewerten, Qualitätsmanagementfähigkeiten</td> </tr> </table>	Methodenkompetenz	Zielvereinbarungstechniken, Managementtechniken (z. B. Projektmanagement), Handlungsfolgen abschätzen und bewerten, Qualitätsmanagementfähigkeiten	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th style="background-color: #cccccc; text-align: center;">Persönliche Kompetenz</th> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Ganzheitliches und konzeptionelles Denkvermögen, Kooperations- und Teamfähigkeit, Verantwortungs- und Leistungsbereitschaft, Eigenverantwortung und Selbstkontrolle, persönliche Integrität, Risikobereitschaft</td> </tr> </table>	Persönliche Kompetenz	Ganzheitliches und konzeptionelles Denkvermögen, Kooperations- und Teamfähigkeit, Verantwortungs- und Leistungsbereitschaft, Eigenverantwortung und Selbstkontrolle, persönliche Integrität, Risikobereitschaft	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th style="background-color: #cccccc; text-align: center;">Fachkompetenz</th> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Fachwissen in Abhängigkeit der jeweiligen Aufgabenstellung sowie informationstechnische und betriebswirtschaftliche (kaufmännische) Grundkenntnisse</td> </tr> </table>	Fachkompetenz	Fachwissen in Abhängigkeit der jeweiligen Aufgabenstellung sowie informationstechnische und betriebswirtschaftliche (kaufmännische) Grundkenntnisse
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th style="background-color: #cccccc; text-align: center;">Sozialkompetenz</th> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Prozesssteuerungsfähigkeit, Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterinformation, Konfliktfähigkeit, Fähigkeit motivationsbehindernde Faktoren zu beseitigen, Fähigkeit, Personalentwicklungs- und Lernprozess zu gestalten, Vertrauen schaffen</td> </tr> </table>	Sozialkompetenz	Prozesssteuerungsfähigkeit, Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterinformation, Konfliktfähigkeit, Fähigkeit motivationsbehindernde Faktoren zu beseitigen, Fähigkeit, Personalentwicklungs- und Lernprozess zu gestalten, Vertrauen schaffen	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th style="background-color: #cccccc; text-align: center;">Methodenkompetenz</th> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Zielvereinbarungstechniken, Managementtechniken (z. B. Projektmanagement), Handlungsfolgen abschätzen und bewerten, Qualitätsmanagementfähigkeiten</td> </tr> </table>	Methodenkompetenz	Zielvereinbarungstechniken, Managementtechniken (z. B. Projektmanagement), Handlungsfolgen abschätzen und bewerten, Qualitätsmanagementfähigkeiten									
Sozialkompetenz														
Prozesssteuerungsfähigkeit, Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterinformation, Konfliktfähigkeit, Fähigkeit motivationsbehindernde Faktoren zu beseitigen, Fähigkeit, Personalentwicklungs- und Lernprozess zu gestalten, Vertrauen schaffen														
Methodenkompetenz														
Zielvereinbarungstechniken, Managementtechniken (z. B. Projektmanagement), Handlungsfolgen abschätzen und bewerten, Qualitätsmanagementfähigkeiten														
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th style="background-color: #cccccc; text-align: center;">Persönliche Kompetenz</th> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Ganzheitliches und konzeptionelles Denkvermögen, Kooperations- und Teamfähigkeit, Verantwortungs- und Leistungsbereitschaft, Eigenverantwortung und Selbstkontrolle, persönliche Integrität, Risikobereitschaft</td> </tr> </table>	Persönliche Kompetenz	Ganzheitliches und konzeptionelles Denkvermögen, Kooperations- und Teamfähigkeit, Verantwortungs- und Leistungsbereitschaft, Eigenverantwortung und Selbstkontrolle, persönliche Integrität, Risikobereitschaft	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th style="background-color: #cccccc; text-align: center;">Fachkompetenz</th> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Fachwissen in Abhängigkeit der jeweiligen Aufgabenstellung sowie informationstechnische und betriebswirtschaftliche (kaufmännische) Grundkenntnisse</td> </tr> </table>	Fachkompetenz	Fachwissen in Abhängigkeit der jeweiligen Aufgabenstellung sowie informationstechnische und betriebswirtschaftliche (kaufmännische) Grundkenntnisse									
Persönliche Kompetenz														
Ganzheitliches und konzeptionelles Denkvermögen, Kooperations- und Teamfähigkeit, Verantwortungs- und Leistungsbereitschaft, Eigenverantwortung und Selbstkontrolle, persönliche Integrität, Risikobereitschaft														
Fachkompetenz														
Fachwissen in Abhängigkeit der jeweiligen Aufgabenstellung sowie informationstechnische und betriebswirtschaftliche (kaufmännische) Grundkenntnisse														

Die Kompetenzen der Führungskräfte sollte durch ein "Führungskräfte-Feedback-Verfahren" regelmäßig evaluiert werden (Beurteilung der Führungskräfte durch die Mitarbeiter). Angesichts der Brisanz derartiger Befragungen empfiehlt sich die Durchführung, Auswertung und Umsetzung durch einen externen neutralen, unbefangenen Personalcoach.

Die Erfahrung lehrt, dass es in der Regel nicht alleine ausreicht, ein Schulungsprogramm zu durchlaufen. Beispielsweise kommt es nicht selten vor, dass gute Vorsätze schon nach kurzer Zeit im Alltagsgeschäft wieder „über Bord geworfen“ werden. Ferner sind die Kompetenzen und die Schwächen nicht bei allen Führungskräften gleich ausgeprägt. Daher ist gerade auch für Führungskräfte eine individuelle Potenzialanalyse für die gezielte Förderung notwendig. Insbesondere in „schwierigen Fällen“ ist ein persönliches Coaching mit einer punktuellen Begleitung vor Ort in Betracht zu ziehen. Die Qualität der Führung bzw. des Managements ist viel zu wichtig, als dass sie dem Zufall, den persönlichen Neigungen oder einem falsch verstandenen Spardenen überlassen werden sollten.

Realisierungsbedingungen/-hinweise:

- Schulungs- und Trainingsprogramm für Führungskräfte
- Bereitstellung auskömmlicher Mittel
- Bei Bedarf individuelles Personalcoaching

Realisierungszeitraum:

- kurzfristig (bis Ende 2015)
- mittelfristig (bis Ende 2016)**
- langfristig

Für die Umsetzung zuständig:

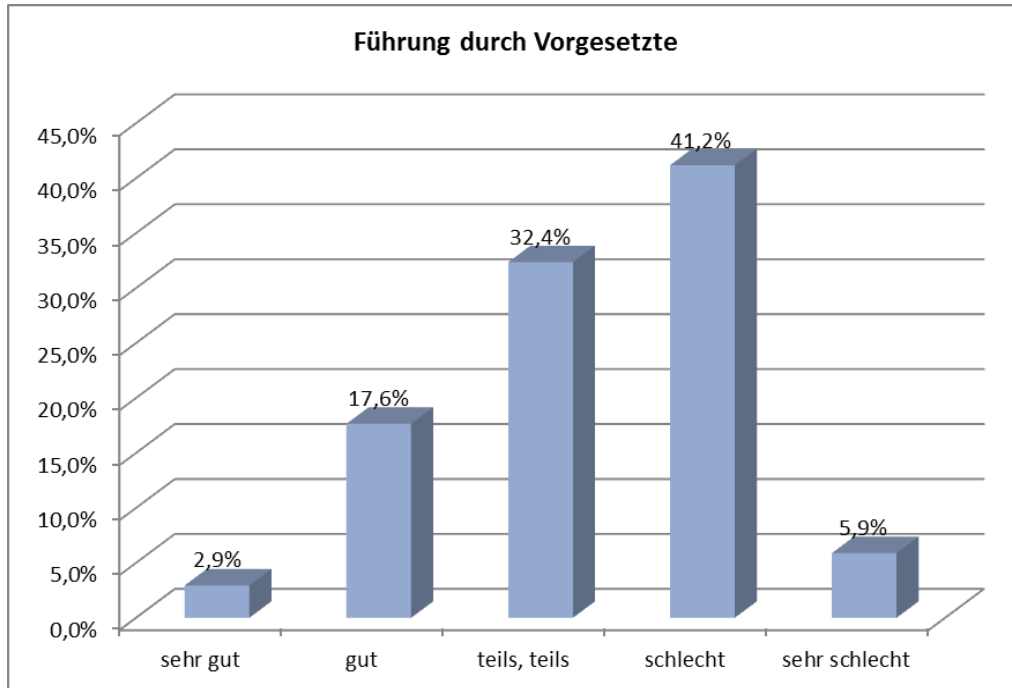
- Bürgermeister in Kooperation mit dem Büroleitenden Beamten

Haushaltswirtschaftliche und sonstige Auswirkungen:

- Kosten für Schulungsmaßnahmen
- Optimierung der Führungskompetenzen und Förderung eines wirksamen Managements der Stadtverwaltung

Flankiert werden sollte dieses Konzept durch Führungsrichtlinien sowie durch eine regelmäßige Beurteilung der Führungskräfte im Rahmen der schriftlichen Mitarbeiterbefragung.

Im Rahmen der anonymisierten Mitarbeiterbefragung wurde folgende Frage gestellt: „*Wie beurteilen Sie die Führungskompetenz Ihres direkten Vorgesetzten in der Stadtverwaltung? Die Führungskompetenz (Mitarbeiterführung, Informationsverhalten, Entscheidungsfähigkeit, Wissensvermittlung, etc.) ist*“ Das Ergebnis der Befragung stellt sich wie folgt dar:



Die Führungskompetenz ist ein Schlüsselfaktor, der den Erfolg einer Organisation beeinflusst. Führung ist ein sehr komplexes Thema, weil es eine Vielzahl von Faktoren und Merkmalen gibt. Im Rahmen einer „summarischen“ Befragung kann diese Vielschichtigkeit naturgemäß detailliert erfasst werden.

Die Befragung zeigt, dass lediglich 20,5 % der Befragten das Führungsverhalten positiv beurteilen. 32,4 % der Befragten antworteten mit „teils / teils“. Bedenklich ist vor allem der hohe Anteil der negativen Beurteilungen von insgesamt 47,1 %, also nahezu der Hälfte der Befragten.

Dieses Ergebnis deutet auf **erhebliche Problemlagen**, wobei sowohl die schriftliche Befragung mit den geschlossenen und offenen Fragen als auch die bislang durchgeführten Interviews keine eindeutigen Ursachen erkennen lassen. Die Problematik erscheint vielschichtig und offenbar auch tiefgreifend. Aus OMP-Sicht besteht zweifelsohne ein Handlungsbedarf, wobei es zunächst einer fundierten Ursachenforschung bedarf, um daraus auch die richtigen Problemlösungen entwickeln zu können. Beispielsweise ist es nicht damit getan, die Führungskräfte zu Führungsseminaren zu senden. Zur Problemlösung unterbreiten wir den folgenden Vorschlag:

Vorschlag Nr.	20	Handlungsfeld: Management der Stadtverwaltung
Kurzbezeichnung des Vorschlags	Kooperativen Führungsstil durch Führungsrichtlinien und Führungskräfte training absichern!	
Begründung/Erläuterung:		
<p>Eine Kommunalverwaltung, die den vielfältigen und steigenden Anforderungen ihrer Umwelt und der Zukunft gerecht werden will, bedarf intern eines kooperativen Führungsstils; dieser sollte durch Führungsrichtlinien - ggf. durch Verankerung der zentralen Führungsgrundsätze in Führungsrichtlinien - und durch Führungskräfte trainings dauerhaft abgesichert werden.</p> <p>Auch unsere Vorschläge zur Neuausrichtung der Aufbauorganisation der Verwaltung stellen erhöhte Anforderungen an die Führungskräfte. Dabei ist Personalführung ein entscheidender Faktor bei der Bewältigung der Aufgabe. Das Ziel einer gelungenen Personalführung besteht u.a. darin, die Mitarbeiter/innen in die Verwaltungsziele einzubinden und Bedingungen zu schaffen, dass diese Ziele möglichst optimal erreicht werden.</p> <p>Hierbei kommt dem Führungsverhalten und dem Führungsstil der Vorgesetzten insgesamt eine wichtige Rolle zu. Zielorientierte Führung bedeutet, dass die Führung sich auf die Vorgabe von Ziele sowie die wichtigen Planungen konzentrieren und es grundsätzlich vermeiden, Einzelfallentscheidungen zur "eigenen Sache" zu machen und ins Verwaltungshandeln einzugreifen. So sollten sich die Führungskräfte weitgehend nur mit grundsätzlichen Fragestellungen befassen und Ziele mit den Mitarbeitern vereinbaren.</p>		
<p>Direkte Festlegungen durch die Führungskraft erfolgen nur, wenn die Koordination von Einzelzielen nicht gewährleistet ist, der Abstimmungsprozess keinen Erfolg hat oder die politischen Vorgaben in die "Tiefe" der Verwaltung zur Geltung gebracht werden müssen. Das Praktizieren dieses situativ angepassten, kooperativen Führungsstils ist eine unabdingbare Voraussetzung um zu erreichen, dass zielorientierte Führung von den Mitarbeitern nicht lediglich als Kontrollsystem verstanden, sondern als motivationsfördernd wahrgenommen wird.</p> <p>Im Rahmen der Mitarbeiterführung müssen auch die Instrumente Lob und Kritik / Tadel genutzt werden. Gute Leistungen sollten eine Anerkennung erfahren, schlechte Leistungen sollten hingegen kritisch mit dem Mitarbeiter erörtert werden. Auch hierbei „macht der Ton die Musik“, d. h. dass Kritik bei aller Deutlichkeit und Bestimmtheit respektvoll artikuliert werden sollte. Verletzende, respektlose Kritik bewirkt in aller Regel das Gegenteil. Gute Führungskräfte zeichnen sich daher auch durch soziale Kompetenz aus.</p>		

Oftmals werden in der öffentlichen Verwaltung Führungspositionen mit Kräften besetzt, die zwar über ein umfassendes Fachwissen verfügen, aber nicht genügend auf ihre Führungsaufgaben vorbereitet sind. In diesen Fällen ist es eine wichtige Aufgabe der Verwaltungsleitung, dafür zu sorgen, dass sich alle Führungskräfte durch geeignete Schulungs- und Trainingsmaßnahmen das Führungswissen aneignen kann. Eine gute Verwaltung und ihre Führungskräfte zeichnen sich dadurch aus, dass nach Möglichkeit alle motivationshemmenden Elemente vermieden bzw. abgebaut werden.

Personalführung und Motivation der Mitarbeiter sind untrennbar miteinander verbunden. Da die Stadt als Arbeitgeber das volle Leistungspotenzial des einzelnen Mitarbeiters benötigt, ist es eine wichtige Aufgabe der Verwaltungsführung und der Führungskräfte, alle Möglichkeiten auszuschöpfen, mögliche „Motivationshemmnisse“, weitgehend auszuschalten.

Hierzu halten wir es für zweckmäßig, wenn eine Projektarbeitsgruppe aus Vertretern der Verwaltung unter Beteiligung der Personalvertretung auf die Bedürfnisse der Stadtverwaltung abgestimmte Führungsrichtlinien erarbeitet.

Realisierungsbedingungen/-hinweise:

- Grundsatzbeschluss zum Einsatz einer Projektgruppe zur Erarbeitung von praxisrelevanten Führungsrichtlinien
- Führungskräftebildungen und –coaching

Realisierungszeitraum:

- kurzfristig (bis Ende 2015)
- mittelfristig (bis Ende 2016)**
- langfristig

Für die Umsetzung zuständig:

- Federführung Fachbereich 200 als der für das Personalwesen zuständige Fachbereich

Haushaltswirtschaftliche und sonstige Auswirkungen:

- Harmonisierung und Optimierung des Führungsverhaltens
- Schaffung eines guten, produktiven Arbeitsklimas
- Vermeidung von kontraproduktiven Reibungsverlusten

Des Weiteren ist darauf zu achten, dass in den Stellenbeschreibungen gerade auch für die Führungsfunktionen ein klares, sachgerechtes und zeitgemäßes Anforderungsprofil definiert wird.

Die Neubesetzung von Führungsfunktionen muss mit größter Sorgfalt und professionell betrieben werden. Die Auswahl von Fachbereichsleitungen sollte nur auf der Grundlage von zweitägigen Assessmentcenter-Verfahren vorgenommen werden, ggf. mit Unterstützung durch eine erfahrene Personalberatung (z. B. Einsatz von Diagnostikverfahren). Fehlbesetzungen von Führungspositionen sind mit die teuersten Fehlentscheidungen, insbesondere

wenn sie nicht rechtzeitig korrigiert werden können (also z. B. vor Ablauf der Probezeit).

Unsere langjährigen Erfahrungen haben gezeigt, dass manche Kommune „sehr blauäugig“ agiert.

Bei der Neubesetzung von Führungspositionen sollte (zumindest) angestrebt werden, dass die Stelleninhaber ihren Wohnsitz in Kappeln nehmen.

2.4.8 Projektmanagement

Die Arbeit einer Stadtverwaltung ist zu einem Großteil durch die Erledigung von Routineaufgaben geprägt. Hinzu kommen jedoch auch etliche Aufgaben mit Projektcharakter unterschiedlicher Größenordnung. Größtes Projekt der letzten Jahre war die Umstellung des kommunalen Rechnungswesens von der Kameralistik auf die Doppik. Aber es gab und gibt in allen Fachbereichen auch immer wieder kleinere oder mittelgroße Projekte. Erfahrungsgemäß wird jedoch in den seltensten Fällen in kommunalen Verwaltungen ein Projektmanagement betrieben, das eine wirtschaftliche und erfolgreiche Durchführung dieser Projekte absichert. Als Projektmanagement (PM) bezeichnet man das Initiieren, Planen, Steuern und das Kontrollieren und Abschließen von Projekten.

Aus diesem Hintergrund raten wir der Stadtverwaltung unbedingt Projekte konkret zu definieren und ein systematisches Projektmanagement zu betreiben. Hierzu das folgende Maßnahmenblatt:

Vorschlag Nr. 21	Handlungsfeld: Management der Verwaltung!
Kurzbezeichnung des Vorschlags	Projektmanagement betreiben!
Begründung/Erläuterung:	
Neben dem routinemäßig betriebenen Tagesgeschäft gibt es in der Stadtverwaltung immer wieder Aufgaben mit Projektcharakter unterschiedlichen Umfangs. Zur Sicherstellung der Wirtschaftlichkeit und des Erfolges dieser Vorhaben ist ein konsequentes Projektmanagement geboten. Projektmanagement bedeutet insbesondere	

- Ziele des Projektes klar beschreiben
- Zuständigkeiten und Projektrahmenterminplan mit Meilensteinen festlegen
- Fortschritt des Projektes kontrollieren, bei Abweichungen intervenieren
- Kosten des Projektes planen und kontrollieren
- Erreichen des Projektezieles evaluieren
- Projektverlauf kritisch auswerten (Was lief gut? Wo hat es gehakt? Was kann man beim nächsten Mal besser machen?).

Ggf. ist auch der Einsatz von einer Projektmanagementsoftware (PMS), die bei der Durchführung von Aufgaben des Projektmanagements unterstützt, ratsam. Am Markt hat sich eine ganze Reihe von Anbietern von Projektmanagementsoftware etabliert.

Realisierungsbedingungen/-hinweise:

- Ggf. Schulung in Sachen Projektmanagement

Realisierungszeitraum:

- kurzfristig (bis Ende 2015)
- mittelfristig (bis Ende 2016)
- bei Bedarf**

Für die Umsetzung zuständig:

- Bürgermeister und jeweilige Projektleitung

Haushaltswirtschaftliche und sonstige Auswirkungen:

- Sicherstellung einer wirtschaftlichen und erfolgreichen Durchführung von Projekten

2.4.9 Fazit zur Analyse des Managements

Kommunalverwaltungen aller Größenordnungen benötigen heute mehr denn je ein funktionierendes Managementsystem, um den fachlichen, demografischen, sozialen und wirtschaftlichen Anforderungen einer sich verändernden Gesellschaft gerecht werden zu können.

Die Analyse hat ergeben, dass diesbezüglich die Stadtverwaltung Kappeln wie viele andere Kommunalverwaltungen auch noch signifikante Optimierungspotenziale hat, die im Zuge der Umsetzung möglichst zeitnah und konsequent genutzt werden sollten. Politik und Verwaltung müssen dabei eng und vertrauensvoll zusammenarbeiten.

2.5 Analyse der räumlichen Unterbringung und Arbeitsplatzbedingungen

■ Ausgangssituation

Die Kernverwaltung ist im Rathaus an Reeperbahn 2 untergebracht. Das Gebäude besteht aus Alt- und Neubau. Im Verlaufe der Organisationsuntersuchung hat OMP alle Räumlichkeiten in Augenschein genommen. Ergänzend wurden noch Raumpläne zur Beurteilung der Raumsituation herangezogen.

Die räumliche Unterbringung und die Arbeitsplatzbedingungen zählen zu den wichtigen Bestimmungsfaktoren für die Leistungsfähigkeit und Außenwirkung der Verwaltung. Beispielsweise können die Lage der einzelnen Verwaltungseinheiten und das Arbeitsflächenangebot die interne Kommunikation und die Arbeitsabläufe beeinflussen.

Die Gestaltung der Arbeitsplatzverhältnisse (Lichtverhältnis, Geräuschkulisse, Mobiliar usw.) hat erwiesenermaßen einen nicht unerheblichen Einfluss auf die Leistungsbereitschaft (Motivation), das körperliche Befinden und die Leistungsfähigkeit der Beschäftigten. Unzureichende Lichtverhältnisse, Lärm und nicht-ergonomisches Mobiliar können mittel- und langfristig zu gesundheitlichen Beeinträchtigungen führen. Dysfunktionale Büromöbel und zu knapp bemessene Arbeitsflächen können die Leistungsfähigkeit und Arbeitszufriedenheit von Mitarbeitern beeinträchtigen.

Sowohl die Außenwirkung des Rathauses als auch die Gestaltung insbesondere der Publikumsbereiche (z. B. Zugang zum Gebäude, Wartezonen, Geschäftsräume) prägen die Einstellung der Besucher zur Verwaltung mit. Der gemeinhin postulierte Wandel der Kommunalverwaltung „von der Behörde zu einem modernen Dienstleistungsunternehmen mit Kunden- und Mitarbeiterorientierung“ sollte sich idealerweise auch in der räumlichen Unterbringung und Ausstattung der Stadtverwaltung widerspiegeln.

■ Analyse und Empfehlungen

Für eine leistungsfähige, wirtschaftliche, besucher- und mitarbeiterorientierte Stadtverwaltung sind grundsätzlich folgende Maßstäbe für die räumliche Unterbringung und die Gestaltung der Arbeitsplatzbedingungen anzulegen:

- Funktionalität und Ergonomie, d. h. optimale Arbeitsabläufe z. B. infolge kurzer Wege und funktionsgerechter Arbeitsplatzgestaltung,
- Wirtschaftlichkeit hinsichtlich der Investitions- und Betriebskosten,
- ansprechende Gestaltung ("Ambiente") der Räumlichkeiten insgesamt und ergonomische Gestaltung der Plätze im Interesse der Besucher und der Beschäftigten (physi-

ches und psychisches Wohlbefinden, Motivation, Identifikation).

Gemessen an diesen Kriterien sind die räumliche Unterbringung der Stadtverwaltung und die Arbeitsplatzbedingungen insgesamt als befriedigend bis ausreichend zu bewerten.

Im Einzelnen treffen wir hierzu folgende Feststellungen und Empfehlungen:

- Das Rathaus ist aufgrund seiner Lage für Besucher relativ gut erreichbar. Motorisierte Besucher können allerdings im Sommer Schwierigkeiten bei der Parkplatzsuche haben. Der Fußweg vom ZOB beträgt rd. 5 Minuten.
- Die Außenwirkung des Gebäudes ist aufgrund seiner Architektur und den Außenanlagen positiv.
- Der Zugang zum Rathaus ist auch für in der Mobilität eingeschränkte Besucher (z. B. Rollstuhlfahrer) problemlos (ebenerdig, sich automatisch öffnende Glastür, Fahrstuhl).
- Im Eingangsbereich (Foyer) befindet sich die sogenannte Infothek, die während der Öffnungszeiten mit einer kundigen Verwaltungskraft besetzt ist, die bei Bedarf auch wegweisende Auskünfte erteilen kann (z. B. Zuständigkeiten).
- Innerhalb des Gebäudes erleichtern Wegweiser dem Besucher die Orientierung (siehe Foto). Auch die Beschilderung der Büroräume (Namen, Arbeitsgebiet) ermöglicht ein schnelles Auffinden der zuständigen „Stelle“.
- Besucherintensive Arbeitsgebiete wie das Personenstandswesen („Standesamt“) und Pass- und Meldewesen („Einwohnermeldeamt“, „Bürgerbüro“) sind leicht erreichbar im Erdgeschoss gelegen.
- Für dienstliche Besprechungen wird das Magistratszimmer genutzt (allerdings nicht barrierefrei erreichbar). Ferner kann das „Haus des Gastes“ für dienstliche Veranstaltungen (z. B. Schulungen) genutzt werden (mit interaktivem activ-board). Die Sitzungen der Stadtvertretung und ihrer Ausschüsse können gleichfalls im Rathaus stattfinden.
- Den Beschäftigten steht im Erdgeschoss ein Sozialraum mit „Teeküche“ zur Verfügung. Im Erdgeschoss befindet sich auch das Archiv.

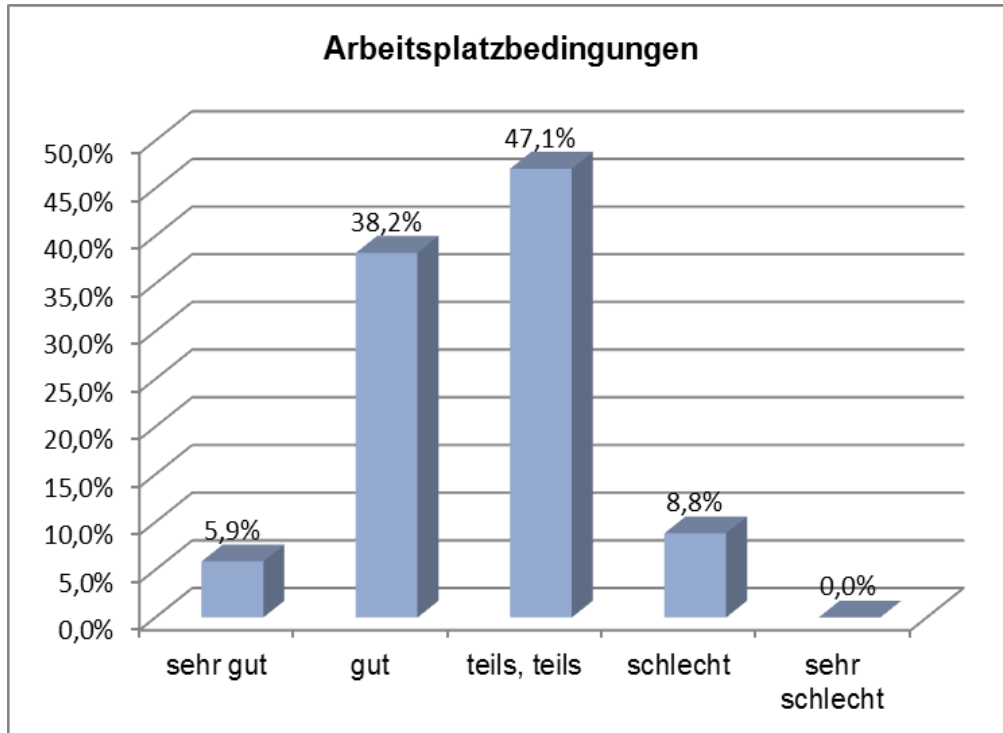


Das Flächenangebot und die Gestaltung der Räumlichkeiten sind in ihrer Gesamtheit – so der Eindruck aufgrund der Begehungen – **ausreichend bzw. arbeitsgerecht**.⁵ Detaillierte Flächenangaben standen allerdings nicht vollständig zur Verfügung (siehe hierzu auch Ziff. 3.5.6). Allerdings gibt es **signifikante Unterschiede** (u. a. zwischen Alt- und Neubau) hinsichtlich Quantität und Qualität. Folgende Einschränkungen, Abstriche und Mängel sind zu konstatieren

- Die Ausstattung mit Büromobiliar ist uneinheitlich und in einigen Bereichen antiquiert (kein „corporate design“) und dysfunktional. Diesbezüglich sollte im Rahmen der finanziellen Möglichkeiten sukzessive eine Erneuerung unter Berücksichtigung ergonomischer Anforderungen vorgenommen werden, vorrangig in den Bereichen mit Publikumsverkehr wie beispielsweise der Bereich „Verkehrsüberwachung“ (siehe hierzu auch Maßnahmenblatt 21).
- Insbesondere im Obergeschoss sind die Verhältnisse bedingt durch die schrägen Wände teilweise beengt. Auch die im Erdgeschoss gelegenen Büros des „Bürgerbüros“ sind im Hinblick auf den Publikumsverkehr etwas beengt (Pass- und Meldewesen, Standesamt, Rentenversicherung), wobei das „Rentenversicherungsbüro“ sogar ohne Fenster ist. Ferner sind die dortigen Büros („Glaskästen“) etwas hellhörig.
- Die Lichtverhältnisse sind nicht an allen Arbeitsplätzen optimal; dies hängt teilweise mit der Art und der Anbringung der Beleuchtungskörper zusammen und kann die Arbeit am Monitor erschweren. Diesbezüglich wird zu einem ergonomischen Beleuchtungskonzept geraten (siehe hierzu auch Maßnahmenblatt 21).
- Mängel gibt es dem Vernehmen nach auch in puncto Raumklima (Heizung, Lüftung, Sonnenschutz), d.h. in einigen Räumen ist es im Sommer zu warm (u. a. Infothek), in einigen Räumen im Winter zu kalt.
- Die Möglichkeiten zur Ablage / Unterbringung von Akten am Arbeitsplatz sind teilweise eingeschränkt, jedoch wird die Digitalisierung von Akten, die bereits in Teilbereichen eingeleitet ist (Aufgabengebiet Steuern und Abgaben), diesbezüglich eine Entlastung bringen.

Die Arbeitsplatzbedingungen waren auch Thema im Rahmen der von OMP durchgeführten Mitarbeiterbefragung. Das Ergebnis auf die Frage *„Wie beurteilen Sie die Bedingungen an Ihrem Arbeitsplatz (Ergonomie, Mobiliar, Geräuschpegel, Licht, Klima, etc.)? Die Arbeitsplatzbedingungen sind ...“* stellt sich wie folgt dar:

⁵ Eine differenzierte Einschätzung ist in der Anlage 2 dokumentiert.



Ergänzend wurde die Frage gestellt „Was stört Sie ggf. an Ihrem Arbeitsplatz bzw. was sollte verbessert werden?“ Hierzu wurden insgesamt 33 „Statements“ abgegeben, wobei diese vornehmlich das Mobiliar und das Raumklima betreffen.

Grundsätzliches Ziel einer modernen, mitarbeiterorientierten Verwaltung muss es daher sein, die einzelnen Arbeitsplätze so zu gestalten, dass das positive Voraussetzungen schafft bzw. Leistungsbeeinträchtigungen vermeidet (Vermeidung von Erkrankungen durch ergonomisch gestaltete Arbeitsplätze). Gute Arbeitsplatzbedingungen sind zudem ein Pluspunkt für die Attraktivität eines Arbeitgebers.

Vor diesem Hintergrund ist es erfreulich, dass immerhin 44,1 % der Befragten ihre Arbeitsplatzbedingungen positiv beurteilen. Allerdings ist mit 47,1 % ein noch größerer Anteil der Befragten nur teilweise mit den Arbeitsplatzbedingungen zufrieden und immerhin 8,8 % stufen die Arbeitsbedingungen als schlecht ein.

Dieses gemischte Bild hängt offenbar damit zusammen, dass die Arbeitsplatzbedingungen in den einzelnen Büros unterschiedlich ausgestattet und gestaltet sind. Kritische Aspekte sind offenbar älteres Mobiliar, suboptimale Lichtverhältnisse und negative Ausprägungen der Raumtemperaturen im Sommer und im Winter.

OMP empfiehlt diesbezüglich eine detaillierte Arbeitsplatzanalyse und hieraus abgeleitet ein mittelfristiges (ergonomisches) Ausstattungskonzept. Unsere Empfehlungen zur Optimierung der räumlichen Verhältnisse und des Raummanagements sind in den folgenden Maßnahmenblättern gebündelt:

Vorschlag Nr.	22	Handlungsfeld: Räumliche Unterbringung der Stadtverwaltung
Kurzbezeichnung des Vorschlags	Räumliche Unterbringung und Arbeitsplatzbedingungen der Stadtverwaltung sukzessive verbessern!	
Begründung/Erläuterung:		
<p>Die räumliche Unterbringung und die Arbeitsplatzbedingungen zählen zu den wichtigen Bestimmungsfaktoren für die Leistungsfähigkeit und Außenwirkung der Verwaltung. Diese sind gemessen an Gestaltungskriterien wie Funktionalität und Ergonomie insgesamt als befriedigend bis ausreichend zu bewerten. Allerdings gibt es qualitative Unterschiede und einige Einschränkungen, Abstriche und Mängel (u. a. betreffs Mobiliar, Beleuchtung und Raumklima).</p> <p>Diesbezüglich werden insbesondere folgende Optimierungsmaßnahmen empfohlen:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Durchführung einer detaillierten Raum- und Arbeitsplatzanalyse (Soll-Ist-Vergleich) auf der Grundlage anerkannter Gestaltungsnormen und -kriterien (z. B. Arbeitsstättenrichtlinien, Richtlinien zur ergonomischen Gestaltung von Arbeitsplätzen) ▪ Aktualisierung und Vervollständigung der Raumpläne bzw. des Raumkatasters als Bestandteil eines zeitgemäßen Gebäudemanagements ▪ Erarbeitung eines sachgerechten Raumausstattungskonzeptes mit mittel- bis langfristiger Zielplanung ▪ Schrittweise Erneuerung des Mobiliars und ergonomische Gestaltung aller Arbeitsplätze nach Maßgabe der finanziellen Möglichkeiten der Stadt 		
Realisierungsbedingungen/-hinweise:		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Einrichtung eines zeitgemäßen Gebäudemanagements ▪ Bereitstellung bzw. Verfügbarkeit der erforderlichen Haushaltsmittel 		
Realisierungszeitraum:		
<input type="checkbox"/> kurzfristig (bis Ende 2015) <input checked="" type="checkbox"/> mittelfristig (bis Ende 2016) <input type="checkbox"/> langfristig		
Für die Umsetzung zuständig:		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fachbereich 600 Bauverwaltung in Kooperation mit den übrigen Fachbereichen 		
Haushaltswirtschaftliche und sonstige Auswirkungen:		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Förderung der Arbeitszufriedenheit und Vermeidung von gesundheitlichen Beeinträchtigungen durch ergonomisch gestaltete Arbeitsplätze ▪ derzeit nicht quantifizierbare Kosten für die Erneuerung des Mobiliars und ergonomische Gestaltung aller Arbeitsplätze 		

Eine unerlässliche Voraussetzung für eine optimale Gestaltung der räumlichen Rahmenbedingungen ist das Vorhandensein eines aktuellen und aussagekräftigen Raumkatasters. Für die Ist-Aufnahme der Organisationsuntersuchung waren die entsprechenden Grundlagenmaterialien für das Rathaus nicht vollständig vorhanden. Diese Daten sind jedoch sowohl für die operative als auch die strategische Raumplanung und –nutzung erforderlich.

Der Fachbereich 600 sollte diese Daten möglichst zeitnah erfassen und analysieren. In diesem Verzeichnis sollten mindestens folgende Angaben enthalten sein:

- Raumnummer
- Nutzfläche in qm
- Raum-/Funktionsbezeichnung (z. B. Magistratszimmer)
- Ausstattung (Anzahl Arbeitsplätze, Mobiliar)
- Aktuelle Belegung
- Besonderheiten, Bewertung Defizite, Mängel (u.a. unter Berücksichtigung der ArbeitsstättenVO), Erneuerungs-/Investitionsbedarf

Weiteres hierzu unter Ziff. 3.5.6 Gebäudemanagement / Bauunterhaltung.

2.6 Analyse der Dienstleistungs-/Serviceorientierung

■ Ausgangssituation

Jede Kommunalverwaltung wirkt in vielfältiger Weise auf das örtliche Leben ein. In diesem Zusammenhang kommt es zu einer Vielzahl von Kontakten und Interaktionen der Verwaltung mit Bürgern, Gewerbetreibenden, Vereinen und anderen Akteuren. Diesbezüglich gab und gibt es immer wieder Kritik (teils berechtigt, teils unberechtigt) an der „Bürokratie“.

Insofern ist die Dienstleistungs-/Serviceorientierung von Kommunalverwaltungen seit vielen Jahren immer wieder ein Thema sowohl der öffentlichen Diskussion als auch der Fachdiskussion. Bereits in den 70er Jahren wurde dies im Rahmen einer generellen Verwaltungsdiskussion mit den Begriffen „bürgerfreundliche“ oder „bürgernahe“ Verwaltung belegt. Als Folge dessen wurde vielerorts eine Reihe von Optimierungsmaßnahmen eingeleitet, wie z. B. die Einrichtung von Bürgerämtern, die verständlichere Gestaltung von Antragsvordrucken, die Installierung von Wegeleitsystemen oder die Schulung von Verwaltungsmitarbeitern im Umgang mit den Bürgern. Auch die Diskussion um eine stärkere Beteiligung der Bürger z. B. an Planungs- und Entscheidungsprozessen ist in diesem Kontext zu nennen.

In den 90er Jahren wurde die Diskussion über das Verhältnis von Bürger und Verwaltung erneut belebt, wobei in diesem Zuge der Begriff „Kundenorientierung“ verstärkt „in Mode kam“. Generelles Ziel war – plakativ formuliert – der "Wandel der Verwaltung von der Behörde zum modernen Dienstleistungsunternehmen".

Ein wesentliches Merkmal einer leistungsstarken, „erfolgreichen“ Kommunalverwaltung besteht darin, dass sie die Anliegen und Interessen der Bürger, der Unternehmen, Verbände, Vereine etc. - selbstverständlich unter Wahrung des Interessenausgleichs zum Wohl der Allgemeinheit bzw. des Gemeinwesens - in der fachlich, rechtlich, zeitlich und wirtschaftlich bestmöglichen Form bearbeitet. Wichtige Kriterien für "Dienstleistungs-/Serviceorientierung" sind:

- Die fachliche und soziale Kompetenz des Verwaltungspersonals im Umgang mit dem einzelnen „Kunden“, der Kontakt zur Verwaltung aufnimmt (u. a. Beantragung eines Personalausweises),
- die Lage, Erreichbarkeit und Gestaltung der Geschäftsräume der Verwaltung (z. B. behindertengerechter Zugang, leichte Orientierung für Besucher im Rathaus, freundliche Gestaltung der Geschäftszimmer, der Wartezonen und Flure),
- die zeitliche Verfügbarkeit der Dienstleistungsangebote (z. B. Regelung der Öffnungszeiten, Warte- und Bearbeitungszeiten),

- die fachliche Breite und Tiefe des Dienstleistungsangebotes (Welche Leistungen werden mit welcher Qualität erbracht?),
 - der Information und Mitwirkung der „Kunden“ bzw. Adressaten des Verwaltungshandelns (z. B. Beteiligung an Entscheidungs- und Gestaltungsprozessen, Bürgerumfragen),
 - die Transparenz der Verwaltung bzw. des Verwaltungshandelns (z. B. Zuständigkeiten innerhalb der Verwaltung, Nachvollziehbarkeit von Entscheidungen, verständliche Verwaltungssprache, Information der Einwohner).
-
- Analyse und Handlungsempfehlungen

Grundsätzlich erachtet OMP die „Dienstleistungs- bzw. Serviceorientierung“ als ein zentrales Ziel und Merkmal einer guten Kommunalverwaltung. Ob und inwieweit diese Orientierung täglich in den vielen Interaktionen zwischen Bürgern und Verwaltung gelebt wird, kann aus methodischen Gründen im Rahmen einer Organisationsuntersuchung nicht flächendeckend und abschließend beurteilt werden. Allerdings lässt sich anhand bestimmter Rahmenbedingungen, Kriterien und Instrumente erkennen, ob eine Verwaltung hinreichend auf das Ziel „Dienstleistungs-/Serviceorientierung“ ausgerichtet ist. Es handelt sich hierbei um ein vielschichtiges Thema (was sich auch an der umfangreichen Fachliteratur ersehen lässt), das im Rahmen dieser Organisationsuntersuchung nicht in aller Breite und Tiefe erörtert werden kann. Daher beschränkt sich die folgende Analyse auf ausgewählte Aspekte und Handlungsempfehlungen.

2.6.1 Zielsetzungen zur Dienstleistungs-/Serviceorientierung

Auch die Verwaltung der Stadt Kappeln reklamiert für sich, ein „bürgernahes Dienstleistungszentrum“ zu sein. Allerdings gibt es hierzu keine schriftliche Festlegung und Konkretisierung, z. B. in Form eines Leitbildes (wie in einigen Verwaltungen vorhanden) oder gar in Form detaillierter Leistungsbeschreibungen. Insofern mangelt es an strategischen und operativen Vorgaben, wie die Dienstleistungs-/Serviceorientierung der Stadtverwaltung aussehen soll, wie man die Ziele und Standards erreichen will und ob und wie eine Prüfung der Zielerreichung geschehen soll. Ziel und Dienstleistungsgrundsatz sollte es sein, den Adressaten der Verwaltung unter Berücksichtigung der "rechtlichen Zulässigkeit", der wirtschaftlichen Vertretbarkeit und der technischen Machbarkeit ein Optimum an Diensten in Form von Informationen, allgemeinen Dienstleistungen und Individuellen Dienstleistungen zur Verfügung zu stellen. Diesbezüglich wird folgender Vorschlag unterbreitet:

Vorschlag Nr. 23	Handlungsfeld: Dienstleistungs-/Serviceorientierung
Kurzbezeichnung des Vorschlags	Qualitätskriterien der Dienstleistungsorientierung konkret formulieren!
<p>Begründung/Erläuterung:</p> <p>Neben einer generellen Beschreibung des Leitbildes für ein „bürgernahes Dienstleistungszentrum“ sollte im Rahmen von Produkt-/Leistungsbeschreibungen die Qualität der Leistungserbringung in den einzelnen Aufgabenbereichen konkret beschrieben werden (z. B. Melde- und Passwesen, An-, Um- und Abmeldung von Gewerben, Standesamt - „Service-level-agreements“). Hierbei wäre zu differenzieren nach:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Strukturqualität, d. h. den Rahmenbedingungen der Leistungserbringung (z. B. räumliche Situation, Öffnungszeiten), ▪ Prozessqualität (z. B. Beratungstiefe, Bearbeitungsdauer) und ▪ Ergebnisqualität (Wirkung der Leistung). <p>Nach Möglichkeit sind Kennzahlen zu verwenden (z. B. Wartezeiten im Aufgabengebiet „Pass- und Meldewesen“). Dadurch wird vermieden, dass das Postulat der Dienstleistungs-/Serviceorientierung lediglich auf eine symbolische, plakative und letztlich inhaltsleere Formel beschränkt bleibt, die keine Auswirkung auf das tägliche Handeln der Mitarbeiter entfaltet.</p> <p>In diesem Zusammenhang sollten auch die Standards im Publikumsverkehr verbindlich definiert werden. Neben einer sachgerechten Gesprächsführung gehören hierzu auch das äußere Erscheinungsbild (z. B. „Kleiderordnung“, Ordnung am Arbeitsplatz). Diesbezüglich ist die Einrichtung von „Qualitätszirkeln“ bzw. Projektgruppen zu empfehlen.</p>	
<p>Realisierungsbedingungen/-hinweise:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Einrichtung von „Qualitätszirkeln“ bzw. Projektgruppen zur Erarbeitung der Kriterien und Umsetzungsbedingungen ▪ Definition von „Service-level-agreements“ 	
<p>Realisierungszeitraum:</p> <p><input type="checkbox"/> kurzfristig (bis Ende 2015)</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> mittelfristig (bis Ende 2016)</p> <p><input type="checkbox"/> langfristig</p>	
<p>Für die Umsetzung zuständig:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Bürgermeister und Fachbereichsleitungen ▪ Projektsteuerung durch den Fachbereich 200 	
<p>Haushaltswirtschaftliche und sonstige Auswirkungen:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Sicherung einer (nicht nur plakativen) Dienstleistungs-/Serviceorientierung ▪ Imageförderung, große Zufriedenheit der Bürger mit ihrer Stadtverwaltung 	

2.6.2 Öffnungszeiten

Eine Stadtverwaltung mit einer ausgeprägten Dienstleistungs-/Serviceorientierung zeichnet sich u. a. durch besucherfreundliche Öffnungszeiten aus.

Die Öffnungszeiten in der Stadtverwaltung sind derzeit wie folgt gestaltet:

Montag bis Freitag

08:00 Uhr bis 12:30 Uhr = 5 x 4,5 Stunden = 22,5 Stunden

Donnerstag zusätzlich 14:00 Uhr bis 17:30 Uhr = 3,5 Stunden

Öffnungszeit in der Woche insgesamt = 26,0 Stunden

Die Regelung der Öffnungszeiten einer Stadtverwaltung bewegt sich grundsätzlich im **Spannungsverhältnis von Bürgerfreundlichkeit und effektiver, effizienter Sachbearbeitung**. Der (verständliche) Wunsch vieler Bürger nach einer zeitlich breit gestalteten Verfügbarkeit der Verwaltung (im Extremfall mit einer Ansprechbarkeit nahezu „Rund-um-die-Uhr“, z. T. auch außerhalb der regulären Dienstzeiten) konfliktiert mit dem Postulat eines effektiv und effizient organisierten Verwaltungsbetriebes. Diesbezüglich ist eine "Güterabwägung" vorzunehmen, gewissermaßen der "goldene Mittelweg" zu beschreiten. Anders formuliert: Die Öffnungszeiten der Stadtverwaltung sind so zu regeln, dass dem Verwaltungspersonal ausreichend Zeit für eine durch den Publikumsverkehr nicht unterbrochene, konzentrierte Sachbearbeitung bleibt. Andererseits sind die Geschäftszeiten so zu gestalten, dass den Bürgern ausreichend Möglichkeit gegeben wird, ihr Anliegen gegenüber der Verwaltung vorzutragen. Hierbei sollte auch auf die Bedürfnisse von Berufstätigen geachtet werden.

Insgesamt ist festzustellen:

- Die Stadtverwaltung ist täglich von Montag bis Freitag geöffnet. D. h., es gibt keinen sprechstundenfreien Tag, sodass der Bürger eine „breite“ Wahlmöglichkeit besitzt.
- Es gibt Kommunalverwaltungen, die auch an Samstagen (z. B. ein- oder zweimal im Monat) ihr „Bürgerbüro“ (mit den Kernaufgaben des Pass- und Meldewesens) geöffnet haben. Dies ist zweifelsohne ein angenehmer Service für die Bürger, bedingt aber bestimmte räumliche, organisatorische und personelle Rahmenbedingungen (keine Zugangsmöglichkeit zu anderen Bereichen der Verwaltung, Doppelbesetzung aus Sicherheitsgründen). und würde Mehrkosten verursachen. Man kann diesen Service anbieten, muss ihn aber nicht anbieten.
- Mit insgesamt 26 Stunden Öffnungszeit hat die Stadtverwaltung einen guten Mittelweg gewählt. Zu überlegen wäre lediglich, ob der „lange Donnerstag“ für berufstätige Bürger von 17.30 Uhr auf 18.00 Uhr verlängert werden sollte, ggf. durch eine Verschiebung ohne Erhöhung der Gesamtöffnungszeit.

Grundsätzlich wird empfohlen, dass die Bedarfsgerechtigkeit der Öffnungszeitenregelung gelegentlich durch die Erfassung der Besucherströme (einschl. Anliegen) und durch Besucherbefragungen überprüft wird. Den Angaben der Verwaltungsleitung zufolge werden Besucherzahlen und Zeiten regelmäßig (zuletzt 07/2014) erfasst.

2.6.3 Bürgerbüro

Eine Stadtverwaltung mit einer ausgeprägten Dienstleistungs-/Serviceorientierung zeichnet sich u. a. dadurch, dass sie Leistungen mit „Kundenkontakt“ zeitlich gut verfügbar und in einem besucherfreundlichen Ambiente anbietet. Ein wichtiger Indikator hierbei ist der Vermeidung von langen Wartezeiten.

Bereits in den 70er und 80er Jahren haben etliche Kommunalverwaltungen daher sogenannte Bürgerämter oder Bürgerbüros eingerichtet. Auch die Stadt Kappeln hat u.W. bereits 1996 mit externer Hilfe ein Bürgerbüro eingerichtet, das allerdings offenbar hinsichtlich der Aufgaben falsch konzipiert war (u. a. Vermengung von Sozialhilfe und Meldewesen). Folgerichtig wurde im Zuge der Abgabe der Zuständigkeit für soziale Leistungen an das Jobcenter das Bürgerbüro aufgelöst. Zwar existiert noch die Bezeichnung, jedoch gibt es wieder eine klare Trennung der Aufgabengebiete Pass- und Meldewesen („Einwohnermeldeamt“), Rentenversicherungsangelegenheiten („Versicherungsamt“) und Personenstandswesen („Standesamt“). Auch räumlich ist man durch die Auflösung des Großraumbüros und die Einrichtung von Einzelbüros wieder zur den früher üblichen Standards zurückgekehrt.

Die jetzige Situation wäre grundsätzlich optimierungsfähig. Allerdings wären mit diesem Konzept wieder Umbaumaßnahmen erforderlich, die wiederum (erfahrungsgemäß) signifikante Kosten verursachen würden. Da die jetzige Konstellation mit dem Pass- und Meldewesen im Erdgeschoss und der Infothek durchaus eine „ordentliche“ Dienstleistungs-/Servicequalität bietet, besteht aus OMP-Sicht derzeit kein Handlungsbedarf für eine grundsätzlich mögliche Optimierung, zumal für die Stadt angesichts der schwierigen Haushaltssituation andere Prioritäten zu setzen sind.

2.6.4 Öffentlichkeitsarbeit und Außendarstellung

Im Zeitalter der Medien- und Informationsgesellschaft gewinnt die Presse- und Öffentlichkeitsarbeit auch kleiner an Bedeutung. Sie ist für die Partizipation der Bürger am kommunalen Leben unerlässlich. Daher sollte die Presse- und Öffentlichkeitsarbeit einer Kommune nicht ausschließlich reaktiv angelegt sein. Die Verpflichtung zu einer nicht ausschließlich reaktiven Presse- und Öffentlichkeitsarbeit ist beispielsweise aus § 16 a Unterrichtung der Einwohner der GO SH abzuleiten. Hiernach muss die Gemeinde die Einwohner über allgemein bedeutsame Angelegenheiten der örtlichen Gemeinschaft unterrichten und das Interesse an der Selbstverwaltung fördern. Nur objektiv und umfassend informierte Bürger sind

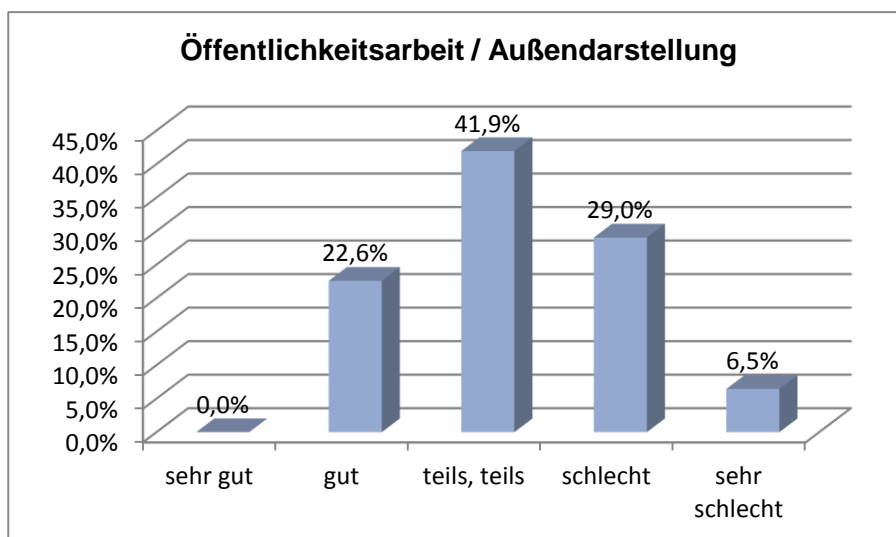
letztlich in der Lage, kompetent an der Gestaltung des Gemeinwesens mitzuwirken. Gleiches gilt für die Medien hinsichtlich ihrer Kontrollfunktion in einer demokratisch verfassten Gesellschaft. Eine Transparenz fördernde und Presse- und Öffentlichkeitsarbeit entfaltet zudem eine positive Außenwirkung der Stadtverwaltung. Die Presse- und Öffentlichkeitsarbeit beeinflusst somit auch das Image einer Stadt (einschl. der Wirtschafts- und Tourismusförderung).

Eine Stadtverwaltung mit einer ausgeprägten Dienstleistungs-/Serviceorientierung zeichnet sich somit durch ein zeitnahes, umfassendes und strukturiertes Informationsangebot aus. Hierfür stehen grundsätzlich mehrere Informationskanäle und Instrumente zur Verfügung.

Die Information der Einwohner durch die Verwaltung erfolgt zum einen durch amtliche Bekanntmachungen im Aushangkasten neben dem Eingang des Rathauses und im Internet auf der Homepage der Stadt. Ein Amtsblatt gibt es nicht. Ausnahmen sind hier nur die nach BauG vorgeschriebenen Bekanntgaben über die Zeitung.

Ferner gibt es kurze Pressemitteilungen auf Sitzungen. Die Presse ist anwesend bzw. wird eingeladen zu allen Sitzungen, zu besonderen Veranstaltungen (z. B. "Weihnachtshilfswerk") oder wenn besondere Projekte, die im Rahmen einer Sitzung nicht ausführlich dargestellt werden konnten, weitere Erläuterung erfahren sollen.

Die Öffentlichkeitsarbeit/Außendarstellung der Stadtverwaltung war auch ein Thema der Mitarbeiterbefragung. Die Frage „Wie beurteilen Sie die Öffentlichkeitsarbeit / Außendarstellung der Stadtverwaltung?“ wurde wie folgt beantwortet:



Zur offenen Frage „Welche Schwächen und Stärken gibt es eventuell in der Öffentlichkeitsarbeit/Außendarstellung bzw. wie kann diese optimiert werden?“ wurden insgesamt 28 „Statements“ abgegeben.

Insgesamt ist zu konstatieren, dass lediglich 22,6 % der befragten Mitarbeiter die Öffentlichkeitsarbeit/Außendarstellung als gut bewerten. Nahezu die Hälfte der Befragten beurteilt sie mit „teils/teils“ und immerhin 1/3 der Befragten (35,5 %) gibt ein negatives Urteil ab. Aus diesem Ergebnis kann hergeleitet werden, dass die Mehrheit der Mitarbeiter die Öffentlichkeitsarbeit und Außendarstellung der Stadtverwaltung offenbar für optimierungsfähig halten.

Auch die Teilnehmer am zweiten Workshop des Hauptausschusses beurteilten die Öffentlichkeitsarbeit und Außendarstellung überwiegend kritisch.

Insgesamt betrachtet, stellt sich auch aus OMP-Sicht die Presse- und Öffentlichkeitsarbeit der Stadt Kappeln etwas „bescheiden“ dar. Es gibt etliche Verwaltungen der gleichen Größenklasse, die auf diesem Gebiet aktiver sind. Als Beispiel aus der Region führen wir das Amt Süderbrarup an. Dort erscheint monatlich der „Amtskurier Süderbrarup aktuell“ als Print-Ausgabe und in digitaler Form mit Bekanntmachungen und Informationen für den Amtsbereich.

Allerdings ist in diesem Kontext zu bedenken, dass eine aktive Öffentlichkeits- und Pressearbeit personeller Ressourcen bedarf. Es gibt Kommunen dieser Größenordnungen, die hierfür entweder eine eigene Stelle/n (manche Teilzeit, manche mehr) eingerichtet haben oder sich per Honorarvertrag externe Kapazitäten einkaufen.⁶ Natürlich kann man mit mehr Ressourcen eine ganz andere Qualität in der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit erreichen als in der Stadt Kappeln, in der diese Aufgabe mehr oder weniger neben her betrieben wird. Dies ist letztlich eine kommunalpolitische Entscheidung über den gewünschten bzw. finanzierbaren Standard der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit.

Ein regelmäßiger Austausch mit der mit der örtlichen Presse (z. B. wie geplant in Form eines Jour-fixe im „Zwei-Monats-Rhythmus“) wird aus OMP-Sicht positiv beurteilt.

Eine Stadtverwaltung mit einer ausgeprägten Dienstleistungs-/Serviceorientierung zeichnet sich ferner dadurch aus, dass sie die vielfältigen informationstechnischen Möglichkeiten nutzt. Dies betrifft die Information der Bürger, die Kommunikation mit den Bürgern und die Gestaltung von interaktiven Geschäftsprozessen. Die Anwendungsmöglichkeiten haben sich mit der rasanten informationstechnischen Entwicklung der vergangenen Jahre deutlich erweitert, z. B. durch die Nutzung des Internets als Informationsportal. Und diese Entwicklung ist noch nicht abgeschlossen.

In diesem Kontext wird Bezug auf „E-Government“ genommen. Im weiteren Sinn versteht man hierunter die Vereinfachung und Durchführung von Prozessen zur Information, Kommunikation und Transaktion innerhalb und zwischen staatlichen, kommunalen und sonstigen behördlichen Institutionen sowie zwischen diesen Institutionen und Bürgern bzw. Unternehmen durch den Einsatz von digitalen Informations- und Kommunikationstechniken.

⁶ OMP hat beispielsweise erst kürzlich eine Kapazitätsanalyse für eine Gemeinde mit 10.500 Einwohnern im „Speckgürtel“ von Berlin durchgeführt, die ein Sachgebiet Presse- und Öffentlichkeitsarbeit mit zwei Stellen im Umfang von 1,50 Stellen eingerichtet hatte

Es bestehen auf allen Ebenen Initiativen zur weiteren Entwicklung. Beispielsweise verfolgt das Gesetz zur Förderung der elektronischen Verwaltung sowie zur Änderung weiterer Vorschriften (E-Government-Gesetz) das Ziel, die elektronische Kommunikation mit der Verwaltung zu erleichtern und Bund, Ländern und Kommunen zu ermöglichen, einfachere, nutzerfreundlichere und effizientere elektronische Verwaltungsdienste anzubieten.⁷

Die Stadtverwaltung Kappeln sollte die Entwicklung aufmerksam verfolgen und bei passender Gelegenheit die Anwendungsbereiche erweitern. Hierzu bedarf es eines Informations-technikkonzeptes bzw. eines „Masterplans“; hierauf wird im Kapitel 2.7 „Analyse der Informationstechnik“ eingegangen.

Im Hinblick auf die Dienstleistungs-/Serviceorientierung ist der Internetauftritt der Stadt von Interesse. Hierzu wird folgender Vorschlag unterbreitet:

Vorschlag Nr.	24	Handlungsfeld: Dienstleistungs-/Serviceorientierung
Kurzbezeichnung des Vorschlags	Internetauftritt der Stadt im Sinne eines umfassenden Bürgerinformationsangebotes weiterentwickeln!	
Begründung/Erläuterung:		
<p>Umfang und Qualität der auf Homepage der Stadt bereitgestellten Informationen, Vordrucken etc. ist ein wichtiges Merkmal der Dienstleistungs-/Serviceorientierung. Zielstellung sollte es sein, dass sich die Nutzer leicht und möglichst umfassend über Leistungen und Zuständigkeiten informieren können.</p> <p>Diesbezüglich ist festzustellen, dass der Internetauftritt Grundinformationen bereithält, insgesamt aber ausbaufähig ist. Es wird daher die Einrichtung einer fachbereichsübergreifenden Projektgruppe unter Leitung des Fachbereichs 200 angeregt, die Vorschläge für eine inhaltliche Weiterentwicklung des Internetauftritts und seiner Struktur und Bedienung im Sinne eines möglichst umfassenden Bürgerinformationsangebotes erarbeitet. Ansatzpunkte sind zudem die Erweiterung von online-Aktionen zur Vereinfachung von Arbeitsabläufen. Hierauf wird bei der Analyse einzelner Aufgabenbereiche im Kapitel 3 noch näher eingegangen.</p>		
Realisierungsbedingungen/-hinweise:		
<ul style="list-style-type: none"> ■ Zielvorgaben und Richtlinien für die Weiterentwicklung des Internetauftritts ■ Einsetzung einer fachbereichsübergreifenden Projektgruppe ■ Bei Bedarf Bereitstellung von Haushaltsmitteln 		

⁷ Das Bundesinnenministerium unterstützt insgesamt acht Modellkommunen bei der Konzipierung und Umsetzung von E-Government-Anwendungen.

Realisierungszeitraum: <input type="checkbox"/> kurzfristig (bis Ende 2015) <input checked="" type="checkbox"/> mittelfristig (bis Ende 2016) <input type="checkbox"/> langfristig
Für die Umsetzung zuständig: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Federführung beim Fachbereich 200 mit Beteiligung aller Fachbereiche
Haushaltswirtschaftliche und sonstige Auswirkungen: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ggf. signifikante, derzeit aber nicht quantifizierbare Kosten ▪ besseres Informationsangebot für die Bürger, Gewerbetreibende und andere Adressaten des Verwaltungshandelns ▪ Imagegewinn durch höhere Dienstleistungs-/Serviceorientierung ▪ möglicherweise Vereinfachung von Geschäftsprozessen

In diesem Zusammenhang ist grundsätzlich auch ein möglichst barrierefreier Internetauftritt anzustreben. Ziel muss es sein, dass die betreffenden Angebote der Informationstechnik behinderten Menschen im Sinne des § 3 des Behindertengleichstellungsgesetzes, denen ohne die Erfüllung zusätzlicher Bedingungen die Nutzung der Informationstechnik nur eingeschränkt möglich ist, den Zugang zu dieser zu eröffnen oder zu erleichtern.

Barrierefreies Internet bezeichnet Internet-Angebote, die von allen unabhängig von ihren körperlichen und/oder technischen Möglichkeiten uneingeschränkt genutzt werden können. Dies schließt sowohl Menschen mit und ohne Behinderungen, als auch Benutzer mit technischen (z. B. Textbrowser) oder altersbedingten Einschränkungen (z. B. Sehschwächen) ein. Da dies aufgrund der unzähligen weichen, individuell geprägten Barrieren nicht vollständig erreicht werden kann, spricht man auch von barrierearm oder zugänglich. Dies trifft vor allem für komplexe Verwaltungsangebote zu. Basis aller Vorlagen für barrierefreies Internet sind die offiziellen Richtlinien des W3C⁸. Aus Sicht des Systemkoordinators ist die barrierefreie Darstellung der Webseite gewährleistet und entspricht den Vorgaben der Interessenverbände. Ein aktueller Handlungsbedarf besteht offenbar nicht; gleichwohl sollten die verschiedenen Aspekte des barrierefreien Zugangs unter Berücksichtigung von neuen Möglichkeiten auch künftig im Blickpunkt bleiben.

Mindestens ebenso wichtig wie technische Zugangsbedingungen ist, dass die Inhalte übersichtlich und in leicht verständlicher Sprache präsentiert werden. Daher wird empfohlen, den Internetauftritt durch Nutzer, Behindertenbeauftragte und Verbände beurteilen zu lassen und bei Bedarf Anregungen und Verbesserungsvorschläge aufzugreifen.

⁸ W3C = Das World Wide Web Consortium (kurz W3C) ist das Gremium zur Standardisierung der Techniken im World Wide Web

2.6.5 Erreichbarkeit der Verwaltung per Telefon und Email

Eine Stadtverwaltung mit einer ausgeprägten Dienstleistungs-/Serviceorientierung zeichnet sich ferner durch eine gute telefonische Erreichbarkeit aus. Dies bedeutet, dass sie während der Geschäftszeiten schnell und problemlos für Anrufer erreichbar ist. Mithin sollten beim Anruf der zentralen Nummer möglichst keine lange Wartezeit bzw. keine endlose Schleife entstehen und beim Wählen einer Durchwahl sollte der Anrufer nicht ins Leere (endloses Klingeln des Telefons) laufen. Eine mangelhafte telefonische Erreichbarkeit gehört erfahrungsgemäß sowohl in öffentlichen als auch in privatwirtschaftlichen Dienstleistungsorganisationen zu den häufigsten „Frustauslösern“. In diesem Zusammenhang sind Endlosschleifen als auch die Nichterreichbarkeit (d.h. Anruf läuft ins Leere) zu nennen.

Hinsichtlich der telefonischen Erreichbarkeit werden folgende Anmerkungen gemacht:

- Die Stadtverwaltung ist während der Öffnungszeiten über die zentrale Rufnummer 04642 – 1830 erreichbar (Infothek).
- Außerhalb dieser Zeiten ist ein Anrufbeantworter mit einer Ansage zu den Öffnungszeiten geschaltet. Der Anrufer hat zudem die Möglichkeit, eine Nachricht zu hinterlassen (z. B. Rückrufwunsch).
- Die einzelnen Verwaltungsbereiche bzw. Verwaltungsmitarbeiter sind über Durchwahlnummern erreichbar, die auf der Homepage und auf den Schreiben der Stadtverwaltung genannt sind. Bei Abwesenheit soll bzw. wird das Telefon auf die Vertretung oder die Zentrale umgestellt werden. Zudem besteht die Möglichkeit, eine „Voicebox“ zu aktivieren.
- Die Stadtverwaltung kann per Email zentral stadt@kappeln.de erreicht werden, ebenso die einzelnen Verwaltungsmitarbeiter.

Insgesamt ist somit eine ausreichende Erreichbarkeit gegeben, die allerdings durch eine ganztägige telefonische Erreichbarkeit durch Umstellung auf das Vorzimmer verbessert werden könnte. Hierbei ist allerdings zu berücksichtigen, dass das Vorzimmer (Sekretariat) derzeit mit einer Teilzeitstelle besetzt ist, sodass ggf. die Vertretung nachmittags offen Randzeiten abdecken müsste.

2.6.6 Qualitätsmanagement

Eine Stadtverwaltung mit einer ausgeprägten Dienstleistungs-/Serviceorientierung plant und steuert dies im Rahmen eines umfassenden Qualitätsmanagements. Hierbei ist zu bedenken, dass Qualitätsmanagement eine Daueraufgabe ist, die primär in der Verantwortung der einzelnen Fachbereichsleitungen liegt. Diesbezüglich unterbreiten wir folgende Optimierungsvorschläge:

Vorschlag Nr.	25	Handlungsfeld: Dienstleistungs-/Serviceorientierung
Kurzbezeichnung des Vorschlags	Postulate und Kriterien der Dienstleistungs-/Serviceorientierung regelmäßig überprüfen!	
Begründung/Erläuterung:		
<p>Insbesondere für die Arbeitsgebiete mit signifikantem Publikumsverkehr und mit hoher Außenwirkung sollten die folgenden Postulate der Dienstleistungs-/Serviceorientierung regelmäßig überprüft werden:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Klärung der Bedürfnisse und Erwartungen der Bürger ▪ Bearbeitungs- und Wartezeiten – Möglichkeiten diese zu verkürzen, ▪ Ausrichtung der Öffnungszeiten an den Bedürfnissen der Besucher – bei Bedarf anpassen ▪ fachlich kompetenter und freundlicher Umgang mit dem Bürger ▪ Verständlichkeit von Informationen und Bescheiden – ggf. Überprüfung von Formularen ▪ gezielte Förderung der Dienstleistungs-/Serviceorientierung und Schulung der im Publikumsverkehr eingesetzten Mitarbeiter ▪ Konstruktiver Umgang mit Beschwerden; ggf. Einrichtung eines „Beschwerdemanagements“ ▪ regelmäßige Durchführung von „Kundenbefragungen“. ▪ Ggf. Einleitung von Schritten zur Gewährleistung einer nachhaltigen Qualitätssicherung <p>Die Überprüfung und Definition von Dienstleistungsstandards (Produkt- bzw. Leistungsbeschreibungen) sind wichtige Elemente des Qualitätsmanagements.</p>		
Realisierungsbedingungen/-hinweise:		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Einrichtung von Projektgruppen bzw. Qualitätszirkeln ▪ Konzept für „Kundenbefragungen“ 		
Realisierungszeitraum:		
<input type="checkbox"/> kurzfristig (bis Ende 2015) <input checked="" type="checkbox"/> mittelfristig (bis Ende 2016) <input type="checkbox"/> langfristig		
Für die Umsetzung zuständig:		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bürgermeister und Fachbereichsleitungen ▪ Mitwirkung des Fachbereichs 200 		
Haushaltswirtschaftliche und sonstige Auswirkungen:		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gewährleistungen einer angemessenen Dienstleistungs-/Serviceorientierung ▪ Förderung eines positiven Images der Verwaltung 		

Vorschlag Nr.	26	Handlungsfeld: Dienstleistungs-/Serviceorientierung
Kurzbezeichnung des Vorschlags	„Klienten“- und Bürgerbefragungen durchführen!	
Begründung/Erläuterung:		
<p>Zur Absicherung einer angemessenen Dienstleistungs-/Serviceorientierung dient das Instrumentarium der mündlichen oder schriftlichen „Befragung“. Hierdurch können die Interessen, Bedürfnisse, Erwartungen usw. der Bürger, Gewerbetreibenden, Vereine etc., die Adressaten des kommunalen Verwaltungshandelns sind, genauer in Erfahrung gebracht und dass Verwaltungshandeln darauf ausgerichtet werden. Diese Befragungen eröffnen auch die Möglichkeit, aus Sicht der Bürger bzw. Nutzer eventuell bestehende Schwachpunkte im Verwaltungshandeln zu identifizieren. Derartige Befragungen (ggf. auch in Form von sogenannten „Servicecards“) sind somit ein unverzichtbares Instrument des Qualitätsmanagements.</p> <p>Je nach Erkenntnisinteresse kann die Befragung als "Allgemeine Bürgerbefragung" oder "Themen-/produktspezifische Bürgerbefragung" (z. B. Befragung der Besucher des „Bürgerbüros“ oder des „Standesamtes“) gestaltet werden. Die Palette der Befragungsmöglichkeiten reicht von der Imageanalyse (Welches Image hat die Stadtverwaltung beim Bürger?) über Nachfrageanalysen (z. B. Befragung von Nutzern der Stadtbibliothek) bis hin zu spezifischen Orientierungs- und Entscheidungshilfen für Stadtrat und Verwaltung (Wie ist die Einstellung der Bürger zum Thema „Straßenverkehr?“).</p> <p>Die Befragungen müssen nicht von der Stadtverwaltung in eigener Regie durchgeführt werden. Beispielsweise bietet sich die Kooperation mit Hochschulen und Fachhochschulen an, z. B. im Rahmen von praxisorientierten Projekten. Derartige Befragungen lassen sich übrigens auch positiv in der Öffentlichkeit vermitteln. Sie fördern das Image der Stadtverwaltung (Tenor: „Die Stadtverwaltung macht sich Gedanken, wie sie die Dienstleistungsorientierung zum Nutzen der Bürger verbessern kann“).</p> <p>Neben den konventionellen Methoden der Befragung wie per Fragebogen in Papierform oder mündlicher Befragung durch einen Interviewer ist auch eine online-Befragung möglich. In jedem Fall ist allerdings zu bedenken, ob die Befragung aufgrund der Anzahl und der Auswahl der Befragten sowie des Befragungszeitraums zu einem repräsentativen Meinungsbild kommt.</p>		
Realisierungsbedingungen/-hinweise:		
<ul style="list-style-type: none"> ■ Erarbeitung eines Befragungskonzeptes (Welche Themen sollen wann durch wen und wie befragt werden?) ■ Entwicklung von Fragebögen 		
Realisierungszeitraum:		
<input type="checkbox"/> kurzfristig (bis Ende 2015) <input type="checkbox"/> mittelfristig (bis Ende 2016) <input checked="" type="checkbox"/> langfristig		

Für die Umsetzung zuständig:

- Federführung beim Fachbereich 200

Haushaltswirtschaftliche und sonstige Auswirkungen:

- Verbesserung der informatorischen Grundlagen
- Imagegewinn beim Bürger

2.6.7 Standort- und Raumsituation

Eine Stadtverwaltung mit einer ausgeprägten Dienstleistungs-/Serviceorientierung zeichnet sich durch eine gute Erreichbarkeit für (motorisierte und nicht-motorisierte) Besucher und eine besucherfreundliche Gestaltung der Bereiche mit Publikumsverkehr aus (Eingangsbereich, Flure, Wartezone, Geschäftsräume) aus. Einige Hinweise hierzu haben wir bereits im Kapitel gegeben.

Insgesamt ist zu konstatieren, dass die Standortsituation und die räumlichen Rahmenbedingungen der Stadtverwaltung aus der Besucherperspektive gut sind (Barrierefreiheit, Erreichbarkeit, Orientierung) und diesbezüglich kein großer Handlungsbedarf besteht.

2.6.8 Neubürger-Information

Etliche Kommunen halten für Neubürger eine Informationsbroschüre bereit. In diesem Kontext folgende Information des Fachbereichs 400:

„Informationen für Neubürger können wir aus dem Netz über unsere Kappeln-Seite anbieten. Dies bietet den Vorteil der ständigen Aktualität mit einem geringstmöglichen Arbeitsaufwand und wird -nach unseren Erfahrungen- auch gerne genutzt.

Eine Broschüre für neu zugewanderte Mitbürgerinnen und Mitbürger in Printform hatten wir auch schon einmal vor etlichen Jahren; sie war sehr schön anzusehen, verlor aber an Bedeutung, weil die Informationen sehr schnell nicht mehr up to date waren. Viele Orientierungshilfen in Form von Flyern oder Broschüren werden von den Institutionen, Vereinen und Selbsthilfegruppen zur Verfügung gestellt und liegen bei uns in der Infothek zum Mitnehmen bereit, was auch gerne genutzt wird. Allein kommerzielle Werbeflyer nehmen wir nicht zur Auslegung an.“

Dem Fachbereich 400 ist insofern zuzustimmen, dass etliche Informationen in den herkömmlichen „Bürgerinformationsbroschüren“ nach einer gewissen Zeit nicht mehr aktuell sind. Dennoch sollte zumindest auf der Homepage der Stadt Informationen für Neubürger gegeben werden, die bei Bedarf auch ohne großen Aufwand aktualisiert werden können.

Beispielsweise bietet die Gemeinde Glienicke / Nordbahn auf ihrer Homepage unter dem Informationen für Neubürger“ <http://www.glienicke.eu/bauen-wirtschaft/informationen-fuer-neubuerger/> einen Neubürger-Flyer an. Der Flyer beinhaltet eine Übersicht über die wichtigsten Satzungen, Einrichtungen, Verkehrsanbindungen und Kontaktdaten.

Anbei ein „Gute-Praxis-Beispiel“ von der Homepage der Großen Kreisstadt Crimmitschau (Sachsen).

Crimmitschau erleben“ mit dem Willkommen-Ticket



Als Willkommensgruß der Stadt erhält jeder Neubürger bei der Anmeldung im Einwohnermeldeamt eine Mappe mit aktuellen Informationen über Crimmitschau. Darin enthalten ist außerdem ein Gutschein pro Familienmitglied für die Ausstellung eines „**Willkommen-Tickets**“. Wer diesen Gutschein einlöst hat den Vorteil, die städtischen Kultur-, Sport- und Freizeiteinrichtungen ein Jahr lang jeweils zum halben Eintrittspreis besuchen zu können. Dazu gehören das **Sahnbad**, das **Freizeit- und Erlebnisbad Mannichswalde**, das **Kunsteisstadion** sowie städtische Veranstaltungen im **Theater**. Die **Stadtbibliothek** kann sogar ein Jahr lang kostenlos genutzt werden.

Lernen Sie die attraktiven Freizeitangebote unserer Stadt kennen! Wir freuen uns auf Ihren Besuch und wünschen Ihnen viel Vergnügen!

Im Zuge einer grundlegenden Überarbeitung des Internetauftritts der Stadt sollte auch dieser Aspekt, d.h. die Ansprache von Interessenten und Neubürgern, berücksichtigt werden.

2.6.9 Fazit zur Dienstleistungs-/Serviceorientierung der Stadtverwaltung

Die Stadtverwaltung hat den Anspruch, ein „bürgernahes Dienstleistungszentrum“ zu sein. Aufgrund der diversen Gespräche, der Auswertung etlicher Unterlagen und der Inaugenscheinnahme der räumlichen Verhältnisse hat OMP den Eindruck gewonnen, dass die Stadtverwaltung

- hinsichtlich etlicher relevanten Kriterien und Merkmale gut oder befriedigend aufgestellt ist,
- gleichwohl einige Verbesserungsmöglichkeiten bestehen.

Vor diesem Hintergrund wird empfohlen, die Dienstleistungs-/Serviceorientierung im Rahmen der finanziellen Möglichkeiten gezielt weiter zu entwickeln.

2.7 Analyse der Informationstechnik

■ Ausgangssituation

Der Aufbau einer leistungsstarken, bürger-, service- und dienstleistungsorientierten Verwaltung setzt eine effektive und effiziente IT-Organisation, Ausstattung und Struktur voraus. Ein IT-gestütztes Verwaltungshandeln gehört heute zur Normalität. Geschäftsprozesse werden über die Informations- und Kommunikationstechnik miteinander verknüpft. Standen vor einigen Jahren noch die Vernetzung der Computer und der Aufbau von Datenbanken im Vordergrund, so sind inzwischen vermehrt Aktivitäten im Bereich des E-Government⁹ vorzufinden. Damit verbunden ist die notwendige Modernisierung der Verwaltung. Insbesondere „online-fähige“ und medienbruchfreie interne Verwaltungsabläufe sind Merkmale eines effektiven E-Government.

Für einen effizienten Einsatz von Hard- und Software ist eine homogene IT-Landschaft Voraussetzung. Sie erleichtert die Administration und verringert den dafür notwendigen zeitlichen Aufwand, unabhängig davon, ob Dritte die allgemeine Betreuung von Hard- und Software übernehmen oder entsprechende Zeiten in der Verwaltung vorgehalten werden.

Vor diesem Hintergrund ist die Hardware-Ausstattung zu sehen, die sich gemäß einer Aufstellung der Stadtverwaltung wie folgt darstellt:

• Standard-Arbeitsplatz PC

45 Arbeitsplätze (+ 7 PC für Auszubildende, Hausmeister, Gleichstellungsbeauftragte) sind mit folgendem Grundsystem ausgestattet

Terra PC Prozessor:	Intel Core i3 3,3 GHz	(Core2Duo) (2,4 GHz)
Speicher:	4 GB RAM	(2 GB RAM)
Festplatte:	120 GB SSD	(60 GB SATA)
Betriebssystem:	Windows 7 Professional	(Windows 7 Professional)
Office:	Microsoft Office 2010 Professional (Dito)	
Mailsystem:	David fx	(Dito)

⁹ Unter Electronic Government versteht man die Vereinfachung und Durchführung von Prozessen zur Information, Kommunikation und Transaktion innerhalb und zwischen staatlichen, kommunalen und sonstigen behördlichen Institutionen sowie zwischen diesen Institutionen und Bürgern bzw. Unternehmen durch den Einsatz von digitalen Informations- und Kommunikationstechniken.

Virenschutz:	F-Secure Client Security (Dito)	
Telefonsoftware (CTI):	Aastra Business CTI	
Monitore:	21" bis 22"	19"

Server und zentrale Systeme

- 3 Microsoft Hyper-V Server (Windows 2008 R2)
 - o 9 Virtuelle Server Windows 2008 R2
 - Fileserver
 - Anwendungsserver
 - Datenbankserver
 - Oracle 11g, MS SQL Express, Progress 10
 - o 1 Virtueller Server Windows 2003
 - o 2 Virtuelle Linux-Server
 - o 1 Virtueller Server Windows 2008 R2 für Remotedesktop-Anwendungen
(Zugriff H+H Finanzwesen für das Sekretariat Klaus-Harms-Schule)
- 1 Windows Server 2008 R2 (E-Mail und Datensicherung)
- Sophos Appliance Firewall
- Aastra OpenCom 1000 Telefonanlage

Hinsichtlich der eingesetzten Fachanwendungen und der Verfahrensverwaltung stellt sich die Ist-Situation wie folgt dar:

Eingesetzte Fachanwendungen	Verfahrensverwaltung
OK.EWO (Einwohnermeldeverfahren)	Fr. Bartels / Systemkoordinator
Migewa (Gewerbewesen)	Fr. Nehmdahl
AutiSta (Standesamtsverfahren)	Rechenzentrum Dataport über Citrix
H+H (Finanzwesen)	Fr. Luszczak / Hr. Luth
BoTime (Zeiterfassung)	Systemkoordinator
CCDMS (Dokumentenmanagement)	Hr. Luth / Systemkoordinator
Session (Sitzungsdienst)	Systemkoordinator
SFirm (Online Banking)	Hr. Hinz
AdressPlus (Adress-Management)	Systemkoordinator
Kopers (Personalabrechnung)	Dataport Webanwendung
OWI21 (Ordnungswidrigkeiten)	Dataport Webanwendung
eAntrag (Rentenantragsbearbeitung)	Systemkoordinator
MapSolution (Geo Datenserver)	Kreis SL-FL

PC-Formular Vergabe	
Euro-Fibu (Finanzbuchhaltung Eigenbetrieb)	Hr. Exner (Datenbank: Systemkoordinator)

■ Analyse und Empfehlungen

Die Hard- und Softwareausstattung sowie die IT-Organisation werden im Folgenden einer summarischen Betrachtung unterzogen.

2.7.1 Strategische Planung der Information

Die Informationstechnik mit ihren vielfältigen Anwendungsmöglichkeiten ist nach wie vor durch Neuerungen geprägt, auf die sich jede Organisation und somit auch die Stadt Kappeln zeitnah einstellen muss.

Als das „zentrale Nervensystem“ des gesamten Verwaltungsbetriebs hat die IT für jede Kommunalverwaltung elementare Bedeutung. Der hohe Durchdringungsgrad von IT in allen Verwaltungsabläufen erfordert, dass die Verwaltungsleitung eine Orientierung vorgibt, an der das IT-Leistungsportfolio ausgerichtet werden kann. Die Festlegung von einem IT-Handlungsrahmen sowie die Definition von Maßstäben durch eine IT-Strategie ist mithin ein enorm wichtiger Teil der Steuerungsverantwortung der Verwaltungsleitung. Diese Verantwortung darf nicht alleine dem IT-Systemkoordinator überlassen werden, wenngleich nicht verkannt werden darf, dass die informationstechnische Entwicklung immer komplizierter und somit das Fachwissen immer spezialisierter geworden ist. Dies stellt vor allem für kleine Kommunalverwaltungen eine Herausforderung dar. Die Lösung besteht darin, dass man sich entweder externe Expertise einkauft oder mit anderen kommunalen Gebietskörperschaften kooperiert, um fachlich immer auf einem guten Stand zu bleiben.

Die oberste Zielstellung für den Einsatz moderner Informations- und Kommunikationstechnologie in der Stadtverwaltung muss es sein, die Prozessausrichtung der Verwaltung zu einem modernen Dienstleistungsunternehmen zu unterstützen, dabei gleichzeitig die Kosten für die Dienstleistungen zu reduzieren und den Service für Bürgerinnen und Bürger und Wirtschaftsunternehmen sowie die Zusammenarbeit mit anderen Behörden zu verbessern.

Lt. Auskunft des IT-Systemkoordinators befindet sich die Hardware in der Kernverwaltung insgesamt auf einem guten Stand. Die Arbeitsplatz-PC wurden demnach vor zwei Jahren komplett erneuert. In diesem Zuge wurden auch Monitore mit einem Alter > 5 Jahre ersetzt. Die Server laufen im sechsten Jahr. Aufgrund ausreichenden Performance und angewandter Servervirtualisierung sind wir vom 5-Jahres-Zyklus (Garantiezeit) abgewichen.

Ein effektiver und effizienter Ressourceneinsatz erfordert eine kontinuierliche Bestandsaufnahme und Bedarfsanalyse. Hierbei geht es nicht nur um die Hardware, sondern auch um die Weiterentwicklung der IT-Nutzung im Sinne eines strategischen Ziel- und Entwicklungskonzeptes. Allerdings gibt es für die Stadtverwaltung bislang kein detailliertes Informations-

technikkonzept. Wir empfehlen die Erstellung und regelmäßige Fortschreibung eines Informationstechnikkonzeptes, um sowohl die inhaltliche als auch die rein technische Entwicklung unter Einbeziehung der Kosten zu steuern. Wichtige Aspekte sind u. a. das Dokumentenmanagement (digitale Aktenführung), die informationstechnische Unterstützung der Gremien sowie der Themenkomplex E-Government. Hierzu wird folgender Vorschlag unterbreitet:

Vorschlag Nr.	27	Handlungsfeld: Management / Steuerung der Verwaltung
Kurzbezeichnung des Vorschlags	Strategische Planung bzw. Informationstechnik-Konzept erstellen!	
Begründung/Erläuterung:		
<p>Als das „zentrale Nervensystem“ des gesamten Verwaltungsbetriebs hat die IT für jede Kommunalverwaltung elementare Bedeutung. Der hohe Durchdringungsgrad von IT in allen Verwaltungsabläufen erfordert, dass die Verwaltungsleitung eine Orientierung vorgibt, an der das IT-Leistungssportfolio ausgerichtet werden kann. Ein effektiver und effizienter Ressourceneinsatz erfordert eine kontinuierliche Bestandsaufnahme und Bedarfsanalyse. Wir empfehlen folglich die Erstellung und regelmäßige Fortschreibung eines Informationstechnikkonzeptes, um sowohl die inhaltliche als auch die rein technische Entwicklung unter Einbeziehung der Kosten zu steuern. Wichtige Aspekte sind u. a. das Dokumentenmanagement (digitale Aktenführung), die informationstechnische Unterstützung der Gremien sowie der Themenkomplex E-Government.</p> <p>Ein umfassendes Informationstechnikkonzept sollte sich insbesondere auf folgende Themenkreise erstrecken:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ IT-Strategie, ▪ IT-Sicherheit, ▪ Lizenzmanagement, ▪ Störungsmanagement und ▪ Kapazitäts-/Verfügbarkeitsmanagement. <p>Unter Berücksichtigung des erfahrungsgemäß ca. 3 - 5jährigen Innovationszyklusses im IT-Bereich – sollten die erforderlichen Investitionen beziffert werden, um Planungssicherheit für diese Investitionen zu erhalten. Alte, nicht mehr hinreichend leistungsfähige Geräte sollten rechtzeitig ausgetauscht werden, um Probleme bei neueren Anwendungen zu vermeiden.</p>		
Realisierungsbedingungen/-hinweise:		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Erarbeitung eines fundierten Konzeptes unter Beteiligung der Anwender ▪ mehrjähriger Stufenplan für die bedarfsgerechte Erneuerung der Hard- und Software 		

Realisierungszeitraum: <input type="checkbox"/> kurzfristig (bis Ende 2015) <input checked="" type="checkbox"/> mittelfristig (bis Ende 2016) <input type="checkbox"/> Fortschreibung im 3 - 5 Jahre Rhythmus
Für die Umsetzung zuständig: <ul style="list-style-type: none"> ■ Fachbereich 200 Interne Dienste
Haushaltswirtschaftliche und sonstige Auswirkungen: <ul style="list-style-type: none"> ■ Systematische Planung und Weiterentwicklung der IT-Technik und damit Sicherung der Leistungsfähigkeit und Wirtschaftlichkeit der Verwaltung ■ Ggf. Kosten für die externe Erstellung eines Technikkonzeptes

Grundsätzlich sollte auch der „IT-Ressourcenverbrauch“ erfasst und anhand von Kennzahlen ausgewertet werden. Wichtige Kennzahlen sind diesbezüglich der Anteil der Gesamtkosten für die IT-Aufgabenwahrnehmung an ordentlichen Aufwendungen und die Gesamtkosten IT-Aufgabenwahrnehmung je Arbeitsplatz mit IT-Ausstattung.

Diesbezüglich sind auch die durch den IT-Einsatz verursachten Energieverbräuche und -kosten von Bedeutung. „Green-IT“ sollte als wichtiger ökologischer Ansatz und als Möglichkeit der verbesserten Effizienz im Energiebereich durchgehend Bestandteil bei allen Projekten und Vorhaben des IT-Konzepts berücksichtigt werden. Unter „Green IT“ wird der Einsatz von energieeffizienten IT-Geräten in der IT-Infrastruktur verstanden. Hierdurch können möglicherweise im signifikanten Umfang Stromkosten verringert werden. Bei der Beschaffung von IT-Geräten sollten deshalb Energieeffizienzkriterien neben funktionalen Aspekten, Wirtschaftlichkeits- und Sicherheitsaspekten eine Rolle spielen.

Nach Auskunft des IT-Systemkoordinators wird der Ansatz „Green-IT“ in Kappeln bereits praktiziert. Zitat: *„Schon seit Jahren achten wir bei der IT-Beschaffung auf die Einhaltung der zum Beschaffungszeitpunkt gültigen Anforderungen der Green-IT. Dieses gilt auch für die Beschaffung von Arbeitsplatzdruckern. Hier haben wir uns seit zwei Jahren für Tintenstrahldrucker entschieden, da diese im Vergleich mit Laserdruckern u.a. deutlich weniger Energie verbrauchen.“* Hierüber sollte im Rahmen des von OMP grundsätzlich empfohlenen Berichtswesens eingegangen werden, und zwar möglichst unter Verwendung von absoluten und relativen Verbrauchszahlen sowie von energiebezogenen Kennzahlen. Diesbezüglich gibt es eine Schnittstelle zur Aufgabe „Energiemanagement“, auf die wir im Kapitel 3.5 Fachbereich 600 Bauverwaltung näher eingehen werden.

Unter dem Gesichtspunkt eines wirtschaftlichen Verwaltungshandelns sind bei Bedarf bezüglich des IT-Einsatzes Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen durchzuführen. Die Kommunen können sich dabei an der „Empfehlung zur Durchführung von Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen beim Einsatz der IT in der Bundesverwaltung“ orientieren, die von der Koordinierungs-

und Beratungsstelle der Bundesregierung für Informationstechnik in der Bundesverwaltung (KBSt) bereitgestellt wurde.

Zu beachten ist ferner der Technologietrend bezüglich des Zusammenwachsens der unterschiedlichen Netze für Daten, Sprache und Gebäudeleittechnik. Dieser Trend muss im Informationstechnikkonzept seinen Niederschlag finden.

2.7.2 Aspekte des E-Government

E-Government ist bereits seit einigen Jahren auch ein Thema in der Kommunalverwaltung. Mit dem am 1. August 2013 in Kraft getretenen E-Government-Gesetz des Bundes (EGovG) wurden – so das Bundesministerium des Innern auf seiner Homepage – *„entscheidende rechtliche Voraussetzungen für ein breites Angebot elektronischer Dienstleistungen der Verwaltung geschaffen. Wesentliches Ziel des Gesetzes ist es, auf allen staatlichen Ebenen nutzerfreundliche, effiziente und medienbruchfreie elektronische Verwaltungsverfahren bereitzustellen.*

Da ein Großteil der Verwaltungskontakte der Bürgerinnen und Bürger auf die Kommunalverwaltung entfällt, ist der Einsatz von E-Government auf kommunaler Ebene besonders bedeutsam. Die im EGovG festgeschriebenen Mindestanforderungen - zum Beispiel die Annahme elektronischer Dokumente oder die Einrichtung elektronischer Bezahlungsmöglichkeiten - hat ein Großteil der Kommunen bereits erfüllt. Bürgerinnen und Bürger erwarten aber mehr. Sie wollen einen schnellen und einfachen, nicht orts- oder zeitgebundenen Zugang zur Verwaltung und eine rasche Erledigung ihrer Anliegen.

Um die Potenziale des Einsatzes von E-Government-Lösungen auf kommunaler Ebene aufzuzeigen, hat das Bundesministerium des Innern gemeinsam mit den kommunalen Spitzenverbänden (Deutscher Städtetag, Deutscher Städte- und Gemeindebund, Deutscher Landkreistag) das Projekt "Modellkommune E-Government" initiiert.

Der erste Bewerbungsauftrag erfolgte Ende Oktober 2013. Aus den 44 eingereichten Bewerbungen wählte eine Jury aus Vertretern der Kommunalen Spitzenverbände, des Bundesministeriums des Innern sowie unabhängigen Experten drei Kommunen aus. Die Gewinnerkommunen - die Städte Düren und Gütersloh sowie den Kreis Cochem-Zell - werden mit je 100.000 Euro bei der Konzipierung und Umsetzung von E-Government-Anwendungen unterstützt.

In der zweiten Bewerbungsrunde bis Ende Juli 2014 wurden 31 Projektvorschläge für eine Teilnahme eingereicht. Auf der Grundlage eines Bewerberrankings anhand gewichteter Bewertungskriterien haben die kommunalen Spitzenverbände und das Bundesministerium des Innern die Städte Halle, Ibbenbüren und Norderstedt sowie den Heidekreis und den Ortenaukreis ausgewählt. Um den E-Government-Ansatz des Projektes auf eine breitere Basis zu stellen, werden diese fünf Modellkommunen mit jeweils 60.000 € gefördert.

Die acht Modellkommunen werden vernetzt und eng kooperieren und Erfahrungswerte und Erkenntnisse auch anderen Kommunen zur Verfügung stellen.“

OMP empfiehlt der Stadtverwaltung Kappeln, die Erwartungswerte und Erkenntnisse aus dem Modellprojekt zu verfolgen und bei Bedarf auf die eigenen Verhältnisse zu implementieren.

Das Thema E-Government ist vielfältig und kann im Rahmen dieser Organisationsuntersuchung nicht erschöpfend behandelt werden. Wir beschränken uns daher darauf, anknüpfend an die Ausführungen im Kapitel 2.7 Analyse der Dienstleistungs- / Serviceorientierung folgende Anregungen und Empfehlungen zur Weiterentwicklung des E-Government-Ansatzes für die Stadtverwaltung Kappeln zu geben:

- **Internetauftritt:**

Der Internetauftritt ist ein Aushängeschild des kommunalen E-Government und eine Visitenkarte der Stadtverwaltung. Er ist zugleich – wie unter Ziffer 2.7 dargelegt – ein wichtiges Merkmal der Dienstleistungs-/Serviceorientierung. Auf der Homepage der Stadt Kappeln finden sich etliche Informationen. Beispielsweise können über den Menüpunkt „Was erledige ich wo?“ und den Zuständigkeitsfinder Leistungsbeschreibungen, Zuständigkeiten, Rechtsgrundlagen und Formulare abgerufen werden. Hilfreich für den Interessenten wäre allerdings eine stärkere Ausrichtung nach Lebenslagen (z. B. Familie, Rente, Bauen). Das Informationsangebot und die Struktur sollten nach Möglichkeit weiterentwickelt werden. Hierbei ist darauf zu achten, dass die Angebote auch Menschen mit Behinderungen möglichst barrierefrei zugänglich und nutzbar sind.

- **Formular- und Vorlagenservice:**

Formulare und Vorlagen sind ein strukturbildendes Instrument des Verwaltungshandelns. Ein Formularserver sollte externe und interne Formulare sowie Vorlagen sowohl an die Mitarbeiter der Organisation als auch an Dritte ausliefern.

Die Stadtverwaltung bietet bereits einige Formulare auf ihrer Homepage an, jedoch kann und sollte das Angebot noch ausgeweitet werden. Die einzelnen Fachbereiche sollten prüfen, für welche Aufgabengebiete sie den Formularservice für den Bürger, Gewerbetreibende und andere Adressaten des Verwaltungshandelns noch verbessern können.

- **E-payment:**

Im Zuge der Umsetzung des E-Government-Gesetzes soll auch das Bezahlen in der Verwaltung schrittweise auf elektronische Verfahren umgestellt werden. Das soll Ressourcen sparen und die Effizienz bei Verwaltungsvorgängen steigern. In einigen Aufgabengebieten werden von den Klienten / Besuchern der Stadtverwaltung Gebühren erhoben (vor allem Pass- und Meldewesen, Personenstandswesen), die vor Ort zu entrichten sind. Grundsätzlich ist der unbare Zahlungsverkehr möglich und die Regel, d.h. die Zahlung per Ec-Karte. Allerdings ist das Verfahren für alle Beteiligten etwas umständlich, weil es die hierfür erforderli-

chen Kartenlesegeräte nicht an den jeweiligen Arbeitsplätzen gibt. D. h., dass der Besucher mit dem Sachbearbeiter jeweils zum einziges „Sales of point“ gehen muss, um dort den elektronischen Bezahlvorgang zu realisieren.

In einer aktuellen Umfrage evaluiert die Initiative GeldKarte derzeit zusammen mit dem Deutschen Städte- und Gemeindebund (DStGB) das elektronische Bezahlen in Kommunalverwaltungen. Lt. Mitteilung der Initiative sind Erfahrungen, Einschätzungen und Präferenzen von Verantwortlichen in den Kommunen zum Thema gefragt, um so Rückschlüsse für geeignete Zukunftsmodelle zu erhalten. In der Umfrage werden sowohl das Bezahlverhalten in der Verwaltung, als auch mögliche Einsatzbereiche elektronischer Bezahlssysteme im kommunalen Raum und künftige Bezahlmodelle evaluiert. Teilnehmer erhalten nach beendeter Umfrage eine Management Summary. Diese soll wertvolle Erkenntnisse zur bargeldlosen Ausrichtung der Kommune und dem damit einhergehenden Effizienzgewinn liefern. OMP empfiehlt der Stadt Kappeln, eine Beteiligung an der Umfrage zu prüfen.

- Bürgerterminals:

Das Bürgerterminal ist dem Grunde nach ein PC mit Tastatur, Kartenleser, Drucker und Touchscreen in einem vor Vandalismus geschützten soliden Metallgehäuse. Durch den eingebauten Drucker ist ein Rückkanal in das Gerät integriert, somit kann nach erfolgreicher Transaktion ein Bescheid ausgedruckt werden.

Lt. Projektbericht „Zentrale eID-Struktur und eID-Prozesse für Schleswig-Holstein (eID-in-SH)“ der Staatskanzlei Schleswig-Holstein“ sind aus kommunaler Sicht folgende Einsatzszenarien interessant:

- *„im BürgerServiceCenter: Bürgerinnen und Bürger können durch die Nutzung des Bürgerterminals lange Wartezeiten in den Ämtern vermeiden, indem sie Verwaltungsdienstleistungen selbständig initiieren und durchführen.*
- *in Einkaufszentren, Schalterhallen der Banken und Sparkassen etc.: Als Flächenland ist Schleswig-Holstein mit mehr als 1.100 Gemeinden vergleichsweise kleinteilig aufgestellt. Laut dem Statistischen Amt für Hamburg und Schleswig-Holstein waren zwar 89% der Haushalte 2013 mit einem PC ausgestattet, knapp 82% verfügten über einen Internetanschluss; kaum ein Haushalt dürfte hingegen mit einem Kartenlesegerät ausgestattet sein. Durch den integrierten Kartenleser können Bürgerterminals somit eine Vielzahl an Verwaltungsleistungen abbilden und eignen sich neben mobilen Bürgerbüros insbesondere auch im ländlichen Bereich hervorragend dazu, Verwaltung näher an den Bürger heranzubringen („die Daten sollen laufen, nicht die Bürger“).*

Aus OMP-Sicht dürfte zumindest mittelfristig der Einsatz in Einkaufshallen etc. in den kleinen Fusionsgemeinden von Interesse sein. Die Stadtverwaltung sollte daher die Entwicklung des Projektes aufmerksam verfolgen und bei Bedarf auf die örtlichen Verhältnisse implementieren.

- **De-Mail und Online-Funktion des Personalausweises:**

Das Bundesministerium des Innern strebt daher eine bundesweite Verbreitung von De-Mail und Online-Funktion des Personalausweises an und unterstützt deren Einführung in Behörden des Bundes, der Länder und der Kommunen u.a. seit Mitte 2012 im Rahmen einer E-Government-Initiative. Die Initiative richtet sich an Behörden, die Anwendungen für De-Mail und die Online-Funktion des Personalausweises planen, entwickeln oder bereits entwickelt haben.

Die Ziele der Initiative werden wie folgt beschrieben: „Mit De-Mail und der Online-Funktion des Personalausweises können Behörden im E-Government deutlich mehr Dienstleistungen in höherer Qualität und ohne Medienbruch anbieten und damit den Erwartungen der Bevölkerung an eine zeitgemäß agierende öffentliche Verwaltung entsprechen. Zugleich können die Behörden ihre eigenen Prozesskosten mit der konsequent elektronischen Abwicklung signifikant senken. Die Verwaltungsprozesse werden – auch für den Bürger spürbar – vereinfacht und beschleunigt.“¹⁰

Das Land Schleswig-Holstein plant in enger Abstimmung mit den Kommunalen Landesverbänden, dem Kommunalen Forum für Informationstechnik sowie interessierten Kommunalverwaltungen im Rahmen des Projektes „eID-in-SH“ den Aufbau eines landesweiten zentralen eID-Service für den Personalausweis mit Online-Ausweisfunktion und den elektronischen Aufenthaltstitel. Durch die Nutzung des geplanten eID-Services können künftig Verwaltungsverfahren online medienbruchfrei angeboten werden und das Portfolio insbesondere auch auf Prozesse ausgeweitet werden, die ein hohes Vertrauensniveau erfordern

Die zentrale eID-Infrastruktur soll dauerhaft als ein Element der E-Government-Infrastruktur Land und Kommunen zur Verfügung gestellt werden. Bereits vorhandene E-Government-Prozesse sollen insbesondere um solche erweitert werden, die der Schriftform bedürfen. Bei der Bereitstellung des zentralen eID-Service steht für die Landesverwaltung Schleswig-Holstein die Mandantenfähigkeit im Vordergrund. Die Nutzung der eID-Infrastruktur soll über kommunale Verwaltungsportale oder über den Schleswig-Holstein-Mandanten des gemeinsam mit Hamburg betriebenen Government Gateways (SHGW) sowie über Bürgerterminals ermöglicht werden.

Im Anschluss an die Realisierung der zentralen eID-Infrastruktur ist die Anbindung erster Kommunalverwaltungen an die zentralen eID-Services des Landes Schleswig-Holstein sowie die Bereitstellung von Verwaltungsprozessen über Bürgerterminals in den einzelnen Behör-

¹⁰ Im ersten Jahr der E-Government-Initiative erarbeiteten 31 Kooperationspartner 49 neue Anwendungen für De-Mail und die Online-Ausweisfunktion. 13 neue Anwendungsmöglichkeiten für die Online-Ausweisfunktion sind bereits online. Drei teilnehmende Behörden haben ihre Zugänge für De-Mail eröffnet. Weitere von der E-Government-Initiative unterstützte Vorhaben werden in nächster Zeit De-Mail bzw. die Online-Ausweisfunktion in ihre E-Government-Angebote integriert haben. Die Initiative wird fortgesetzt.

den geplant. Bei den Pilotkommunen handelt es sich um die Stadt Flensburg, das Amt Hohe Elbgeest, die Stadt Husum, die Stadt Norderstedt und den Kreis Dithmarschen.

Fazit zum E-Government

Die vorstehenden skizzenhaften Ausführungen machen deutlich, dass der Ausbau des E-Government weiter voranschreitet und die Nutzungsmöglichkeiten für die Kommunalverwaltungen bei weitem noch nicht ausgeschöpft sind. Unsere Empfehlungen hierzu sind in dem folgenden Vorschlagsblatt verdichtet:

Vorschlag Nr.	28	Handlungsfeld: Informationstechnik
Kurzbezeichnung des Vorschlags	Informationstechnisches Angebot im Sinne des E-Government ausbauen!	
Begründung/Erläuterung:		
<p>„E-Government“, d. h. die Vereinfachung und Durchführung von Prozessen zur Information, Kommunikation und Transaktion innerhalb und zwischen staatlichen, kommunalen und sonstigen behördlichen Institutionen sowie zwischen diesen Institutionen und Bürgern bzw. Unternehmen durch den Einsatz von digitalen Informations- und Kommunikationstechniken wird weiter an Bedeutung gewinnen. Es bestehen auf allen Ebenen Initiativen zur weiteren Entwicklung. Beispielsweise verfolgt das Gesetz zur Förderung der elektronischen Verwaltung sowie zur Änderung weiterer Vorschriften (E-Government-Gesetz) das Ziel, die elektronische Kommunikation mit der Verwaltung zu erleichtern und Bund, Ländern und Kommunen zu ermöglichen, einfachere, nutzerfreundlichere und effizientere elektronische Verwaltungsdienste anzubieten.</p> <p>Die Stadtverwaltung Kappeln sollte die Entwicklung aufmerksam verfolgen und bei passender Gelegenheit die Anwendungsbereiche erweitern. Hierzu bedarf es eines Konzeptes, das u. a. folgende Elemente des E-Government behandelt:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ E-payment ▪ Online-Formularservice ▪ De-Mail ▪ Online-Funktion des Personalausweises 		
Realisierungsbedingungen/-hinweise:		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Informationstechnikkonzept 		
Realisierungszeitraum:		
<input type="checkbox"/> kurzfristig (bis Ende 2015) <input checked="" type="checkbox"/> mittelfristig (bis Ende 2016) <input type="checkbox"/> langfristig		

Für die Umsetzung zuständig:

- FB 200 Interne Dienste

Haushaltswirtschaftliche und sonstige Auswirkungen:

- Derzeit nicht quantifizierbare Kosten für Investitionen in die informationstechnische Infrastruktur
- Steigerung der Dienstleistungs-/Servicequalität
- Vereinfachung von Verwaltungsabläufen

2.7.3 Ausbau der elektronischen Vorgangsbearbeitung

Vorgangsbearbeitung ist die Grundlage jeder behördlichen Tätigkeit und wird von den Sachbearbeiterinnen und Sachbearbeitern einer Behörde ausgeführt. Gleichzeitig wird das dazu gehörige Schriftgut verwaltet.

In der Stadtverwaltung Kappeln werden bereits zahlreiche Vorgänge elektronisch unterstützt. Bei der elektronischen Vorgangsbearbeitung (eVB) [vereinfachte Definition] erfolgt die Vorgangsbearbeitung durchgängig computergestützt. Auf den Umgang mit Papier bzw. anderen nicht-elektronischen Medien wird dabei während der Bearbeitung verzichtet. Auf dem Weg dorthin gibt es unterschiedliche Ausprägungen der Vorgangsbearbeitung mit elektronischer Akte.

Vermehrt wird per Gesetzgebung die Art und Weise der Bereitstellung der Verwaltungsprodukte mittels IT-Produkten vorgeschrieben wie der Neue Personalausweis seit 01.11.2010, der elektronische Aufenthaltstitel zum 01.09.2011 und das elektronische Personenstandsregister. Dieser Trend wird sich fortsetzen. Auf die jeweiligen Vorhaben muss sich die Stadtverwaltung frühzeitig einstellen, u. a. durch die Bereitstellung der erforderlichen Infrastruktur.

Die elektronische Vorgangsbearbeitung eröffnet viele Möglichkeiten, die Vorgangsbearbeitung zu optimieren (Vermeidung von Fehlern, verbesserte Ergebnisse, beschleunigter Ablauf usw.), sie ist daher ein Gestaltungsansatz im Rahmen der Prozessoptimierung. Sie bietet zusätzliche Chancen, deren Wirkungen durch die Optimierung der papierbasierten Bearbeitung allein nicht erreicht werden können, wie z. B.:

- Ortsunabhängiger Zugriff auf Akten und Dokumente
- Ersatz der Papierakte durch eine elektronische Form (Wegfall von Platz für Aktenarchivierung oder doppelte Vorhaltung von Akten)
- Entlastung des Verwaltungspersonals von Routinetätigkeiten (z.B. Sortieren, Abheften, Aktensuche)

- Möglichkeit zur schnelleren und umfassenden Information über den Bearbeitungsstand sowie zur parallelen Bearbeitung von Vorgängen
- Steigerung der Effizienz des Verwaltungshandelns durch den Abbau von Aufwänden für die Schriftgutverwaltung, Kürzung der Durchlaufzeiten, Minderung von Suchzeiten für elektronische und physische Dokumente usw.)
- Erhöhung der Mobilität der Arbeit (bis hin zum Heim-Telearbeitsplatz)
- Steigerung der Servicequalität durch Beschleunigung der Verwaltungsverfahren

Es sei allerdings dahingestellt, ob sich in naher Zukunft die Vision des papierlosen oder zumindest des papierarmen Büros vollständig realisieren lässt. Hierbei ist auch zu bedenken, dass Papier nach wie vor ein vertrautes und zuverlässiges Medium ist. Auch im Zeitalter zunehmender Durchdringung mit IT sind Abläufe, rechtliche Regelungen, Verhaltensweisen usw. auf das Medium Papier ausgerichtet, obwohl es nicht immer zwingend ist. Ferner ist zu bedenken, dass die weit überwiegende Mehrzahl der heute geltenden rechtlichen Regelungen (Gesetze, Verordnungen usw. und die Rechtsprechung) ist entstanden, als die elektronische Vorgangsbearbeitung nicht aktuell war. Die rechtlichen Regelungen sind daher von Grundgedanken geprägt, die auf dem Umgang mit dem Medium Papier beruhen. Nur wenige Regelungen eröffnen gezielt Möglichkeiten in eine elektronische Richtung.

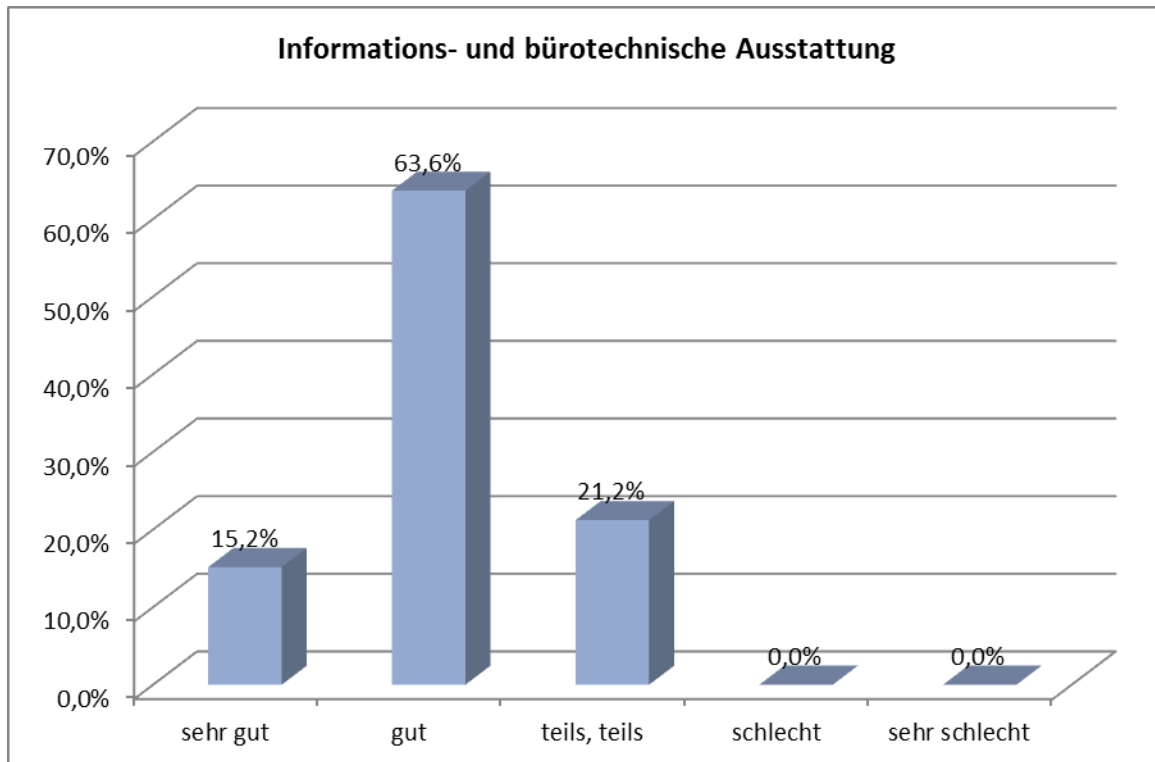
Die Stadt Kappeln kann im Rahmen des rechtlich Zulässigen die Kommunikation mit externen Beteiligten gestalten. Andere Beteiligte wie Behörden (z. B. als Fördermittelgeber) oder Gerichte dagegen haben Anforderungen und Kompetenzen, die die Stadt in ihrer Gestaltungsfreiheit für die Vorgangsbearbeitung einschränken (z. B. die Vorlage einer (Papier-) Akte im Rahmen eines gerichtlichen Verfahrens).

Es ist daher eine wichtige Aufgabe der IT-Verantwortlichen in der Stadtverwaltung, die Chancen, Möglichkeiten, Herausforderungen wie auch die Risiken und Nachteile zu analysieren und hieraus konkrete Handlungsnotwendigkeiten abzuleiten. Hierbei sind ein fachlicher Austausch und eine Kooperation mit Dritten (andere Kommunalverwaltungen, Privatwirtschaft) sinnvoll und im Grunde genommen unverzichtbar.

2.7.4 Zufriedenheit der Mitarbeiter mit der informations- und bürotechnischen Ausstattung

Die Zufriedenheit der Mitarbeiter bzw. Anwender mit der informations- und bürotechnischen Ausstattung ist ein **wichtiger Indikator für deren Qualität und Anwenderfreundlichkeit**. Aus diesem Grunde war dies auch ein Thema der von OMP durchgeführten Mitarbeiterbefragung. Hierzu wurde folgende Frage gestellt: *„Wie beurteilen Sie die Informations- / bürotechnische Ausstattung (Hard- und Software, Kopiertechnik, etc.) der Stadtverwaltung? Die*

Informations- / bürotechnische Ausstattung ist“ Das Befragungsergebnis stellt sich wie folgt dar:



Die informations- und bürotechnische Ausstattung, d.h. die Ausstattung mit PC (Hard- und Software), Druckern, Kopierern und Telefon, bildet eine unverzichtbare Voraussetzung für eine fachlich effektive und wirtschaftliche Aufgabenerledigung. Insofern ist es erfreulich, dass die Ausstattung von 78,8 % der Befragten positiv beurteilt wird und es keine negativen Bewertungen gab. Auch die ergänzenden 18 Statements auf die offene Fragestellung „*Welche Mängel / Probleme gibt es ggf. in der informations- / bürotechnischen Ausstattung? Was kann bzw. sollte verbessert werden?*“ waren unproblematisch. Dies ist ein gutes Ergebnis, weil es eine relativ hohe Zufriedenheit der Anwender widerspiegelt. Gleichwohl ist vor dem Hintergrund der anhaltenden technologischen Entwicklung wichtig, dass durch

- eine systematische Bedarfsanalyse (Stichwort Informationstechnikfeinkonzept) und
- eine bedarfsgerechte Schulung der Technikanwender

die vielfältigen Anwendungsmöglichkeiten auch künftig gefördert und optimal genutzt werden.

2.7.5 Dokumentation von IT-Grundlagen

In Anbetracht der Bedeutung der Informationstechnik als „zentrales Nervensystem“ des gesamten Verwaltungsbetriebs ist auf eine umfassende und sichere Dokumentation der relevanten IT-Grundlagen zu achten. Hierzu gehören nicht zuletzt auch kompakte Übersichten zur Ausstattung mit Hard- und Software und IT-Netzwerkstruktur. Im folgenden Maßnahmenblatt werden die Empfehlungen für die organisatorischen Grundlagen der IT-Dokumentation zusammengefasst:

Vorschlag Nr.	29	Handlungsfeld: Informationstechnik
Kurzbezeichnung des Vorschlags	Grundlagen der informationstechnischen Ausstattung und Nutzung dokumentieren!	
Begründung/Erläuterung:		
<p>In Anbetracht der Bedeutung der Informationstechnik als „zentrales Nervensystem“ des gesamten Verwaltungsbetriebs ist auf eine umfassende und sichere Dokumentation der relevanten IT-Grundlagen zu achten. Die vollständige IT-Dokumentation der IT-Infrastruktur umfasst sowohl technische als auch administrative bzw. organisatorische Aspekte. Hierzu gehören insbesondere:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ IT-Organisation (Bereiche, Teams, Verantwortlichkeiten, Stellenbeschreibungen, Mitarbeiter) ▪ IT-Prozesse (Abläufe und Aufgaben ITIL-konform) ▪ IT-Infrastruktur (Gebäude, Räume, Verkabelung, Hardware, Software, Schnittstellen, Berechtigung etc.) ▪ IT-Netzplan (grafische Abbildung) ▪ IT-Dienstleister und -Lieferanten ▪ IT-Verträge und -Versicherungen ▪ IT-Richtlinien und -Leitlinien ▪ IT-Infrastruktur für den Notbetrieb ▪ Schutzbedarf / Datenschutz <p>In diesem Kontext wird zudem angeraten, eine Dienstanweisung oder Dienstvereinbarung zur ordnungsgemäßen Nutzung von Internet und E-Mail zu erstellen.</p>		
Realisierungsbedingungen/-hinweise:		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dokumentationskonzept 		

Realisierungszeitraum: <input checked="" type="checkbox"/> kurzfristig (bis Ende 2015) <input type="checkbox"/> mittelfristig (bis Ende 2016) <input type="checkbox"/> langfristig
Für die Umsetzung zuständig: <ul style="list-style-type: none">■ FB 200 Interne Dienste
Haushaltswirtschaftliche und sonstige Auswirkungen: <ul style="list-style-type: none">■ Gewährleistung eines sicheren und ordnungsgemäßen IT-Betriebes

2.7.6 Schulung der Anwender

Nur durch eine bedarfsgerechte Schulung der Anwender kann die vorhandene Hard- und Software mit ihren vielfältigen Anwendungsmöglichkeiten effektiv genutzt werden. Dadurch lassen sich auch die Zeiten der anwendernahen Benutzerbetreuung deutlich reduzieren.

Neben der Grundschulung geht es dabei um Auffrischungs- und Vertiefungsschulungen. Hierbei ist zu bedenken, dass die Anwender nicht immer wissen, was sie eigentlich wissen und können müssten, und daher ihren Fortbildungs- und Schulungsbedarf nicht hinreichend genau erkennen können. Erfahrungsgemäß sind nicht alle Anwender hinsichtlich Standardsoftware, vor allem zur Nutzung von MS Excel, ausreichend geschult. Daher ist es wichtig, dass durch die IT-Fachleute vor Ort eine Unterstützung bei der Identifizierung von Wissens- und Anwendungslücken gewährleistet ist und entsprechende Erkenntnisse und Anregungen in die IT-bezogene Fortbildungsplanung eingespeist wird. Auch die Anwendungskennnisse in der Präsentationssoftware Powerpoint sollten spezialisiert gefördert werden, weil eine professionelle Präsentation z. B. von Vorträgen und Konzepten in den Gremien oder in der Öffentlichkeit immer mehr an Bedeutung gewinnt.¹¹ In diesem Zusammenhang wird auch auf die grundsätzlichen Ausführungen zur Personalentwicklung und zur Fortbildungsplanung unter Ziffer 2.3 verwiesen.

¹¹ Prädestiniert für eine professionelle Powerpoint-Unterstützung wäre das „Vorzimmer“. Unter der Voraussetzung angemessener Anwendungskennnisse sollten zumindest alle nach „außen“ adressierte Powerpoint-Präsentationen auf ein professionelles Layout geprüft und bei Bedarf „aufgehübscht“ werden (u.a. unter Berücksichtigung des Corporate design der Stadt Kappeln).

2.7.7 Fazit zur informationstechnischen Ausstattung

Eine moderne informationstechnische Ausstattung stellt einen zentralen Erfolgsfaktor für eine leistungsstarke, serviceorientierte und wirtschaftliche Stadtverwaltung. Aufgrund der diversen Gespräche mit den Anwendern und der Auswertung der zur Verfügung gestellten Unterlagen haben wir den Eindruck gewonnen, dass die informationstechnische Ausstattung der Kernverwaltung insgesamt sachgerecht bzw. den derzeitigen Anforderungen entspricht ist.

Da sich die Informationstechnologie ständig entwickelt, ist eine frühzeitige und bedarfsge- rechte Anpassung wichtig. Die oberste Zielstellung für den Einsatz moderner Informations- und Kommunikationstechnologie in der Stadtverwaltung muss es sein, die Prozessausrich- tung der Verwaltung zu einem modernen Dienstleistungsunternehmen zu unterstützen, da- bei gleichzeitig die Kosten für die Dienstleistungen zu reduzieren und den Service für Bürge- rinnen und Bürger und Wirtschaftsunternehmen sowie die Zusammenarbeit mit anderen Behörden zu verbessern. Hierzu bedarf es eines Informationstechnikkonzeptes, das ausge- hend von einer Ist-Analyse den Bedarf mittelfristig feststellt und im Abstand von 3 – 5 Jahren fortgeschrieben wird.

Diesbezüglich wird es insbesondere darum gehen, den e-government-Ansatz und die elekt- ronische Vorgangsbearbeitung (u. a. digitales Dokumentenmanagement) gezielt auszubau- en.

3 Analyse der Fachbereiche

3.1 Fachbereich 100 Büroleitender Beamter

- Ausgangssituation

Der Fachbereich wird vom Büroleitenden Beamten geleitet. Dem Fachbereich 100 sind im Wesentlichen folgende Aufgaben zugeordnet:

- Aufgaben eines Büroleitenden Beamten
- Vorbereitung und Durchführung von Wahlen
- Führung und Verwaltung der städtischen Eigenbetriebe und des Bauhofes
- Sekretariatsaufgaben¹²

Zur Aufgabenerledigung stehen dem Fachbereich insgesamt 2,75 VZÄ zur Verfügung (Untersuchungsbereich ohne nachgeordnete Betriebe und Dienste). Die personelle Ausstattung stellt sich wie folgt dar:

Lfd. Nr.	Vorname, Name	Funktion Arbeitsgebiet	Entgelt- / Besoldungsgruppe	Vollzeitäquivalent (VZÄ)	Ausbildung
100		Büroleitender Beamter Leitung des Fachbereiches	A 13	1,00	
100.1		Sachbearbeiterin Sekretariat	EG6 m.Z.	0,75	
100.2		Sachbearbeiterin Sekretariat	EG 8	0,50	
100.3		Sachbearbeiterin Fibu Eigenbetriebe	EG 8	0,50	
				2,75	

Dem Fachbereich sind zudem noch folgende Stellen zugeordnet:

- 4 Stellen Hafen
- 3 Stellen Wasserwerk
- 19 Stellen Bauhof

¹² Teilweise wird in Kappeln noch der Begriff „Vorzimmer“, der allerdings als nicht zeitgemäß anzusehen ist.

Die Betriebsführung, innere Organisation, Wirtschaftlichkeit, Rechtsform, etc. der Eigenbetriebe und des Bauhofes waren **nicht** Gegenstand dieser Organisationsuntersuchung.

■ Analyse und Handlungsempfehlungen

Die Analyse des Aufgabenbestandes, der Arbeitsorganisation und der personellen Ausstattung führt zu folgenden Feststellungen und Empfehlungen:

3.1.1 Organisation und Aufgabenbestand des Fachbereiches

Gemäß Aufgabenbestandsaufnahme ergibt die Klassifizierung der Aufgaben für den Untersuchungsbereich folgende Verteilung:

Art der Aufgabe (Klassifizierung)	Stellen-Ist (VbE)	Anteil in %
Pflichtige Aufgaben	1,22	44,4
betriebsnotwendige Aufgaben	1,13	41,1
freiwillige Aufgaben	0,40	14,5
Summe	2,75	100,0

Der Fachbereich wird vom Büroleitenden Beamten geleitet. Gemäß der Geschäftsverteilung obliegt ihm u.a. die Verwaltungsleitung nach Maßgabe des Bürgermeisters, die Dienstaufsicht über die Gesamtverwaltung und die Verwaltung- und Ablauforganisation. In der Regel ist damit die unmittelbare Zuständigkeit zumindest für die zentralen Querschnittsaufgabenbereiche Organisation einschl. Informationstechnik, Personal und zentrale Dienste verbunden (Hauptamt, Fachbereich zentrale Steuerung). In der Stadt Schleswig wurden dem Büroleitenden Beamten (und Leiter des Hauptamtes) im 2011 Rahmen einer grundlegenden Strukturreform auch die Zuständigkeit für den Bereich Finanzen (ehemals „Kämmerei“) zugeordnet. Ziel dieser Strukturreform war die Straffung der Aufbau- und Führungsorganisation.

Wie im Kapitel 2.4 begründet, empfiehlt OMP auch der Stadt Kappeln eine Straffung der Aufbau- und Führungsorganisation. Dies bedeutet im Ergebnis dann einen Neuzuschnitt des Fachbereiches. Zu den zentralen Aufgaben gehören auf jeden Fall die Organisationsentwicklung einschl. der Informationstechnik (u. a. E-Government) und die Personalentwicklung.

In diesem Zuge der Neustrukturierung sollte zudem die Zuständigkeit für den Bauhof an den Fachbereich Bauen verlagert werden. Wir verweisen diesbezüglich auf die Ausführungen unter Ziffer 2.4.

3.1.2 Freiwillige Aufgaben

Naturgemäß stehen im Fokus der aufgabenkritischen Analyse zuvörderst die freiwilligen Aufgaben, die gemäß Aufgabenbestandsaufnahme 0,40 Stellen (VZÄ) binden. Hierzu werden folgende Feststellungen und Empfehlungen getroffen:

- Verwaltungsmäßige Bearbeitung und Abwicklung von Alters- und Ehejubiläen
- Mitarbeit bei der Organisation und Abwicklung repräsentativer Veranstaltungen (Heringstage, Ehrenteller, etc.) einschl. Beschaffung und Verwaltung Geschenke für repräsentative Anlässe
- Städtepartnerschaften

Seitens der Stadtverwaltung werden die Städtepartnerschaften allerdings „sehr wenig gepflegt“, sodass hier kein nennenswerter Personaleinsatz zu registrieren ist. Diesbezüglich ist auch eher das ehrenamtliche Engagement gefragt.

Hingegen bindet die Aufgabe „Verwaltungsmäßige Bearbeitung und Abwicklung von Alters- und Ehejubiläen“ gemäß Aufgabenbestandsaufnahme mit 0,20 VZÄ personelle Ressourcen in signifikantem Umfang. Auch die Aufgabe „Mitarbeit bei der Organisation und Abwicklung repräsentativer Veranstaltungen“ schlägt gleichfalls mit 0,20 VZÄ zu Buche.

Unter Haushaltsgesichtspunkten sind der Ressourceneinsatz und die Abläufe daher kritisch zu bewerten.

Vorschlag Nr.	30	Handlungsfeld: Aufgabenwahrnehmung
Kurzbezeichnung des Vorschlags	Umfang und Standards der Aufgaben „Alters- und Ehejubiläen“ sowie „Organisation und Abwicklung repräsentativer Veranstaltungen“ definieren!	
Begründung/Erläuterung:		
<p>Mit einem Personaleinsatz im Umfang von 0,40 VZÄ werden im FB 100 folgende freiwillige Aufgaben wahrgenommen:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Verwaltungsmäßige Bearbeitung und Abwicklung von Alters- und Ehejubiläen (0,20 VZÄ) ▪ Mitarbeit bei der Organisation und Abwicklung repräsentativer Veranstaltungen (Herings-tage, Ehrenteller, etc. 0,20 VZÄ). <p>Da es freiwillige Aufgaben sind, hat die Stadt einen Spielraum bei der Ausgestaltung der Aufgabenwahrnehmung. Bei einer schwierigen Haushaltslage müssen daher grundsätzlich eine Aufgabeneinschränkung oder gar ein Aufgabenverzicht in Betracht gezogen werden. Hierbei ist zu bedenken, dass die Bearbeitung der Jubiläen mit einem vergleichsweise hohen Aufwand betrieben wird. OMP empfiehlt diesbezüglich zumindest eine Aufwandreduzierung.</p>		
Realisierungsbedingungen/-hinweise:		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ ggf. Grundsatzentscheidung der Gremien 		
Realisierungszeitraum:		
<input checked="" type="checkbox"/> kurzfristig (bis Ende 2015) <input type="checkbox"/> mittelfristig (bis Ende 2016) <input type="checkbox"/> langfristig		
Für die Umsetzung zuständig:		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bürgermeister 		
Haushaltswirtschaftliche und sonstige Auswirkungen:		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Verringerung, Verstärkung oder Umschichtung des personellen Ressourceneinsatzes 		

3.1.3 Sekretariat

Das Sekretariat ist gemäß Stellen- und Personalübersicht mit 1,25 VZÄ (0,75 und 0,50 VZÄ) ausgestattet. Neben typischen Sekretariatsaufgaben – wie Schreibaufgaben oder Terminverwaltung – vornehmlich für den Bürgermeister werden dort einfache Verwaltungsaufgaben erledigt (z. B. Einladungen und Protokollierung von Sitzungen der Stadtvertretung und anderen Gremien über das Ratsinformationssystem SESSION verwaltungsmäßige Bearbeitung und Abwicklung von Alters- und Ehejubiläen). Ursprünglich waren hierfür gemäß Geschäftsverteilung zwei 0,50 Stellen vorgesehen (Stelle 100.1 und Stelle 100.2). Die Anteile der zwei-

ten Stelle werden inzwischen von der Inhaberin der Stelle Finanzbuchhaltung (Stelle 100.3) übernommen, die zwei Funktionen in zwei Büros wahrnimmt und die Sekretärin vertritt. Diese Mischform entspricht zwar nicht der „reinen Organisationslehre“ (z. B. unterschiedliche Wertigkeit der beiden Stellen), sie ist jedoch für kleine Verwaltungen pragmatisch und nicht unüblich.

Zu den quantitativ größten Aufgaben gehört die Sichtung und Verteilung der Eingangspost (d.h. primär der herkömmlichen Briefpost sowie der zentral eingehenden Mails). Gemäß Aufgabenbestandsaufnahme bindet sie personelle Ressourcen im Umfang von 0,30 VZÄ. Umgerechnet auf 250 Betriebstage sind dies durchschnittlich rd. 110 Arbeitsminuten je Betriebstag. Dieser Wert ist recht hoch; in einer größtmäßig vergleichbaren Verwaltung lag der Wert bei rd. 45 Minuten / Betriebstag. Soweit aus Prozessbeschreibung erkennbar, ist der Ablauf bzw. die Arbeitsschrittfolge allerdings sachgerecht strukturiert.

Seitens der beiden im Sekretariatsdienst eingesetzten Kräfte wurde im Rahmen der schriftlichen Befragung zum Aufgabenbestand folgende aufgabenkritische Anmerkung gemacht: *„Aufgabenverzicht Cateringtätigkeiten: Zu gewissen dienstlichen Veranstaltungen wird das Vorzimmer mit Cateringtätigkeiten beauftragt. Dieses beinhaltet z.B. das Schmieren und Belegen von Brötchen. Aufgrund des erheblichen Zeitaufwandes und auch in Zeiten knapper Haushaltsmittel sollten solche Tätigkeiten nicht durch eigenes Personal durchgeführt werden, da belegte Brötchen in jeder Bäckerei käuflich zu erwerben sind.“*

Ebenso ist aus Sicht der beiden Kräfte *„das Kaffeekochen für Fremdveranstaltungen kritisch zu sehen, hier sollte eine einheitliche Linie im Rathaus vertreten werden, dass für externe Veranstaltungen nicht das Personal des Rathauses Kaffee kochen muss.“*

Die Betreuung von Gästen gehört grundsätzlich zu den typischen Aufgaben eines Sekretariates. Gleichwohl sollte im Zuge einer grundsätzlichen Leistungsbeschreibung für das Sekretariat geklärt werden in welchem Umfang diese Serviceleistungen auch künftig erbracht werden sollen. Hinsichtlich des Schmierens und Belegens von Brötchen wäre auch zu bedenken, inwieweit diese Tätigkeit unter lebensmittelhygienischen Aspekten akzeptabel ist. Diese sollten daher von einer Bäckerei oder einem Metzger bezogen werden.

Neu hinzugekommen ist Ende 2014 die Protokollierung der wöchentlichen Dienstbesprechung der Fachbereichsleiter beim Bürgermeister. Es ist zielführend, dass die wesentlichen Erörterungen, Festlegungen und Arbeitsaufträge dokumentiert werden; dies erleichtert auch die Umsetzungssteuerung.

Da das Sekretariat (auch) wesentlich für den Bürgermeister tätig ist, bestimmt seine persönliche Arbeitsweise wiederum Aufgaben und Arbeitsorganisation des Sekretariats. Hierbei ist es ganz natürlich, dass sich die Arbeitsweise und das Tätigkeitsprofil im Zuge der informationstechnischen Entwicklungen in den letzten zwei Jahrzehnten deutlich verändert haben. Diese hat vor allem die Folge, dass Führungskräfte heutzutage etliche Tätigkeiten selbst am PC verrichten, die ihnen früher Sekretariatskräfte abgenommen haben (insbesondere

Schreibaufgaben, früher per Diktat oder handschriftlicher Vorlage, aber auch eigene Recherchen im Internet). In gewisser Weise ist der „Chef“ ein Stück autarker geworden. Wie auch in anderen Bereichen ist daher (auch) in diesem Arbeitsbereich eine gut funktionierende Kommunikation zwischen Bürgermeister und Sekretariats wichtig. Beispielsweise muss das Sekretariat bezüglich der Bürgermeistertermine gut im Bilde sein, um bei Bedarf Auskunft geben oder neue Termine planen zu können. Im Zuge dieser skizzierten Entwicklung hat sich folglich auch das Aufgaben- und Tätigkeitsprofil eines Sekretariats gewandelt. In diesem Zusammenhang werden folgende Maßnahmen angeregt:

Vorschlag Nr.	31	Handlungsfeld: Organisation der Aufgabenwahrnehmung
Kurzbezeichnung des Vorschlags	Aufgaben- und Tätigkeitsprofil für das „Sekretariat“ im Rahmen einer Stellen- bzw. Leistungsbeschreibung konkretisieren!	
Begründung/Erläuterung:		
<p>Im Zuge der informationstechnischen Entwicklung haben sich Anforderungen an Serviceeinheiten wie ein Sekretariat in den letzten Jahren deutlich verändert. Ferner werden Aufgaben Arbeitsorganisation stark vom persönlichen Arbeitsstil der jeweiligen Führungskraft geprägt, Das Aufgaben- und Tätigkeitsprofil für das Sekretariat sollte daher im Rahmen einer Stellen-/Leistungsbeschreibung überarbeitet bzw. konkretisiert, ggf. durch die Übernahme auch von Arbeiten aus anderen Fachbereichen erweitert werden. Denkbar ist zudem die Übernahme von Verwaltungsarbeiten von der Wirtschaft und Touristik Kappeln GmbH (WTK). Gerade in dieser Funktion ist von einer Sekretariatskraft Flexibilität und die Bereitschaft zur Übernahme von Sonderaufgaben /-aufträgen des Bürgermeisters zu erwarten. Weitere Aufgaben könnten sich für das Sekretariat im Rahmen des Ausbaus des Berichtswesens ergeben.</p>		
Realisierungsbedingungen/-hinweise:		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Erarbeitung einer Stellen-/Leistungsbeschreibung 		
Realisierungszeitraum:		
<input checked="" type="checkbox"/> kurzfristig (bis Ende 2015) <input type="checkbox"/> mittelfristig (bis Ende 2016) <input type="checkbox"/> langfristig		
Für die Umsetzung zuständig:		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bürgermeister in Kooperation mit dem für Organisation und Personalwesen zuständigen Fachbereich 200 		
Haushaltswirtschaftliche und sonstige Auswirkungen:		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Verbesserung der Serviceleistungen u. a. durch Erweiterung des Aufgaben- und Tätigkeitsprofils 		

Vorschlag Nr.	32	Handlungsfeld: Personalentwicklung
Kurzbezeichnung des Vorschlags	Kompetenzen auch im Sekretariatsbereich gezielt fördern!	
Begründung/Erläuterung:		
<p>„Sekretariatskräfte“ haben grundsätzlich eine wichtige Funktion bei der Unterstützung der Führungskräfte in allen Organisationen. Ihre Kompetenzen (u. a. Sekretariatsmanagement, Office-Anwendungen), ihr Organisationsgeschick und ihre Kommunikationsfähigkeiten“ prägen die Leistungsfähigkeit und das Image diese Schnittstelle innerhalb der Verwaltung und nach „Außen“. Grundsätzlich sollte daher auch für „Sekretariatskräfte“ ein bedarfsgerechtes Schulungsangebot sichergestellt sein, das alle relevanten Themen eines Sekretariatsmanagements abdeckt, wie z. B.: Grundlagen- und Vertiefungsschulungen in den einschlägigen Office-Anwendungen (Word, Excel, Powerpoint, etc.), Büroorganisation, Dokumenten- und Zeitmanagement.</p> <p>Der Schulungsbedarf sollte systematisch im Rahmen der jährlichen Mitarbeitergespräche abgefragt, analysiert und geplant werden. Weitere Empfehlungen sind:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ggf. Bezug einer Fachzeitschrift für „Sekretariatskräfte“ (ggf. auch ausgewählter Fachliteratur), um sich fachlich auf dem aktuellen Stand zu halten - regelmäßiger Erfahrungsaustausch („Qualitätszirkel“) <p>Als förderlich kann sich auch der Erfahrungsaustausch mit „Sekretariatskräften“ aus privaten und öffentlichen Betrieben (z. B. Stadtwerke), ggf. auch der Besuch gemeinsamer Schulungsveranstaltungen erweisen, weil Erfahrungen zeigen, dass Sekretariate in der „Wirtschaft“ tendenziell besser organisiert sind.</p>		
Realisierungsbedingungen/-hinweise:		
<ul style="list-style-type: none"> ■ gezielte Personalentwicklung auf der Basis einer Bedarfsanalyse (Abgleichen von Anforderungs- und Ist-Profil) 		
Realisierungszeitraum:		
<input checked="" type="checkbox"/> kurzfristig (bis Ende 2015) <input type="checkbox"/> mittelfristig (bis Ende 2016) <input type="checkbox"/> langfristig		
Für die Umsetzung zuständig:		
<ul style="list-style-type: none"> ■ Bürgermeister in Kooperation mit dem für Organisation und Personalwesen zuständigen Fachbereich 200 		
Haushaltswirtschaftliche und sonstige Auswirkungen:		
<ul style="list-style-type: none"> ■ Optimierung von Serviceleistungen ■ ggf. geringe Kosten für den Bezug einer Fachzeitschrift und den Besuch von Fortbildungsveranstaltungen 		

3.1.4 Sonstige Feststellungen zur Aufgabensituation

Die Gremienbetreuung (Sitzungsdienst) wird durch die Fachanwendung SESSION unterstützt. Somit sind gute informationstechnische Rahmenbedingungen für einen wirtschaftlichen Sitzungsdienst gegeben. Die entsprechenden Anwendungsmöglichkeiten lassen sich optimal nutzen, wenn alle Gremienmitglieder über die notwendige informationstechnische Ausstattung und die erforderlichen Anwendungskennnisse verfügen. Bei Bedarf sollten gezielt Schulungen angeboten werden. So führt der digitale Versand von Sitzungsunterlagen gegenüber dem herkömmlichen Versand in Papierform zu einer deutlichen Aufwandreduzierung.

Der Büroleitende Beamte nimmt die Aufgaben des Gemeindevahlleiters bei Kommunal- und Bürgermeisterwahlen wahr. Der Arbeitsanfall im Aufgabengebiet „Wahlen“ variiert von Jahr zu Jahr je nach Anzahl und Art der Wahlen. 2014 war diesbezüglich ein „ruhiges Jahr“.

In der Aufgabenbestandsaufnahme wurde als eine Aufgabe die Abwicklung der Bewirtschaftung des Brückenanlegers Schleimünde aufgeführt. Seitens der Fachbereichsleitung wurde vorgeschlagen, diese Aufgaben in den FB 600 - Bereich Liegenschaften zu verlagern, da das Projekt seit langem abgewickelt und die weitere Bearbeitung durch den FB 100 nicht mehr notwendig sei. Der Vorschlag ist aus OMP-Sicht nachvollziehbar; der Geschäftsverteilungsplan sollte entsprechend angepasst werden.

3.1.5 Beurteilung der personellen Ausstattung

Die Stellenbemessung ergibt für den Untersuchungsbereich einen Bedarf von gerundet 2,25 VZÄ; siehe zu den Einzelheiten die in der Anlage 1 a dokumentierte Stellenbemessungstabelle.

Das Sekretariat in einer Verwaltung dieser Größenordnung sollte aufgrund seiner Funktion grundsätzlich mit einer Vollzeitkraft besetzt sein, um weitgehend ganztägig eine Ansprech- und Servicebereitschaft zu gewährleisten. Da jedoch die typischen Sekretariatstätigkeiten für eine Auslastung der Stelle nicht ausreichen, ist die Organisation als Mischarbeitsplatz, d.h. mit Verwaltungsarbeiten, sachgerecht. Im Rahmen der Umsetzung des Gutachtens ist ggf. ein veränderter Stellenzuschnitt bzw. eine Änderung der Aufgabenverteilung vorzunehmen.

3.2 Fachbereich 200 Interne Dienste

▪ Ausgangssituation

Dem Fachbereich 200 sind im Wesentlichen folgende Aufgaben zugeordnet:

- Innere Verwaltung wie z. B. Beschaffungen und Versicherungsangelegenheiten
- Personalverwaltung
- Kinder und Jugendangelegenheiten
- Schulverwaltung
- IT-System- und Anwenderbetreuung
- Tourismus und Wirtschaftsförderung
- Abwassergebührenkalkulation

Gemäß Stellen- und Personalübersicht sind zur Aufgabenerledigung einschl. einer derzeit wegen Elternzeit unbesetzten Halbtagsstelle insgesamt 6,86 VZÄ vorgesehen (Untersuchungsbereich ohne nachgeordnete Dienste). Die personelle Ausstattung stellt sich im Einzelnen wie folgt dar:

Nr.	Name	Funktion Arbeitsgebiet	Vollzeitäquivalent	Entgelt-/ Besoldungsgruppe	Ausbildung, ggf. besondere Fortbildungen und Zusatzausbildungen
200		Fachbereichsleitung	1,00	A 12	
201		Sachbearbeiter Schulen, Jugend, Sport, Touristik	1,00	EG 9	
201.1		Sachbearbeiterin	0,86	A 9	
201.2		Sachbearbeiter	1,00	EG 6	
201.3		Sachbearbeiterin Schulen (zzt. wg. Elternzeit unbesetzt)	0,50	EG 8	
202		Sachbearbeiter Personal	1,00	EG 9	
202.1		Sachbearbeiterin Personal	0,50	EG 9	
203		IT-Systemkoordinator	1,00	EG 9	
			6,86		

Dem Fachbereich sind zudem noch folgende Stellen zugeordnet waren:

- Jugendarbeit mit 3 Stellen
- Hausmeister Rathaus mit 1 Stelle
- Gymnasium mit 11 Stellen
- Förderzentrum mit 3 Stellen
- Nahbereichsschulverband mit 53 Stellen

Die Aufgaben, innere Organisation, Wirtschaftlichkeit, etc. dieser Einrichtungen waren **nicht** Gegenstand dieser Organisationsuntersuchung.

- Analyse und Handlungsempfehlungen

Die Analyse des Aufgabenbestandes, der Arbeitsorganisation und der personellen Ausstattung führt zu folgenden Feststellungen und Empfehlungen:

3.2.1 Organisation und Aufgabenbestand des Fachbereiches

Bei den Aufgaben des Fachbereiches handelt es sich im Wesentlichen um betriebsnotwendige Aufgaben. Gemäß Aufgabenbestandsaufnahme ergibt die Klassifizierung der Aufgaben für den Untersuchungsbereich folgende Verteilung:

Art der Aufgabe (Klassifizierung)	Stellen-Ist (VZÄ)	Anteil in %
Pflichtige Aufgaben	1,24	19,4
betriebsnotwendige Aufgaben	4,72	74,1
freiwillige Aufgaben	0,42	6,5
Summe	6,37	100,0

Die Abweichung zwischen den in der Aufgabenbestandsaufnahme ausgewiesenen 6,37 VZÄ und den in der Stellen- und Personalübersicht ausgewiesenen 6,86 VZÄ resultiert aus der zum Zeitpunkt der Organisationsuntersuchung unbesetzten halben Stelle.

Wie im Kapitel 2.2 begründet, empfiehlt OMP eine Straffung der Aufbau- und Führungsorganisation. Dies bedeutet im Ergebnis dann einen Neuzuschnitt des Fachbereiches; diesbezüglich wird auf die entsprechenden Ausführungen unter Ziff. 2.4 verwiesen. Dieser Neuzuschnitt sollte im Ergebnis eine Stärkung der zentralen Aufgaben Organisationsentwicklung einschl. der Informationstechnik (u. a. E-Government) und die Personalentwicklung bewirken (siehe hierzu auch die unten folgenden Ausführungen).

Dem Fachbereich ist der für das Rathaus zuständige Hausmeister zugeordnet. Die Stelle bzw. Funktion war nicht Gegenstand der Organisationsuntersuchung, da sie nicht zur Kernverwaltung gehört. Wir beschränken uns daher auf die Anregung, eine Zuordnung des Hausmeisterdienstes zum Immobilienmanagement in Betracht zu ziehen. Dort könnte ggf. auch die Zuständigkeit für die Schulhausmeister angesiedelt werden (Hausmeisterpool für Stadt und NBSchV siehe Ziff. 3.5.6). Durch eine Bündelung dieser Ressourcen könnte möglicherweise der fachliche Austausch gefördert werden.

3.2.2 Organisationsarbeit

Wie in etlichen kleinen Kommunalverwaltungen so kommt auch in der Verwaltung der Stadt Kappeln die Organisationsarbeit zu kurz. Beispielsweise mangelt es an aktuellen Organisationsgrundlagen bzw. „Organisationsplänen“ (§ 18 ADGA) wie

- Aufgabengliederungskatalog
- Geschäftsverteilungsplan (im Sinne eines Gesamtplans) und
- Stellen- / Arbeitsplatzbeschreibungen¹³,

die wiederum eine unverzichtbare Grundlage für eine systematische, zielgerichtete Organisationsarbeit bildet. Die „Allgemeine Dienst- und Geschäftsanweisung für die Verwaltung der Stadt Kappeln (ADGA)“, die noch aus dem Jahr 1992 datiert (u. a. ist noch von Amtsleitern die Rede), sollte aktualisiert werden.

Die Ursache für eine unzureichende Grundlagenarbeit liegt nach OMP-Erfahrung nicht allein oder primär in fehlenden personellen Kapazitäten; vielmehr wird die Notwendigkeit einer kontinuierlichen und systematischen Erarbeitung und Pflege der Organisationsgrundlagen nicht hinreichend erkannt und somit vernachlässigt. Im Übrigen muss insbesondere eine kleine Kommunalverwaltung nicht alle Grundlagenarbeiten selbst ausführen; diese Arbeiten können auch an externe erfahrene und versierte Dienstleister vergeben werden. Zur künfti-

¹³ Für die Organisationsuntersuchung standen lediglich stellen- bzw. personenbezogene Geschäftsverteilungen zur Verfügung, jedoch keine detaillierten Stellen-/Arbeitsplatzbeschreibungen.

gen Gestaltung der Organisationsarbeit in der Stadtverwaltung werden folgender Optimierungsvorschläge unterbreitet:

Vorschlag Nr.	33	Handlungsfeld: Aufgabenwahrnehmung
Kurzbezeichnung des Vorschlags	Organisationsarbeit künftig deutlich aktiver betreiben!	
<p>Begründung/Erläuterung:</p> <p>Kommunalverwaltungen müssen sich wie jede Dienstleistungsorganisation an wandelnde Rahmenbedingungen anpassen. Dies bedingt eine kontinuierliche, systematische Organisationsarbeit und aktive Organisationsentwicklung. Diesbezüglich besteht für die Verwaltung der Stadt Kappeln ein signifikanter Nachholbedarf. Insbesondere folgende Maßnahmen sollten diesbezüglich eingeleitet und realisiert werden:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Erarbeitung bzw. Aktualisierung der organisatorischen Grundlagen für eine effektiv und effizient arbeitende Stadtverwaltung, wie insbesondere Aufgabengliederungsplan, Geschäftsverteilungsplan, Stellen- / Arbeitsplatzbeschreibung, Arbeitsablaufpläne, Raumbellegungsplan, Produkt- und Leistungsbeschreibungen ■ Straffung der Aufbau- und Führungsorganisation (u. a. Führungsrichtlinien) ■ Initiierung eines nachhaltigen und kontinuierlichen Organisationsentwicklungsprozesses (ggf. Einrichtung von Qualitätszirkeln) mit dem Ziel einer gezielten Modernisierung der Verwaltung ■ Weiterentwicklung der Informationstechnik (u. a. E-Government) und Sicherstellung einer möglichst optimalen Nutzung der Anwendungsmöglichkeiten ■ Etablierung eines Qualitätsmanagements einschl. eines „Vorschlagswesens“ <p>Begleitet werden muss dieser Prozess von einer gezielten Personalentwicklung. Bedarfsweise sind gezielt Fortbildungs- und Schulungsmaßnahmen zu initiieren (z. B. Teilnahme an einem Grundkurs Organisationsarbeit“), wobei in schwierigen Fragen auch künftig externe Unterstützung herangezogen werden kann.</p> <p>Ferner ist darauf hinzuweisen, dass die Optimierung der Organisation eine Führungsaufgabe ist, und zwar aller Führungskräfte. D. h., jede Fachbereichsleitung ist angehalten, die Abläufe in ihrem Bereich z. B. auf aufwandsenkende Potenziale zu prüfen und auch die Mitarbeiter zur Optimierung des Aufgabenvollzuges zu motivieren.</p> <p>Zudem wird es nach Abschluss der Organisationsuntersuchung von großer Bedeutung sein, dass zeitnah ein konkreter Umsetzungsplan festgelegt und der Umsetzungsprozess zügig und gezielt betrieben wird. Bedarfsweise sollte die Stadtverwaltung eine externe Umsetzungsbegleitung in Betracht ziehen.</p>		

Realisierungsbedingungen/-hinweise: <ul style="list-style-type: none"> ▪ strategische Zielvorgaben und operative Arbeitsplanung
Realisierungszeitraum: <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Start kurzfristig (bis Ende 2015) <input checked="" type="checkbox"/> mittelfristig (bis Ende 2016) <input type="checkbox"/> langfristig im Sinne von kontinuierlich
Für die Umsetzung zuständig: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Bürgermeister unter Mitarbeiter der Fachbereiche, insbesondere des für Organisation, Informationstechnik und Personal zuständigen Fachbereichs 200 und des Büroleitenden Beamten
Haushaltswirtschaftliche und sonstige Auswirkungen: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Schaffung der Voraussetzungen für eine zukunftsgerechte Entwicklung der Organisation ▪ Steigerung der Leistungsfähigkeit und Wirtschaftlichkeit der Stadtverwaltung

Seitens der Fachbereichsleitung wird in der Stellungnahme zum Entwurf darauf hingewiesen, „dass die genannten Aufgaben gemäß aktueller Geschäftsverteilung in der Zuständigkeit des BLB (FB 100) liegen“. OMP vertritt die Auffassung, dass zumindest die Aufgabenbereiche Organisation und Personal in einem Fachbereich gebündelt werden sollten (siehe hierzu Ziffer 2.2). Über Zeitpunkt und Verfahren der Umsetzung wäre im weiteren Verlauf des Reorganisationsprozesses zu befinden.

In diesem Zusammenhang ist auch das Thema „Stellenbewertung“ von Interesse. Die Fachbereichsleitung führt hierzu Folgendes aus: *„Die Aufgabe wird hausintern durchgeführt. Zwei Mitarbeiter (je 1 Mitarbeiter Personalabteilung und Personalrat) wurden speziell hierfür geschult. Bei einer internen Überprüfung sind organisationsspezifische Punkte der Kappelner Verwaltung gut zu berücksichtigen. Die externe Bewertung einer Stelle kostet ca. 1.000 Euro.“*

Dies kann man so machen, muss es aber nicht. Hierzu folgende Vorschlag:

Vorschlag Nr. 34	Handlungsfeld: Aufgabenbestand
Kurzbezeichnung des Vorschlags	Stellenbewertungen fremdvergeben!
<p>Begründung/Erläuterung:</p> <p>Lt. Auskunft der Leitung des Fachbereiches 200 wurden in 2014 zwei Stellenbewertungen in eigener Regie durchgeführt. Grundsätzlich sollten Stellenbewertungen aus folgenden Gründen von einer externen Fachkraft durchgeführt werden:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Die im eigenen Haus erstellten Stellenbewertungen finden erfahrungsgemäß nicht allseitige Akzeptanz, weil eventuell eine Befangenheit des Stellenbewerter vermutet wird. ▪ Hinzu kommt, dass die sachgerechte Bewertung von Stellen profunde Fachkenntnisse des Tarifrechtes und der einschlägigen Rechtsprechung voraus setzt. Diese Kenntnisse werden durch eine regelmäßige Befassung mit der Materie gefördert. Bei lediglich gelegentlich durchgeführten Stellenbewertungen besteht das Risiko einer fehlerhaften Bewertung. <p>Aus diesen Gründen entscheiden sich viele Verwaltungen für eine externe Stellenbewertung, weil diese Expertise eine größere Akzeptanz bei allen Verfahrensbeteiligten hat.</p>	
<p>Realisierungsbedingungen/-hinweise:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Bereitstellung von Haushaltsmitteln für eine externe Bewertung 	
<p>Realisierungszeitraum:</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> kurzfristig (bis Ende 2015)</p> <p><input type="checkbox"/> mittelfristig (bis Ende 2016)</p> <p><input type="checkbox"/> langfristig</p>	
<p>Für die Umsetzung zuständig:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Bürgermeister im Rahmen der verfügbaren Haushaltsmittel 	
<p>Haushaltswirtschaftliche und sonstige Auswirkungen:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Gewährleistung von großer Fachlichkeit bei einem erfahrenen Stellenbewerter ▪ Größere Akzeptanz des Ergebnisses bei allen Verfahrensbeteiligten ▪ Kosten je Bewertung je nach Ausführungsstandard zwischen 300 € (Bewertung nach Aktenlage) und 750 € je Stelle (Bewertung mit Interview und ausführlicher Begründung) 	

Vorschlag Nr.	35	Handlungsfeld: Management der Verwaltung
Kurzbezeichnung des Vorschlags	Wirtschaftlichkeit des Fahrzeug- und Geräteparks beachten!	
Begründung/Erläuterung:		
<p>Der Fachbereich 200 ist für die Verwaltung der Dienstfahrzeuge zuständig. Gemäß Aufstellung vom 25.11.2014 umfasst der Fahrzeugpark der Stadt Kappeln, des Amtes Kappeln-Land und des Nahbereichsschulverbandes Kappeln insgesamt 52 Fahrzeuge (u.a. einschl. Anhänger). Dies ist ein vergleichsweise großer Bestand mit einem entsprechenden Wert.</p> <p>Daher ist es ratsam, dass der Fahrzeug- und Gerätebestand vollständig erfasst und hinsichtlich seiner Bedarfsgerechtigkeit und Wirtschaftlichkeit regelmäßig überprüft wird.</p> <p>Grundsätzlich sind dabei auch „alternative“ Formen wie Leasing oder interkommunale Zusammenarbeit in Betracht zu ziehen.</p>		
Realisierungsbedingungen/-hinweise:		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vollständige Bestandserfassung 		
Realisierungszeitraum:		
<input type="checkbox"/> kurzfristig (bis Ende 2015) <input checked="" type="checkbox"/> mittelfristig (bis Ende 2016) <input type="checkbox"/> langfristig		
Für die Umsetzung zuständig:		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fachbereich 200 in Kooperation mit den Fachbereichen 100 und 400 		
Haushaltswirtschaftliche und sonstige Auswirkungen:		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fundierte Grundlagen für eine bedarfsgerechte und wirtschaftliche Fahrzeug- und Geräteausstattung 		

3.2.3 Freiwillige Aufgaben

Naturgemäß stehen im Fokus der aufgabenkritischen Analyse zuvörderst die freiwilligen Aufgaben, die gemäß Aufgabenbestandsaufnahme 0,42 Stellen (VZÄ) binden. Im Einzelnen stellt sich dies wie folgt dar:

- Jugendarbeit (0,05 VZÄ) Jugenderholung, Jugendferienwerk
- Sportangelegenheiten (Hallennutzung, Sportlerehrung u.a.) 0,05 VZÄ

- Vorbereitung und Durchführung Figurentheater-Tage, Niederdeutscher Literaturpreises und weiterer Kulturveranstaltungen, Betreuung der Fotoausstellung im Rathaus (0,26)
- Tourismusförderung (0,06 VZÄ)

Hierzu werden folgende Feststellungen und Empfehlungen getroffen:

Insbesondere einer prekären Haushaltssituation sind die freiwilligen Aufgaben auf den Prüfstand zu stellen und eine Aufwandreduzierung in Betracht zu ziehen. Allerdings ist der personelle Ressourceneinsatz für die oben genannten freiwilligen Aufgaben in der Gesamtbeurteilung vergleichsweise gering. Die Aufgaben- und Personalressourcenanalyse hat **keine** Hinweise auf einen unangemessen hohen Aufwand ergeben.

Die größte Personalaufwandposition bilden mit 0,26 VZÄ die kulturellen Aktivitäten Figurentheater-Tage¹⁴ und Niederdeutscher Literaturpreis¹⁵. Das von der Stadt organisierte und geförderte kulturelle Angebot ist im interkommunalen Vergleich nicht überdimensioniert. Ob die Ressourcen „richtig“ eingesetzt sind oder andere Prioritäten „sinnvoller“ wären, ist nicht Gegenstand dieses Gutachten. Verwiesen wird in diesem Kontext auf die Notwendigkeit eines integrierten Stadtentwicklungskonzeptes, in dem dann u.a. auch das kulturelle Angebot konzeptionell zu beschreiben wäre.

3.2.4 Personalwesen

Das Personalwesen beschränkt sich weitgehend auf die „klassischen“ Aufgaben der Personalverwaltung. Wie im Kapitel „Personalstruktur und Personalmanagement“ (Ziff. 2.3) dargestellt, sollte die Stadtverwaltung das Personalmanagement künftig stärker betreiben. Die hier-

¹⁴ Nachrichtlich Zitat Homepage der Stadt Kappeln: *„Erstmals 1988 wurden in Kappeln die Figurentheater-Tage veranstaltet, seitdem werden sie jährlich mit wachsendem Erfolg durchgeführt. Die Figurentheater-Tage haben sich als ein kulturelles Highlight im Veranstaltungskalender unserer Region etabliert und ihr Bekanntheitsgrad reicht mittlerweile weit über Schleswig-Holsteins Landesgrenzen hinaus.“*

¹⁵ Nachrichtlich Zitat Homepage der Stadt Kappeln: *„Seit 1991 vergibt die Stadt Kappeln in Zusammenarbeit mit dem Schleswig-Holsteinischen Heimatbund jährlich den mit 2.500 Euro dotierten Niederdeutschen Literaturpreis für herausragende Leistungen im Bereich der niederdeutschen Sprache. Der jeweilige Preisträger wird von einer unabhängigen Jury, die der Schleswig-Holsteinische Heimatbund stellt, ermittelt.“*

zu notwendigen Daten muss der Bereich Personalwesen liefern, die konzeptionellen und inhaltlichen Inputs müssen von der Fachbereichsleitung erfolgen.

Die Personalentwicklung, u.a. mit den Bausteinen Nachwuchskräfteerkrutierung und Fort- und Weiterbildung, wird weiterhin an Bedeutung gewinnen, weil die Stadtverwaltung aufgrund der Altersstruktur in den kommenden zehn Jahren ein erhebliches Ausscheiden von Fachkräften kompensieren muss. Neben der fachlichen Kompetenz geht damit auch ein großer Erfahrungsschatz verloren.

Die Ausbildung von geeigneten Nachwuchskräften muss intensiviert werden. Dazu gehören sowohl die Ausbildung von Verwaltungsfachangestellten als auch die Fortbildung und Schulung vorhandener Kräfte für höherwertige Tätigkeiten. Eine kontinuierliche Personalentwicklung könnte dadurch gesichert werden. In diesem Zusammenhang ist folgende Empfehlung zu sehen:

Vorschlag Nr.	36	Handlungsfeld: Aufgabenwahrnehmung
Kurzbezeichnung des Vorschlags	Personalauswahlverfahren optimieren!	
Begründung/Erläuterung:		
<p>Die Gewinnung qualifizierter Fachkräfte wird (auch) für die öffentliche Verwaltung im Rahmen des demografischen Wandels anspruchsvoller. Bei Auswahlentscheidungen ist zu bedenken, dass Fehlentscheidungen i.d.R. teuer sind. Allein aus diesem Grund sollten Personalauswahlverfahren sehr sorgfältig betrieben werden. Dies beginnt mit der Ausschreibung von Stellen, der Sichtung der Bewerbungsunterlagen und endet mit der Auswahlentscheidung.</p> <p>Insbesondere bei der Auswahl von Führungskräften ist eine intensive Befassung mit den Kandidaten zu empfehlen. Führungspositionen sollten nicht mehr ohne ein differenziertes Assessmentcenterverfahren besetzt werden. Diese sind zwar entsprechend zeitaufwändiger als die herkömmlichen Vorstellungs- bzw. Bewerbungsgespräche, jedoch ermöglichen sie aufgrund der breiteren Prüfung von Kompetenzen eine fundierte Auswahlentscheidung. Auch bei der Auswahl von Auszubildenden sollte ein Assessmentcenterverfahren angewendet werden.</p>		
Realisierungsbedingungen/-hinweise:		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Verwaltungsinterne Entscheidung 		
Realisierungszeitraum:		
<input checked="" type="checkbox"/> kurzfristig (bis Ende 2015) <input type="checkbox"/> mittelfristig (bis Ende 2016) <input type="checkbox"/> langfristig		

<p>Für die Umsetzung zuständig:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Fachbereich 200
<p>Haushaltswirtschaftliche und sonstige Auswirkungen:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Bessere Grundlagen für eine sachgerechte Auswahlentscheidung

3.2.5 Kita- und Jugendangelegenheiten

Der Fachbereich 200 ist gemäß der gültigen Geschäftsverteilung für die Wahrnehmung bestimmter Aufgaben aus den Bereichen Kitaverwaltung und offene Jugendarbeit zuständig. Da alle in der Stadt Kappeln und im Amt Kappeln Land vorhandenen Kindertageseinrichtungen von freien Trägern betrieben werden, ist der Verwaltungsaufwand auf bestimmte Aufgaben nach dem Kindertagesstättengesetz beschränkt. Gemäß Aufgabenbestandsaufnahme binden diese Aufgaben personelle Ressourcen im Umfang von 0,22 VZÄ.

Da es sich hierbei nicht um „typische“ Aufgaben des „inneren Dienstes“ handelt, wird eine Aufgabenverlagerung zum Fachbereich 400 Soziales vorgeschlagen. Hierzu folgende Maßnahmenblätter:

Vorschlag Nr.	37	Handlungsfeld: Aufgabenbestand Geschäftsverteilung
Kurzbezeichnung des Vorschlags	Aufgabe Kita-Angelegenheiten zum Fachbereich 400 Ordnung und Soziales verlagern!	
Begründung/Erläuterung:		
<p>Die verwaltungsmäßige Bearbeitung der Kitas erfolgt im Fachbereich 200. Die Produktverantwortung liegt beim Fachbereich 400. Die politische Beratung von Kita-Angelegenheiten erfolgt im Sozialausschuss, der ebenfalls durch den Fachbereich 400 betreut wird.</p> <p>Eine Zusammenfassung der Aufgaben im Fachbereich 200 ist aufgrund des Sachzusammenhanges mit Jugend- und Schulangelegenheiten sinnvoll. Die politische Zuständigkeit würde auf den JKSS-Ausschuss übertragen werden, wobei auch eine Zusammenlegung von JKSS und SozA in Betracht zu ziehen ist.</p> <p>Zusätzliche Kosten entstehen nicht.</p>		
Realisierungsbedingungen/-hinweise:		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Änderung der Geschäftsverteilung 		

Realisierungszeitraum: <input type="checkbox"/> kurzfristig (bis Ende 2015) <input checked="" type="checkbox"/> mittelfristig (bis Ende 2016) <input type="checkbox"/> langfristig
Für die Umsetzung zuständig: <ul style="list-style-type: none">▪ Bürgermeister
Haushaltswirtschaftliche und sonstige Auswirkungen: <ul style="list-style-type: none">▪ Optimierung der Geschäftsverteilung▪ Keine haushaltswirtschaftlichen Auswirkungen

Dem Fachbereich ist zudem das Jugendzentrum zugeordnet, dessen fachliche Konzeption und Angebote, Organisation und Personalausstattung allerdings nicht Gegenstand der Organisationsuntersuchung waren. Insofern beschränken wir uns auf folgende grundsätzliche Feststellungen und Empfehlungen:

Vorschlag Nr.	38	Handlungsfeld: Aufgabenbestand Geschäftsverteilung
Kurzbezeichnung des Vorschlags	Aufgabe Jugendangelegenheiten zum Fachbereich 400 Ordnung und Soziales verlagern!	
Begründung/Erläuterung:		
<p>Da das Jugendzentrum eine Einrichtung der Stadt Kappeln ist, sollte sich diese intensiv um die fachliche Steuerung dieses Angebotes der offenen Jugendarbeit kümmern. Hierbei ist grundsätzlich eine enge Zusammenarbeit mit dem Kreisjugendamt bei der Konzipierung der Fachplanung und der Evaluierung der Angebote und der Ausrichtung des Jugendzentrums notwendig. Zur Absicherung des Qualitätsmanagements gehören Leistungsvereinbarungen (bei einer finanziellen Förderung durch den Kreis mit dem Kreisjugendamt) und ein aussagefähiges Berichtswesen (Jahresbericht). Es liegt im ureigenen Interesse der Stadt, auf die Fachplanung einzuwirken.</p> <p>Die offene Jugendarbeit muss nach OMP-Verständnis ein Baustein eines integrierten Stadtentwicklungskonzeptes sein.</p> <p>Vor dem Hintergrund der fachlichen Bedeutung ist OMP der Ansicht, dass innerhalb der Stadtverwaltung die Zuständigkeit für das Jugendzentrum und sonstige Angebote der Jugendhilfe nicht bei dem für Querschnittsaufgaben zuständigen Fachbereich, sondern beim Fachbereich 400 liegen sollte, der u. a. für das kommunale Handlungsfeld Soziales zuständig ist.. Es wird empfohlen, die Zuständigkeit spätestens im Zuge der grundlegenden Reform der Aufbau- und Führungsorganisation entsprechend zu ändern (siehe hierzu das alternative Organisationsmodell unter Ziff. 2.3).</p> <p>Auch die übrigen Jugendangelegenheiten (Jugenderholung, Jugendferienwerk) sollten an den FB 400 übergeben werden.</p>		
Realisierungsbedingungen/-hinweise:		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Änderung der Geschäftsverteilung 		
Realisierungszeitraum:		
<input type="checkbox"/> kurzfristig (bis Ende 2015) <input checked="" type="checkbox"/> mittelfristig (bis Ende 2016) <input type="checkbox"/> langfristig		
Für die Umsetzung zuständig:		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bürgermeister 		
Haushaltswirtschaftliche und sonstige Auswirkungen:		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Optimierung der Geschäftsverteilung ▪ Keine haushaltswirtschaftlichen Auswirkungen 		

Vorschlag Nr. 39	Handlungsfeld: Interkommunale Zusammenarbeit
Kurzbezeichnung des Vorschlags	Ausbau der fachlichen Zusammenarbeit mit dem Kreisjugendamt prüfen!
<p>Begründung/Erläuterung:</p> <p>Ferner sollte grundsätzlich geprüft werden, ob und wie die Vernetzung der Aktivitäten im Bereich der „Kinder- und Jugendhilfe“ mit dem Kreisjugendamt verbessert werden kann. Diesbezüglich ist allerdings primär das Kreisjugendamt als Träger der örtlichen Jugendhilfe angesprochen, das z. B. über Sozialraumkonferenzen den Austausch mit den im Bereich der „Kinder- und Jugendhilfe“ in der Stadt agierenden Institutionen fördern sollte, insbesondere auch hinsichtlich seiner sozialen Dienste wie z. B. Allgemeiner Sozialdienst und Jugendgerichtshilfe.</p> <p>Die planerische und konzeptionelle Verantwortung für ein bedarfsgerechtes Angebot in der Jugendhilfe obliegt dem Kreis als örtlicher Träger der Jugendhilfe. In diesem Kontext sind als Stichworte u. a. zu nennen: sozialraumorientierte Jugendhilfeplanung, Fachplanung Jugendarbeit, Kita- Bedarfsplanung und Sozialberichterstattung.</p> <p>Ggf. sollte die Stadt an den Kreis herantreten, um auf eine qualitative Entwicklung in diesen Handlungsbereichen hinzuwirken.</p>	
<p>Realisierungsbedingungen/-hinweise:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Kommunalpolitische Grundsatzentscheidung ▪ Kooperationsbereitschaft aller Akteure 	
<p>Realisierungszeitraum:</p> <p><input type="checkbox"/> kurzfristig (bis Ende 2015)</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> mittelfristig (bis Ende 2016)</p> <p><input type="checkbox"/> langfristig</p>	
<p>Für die Umsetzung zuständig:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Fachbereich 400 	
<p>Haushaltswirtschaftliche und sonstige Auswirkungen:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Qualifizierte Weiterentwicklung des Handlungsfeldes örtliche Kinder- und Jugendhilfe 	

3.2.6 Tourismus und Wirtschaftsförderung

Der Fachbereich 200 hat im Rahmen der Aufgabenanalyse auf folgende Sachlage hingewiesen: *„Das Aufgabenfeld wurde dem Fachbereich neu zugewiesen. Die Sachbearbeiterin, die für eine Zuarbeit zuständig ist, befindet sich in der Elternzeit. Bei den übrigen Sachbearbeitern fehlen freie Kapazitäten. Die Stelle 201.3 ist in der Elternzeit der Stelleninhaberin nicht neu besetzt worden. Aus der Aufgabenbestandsaufnahme ist zu erkennen, dass nur sehr geringe Arbeitsanteile dieses Bereiches durch andere Kräfte des Fachbereiches wahrgenommen werden können.*

Die Verwaltung ist im Bereich Tourismus von einem direkten Informationsfluss abgeschnitten. Informationen fließen lediglich über externe Informationsquellen (private Kontakte der Mitarbeiter) in die Verwaltung. Eine Sachbearbeitung im Bereich Tourismus erfolgt nicht.“¹⁶

Nach den uns bekannten Informationen ist die Stadt Kappeln bereits in ein gut funktionierendes System der Förderung der Wirtschaft und des Tourismus eingebunden. Regional agiert die Wirtschaftsförderungs- und Regionalentwicklungsgesellschaft Flensburg/Schleswig mbH (WiREG)¹⁷. Auf lokaler Ebene agiert die Wirtschaft und Touristik Kappeln GmbH (WTK). Die WTK ist ein Tochterunternehmen der Stadt Kappeln (Mehrheitsgesellschafter), dem Wirtschaftskreis Pro Kappeln e.V. (Interessenverband der Kaufmannschaft) sowie dem Touristikverein Kappeln/Schlei-Ostsee e.V. (Interessenverband der Ver-

¹⁶ Gemäß Geschäftsverteilung sind bzw. waren für die vakante Stelle (0,50 Teilzeitstelle) folgenden Aufgaben vorgesehen:

1. Zusammenarbeit und Kontaktpflege mit Vereinen und Verbänden der örtlichen Wirtschaft sowie überörtlicher Organisationen
2. Herausgabe und Pflege städtischer Daten, auch Internet
3. Zusammenarbeit und Kontaktpflege mit örtlichen und überörtlichen Vereinen, Verbänden und Einrichtungen im Touristikbereich
4. Mitarbeit „Aktiv Region“
5. Mitarbeit bei städtischen Angeboten, ggfs. In Zusammenarbeit mit anderen Stellen
6. Planung und Organisation städtischer Veranstaltungen, soweit nicht 201.2 zuständig (Veranstaltungskalender ab 01.01.15 über das Sekretariat)
7. Mitarbeit bei der Gestaltung von Katalogen, Plakaten, städtischen Publikationen usw.
8. Städtepartnerschaft in Zusammenarbeit mit 100 (Datenpflege über das Sekretariat)

¹⁷ Die WiREG, deren Hauptgesellschafter der WiREG die Stadt Flensburg und der Kreis Schleswig-Flensburg sind, versteht sich für Unternehmen und Kommunen als kompetenter und erfahrener Partner in den Bereichen Wirtschaftsförderung, Innovationsförderung und Regionalentwicklung.

mieter). Die WTK ist für das Stadtmarketing zuständig. Sie beschäftigt einen Geschäftsführer für das operative Geschäft sowie freie Mitarbeiter.¹⁸

Angesichts dieser Konstellation ist davon auszugehen, dass die Belange der Stadt Kappeln in diesem kommunalen Handlungsfeld institutionell gut vertreten sind, sodass in der Stadtverwaltung keine gesonderten Ressourcen für operative Aufgaben vorgehalten werden müssen. Sofern es um Grundsatzentscheidungen geht, ist primär der Bürgermeister der Stadt Ansprechpartner, der bei Bedarf auf seine Fachbereichsleitungen (z. B. FB 600 Bauverwaltung) zurückgreifen kann.

Hierzu nimmt die Fachbereichsleitung wie folgt Stellung: *„Die Wiederbesetzung der Stelle im Hauptamt wird abgelehnt, da die Stadt Kappeln gut in den Gremien der verschiedenen Tourismus- und Wirtschaftsorganisationen vertreten sei. Dies ist richtig, vernachlässigt aber die erforderliche Verwaltungsarbeit. Hierzu gehören die Einhaltung vertraglicher Pflichten, die Organisation der Zusammenarbeit, die Abwicklung von Maßnahmen der Zusammenarbeit (z.B. Ausschreibung von Maßnahmen der AktivRegion), die Information von Politik und Verwaltung (Berichtswesen), Haushaltsplanung u.a.. Mögliche Veränderungen in der Aufgabenerfüllung der WTK sind zu berücksichtigen.“*

Voraussetzung für ein erfolgreiches Handeln sind selbstverständlich schlüssige Konzepte für die Wirtschafts- und Tourismusförderung mit klaren Zielen und passenden Instrumenten.

Da das Aufgabengebiet Wirtschaftsförderung und Tourismus grundsätzlich freiwillige Aufgaben umfasst, muss letztlich kommunalpolitisch vor Ort entschieden werden, wie und in welchem Umfang die Stadt auf diesem Gebiet aktiv werden will und was ggf. personell zur Unterstützung erforderlich ist. In diesem Kontext ist das folgende Maßnahmenblatt zu sehen:

¹⁸ Folgende Aufgaben gehören zum Tätigkeitsfeld der WTK:

- Organisation, Durchführung und Vermarktung von Veranstaltungen, wie z.B. den Heringstagen, dem Hafenfest oder den monatlichen Fischmärkten
- Zuständigkeit für die städtischen Sondernutzungsflächen, die von Externen angemietet werden können
- Zuständigkeit für die Betreuung von Fremdveranstaltern, wie dem Töpfermarkt, den Jahrmärkten oder dem Handwerkermarkt
- Ansprechpartner für Kappelner und externe Unternehmen
- Attraktivitätssteigerung der Stadt
- Standortmarketing

Vorschlag Nr. 40	Handlungsfeld: Aufgabenwahrnehmung
Kurzbezeichnung des Vorschlags	Organisation und personelle Ausstattung der Aufgabenwahrnehmung im Bereich Wirtschaftsförderung - Tourismus prüfen!
<p>Begründung/Erläuterung:</p> <p>Die Sachbearbeiterin, die für eine Zuarbeit im Aufgabenbereich Wirtschaftsförderung – Tourismus zuständig ist, befindet sich in der Elternzeit. Die Teilzeit-Stelle (0,50 VZÄ) ist derzeit vakant, es gibt keine Vertretung. Die betreffenden Aufgaben sind hilfsweise auf verschiedene Mitarbeiter aufgeteilt worden, wobei die Aufgaben lt. Auskunft der Fachbereichsleitung daher nur eingeschränkt wahrgenommen werden können. Über eine „Wiederbesetzung“ der vakanten halben Stelle ist sollte zu gegebener Zeit eine kommunalpolitische Entscheidung getroffen werden.</p> <p>Voraussetzung für ein erfolgreiches Handeln sind selbstverständlich schlüssige Konzepte für die Wirtschaft- und Tourismusförderung mit klaren Zielen und passenden Instrumenten. Hieraus abgeleitet ist das Anforderungsprofil für eine ggf. notwendige administrative Unterstützung zu klären.</p> <p>Da das Aufgabengebiet Wirtschaftsförderung und Tourismus grundsätzlich freiwillige Aufgaben umfasst, muss letztlich kommunalpolitisch vor Ort entschieden werden, wie und in welchem Umfang die Stadt auf diesem Gebiet aktiv werden will und was ggf. personell zur Unterstützung durch die Stadtverwaltung erforderlich ist. Hierbei müssen Kosten und Nutzen abgewogen werden.</p>	
<p>Realisierungsbedingungen/-hinweise:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Fundierte Konzeption für die Förderung der Wirtschaft und des Tourismus ▪ Kosten-Nutzen-Analyse ▪ Klares Anforderungsprofil 	
<p>Realisierungszeitraum:</p> <p><input type="checkbox"/> kurzfristig (bis Ende 2015)</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> mittelfristig (bis Ende 2016)</p> <p><input type="checkbox"/> langfristig</p>	
<p>Für die Umsetzung zuständig:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Bürgermeister 	
<p>Haushaltswirtschaftliche und sonstige Auswirkungen:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Fundierte Entscheidungsgrundlage 	

3.2.7 Schulverwaltungsangelegenheiten

Auf dem Gebiet der Schulen praktiziert die Stadt Kappeln eine enge Zusammenarbeit in der Form eines Zweckverbandes. Die Städte Kappeln und Arnis und die Gemeinden Brodersby, Dörphof, Grödersby, Karby, Oersberg, Rabenkirchen-Faulück und Winnemark haben den „Nahbereichsschulverband Kappeln“ mit Sitz in Kappeln gebildet. Der Schulverband hat keine eigene Verwaltung. Die Verwaltungs- und Kassengeschäfte werden durch die Stadt Kappeln wahrgenommen. Zu den Aufgaben der Schulverwaltung im Fachbereich 200 gehört auch die Betreuung der Verbandsversammlung und -ausschüsse des NBSV.

Der Bestand an Schulen stellt sich wie folgt dar:

- Grundschule Ellenberg mit Außenstelle Habertwedt (NBSV) 263 Schüler;
- Grundschule Karby (NBSV) 94 Schüler
- Gemeinschaftsschule Kappeln (NBSV) 490 Schüler
- Gymnasium (Stadt) 836 Schüler

Gemäß Aufgabenbestandsaufnahme bindet das Aufgabengebiet Schulverwaltung personelle Ressourcen im Umfang von rd. 0,75 VZÄ.

Die Schulträger verwalten gemäß § 47 Schulgesetz SH ihre Schulangelegenheiten in eigener Verantwortung als pflichtige Selbstverwaltungsaufgabe. Gemäß § 48 haben die Schulträger „die Aufgaben,

1. *unter Berücksichtigung der Planung umliegender Schulträger Schulentwicklungspläne aufzustellen und regelmäßig fortzuschreiben und sich an der Abstimmung eines Schulentwicklungsplanes auf Kreisebene zu beteiligen; dabei sind insbesondere zur Sicherung ausreichender Oberstufenkapazitäten die Beruflichen Gymnasien einzubeziehen,*
2. *die Schulgebäude und -anlagen örtlich zu planen und bereitzustellen,*
3. *das Verwaltungs- und Hilfspersonal zu stellen,*
4. *den Sachbedarf des Schulbetriebes zu decken, soweit dieses Gesetz nichts anderes bestimmt.*

Ein bedarfsgerechtes Angebot an Schulen gehört mit zu den wichtigsten Bausteinen einer Kommune. Das zentrale Instrument hierfür bildet die Schulentwicklungsplanung, für die gemäß SchulG SH die Kreise zuständig sind. Gemäß § 51 sind die Kreise verpflichtet, „zur Sicherung eines gleichmäßigen, wohnortnahen und alle Schularten umfassenden Angebots eine Schulentwicklungsplanung unter Berücksichtigung der Jugendhilfeplanung und der Schulen in freier Trägerschaft aufzustellen und fortzuschreiben. Dabei sind insbesondere zur Sicherung ausreichender Oberstufenkapazitäten die Beruflichen Gymnasien einzubeziehen. Die Schulentwicklungsplanung ist mit den Schulträgern im Kreis und kreisübergreifend abzustimmen.“

Dabei unterliegt kaum ein anderes Handlungsfeld größeren Veränderungen als Reaktion auf den gesellschaftlichen Wandel. Auch die örtlichen Träger der Schulen sind dabei angehalten, die Rahmenbedingungen für die Umsetzung der diversen Schulreformen zu schaffen. In jüngerer Zeit sind in diesem Kontext u.a. die Themen Inklusion und offene Ganztagschule zu nennen. Erfahrungsgemäß binden derartige Themen in den kommunalen Schulverwaltungen in nicht unerheblichem Maß personelle Ressourcen. Gemäß Auskunft des Fachbereichs 200 ist allerdings in Kappeln die Umsetzung von Schulrechtsformen abgeschlossen.

Ferner wird der Schulentwicklungsplan nach Auskunft des Fachbereichs 200 nur alle 5 Jahre fortgeschrieben. Dies ist aus OMP-Sicht ein zu langer Zeitraum. Hinzu kommt, dass die Schulentwicklungsplanung heutzutage vielerorts stärker in ein Konzept zur Förderung der kommunalen Bildungslandschaft bzw. Bildungskette eingebunden ist. Kurz formuliert intendiert dieser Ansatz vor dem Hintergrund von Bildungsdefiziten und Integrationsproblem, Kindern und Jugendlichen so früh wie möglich günstige Entwicklungsbedingungen zu bieten, d.h. von der frühkindlichen Förderung über den Kindergarten und die Schule bis hin zur beruflichen Ausbildung. Ziel ist es dabei, dass „kein Kind und kein Jugendlicher verlorengeht“. OMP hat den Eindruck gewonnen, dass dieses Thema im Zuge einer integrierten Standortentwicklung künftig größere Beachtung finden sollte. Im folgenden Maßnahmenblatt wird die Empfehlung zusammengefasst dargestellt:

Vorschlag Nr.	41	Handlungsfeld: Aufgabenentwicklung
Kurzbezeichnung des Vorschlags	Kommunale Bildungslandschaft aktiv entwickeln!	
Begründung/Erläuterung:		
<p>Ein bedarfsgerechtes Angebot an Schulen gehört mit zu den wichtigsten Bausteinen einer Kommune. Das zentrale Instrument hierfür bildet die Schulentwicklungsplanung, die allerdings lediglich alle 5 Jahre fortgeschrieben wird. Dabei unterliegt kaum ein anderes Handlungsfeld größeren Veränderungen als Reaktion auf den gesellschaftlichen Wandel. Auch die örtlichen Träger der Schulen sind dabei angehalten, die Rahmenbedingungen für die Umsetzung der diversen Schulreformen zu schaffen.</p> <p>Hinzu kommt, dass die Schulentwicklungsplanung heutzutage vielerorts stärker in ein Konzept zur Förderung der kommunalen Bildungslandschaft bzw. Bildungskette eingebunden ist. Kurz formuliert intendiert dieser Ansatz vor dem Hintergrund von Bildungsdefiziten und Integrationsproblem, Kindern und Jugendlichen so früh wie möglich günstige Entwicklungsbedingungen zu bieten, d.h. von der frühkindlichen Förderung über den Kindergarten und die Schule bis hin zur beruflichen Ausbildung. Ziel ist es dabei, dass „kein Kind und kein Jugendlicher verlorengeht“. OMP hat den Eindruck gewonnen, dass dieses Thema im Zuge einer integrierten Standortentwicklung künftig größere Beachtung finden sollte.</p>		

Realisierungsbedingungen/-hinweise: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Kommunalpolitische Grundsatzentscheidung
Realisierungszeitraum: <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> kurzfristig (bis Ende 2015) <input checked="" type="checkbox"/> mittelfristig (bis Ende 2016) <input type="checkbox"/> langfristig
Für die Umsetzung zuständig: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Fachbereich 200
Haushaltswirtschaftliche und sonstige Auswirkungen: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Förderung bedarfsgerechter Bildungsangebote

Im Rahmen der Erstellung der Darstellung von ausgewählten Geschäftsprozessen wurde vom Fachbereich 200 für den Prozess „Abrechnung von Schulkostenbeiträgen“ dargelegt, dass häufig telefonische Nachfragen in den Schulen notwendig seien, da die Daten „grundsätzlich unvollständig“ seien und eine Nachbearbeitung der Listen erfordere. Dies verursacht offenbar Reibungsverluste und erhöht unnötig den Bearbeitungsaufwand in der Schulverwaltung. Diesbezüglich sollte auf die Schulen hingewirkt werden, damit die Datenlieferung künftig eine angemessene Qualität hat.

Die nachgeordneten Einrichtungen und Dienste, d.h. die Schulen einschl. Schulsekretariate, Schulhausmeister, Schulsozialarbeiter etc. waren nicht Gegenstand dieser Organisationsuntersuchung. Diesbezüglich beschränken wir uns daher auf die Anregung, ggf. die Schulhausmeister dem zentralen Immobilienmanagement zuzuordnen.

Zu den Aufgaben des Schulträgers gehört auch die personell und sächlich bedarfsgerechte Ausstattung der Schulsekretariate. Da die Organisation der einzelnen Schulsekretariate nicht Gegenstand dieser Organisationsuntersuchung war, beschränken wir uns auf folgende (erfahrungsgestützte) Hinweise:

- Die gemeinsame persönliche Kommunikation, der Informations- und Erfahrungsaustausch zwischen den Schulsekretariaten und der Schulverwaltung sollte durch regelmäßige Dienstbesprechungen (z. B. im 6-wöchigen Turnus) gefördert werden.
- Die Schulsekretariate sollten an das städtische Netz angeschlossen sein, damit die informationstechnischen Möglichkeiten optimal genutzt werden können.
- Es muss regelmäßig auf einen wirtschaftlichen Personaleinsatz in den Schulsekretariaten geachtet werden. Hierzu bedarf es sachgerechten Aufgabenstellungen, d. h. insbesondere einer sauberen Trennung zwischen den sogenannten inneren und äußeren

ren Schulangelegenheiten. Weitere wichtige Faktoren sind die Büro- und Anwesenheitszeiten, die Ferienzeitenregelung und die Arbeitsorganisation.

Die Aufgabe „Schülerbeförderung“ bindet gemäß Aufgabenbestandsaufnahme ca. eine Viertel Stelle. Zur Verfahrensvereinfachung wurde vom Fachbereich 200 folgender Optimierungsvorschlag in die Organisationsuntersuchung eingebracht:

Vorschlag Nr.	42	Handlungsfeld: Aufgabenwahrnehmung
Kurzbezeichnung des Vorschlags	Bearbeitungsverfahren Schülerbeförderung optimieren!	
Begründung/Erläuterung:		
<p>Der Fachbereich 200 hat im Rahmen der Aufgabenanalyse folgenden Optimierungsvorschlag unterbreitet: <i>„Die Schülerfahrkarten werden jedes Jahr über Einzelrechnungen an die Zahlungspflichtigen abgerechnet. Anschließend werden die Zahlungseingänge überwacht. Da ein Großteil der Schüler über mehrere Jahre dieselbe Schule besucht, ergeben sich nur wenige Veränderungen von Jahr zu Jahr.</i></p> <p><i>Die Rechnungserstellung könnte daher über das Programm zur Bescheiderstellung bei H+H vereinfacht werden. Solange keine Veränderungen eingegeben werden, wird die Rechnung jährlich erstellt.</i></p> <p><i>Die Schulverwaltung muss dann nur Änderungen erfassen. Der Zahlungseingang einschließlich eventuell erforderlicher Mahnverfahren wird zentral durch die Finanzbuchhaltung erledigt.“</i></p> <p>Der Vorschlag ist aus OMP-Sicht plausibel und sollte daher realisiert werden.</p>		
Realisierungsbedingungen/-hinweise:		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Verwaltungsinterne Entscheidung 		
Realisierungszeitraum:		
<input type="checkbox"/> kurzfristig (bis Ende 2015) <input checked="" type="checkbox"/> mittelfristig (bis Ende 2016) <input type="checkbox"/> langfristig		
Für die Umsetzung zuständig:		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fachbereich 300 		
Haushaltswirtschaftliche und sonstige Auswirkungen:		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Verfahrensvereinfachung 		

3.2.8 Sport- und Bäderangelegenheiten

Gemäß Aufgabenbestandsaufnahme ist der Fachbereich 200 auch für Sportangelegenheiten zuständig. Hierfür sind insgesamt lediglich 0,08 VZÄ ausgewiesen; dies ist ein im interkommunalen Vergleich sehr niedriger Wert. Hieraus ist abzuleiten, dass der Sport von der Stadt vergleichsweise wenig Beachtung erfährt. Ein Beleg hierfür scheint auch der Stand der Sportstättenplanung zu sein. Lt. Auskunft des Fachbereiches 200 gibt es für die Stadt Kappeln einen Sportstättenbedarfsplan von 1986. Eine Aktualisierung ist seitdem nicht erfolgt. Diese lange Pause ist aus OMP-Sicht insofern bemerkenswert, weil sich seit den 80er Jahren allort ein Wandel im Sport vollzogen hat, der auch die kommunale Selbstverwaltung nicht unberührt gelassen hat. Dies veranlasst OMP zu folgender Empfehlung:

Vorschlag Nr.	43	Handlungsfeld: Aufgabenbestand
Kurzbezeichnung des Vorschlags	Aufgabenfeld Sport ggf. weiterentwickeln!	
Begründung/Erläuterung:		
<p>Gemäß Aufgabenbestandsaufnahme spielen die Sportangelegenheiten lediglich eine marginale Rolle. Der Sportstättenbedarfsplan wurde seit 1986 (!) nicht mehr aktualisiert. Diese lange Pause ist aus OMP-Sicht insofern bemerkenswert, weil sich seit den 80er Jahren allort ein Wandel im Sport vollzogen hat (verändertes Sport- und Bewegungsverhalten), der auch die kommunale Selbstverwaltung nicht unberührt gelassen hat. Das individuelle und nichtorganisierte Sporttreiben hat gegenüber den traditionellen Vereinssportarten an Bedeutung gewonnen. Gesundheits- und Freizeitsport und neue Sportarten sind hinzugekommen. Ferner haben Angebote für Kinder und Jugendlichen mit Blick auf deren gesellschaftliche Integration einen besonderen Stellenwert erlangt. Auf derartige Entwicklungen muss auch eine Kommune reagieren.</p> <p>Im Zuge einer integrierten Stadtentwicklungsplanung muss auch dem Sport, d.h. sowohl dem Schul-, dem Vereins- und dem Freizeitsport, eine angemessene Beachtung angedeihen. Ausgehend von einer detaillierten Ist-Aufnahme sollte eine Bedarfsanalyse durchgeführt werden (Problemanalyse und Zielformulierung). Am Ende dieses Prozesses sollte ein Sport- und Sportstättenentwicklungsplan unter Berücksichtigung der Interessen aller Bevölkerungsgruppen stehen.</p>		

<p>Realisierungsbedingungen/-hinweise:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Kommunalpolitische Grundsatzentscheidung
<p>Realisierungszeitraum:</p> <p><input type="checkbox"/> kurzfristig (bis Ende 2015)</p> <p><input type="checkbox"/> mittelfristig (bis Ende 2016)</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> langfristig</p>
<p>Für die Umsetzung zuständig:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Federführung Fachbereich 200
<p>Haushaltswirtschaftliche und sonstige Auswirkungen:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Schaffung von fundierten Entscheidungsgrundlagen für eine bedarfsgerechte und zukunftsorientierte Entwicklung des Sportangebotes ■ Ggf. Kosten für eine externe Begleitung der Sportstättenentwicklungsplanung

<p>Vorschlag Nr. 44</p>	<p>Handlungsfeld: Aufgabenbestand und Geschäftsverteilung</p>
<p>Kurzbezeichnung des Vorschlags</p>	<p>Zuständigkeit für die Strandbewirtschaftung an Fachbereich 600 übertragen!</p>
<p>Begründung/Erläuterung:</p> <p>Seitens des Fachbereichs 200 wurde im Rahmen der Organisationsuntersuchung folgender Vorschlag eingebracht:</p> <p><i>„Im Produkt 42400 „Sportstätten und Bäder“ werden auch die Konten für die Bewirtschaftung des Strandes Weidefeld verwaltet. Darunter fallen z.B. die Bezahlung der DLRG und Unterhaltungsarbeiten am Parkplatz. Die Produktverantwortung liegt beim Fachbereich 200, während die Bearbeitung durch die Fachbereiche 400 und 600 erfolgt.</i></p> <p><i>Es sollte eine Übertragung der Produktverantwortung erfolgen. Damit verbunden ist dann auch die Verschiebung der politischen Zuständigkeit weg vom JKSS-Ausschuss.“</i></p> <p>Der Verlagerungsvorschlag ist aus OMP-Sicht plausibel und sollte daher realisiert werden.</p>	
<p>Realisierungsbedingungen/-hinweise:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Änderung der Geschäftsverteilung 	
<p>Realisierungszeitraum:</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> kurzfristig (bis Ende 2015)</p> <p><input type="checkbox"/> mittelfristig (bis Ende 2016)</p> <p><input type="checkbox"/> langfristig</p>	

<p>Für die Umsetzung zuständig:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Bürgermeister in Abstimmung mit der Stadtvertretung
<p>Haushaltswirtschaftliche und sonstige Auswirkungen:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Keine haushaltswirtschaftlichen Auswirkungen ▪ Homogene Aufgabenverteilung

3.2.9 Schiedsmann- und Schöffenangelegenheiten

Dem Fachbereich 200 ist die Aufgabe „Schiedsmann- und Schöffenangelegenheiten“ zugeordnet. Diesbezüglich wird die folgende Änderung der Geschäftsverteilung vorgeschlagen:

<p>Vorschlag Nr. 45</p>	<p>Handlungsfeld: Aufbauorganisation und Geschäftsverteilung</p>
<p>Kurzbezeichnung des Vorschlags</p>	<p>Aufgabe „Schiedsmann- und Schöffenangelegenheiten“ in den FB 400 Soziales und Ordnung verlagern!</p>
<p>Begründung/Erläuterung:</p> <p>Dem Fachbereich 200 ist die Aufgabe „Schiedsmann- und Schöffenangelegenheiten“ zugeordnet. Die Aufgabe umfasst im Wesentlichen die Durchführung der Wahlen von Schiedsmännern und Schöffen. Darüber hinaus sind die Sachkosten (Reisekosten, Fortbildung u.Ä.) abzurechnen. Die anfallenden Kosten werden aus dem Produktkonto 12200.542900 gezahlt. Die Produktverantwortung hierfür liegt beim Fachbereich 400.</p> <p>Im Fachbereich 400 werden alle übrigen Wahlen bearbeitet. Eine sachliche Verbindung zur Wahl der Schöffen und Schiedsmänner ist somit gegeben.</p> <p>Die Aufgabe sollte dem Fachbereich 400 zugeordnet werden.</p>	
<p>Realisierungsbedingungen/-hinweise:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Änderung des Geschäftsverteilungsplans 	
<p>Realisierungszeitraum:</p> <p><input type="checkbox"/> kurzfristig (bis Ende 2015)</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> mittelfristig (bis Ende 2016)</p> <p><input type="checkbox"/> langfristig</p>	
<p>Für die Umsetzung zuständig:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Entscheidung des Bürgermeisters 	
<p>Haushaltswirtschaftliche und sonstige Auswirkungen:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Homogene Aufgaben- und Geschäftsverteilung 	

3.2.10 IT-System- und Anwenderbetreuung

Für die IT-System- und Anwenderbetreuung in der Stadtverwaltung steht eine Fachkraft mit einer Vollzeitstelle zur Verfügung. Ihr obliegen die folgenden Aufgaben:

- Konfiguration, Betrieb, Pflege und Überwachung der IT-Systeme, System- und Anwendungssoftware.
- Fehler, Performance- und Sicherheitsmanagement
- Datensicherung und Backup durchführen
- Organisations- und Beratungsaufgaben wahrnehmen
- Datennetze für Computer sowie integrierte Telekommunikationsnetze für Telefone und Funknetze konfigurieren, betreiben, überwachen und pflegen
- Anwendungsbetreuung für Fachverfahren
- Verfahrensbetreuung

Weitere von der Fachkraft betreute Systeme und Projekte sind:

- Internetpräsenz der Stadt Kappeln inkl. Intranet
- Telefonanlage mit CTI (Computerunterstützte Telefonie)
- Touristische Hot-Spots und offizielle Webcam
- Zutrittssystem Rathaus
- Interaktives Whiteboard im Raum des Gastes

Im Rathaus sind insgesamt 52 PC-Arbeitsplätze zu betreuen. Neben der Kernverwaltung kommen folgende externe Einrichtungen hinzu:

- Touristinfo in der Mühle Amanda
- Bücherei
- Feuerwehren (Beratung, zentrale Beschaffung, sporadische Unterstützung)
- Jugendzentrum im Begegnungszentrum Ellenberg
- Hafenmeisterbüro Gastliegerhafen Kappeln
- Bauhof
- Wirtschaft und Touristik Kappeln GmbH (EDV)
- Arnisser Segelclub (Betreuung Zutrittssystem Sanitärbereich)

Ferner übernimmt der Systemkoordinator die Urlaubsvertretung für den Systemkoordinator des Nahbereichsschulverbands (inkl. Unterstützung bei Bedarf). Umgekehrt erfolgt gleichfalls eine Vertretung, sodass im Regelfall immer mindestens eine Fachkraft zur Verfügung steht.

Bei den oben dargestellten Aufgaben handelt sich um betriebsnotwendige Aufgaben, die von der Stadt mit eigenem Personal, alternativ aber auch von externen Dritten („Outsourcing“) wahrgenommen werden können. Grundsätzlich besteht somit eine „Make-or-buy-Option“, für deren Abwägung sowohl wirtschaftliche als auch fachliche Aspekte eine Rolle spielen.

Bei der Entscheidung, ob die IT-Betreuung vollumfänglich oder teilweise in der Kernverwaltung vorgehalten oder von Dritten wahrgenommen wird, haben die Kommunen nach wirtschaftlichen Aspekten unter Berücksichtigung der Qualitäts- und Ausfallsicherung abzuwägen. Dazu gehören neben finanziellen Gesichtspunkten u. a. auch:

- Verfügbarkeit von qualifiziertem Personal,
- Verfügbarkeit von Drittanbietern,
- Abhängigkeit von „einem“ eigenen EDV-Betreuer,
- Reaktionszeiten bei Problemen/Ausfällen,
- Sicherheit und Zuverlässigkeit,
- Flexibilität,
- missbräuchliche hohe zeitliche Inanspruchnahme des vorhandenen EDV-Betreibers für Anwenderbetreuung und
- eingeschränkte Bereitschaft der Mitarbeiter bei vorhandenem EDV-Betreuer sich EDV-Wissen anzueignen.

Eine Eigenregie-Lösung ist dann zweckmäßig, wenn man über angemessen qualifizierte und leistungsfähige IT-Fachkräfte verfügt, die auch in wirtschaftlicher Hinsicht einem Vergleich mit einem privaten Dienstleister Stand halten. Eigene Fachkräfte bieten den Vorteil einer direkten Verfügbarkeit, was insbesondere in „trouble shooting“-Fällen, wo kurze Reaktionszeiten gefordert sind, wichtig ist. Gleichwohl kann eine externe Lösung wirtschaftlich günstiger und fachlich besser sein, muss es aber nicht. Denkbar wäre es auch, Teilaufgaben an einen externen Dienstleister zu übertragen, z. B. im Bereich der IT-System- und Anwenderbetreuung der Schulen.¹⁹

In diesem Kontext verweisen wir auch auf die Erfahrungen der Stadt Glückstadt. Diese hat Ende 2011 mit dem Zweckverband IT-kommunit geprüft, ob es sinnvoll ist, die IT-Angelegenheiten durch den Zweckverband zu erledigen lassen. Dabei sollte neben der Hard- und Software auch Personal seitens der Stadt in den Zweckverband eingebracht werden. Die intensive Kostenermittlung und -berechnung hat dann aber seitens der Stadt er-

¹⁹ Nachrichtlich: In großen Verwaltungen (z. B. Kreisverwaltungen) wird teilweise auch eine Mischform praktiziert, d. h. die IT-System- und Anwenderbetreuung erfolgt in einem Team von eigenen und externen Kräften.

bracht, dass die IT-Tätigkeiten in eigener Regie günstiger wahrgenommen werden, insbesondere im Hinblick auf das dann verbliebene Personal bei der Stadt sowie auf die sonstigen organisatorischen Arbeiten. Allerdings wurde u.a. folgende Unterstützung durch externe Dienstleister erforderlich: bei komplexen Systemintegrationen im Server-, Storage- und Security-Bereich, bei der Einführung und Anpassung von Fachverfahren sowie in Notfällen und bei personellen Engpässen.

Unabhängig davon stellt sich aus *OMP*-Sicht die Frage einer externen Vergabe allerdings frühestens im Falle einer Vakanz der Stelle.

Da sich die Informationstechnologie und deren Anwendung nach wie vor stark wandelt, es ist eine bedarfsgerechte Anpassungsfortbildung und ggf. Weiterbildung von erheblicher Bedeutung. Diesem Aspekt muss im Rahmen der Personalentwicklung angemessene Beachtung geschenkt werden. Es wird in diesem Zusammenhang auf die grundsätzlichen Ausführungen zur Personalentwicklung im Kapitel 2.3 verwiesen.

Die allgemeine technische Entwicklung der Informations- und Kommunikationstechnik wird insbesondere vom Sachgebiet IT verfolgt und ist laufend auf den Bedarf der Stadtverwaltung anzupassen (z. B. Umstellung auf Smartphones, Einsatz von PC-Tablets). Dies erfordert auch eine regelmäßige Information und bei Bedarf Schulung der Anwender. Die Anwender kann bei Problemen mittels einer Fernbetreuung geholfen werden, was insbesondere den Aufwand für Betreuung der außerhalb des Rathauses installierten PC-Arbeitsplätze verringert.

Der Betreuungsbedarf durch die IT-Fachkraft hängt u.a. von den Kenntnissen der Anwender ab. In den Anfangsjahren der IT-Anwendung gab es vergleichsweise viele Probleme bis hin zu „IT-Verweigerern“, sodass der Betreuungsaufwand hoch und die Betreuungsrelation dementsprechend niedrig sein musste. Inzwischen sind die PC-Kenntnisse insbesondere bei den jüngeren Anwendern gut. Der Anteil der verbliebenen „Problemfälle“ in der Verwaltung wurde vom IT-Systemkoordinator auf 10 % geschätzt. Und auch bei den Gremienmitgliedern dürfte sich das informationstechnische Verständnis und die Aufgeschlossenheit in den letzten Jahren deutlich verbessert haben. Gleichwohl sollte auf bedarfsgerechte Grundlagen-, Auffrischungs- und Ergänzungsschulungen geachtet werden, damit von allen Anwendern die informationstechnischen Funktionen möglichst optimal genutzt werden. Der IT-Systemkoordinator kann und sollte diesbezüglich wichtige Hinweise für die Fortbildungsplanung geben.

Nicht zuletzt der IT-Bereich wird neben der „Routinearbeit“ durch Projekte geprägt, wie z. B. der Themenkomplex E-Government. Für eine effiziente und effektive Projektdurchführung ist daher gerade auch für den IT-Bereich ein gutes Projektmanagement mit den Elementen Projektplanung, -controlling und -evaluierung von Nöten. Wir verweisen diesbezüglich auf die grundsätzlichen Ausführungen und das Maßnahmenblatt zu diesem Thema im Kapitel 2.4.

Des Weiteren wird auf die grundsätzlichen Ausführungen zur Informationstechnik und auf die Empfehlung für ein strategisches Informationstechnikkonzept im Kapitel 2.7 verwiesen.

Im Kontext zur IT-gestützten Erfassung, Verarbeitung und Speicherung von Daten ist das Thema Datenschutz von Bedeutung. Hierzu hat der Fachbereich 200 im Rahmen der schriftlichen Befragung wie folgt Stellung genommen:

„Die Überwachung des Datenschutzes mit der dazugehörigen Dokumentation wird zzt. nicht durchgeführt. Gründe hierfür sind fehlende Fachkräfte bzw. fehlende Kapazitäten.

Vom Fachwissen her wären sowohl der Systemkoordinator als auch der Büroleitende Beamte in der Lage, die Aufgabe zu erfüllen. Sie scheiden aufgrund allgemeiner datenschutzrechtlicher Bestimmungen aus. Die Funktionen gelten als befangen.

Da die Aufgabenerfüllung nicht nur ein Spezialwissen in datenschutzrechtlichen Fragen erfordert, sondern auch erhebliche IT-Kenntnisse notwendig sind, bietet sich die Erfüllung der Aufgabe durch eine externe Fachfirma an.

Die Kosten hierfür belaufen sich auf ca. 8.000 € im Jahr. Bei einer internen Lösung wären die Aus- und Fortbildungskosten entgegen zu setzen. Je nach Zeitaufwand wäre ggf. eine Stundenerhöhung vorzunehmen oder sogar eine zusätzliche Kraft einzustellen.“

Hierzu nehmen wir wie folgt Stellung: Die einschlägige Rechtsgrundlage für die Funktion einer Datenschutzbeauftragten bildet das Landesdatenschutzgesetz (LDSG) und hier insbesondere § 10. Gem. Abs. 4 überwacht und unterstützt der Datenschutzbeauftragte die Einhaltung der datenschutzrechtlichen Vorschriften bei der Daten verarbeitenden Stelle; die Schwerpunkte dieser Aufgabenstellung wird im Abs. 4 beschrieben.

Zunächst ist zu konstatieren, dass die Bestellung eines behördlichen Datenschutzbeauftragten gemäß Abs. 1 **nicht obligatorisch** ist. D. h., die Stadt Kappeln kann, muss aber nicht einen Datenschutzbeauftragten bestellen. Es liegt somit im Ermessen der Stadt, ob und in welchem Umfang sie personelle Ressourcen für die Funktion eines Datenschutzbeauftragten bereitstellt. Ein vom Hauptamt der Stadt Schleswig²⁰ im Mai 2011 durchgeführter Ausstattungsvergleich bei den Städten Husum, Rendsburg, Eckernförde, Bad Segeberg, Plön, Pinneberg und Eutin hat seinerzeit eine unterschiedliche Praxis offengelegt.

²⁰ Anlass hierfür war die von OMP für die Stadt Schleswig 2010 durchgeführte Organisationsuntersuchung. Die Stadt hatte nach längerer Vakanz zum 1. Januar 2010 für die Funktion eines behördlichen Datenschutzbeauftragten gem. § 10 LDSG mit einer 0,20 Stelle besetzt. Hierfür ist eine Verwaltungskraft des gehobenen Dienstes vorgesehen, die darüber hinaus Verwaltungsaufgaben im Jugendaufbauwerk mit einem Anteil von einer 0,73 Stelle und die Funktion einer Brandschutzbeauftragten mit einem Anteil von einer 0,07 Stelle wahrnimmt.

Stadt	Stellenanteil (VzÄ)	Qualifikation	Erläuterungen (z. B. interkommunale Kooperation)
Husum	nicht extra ausgewiesen	ja (Lehrgang besucht)	Datenschutz ist im RPA angesiedelt, das RPA ist mit 1, 5 Stellen besetzt (2 Mitarbeiter/innen), die Vollzeitkraft ist gleichzeitig Datenschutzbeauftragte, ein Stellenanteil ist für den Bereich "Datenschutz" nicht ausgewiesen worden
Rendsburg	-	-	derzeit ist noch kein/e Mitarbeiter/in als Datenschutzbeauftragte/r eingesetzt, künftig soll es eine/n Datenschutzbeauftragte/n geben (verschiedene Möglichkeiten werden derzeit geprüft)
Eckernförde	nicht extra ausgewiesen	ja (Lehrgang besucht)	2 Mitarbeiter/innen sind (nebenbei) im Bereich "Datenschutz" tätig, ansonsten üben sie andere Aufgaben aus, ein Stellenanteil für den Bereich "Datenschutz" ist nicht ausgewiesen worden
Bad Segeberg	-	-	derzeit gibt es keine/n Datenschutzbeauftragte/n in Bad Segeberg
Plön	nicht extra ausgewiesen	ja (Lehrgang besucht)	die Aufgabe "Datenschutz" wird von 1 Mitarbeiter wahrgenommen, der aber auch noch andere Aufgaben hat, ein Stellenanteil ist für den Bereich "Datenschutz" nicht ausgewiesen worden
Pinneberg	nicht extra ausgewiesen	ja (Lehrgang besucht)	der Datenschutz ist auch in Pinneberg im RPA angesiedelt, ein Stellenanteil ist hierfür nicht extra ausgewiesen worden
Eutin	nicht extra ausgewiesen	Lehrgang wird demnächst besucht	eine Mitarbeiterin aus dem Hauptamt soll den Datenschutz übernehmen, sie wird demnächst an einem entspr. Lehrgang teilnehmen, neben dem Datenschutz hat sie weitere Aufgaben, ein Stellenanteil ist für den Bereich "Datenschutz" nicht ausgewiesen worden

Alternativ zu den Optionen „Verzicht eines Datenschutzbeauftragten“ und „Bestellung eines Datenschutzbeauftragten“ kommt gem. § 10 Abs. 1 LDSG die Bestellung eines gemeinsamen Datenschutzbeauftragten für mehrere Daten verarbeitende Stellen in Betracht, und zwar in Form einer öffentlich-rechtlichen Vereinbarung. Beim Landeszentrum für Datenschutz kann der Entwurf eines Vertragsmusters angefordert werden. OMP empfiehlt der Stadt Kappeln, diese Thematik mit Blick auf eine interkommunale Lösung zu erörtern. Denkbar wäre u.E. eine Zusammenarbeit mit dem Kreis Schleswig-Flensburg. Eine Fremdvergabe der Überwachung des Datenschutzes an einen privaten Dienstleister kommt aus OMP-Sicht grundsätzlich nicht in Betracht. Wir empfehlen der Stadt die Prüfung einer interkommunalen Zusammenarbeit; unsere Empfehlung ist im folgenden Maßnahmenblatt zusammengefasst dargestellt:

Vorschlag Nr. 46	Handlungsfeld: Aufgabenwahrnehmung
Kurzbezeichnung des Vorschlags	Interkommunale Zusammenarbeit im Bereich Überwachung des Datenschutzes prüfen!
Begründung/Erläuterung:	
<p>Im Rahmen der schriftlichen Befragung hat der Fachbereich 200 darauf hingewiesen, dass die Überwachung des Datenschutzes mit der dazugehörigen Dokumentation zzt. nicht durchgeführt werde. Gründe hierfür seien fehlende Fachkräfte bzw. fehlende Kapazitäten.</p> <p>Diesbezüglich sollte die Stadt prüfen, ob eine interkommunale Zusammenarbeit (z. B. mit dem Kreis) auf diesem Gebiet möglich ist.</p> <p>Eine wichtige Voraussetzung für einen rechtlich einwandfreien Umgang mit den Daten sind im Übrigen klare Regelungen und Informationen. Diesbezüglich sollte beispielsweise eine Dienstanweisung für den IT-Einsatz und über die Organisation des Informations- und Datenschutzes erlassen sowie eine Dienstvereinbarung zur Nutzung von Internet und E-Mail abgeschlossen werden.</p>	
Realisierungsbedingungen/-hinweise:	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Prüfungsauftrag 	
Realisierungszeitraum:	
<input checked="" type="checkbox"/> kurzfristig (bis Ende 2015) <input type="checkbox"/> mittelfristig (bis Ende 2016) <input type="checkbox"/> langfristig	
Für die Umsetzung zuständig:	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fachbereich 200 	
Haushaltswirtschaftliche und sonstige Auswirkungen:	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Effektive, rechtssichere und wirtschaftliche Überwachung des Datenschutzes ▪ Ggf. anteilige Kosten im Zuge einer interkommunalen Kooperation 	

3.2.11 Beurteilung der personellen Ausstattung

Die Stellenbemessung ergibt für den Untersuchungsbereich einen Bedarf von gerundet 6,10 VZÄ. Der Stellenbedarf ist je nach Aufgabengebiet differenziert zu sehen. Während beispielsweise im Bereich Personalverwaltung ein kleiner Personalüberhang besteht, sehen wir andererseits im Aufgabengebiet Organisation einen Mehrbedarf (siehe zu den Einzelheiten die in der Anlage 1 b dokumentierte Stellenbemessungstabelle).

3.3 Fachbereich 3 Finanzen und Controlling

- Ausgangssituation

Dem Fachbereich 300 sind im Wesentlichen folgende Aufgaben zugeordnet:

- Planung und Vollzug der Haushalte für die Stadt Kappeln, das Amt Kappeln-Land, die amtsangehörigen Gemeinden und den Nahbereichschulverband
- Finanz- und Geschäftsbuchhaltung
- Steuern und Abgaben
- Vollstreckungswesen

Zur Aufgabenerledigung stehen dem Fachbereich insgesamt 8,83 VZÄ zur Verfügung. Die personelle Ausstattung stellt sich wie folgt dar:

Lfd. Nr.	Vorname und Name	Funktion Arbeitsgebiet	Entgelt- / Besoldungsgruppe	Vollzeitäquivalent (VZÄ)	Ausbildung, ggf. besondere Fortbildungen und Zusatzausbildungen
300		Fachbereichsleitung	A 13	1,00	
301		Sachbearbeiterin Haushaltswesen Kappeln-Land und Nahbereichschulverband	A 12	0,74	
301.1		Sachbearbeiterin Anlagen- und Geschäftsbuchhaltung	EG 8	1,00	
301.2		Sachbearbeiterin Anlagen- und Geschäftsbuchhaltung	EG 8	0,90	
302		Sachbearbeiter Finanzbuchhaltung	EG 10	1,00	
302.1		Sachbearbeiter Finanzbuchhaltung	EG 9	1,00	
302.3		Sachbearbeiterin Steuern und Abgaben	EG 9	0,77	
302.4		Sachbearbeiterin Steuern und Abgaben	EG 6	1,00	
302.5		Sachbearbeiterin Steuern und Abgaben	EG 6	0,42	
302.2		Sachbearbeiter Vollstreckung	EG 8	1,00	
				8,83	

Hinsichtlich der Formalqualifikation verweisen wir auf die grundsätzlichen Ausführungen im Kapitel 2.3 Personalstruktur und Personalmanagement. In der Regel sollten die in der Kern-

verwaltung eingesetzten Mitarbeiter über eine den Aufgabenstellungen angemessene Verwaltungsausbildung verfügen.

- Analyse und Handlungsempfehlungen

Die Analyse des Aufgabenbestandes, der Arbeitsorganisation und der personellen Ausstattung führt zu folgenden Feststellungen und Empfehlungen:

3.3.1 Organisation und Aufgabenbestand des Fachbereiches

Bei den Aufgaben des Fachbereiches handelt es sich im Wesentlichen um pflichtige Aufgaben. Gemäß Aufgabenbestandsaufnahme ergibt die Klassifizierung der Aufgaben für den Untersuchungsbereich folgende Verteilung:

Art der Aufgabe (Klassifizierung)	Stellen-Ist (VZÄ)	Anteil in %
Pflichtige Aufgaben	7,71	87,3
betriebsnotwendige Aufgaben	1,12	12,7
freiwillige Aufgaben		
Summe	8,83	100,0

Wie im Kapitel 2.4 begründet, empfiehlt OMP der Stadt Kappeln eine Straffung der Aufbau- und Führungsorganisation. Je nachdem welches Organisationsmodell gewählt wird, kann dies im Ergebnis einen Neuzuschnitt des Fachbereiches 300 zur Folge haben. Wir verweisen diesbezüglich auf die Ausführungen unter Ziffer 2.4. Der Aufgabenbestand als solches wird allerdings davon im Kern unberührt bleiben.

Besondere Aktivitäten bzw. Arbeitsschwerpunkte waren den Angaben der Fachbereichsleitung im Jahr 2014:

- Haushalt 2014 für die Stadt Kappeln (aus 2013, verspätet)
- Jahresabschluss und Schlussbilanz 2010 der Stadt Kappeln
- Jahresabschluss und Schlussbilanz 2011 der Stadt Kappeln
- Begleitung der Prüfung des KPA (Eröffnungsbilanz und Jahresabschlüsse)
- Nachtragshaushalt 2013 wg. Feuerwehrinvestitionen
- Jahresabschluss und Schlussbilanz 2012 der Stadt Kappeln
- Haushalt 2015 für die Stadt Kappeln

- Projektleitung Doppik - Produktbeschreibungen von den Produktverantwortlichen anfordern, im Programm eingeben und kontrollieren

3.3.2 Haushaltsplanung, -vollzug und -überwachung / Controlling

Die Entwicklung im Fachbereich ist in den vergangenen Jahren zwangsläufig sehr stark durch die zum 1. Januar 2010 erfolgte **Umstellung vom kameralen Rechnungswesen auf die Doppik** geprägt worden. Ein derart **einschneidender Veränderungsprozess** – dies belegen auch die Erfahrungen aus anderen Verwaltungen – ist naturgemäß mit Friktionen und „Kinderkrankheiten“ behaftet. Die Doppik-Einführung hat in allen Bereichen der Verwaltung viele Fragen aufgeworfen und Unsicherheiten hervorgerufen. Aufgrund der Gespräche haben wir den Eindruck gewonnen, dass die Stadtverwaltung diesen Umstellungsprozess bislang vergleichsweise gut bewältigt hat.

Es bleibt nun allerdings abzuwarten, ob und wie die mit der Doppik-Einführung verbundenen Erwartungen und Auswirkungen sich dauerhaft positiv auswirken werden. Ein wichtiger Indikator hierfür wird nicht zuletzt auch sein, inwieweit das neue Rechnungswesen für die Politik mehr Transparenz und damit eine bessere Steuerung ermöglichen wird. Wir haben im Kapitel 2.4 die Bedeutung eines qualifizierten, aussagekräftigen Berichtswesens in Verbindung mit einem Finanz- und Fachcontrolling erörtert. Nimmt man den Haushaltsplan 2014, so gelangen wir zu der Auffassung, dass die Lesbarkeit und Verständlichkeit dieses umfassenden Zahlenwerkes dringend durch Kennzahlen und qualitative Erörterungen angereichert werden muss. Dies betrifft nicht zuletzt den Vorbericht zum Haushaltsplan, der **inhaltlich deutlich angereichert werden** müsste. U. a. sollten die Entwicklung der einzelnen Aufwandarten zumindest kurz erläutert werden, insbesondere wenn es zu signifikanten gegenüber dem Vorjahr kommt. Ferner sollte jede Tabelle zumindest mit kurzen Erläuterungen, um dem Leser die Interpretation der abgebildeten Daten zu erleichtern.

Desgleichen gilt nach unserer Auffassung für den übrigen Haushaltsplan, der insgesamt knapp 300 Seiten umfasst, davon ca. 250 Seiten nur Zahlen bzw. Haushaltsdaten. Dieses voluminöse Zahlenwerk lässt sich ohne Erläuterungen nur schwer und nur mit Nachfragen erschließen. Auf jeden Fall sollten die wichtigsten Positionen und Veränderungen mit kurzen Erläuterungen und mit Kennzahlen versehen werden. Im 2. Workshop mit dem Hauptausschuss wurde zudem der Wunsch geäußert, dass die Position sonstige Aufwendungen im Interesse der Nachvollziehbarkeit erläutert wird.

Der Prozess der Einführung des neuen Rechnungswesens ist allerdings noch nicht abgeschlossen. Es stehen noch weitere Aufgaben und Arbeiten an.

So liegen nach Auskunft des FB 300 die Produktbeschreibungen im Entwurf vor. Die Ziele sollen nun noch von der Politik beraten und festgelegt werden. Eine Steuerung ohne Ziele und Kennzahlen für die einzelnen Produkte ist nicht wirklich möglich, schon gar nicht für eh-

renamtliche Politiker, deren Zeitbudget knapp ist. Die Betonung muss hierbei auf den steuerungsrelevanten Kennzahlen liegen. Ein Produkthaushalt der nur (mehr oder weniger abstrakte) Ziele formuliert, ist ohne Kennzahlen nur eingeschränkt brauchbar.

In diesem Zusammenhang ist auch die sogenannte Produktverantwortung anzusprechen. Im Haushaltsplan 2014 sind insgesamt 47 Produkte gelistet, für die jeweils Produktverantwortliche benannt sind.

Lt. Auskunft des Leiters des Fachbereichs 300 überwacht der Produktverantwortliche die Erträge, Aufwendungen, Einzahlungen und Auszahlungen im Produkt und bewirtschaftet das Produkt im Rahmen der bereitgestellten Mittel. Es gibt aber bislang keine Beschreibung der Zuständigkeiten eines Produktverantwortlichen bzw. Richtlinien. Die Funktion kann aber von den einzelnen Produktverantwortlichen nur angemessen wahrgenommen werden, wenn die Verantwortung klar definiert ist und es ein Anforderungsprofil gibt. *OMP* ist ferner der Auffassung, dass Produktverantwortung ein Element der Führungsverantwortung ist. Sie kann nicht nur auf die Einhaltung des Budgets beschränkt sein. Neben finanzwirtschaftlichen Aspekten sollte sich auch fachliche Aspekte berücksichtigen und mit den Zielen und Kennzahlen verknüpft werden. Produktverantwortung sollte daher im Regelfall den Führungskräften (z. B. Fachbereichsleitungen, Einrichtungsleitungen wie z. B. Stadtbibliothek) vorbehalten bleiben.

Zu weiteren Aufgabenzuwächsen verweisen wir auf die folgenden Maßnahmenblätter:

Vorschlag Nr. 47	Handlungsfeld: Aufgabenbestand / Aufgabenentwicklung
Kurzbezeichnung des Vorschlags	Aufstellung des „Konzernabschlusses“ planen!
<p>Begründung/Erläuterung:</p> <p>Im Rahmen der schriftlichen Befragung hat der FB 300 darauf hingewiesen, dass nach den Vorschriften der Gemeindeordnung und der Gemeindehaushaltsverordnung Doppik die Stadt Kappeln zukünftig einen konsolidierten Gesamtabschluss zu erstellen hat. In diesem Kontext wurde auf § 95 o Abs. 8 der Gemeindeordnung verwiesen. Dieser besagt: Die Gemeinde kann auf die Aufstellung eines Gesamtabschlusses</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. für die Jahresabschlüsse nach § 95m bis einschließlich 2018 und 2. für die ersten fünf Jahresabschlüsse nach § 95m verzichten. <p>Hierzu führt die Fachbereichsleitung aus: <i>„Also kann die Stadt bis einschl. 2018 auf den Gesamtabschluss verzichten. Aus heutiger Sicht wird man diesen auch erst danach aufstellen. Ein Konzept gibt es hierfür noch nicht. Die Stadt Brunsbüttel hat einen konsolidierten Gesamtabschluss durch eine Wirtschaftsprüfungsgesellschaft erstellen lassen. Ansonsten gibt es noch keine Erfahrungen in Klein- und Mittelstädten in Schleswig-Holstein.“</i></p> <p>OMP empfiehlt diesbezüglich eine grundsätzliche Entscheidung (mittelfristige Aufgabenplanung), wann und wie diese Aufgabe angegangen werden soll und wer sich wann darum kümmern soll.</p>	
<p>Realisierungsbedingungen/-hinweise:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Kommunalpolitische Grundsatzentscheidung 	
<p>Realisierungszeitraum:</p> <p><input type="checkbox"/> kurzfristig (bis Ende 2015)</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> mittelfristig (bis Ende 2016)</p> <p><input type="checkbox"/> langfristig</p>	
<p>Für die Umsetzung zuständig:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Fachbereich 300 Finanzen und Controlling 	
<p>Haushaltswirtschaftliche und sonstige Auswirkungen:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Planungssicherheit und optimale Aufgabenvorbereitung / Arbeitsplanung 	

Bestandteil des neuen Rechnungswesens soll auch eine Kosten- und Leistungsrechnung (KLR) sein, u. a. damit die Produktziele gemessen werden können. Hierzu wird folgende Maßnahme empfohlen:

Vorschlag Nr. 48	Handlungsfeld: Aufgabenbestand / Aufgabenentwicklung
Kurzbezeichnung des Vorschlags	Einführung der Kosten- und Leistungsrechnung als Projekt konzipieren und durchführen!
<p>Begründung/Erläuterung:</p> <p>Bestandteil des neuen Rechnungswesens soll auch eine Kosten- und Leistungsrechnung (KLR) sein, u. a. damit die Produktziele gemessen werden können. Gemäß Auskunft der Fachbereichsleitung gibt es für die KLR bei der Stadt Kappeln noch kein Konzept. Zurzeit hätte die Aufstellung der Jahresabschlüsse 2012 bis 2014 absoluten Vorrang, um die aktuelle Finanz- und Vermögenslage der Stadt Kappeln darstellen zu können. Gleichwohl ist die KLR aus Sicht der Fachbereichsleitung wichtig und müsse „ab 2016 angegangen werden“.</p> <p>Die Einführung der KLR sollte möglichst bald als Projekt konzipiert und durchgeführt werden. Hierbei ist die Methodik des Projektmanagements anzuwenden. U. a. müssen dabei folgende Festlegungen getroffen und beachtet werden:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ziel- und Aufgabenplanung sowie Kostenplanung ▪ Arbeitsprogramm mit Zeitplanung und klaren Zuständigkeiten ▪ kontinuierliches Projektcontrolling mit Berichtswesen ▪ Evaluierung 	
<p>Realisierungsbedingungen/-hinweise:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Kommunalpolitische Grundsatzentscheidung 	
<p>Realisierungszeitraum:</p> <p><input type="checkbox"/> kurzfristig (bis Ende 2015)</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> mittelfristig (bis Ende 2016)</p> <p><input type="checkbox"/> langfristig</p>	
<p>Für die Umsetzung zuständig:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Fachbereich 300 Finanzen und Controlling 	
<p>Haushaltswirtschaftliche und sonstige Auswirkungen:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Planungssicherheit, optimale Aufgaben- und Arbeitsplanung 	

Zum Kerngeschäft des FB 300 gehört die Aufstellung der Haushaltspläne. Da neben dem Haushaltplan für die Stadt Kappeln sechs weitere Haushaltspläne aufzustellen sind (Amt Kappeln, 4 amtsgehörige Kommunen und Nahbereichschulverbandes), hat die Stadtverwaltung einen höheren Arbeitsaufwand als in Verwaltungen von reinen Einheitskommunen. Dem Vernehmen nach verläuft das Verfahren zur Aufstellung der Haushaltspläne seit vielen Jahren unproblematisch, auch wenn das neue Rechnungswesen die Zeitschiene etwas verlängert hat. Die termingerechte Aufstellung der Haushaltspläne ist zweifelsohne auch darin begründet, dass die mit der Haushaltsaufstellung befassten Akteure über große Routine

verfügen. Den uns erteilten Auskünften zufolge „steht der Haushaltsplan spätestens im Februar des jeweiligen Haushaltsjahres“.

Der Fachbereich ist („nomen est omen“) auch für das Controlling in der Stadtverwaltung zuständig. OMP vertritt grundsätzlich – wie im Kapitel 2.4 die Auffassung, dass nur ein qualifiziertes Berichtswesen in Verbindung mit einem flächendeckenden Fach- und Finanzcontrolling eine wirksame Steuerung ermöglicht. Diese Funktion wird nach wie vor in vielen Kommunen nicht hinreichend bzw. lediglich in Ansätzen wahrgenommen. Dieser Befund trifft auch für die Stadtverwaltung Kappeln zu. Gemäß § 45c GO SH soll das Berichtswesen eine wirksame Kontrolle der Verwaltung ermöglichen und die erforderlichen Informationen für politische Entscheidungen geben. Die Kämmerei berichtet bislang halbjährlich dem Hauptausschuss über die Entwicklung der Finanzen lediglich anhand der kurzen Ergebnis- und Finanzrechnungen mündlich in der Sitzung. Ein Controllingkonzept und / oder einen Controllingbericht gibt es bislang nicht.

Wir regen daher an, dass die Stadt sukzessive ein derartiges Berichtswesen in Verbindung mit einem Finanz- und Fachcontrolling konzipiert und etabliert. Nur wenn der FB 300 über ein geeignetes Instrumentarium verfügt, kann er als treibende Kraft für eine wirtschaftliche Aufgabenwahrnehmung agieren.

In diesem Kontext ist auch das Thema Beteiligungsbericht zu beachten. Wesentliche Beteiligungen sind die beiden Eigenbetriebe, die Abwasserentsorgung Kappeln GmbH und die Wirtschaft und Touristik Kappeln GmbH. Einen Beteiligungsbericht gibt es nicht. Hinsichtlich der städtischen Beteiligungen beschränkt sich das Berichtswesen auf eine kurze tabellarische Übersicht im Vorbericht gem. § 6 Abs. 13 GemHVO-Doppik.

In Betrachtung gezogen wird die Nutzung eines extern betriebenen Interkommunalen Kennzahlen-Vergleichssystems. Diesbezüglich sollte allerdings sorgfältig geprüft werden, welchen Nutzen die Stadtverwaltung aus einer Beteiligung ziehen kann. Das grundsätzliche Problem von breit angelegten Kennzahlenvergleichen besteht darin, dass die Grundlagen und Rahmenbedingungen der beteiligten Kommunen sehr unterschiedlich sein können.

Abschließend noch die Anregungen, für die Bürger auf der Homepage der Stadt Informationen zum Haushaltsplan aufzunehmen. Es kann in diesem Zusammenhang auch nicht schaden, wenn Erläuterungen zur schwierigen finanziellen Situation der Stadt gegeben werden. Es gibt einige Kommunen, die ihre Bürger online die Möglichkeit eröffnet haben, eigene Vorschläge zur Haushaltskonsolidierung einzubringen.

Das Thema „Bürgerhaushalt“ sei an dieser Stelle zumindest am Rande erwähnt.

3.3.3 Finanzbuchhaltung

Die wesentlichen Aufgaben dieses Arbeitsgebietes (ehemals Stadtkasse) sind die abschließende Bearbeitung der Kassen- und Rechnungsangelegenheiten (Buchführung gem. §§ 33 GemHVO-Doppik, Zahlungsverkehr und weitere Kassengeschäfte gem. § 34 GemHVO-Doppok), die Erstellung der kassenmäßigen Abschlüsse (u. a. Tagesabstimmung, Jahresabschluss) und die Liquiditätsplanung.

Die rechtlichen Grundlagen und die Organisation sind umfänglich in der „Dienstanweisung für die Finanzbuchhaltung der Stadt Kappeln vom 1. Januar 2010“ beschrieben. Die Finanzbuchhaltung gliedert sich in Buchführung, Zahlungsverkehr sowie weitere Kassengeschäfte und Vollstreckung. Die Aufgaben der Finanzbuchhaltung sind im § 6 aufgelistet. Dem Grunde nach handelt es sich um Routineabläufe bzw. häufig zu durchlaufende, eingespielte Geschäftsabläufe. Für die Aufgabenwahrnehmung standen zum Zeitpunkt der Untersuchung zwei erfahrene Mitarbeiter mit 2,00 VZÄ zur Verfügung.

Die Buchführung wird mit Hilfe automatisierter Datenverarbeitung – zurzeit mit dem Verfahren proDoppik der Firma H + H Berlin – vorgenommen. Der Bankverkehr wird online-mäßig abgewickelt (Sfirm).

Relativ hoch ist der Aufwand für die sogenannte Resteüberwachung (Überwachung der Personenkonten mit nicht normalem Verlauf) mit 0,20 VZÄ gemäß Aufgabenbestandsaufnahme. Hierzu hat der FB 300 folgende Erläuterung gegeben: *„Resteüberwachung macht man ordentlich oder gar nicht. Bei uns gibt es nur die Devise es ordentlich zu machen. Da unser Haushalt nicht unbedingt auf Rosen gebettet ist, ist für eine Haushaltskonsolidierung eine intensive Einnahmeüberwachung sinnvoll und auch erforderlich. Hier gilt auch das Prinzip, dass alle Bürger gleich zu behandeln sind. Warum sollte ein Bürger fleißig seine Verbindlichkeiten zahlen und ein anderer, der meint nicht zahlen zu müssen, kommt ungeschoren davon. Natürlich gibt es dabei immer mehr Fälle, wo weiterreichende Ermittlungen angestellt werden müssen.“*

Grundsätzlich ist eine „intensive“ Überwachung wichtig und richtig. Der FB 300 weist in diesem Zusammenhang auch auf das Kommunale Prüfungsamt Nord des Kreises Schleswig-Flensburg, das bereits mehrfach bescheinigt habe, dass die Einnahmeüberwachung der Stadtverwaltung als vorbildlich anzusehen sei.

Ferner weist der FB 300 darauf hin, dass auf Grund der strukturschwachen Lage des zu verwaltenden Gebietes sich das Zahlungsverhalten zunehmend negativ ändere. Auch gesetzliche Vorgaben, wie z.B. der hohe Pfändungsfreibetrag, das Personenkonto und auch datenschutzrechtliche Bestimmungen erschwerten die Arbeit zusätzlich.

Die Entwicklung der Einnahmen und der Einnahmeüberwachung sollte in dem von OMP grundsätzlich empfohlenen Berichtswesen angemessene Berücksichtigung finden.

Die Organisationsuntersuchung hat keine Hinweise auf signifikante strukturelle Probleme

bzw. Organisationsschwächen gegeben (Ablauforganisation, Informationstechnik, Zuständigkeitsregelungen).

3.3.4 Vollstreckungswesen

Das Vollstreckungswesen ist organisatorisch dem Bereich Finanzbuchhaltung zugeordnet. Es ist ein wichtiger Teil des Forderungsmanagements, das richtigerweise zentral im FB 300 organisiert ist. Gem. § 8 der Dienstanweisung für die Finanzbuchhaltung der Stadt Kappeln vom 1. Januar 2010 obliegt den Beschäftigten der Finanzbuchhaltung insbesondere die Pflicht zur unverzüglichen Einleitung des Mahn- und Vollstreckungsverfahrens nach Fälligkeitsablauf. Ein vollständiger und zeitnaher Eingang der Zahlungen stärkt unmittelbar die finanzielle Position der Kommune und verbessert die Liquidität. Forderungsausfälle und zeitlich verzögerte Einzahlungen gilt es daher zu vermeiden bzw. zu mindern.

Ein wirksames Forderungsmanagement setzt mit seinen Maßnahmen bei den einzelnen Prozessschritten von der Forderungsentstehung bis zum Zahlungseingang bzw. der Niederschlagung der Forderung an. Ein zentralisiertes und automatisiertes Mahnwesen bildet dafür eine wichtige organisatorische Voraussetzung. Es wird das integrierte Vollstreckungsmodul in der Software H+H pro Doppik genutzt. Insofern werden wichtige Voraussetzungen im Fachbereich 300 erfüllt.

Die Realisierung öffentlich-rechtlicher und privatrechtlicher Geldforderungen gehört zu den gesetzlich normierten Pflichtaufgaben der Kommunen (§ 28 Abs. 3 GemHVO-Doppik). Hohe Außenstände, verbunden mit einer hohen Anzahl fälliger Forderungen, erhöhen den Bedarf an Kassenkrediten und belasten den Haushalt mit Zahlen. Die konsequente zeitnahe Realisierung offener Forderungen kann somit einen wichtigen Beitrag zur Konsolidierung des kommunalen Haushaltes leisten.

Für die Aufgabendurchführung steht eine Kraft mit einer Vollzeitstelle (1,00 VZÄ) zur Verfügung, die sowohl den Innen- als auch den Außendienst abdeckt (sogenannte Universalvollstreckung, also die Standardvollstreckung „aus einer Hand“). Für den Innendienst ist die Abwesenheitsvertretung durch einen Mitarbeiter der Finanzbuchhaltung (früher Kasse) gewährleistet, für den Außendienst gibt es keine Vertretung. Dies kann insbesondere bei ungeplanten längeren Ausfallzeiten ungünstig für die Beitreibung der Forderungen sein. Zur Unterstützung des hauptamtlichen Vollstreckungsbeamten ist auch der Einsatz eines nebenberuflichen Vollstreckungsbeamten als geringfügig Beschäftigter denkbar, wie dies mancherorts praktiziert wird.

Im Interview wurde die Einsatzfähigkeit des Vollstreckungsbeamten mit 2/3 Innen- und 1/3 Außendienst beziffert. Dem Grunde nach ist diese Prioritätensetzung zweckmäßig, weil bei der Bearbeitung von Vollstreckungersuchen zunächst alle Informationsquellen über den Schuldner und Möglichkeiten der Forderungsrealisierung ausgeschöpft werden sollten. Der Vollstreckungsbeamte nutzt hierzu das elektronische Vollstreckungsportal (Abruf der Ver-

mögensverzeichnisse). Erst danach sollten im Außendienst weitere Maßnahmen ergriffen werden, wobei zu bedenken ist, dass nicht selten der Schuldner anzutreffen ist und in diesen Fällen „unproduktive“ Wegezeiten anfallen.²¹ Die Erstbesuche finden generell ohne Ankündigungen statt. Der LRH weist in seiner Studie darauf hin, dass durch die konsequente Anwendung der dem Innendienst zur Verfügung stehenden Instrumente die ganz überwiegende Zahl der Vollstreckungsvorgänge ohne Beteiligung eines Außendienstes abschließend bearbeitet werden kann.

Eine weitere wichtige Voraussetzung für ein wirksames Forderungsmanagement ist eine zeitnahe, vollständige und differenzierte Erfassung des Forderungsbestandes. Hierzu gehören Angaben über die Forderungsarten (Rechtsgrundlagen, Rechtscharakter, Durchsetzbarkeit jeweils mit Angabe der Höhe), die Ausfallrisiken (Alter bzw. Verjährung von Forderungen, Schuldnergruppen), die Anzahl der Mahn- und Vollstreckungsfälle, die zugrundeliegenden Finanzvolumina, den Personaleinsatz sowie die Forderungsbestände bzw. Kasseneinahmereste. Die Analyse muss sodann anhand verschiedener Kennzahlen betrieben werden.

Grundlage für den unmittelbaren Vollstreckungserfolg ist die Summe der begetriebenen Forderungen, berechnet als prozentualen Anteil an den Gesamtforderungen in der Vollstreckung. Eine somit wichtige Kennzahl ist die „Durchschnittliche Erfolgsquote in der Vollstreckung“. Bei den Städten und Gemeinden liegt diese Quote einer Untersuchung des Landesrechnungshofes zufolge bei durchschnittlich 28 %, wobei es erfahrungsgemäß zwischen den Kommunen eine signifikante Bandbreite gibt. Allerdings verkennt der LRH grundsätzlich nicht, dass regionale Unterschiede (ländliche bzw. städtische Gebiete) sowie die Schuldnerstruktur nicht ohne Einfluss auf die Erfolgsquoten sind. So entstanden in Einzelfällen durch Insolvenzen größerer Unternehmen hohe Grundsteuer- und/oder Gewerbesteuerausfälle, die die Erfolgsquote negativ beeinflussten. Gleichwohl wird der Erfolg der Vollstreckungsbehörden – so der Landesrechnungshof - maßgeblich durch die Intensität und Qualität der Vollstreckungsarbeit beeinflusst. Er führt hierzu ferner aus, dass mit der Verlagerung des Schwerpunkts auf den Vollstreckungsdienst eine Verbesserung der Erfolgsquote möglich ist. Diese Strategie wird dem Vernehmen nach vom FB 300 verfolgt.

Die Ist-Darstellung und die Analyse / Auswertung sollte im Rahmen eines Jahresberichtes für die Verwaltungsleitung und die Politik transparent und zeitnah dargestellt werden.

Mit Schreiben vom 27. Februar 2015 hat der FB 300 folgende „Erfolgsquotenberechnung in der Vollstreckung“ nachgereicht:

²¹ Das ist aus Sicht des FB 300 „auch der einzig gangbare Weg, dem Schuldner wird nicht die Chance gegeben sich verleugnen zu lassen bez. erst gar nicht die Tür zu öffnen.“

Jahr	In die Vollstreckung übergeleitete Forderungen	Darauf erfolgte Zahlungseingänge	Quote %
2009	172.658,83 €	162.988,85 €	94,4
2010	184.264,40 €	176.690,13 €	95,9
2011	196.009,07 €	185.473,74 €	94,6
2012	188.609,08 €	186.309,67 €	98,8
2013	172.331,46 €	171.002,68 €	99,2
2014	275.910,02 €	185.686,89 €	67,3
2015	37.819,71 €	18.772,48 €	49,6

Die Aufstellung sollte mit Kommentierungen in das künftige Berichtswesen des FB 300 einfließen.

Hinsichtlich der Organisation der Aufgabendurchführung gibt es für das Vollstreckungswesen in den Kommunen unterschiedliche Formen. In diesem Zusammenhang sind grundsätzlich auch die Beteiligung Privater und die Interkommunale Zusammenarbeit von Interesse.

Von der Beteiligung Privater bei der Einziehung öffentlich-rechtlicher Forderungen hat der Landesrechnungshof Schleswig-Holstein mit Verweis auf die Auffassung des Unabhängigen Landeszentrums für Datenschutz abgeraten. Auch OMP ist der Ansicht, dass das Vollstreckungswesen für eine Kommune zu „sensibel“ ist, um Private damit zu beauftragen.

Auch der Hessische Rechnungshof hat im Rahmen einer überörtlichen Prüfung festgestellt, dass eine Verlagerung von Aufgaben der Zwangsvollstreckung auf Gerichtsvollzieher oder privatwirtschaftliche Inkassounternehmen nicht sinnvoll erscheint. Es konnten keine Anhaltspunkte dafür gefunden werden, dass sie wirtschaftlicher arbeiteten. Eine Aufgabenverlagerung hätte jedoch den Nachteil, dass auf die Intensität der Ermittlungstätigkeiten kein Einfluss mehr genommen werden könnte und die dezentrale und schnelle Zugriffsmöglichkeit verloren ginge.

Ein weiteres Thema ist die Interkommunale Zusammenarbeit. Diesbezüglich hat der Rechnungshof Rheinland-Pfalz im Rahmen einer Untersuchung darauf hingewiesen, dass die interkommunale Zusammenarbeit insbesondere für kleinere Gemeinden und Gemeindeverbände geeignet, die ihr Personal wegen geringer Fallzahlen ansonsten nicht auslasten können, um eine wirtschaftliche Vollstreckung sicherzustellen. Und auch der Landesrechnungshof Schleswig-Holstein empfiehlt der LRH den Kommunen, zur Intensivierung der interkommunalen Zusammenarbeit und zur Steigerung der Wirtschaftlichkeit des Vollstreckungswesens in ihre Überlegungen das Modell des niedersächsischen Landkreises Hameln-Pyrmont einzubeziehen und dabei ggf. auch die Errichtung eines Zweckverbands nach §§ 2 ff. GkZ Gesetz über die kommunale Zusammenarbeit zu berücksichtigen. Die Stadt Glückstadt hat

indes den umgekehrten Weg beschritten. Seit 2006 werden die Aufgaben im Vollstreckungswesen von der Stadt mit eigenen Kräften wahrgenommen; vorher erfolgte die Bearbeitung durch den Vollstreckungsdienst des Kreises Steinburg.

Es gibt mithin kein allgemein gültiges Patentrezept. In jedem Fall muss auch die Wirtschaftlichkeit des Vollstreckungsdienstes im Blick behalten werden. Ein Indikator hierfür ist der vom Vollstreckungsdienst erzielte Jahresüberschuss, d.h. die Höhe des realisierten Vollstreckungsvolumens in Relation zu den Personal- und Sachkosten (Refinanzierungsquote). In der Regel - so auch der Landesrechnungshof Schleswig-Holstein rechnet sich ein wirkungsvolles Vollstreckungswesen. Eine weitere wichtige Kennzahl ist die Summe der realisierten Forderungen je Vollzeitkraft. Diesbezüglich gibt es in der kommunalen Praxis deutliche Unterschiede. Entsprechend aufbereitete Daten oder Kennzahlen lagen für Kappeln jedoch nicht vor. Auch für das Vollstreckungswesen bzw. für das Forderungsmanagement insgesamt besteht nach *OMP*-Fassung die Sinnhaftigkeit für ein kennzahlengestütztes Berichtswesen. In diese Richtung zielt der folgende Optimierungsvorschlag:

Vorschlag Nr.	49	Handlungsfeld: Management / Steuerung der Verwaltung
Kurzbezeichnung des Vorschlags	Kennzahlen-gestütztes Berichtswesen für das Forderungsmanagement etablieren!	
Begründung/Erläuterung:		
<p>Zur Gewährleistung eines wirksamen und wirtschaftlichen Forderungsmanagements ist ein kennzahlen-gestütztes Berichtswesen / Controlling unverzichtbar, u. a. mit folgenden Kennzahlen:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Finanzielles Volumen der Mahnungen im Verhältnis zu den Gesamtforderungen (jährlich) ■ Finanzielles Volumen der erfolgreich durchgeführten Mahnungen im Verhältnis zu den Finanzvolumen aller Mahnvorgänge in % (jährlich) ■ Anzahl der Fälle und deren Finanzvolumen der nach erfolgloser Mahnung in die Vollstreckung überführten öffentlich-rechtlichen bzw. privatrechtlichen Forderungen und prozentualer Anteil an den Gesamtforderungen (monatlich). ■ Anzahl der Fälle und deren Finanzvolumen der nach erfolgloser Mahnung in die Vollstreckung überführten öffentlich-rechtlichen bzw. privatrechtlichen Forderungen aus dem Vorjahr, die in das nächste Haushaltsjahr übertragen wurden. ■ Anzahl sowie Finanzvolumen (einschl. Nebenforderungen) der durch Zahlung erledigten Vollstreckungsfälle gesamt (Erfolgsquote gesamt) und je Vollstreckungsbeamten (Erfolgsquote je VZK); monatlich/vierteljährlich/jährlich. ■ Anzahl und Finanzvolumen der durch Stundung oder Niederschlagung erledigten Forderungen sowie der prozentuale Anteil an den Gesamtforderungen (jährlich) ■ Anzahl der Fälle und Finanzvolumen der durch Erlass oder sonstige Gründe erledigten Forderungen und deren prozentualer Anteil an den Gesamtforderungen (jährlich). <p>Unabhängig davon können die Kommunalverwaltungen weitere Kennzahlen u. a. für den Finanzausschuss und die Verwaltungsleitung bereitstellen. Hierbei können z. B. die Gesamtkosten der Vollstreckung im Verhältnis zu den beigetriebenen Forderungen betrachtet werden.</p>		
Realisierungsbedingungen/-hinweise:		
<ul style="list-style-type: none"> ■ Kommunalpolitische Grundsatzentscheidung 		
Realisierungszeitraum:		
<input type="checkbox"/> kurzfristig (bis Ende 2015) <input checked="" type="checkbox"/> mittelfristig (bis Ende 2016) <input type="checkbox"/> langfristig		
Für die Umsetzung zuständig:		
<ul style="list-style-type: none"> ■ Fachbereich 300 Finanzen und Controlling 		
Haushaltswirtschaftliche und sonstige Auswirkungen:		
<ul style="list-style-type: none"> ■ Ggf. Erhöhung der Liquidität, Vermeidung von Ausfällen ■ Grundlagen für ein wirksames Forderungsmanagement 		

Die Aufgabenstellungen und die Rahmenbedingungen der Vollstreckung machen es erforderlich, dass der Vollstreckungsbeamte seine Arbeitszeit flexibel gestaltet und - entsprechend der Dienstanweisung – Amtshandlungen notfalls in den frühen Morgenstunden, abends oder über die Mittagszeit und ggf. auch am Wochenende und an Sonn- und Feiertagen tätig wird. Die Anerkennung des Privat-Pkw unterstützt die notwendige zeitliche und räumliche Mobilität des Vollstreckungsbeamten. Für den Außendienst stehen zudem ein Fotoapparat und ein Diensthandy zur Verfügung. Zweckmäßiger wäre die Nutzung eines Smartphone.

Grundsätzlich kommt für den Vollstreckungsaußendienst auch der Einsatz eines Notebooks oder iPad in Betracht. Laut Auskunft des Fachbereiches ist allerdings in den ländlichen Bereichen „des weiteren keine Abdeckung mit W-LAN gewährleistet.“

Zur Absicherung eines wirksamen Forderungsmanagements in der Stadtverwaltung sollten folgende Aspekte klar geregelt werden:

- Ziele und Gegenstand des Forderungsmanagements
- Erfassung und Bewertung von Forderung (u. a. Risikoklassen)
- Organisation des Mahnlaufes
- Verfahren Stundung, Niederschlagung, Erlass etc. von Forderungen
- Umgang mit insolventen Schuldner
- Ausgestaltung des Forderungscontrolling

3.3.5 Anlagenbuchhaltung

Die Anlagenbuchhaltung ist ein Teilbereich der Finanzbuchhaltung. Hier werden die langlebigen Vermögensgegenstände des Anlagevermögens erfasst und verwaltet. Aufgabe der Anlagenbuchhaltung ist die Bewertung und Buchung von Zu- und Abgängen des Anlagevermögens und die Ermittlung und Buchung der Abschreibung. Sie ist zudem für die Planung und Durchführung von Inventuren zuständig. Maßgeblich hierfür ist die „Richtlinie zur Durchführung der Inventur bei der Stadt Kappeln (Inventurrichtlinie)“. Mit Hilfe dieser Inventurrichtlinie, die die Grundlage der Inventur bildet, soll die periodische Erfassung und Bewertung des Vermögens, der Verbindlichkeiten, der Rückstellungen, des sonstigen Vermögens und der sonstigen finanziellen Verpflichtungen einheitlich, entsprechend der Bilanzierungs- und Bewertungsrichtlinie der Stadt Kappeln, erfolgen.

Im Zuge der Doppik-Einführung ging es diesbezüglich um die erstmalige Erfassung und Bewertung. Dem Vernehmen nach kam es hierbei zu fehlerhaften Erfassungen, u.a. weil externe Hilfskräfte eingesetzt wurden. Diese Fehler mussten und müssen korrigiert werden.

Grundsätzlich ist bei der Planung und Durchführung der Inventur darauf zu achten, dass diese **nicht nur ordnungsgemäß sondern auch wirtschaftlich durchgeführt** wird. Dies bedeutet u. a., dass der Aufwand, der zur Durchführung der Inventur erforderlich ist, in einem angemessenen Verhältnis zum erwarteten Ergebnis stehen muss. Die Vermögensgegenstände sollten mit einem Barcodeaufkleber versehen sein, sodass eine Erfassung mit einem Scanner durchgeführt werden kann. Ferner ist zu beachten, dass die körperliche Inventur gemäß § 37 Abs. 2 GemHVO-Doppik in der Regel nur alle drei Jahre durchzuführen ist. In den übrigen Jahren wird eine Buch- oder Beleginventur durchgeführt. Hierbei findet ein Rotationsverfahren Anwendung, so dass - abgesehen von der Erstinventur - nie in allen Inventurbereichen gleichzeitig eine körperliche Inventur durchzuführen ist.

Die Inventur wird nach dem Vier-Augen-Prinzip durchgeführt, d.h. ein Mitarbeiter sagt an und ein Mitarbeiter schreibt auf. Dies bedeutet allerdings nicht, dass jeweils zwei Mitarbeiter des FB 300 die Inventur durchführen müssen. Bei Inventuren außerhalb des Rathauses kann zumindest ein Mitarbeiter der jeweiligen Einrichtung (z. B. Hausmeister) eingesetzt werden.

Der Zeitaufwand und die Kosten für die Durchführung der Inventur sollten jeweils erfasst und nach Abschluss ausgewertet werden.

3.3.6 Steuern und Abgaben

Im Aufgabengebiet werden diverse Steuern und Abgaben bearbeitet. Hinzu kommen Aufgaben wie Widerspruchs- und Klageverfahren, Stundung, Aussetzung der Vollziehung, Niederschlagung, Erlass, Umsatzsteuererklärungen, Satzungswesen und steuerliche Unbedenklichkeitsbescheinigungen. Gemäß Aufgabenbestandsaufnahme binden diese Aufgaben personelle Ressourcen im Umfang von 2,32 VZÄ, wobei der Hauptanteil auf drei Mitarbeiterinnen mit 2,19 VZÄ (1x 1,00 VZÄ, 1x 0,77 VZP, 1x 0,42 VZÄ) entfällt. Die Aufgaben sind dem Grunde nach pflichtige Aufgaben.

Eine Besonderheit stellt das Projekt digitale Archivierung "alte" Steuerakten dar. Hiermit ist speziell eine Mitarbeiterin mit 16 Wochenstunden (0,42 VZÄ) befasst. Das Projekt soll voraussichtlich 03/2015 abgeschlossen sein. Die Vorteile in der Digitalisierung bestehen in einem schnelleren Zugriff auf die Akte und die Platzersparnis durch die nicht mehr erforderliche Archivierung der Akte in Papierform.

Eine weitere Besonderheit ist durch die vergleichsweise hohe Bedeutung der Steuerart „Zweitwohnungsteuer“ für Kappeln gegeben. Maßgebend hierfür ist die „Satzung über die Erhebung einer Zweitwohnungssteuer in der Stadt Kappeln“ vom 6. Februar 2008. Hinsichtlich der Fallbearbeitung der Zweitwohnungssteuer hat der Fachbereich 300 in der schriftlichen Befragung auf folgende Entwicklung bzw. Situation hingewiesen: *„Von den 30 Wochenarbeitsstunden stehen für diese Aufgabe lt. Aufgabenbestandsaufnahme nur etwa 23*

Stunden zur Verfügung. Diese Zeit beinhaltet auch die Widerspruchs- und Klageverfahren. Durch das neue Feriengebiet in Olpenitz steigen die Fallzahlen stetig an. Da auch noch ein gewisser Bearbeitungsstau bei Altfällen besteht, führt das zu Überlastung der Sachbearbeiterin. Hinzu kommt noch, dass in der Vergangenheit mehr Auszubildende im Hause beschäftigt waren. Diese konnten unterstützende Arbeiten in diesem Bereich leisten. Dies half zumindest bei einfachen Arbeiten. Ein zunehmender Bearbeitungsstau kann nicht ausgeschlossen werden. Abschließend ist zu sagen, dass diese Situation kein Dauerzustand sein kann und eine Lösung zeitnah gefunden werden muss.“

Basis für die OMP-Stellenbemessung (siehe hierzu Anlage 1 c) ist die in der Aufgabenbestandsaufnahme vom FB 300 beschriebene Situation im Jahr 2014. Sofern sich im Jahr 2015 oder in den Folgejahren signifikante Veränderungen im Sinne eines Zuwachs an Aufgaben und / oder an Steuerfällen ergeben, sollte und kann die Stadtverwaltung in eigener Regie entsprechend fortschreiben bzw. anpassen.

Eine gegenseitige Vertretung ist gegeben. Als problematisch wird allerdings von einer Sachbearbeiterin die unterschiedliche Bewertung empfunden (EG 6 bzw. EG 9). Vor diesem Hintergrund ist eine Bewertung der beiden Stellen zu empfehlen.

Ferner wurde in den Interviews der Wunsch nach EDV-Auffrischungsschulungen geäußert. In diesem Kontext verweisen wir auf die grundsätzlichen Ausführungen zur Fortbildung im Kapitel 2.3.

Auch das Aufgabengebiet Steuern und Abgaben ist durch ein hohes Fallaufkommen gekennzeichnet (gemäß Aufgabenbestandsaufnahme über 10.000 Fälle, d .h. Jahresanfangsbescheide, Änderungsbescheide, Abgänge, Widersprüche usw.). Insofern besteht auch für dieses Aufgabengebiet die Notwendigkeit für ein zahlengestütztes Berichtswesen, dass die Entwicklung der einzelnen Fallaufkommen im Periodenvergleich über mehrere Jahre deutlich macht.

Die Dienstleistungs- / Serviceorientierung kann verbessert werden, die An- und Abmeldung von Hunden für die Steuerveranlagung online ermöglicht wird. Die Möglichkeit der An- und Abmeldung über das Portal besteht in Kappeln bislang noch nicht.

3.3.7 Sonstige organisatorische Feststellungen

Eine Reduzierung des Bearbeitungsaufwandes ist möglich, wenn alle eingehenden Rechnungen gleich eingescannt, elektronisch weiter bearbeitet würden und auch die Unterschrifts- und Freigabeerfordernisse elektronisch erledigt würde. Wir verweisen diesbezüglich auf die Ausführungen zum Thema Dokumentenmanagement im Kapitel 2.8.

3.3.8 Beurteilung der personellen Ausstattung

Die Stellenbemessung ergibt für den Untersuchungsbereich einen Bedarf von gerundet 7,25 VZÄ- Überhänge gibt es vor allem in Aufgabengebieten „Steuern und Abgaben“ sowie „Geschäfts- und Anlagenbuchhaltung“; siehe zu den Einzelheiten die in der Anlage 1 c dokumentierte Stellenbemessungstabelle.

3.4 Fachbereich 400 Ordnung und Soziales

- Ausgangssituation

Dem Fachbereich 400 sind im Wesentlichen folgende Aufgaben zugeordnet:

- Öffentliche Sicherheit und Ordnung
- Soziale Angelegenheiten
- Verkehrsangelegenheiten
- Pass- und Meldewesen
- Personenstandswesen (Standesamt)
- Sozialversicherungsangelegenheiten
- Infothek

Gemäß Stellen- und Personalübersicht sind zur Aufgabenerledigung insgesamt 9,59 VZÄ vorgesehen (Untersuchungsbereich ohne nachgeordnete Dienste). Die personelle Ausstattung stellte sich zum Zeitpunkt der Aufgabenbestandsaufnahme im Einzelnen wie folgt dar:²²

²² Anfang 2015 hat es lt. Auskunft der Verwaltung folgende Änderungen gegeben: Frau A. Bartels (403.1) ist nach Süderbrarup dauerhaft versetzt. Die Stelle wird nicht nachbesetzt. Lösung: temporär Vollzeit Frau Lorenzen, und aus der Elternzeit ist Frau Wilke mit 12Std/Wo. bis Okt. eingesetzt. Frau Nehmdahl steht ab 16.02. nicht mehr zur Verfügung. Auf der Stelle arbeitet Herr Danger (Neueinstellung in Vollzeit, Stadtoberinspektor A10).

Nr.	Name	Funktion Arbeitsgebiet	Vollzeitäquivalent (VZÄ)	Entgelt-/ Besoldungsgruppe	Ausbildung, ggf. besondere Fortbildungen und Zusatzausbildungen
400		Fachbereichsleiterin	0,77	EG 11	
400.2		Infothek	0,50	EG 6	
401		Sachbearbeiter Straßenverkehrsbehörde	1,00	A 10	
401.1		Verkehrsüberwachung	0,71	EG 5	
401.2		Verkehrsüberwachung	0,50	EG 3	
402		Sachbearbeiterin Ordnungsbehörde	1,00	EG 9	
402.1		Sachbearbeiterin Ordnungsbehörde	1,00	EG 5	
403.1		Sachbearbeiterin Ordnungsbehörde	0,52	EG 8	
402.2		Sachbearbeiterin Pass- und Meldewesen	1,00	EG 8	
402.3		Sachbearbeiterin Pass- und Meldewesen	1,00	EG 8	
403		Standesbeamtin Personenstandswesen	0,77	EG 8	
403.1		Standesbeamtin Personenstandswesen	0,25	EG 8	
400.1		Sachbearbeiterin Rentenversicherung	0,57	EG 6	
			9,59		

■ Analyse und Handlungsempfehlungen

Die Analyse des Aufgabenbestandes, der Arbeitsorganisation und der personellen Ausstattung führt zu folgenden Feststellungen und Empfehlungen:

3.4.1 Organisation und Aufgabenbestand des Fachbereiches

Bei den Aufgaben des Fachbereiches handelt es sich im Wesentlichen um pflichtige Aufgaben. Gemäß Aufgabenbestandsaufnahme ergibt die Klassifizierung der Aufgaben für den Untersuchungsbereich folgende Verteilung:

Art der Aufgabe (Klassifizierung)	Stellen-Ist (VZÄ)	Anteil in %
Pflichtige Aufgaben	8,28	86,3
betriebsnotwendige Aufgaben	0,96	10,0
freiwillige Aufgaben	0,35	3,65
Summe	9,59	100,00

Wie im Kapitel 2.2 begründet, empfiehlt OMP eine Straffung der Aufbau- und Führungsorganisation. Dies bedeutet im Ergebnis dann einen Neuzuschnitt des Fachbereiches; diesbezüglich wird auf die entsprechenden Ausführungen unter Ziff. 2.4 verwiesen. Insbesondere geht es hierbei um die Zuordnung von Aufgaben, die derzeit dem Fachbereich 200 zugeordnet sind (siehe hierzu Ziff. 3.3).

Insgesamt ist zu konstatieren, dass der FB 400 innerhalb der Stadtverwaltung das breiteste Aufgabenspektrum hat, insofern als mehrere fachlich eigenständige Aufgabengebiete abzudecken sind.

Aktuell ist der FB 400 bei der Unterbringung und Betreuung von Flüchtlingen gefordert. Hierbei geht es insbesondere um eine angemessene (dezentrale) Unterbringung in Wohnungen, zum anderen um die Organisation und Förderung sozialer Betreuung (z. B. Initiierung von Patenschaften).

Die Fachbereichsleitung ist nach eigenen Angaben *„aktuell überproportional mit ordnungsbehördlichen Aufgaben befasst, weil die Aufgabenlage es dringend erforderlich macht.“* Diesbezüglich dürfte auch die besondere Personalfluktuations eine Rolle spielen. Zielstellung muss daher eine stabile Personalsituation sein.

3.4.2 Infothek

Die im Eingangsbereich gelegene Infothek bildet während der Öffnungszeiten der Stadtverwaltung die Anlaufstelle für Besucher des Rathauses. Im Einzelnen obliegen der Infothek folgende Aufgaben:

- Auskunft und Wegweisung für Besucherinnen und Besucher des Rathauses
- Telefonzentrale, Weiterleitung von Nachrichten
- Auslage und Verwaltung sämtlichen Informationsmaterials im Rathausfoyer
- Ausgabe und Abrechnung gebührenpflichtiger Müllsäcke
- Bearbeitung statistischer Erhebungen (Bodennutzungserhebung, Viehzählung)

- Fundbüro mit Annahme und Ausgabe von Fundsachen, Verlustbescheinigungen ausstellen, Öffentliche Bekanntmachung der Fundgegenstände, Vorbereitung und Abrechnung der Versteigerung von Fundsachen
- Beglaubigungen
- Unterstützung von Bürgerinnen und Bürgern bei der Antragstellung von Renten, Elterngeld, Schwerbehindertenausweisen und GEZ-Befreiungen
- Fischereiwesen (Abrechnung und Ausnahmegenehmigungen)
- Unterstützung einzelner Aufgaben z.B. Spendwert / Wahlen / Verkehrssicherheit / Weihnachtshilfswerk

Zur Infothek hat die Fachbereichsleitung folgende Einschätzung abgegeben: *„Einhergehend mit der letzten Verwaltungsstrukturreform in den späten 90er Jahren wurde auf Bürgerservice sehr großen Wert gelegt und erstmals eine Anlaufstelle im Foyer des Rathauses geschaffen. Diese Wegweisung für Bürgerinnen und Bürger mit kleinen Servicegeschäften hat sich sehr bewährt; durch Erstberatung in der Telefonzentrale können Sachbearbeiter entlastet werden. Kompetente Telefonpräsenz verhindert, dass Anrufer wegen Nichterreichens eines Sachbearbeiters ungehalten werden, weil ihre Wünsche notiert und weiter geleitet werden.“*

Grundsätzlich teilt OMP diese Einschätzung. Die Einrichtung und das Aufgabenprofil der Infothek sind sachgerecht. Die Infothek ist im Regelfall mit einer erfahrenen Verwaltungskraft (0,50 VZÄ) besetzt, die über gute Kenntnisse der Struktur der Stadtverwaltung (z. B. Zuständigkeiten) und der öffentlichen Verwaltung verfügt (z. B. im Hinblick auf Weiterleitung bei Nichtzuständigkeit der Stadtverwaltung an andere Behörden wie z. B. das Sozialzentrum). Besucher und Anrufer haben somit eine kompetente „Anlaufstelle“, womit ein wichtiges Qualitätsmerkmal für eine gute Dienstleistungs-/Serviceorientierung gesichert wird. Die frühere reine Pförtnerfunktion wird durch Angebote der wegweisenden Auskünfte und durch die Übernahme von einfachen Verwaltungsarbeiten sinnvoll und wirtschaftlich abgelöst.

Die Öffnungszeit von derzeit 26 Wochenstunden kann nicht allein durch die regulär an der Infothek eingesetzte Halbtagskraft abgedeckt werden. Die Überhänge und die Vertretung muss durch eine Verwaltungskraft (Rentenberatungsstelle) und / oder durch Auszubildende kompensiert werden. Allerdings ist es grundsätzlich nicht zwingend, dass die Infothek ständig besetzt ist. In Urlaubs- und Vertretungszeiten ist dies nach Angaben der Fachbereichsleitung durchgängig auch nicht möglich, so dass durch Hinweisschilder auf das direkte Zugehen ins Bürgerbüro verwiesen wird. Allein die Aufrechterhaltung der Telefonzentrale in diesen Zeiten bereitet Probleme; diesbezüglich sollten ggf. Ressourcen des Sekretariates genutzt werden.

Zu den Aufgaben der Infothek gehört u. a. die „Telefonzentrale, Weiterleitung von Nachrichten“, für die der Fachbereich in der Aufgabenbestandsaufnahme 6.500 eingehende Anrufe

mit einem Ressourceneinsatz von 0,12 VZÄ angegeben hat. Umgerechnet sind dies 24 Netto-Arbeitstage im Jahr bzw. ein Zeitaufwand von rd. 45 Minuten je Betriebstag. Nach OMP-Auffassung ist dieser Aufwand etwas zu hoch, wobei zu bedenken ist, dass die Bearbeitung der Anrufe je nach Anliegen unterschiedlich lang ist. D. h., es gibt reine Vermittlungstelefonate, die in wenigen Sekunden erledigt sind, und es gibt Telefonate, die einige Minuten dauern, weil der Anrufer eine Auskunft oder gar eine wegweisende Beratung (z. B. Klärung von Zuständigkeiten) bedarf. Zwar hat die Stadtverwaltung eine Aufzeichnung durchgeführt, jedoch ist hierbei nicht an Art und Dauer des Telefonats unterschieden worden. In der Stellenbemessung setzt OMP hilfswise eine Durchschnittszeit von 2 Minuten je Eingangstelefonat an.

Zu den Aufgaben gehört auch die Funktion „Fundbüro“, d.h. die Annahme, Verwaltung und Ausgabe von Fundsachen, das Ausstellen von Verlustbescheinigungen, die öffentliche Bekanntmachung der Fundgegenstände sowie Vorbereitung und Abrechnung der Versteigerung von Fundsachen. Gemäß Aufgabenbestandsaufnahme binden diese Aufgaben 0,04 VZÄ. Des Weiteren ist die Verwaltung von Fundsachen viel zeitaufwändiger, als bemessen (15 Std./Jahr). Allein das Vorbereiten und die Durchführung einer Versteigerung dauern einen Tag. Hinzu kommen: Arbeit im Fundus-Programm, Fahrradverwaltung, Kontakte mit der Polizei, Bürgerinnen und Bürgern. Nach meinem Dafürhalten ist das Vierfache der Zeit anzusetzen.

Die Anzahl der Fundsachenannahmen und -ausgaben ist mit 55 Fällen im Jahr 2013 bzw. 37 Fällen im Jahr 2014 zwar überschaubar, gleichwohl kann die Fundsachenverwaltung vereinfacht werden. Hierzu wird folgender Vorschlag unterbreitet:

Vorschlag Nr. 50	Handlungsfeld: Aufgabenwahrnehmung
Kurzbezeichnung des Vorschlags	Fundsachenverwaltung vereinfachen!
Begründung/Erläuterung:	
<p>Zu den Aufgaben gehört auch die Funktion „Fundbüro“, d.h. die Annahme, Verwaltung und Ausgabe von Fundsachen, das Ausstellen von Verlustbescheinigungen, die öffentliche Bekanntmachung der Fundgegenstände sowie Vorbereitung und Abrechnung der Versteigerung von Fundsachen.</p> <p>Die Fundsachenverwaltung kann durch eine IT-Unterstützung vereinfacht werden (Fundbüro-online), z. B. durch die Abgabe einer online-Fundanzeige oder durch die Unterstützung der Fundsuche durch die Abbildung aktueller Fundsachen. Somit ist eine Fundsachensuche rund um die Uhr bzw. unabhängig von den Öffnungszeiten des Fundbüros möglich. Denkbar ist zudem der Service einer online-Versteigerung.</p> <p>Den Angaben der Fachbereichsleitung zufolge ist eine IT-Unterstützung mit online-Anzeigen ist bereits eingeplant. Angebote liegen vor.</p>	
Realisierungsbedingungen/-hinweise:	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Schaffung der informationstechnischen Rahmenbedingung 	
Realisierungszeitraum:	
<input type="checkbox"/> kurzfristig (bis Ende 2015) <input checked="" type="checkbox"/> mittelfristig (bis Ende 2016) <input type="checkbox"/> langfristig	
Für die Umsetzung zuständig:	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fachbereich 200 	
Haushaltswirtschaftliche und sonstige Auswirkungen:	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vereinfachung der Fundsachenverwaltung ▪ Bessere Serviceleistung 	

3.4.3 Freiwillige Aufgaben

Naturgemäß stehen im Fokus der aufgabenkritischen Analyse zuvörderst die freiwilligen Aufgaben, die gemäß Aufgabenbestandsaufnahme 0,30 Stellen (VZÄ) binden. Im Einzelnen stellt sich dies wie folgt dar:

- Weihnachtshilfswerk (0,05 VZÄ)
- Geschäftsabwicklung „Spendwert“ (0,05 VZÄ)

- Rentenversicherungsangelegenheiten (0,20 VZÄ)

Der personelle Ressourceneinsatz für die oben genannten freiwilligen Aufgaben ist in der Gesamtbetrachtung vergleichsweise gering. Der Schwerpunkt liegt auf den Rentenversicherungsangelegenheiten, auf die wir im folgenden Berichtsabschnitt gesondert eingehen.

3.4.4 Personenstandswesen (Standesamt)

Bei den Aufgaben des Personenstandswesens („Standesamt“) handelt es sich durchweg um pflichtige Aufgaben. Für die Aufgabenwahrnehmung stehen zwei Standesbeamtinnen mit 1,02 VZÄ sowie die Fachanwendung AutiSta zur Verfügung. Dabei handelt es sich um das bundesweit gängigste Programm für Standesämter, das über Jahre in der Praxis erprobt und weiterentwickelt wurde.

Im Mittelpunkt steht die Beurkundung des Personenstandes; dieser umfasst Daten über Geburt, Eheschließung, Begründung einer Lebenspartnerschaft und Tod sowie damit in Verbindung stehende familien- und namensrechtliche Tatsachen. Die maßgebliche Rechtsgrundlage bildet seit dem 01. Januar 2009 das Personenstandsgesetz (PStG), das an das Personenstandsrechtsreformgesetz (PStRG) vom 19. Februar 2007 anknüpft. Ziel der Reform ist eine Vereinfachung von Verwaltungsabläufen (z. B. Wegfall des Familienbuches), wobei allerdings Übergangsvorschriften zu beachten sind. Ein Kernpunkt der Reform ist die Einführung elektronischer Personenstandsregister anstelle der bisher in Papierform geführten Personenstandsbücher. Ab dem 01. Januar 2009 war eine elektronische Führung der Personenstandsregister zugelassen, die spätestens zum 01. Januar 2014 verpflichtend in allen Standesämtern umgesetzt sein muss.

Die im Rathaus für den Publikumsverkehr zur Verfügung stehenden Büros sind - da zu klein - lediglich als suboptimal zu bewerten. Dies gilt insbesondere für die einer Eheschließung vorgelagerten Gespräche mit dem Brautpaar. Die Eheschließungen werden hingegen in der Holländer Windmühle "Amanda" vollzogen, die ein dem Anlass angemessen attraktives Ambiente bietet. Allerdings verursacht die Trauung außerhalb des Rathauses zwangsläufig einen zusätzlichen Aufwand (Wege- und Vorbereitungszeiten). Abgesehen von der Tatsache, dass es im Rathaus keinen geeigneten Raum für die Durchführung von Trauungen gibt, ist zu bedenken, dass das besondere Ambiente der Holländer Windmühle auch Braut-



paare von außerhalb anzieht.²³ Den Angaben des Fachbereiches 400 zufolge kommen immerhin rund 60 % der Brautpaare von auswärts. „Heiraten in Kappeln“ dient somit der Image- und der Wirtschaftsförderung der Stadt, da hiervon auch die örtliche Gastronomie durch zusätzliche Übernachtungen und Verköstigungen profitieren kann. Vor diesem Hintergrund kann auch über eine Ausweitung des Angebotes nachgedacht werden, indem z. B. Trauungen auf einem Schiff auf der Schlei angeboten werden. Es gibt inzwischen etliche Kommunen in Deutschland, die gegen eine zusätzliche Gebühr Trauungen außerhalb des Rathauses anbieten.²⁴ Unsere Anregung ist in dem folgenden Vorschlagsblatt zusammenfassend dargestellt:

Vorschlag Nr.	51	Handlungsfeld: Aufgabenbestand
Kurzbezeichnung des Vorschlags	Ausweitung des Services für Trauungen prüfen!	
Begründung/Erläuterung:		
<p>Den Angaben des Fachbereiches 400 zufolge kommen immerhin rund 60 % der Brautpaare von auswärts. „Heiraten in Kappeln“ dient somit der Image- und der Wirtschaftsförderung der Stadt, da hiervon auch die örtliche Gastronomie durch zusätzliche Übernachtungen und Verköstigungen profitieren kann. Vor diesem Hintergrund kann auch über eine Ausweitung des Angebotes nachgedacht werden, indem z. B. Trauungen auf einem Schiff auf der Schlei (Stichwort „maritime Trauungen“) angeboten werden. Es gibt inzwischen etliche Kommunen in Deutschland, die gegen eine zusätzliche Gebühr Trauungen außerhalb des Rathauses anbieten.</p> <p>Ggf. sollte der Fachbereich 400 ein Konzept mit einer Kosten-Nutzen-Betrachtung für eine Ausweitung des Trauservices erarbeiten. Dabei sollte auch das Marketing in Zusammenarbeit mit dem Tourismusbereich einbezogen werden, da die Region Kappeln landschaftlich sehr attraktiv ist und insofern „Heiraten in Kappeln“ auch überregional für Brautpaare von Interesse sein könnte.</p>		
Realisierungsbedingungen/-hinweise:		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kommunalpolitische Grundsatzentscheidung 		

²³ Ein Mangel besteht allerdings darin, dass die Mühle aufgrund der baulichen Verhältnisse nicht behindertengerecht ist.

²⁴ Beispielsweise vermarktet sich die Stadt Weinheim an der Bergstraße aktiv als „Weinheim, die Zweiburgstadt, eine Hochburg des Heiratens“. Rund die Hälfte der ca. 400 Traupaare kommt von außerhalb der Stadt. Hiervon profitiert dem Vernehmen nach die Gastronomie.

Realisierungszeitraum: <input type="checkbox"/> kurzfristig (bis Ende 2015) <input checked="" type="checkbox"/> mittelfristig (bis Ende 2016) <input type="checkbox"/> langfristig
Für die Umsetzung zuständig: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Fachbereich 400
Haushaltswirtschaftliche und sonstige Auswirkungen: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Image- und Wirtschaftsförderung ▪ Ggf. zusätzliche Kosten aber auch Einnahmen

Hierzu hat sich die Fachbereichsleitung wie folgt geäußert: *„Die Ausweitung besonderer Trauangebote ist bereits mehrfach durch die FB-Leitung vorgeschlagen worden. Voraussetzung wäre ein schlichtes (kostenneutrales) Trauzimmer im Rathaus, um sodann Mühlenhochzeiten oder maritime Trauungen anzubieten, die entsprechend durch die Paare bezahlt werden müssten. Elementar wichtig dabei ist jedoch, entsprechendes Personal vorzuhalten; denn mit steigendem besonderen Angebot steigt auch die Nachfrage (Ausbildung mindestens einer weiteren Standesbeamtin).“* Über die konkrete Umsetzung des OMP-Vorschlages und die Vorstellungen der Fachbereichsleitung sollte im weiteren Verlauf der Reorganisation entschieden werden.

Die Arbeitsabläufe im Personenstandswesen sind vom Gesetzgeber detailliert vorgegeben, sodass aufgrund dieser starken Formalisierung keine oder nur geringe Gestaltungsräume bestehen. Eine Ausnahme bildet neben der Wahl des Ortes für die Trauung die Ausgestaltung der Traureden, die vom Standesamt Kappeln sehr individuell abgefasst bzw. auf die Biografie des Brautpaares abgestimmt wird. Dies verursacht einen deutlichen höheren Aufwand im Vergleich zu Standardreden. Die individuelle Gestaltung ist als ein besonderes Servicemerkmal zu werten. Dies kann man so halten, muss es aber nicht. Zweifelsohne spielen Aspekte der Dienstleistungs- / Serviceorientierung im Standesamt eine besondere Rolle, sodass hier nicht eine nüchterne Durchrationalisierung im Vordergrund stehen muss.

Positiv ist in diesem Zusammenhang ferner zu konstatieren, dass das Standesamt Kappeln eine Broschüre „Heirat in Kappeln“ herausgibt, die sich Interessenten auch von der Homepage der Stadt herunterladen können. Des Weiteren ist die Gestaltung des Internetauftritts als ansprechend zu bewerten. Allerdings ist die Seite des Standesamtes auf der Homepage der Stadt nicht gleich zu finden. Im Übrigen regen wir an, dass ergänzend noch Informationen zum Ablauf, zu den Unterlagen und den Kosten für Leistungen des Personenstandswesens gegeben werden.

Ferner empfehlen wir, dass auch der Themenbereich Personenstandswesen im Rahmen der generellen Optimierung des städtischen Internetauftritts im Interesse der „Dienstleistungsorientierung“ mit Informationen angereichert wird, z. B. mit einer Ablaufbeschreibung vom

ersten Kontakt bis zur Durchführung der Eheschließung einschl. der Beurkundung mit Hinweis auf die erforderlichen Unterlagen. Bei der „Anreicherung“ kann sich das Standesamt an passenden Homepages anderer Standesämter orientieren.

Die eingangs erwähnte Einführung des elektronisch geführten Personenstandsregisters ist für die Standesämter generell noch hinsichtlich der elektronische Nacherfassung von Beurkundungen aller Personenstandsregister, also eigene Eheschließungen, Geburten und Sterbefälle von Bedeutung. Diesbezüglich ist die Umsetzung Ländersache. Lt. Auskunft des Fachbereichs 400 haben die Innenminister von Schleswig-Holstein, Hamburg und Bremen vereinbart, ein gemeinsames elektronisches Personenstandsregister zu pilotieren. Das zentrale Register wird demnach bei Dataport über ein Landesnetz eingerichtet. Hierzu führt der Fachbereich folgend aus: *„Das Standesamt erfasst anlassbezogen, d.h. kommt es zu einer Fallbearbeitung, wird dieser Personenstandsfall gleichzeitig elektronisch nacherfasst. Zurückreichend wird nacherfasst im Sinne des § 69 PStV. Zweck ist die elektronische Urkundenerstellung und –austausch unter den Standesämtern.“*

Da Kappeln früher (seit 1978) mit dem Trauzimmer in der Mühle ein Alleinstellungsmerkmal im Lande hatte, wurden überproportional viele Trauungen durchgeführt – daher auch eine relativ hohe Nacherfassung von Eheschließungen notwendig.

Andere Gemeinden stellen für die Nacherfassung extra zusätzliches Personal ein.“

Diesbezüglich ist anzumerken, dass eine komplette Nacherfassung zeit- und daher kostenaufwändig ist, zumal u. E. hierfür Fachkräfte mit personenstandsrechtlichen Kenntnissen eingesetzt werden müssen. Sofern diese Form der Nacherfassung durch den Landesverordnungsgeber den örtlichen Standesämtern nicht verpflichtend auferlegt ist, besteht diesbezüglich aus OMP-Sicht kein Handlungsbedarf.

3.4.5 Pass- und Meldewesen

Für diese Aufgabengruppe stehen zwei Mitarbeiterinnen mit Vollzeitstellen zur Verfügung, die im Erdgeschoss des Rathausneubaus in zwei Einzelbüros untergebracht sind. Einen Schwerpunkt bilden die Aufgaben nach dem Landesmeldegesetz. Hierunter fallen u.a. die Bearbeitung, Aktualisierung, Führung des Melderegisters einschl. der Auskunftserteilung und die Erfassung meldepflichtiger Vorgänge (An-, Um- und Abmeldungen). Den zweiten Schwerpunkt bilden die Ausweis- und Passangelegenheiten. Hinzu kommen noch mengenmäßig „kleinere Aufgaben“ wie Führungszeugnisse, Auskünfte aus dem Gewerbezentralregister, Bescheinigungen (Lebens-, Melde- und Aufenthaltsbescheinigungen) und Untersuchungsberechtigungsscheine nach dem Jugendarbeitsschutzgesetz.

Es handelt sich um Pflichtaufgaben, die mithin nicht disponibel sind. In diesem Zusammenhang ist nachrichtlich auf folgende Änderungen in jüngerer Vergangenheit hinzuweisen:

- Ab dem 1. November 2010 wird auf der Grundlage des Gesetzes über Personalausweise und den elektronischen Identitätsnachweis nur noch ein neuer Personalausweis in Form einer Scheckkarte ausgegeben. Die Bearbeitungsdauer hat sich gegenüber dem alten Verfahren signifikant erhöht, was in der analytischen Stellenbemessung eine angemessene Berücksichtigung findet.
- Mit der Einführung der elektronischen Lohnsteuerkarte in 2012 ist die Ausgabe der herkömmlichen Lohnsteuerkarte einschl. von Änderungen entfallen.

In vielen Kommunen bildet das Pass- und Meldewesen den Kern eines Bürgerbüros, dem verbunden mit einem serviceorientierten Raumkonzept weitere bürgerbezogene Aufgaben zugeordnet sind. Wie bereits im Kapitel 2.6.3 dargestellt, haben sich „die Dinge“ in Kappeln etwas anders entwickelt. Aus OMP-Sicht ist die aktuelle Situation zwar lediglich „suboptimal“, aber gleichwohl „akzeptabel“. Es gibt jedenfalls keinen akuten Handlungsbedarf, zumal eine Änderung wiederum mit Umbaumaßnahmen verbunden wäre. Hierauf bezogene Überlegungen kommen dann in Betracht, wenn das zwischen den beiden Büros der Pass- und Meldesachbearbeiterinnen gelegene Büro der Sachbearbeiterin Rentenversicherungsangelegenheiten frei würde.

Ein Problem bei manchen „Einwohnermeldeämtern“ sind längere Wartezeiten. Dieses Problem tritt indes in Kappeln lt. Auskunft der Mitarbeiterinnen i.d.R., d.h. bei Normalbesetzung, nicht auf. Eine probate Lösung für Wartezeiten wäre im Übrigen das Instrument der Terminvergabe, sei es per Telefon oder online. Solange es keine lange Wartezeiten für die Bürger gibt, besteht diesbezüglich aber kein akuter Handlungsbedarf.

In diesem Zusammenhang sind die folgenden Anmerkungen der Fachbereichsleitung zu sehen: *„Um der Aufgabenoptimierung zugunsten der Bürgerfreundlichkeit Rechnung zu tragen, sind bereits technische Angebote von Dataport umgesetzt worden (z.B. VaMS vorausgefüllter Meldeschein, online-Auskünfte über Spiegeldatenbank); durch diese arbeitssparenden Maßnahmen konnten die längeren Bearbeitungszeiten bzgl. des neuen Personalausweises kompensiert werden. Im Übrigen steht der FB dem E-Government sehr positiv gegenüber. Längere Wartezeiten ergeben sich nach den Erfahrungswerten der letzten 15 Jahre immer montags in der Zeit zwischen 9 und 12 Uhr, insbesondere aber am Donnerstagnachmittag. Nicht selten gibt es trotz Zweifachbesetzung längere Wartezeiten. Extreme Wartezeiten entstehen, wenn nur eine Mitarbeiterin anwesend ist, da allein bei 2 Antragstellungen für einen BPA über eine Stunde anzusetzen ist. So sitzen in der Wartezone an diesem Tag nicht selten 6 bis 8 Personen.“* Wie oben dargelegt, kann dieses Problem durch ein Terminverfahren, wie es sich bei vielen öffentlichen und privaten Dienstleistern bewährt hat, vermieden werden.

Hinsichtlich des Themas Dienstleistungs-/Serviceorientierung, das insbesondere auch für diesen publikumsintensiven Aufgabenbereich der Stadtverwaltung von Bedeutung ist, verweisen wir auf die grundsätzlichen Ausführungen zu diesem Thema im Kapitel Ziffer 2.6.

Insbesondere im Aufgabenbereich Pass- und Meldewesen können Informations- und Bearbeitungsprozesse für den Bürger durch informationstechnische Unterstützung erheblich vereinfacht werden (Stichwort E-Government). Hierbei geht es vor allem um

- Informationen über die einzelnen Leistungen und die dazu erforderlichen Unterlagen
- Formularservice mit der Option, Antragsformulare herunterladen und ggf. auch elektronisch ausfüllen und versenden zu können (z. B. online-Auskünfte aus dem Melderegister oder Beantragung eines Führungszeugnisses mit dem elektronischen Personalausweis).

Die Abfrage von Melderegisterdaten ist online möglich und wird über die Spiegeldatenbank Dataport Altenholz veranlasst. Insgesamt wurden 738 Abfragen in 2014 bearbeitet; 2013 handelte es sich um 748 Einzel- und Großabfragen, die mit der Stadt abgerechnet wurden.

Die verstärkte Nutzung der informationstechnischen Möglichkeiten hat im Übrigen nicht nur Vorteile für den Bürger, sondern auch für die Verwaltung, z. B. weil sich der Bürger in Ruhe im Internet informieren können und somit besser informiert und vorbereitet den Kontakt zur Verwaltung aufnehmen kann. Dies reduziert den Aufwand in der Verwaltung.

Insgesamt ist für das Aufgabengebiet Pass- und Meldewesen zu konstatieren, dass es ein „Mengengeschäft“ ist. D. h., dass es eine Vielzahl von Interaktionen der Verwaltung mit Bürgern, Gewerbetreibenden, anderen Behörden gibt. Beispielsweise gab es alleine 3.000 schriftliche und 2.600 mündliche Anfragen an das Melderegister, wobei es wie auch in anderen Bereichen Mengenschwankungen über die Jahre geben kann. Es ist daher eine wichtige Aufgabe des betrieblichen Rechnungswesens, dass die jeweiligen Fallzahlen vollständig und zeitnah erhoben, dokumentiert und ausgewertet werden, damit die Entwicklung der Aufgaben und des Arbeitsaufkommens verfolgt und der Personaleinsatz bei Bedarf angepasst werden kann.

Nach Auffassung der Fachbereichsleitung „könnte sich in der Bemessung der Arbeitszeitan-teile der Aufgaben im Einwohnermeldeamt ein geringerer Stellenanteil als tatsächlich vor-handen ergeben. Zusammenfassend ist für diesen Aufgabenbereich jedoch anzumerken, dass ein Vorhalten von zwei Vollzeitstellen unerlässlich ist. Gerade weil das Bearbeiten von Personalausweis-anträgen sehr lange dauern kann, wären lange Wartezeiten vorprogram-miert. Krankheits- und Urlaubszeiten erfordern ungeachtet dessen einen höchstmögliche Vertretungspräsenz.“

3.4.6 Rentenversicherungsangelegenheiten

Die Stadt Kappeln bietet seit etlichen Jahren ihren Bürgern Hilfestellung bei der Beantragung von Rentenleistungen an. Zuständig hierfür ist eine erfahrene Verwaltungskraft (0,57 VZÄ), die bereits seit 1997 in diesem Bereich tätig ist, allerdings keine Vertretung hat. Die

Antragsannahme wird online über ein Programm der Rentenversicherungsanstalt abgewickelt.

Gemäß Angaben des Fachbereiches 400 ist der Hintergrund, *„dass es sich überwiegend um ältere, kranke oder behinderte Bürgerinnen und Bürger handelt, die im Rathaus vorstellig werden, um Beratungstermine wahrzunehmen. Man möchte diesem Personenkreis lange Wege ersparen und schnellstmöglich zu einem Rentenbezug verhelfen.“*

Eine grundsätzliche Zuständigkeit kann aus § 16d GO SH abgeleitet werden. Danach beraten die Gemeinden *„im Rahmen ihrer rechtlichen und tatsächlichen Möglichkeiten die Einwohnerinnen und Einwohner und sind bei der Antragstellung für Verwaltungsverfahren behilflich, auch wenn für deren Durchführung eine andere Behörde zuständig ist.“* Die entsprechende Dienstleistung erstreckt sich auf die Annahme und Weiterleitung von Anträgen, nicht jedoch auf eine Recherche (Kontenklärung) oder gar eine qualifizierte Beratungsleistung.

Grundsätzlich ist davon auszugehen, dass der Bedarf in der Bevölkerung an qualifizierter Auskunft und Beratung vorhanden ist und in den letzten Jahren gestiegen ist (u. a. wegen Mütterrente und Rente mit 63). Die Rentenversicherungsträger sollen daher ein wohnortnahes Beratungsangebot vorhalten. Die deutsche Rentenversicherung unterhält Auskunft- und Beratungsstellen in Rendsburg, Schleswig, Flensburg und Kiel. Diese Beratungsstellen sind für nicht hinreichend mobile Bürger aus Kappeln nicht ohne weiteres erreichbar, insbesondere wenn sie auf den öffentlichen Nahverkehr angewiesen sind. Insbesondere dort, wo es keine ortsnahen Beratungsangebote der Rentenversicherungsträger gibt, sollen die sogenannten Versicherungsämter eine Ergänzungsfunktion wahrnehmen.

Nach § 93 Abs. 1 Satz 1 SGB IV haben die Versicherungsämter in allen Angelegenheiten der Sozialversicherung Auskunft zu erteilen und die sonstigen ihnen durch Gesetz oder sonstiges Recht übertragenen Aufgaben wahrzunehmen. Nach § 93 Abs. 1 Satz 1 SGB IV haben sie Anträge auf Leistungen aus der Sozialversicherung entgegenzunehmen. Auf Verlangen des Versicherungsträgers haben sie den Sachverhalt aufzuklären, Beweismittel beizufügen, sich, soweit erforderlich, zu den entscheidungserheblichen Tatsachen zu äußern und Unterlagen unverzüglich an den Versicherungsträger weiterzuleiten.

Die Zuständigkeit für die Einrichtung von Versicherungsämtern liegt bei den Kreisen und kreisfreien Städten und nicht bei den kreisangehörigen Städten und Gemeinden.

Alternativ gibt es die Funktion der Versichertenältesten, d. h. ehrenamtliche und geschulte Mitarbeiter der Rentenversicherungsträger, die die o.g. Aufgaben qualifiziert wahrnehmen können.

Aus alledem ist zu folgern, dass die Stadt Kappeln nicht verpflichtet ist, die bisher angebotene Dienstleistung vorzuhalten. Spätestens anlässlich des Ausscheidens der damit beauftragten Mitarbeiterin sollte eine alternative Lösung realisiert werden. Von Seiten der Fachbereichsleitung wird versucht, auch in Kappeln eine Rentenberatung durch Mitarbeiter der Rentenversicherungsträger zu organisieren. Es reicht dann aus, wenn die Stadt im Rathaus für bestimmte Zeiten einen beratungsgerechten Raum zur Verfügung stellt.

Dieses Beratungsmodell wird u.a. bereits in der Amtsverwaltung Süderbrarup praktiziert. Dort wird regelmäßig von einem Versichertenberater der Deutschen Rentenversicherung Bund eine kostenlose Beratung in Angelegenheiten der gesetzlichen Rentenversicherung angeboten, und findet jeweils am zweiten Montag im Monat von 14.00 – 18.00 Uhr statt. Die Beratung erfolgt auch für Versicherte der anderen Versicherungsträger, jedoch nicht für Landwirtschaftliche Alterskasse + Betriebsrenten wie VBL usw. Die ehrenamtlich tätigen Versichertenberater (Versichertenälteste) sind die „Vertrauensleute“ der Versicherten und haben insbesondere die Aufgabe, diesen bei Leistungsanträgen, z.B. Rentenanspruch, Kontenklärungsantrag usw. behilflich zu sein und in Rentenfragen zu beraten. In dringenden Fällen sind Sonderberatungen und bei Behinderung oder schwerer Erkrankung Hausbesuche möglich. Um Wartezeiten zu vermeiden, kann vorher telefonisch ein Termin vereinbart werden.

Die RVA bietet im Übrigen Versicherten auch die Möglichkeit, den Rentenanspruch am eigenen Computer auszufüllen und dann direkt an die RVA leiten zu können. Hierzu heißt es auf der Homepage der RVA: *„Damit können Sie im komfortablen Dialogverfahren einen Antrag in Ruhe zu Hause ausfüllen, Ihnen steht eine Online-Hilfe zur Verfügung, die Sie bei unklaren Fragestellungen unterstützt und auf Eingabefehler hinweisen soll.“*

Unsere Empfehlung zur Aufgabe dieses Leistungsangebotes ist im folgenden Maßnahmenblatt zusammenfassend dargestellt:

Vorschlag Nr.	52	Handlungsfeld: Aufgabenbestand
Kurzbezeichnung des Vorschlags	Leistungsangebot „Hilfestellung bei Rentenansprüchen“ aufgeben!	
Begründung/Erläuterung:		
<p>Im Fachbereich 400 ist eine Teilzeitstelle eingerichtet, die Bürgern Hilfestellung bei der Beantragung von Renten leistet. Es handelt sich dabei um eine freiwillige Leistung der Stadt.</p> <p>Grundsätzlich ist davon auszugehen, dass der Bedarf in der Bevölkerung an qualifizierter Auskunft und Beratung vorhanden ist und in den letzten Jahren gestiegen ist (u. a. wegen Mütterrente und Rente mit 63). Die Rentenversicherungsträger sollen daher ein wohnortnahes Beratungsangebot vorhalten. Die deutsche Rentenversicherung unterhält Auskunft- und Beratungsstellen in Rendsburg, Schleswig, Flensburg und Kiel. Diese Beratungsstellen sind für nicht hinreichend mobile Bürger aus Kappeln nicht ohne weiteres erreichbar, insbesondere wenn sie auf den öffentlichen Nahverkehr angewiesen sind. Insbesondere dort, wo es keine ortsnahen Beratungsangebote der Rentenversicherungsträger gibt, sollen die sogenannten Versicherungsämter eine Ergänzungsfunktion wahrnehmen.</p> <p>Die Zuständigkeit für die Einrichtung von Versicherungsämtern liegt bei den Kreisen und kreisfreien Städten und nicht bei den kreisangehörigen Städten und Gemeinden.</p>		

Alternativ gibt es die Funktion der Versichertenältesten, d. h. ehrenamtliche und geschulte Mitarbeiter der Rentenversicherungsträger, die die o.g. Aufgaben qualifiziert wahrnehmen können.

Aus alledem ist zu folgern, dass die Stadt Kappeln nicht verpflichtet ist, die bisher angebotene Dienstleistung vorzuhalten. Spätestens anlässlich des Ausscheidens der damit beauftragten Mitarbeiterin sollte eine alternative Lösung realisiert werden.

Realisierungsbedingungen/-hinweise:

- Kommunalpolitische Grundsatzentscheidung über das Leistungsangebot

Realisierungszeitraum:

- kurzfristig (bis Ende 2015)
- mittelfristig (bis Ende 2016)**
- langfristig

Für die Umsetzung zuständig:

- Fachbereich 400

Haushaltswirtschaftliche und sonstige Auswirkungen:

- Einsparung der Personal- und Sachkosten für eine Teilzeitstelle

3.4.7 Asylbewerberangelegenheiten

Analog zur bundesdeutschen Gesamtsituation hat auch in Kappeln die Unterbringung und Betreuung von Asylbewerbern enorm an Bedeutung gewonnen. Hierzu führt die Fachbereichsleitung aus: *„Dass sich der Aufwand für die Betreuung von Asylbewerbern in den nächsten zwei Jahren vervielfacht, ist unter Zugrundelegung der Berichte des BAMF und aller Medien selbsterklärend. Für Kappeln steigen die Zahlen der Flüchtlinge um das Dreifache - es könnte insofern von einem möglichen Stellenbedarf von VZÄ 40 % ausgegangen werden.“*

In der Aufgabenbestandsaufnahme hat der Fachbereich 31 Fälle angegeben, die personelle Ressourcen im Umfang von 0,15 VZÄ angeben. Ob und wie der Zustrom von Asylbewerbern in den nächsten Monaten und Wochen weiter anhält, lässt sich derzeit nicht verlässlich prognostizieren. Desgleichen gilt für den Stellenbedarf, wobei zu berücksichtigen ist, dass die Asylbewerber derzeit in Kappeln (noch) dezentral untergebracht werden. Die Suche nach geeigneten Unterkünften könnte bei einer weiteren Zunahme schwieriger werden. In der Stellenbemessung setzen wir vorsorglich einen leichten Zuschlag an (siehe Ziffer 6.5.4 der Stellenbemessung für den FB 400).

Es liegt auf der Hand, dass diesem Aufgabengebiet im Rahmen des grundsätzlich empfohlenen Berichtswesens besondere Aufmerksamkeit geschenkt werden muss.

3.4.8 Ordnungsangelegenheiten

Dieser Bereich umfasst ein breites Spektrum an Ordnungsangelegenheiten aus unterschiedlichen Rechtsmaterien, wie z. B. Gaststätten- und Gewerbeangelegenheiten, Gefahrhunde- und Tierschutzangelegenheiten oder die Sondernutzung des öffentlichen Verkehrsraumes. Für die Aufgabenwahrnehmung stehen drei Verwaltungskräfte mit 2,52 VZÄ zur Verfügung.

Die vielfältigen Aufgabenstellungen setzen dem Grunde genommen voraus, dass die Einhaltung der diversen Bestimmungen teilweise vor Ort überwacht werden muss. Im Rahmen der schriftlichen Befragung hat der Fachbereich auf folgendes Defizit im Außendienst hingewiesen: *„Aufgaben im Bereich des Ordnungsamtes können nicht in dem Maße wahrgenommen werden, wie es eine optimale Bearbeitung voraussetzt.*

Eine Außenpräsenz ist heute in einem viel höheren Maße notwendig, als noch vor ein paar Jahren erforderlich. Es handelt sich dabei um Folgendes:

1. Betreuung der Obdachlosen Häuser. Im Gegensatz zu früheren Zeiten sind die Wohnungen fast ständig ausgebucht. Oftmals müssen auch junge Personen untergebracht werden, die Akten bei der Polizei und Staatsanwaltschaft haben. So ist nicht selten auch Gewalt im Spiel. Dies spiegelt sich wider im Zustand der Wohnungen; ständig müssen zertretene Türen repariert werden, Schlösser ausgewechselt werden, Badezimmer erneuert werden.

Wenn die Bewohner mit regelmäßigen Kontrollen, auch in Abend- oder Nachstunden, rechnen müssen, könnte der Vandalismus bestimmt eingegrenzt werden.

2. Bestattungsangelegenheiten. Auch diese Aufgabe hat sich im Verhältnis zu früheren Jahren vervielfacht. Menschen leben oft alleine, Angehörige gibt es nicht bzw. müssen lange ermittelt werden. Es gilt, in den Wohnungen der Verstorbenen nach Geld oder Wertgegenständen zu suchen, mit der die von der Stadt veranlasste Bestattung unter Umständen refinanziert werden sollte. Und dies muss sehr zeitnah geschehen. Ein zuständiger Mitarbeiter im Außendienst wäre sehr wertvoll.

3. Ahndung von Ordnungswidrigkeiten im Bereich der Straßenreinigungssatzung. Bisher meldet der Bauhof Unregelmäßigkeiten, jedoch nicht in dem Maße, wie es erforderlich wäre. Das bedeutet, es kann nur auf Beschwerden der Bürgerinnen und Bürger reagiert werden. Besser wäre eine präventive Maßnahme, die regelmäßig im Frühjahr stattfinden sollte; zusätzlich wäre eine Beobachtung innerhalb des Winterdienstes wegen der Schnee- und Glättebeseitigung sinnvoll. Leider reichen die Personalressourcen des Fachbereichs hierfür nicht aus.“

OMP nimmt hierzu wie folgt Stellung: Das Thema Außenpräsenz ist nach unseren Erfahrungen in vielen Kommunen ein Thema. Zunächst ist hierzu anzumerken: Je höher die Präsenz und Kontrolldichte einer Ordnungsbehörde ist, desto höher die Anzahl der festgestellten Verstöße, die ggf. – d.h. wenn sich die erhöhte Kontrolldichte herumgesprochen hat – dann nachlässt. Sofern es nicht in den rechtsrelevanten Ausführungsvorschriften konkrete Vorgaben zur Art und Häufigkeit von Kontrollen gibt (wie z. B. im Waffenrecht), liegt die Ausgestaltung der Außenpräsenz im Ermessen der Kommune. Dies ist mithin eine Frage der Standards der Aufgabenwahrnehmung, wobei hier wiederum Prioritäten z. B. aufgrund einer Risikoanalyse sinnvoll wären. Mit anderen Worten: Je schwerwiegender ein Verstoß gegen die öffentliche Sicherheit und Ordnung ist, desto notwendiger ist die Kontrolle.

Vor diesem Hintergrund haben auch kleinere Kommunen einen „Kommunalen Ordnungsdienst (KDO)“ eingerichtet, teilweise mit unterschiedlichen Aufgabenstellungen. Mit der Einrichtung eines KDO wird insbesondere die Erwartung verbunden, dass

- mehr Verstöße gegen die öffentliche Sicherheit und Ordnung festgestellt und ggf. geahndet werden und
- dass die Präsenz des Dienstes eine präventive Wirkung entfaltet.

In diesem Zusammenhang geben wir folgende Handlungsempfehlung:

Vorschlag Nr.	53	Handlungsfeld: Aufgabenwahrnehmung
Kurzbezeichnung des Vorschlags	Bedarf für einen Kommunalen Ordnungsdienst (KDO) prüfen!	
<p>Begründung/Erläuterung:</p> <p>Grundsätzlich kann die Einrichtung eines kommunalen Ordnungsdienstes auch für die Stadt Kappeln in Betracht kommen. Eine Analyse des Bedarfes, der Rahmenbedingungen und der Organisation eines solchen Dienstes ist allerdings nicht Gegenstand dieser Organisationsuntersuchung. Vor einer möglichen Einrichtung sollten die Vor- und Nachteile sowie Kosten und Nutzen eines KDO analysiert werden.</p> <p>Der Bedarf ist letztlich abhängig vom Zustand der öffentlichen Ordnung und Sicherheit einer Stadt und den örtlichen Erwartungen. Je problematischer die Zustände sind (z. B. Vandalismus, Vermüllung, Ruhestörungen, unerlaubte Sondernutzungen, Straßenkriminalität), desto zweckmäßiger erscheint die Einrichtung eines KDO.</p>		

Vor allem folgende Aspekte sollten vor einer Einrichtung eines KDO geprüft werden:

- fundierte Situations- und Bedarfsanalyse zur öffentlichen Sicherheit und Ordnung in der Stadt
- Organisation und personelle Ausstattung (Qualifikation und Stellenbedarf)
- Aufgaben, Befugnisse und Zuständigkeiten,
- Kosten und Finanzierung (z. B. zu erwartende Refinanzierung durch vom KOD generierten Einnahmen)
- Akzeptanz der Bürgerschaft

Realisierungsbedingungen/-hinweise:

- Fundierte Bedarfs- sowie Kosten-Nutzen-Analyse
- Klärung und Festlegung der Zuständigkeiten (z. B. Feststellung von Personalien)

Realisierungszeitraum:

- kurzfristig (bis Ende 2015)
- mittelfristig (bis Ende 2016)**
- langfristig**

Für die Umsetzung zuständig:

- Fachbereich 400 in Kooperation mit dem Fachbereich 200

Haushaltswirtschaftliche und sonstige Auswirkungen:

- Je nach personeller Ausstattung zusätzliche Personal- und Sachkosten
- bessere Feststellung und Ahndung von Verstößen gegen die öffentliche Sicherheit und Ordnung
- präventive Wirkung aufgrund der Präsenz des Dienstes

Das „Ordnungsamt“ ist auch anlässlich der Genehmigung und Durchführung von öffentlichen Veranstaltungen tätig. Diesbezüglich wurde im Rahmen der schriftlichen Befragung auf folgende Problematik hingewiesen:

„Um den Jugendschutzbestimmungen Rechnung zu tragen und natürlich um junge Menschen zu schützen, wird besonderen Wert auf Kontrollen in Bezug auf Alkohol und Drogen anlässlich von Volksfesten gelegt. Die wichtigsten Veranstaltungen sind:

- *Heringstage in Kappeln, beginnend Himmelfahrt bis zum darauf folgenden Sonntag*
- *Weihnachtsmarkt*
- *Tanzveranstaltungen in Diskotheken*

In Zusammenarbeit mit der Polizei sind bisher auch die Mitarbeiterinnen des Ordnungsamtes in diese Aufgabe eingebunden und sehr erwünscht.

Zuständig wäre nach dem Kinder- und Jugendhilfegesetz der Kreis Schleswig-Flensburg; leider hat das Jugendamt des Kreises zu diesen besonderen Anlässen bisher keine Präsenz gezeigt.“

OMP nimmt hierzu wie folgt Stellung: U. E. ist hier rechtlich und fachlich zu unterscheiden zwischen dem gesetzlichen Jugendschutz und dem erzieherischen Jugendschutz. Während für den erzieherischen Jugendschutz der örtliche Träger der Jugendhilfe zuständig ist, sehen wir die Zuständigkeit für die Einhaltung des gesetzlichen Jugendschutzes bei den örtlichen Ordnungsbehörden. Wir verweisen diesbezüglich auf die „Allgemeine Verwaltungsvorschriften zur Durchführung des Gesetzes zum Schutze der Jugend in der Öffentlichkeit (Jugendschutzgesetz - JÖSchG) Gl.-Nr.: 2161.2 Fundstelle: Amtsbl. Schl.-H. 1988 S. 458. Dort heißt es unter Ziffer 1.2 u. a.: *„Sachlich zuständige Behörden im Sinne des § 1 JÖSchG sind die Ordnungsbehörden (§ 166 Abs. 1 LVwG) und im Rahmen ihrer Zuständigkeit nach § 168 Abs. 1 LVwG die Polizei. Die Jugendämter (§ 5 Abs. 1 Nr. 8, § 6 Abs. 1 und 2 JWG) sind für die Inobhutnahme sowie die Entgegennahme der Unterrichtung zuständig. Bei der Wahrnehmung aller Aufgaben nach § 1 JÖSchG ist eine enge Zusammenarbeit zwischen den für die Gefahrenabwehr zuständigen Behörden und den Jugendämtern erforderlich. Sachlich zuständige Behörden im Sinne des § 10 JÖSchG sind die Ordnungsbehörden (§ 166 Abs. 1 LVwG).“*

Wir haben zudem fachliche Vorbehalte gegen eine „zu starke Präsenz“ des Jugendamtes anlässlich dieser Veranstaltungen, wenn das Jugendamt in diesen Fällen als „Kontrollbehörde“ erscheint. Dies kann nachteilig für das Image des Jugendamtes bei den Jugendlichen sein, das eher präventiv und helfend in Erscheinung treten soll. Richtig ist allerdings, dass Polizei, Ordnungsbehörde und Jugendamt bei schwerwiegenden Fällen eng miteinander kommunizieren müssen, damit das Jugendamt ggf. in Kontakt zu den Erziehungsberechtigten tritt und im Nachgang passende Hilfen zur Erziehung einleitet.

Bei den Bestattungsangelegenheiten kommt es darauf an (insgesamt 4 Fälle), Angehörige ausfindig zu machen, die die Kosten der Bestattung übernehmen. Dies kann sehr zeitaufwändig sein. Allein die Bescheiderteilung (Verwaltungsakt mit Anordnung einer Ersatzvornahme und sofortiger Vollziehung) dauert schon 1 Stunde, jeder weitere Briefwechsel entsprechend. Als Durchschnittszeit halten wir 480 Minuten für die gesamte Bearbeitung für sachgerecht.

Im Aufgabengebiet Gaststättenangelegenheiten (§§ 2 und 12 GastG) hält der Fachbereich eine Verstärkung der Betriebskontrollen für notwendig, „müsste der Stellenanteil konsequenterweise auf mindestens 10 % erhöht werden, denn Kontrollen von Schlachtereien, Bäckereien und Gaststätten konnten bisher aus Zeitmangel nie durchgeführt werden, wären aber in Kooperation mit dem Kreisveterinär resp. Brandschutz sehr wichtig.“ Kappeln sollte nach Auffassung der Fachbereichsleitung *„als Touristenort mit seinen Restaurants und Bistros vor dem Hygienehintergrund vorbildlich erscheinen“*. Dies ist grundsätzlich durchaus richtig, allerdings sind hinsichtlich der Beachtung der Hygienestandards primär die Lebensmittelüberwachung und das Gesundheitsamt gefragt.

Hinsichtlich der Aufgaben nach dem Gefahrhundegesetz weist der Fachbereich auf folgende Situation hin: *„Die Fallzahlen sind von Jahr zu Jahr steigend; bevor es zu einer Einstufung als Gefahrhund kommt, sind Protokolle aufzunehmen, Zeugen zu befragen, Bescheide zu*

erteilen, Bußgelder festzusetzen uvm. Die Erfahrung zeigt, dass Hundebesitzer es bisher in keinem Fall hingekommen haben, ihr Hundchen als Gefährhund zu sehen. In fast allen Fällen kam es mit Anwälten der Betroffenen zu längeren Verwaltungsverfahren bis zum Gerichtsbeschluss. Derzeit steht ein Berufungsverfahren an.“

Der Bearbeitungsaufwand kann je nach Fall stark variieren. Gemäß Aufgabenbestandsaufnahme des FB 400 waren es in 2014 insgesamt jedoch nur sieben Fälle. Die Fallzahlenentwicklung sollte weiter dokumentiert werden. Bei signifikant steigenden Zahlen wäre die Stellenbemessung entsprechend anzupassen.

Im Aufgabengebiet „Unterbringung von Fundtieren“ stellt sich die Situation den Angaben der Fachbereichsleitung zufolge wie folgt dar: *„Es gibt leider einige Fälle von Animalhoarding, oftmals einhergehend mit Messi-Wohnungen. Trotz Übernahme von Kastrationen freilaufender Katzen gibt es immer noch eine Population (Friedhofskatzen) und sogenannter „Fundkatzen“. Auseinandersetzung mit „Findern“ wegen Verhandlung mit Kostenübernahme für das Tierheim sehr zeitaufwändig.“* Gemäß Aufgabenbestandsaufnahme des FB 400 waren es in 2014 insgesamt 35 Fälle.

Der Bearbeitungsaufwand kann je nach Fall stark variieren. Die Fallzahlenentwicklung sollte weiter dokumentiert werden. Bei signifikant steigenden Zahlen wäre die Stellenbemessung entsprechend anzupassen.

Hinsichtlich der Geschäftsverteilung unterbreiten wir folgende Vorschläge:

Vorschlag Nr.	54	Handlungsfeld: Aufgabenwahrnehmung
Kurzbezeichnung des Vorschlags	Bewirtschaftung der stadteigenen Häuser und Wohnungen im Fachbereich 600 zentralisieren!	
Begründung/Erläuterung:		
<p>Der Fachbereich 400 hat im Rahmen der schriftlichen Befragung auf folgende Problematik hingewiesen:</p> <p><i>„Für die Bewirtschaftung der stadteigenen Häuser und Wohnungen wäre es sinnvoll, ein internes Gebäudemanagement einzurichten. Bisher sind in gleicher Aufgabenbearbeitung zuständig das Ordnungsamt, das Liegenschaftsamt und Hochbauamt.</i></p> <p><i>Die Beantragung notwendiger Haushaltsmittel könnte einheitlich koordiniert werden, das Budget innerhalb eines Sachgebiets einheitlich verwaltet werden. Viele Nachfragen könnten vermieden werden.</i></p> <p><i>Es kommt bisher zu Mehrfachbearbeitungen in gleicher Sache; außerdem werden Aufträge, die durchaus sinnvoll sind, vergeben, nur teilweise leider mit der Budgetverantwortlichen nicht abgestimmt.</i></p>		
<p><i>Bei der Verantwortlichkeit in „einer Hand“ für alle städtischen Immobilien überwiegen die Vorteile.“</i></p> <p>Auch aus OMP-Sicht wird eine Zentralisierung der Bewirtschaftung im Fachbereich 600 befürwortet.</p>		
Realisierungsbedingungen/-hinweise:		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Änderung der Geschäftsverteilung 		
Realisierungszeitraum:		
<input type="checkbox"/> kurzfristig (bis Ende 2015) <input checked="" type="checkbox"/> mittelfristig (bis Ende 2016) <input type="checkbox"/> langfristig		
Für die Umsetzung zuständig:		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fachbereich 400 in Kooperation mit dem Fachbereich 600 		
Haushaltswirtschaftliche und sonstige Auswirkungen:		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Optimierte Geschäftsverteilung und Aufgabenwahrnehmung 		

Vorschlag Nr. 55	Handlungsfeld: Aufgabenwahrnehmung
Kurzbezeichnung des Vorschlags	Zuständigkeit für die Genehmigung von Tierhaltungsanlagen an den Fachbereich 600 verlagern!
<p>Begründung/Erläuterung:</p> <p>Der Fachbereich 400 hat im Rahmen der schriftlichen Befragung für folgende Aufgabenverlagerung plädiert:</p> <p><i>„Bisher war für die Genehmigung dieser Anlagen, z.B. für Schweinemastbetriebe, das Landesamt für Landwirtschaft, Umwelt und ländliche Räume (LLUR) zuständig. Nunmehr ist diese Aufgabe den örtlichen Ordnungsbehörden zugewiesen worden. Da es sich um fast ausschließlich technische Ermittlungen und Berechnungen bei dieser Aufgabe handelt, wäre die Ansiedlung in der Bauverwaltung die bessere Alternative.“</i></p> <p>Die angemessene Aufgabenwahrnehmung setzt auf jeden Fall fachspezifisches Wissen voraus, das sich die Verwaltung vermutlich erst noch aneignen muss, da es sich um eine neue Aufgabe handelt. Hierzu müsste es eigentlich Handreichung des vorher zuständigen LLUR geben.</p> <p>Wir gehen davon aus, dass es im Rahmen des Genehmigungsverfahrens neben den baurechtlichen Aspekten und tierschutzrechtlichen Aspekten (Zuständigkeit Kreis) um immissionsrechtliche Aspekte geht. Diese fallen u.E. in den Bereich Umweltschutz, der zzt. im Fachbereich 600 ressortiert. Insofern sehen wir in diesem Fachbereich die Zuständigkeit besser aufgehoben. Allerdings können wir ohne nähere Prüfung nicht nachvollziehen, warum eine derart spezifische Aufgabe bei einer kreisangehörigen Stadt angesiedelt sein soll. U.E. wäre diesbezüglich der Kreis als Aufgabenträger eher geeignet.</p>	
<p>Realisierungsbedingungen/-hinweise:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Rechtliche Klärung der Zuständigkeit ▪ Ggf. Änderung der Geschäftsverteilung 	
<p>Realisierungszeitraum:</p> <p><input type="checkbox"/> kurzfristig (bis Ende 2015)</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> mittelfristig (bis Ende 2016)</p> <p><input type="checkbox"/> langfristig</p>	
<p>Für die Umsetzung zuständig:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Bürgermeister 	
<p>Haushaltswirtschaftliche und sonstige Auswirkungen:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Möglichst optimale Aufgabenzuordnung 	

Vorschlag Nr. 56	Handlungsfeld: Aufgabenwahrnehmung
Kurzbezeichnung des Vorschlags	Zuständigkeiten der Auflagenüberwachung bei Veranstaltungen mit dem Kreis Schleswig-Flensburg klären!
<p>Begründung/Erläuterung:</p> <p>Der Fachbereich 400 hat im Rahmen der schriftlichen Befragung auf folgende Problematik bei der Genehmigung von Veranstaltungen hingewiesen:</p> <p><i>„Es handelt sich bei diesen Aufgaben um konkret</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Abnahme von Zelten und Fahrgeschäften bei Volksfesten und</i> - <i>Nachkontrollen im Gaststättengenehmigungsverfahren.</i> <p><i>Originär zuständig ist das Kreisbauamt des Kreises Schleswig-Flensburg.</i></p> <p><i>Es wird von der örtlichen Ordnungsbehörde erwartet, dass Auflagen, die von den Fachbehörden erteilt werden, auf Einhaltung überprüft werden (Brandmeldeanlagen, Fluchtwege etc.)“</i></p> <p>Aus OMP-Sicht macht es keinen Sinn, die Erteilung der Auflagen von der Überprüfung der Einhaltung zu trennen. Dies würde unnötige Schnittstellen, Reibungsverluste und Nachfragen bis hin zu potenziellen Mängeln im Aufgabenvollzug führen.</p>	
<p>Realisierungsbedingungen/-hinweise:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Grundsätzliche Klärung mit dem Kreis 	
<p>Realisierungszeitraum:</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> kurzfristig (bis Ende 2015)</p> <p><input type="checkbox"/> mittelfristig (bis Ende 2016)</p> <p><input type="checkbox"/> langfristig</p>	
<p>Für die Umsetzung zuständig:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Bürgermeister 	
<p>Haushaltswirtschaftliche und sonstige Auswirkungen:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Klare Zuständigkeiten und optimaler Aufgabenvollzug 	

Vorschlag Nr. 57	Handlungsfeld: Aufgabenwahrnehmung
Kurzbezeichnung des Vorschlags	Zuständigkeit für die Bewirtschaftung der Badestrände an den Fachbereich 600 verlagern!
Begründung/Erläuterung:	
<p>Der Fachbereich 400 hat im Rahmen der schriftlichen Befragung mit folgender Begründung vorgeschlagen, die Zuständigkeit für die Bewirtschaftung der Badestrände zu verlagern:</p> <p><i>„Es handelt sich um Kontakte mit dem Strandpächter, Abrechnungen mit der DLRG sowie die Abrechnung von Kosten für Wasserproben bzw. Wasserqualität.“</i></p> <p><i>Diese Aufgabe könnte u.E. im Bereich der Liegenschaftsverwaltung angesiedelt sein.“</i></p> <p>Da es sich hierbei offenbar nicht um primär ordnungsrechtliche Aufgaben handelt, erscheint die vorgeschlagene Aufgabenverlagerung sachgerecht.</p>	
Realisierungsbedingungen/-hinweise:	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Änderung der Geschäftsverteilung 	
Realisierungszeitraum:	
<input checked="" type="checkbox"/> kurzfristig (bis Ende 2015) <input type="checkbox"/> mittelfristig (bis Ende 2016) <input type="checkbox"/> langfristig	
Für die Umsetzung zuständig:	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bürgermeister 	
Haushaltswirtschaftliche und sonstige Auswirkungen:	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Optimierte Geschäftsverteilung und Aufgabenwahrnehmung 	

Das Aufgabengebiet hat aufgrund einer Vielzahl von Kontakten mit Bürgern, Gewerbetreibenden, etc. eine große Außenwirkung. Ähnlich wie im Aufgabenbereich Pass- und Meldewesen können Informations- und Bearbeitungsprozesse für die Adressaten des Verwaltungshandelns durch informationstechnische Unterstützung erheblich vereinfacht werden (Stichwort E-Government). Hierbei geht es vor allem um

- Informationen über die einzelnen Leistungen und die dazu erforderlichen Unterlagen
- Formulareservice mit der Option, Antragsformulare herunterladen und ggf. auch elektronisch ausfüllen und versenden zu können (Anmeldung einer Veranstaltung, Antrag auf Erteilung der Erlaubnis nach §2 des Gaststättengesetzes, Erteilung einer Erlaubnis nach § 34 c Gewerbeordnung - Makler, Anlagenberater, Antrag auf Genehmigung eines verkaufsoffenen Sonntags gem. § 7 Ladenöffnungszeitengesetz, Gestattung eines vorübergehenden Gaststättenbetriebes § 12 Abs. 1 GastG), Gewerbe-Anmeldung nach § 14 GewO oder § 55c GewO).

Die verstärkte Nutzung der informationstechnischen Möglichkeiten hat im Übrigen nicht nur Vorteile für den Bürger sondern auch für die Verwaltung, z. B. weil sich der Bürger / Gewerbetreibende in Ruhe im Internet informieren und somit besser informiert und vorbereitet den Kontakt zur Verwaltung aufnehmen kann. Dies reduziert den Aufwand in der Verwaltung.

Zu den Aufgaben des „Ordnungsamtes“ zählen auch die Obdachlosenangelegenheiten. Es handelt sich um 16 Schlichtwohnungen innerhalb von drei Häusern in den Ortsteilen Olpenitz, Ellenberg und Mehlby. In der Aufgabenbestandsaufnahme hatte der Fachbereich einen personellen Ressourceneinsatz von 0,02 VZÄ im Jahr angesetzt; umgerechnet sind dies rd. 4 Netto-Arbeitstage. Nach Auffassung der Fachbereichsleitung sollte dieser Zeitanteil auf das sechsfache angehoben werden, um die notwendigste Betreuung dieser Wohnungen sicherzustellen. Es kann im Rahmen dieser Organisationsuntersuchung nicht abschließend geklärt werden, ob dieser Zeitbedarf gegeben ist. OMP empfiehlt in diesem Zusammenhang, dass die Aufgabe und die Standards der Obdachlosenangelegenheiten klar definiert werden (Produkt- bzw. Leistungsbeschreibung) und künftig über die Leistungen und die Fallzahlenentwicklung im Rahmen des von OMP grundsätzlich empfohlenen Berichtswesen Auskunft gegeben werden. Sofern das Thema Obdachlosenangelegenheiten in Kappeln eine signifikante ordnungsrechtliche und/oder soziale Bedeutung hat, sollten hierüber die Gremien angemessen informiert werden, damit ggf. die erforderlichen organisatorischen, personellen und finanziellen Entscheidungen getroffen und Maßnahmen eingeleitet werden.

3.4.9 Soziale Angelegenheiten

Der Fachbereich 400 ist - wie die Bezeichnung erkennen lässt - auch für soziale Angelegenheiten zuständig. Allerdings ist der Anteil dieser Aufgaben gemäß den in der Aufgabenbestandsaufnahme gemachten Angaben mit 0,39 VZÄ vergleichsweise gering (ohne Rentenversicherungsangelegenheiten). Mit den sozialen Angelegenheiten ist ausschließlich die Fachbereichsleiterin befasst, wobei sich dies gemäß Aufgabenbestandsaufnahme im Einzelnen wie folgt darstellt:

- Zusammenarbeit mit dem Fachdienst Regionale Integration des Kreises Schleswig-Flensburg mit 0,01 VZÄ
- Zusammenarbeit mit sozialen Verbänden, Vereinen und Institutionen mit 0,20 VZÄ
- Initiierung, Abwicklung und Monitoring sozialer Fördermaßnahmen mit 0,02 VZÄ
- Beteiligung an Modellvorhaben „Soziale Stadt“ mit 0,01 VZÄ²⁵
- Verantwortung für die Internetseite Kappeln-Ellenberg

²⁵ Das Projekt ist inzwischen beendet.

- Betreuung des Sozialausschusses 0,05 VZÄ
- Weihnachtshilfswerk mit 0,05 VZÄ
- Geschäftsabwicklung „Spendwert“ mit 0,05 VZÄ

Bemerkenswert ist in diesem Kontext, dass das Aufgabengebiet Soziales im Verwaltungsgliederungsplan / Organigramm nicht explizit aufgeführt ist, obwohl der Fachbereich doch als Ordnung und **Soziales** firmiert. Bemerkenswert ist ferner, dass es auf der Homepage der Stadt keinen Menüpunkt „Soziales“ gibt.

Sicherlich ist in diesem Zusammenhang zu berücksichtigen, dass mit der Abgabe der „Sozialhilfe“ im Zuge der Hartz VI-Reform an das Sozialzentrum ein großer Block sozialer Aufgaben aus der Stadtverwaltung „weggebrochen“ ist. Gleichwohl stellt sich aus OMP-Sicht die Frage, ob die Aufgaben der sozialen Infrastruktur(entwicklung) in Kappeln möglicherweise etwas zu kurz kommen. Potenzielle Themen diesen grundsätzlichen wichtigen Handlungsfeldes kommunaler Entwicklung sind u. a.:

- Auswirkungen des demografischen Wandels
- Situation alter und behinderter Menschen (Altenhilfeplanung)
- Situation von Familien mit Kindern und Jugendlichen (Mitwirkung bei der Jugendhilfeplanung, Angebote der offenen Jugendarbeit)
- Sozialberichterstattung und Sozialraumanalyse
- Integration von Menschen mit Migrationshintergrund

Ob und wie sich die Stadt Kappeln im Bereich der sozialen Infrastrukturentwicklung künftig stärker als bisher engagieren sollte, ist eine kommunalpolitische Grundsatzentscheidung. Unsere Anregungen sind im folgenden Maßnahmenblatt zusammenfassend dargestellt.

Vorschlag Nr.	58	Handlungsfeld: Aufgabenbestand
Kurzbezeichnung des Vorschlags	Soziale Infrastruktur gezielt weiterentwickeln!	
Begründung/Erläuterung:		
<p>Die Aktivitäten der Stadtverwaltung im Bereich der sozialen Infrastruktur erscheinen vergleichsweise „übersichtlich“. Die gezielte Sicherung und Entwicklung der sozialen Infrastruktur zählt u.E. zu den wichtigsten Handlungsfeldern kommunaler Politik und Verwaltung, auch wenn diese nicht für alle Lebenslagen zuständig ist und sein kann (z. B. soziale Grundsicherung). Gleichwohl sollte sie ggf. in Zusammenarbeit mit dem Kreis (z. B. Jugendhilfeplanung) oder anderen Behörden und Institutionen Lebenslagen analysieren (insbesondere wenn es soziale Brennpunkte gibt), Handlungsbedarfe identifizieren und Lösungs- und Entwicklungsmaßnahmen im Rahmen ihrer finanziellen Möglichkeiten einleiten.</p> <p>Wichtige Stichworte in diesem Kontext sind beispielsweise:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Angebote für Familien mit Kindern ▪ Angebote für Jugendliche ▪ Integration von Menschen mit Migrationshintergrund ▪ Förderung des ehrenamtlichen Engagements ▪ Alten- und Behindertenhilfe ▪ Bildungskette <p>Sinnvoll wäre diesbezüglich ein integriertes Stadtentwicklungskonzept, dass auch die verschiedenen sozialen Lebenslagen und Handlungsfelder angemessen berücksichtigt.</p>		
Realisierungsbedingungen/-hinweise:		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kommunalpolitische Grundsatzentscheidung ▪ Integrierte Stadtentwicklungspolitik 		
Realisierungszeitraum:		
<input type="checkbox"/> kurzfristig (bis Ende 2015) <input checked="" type="checkbox"/> mittelfristig (bis Ende 2016) <input type="checkbox"/> langfristig		
Für die Umsetzung zuständig:		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bürgermeister 		
Haushaltswirtschaftliche und sonstige Auswirkungen:		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sicherung und Entwicklung einer guten sozialen Infrastruktur, insbesondere auch Vermeidung oder zumindest Milderung sozialer Problemlagen 		

Einen Bedeutungszuwachs sehen wir tendenziell in der Förderung des ehrenamtlichen Engagements. Ehrenamtliches Engagement oder auch bürgerschaftliches Engagement hat in den letzten Jahren in vielen Kommunen einen Bedeutungszuwachs erfahren (Stichwort "Bürgerkommune", vgl. auch KGSt-Bericht 6/1999 "Bürgerengagement - Chance für Kommunen"). Ehrenamtliches Engagement geht einher mit einer Neubelebung des Grundverständnisses kommunaler Selbstverwaltung. Ziel ist es, eine neue Form bürgerschaftlicher Selbstorganisation zu etablieren und den Gemeinsinn der Bürger neu zu entfalten. Auch in Schleswig existieren entsprechende Initiativen sowie Überlegungen, derartige Initiativen zu fördern. Beispielsweise seien die Aktivitäten der zahlreichen Sportvereine erwähnt, in denen seit vielen Jahren Bürger ehrenamtlich wichtige Funktionen zur Aufrechterhaltung des Sportbetriebs ausüben.

In einigen Städten gibt es in der Verwaltung Ehrenamtsbeauftragte, die für die Koordinierung der ehrenamtlichen Aktivitäten verantwortlich sind und gleichzeitig als Ansprechpartner für interessierte Bürger dienen. Ein weiteres Element stellen „Freiwilligenagenturen“ dar. Das Aufgabenspektrum von Freiwilligenagenturen ist umfangreicher als das von Ehrenamtsbeauftragten. Freiwilligenagenturen gibt es bereits in über 150 deutschen Städten und Gemeinden. Ihre Aufgabe besteht darin, Freiwillige zu beraten und zu vermitteln, Organisationen und an Engagement interessierte Bürger zusammenzubringen, mit Vereinen und Verbänden gemeinsame Aufgabenprofile und Tätigkeitsprofile für Ehrenamtliche zu entwickeln, Fortbildungen zu organisieren und aktive Öffentlichkeitsarbeit für ehrenamtliches Engagement zu betreiben.

Als weitere, zunehmend an Bedeutung gewinnende Einrichtung sind Seniorenbüros zu nennen. Die demographische Entwicklung führt zu einem wachsenden Anteil älterer Menschen in unserer Gesellschaft. Viele von ihnen möchten sich auch nach ihrem Ausscheiden aus dem Berufsleben noch aktiv engagieren. Hier informieren, beraten und vermitteln Seniorenbüros als Sonderform von Freiwilligenagenturen. Sie sind ein Angebot für alle Menschen, die nach der Berufsphase etwas für sich und andere tun möchten. Auch für vorzeitig aus dem Erwerbsleben ausgeschiedene bzw. arbeitslose »Jungsenioren« können Seniorenbüros wichtige Treffpunkte und Aufgaben bieten, von Besucherdiensten, Initiativen zur Weitergabe von Lebenserfahrungen und Erfahrungswissen bis zu allen Bereichen ehrenamtlichen Engagements.

Weitere Modelle bürgerschaftlichen Engagements sind Träger- und Fördervereine, die z. B. von der Kommunalverwaltung bisher in Eigenregie betriebene Einrichtungen, wie z. B. den Betrieb von Bädern und kulturellen Einrichtungen oder städtischen Kindertagesstätten übernehmen.

Eine weitere Idee ist die Gründung so genannter Bürgerstiftungen, die auch in Deutschland auf kommunaler Ebene zunehmend anzutreffen ist. In Kappeln gibt es eine Kulturstiftung.

Grundsätzlich gibt es viele Betätigungsfelder für ehrenamtliches Engagement, wie z. B. die Übernahme der Pflege von Grünflächen oder Sportplätzen. Eine wichtige Aufgabe einer Stadtverwaltung besteht zweifelsohne darin, derartiges Engagement anzuregen und bera-

tend zu unterstützen. Auch die Bereitstellung von Infrastruktur, z. B. die kostenlose Überlassung von Räumen für Veranstaltungen oder Sitzungen und die Bereitstellung von Sachmitteln (z. B. Kopierer, Büromaterial), kommt in Betracht. Sofern Bedarf nach einer Koordination, Betreuung oder der Vermittlung von ehrenamtlichen Aktivitäten besteht, sollte auch diese Aufgabe ehrenamtlich betrieben werden. Die Einrichtung einer hauptamtlichen Stelle in der Stadtverwaltung kommt u. E. allerdings angesichts der prekären Haushaltssituation der Stadt nicht in Betracht.

Insgesamt ist zu konstatieren, dass das Thema ehrenamtliches bzw. bürgerschaftliches Engagement einige Facetten birgt, die im Rahmen dieser Organisationsuntersuchung lediglich angerissen werden können. Nach Einschätzung der Verwaltungsleitung gibt es in Kappeln bereits *„ein enormes Netzwerk an sozialen Hilfestellen: Familienbildungsstätte, Sozialforum, Frauenzimmer, Seniorenbeirat, SoVD, JuZ, Spendwert, Kulturstiftung, div. Patenschaften.... sie alle kümmern sich um Menschen, denen es nicht so gut geht - egal in welcher Lebenslage. Sie alle sind vernetzt und bilden ein übergroßes Netzwerk.“*

Wie gut dieses Netzwerk funktioniert, wie dicht es ist, ob alle potenziellen Zielgruppen erreicht werden und ob das Netzwerk noch besser geknüpft werden kann, lässt sich im Rahmen dieser Organisationsuntersuchung nicht beurteilen, zumal hierzu kein Grundlagenmaterial, z. B. in Form einer kommunalen Sozialplanung und Sozialberichterstattung, vorliegt.

Wir müssen uns daher auf die Empfehlungen beschränken, dass das Thema im Rahmen einer konzeptionellen Klärung grundsätzlich von der Stadt bearbeitet wird (siehe hierzu das unten folgende Vorschlagsblatt).

Vorschlag Nr.	59	Handlungsfeld: Organisation der Aufgabenwahrnehmung
Kurzbezeichnung des Vorschlags	Zielplanung und Konzeption für die Förderung des ehrenamtlichen Engagements entwickeln!	
Begründung/Erläuterung:		
<p>Wie im Gutachten ausführlich begründet, sehen wir tendenziell einen Bedeutungszuwachs in der Förderung des ehrenamtlichen Engagements. Grundsätzlich gibt es viele Betätigungsfelder für ehrenamtliches Engagement, wie z. B. die Übernahme der Pflege von Grünflächen oder Sportplätzen, sowie institutionelle und fachliche Ansätze für die Förderung des ehrenamtlichen Engagements in der Stadt Schleswig (z. B. Bürgerstiftung, Freiwilligenagentur). Einiges hiervor ist bereits in der Diskussion.</p> <p>Vor diesem Hintergrund plädieren wir für eine grundsätzliche konzeptionelle Aufarbeitung dieses Themas. Ein Ziel dieses Klärungsprozesses wird u. a. darin bestehen, tragfähige und finanzierbare Lösungen für die Förderung einer das Ehrenamt fördernden Infrastruktur zu entwickeln.</p>		
Realisierungsbedingungen/-hinweise:		
<ul style="list-style-type: none"> ■ Erarbeitung einer fundierten Konzeption für die Förderung des ehrenamtlichen Engagements 		
Realisierungszeitraum:		
<input type="checkbox"/> kurzfristig (bis Ende 2010) <input checked="" type="checkbox"/> mittelfristig (bis Ende 2011) <input type="checkbox"/> langfristig		
Für die Umsetzung zuständig:		
<ul style="list-style-type: none"> ■ Fachbereich 400 		
Haushaltswirtschaftliche und sonstige Auswirkungen:		
<ul style="list-style-type: none"> ■ Förderung des ehrenamtlichen Engagements in der Stadt 		

Nach Auffassung der Fachbereichsleitung „kommen soziale Angelegenheiten innerhalb des Stadtgebietes viel zu kurz (Hinweis auf: Sozialraumanalyse des Kreises Schleswig-Flensburg 2014, Kinderarmutsbericht des Kreises von 2010, aktuelle Zahlen aus Vorlage Sozialausschuss zum 12.11.2014, Dokumentationen sozialer Verbände und Vereine in Kappeln); um die von OMP zitierten notwendigen Handlungsfelder zu bearbeiten, sind entsprechende Personalressourcen vorzuhalten, um die Situation benachteiligter Menschen zu verbessern.“ Es bedarf einer kommunalpolitischen Grundsatzentscheidung, um Umfang und Intensität der künftigen Bearbeitung sozialer Handlungsfelder durch die Stadt zu klären. Die Entscheidung sollte auf der Grundlage einer fundierten Sozialraumanalyse getroffen werden.

3.4.10 Straßenverkehrsangelegenheiten

In diesem Aufgabengebiet geht es zum einen um den Vollzug bestimmter straßenverkehrsrechtlicher Regelungen, zum anderen um die Überwachung des ruhenden Verkehrs. Zur Aufgabenwahrnehmung stehen ein Sachbearbeiter (1,00 VZÄ) und zwei Verkehrsüberwachenden (insgesamt 1,21 VZÄ) zur Verfügung. Im Überwachungsgebiet gibt es insgesamt 12 Parkscheinautomaten, die vom Bauhof entleert werden. Die Buchungen laufen über den Eigenbetrieb Parken, der verwaltungsmäßig vom Fachbereich 100 betreut wird.

Die Aufgaben dienen der Wahrung der öffentlichen Sicherheit und Ordnung und sind somit grundsätzlich pflichtige Aufgaben. Allerdings liegt insbesondere die Ausgestaltung der Überwachung des ruhenden Verkehrs im Ermessen der Kommune. In diesem Kontext ist auch die folgende Stellungnahme des Fachbereiches 200 zu bewerten:

„Durch die zusätzliche Übertragung der Verkehrsüberwachung im Amt Kappeln Land und im Amt Süderbrarup, ohne Stundenausgleich, ist die für die Stadt Kappeln zur Verfügung stehende Überwachungszeit um 10 Stunden pro Woche verringert. Eine Überwachung der Außenbezirke ist aus diesem Grund nicht mehr durchführbar. Die Folge sind Einnahmeverluste.“

In den Sommermonaten kommt es durch urlaubsbedingte Abwesenheit der Überwachungskräfte zu weiteren Ausfallzeiten in der Überwachung. Abhilfe kann durch Stundenaufstockung oder Einstellung einer Saisonverstärkung erfolgen.“

Aus OMP-Sicht ist es letztlich eine kommunalpolitische Entscheidung, wo und in welcher Intensität der ruhende Verkehr überwacht wird. Im Vordergrund muss dabei der Aspekt „öffentliche Sicherheit und Ordnung“ stehen. Selbstverständlich ist auch die Kosten-Nutzen-Relation zu beachten, wobei der Sinn und Zweck der Verkehrsüberwachung bzw. der Ahndung von Verkehrsordnungswidrigkeiten nicht primär in der Erwirtschaftung einer möglichst hohen Einnahme für den Haushalt besteht. Gleichwohl ist es legitim und richtig, den Einsatz der Überwachungskräfte möglichst effektiv und effizient zu gestalten. Dies impliziert nicht zuletzt auch einen **bedarfsorientierten Personaleinsatz**, der sich am Verkehrsaufkommen orientiert und saisonalen Schwankungen angemessen Rechnung trägt. D. h., dass ggf. im Sommer anfallende Mehrstunden im Winter abgebaut werden. Darüber hinaus sollte das Parkraumbewirtschaftungskonzept bei Bedarf angepasst werden.

Im Rahmen des Berichtswesens der Verwaltung sollten die Leistungen und Kosten des Überwachungsdienstes mittels Kennzahlen (z. B. Kostendeckungsquote) regelmäßig erfasst und ausgewertet werden.

Einen Aufgabenschwerpunkt bildet die Bearbeitung der Ordnungswidrigkeitsverfahren für den Bereich Verkehrsüberwachung. Im Rahmen der schriftlichen Befragung hat der Fachbereich 200 einen Vorschlag unterbreitet, den wir im folgenden Maßnahmenblatt aufgreifen:

Vorschlag Nr. 60	Handlungsfeld: Aufgabenwahrnehmung
Kurzbezeichnung des Vorschlags	Datenübertragung im Bereich Verkehrsüberwachung (Ordnungswidrigkeitsverfahren) beschleunigen!
Begründung/Erläuterung:	
<p>Der Fachbereich 400 hat auf folgende Reibungsverluste bei der Datenübertragung an Dataport hingewiesen:</p> <p>Im Bereich der Ordnungswidrigkeitenverfahren muss alle eingehende Post in die elektronische Akte eingescannt werden. Dieser Vorgang dauert zurzeit, je nach Seitenumfang, bis zu 120 Sekunden. Das Problem ließe sich durch den Einsatz eines schnelleren Scanners (Einzugsscanner) leicht abstellen.</p> <p>Das Hochladen der eingescannten Unterlagen in die E-Akte könnte durch eine höhere Datenübertragungsrates an Dataport erheblich beschleunigt werden.</p> <p>Durch beide Maßnahmen kann eine Optimierung vieler Bearbeitungsvorgänge erreicht und Arbeitszeit eingespart werden.</p>	
Realisierungsbedingungen/-hinweise:	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Schaffung der informationstechnischen Voraussetzungen 	
Realisierungszeitraum:	
<input type="checkbox"/> kurzfristig (bis Ende 2015) <input checked="" type="checkbox"/> mittelfristig (bis Ende 2016) <input type="checkbox"/> langfristig	
Für die Umsetzung zuständig:	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fachbereich 200 	
Haushaltswirtschaftliche und sonstige Auswirkungen:	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reduzierung der Bearbeitungsdauer ▪ Geringe Kosten für die Schaffung der informationstechnischen Voraussetzungen 	

Mit Blick auf eine Verbesserung der Dienstleistungs-/Serviceorientierung wäre ggf. zu prüfen, ob das sogenannte „Handyparken“ (Parkgebühren werden per Handy bezahlt) in Kapeln eingeführt werden könnte.

3.4.11 Beurteilung der personellen Ausstattung

Die Stellenbemessung ergibt für den Untersuchungsbereich einen Bedarf von gerundet 8,60 VZÄ; siehe zu den Einzelheiten die in der Anlage 1 d dokumentierte Stellenbemessungstabelle.

3.5 Fachbereich 600 Bauverwaltung

- Ausgangssituation

Dem FB 600 sind im Wesentlichen folgende Aufgaben zugeordnet:

- Stadt-/Bauleitplanung
- Bauunterhaltung/Gebäudemanagement
- Bau- und Liegenschaftsverwaltung
- Tiefbauangelegenheiten

Zur Aufgabenerledigung stehen dem Fachbereich insgesamt 8,65 VZÄ zur Verfügung. Die personelle Ausstattung stellt sich wie folgt dar:

Lfd. Nr.	Name	Funktion	Stellen (VZÄ)	Entgelt-/Besoldungsgruppe	Ausbildung, ggf. besondere Fortbildungen und Zusatzausbildungen
600		Leitung des Fachbereiches	1,00	EG 12	
601		Sachbearbeiterin Planung und Hochbau	1,00	EG 11	
601.1		Sachbearbeiter Bauunterhaltung	1,00	EG 9	
601.2		Sachbearbeiterin Bauzeichnerin	1,00	EG 6	
602		Sachbearbeiter Verwaltungsverfahren, Liegenschaften, öffentliche Einrichtungen	1,00	A 11	
602.1		Sachbearbeiterin Liegenschaften	1,00	EG 6	
602.2		Sachbearbeiterin Liegenschaften	0,65	EG 6	
602.3		Sachbearbeiterin Liegenschaften	1,00	EG 9	
604		Sachbearbeiter Tiefbau	1,00	EG 9	
			8,65		

- Analyse und Handlungsempfehlungen

Die Analyse des Aufgabenbestandes, der Arbeitsorganisation und der personellen Ausstattung führt zu folgenden Feststellungen und Empfehlungen:

3.5.1 Organisation und Aufgabenbestand

Bei den Aufgaben des FB 600 handelt es sich im Wesentlichen um pflichtige und betriebsnotwendige Aufgaben. Gemäß Aufgabenbestandsaufnahme ergibt die Klassifizierung der Aufgaben für den Untersuchungsbereich folgende Verteilung:

Art der Aufgabe (Klassifizierung)	Stellen-Ist (VZÄ)	Anteil in %
Pflichtige Aufgaben	4,44	51,4
betriebsnotwendige Aufgaben	3,78	43,8
freiwillige Aufgaben	0,42	4,9
Summe	8,64	100,0

Die Aufgaben und der Arbeitsanfall einer kommunalen Bauverwaltung werden vor allem durch die Anzahl und Art der zu betreuende Objekte (insbesondere Gebäude und Straßen) sowie durch städtebauliche Planungen und Projekte bestimmt. Von Bedeutung sind in diesem Zusammenhang vor allem sogenannte „Leuchtturmprojekte“ (in Kappeln sind dies u. W. die Projekte „Ostseeport Olpenitz“ und „Schleiterrassen“ (beides Konversionsprojekte), die einen besonderen Aufwand verursachen.

Hinsichtlich der Aufgabenentwicklung der letzten beiden Jahre hat der FB 600 folgende Angaben gemacht:

„Neben den alltäglich, nicht kalkulierbaren Arbeitsaufgaben werden die Aktivitäten eines jeden Jahres bestimmt durch die freigegebenen Haushaltsmittel zur Beseitigung von Schäden (Bauunterhaltung).

Darüber hinaus gibt es sogenannte Leitprojekte, die die Stadt Kappeln die nächsten Jahre beschäftigen in Hinblick auf Bauleitplanverfahren werden: OstseeResort Olpenitz (ehem. Marinestützpunkt Olpenitz) und die Schleiterrassen (ehem. Marinewaffenschule Ellenberg).

Im Hochbau ist die Bauverwaltung in 2013 für den Nahbereichsschulverband begleitend tätig gewesen und hat die Erweiterung der Gemeinschaftsschule fertiggestellt. Außerdem wurden im Rathaus, die Gauben erneuert.

Im Tiefbau wurden die Sanierungsarbeiten an der Bernard-Liening-Str. durchgeführt und die durch Satzung festgelegten Beitragsbescheide verschickt.

Die Themen für die Arbeitsplanung 2014 waren:

Im Bauleitplanverfahren Schleiterrassen sollten Fortschritte im Bereich der städtebaulichen Verträge erzielt werden.

Im Hochbau sollten Vorbereitungen für die Erstellung von 2 Feuerwehrgerätehäusern (Erweiterung FFW Mehlby und Neubau FFW Olpenitz) getroffen werden; hierfür waren durch den Bürgermeister Mittel in Form von Sonderbedarfszuweisungen eingeworben worden.“

Die Beschreibung macht deutlich, dass auch in Kappeln die Arbeit der „Bauverwaltung“ neben den Routineaufgaben durch ortsspezifische Aufgaben und Projekte geprägt wird. Insofern weisen die kommunalen Bauverwaltungen neben vielen Gemeinsamkeiten auch signifikante Unterschiede auf. Dazu gehören auch unterschiedliche Formen der Bauhoforganisation. Wie bereits unter Ziff. 3.1 begründet, empfehlen wir die **organisatorische Zuordnung des Bauhofes zum FB 600** in Betracht zu ziehen. Insbesondere im Bereich der Tiefbauangelegenheiten fungiert der FB 600 ohnehin bereits als Ansprechpartner in technischen Fragen, z. B. bei der Durchführung der Straßenzustandskontrollen und der Unterhaltung der Straßen.

Wie im Kapitel 2.4 begründet, empfiehlt OMP der Stadt Kappeln eine Straffung der Aufbau- und Führungsorganisation. In diesem Zuge der Neustrukturierung sollte die Zuständigkeit für den Bauhof und für alle Hausmeister an den FB 600 verlagert werden. Wir verweisen diesbezüglich auf die Ausführungen unter Ziffer 2.4 sowie unter Ziffer 3.5.6.

Positiv ist zu konstatieren, dass die Aufgabengebieten Gebäude- und Liegenschaftsverwaltung dem FB 600 zugeordnet sind. Damit ist eine wichtige organisatorische Voraussetzung für ein wirksames zentrales Immobilienmanagement erfüllt.

bei der

Der FB 600 ist für die Aufstellung von Containern für Altglas, Altkleidersammlungen etc. zuständig. Die Aufstellung dieser Container muss bei der Bauverwaltung beantragt werden; die Abrechnung der Standflächen auf sogenannten Sondernutzungsflächen erfolgt über den FB 400 (Bereich Ordnungsangelegenheiten). Mit Blick auf eine Bündelung der Aufgaben einer Organisationseinheit sollte die Abrechnung künftig von der Bauverwaltung durchgeführt werden. Es handelt sich dabei nach Auskunft des FB 600 um „höchstens 2 - 3 pro Jahr“.

3.5.2 Freiwillige Aufgaben

Naturgemäß stehen im Fokus der aufgabenkritischen Analyse zuvörderst die freiwilligen Aufgaben, die gemäß Aufgabenbestandsaufnahme 0,42 Stellen (VZÄ) binden. Im Einzelnen handelt es sich um folgende Aufgaben:

- Bauunterhaltung öffentlicher Toiletten (0,10 VZÄ)
- baurechtliche Beratung (0,18 VZÄ)
- gestalterische Beratung (0,13 VZÄ)
- Beratung zur Pflege erhaltenswerte Gebäude und Baudenkmäler (0,01 VZÄ)

Wie im Kapitel 2.1 dargelegt, sollten die freiwilligen Aufgaben im Rahmen einer regelmäßigen Aufgabenkritik zu gegebener Zeit auf den Prüfstand gestellt werden. Wir gehen auf die oben genannten Aufgaben in den folgenden Berichtsabschnitten gesondert ein.

3.5.3 Bauliche Unterhaltung und Bewirtschaftung öffentlicher Toiletten

Die Bereitstellung öffentlicher Toiletten ist „wohl“ eine freiwillige Aufgabe der Kommunen, die sie im Rahmen ihrer finanziellen Leistungsfähigkeit erfüllen. Die Aufgabe kann bestenfalls aus dem allgemeinen Auftrag an die Kommunen zur öffentlichen Daseinsvorsorge abgeleitet werden. Zumindest gibt es keine einschlägige Rechtsvorschrift, die einer Kommune vorschreibt, dass sie öffentliche Toiletten vorhalten muss, schon gar nicht in welchem Umfang und mit welcher Organisation. Im Umkehrschluss kann darauf hingewiesen, dass nicht jede Kommune eine öffentliche Toilette vorhält. Andererseits im Rahmen der Nutzung öffentlicher Räume von Bürgern, Gewerbetreibenden und Politikern über die Versorgung öffentlich zugänglicher Toiletten diskutiert. Zumindest in Städten mit touristischer Ausrichtung werden öffentliche Sanitäreanlagen als notwendiger Bestandteil der Infrastruktur gesehen.

Insgesamt in der Stadt Kappeln gibt es vier öffentlich zugängliche Toiletten. Gemessen an der Einwohnerzahl entspricht dies vermutlich einem sehr hohen Versorgungsgrad. Beispielsweise bringt es die Stadt Aachen mit immerhin rd. 260.000 Einwohnern auf lediglich 8 Standorte. Die Stadt Glückstadt mit rd. 11.500 Einwohnern hält derzeit zwei öffentliche Toiletten vor. Der Haushaltsplan 2014 weist gemäß Produktkonto 53810 eine Unterdeckung aus laufender Verwaltungstätigkeit i.H.v. rd. 66.0000 € aus.

Im Rahmen der schriftlichen Befragung hat der FB 600 darauf hingewiesen, dass aufgrund von anderen Aufgaben die Betreuung der öffentlichen Toiletten nicht zu leisten sei und delegiert werden soll (Übernahme der Aufgabe durch externer Dienstleister).

Zur Vorhaltung und Bewirtschaftung öffentlicher Toiletten werden folgende Anregungen gegeben:

Vorschlag Nr. 61	Handlungsfeld: Aufgabenbestand / -wahrnehmung
Kurzbezeichnung des Vorschlags	Alternative Betreiber- und Bewirtschaftungskonzepte für die Versorgung mit öffentlichen Toiletten prüfen!
Begründung/Erläuterung:	
<p>Eine Überprüfung der Bedarfsgerechtigkeit und Wirtschaftlichkeit der öffentlichen Toiletten sowie ggf. alternativer Bewirtschaftungsformen war nicht Gegenstand der Organisationsuntersuchung. Daher beschränkt sich das Gutachten auf folgende allgemeine Feststellungen und Empfehlungen:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Die Bedarfsgerechtigkeit wie auch die Wirtschaftlichkeit sollten im Rahmen des von OMP grundsätzlich vorgeschlagenen Berichtswesens anhand von Kennzahlen dargestellt und analysiert werden. ▪ Ggf. sollten alternative Betreiber- und Bewirtschaftungskonzepte geprüft werden. In der Regel werden Dienstleister mit der Reinigung und Instandhaltung der Anlagen beauftragt. Einige Anlagen werden durch Pächter bewirtschaftet, die sämtliche Ausgaben tragen und berechtigt sind, die Höhe des Benutzungsentgeltes selbständig festzusetzen. Denkbar sind auch vollautomatische Anlagen eines privaten Betreibers, die als runde und ovale Werbesäulen sichtbar und an hochfrequentierten Standorten aufgestellt werden. Sie reinigen sich nach jeder Benutzung vollautomatisch. Es wird ein Benutzungsentgelt erhoben. 	
Realisierungsbedingungen/-hinweise:	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kommunalpolitische Grundsatzentscheidung 	
Realisierungszeitraum:	
<input type="checkbox"/> kurzfristig (bis Ende 2015) <input checked="" type="checkbox"/> mittelfristig (bis Ende 2016) <input type="checkbox"/> langfristig	
Für die Umsetzung zuständig:	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ FB 600 	
Haushaltswirtschaftliche und sonstige Auswirkungen:	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entlastung des FB 600 von Aufgaben der Bauunterhaltung und Bewirtschaftung ▪ Möglichst Entlastung des Haushaltes 	

3.5.4 Bauberatung

Gemäß Aufgabenbestandsaufnahme bindet die Aufgabe Bauberatung personelle Ressourcen im Umfang von 0,22 VZÄ. Im Einzelnen geht es um

- 165 baurechtliche Beratungen im Umfang von 0,18 VZÄ
- 24 gestalterische Beratungen im Umfang von 0,13 VZÄ
- Beratung zur Pflege erhaltenswerter Gebäude und Baudenkmäler im Umfang von 0,01 VZÄ

Es handelt sich um freiwillige Beratungsleistungen der Stadt, da diese nicht untere Bauaufsichtsbehörde ist. Nutznießer dieser Beratungen sind Bauherren und Architekten. Die Beratung ist kostenlos. Unter haushaltswirtschaftlichen Gesichtspunkten wäre somit eine Standardabsenkung möglich, die jedoch im Hinblick auf das „Ziel Bürgerfreundlichkeit“ einer Abwägung bedürfte. Wie im Kapitel 2.1 dargelegt, ist dies eine kommunalpolitische Entscheidung.

3.5.5 Stadt- und Regionalplanung

Gemäß Aufgabenbestandsaufnahme bindet diese Aufgabengruppe insgesamt 1,02 VZÄ. Davon entfallen 0,66 VZÄ auf die Bauleitplanung, 0,26 VZÄ auf die städtebauliche Planung und 0,10 VZÄ auf die Verkehrsplanung. Der Zeitaufwand und Stellenbedarf wird vor allem durch die Art und den Umfang der Planungsprojekte sowie durch die Relation Eigen- und Fremdleistung geprägt.

Auf die beiden Leuchtturmprojekte „Ostseeport Olpenitz“ und „Schleiterrassen“ wurde bereits einleitend hingewiesen. Darüber hinaus steht lt. Auskunft des Fachbereichsleiters eine grundlegende Überarbeitung des Flächennutzungsplans an. Des Weiteren wird möglicherweise die Ausweisung neuer Gewerbegebietsflächen zu bearbeiten sein, wobei dies unter Berücksichtigung einer Förderkulisse wohl nur noch interkommunal angegangen werden kann. Dem Vernehmen nach gibt es erste Kontakte mit Nachbargemeinden und Nachbarkreisen.

Grundsätzlich sollten derartige Planungsprojekte im Rahmen einer Ziel- und Jahresarbeitsplanung möglichst konkret beschrieben werden.

Der FB 600 hat im Bereich Bauleitplanung eine Überwachungsfunktion bezüglich von in B-Plänen festgelegten Maßnahmen. Seinen Angaben zufolge findet aufgrund der vielfältigen Aufgaben das Monitoring von B-Plänen nur teilweise statt. Grundsätzlich gilt, dass „Aufgabenvollzugsdefizite“ im Rahmen des von OMP empfohlenen Berichtswesens hinsichtlich der Ursachen, Auswirkungen, möglicher Risiken und Lösungsmaßnahmen spätestens im Jah-

resbericht thematisiert werden sollten. Das betreffende Aufgabenvollzugsdefizit ist dann zu bewerten. Je nach Bewertung sind dann ggf. weitere Schritte einzuleiten. Grundsätzlich ist die OMP-Stellenbemessung so konzipiert, dass gravierende Aufgabenvollzugsdefizite vermieden werden.

Durch folgende Maßnahmen könnte die Dienstleistungs-/Serviceorientierung des FB 600 gesteigert und zugleich der verwaltungsinterne Aufwand reduziert werden:

Vorschlag Nr.	62	Handlungsfeld: Dienstleistungs- / Serviceorientierung
Kurzbezeichnung des Vorschlags	Bebauungspläne und sonstige öffentlichkeitsrelevante Materialien ins Internet stellen!	
Begründung/Erläuterung:		
<p>Durch einen erweiterten Internetauftritt könnte die Dienstleistungs-/Serviceorientierung des FB 600 verbessert und zugleich verwaltungsinterne personelle Ressourcen besser genutzt werden. Beispielsweise fragen viele Anrufer/innen nach vorhandenen B-Plänen. Wenn die vorhandenen Unterlagen ins Netz gestellt werden könnten, würde sich eine große Anzahl von Fragen erübrigen.</p>		
Realisierungsbedingungen/-hinweise:		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Erweiterung des Internetauftritts 		
Realisierungszeitraum:		
<input checked="" type="checkbox"/> kurzfristig (bis Ende 2015) <input type="checkbox"/> mittelfristig (bis Ende 2016) <input type="checkbox"/> langfristig		
Für die Umsetzung zuständig:		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ FB 600 		
Haushaltswirtschaftliche und sonstige Auswirkungen:		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Steigerung der Dienstleistungs-/Serviceorientierung ▪ Verringerung des internen Bearbeitungsaufwandes 		

3.5.6 Gebäudemanagement / Bauunterhaltung

Kommunen verfügen aufgrund ihres vielfältigen Aufgabenspektrums in der Regel über ein erhebliches Gebäudevermögen. Es ist durch eine hohe Kapitalbindung gekennzeichnet und verursacht zudem erhebliche Folgekosten. Aus diesem Grund kommt der Organisation des Gebäudemanagements nicht nur eine fachliche Bedeutung (d. h. eine bedarfsgerechte quantitative und qualitative Ausstattung) sondern auch eine große wirtschaftliche Bedeutung

zu. Hierbei sind vorausschauend auch die Herausforderungen und Auswirkungen des demografischen Wandels zu beachten (z. B. bei sinkenden oder steigenden Schülerzahlen).

Der FB 600 ist für die Unterhaltung von insgesamt 32 Gebäuden zuständig. Im Einzelnen stellt sich das Gebäudeportfolio wie folgt dar:

Standortübersicht Verwaltung und städtische Einrichtungen Stadt Kappeln			
01.	Rathaus	Reeperbahn 2	24376 Kappeln
02.	Bauhof	Nordstr. 1	24376 Kappeln
03.	Wasserwerk	Ziegeleiweg 5	24376 Kappeln
04.	Klärwerk	Arnisser Str. 67	24376 Kappeln
05.	Begegnungszentrum BeZ	Ellenberger Str. 27	24376 Kappeln
06.	FFW Kappeln	Gerichtstr. 4	24376 Kappeln
07.	FFW Kopperby	Eckernförder Str. 39a	24376 Kappeln
08.	FFW Stutebüll	Stutebüll	24376 Kappeln
09.	FFW Mehby	Mehlbydiek 25a	24376 Kappeln
10.	FFW Olpenitz	Olpenitzer Dorfstr. 12	24376 Kappeln
11.	FFW Ellenberg	Barbarastr. 1	24376 Kappeln
12.	Obdachlosenunterkunft 1	Olpenitzer Dorfstr. 15	24376 Kappeln
13.	Obdachlosenunterkunft 2	Richard-Albert-Str. 31	24376 Kappeln
14.	Obdachlosenunterkunft 3	Königsberger Ring 1	24376 Kappeln
15.	Obdachlosenunterkunft 4	Schulweg 20	24376 Kappeln
16.	Gymnasium Klaus-Harms-Schule	Hüholz 16	24376 Kappeln
17.	Mietwohnung, 1 Einheit	Nordstr. 1a	24376 Kappeln
18.	Mietwohnung, 1 Einheit	Hüholz 12	24376 Kappeln
19.	Gewerberäume, 2 Einheiten	Loitmarkfeld 1	24376 Kappeln
20.	Stadtbücherei, 3 Einheiten	Schmiedestr. 13/15	24376 Kappeln
21.	Mietwohnungen, 2 Einheiten	Barbarastr. 1	24376 Kappeln

Standortübersicht Verwaltung und städtische Einrichtungen Nahbereichsschulverband			
01.	Gorch-Fock-Schule, Ellenberg	Mürwiker Str. 5-7	24376 Kappeln
02.	Gemeinschaftsschule Kappeln	Hindenburgstr. 2	24376 Kappeln
03.	Gorch-Fock-Schule, Grundschule	Habertwedt 6	24376 Grödersby
04.	Grundschule Karby	Schulweg 6	24398 Karby
05.	Kindergarten Habertwedt	Habertwedt 6	24376 Grödersby
06.	Mietwohnungen, 2 Einheiten	Schulweg 6	24398 Karby
07.	Mietwohnung, 1 Einheit	Mürwiker Str. 5	24376 Kappeln
08.	Mietwohnung, 1 Einheit	Habertwedt 7	24376 Grödersby
Standortübersicht Verwaltung und städtische Einrichtungen Amt Kappeln-Land			
01.	Rathaus Stadt Arnis	Lange Str. 17	24399 Arnis
02.	Mietwohnungen, 7 Einheiten	Lange Str. 17	24399 Arnis
03.	Mietwohnungen, 4 Einheiten	Bundesstr. 6	24407 Rabenkirchen-Faulück

Es war nicht Aufgabe dieser Organisationsuntersuchung die Bedarfsgerechtigkeit und Wirtschaftlichkeit dieses Portfolios zu beurteilen.²⁶ Insofern beschränkt sich diesbezüglich das Gutachten auf die Aussage, dass insbesondere bei einer prekären haushaltswirtschaftlichen Lage Kommunen grundsätzlich angehalten sind, ihren Gebäudebestand kritisch zu hinterfragen. Etliche Kommunen haben in den letzten Jahren in Anbetracht ihrer prekären haushaltswirtschaftlichen Situation und aufgrund der demografischen Entwicklung sinkender Raumbedarfe ihren Bestand reduziert bzw. sind nach wie vor bestrebt, dies zu tun (ggf. Aufgabe von Standorten). Hierzu bedarf es sowohl einer strategischen (kommunalpolitischen) Grundsatzentscheidung als auch einer soliden Datenbasis.

Die Entwicklung der Kosten für Neubau, Umbau und Sanierung sowie für die bauliche Unterhaltung der Gebäude stellt sich Angaben des FB 600 wie folgt dar:

Kosten für Neu-/Umbau/Sanierung

2012 = 242.000 EUR (Gaubensanierung)

2012 = 109.098 EUR (Brandschutzklappen KHS)

2013 = 379.709 EUR (Erneuerung Zu- Und Abluftanlagen KHS)

²⁶ Neben den kommunalen Objekten wären dabei auch angemietete Objekte zu berücksichtigen.

2011 - 2013 = 2.761.700 EUR (Erweiterung Gemeinschaftsschule Kappeln)

Unterhaltungskosten

2012 = 378.300 EUR

2013 = 242.600 EUR

2014 = 280.400 EUR

Da Art und Umfang der Maßnahmen maßgeblich den Zeit- und Stellenbedarf im Aufgabenbereich beeinflussen, sollten sie künftig im Rahmen des grundsätzlich empfohlenen Berichtswesens angemessen dargestellt werden.

Modernes Gebäudemanagement beginnt mit einer guten Datenbasis. Diesbezüglich besteht für die Stadtverwaltung ein signifikanter Handlungs- und Entwicklungsbedarf. Beispielsweise standen für eine Raumanalyse des Rathauses im Rahmen der Organisationsuntersuchung keine kompletten Daten bzw. kein Raumkataster zur Verfügung. Benötigt wird eine Raumkaster-Datenbank, in der sich alle kommunalen Gebäude befinden. Für sämtliche Objekte werden darin die kompletten Raumdaten erfasst sowie die Raum-Nutzung, und zwar gegliedert u. a. nach Funktionen, Nutzungs- und Gebäudearten. In diesem Zusammenhang wird folgende Empfehlung gegeben:

Vorschlag Nr. 63	Handlungsfeld: Steuerung / Aufgabenwahrnehmung
Kurzbezeichnung des Vorschlags	Zentrale Datenbasis für das Gebäudemanagement aufbauen!
Begründung/Erläuterung:	
<p>Modernes Gebäudemanagement beginnt mit einer guten, einheitlichen Datenbasis. Diesbezüglich besteht für die Stadtverwaltung ein signifikanter Handlungs- und Entwicklungsbedarf. Beispielsweise standen für eine Raumanalyse des Rathauses im Rahmen der Organisationsuntersuchung keine kompletten Daten bzw. kein Raumkataster zur Verfügung.</p> <p>Eine Datenbanklösung sollte alle gebäudebezogenen Informationen, wie Gebäudestammdaten, Planunterlagen (Objektpläne, Feuerwehrpläne, Flucht- und Rettungspläne etc.), Anlagendaten und Energieverbräuche, geplante Sanierungsmaßnahmen etc. enthalten.</p>	
Realisierungsbedingungen/-hinweise:	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Schlüssiges Konzept für die Erfassung und Auswertung der relevanten Daten 	
Realisierungszeitraum:	
<input type="checkbox"/> kurzfristig (bis Ende 2015) <input checked="" type="checkbox"/> mittelfristig (bis Ende 2016) <input type="checkbox"/> langfristig	
Für die Umsetzung zuständig:	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ FB 600 	
Haushaltswirtschaftliche und sonstige Auswirkungen:	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Optimierung Datenbasis für das Gebäudemanagement und damit der Entscheidungsgrundlagen ▪ Bündelung gebäudewirtschaftlicher Informationen ▪ Ggf. Anschaffungskosten für eine Fachsoftware 	

Die inhaltlichen und organisatorischen Feinheiten müssten im Rahmen des Umsetzungsprozesses beschrieben werden. In Betracht kommt auch ein Raumbuch²⁷. Hier-

²⁷ Das Erstellen eines Raumbuches ist eine besondere Leistung in der Leistungsphase 5 (Ausführungsplanung). In einem Raumbuch wird detailliert beschrieben, wie jeder Raum im fertigen Zustand aussehen wird. Durch das Raumbuch werden Missverständnisse vermieden. Das Raumbuch soll dabei helfen, die Pläne mit einer Baubeschreibung klarer zu definieren. Beschrieben werden die verwendeten Materialien und die Verlege- und Einbauart von Böden, Wände und Decken, Fenster, Rollläden, Türen, Elektroinstallationen, Heizkörper, Sanitär und Sonstiges. Zusätzlich können auch Aussagen zum Beispiel zum Oberflächenschutz oder Schallschutz getroffen werden. Für jeden Raum wird ein Blatt erstellt. Um Verwechslungen zu vermeiden, werden im Raumbuch die einzelnen Räume des Ge-

zu hat der FB 600 folgenden Hinweis gegeben: „ Die Erstellung eines Raumbuches kann über einen zeitlichen Prozess von mehreren Jahren mit „Bordmitteln“ der Verwaltung erstellt werden und datentechnisch über xlsx-Dateien gepflegt werden. Spezielle Programme sind hierfür nicht notwendig. Die Übertragung der Leistung an externe Dienstleister ist theoretisch möglich, aber kostenintensiv (5-stelliger Betrag).“

Das Gebäudemanagement der Stadt sollte auch organisatorisch mit dem Ziel eines möglichst ganzheitlichen Gebäude- und Liegenschaftsmanagements bzw. Immobilienmanagements beim FB 600 weiterentwickelt werden. Zielsetzung für eine Optimierung sollte es sein, alle Funktionen und Verantwortlichkeiten ganzheitlich (objekt- und prozessbezogen) im Sinne einer betrieblichen Einheit zusammenzufassen, um einerseits eine kostenorientierte Bedarfssteuerung der Gebäudenutzung zu erreichen und andererseits Rationalisierungs-, Synergie- und Kostensenkungseffekte zu erzielen. Nur durch eine ganzheitliche Bewirtschaftung aller Gebäude, Anlagen und unbebauten Grundstücke kann man zu mehr Kostentransparenz sowie zu einer höheren Wirtschaftlichkeit gelangen.

Dies impliziert konsequenterweise auch die organisatorische Zuordnung aller Hausmeister und auch Reinigungskräfte zum FB 600. Die Hausmeister werden bereits in die Ermittlung des Bauunterhaltungsbedarfs eingebunden und reichen an die Sachbearbeitung Listen mit dringenden Arbeiten ein; in Absprache mit den jeweiligen Schulleitungen werden dann die Haushaltsanmeldungen erstellt. Eine Begehung (1-2 pro Jahr) findet zusammen mit den Hausmeistern statt. Die Zuständigkeit für die Hausmeister liegt bislang im FB 200.

Ähnliches gilt für das städtische Reinigungspersonal, das ebenfalls dem FB 200 zugeordnet ist. Wenngleich die Organisation und Ausstattung des Reinigungsdienstes nicht Gegenstand der Organisationsuntersuchung ist, so wird dennoch angeregt, eine organisatorische Bündelung aller Reinigungskräfte - zusammen mit den Hausmeistern - im FB 600 im Sinne eines zentralen Gebäudemanagements zu prüfen.²⁸ Erfahrungsgemäß erhöht eine zentrale Zuständigkeit die Wirksamkeit und Qualität der Steuerung und Leistungen dieser Dienste. Relevante organisatorische und personelle Aspekte sind:

- klare Zuständigkeitsregeln
- Ziel- und Qualitätsvereinbarung einschl. deren Überprüfung
- Sicherstellung einer optimalen Vertretungsregelung

bäudes nummeriert. Das Raumbuch bietet eine exakte Grundlage für die Überwachung und Abrechnung eines Gebäudes. Das Raumbuch kann auch als Grundlage für Bemusterungen dienen.

²⁸ Die Organisation der Hausmeister- und der Reinigungsdienste war nicht Gegenstand der Organisationsuntersuchung; insofern sind diese Vorschläge als Anregungen zu verstehen, die ggf. im Rahmen einer gesonderten Untersuchung zu untersetzen wären. Bezogen auf die Reinigungsleistungen wäre zudem die Prüfung einer kompletten Fremdvergabe in Betracht zu ziehen.

- ggf. Vorteile durch Spezialisierung

Durch folgende Maßnahmen kann erfahrungsgemäß einerseits der "Bedarf" an Gebäudeflächen verringert (kostenorientierte Bedarfssteuerung) werden und sind andererseits Rationalisierungs-, Synergie- und Kostensenkungseffekte zu erwarten:

- Herstellung einer einheitlichen Zuständigkeit und einer klaren Ansprechsituation für Serviceleistungen rund um Liegenschaften und Gebäude der Stadt
- Einsatz eines gesamtverantwortlichen Managements für die Gebäudewirtschaft und die Betrachtung des städtischen Grundstücks- und Immobilienbesitzes (nach betriebswirtschaftlichen Aspekten)
- Initiierung einer gezielten aktiven (marktbezogenen) Immobilien- und Flächenbewirtschaftung
- Bündelung aller gebäudewirtschaftlichen Funktionen mit zu erwartenden Effekten zur Aufwandminimierung von Prozessen und zur Verbesserung des Schnittstellenmanagements
- Verbesserung des Informationsmanagements (Erfassung und Auswertung aller betriebswirtschaftlichen und technisch relevanten Informationen) an einer gesamtverantwortlichen Stelle
- Optimierung der Bauunterhaltung mit dem Ziel der nachhaltigen Substanzerhaltung nach möglichst einheitlichen Standards.

Im Rahmen der Bündelung der gebäudewirtschaftlichen Funktionen ist es sinnvoll, auch die derzeit dezentral organisierten Hausmeisterkapazitäten (Rathaus, Stadtbücherei, Schulen) künftig im Bereich des Gebäudemanagements zu integrieren. Gleiches gilt grundsätzlich auch für die Reinigungskräfte.

Langfristig wäre zudem die Einführung eines Mieter-/Vermieter-Modell in Betracht zu ziehen. Die Beziehungen zwischen dem GM und den Nutzern (in der Regel Fachbereiche) wären in Form von „Quasi-Mietverträgen“ zu regeln, in denen Rechte und Pflichten der „Vertragspartner“ klar festzulegen sind.

Das folgende Vorschlagsblatt fasst unsere Empfehlungen zur Weiterentwicklung des Gebäudemanagements zusammen:

Vorschlag Nr. 64	Handlungsfeld: Management / Aufgabenwahrnehmung
Kurzbezeichnung des Vorschlags	Zentrales Immobilienmanagement weiterentwickeln!
Begründung/Erläuterung:	
<p>Das Gebäudemanagement der Stadt sollte auch organisatorisch mit dem Ziel eines möglichst ganzheitlichen Gebäude- und Liegenschaftsmanagements bzw. Immobilienmanagements beim FB 600 weiterentwickelt werden. Zielsetzung für eine Optimierung sollte es sein, alle Funktionen und Verantwortlichkeiten ganzheitlich (objekt- und prozessbezogen) im Sinne einer betrieblichen Einheit zusammenzufassen, um einerseits eine kostenorientierte Bedarfssteuerung der Gebäudenutzung zu erreichen und andererseits Rationalisierungs-, Synergie- und Kostensenkungseffekte zu erzielen. Nur durch eine ganzheitliche Bewirtschaftung aller Gebäude, Anlagen und unbebauten Grundstücke kann man zu mehr Transparenz im Bereich der Kosten sowie zu einer höheren Wirtschaftlichkeit zu gelangen.</p> <p>Im Rahmen der Bündelung der gebäudewirtschaftlichen Funktionen ist es sinnvoll, auch die derzeit dezentral organisierten Hausmeisterkapazitäten (Rathaus, Stadtbücherei, Schulen) künftig im Bereich des Gebäudemanagements zu integrieren. Gleiches gilt grundsätzlich auch für die Reinigungskräfte.</p> <p>Langfristig wäre zudem die Einführung eines Mieter-/Vermieter-Modell in Betracht zu ziehen. Die Beziehungen zwischen dem GM und den Nutzern (in der Regel Fachbereiche) wären in Form von „Quasi-Mietverträgen“ zu regeln, in denen Rechte und Pflichten der „Vertragspartner“ klar festzulegen sind.</p>	
Realisierungsbedingungen/-hinweise:	
<ul style="list-style-type: none"> ■ Änderung der Geschäftsverteilung 	
Realisierungszeitraum:	
<input type="checkbox"/> kurzfristig (bis Ende 2015) <input checked="" type="checkbox"/> mittelfristig (bis Ende 2016) <input type="checkbox"/> langfristig	
Für die Umsetzung zuständig:	
<ul style="list-style-type: none"> ■ FB 600 	
Haushaltswirtschaftliche und sonstige Auswirkungen:	
<ul style="list-style-type: none"> ■ Optimierung der Organisationsstruktur, eindeutige Zuständigkeitsregelung ■ Fachlich gute und wirtschaftliche Aufgabenwahrnehmung 	

Unverzichtbarer Bestandteil eines zentralen Immobilienmanagements ist in effektives Bauunterhaltungs- und Wartungsmanagement. Dieses zeichnet sich u. a. Jahresausschreibungen aus, weil hierdurch der Bearbeitungsaufwand niedriger gehalten werden kann. Den An-

gaben des FB 600 zufolge gibt es für Verglasungsarbeiten und Sanitärarbeiten jährlich aus- geschriebene Jahresverträge, aufgeteilt nach NBSV Kappeln und Stadt Kappeln. Weiterhin sind im Rahmen eines Vertragsmanagements bestehende Verträge insbesondere im Be- reich der Wartung etc. regelmäßig zu überprüfen und ggf. neu auszuschreiben. Hier ist eine Poolung von Gebäuden beim Leistungsbezug in der Regel sinnvoll. Die eingekauften Lei- stungsstandards sollten regelmäßig kritisch überprüft und ggf. modifiziert werden.

Im Zusammenhang mit dem Neubau, der Sanierung und der Unterhaltung der Gebäude und technischen Anlagen stellt sich auch die Frage nach der Budget- und Produktverantwor- tung, z. B. für die Schulen. Innerhalb der Stadtverwaltung Kappeln ist die Bauunterhaltung aufgeteilt auf verschiedene Produktverantwortliche. Da das fachliche Know-how eindeutig im FB 600 liegt und dieser ohnehin die Arbeiten kalkuliert, veranlasst und begleitet, sollte die Budget- und Produktverantwortung für die o.g. Bereiche innerhalb des durch den Haus- haltsplan einschl. Investitionsplan gesetzten Rahmens beim FB 600 angesiedelt sein. D. h., der FB 600 ist letztlich für den bedarfsgerechten Zustand der Gebäude und Anlagen zustän- dig und entscheidet unter Berücksichtigung der allgemeinen Zielvorgaben und der Bedürf- nisse der Nutzer über die jeweiligen Maßnahmen.

In der Bauunterhaltung gibt es den Angaben des FB 600 zufolge einen Sanierungsstau. Al- lerdings gibt es zurzeit keine Kostenübersicht und es gibt auch keine mittelfristige Sanie- rungsplanung für die betroffenen Gebäude. Die Haushaltsanmeldungen werden immer für einen Zeitraum von ca. 3 Jahren grob beziffert, wobei die konkrete Aussage mit der Benen- nung von Maßnahmen immer nur für das jeweilige Haushaltsjahr zutreffend ist. Nach unse- ren Erfahrungen ist der für die Substanzerhaltung Gebäude der erforderliche Mindestansatz mit 1,2 % des aktuellen Wiederbeschaffungswertes des Gebäudes zu veranschlagen. In diesem Kontext wird folgender Vorschlag unterbreitet:

Vorschlag Nr.	65	Handlungsfeld: Organisation der Aufgabenwahrnehmung
Kurzbezeichnung des Vorschlags	Bauunterhaltsplanung für städtische Gebäude, Anlagen und Liegenschaften aufstellen und jährlich fortschreiben!	
Begründung/Erläuterung:		
<p>Der Gebäudebestand weist einen Sanierungsstau auf. Eine durchgängige Sanierungsplanung mit finanziellen Ansätzen zur Bauunterhaltung ist nicht vorhanden. Für die Substanzerhaltung der städtischen Immobilien halten wir eine fundierte fachliche und finanzielle Sanierungsplanung für erforderlich.</p> <p>Nach unseren Erfahrungen ist der für die Substanzerhaltung Gebäude der erforderliche Mindestansatz mit 1,2 % des aktuellen Wiederbeschaffungswertes des Gebäudes zu veranschlagen.</p> <p>Der Bedarf und die finanziellen Ansätze in der Bauunterhaltung sollten jährlich ermittelt und im Rahmen einer mittel- bis langfristigen Planung fortgeschrieben werden.</p> <p>In die Analyse und Planung sind auch die technischen Anlagen (z. B. Heizungs- und Lüftungsanlagen, Rohrleitungsnetz) einzubeziehen. Den Angaben des FB 600 zufolge wurden sie „fast alle vor 10 bis 15 Jahren erneuert. Bei einer Lebensdauer von ca. 25 Jahren für die Anlagen müsste hier eine mittelfristige Planung in ca. 8 Jahren erfolgen, um zu gewährleisten, dass die Erneuerung kontinuierlich erfolgen kann. Die Beleuchtung samt Steuerungssystem ist zeitgemäß und wird kontinuierlich ergänzt.“</p> <p>Eine professionelle Wartungs- und Instandhaltungsplanung für technische Anlagen bedarf gleichfalls belastbarer Daten für die Instandhaltung wie Wartungsintervalle und Prüffristen. Beispielsweise geht es um die Prüfung nach Prüfverordnung für Blitzschutzanlagen, Anlagen der Brandmeldezentrale (BMZ), Heizungs- und Lüftungsanlagen, Öltankanlagen sowie Fettabscheider, Feuerlöscher und Sicherheitsbeleuchtung. Auch hierüber sollte im Rahmen des Jahresberichtswesens des zentralen Immobilienmanagement berichtet werden.</p>		
Realisierungsbedingungen/-hinweise:		
<ul style="list-style-type: none"> ■ Grundsatzbeschluss 		
Realisierungszeitraum:		
<input checked="" type="checkbox"/> kurzfristig (bis Ende 2015) <input type="checkbox"/> mittelfristig (bis Ende 2016) <input type="checkbox"/> langfristig		
Für die Umsetzung zuständig:		
<ul style="list-style-type: none"> ■ FB 600 		

- **Haushaltswirtschaftliche und sonstige Auswirkungen:**
- Abbau des Sanierungsstaus, Substanzerhaltung der städtischen Gebäude
- Verbesserung der Planungsgrundlage für Sanierung und Bauunterhaltung (fachlich/finanziell)

3.5.7 Energiemanagement

Eine neben der Planung, Bereitstellung und Unterhaltung von Gebäuden und Anlagen wichtige Funktion eines integrierten Immobilienmanagements ist ein wirksames **Energiemanagement**. Unter Energiemanagement versteht man die Planung und den Betrieb von energietechnischen Erzeugungs- und Verbrauchseinheiten. Ziele sind sowohl die Ressourcenschonung als auch Klimaschutz und Kostensenkungen, bei Sicherstellung des Energiebedarfs der Nutzer. Der Teilbereich Energiecontrolling unterstützt das kosten- und materialeffiziente Energie- und Stoffstrommanagement. Die Bedeutung des Energiemanagements ergibt sich nicht zuletzt aus den jährlichen Energiekosten für städtische Gebäude und Anlagen einschl. der Straßenbeleuchtung. Sie betragen im Haushaltsjahr 2014 insgesamt rd. 500 T€.

Das Energiemanagement der Stadtverwaltung Kappeln befindet sich noch im Aufbau. Im Rahmen der schriftlichen Befragung hat der FB 600 hierzu folgende Ausführungen gemacht:

„Das Thema Energiemanagement wurde vom FBL 100 initiiert; betraut mit der Bearbeitung durch 602.4. Im Geschäftsverteilungsplan ist ausschließlich bisher 601.1 unter Punkt 3 dafür vorgesehen gewesen (Steuerung der Licht- u. Heizungsanlagen im Rahmen von Energieeinsparungen über PC am Arbeitsplatz, verwaltungsmäßige Betreuung der Ausschreibung und Vergabe der Energielieferung, Erstellung von Energiepässen und Energiemanagement für Gebäude im Zuständigkeitsbereich).

Im Gespräch mit OMP wurde festgestellt, dass für die Einführung eines Energiemanagements für die Stadt Kappeln mehrere Kriterien erfüllt werden müssen.

Für das Jahr 2016 sind erste Einführungen von grafischen Oberflächen für die Schulen geplant. Umsetzung bis ca. 2017. Danach ist es erforderlich, das System Easywatt oder Nachfolgesystem anzuschaffen mit voraussichtlichen Kosten in Höhe von 7. bis 8.000,00 EUR. Dadurch ist es gewährleistet, dass die abgelesenen Werte gradtags bereinigt in das System eingepflegt werden können. Mit Einführung des Systems können dann auch die Werte mit anderen vergleichbaren Gebäuden abgeglichen werden.“

In 2014 wurden zudem alle Energieverträge der Stadt Kappeln, des Amtes Kappeln-Land und des NBSV Kappeln einer Prüfung unterzogen. Hierzu hat der FB 600 folgende Erläuterungen gegeben: *„Über die Gesellschaft für Kommunalberatung und Kommunalentwicklung mbH (Gekom) hat die Stadt Kappeln, das Amt Kappeln-Land und der Nahbereichsschulver-*

band (NBSV) Kappeln an der 5. bzw. 8. Bündelausschreibung S-H für Strom und Gas teilgenommen. Dazu wurden Listen mit allen Verbrauchsstellen mit Angaben, wie z.B. Verbräuche, Zählpunktnummern, Zählernummern, Standorte etc. zusammengestellt und der Gekom übermittelt. Nach Vergabe der Lose an die Auftraggeber durch die Gekom wurden von hier sämtliche Verträge gekündigt und es erfolgte bzw. erfolgt die Überwachung der Neuanmeldungen.

Durch die neuen Verträge, die für den Zeitraum vom 01.01.2015 bis 31.12.2017 gültig sind, haben sich die Abrechnungszeiträume auf kalenderjährlich verändert. Vereinzelt Verträge konnten an dieser Ausschreibung noch nicht teilnehmen, da sie eine längere Kündigungsfrist haben. Diese Verträge werden dann fristgerecht gekündigt und an die neuen Versorger gemeldet.“

Mit der Etablierung eines zentralen Immobilienmanagements sollte das Energiemanagement der Stadt auf den gesamten Immobilienbestand ausgeweitet werden. Aufbauend auf Verbrauchs- und Zustandsdaten, dokumentiert in klar gegliederten Energieberichten, bildet es die Basis für Investitionsentscheidungen und Sanierungsmaßnahmen. Erfahrungsgemäß überschreiten die erzielbaren Energiekosteneinsparungen die Kosten des Energiemanagements dauerhaft und übersteigen diese in der Regel um das 4- bis 7-fache. Erfahrungen anderer Kommunen zeigen, dass allein durch gezieltes Energiecontrolling 5 % bis 10 % Einsparungen bei den Energiekosten erzielt werden können. Weitere Kostenreduzierungen sind möglicherweise durch eine Optimierung der Heizanlage, der Wärmedämmung usw. erreichbar. Sofern älteren Anlagen nicht mehr dem Stand der Technik entsprechen und einen erheblich schlechteren energetischen Wirkungsgrad als moderne Heizungsanlagen haben, sollten sie möglichst bald modernisiert oder ausgetauscht werden. Zudem erhöht sich mit steigendem Anlagenalter der Wartungs- und Instandhaltungsaufwand. Bei der Modernisierung ist je Anlage zu prüfen, ob eine Erneuerung in Eigenregie oder eine Contracting-Maßnahme wirtschaftlicher ist.

Aus diesem Grund sollte im Zuge der Etablierung eines ganzheitlichen Immobilienmanagements auch das Energiemanagement der Stadt entsprechend ausgebaut werden. Unsere Empfehlungen hierzu bündelt das folgende Vorschlagsblatt:

Vorschlag Nr. 66	Handlungsfeld: Management / Aufgabenwahrnehmung
Kurzbezeichnung des Vorschlags	Energiemanagement optimieren!
Begründung/Erläuterung:	
<p>Das Energiemanagement der Stadtverwaltung ist noch im Aufbau begriffen. Es stellt einen wesentlichen Teil der Gebäudemanagementaufgaben dar und bildet die Basis für Investitionsentscheidungen und Sanierungsmaßnahmen. Das Energiemanagement sollte sich auf den gesamten kommunalen Gebäude- und Anlagenbestand erstrecken.</p> <p>Erfahrungsgemäß überschreiten die erzielbaren Energiekosteneinsparungen die Kosten des Energiemanagements dauerhaft und übersteigen diese in der Regel um das 4- bis 7-fache. Erfahrungen anderer Kommunen zeigen, dass allein durch gezieltes Energiecontrolling bereits 5 % bis 10 % Einsparungen bei den Energiekosten erzielt werden können.</p> <p>Der Energieverbrauch muss regelmäßig überwacht und ggf. auf dieser Basis gezielt Einsparungsmaßnahmen getroffen werden (z. B. ggf. an den Schulen Lehrer und Schüler über gemeinsame Aktionen zur nachhaltigen Energieeinsparung). Die wichtigsten Verbrauchsdaten und Kennzahlen sind in prägnanter Form jährlich in einem standardisierten Energiecontrollingbericht zu dokumentieren und auszuwerten. Ggf. sind Handlungsempfehlungen (Verfahren, Verhalten, Strukturen, Technik etc.) zu formulieren.</p> <p>Für den Aufbau und die Durchführung eines wirksamen Energiemanagements wird Fachexpertise benötigt. In diesem Zusammenhang sollte in Erwägung gezogen werden, dass ein Sachbearbeiter eine Ausbildung als Energieberater absolviert (Weiterbildung zum Energiemanager). Der berufs begleitende Lehrgang (IHK) vermittelt die technischen, rechtlichen und wirtschaftlichen Kompetenzen, um die Verantwortung für die energetische Optimierung und ein professionelles Energiemanagement zu übernehmen.</p>	
Realisierungsbedingungen/-hinweise:	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Integriertes Konzept für ein professionell Energiemanagement 	
Realisierungszeitraum:	
<input type="checkbox"/> kurzfristig (bis Ende 2015) <input checked="" type="checkbox"/> mittelfristig (bis Ende 2016) <input type="checkbox"/> langfristig	
Für die Umsetzung zuständig:	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ FB 600 	

Haushaltswirtschaftliche und sonstige Auswirkungen:

- Ggf. Verringerung der jährlichen Aufwendungen für Energie
- Umweltschonender Ressourcenverbrauch
- Stärkung des Bewusstseins der Verbraucher für Energieeinsparung

3.5.8 Bau- und Liegenschaftsverwaltung

Die Bau- und Liegenschaftsverwaltung ist als Sachgebiet organisiert. D.h., es gibt einen federführend zuständigen Sachbearbeiter des geh. Dienstes und drei Mitarbeiterinnen des allgemeinen Verwaltungsdienstes.

Zu den Aufgaben des Sachgebietes gehört die Verwaltung von insgesamt 33 kommunalen Wohnungen in 13 Objekten. Von den 33 Wohnungen werden zurzeit 23 im Rathaus bearbeitet, die übrigen 10 Einheiten werden durch einen externen Dienstleister (PROWO oder BUD) verwaltet. Hierzu wird folgender Vorschlag unterbreitet:

Vorschlag Nr.	67	Handlungsfeld: Aufgabenwahrnehmung
Kurzbezeichnung des Vorschlags	Insourcing der Fremdverwaltung von Mietwohnungen prüfen!	
Begründung/Erläuterung:		
<p>Von den 33 kommunalen Wohnungen werden zurzeit 23 im Rathaus bearbeitet. Die übrigen 10 Einheiten werden durch einen externen Dienstleister (PROWO oder BUD) verwaltet. Aufgrund der Überwachung auch der 10 fremdverwalteten Einheiten wäre es aus Sicht des FB 600 „<i>sinnvoller, die Verwaltung aller Liegenschaften wieder im Rathaus betreuen zu lassen.</i>“</p> <p>Der Vorschlag des FB 600 ist grundsätzlich bedenkenswert. Der FB 600 sollte daher prüfen bzw. prüfen lassen, ob durch ein Insourcing der Verwaltung dieser Wohnungen signifikante Wirtschaftlichkeitseffekte erzeugt werden können.</p>		
Realisierungsbedingungen/-hinweise:		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Prüfungsbeschluss durch die Gremien 		
Realisierungszeitraum:		
<input type="checkbox"/> kurzfristig (bis Ende 2015) <input checked="" type="checkbox"/> mittelfristig (bis Ende 2016) <input type="checkbox"/> langfristig		
Für die Umsetzung zuständig:		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ FB 600 		

Haushaltswirtschaftliche und sonstige Auswirkungen:

- Fundierte Entscheidungsgrundlage
- Ggf. positive wirtschaftliche Effekte

Der FB 600 ist für die Beantragung, Erfassung und Abrechnung einer zweiten Wasseruhr (Einbau eines zweiten, geeichten Wasserzählers zur Messung der auf einem Grundstück nachweisbar verbrauchten und zurückbehaltenen Wassermenge) zuständig. Der FB 600 sieht diese Arbeiten besser beim FB 300 aufgehoben.

Gemäß schriftlicher Befragung plädiert der FB 600 für eine Verlagerung der Zuständigkeit für die Abrechnung der Stromkosten für Märkte und Plätze zum Ordnungsamt. U.E. sollte die Zuständigkeit beim zentralen Energiemanagement im FB 600 angesiedelt werden bzw. verbleiben.

Im Sachgebiet wird auch das Beitragswesen bearbeitet. Gemäß Aufgabenbestandsaufnahme bindet die Veranlagung von Erschließungs- und Ausbaubeiträgen personelle Ressourcen im Umfang von 0,58 VZÄ. Der Aufwand variiert je nach Art und Umfang der Maßnahme. Zzt. steht die Veranlagung der einzelnen Grundstücke für die flächendeckende Umstellung der Straßenbeleuchtung auf LED-Leuchten an. Grundsätzlich sollte der Arbeitsaufwand bzw. Personaleinsatz für derartige „Projekte“ erfasst und ausgewertet werden. Ggf. kann die Berechnung von Dritten durchgeführt werden.

In diesem Kontext wird darauf hingewiesen, dass sich (auch) das Aufgabengebiet „Planung und Unterhaltung der Straßenbeleuchtung“ für einen interkommunalen Kosten- und Leistungsvergleich eignet. Interessante Kennzahlen sind:

- Strukturkennzahlen wie
 - o Brennstellendichte = Anzahl der Einwohner je Lichtpunkt
 - o Mittlerer Abstand zwischen den Lichtpunkten bzw. Lichtpunkte pro km Straße
- Kosten- und Leistungsdaten wie
 - o Jährliche Gesamtkosten pro Lichtpunkt
 - o Gesamtkosten pro Einwohner
 - o Jährliche Gesamtkosten pro km beleuchteter Straße

Die Daten einschl. Auswertung wären gleichfalls Bestandteil des von OMP grundsätzlich empfohlenen Berichtswesens.

3.5.9 Bauordnung

Dem FB 600 obliegt zudem die Erarbeitung der gemeindlichen Stellungnahme bei Bauvoranfragen und Bauanträgen. Genehmigungsbehörde ist das Bauordnungsamt beim Kreis Schleswig-Flensburg. Falls erforderlich wird eine Beschlussvorlage mit Problembeschreibung und Beschlussvorschlag für die Gremien erarbeitet. Gemäß Aufgabenbestandsaufnahme bindet die Aufgabengruppe „Bauordnung“ insgesamt 0,44 VZÄ. Für das Jahr 2014 sind insgesamt 123 Genehmigungsverfahren genannt worden.

Merkmal einer angemessenen Dienstleistungs-/Serviceorientierung ist eine zügige Bearbeitung im Interesse des Bauherrn. Im Rahmen des jährlichen Berichtswesens sollten daher auch Grund- und Kennzahlen der Bauordnung einfließen, z. B. hinsichtlich der Dauer der Genehmigungsmitwirkungsverfahren.

3.5.10 Planung und Unterhaltung von Spielplätzen

Der FB 600 ist zudem für die Planung, Einrichtung und Unterhaltung von insgesamt 18 Spielplätzen tätig, wenngleich die Produktverantwortung beim FB 400 ressortiert. Kommunale Spielplätze sind mancherorts im Visier der Haushaltskonsolidierung, was u. a. auch in den Rückbau bzw. die Schließung von Kinderspielplätzen mindert. In diesem Kontext geben wir die folgende Anregung:

Vorschlag Nr. 68	Handlungsfeld: Aufgabenwahrnehmung
Kurzbezeichnung des Vorschlags	Spielplatzpatenschaften anstreben!
Begründung/Erläuterung:	
Nach Möglichkeit sollten „Spielplatzpatenschaften“ angestrebt werden. Spielplatzpatenschaften stärken erfahrungsgemäß das Verantwortungsbewusstsein der Anwohner und Nutzer für die Sauberkeit und Ordnung der Spielplätze und tragen zu einer Entlastung bei der Unterhaltung und Wartung bei.	
Realisierungsbedingungen/-hinweise:	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bürgerschaftliches Engagement 	
Realisierungszeitraum:	
<input type="checkbox"/> kurzfristig (bis Ende 2015) <input checked="" type="checkbox"/> mittelfristig (bis Ende 2016) <input type="checkbox"/> langfristig	

Für die Umsetzung zuständig:

- FB 400 Ordnung und Soziales

Haushaltswirtschaftliche und sonstige Auswirkungen:

- Nutzung des bürgerschaftlichen Engagements

3.5.11 Tiefbauangelegenheiten

Das Arbeitskommen und somit der Stellenbedarf in diesem Aufgabengebiet wird vor allem durch den Umfang und die Art der Neu-, Umbau- und Ausbaumaßnahmen sowie der Unterhaltung von Straßen bestimmt. Die Aufwendungen für Neubau und Unterhaltung wurden wie folgt angegeben:

Unterhaltung Straßen und Wegebau / sonstige Tiefbaumaßnahmen

2012 = 359.700 Euro

2013 = 289.500 Euro

2014 = 347.500 Euro

Neubau Straßen und Wegebau / sonstige Tiefbaumaßnahmen

2012 = 24.100 Euro

2013 = 150.200 Euro

2014 = 42.000 Euro

Hinzu kommen noch Deckenerneuerungen durch den Schwarzdeckenunterhaltungsverband (Wirtschaftswege im weitesten Sinne, auch dörfliche Straßen im Außenbereich)

Es wird ein Streckennetz von ca. 224 km betreut, davon 171 km städtische Straßen und 53 km Straßen im Bereich Amt Kappeln Land. Von den 224 km befinden sich ca. 63 km in der Unterhaltung des Schwarzdeckenunterhaltungsverband Süd. Ein digitalisiertes Straßenkataster ist erst im Aufbau begriffen.

Die Straßenzustandskontrollen werden vom Bauhof turnusmäßig durchgeführt und dokumentiert, und zwar in enger Abstimmung mit dem Bereich Tiefbau. Zuständigkeiten und Verfahren sind in einer Dienstanweisung geregelt. Die Mängel und Reparatur und Sanierungsbedarfe werden dokumentiert. Der Fachbereich 600 entwickelt hieraus eine Prioritätenliste versehen mit kurzen Anmerkungen zum Schadensbild, die unterlegt mit Fotos in die Haushaltsberatungen einfließt.

Ein fachliches Problem besteht nach Aussagen des Fachbereichs 600 in einem erheblichen Sanierungsstau. Zitat: *„Die vorhandene Schadenssituation innerhalb des Straßennetzes der Stadt Kappeln ist schlecht und wird über die Dokumentation der turnusmäßigen Kontrollen durch Bauhof und Bauverwaltung festgehalten. Eine Bereisung durch Mitglieder des Bauausschusses am 28.07.2014 zu exemplarisch ausgewählten Sanierungsfällen hat aufgezeigt, dass dringender Handlungsbedarf herrscht und für den Fall, dass angemeldete Maßnahmen nicht durchgeführt werden können, Fahrbahnen auch teilweise gesperrt werden müssen.“*

Einer Aufstellung des FB 600 zufolge wurden in den Jahren 2012 insgesamt 350 T€, 2013 insgesamt 582 T€ und 2014 insgesamt 792 T€ angemeldet, jeweils aber nur 110 T€ genehmigt. Für 2015 umfasst die Prioritätenliste 22 Maßnahmen mit einem Gesamtvolumen von 1,08 Mio. €.

Es ist letztlich „Sache der Politik“ nach sachgerechter Abwägung fachlicher und haushaltswirtschaftlicher Aspekte ggf. die Prioritätenliste der Verwaltung zu modifizieren.

3.5.12 Abwasserbeseitigung

Diese Aufgabengruppe bindet gemäß personelle Ressourcen im Umfang von 0,49 VZÄ. Hierzu gehört die Überwachung von Leichtflüssigkeitsabscheidern und Indirekteinleitern. Diese Funktion kann den Angaben des FB 600 zufolge *„aufgrund von anderen Aufgaben nicht wie gesetzlich vorgeschrieben erfüllt werden.“*

Der Aufgabenumfang umfasst die monatliche Kontrolle und Überwachung der betroffenen Betriebe der Indirekteinleitung (Anzahl: ca. 70 Gaststätten, Tankstellen, etc.). Die Kontrolle wird vor Ort durchgeführt. Es wird die Technische Anlage geprüft, sowie das Betriebsbuch auf richtige Eintragungsführung. Die Kontrollen werden vom Sachbearbeiter Tiefbau durchgeführt, der durch eine Fortbildungsveranstaltung mit Nachweis Sachkundiger ist. Eine Verwaltungskraft unterstützt im Schriftverkehr (Termine, Anschreiben). Alle 5 Jahre hat eine Dichtigkeitsprüfung durch ein externes Büro mit einer anerkannten Zulassung in S-H zu erfolgen. Erstellen und angleichen der Genehmigungen, bei Bedarf muss ein Ordnungswidrigkeitsverfahren eingeleitet werden. Zu dieser Aufgabe wird folgender Vorschlag unterbreitet:

Vorschlag Nr. 69	Handlungsfeld: Aufgabenbestand
Kurzbezeichnung des Vorschlags	Überwachung von Indirekteinleitern an einen geeigneten Dritten übertragen!
<p>Begründung/Erläuterung:</p> <p>Überwachung von Leichtflüssigkeitsabscheidern und Indirekteinleitern kann den Angaben des FB 600 zufolge „aufgrund von anderen Aufgaben nicht wie gesetzlich vorgeschrieben erfüllt werden.“ Nach seiner Einschätzung müsste „<i>bei ordnungsgemäßer Betreuung und Einhaltung der gesetzlichen Vorgaben die Überwachungsaufgabe von einer Vollzeitstelle geleistet werden</i>“. Die Aufgabe könnte nach Auffassung des FB 600 auf die Schleswag AWG bzw. AKG übertragen werden. Der Vorteil einer Übertragung läge darin, dass mehr Zeit für die eigentlichen Kernaufgaben bestehen würde. Allerdings müsste das Einvernehmen von beiden Seiten erfolgen, wobei beispielsweise ein Gespräch mit der Schleswag erst geführt werden müsste.</p> <p>Die Personalkosten für die Überwachung werden zzt. von der Stadt getragen. Den Angaben des FB 600 zufolge könnte man die Überwachung auch gemäß der Verwaltungsgebührenverordnung in Rechnung stellen. Für die technischen Anlagen sind die Eigentümer/Pächter zuständig.</p> <p>OMP empfiehlt, die Überwachung möglichst zeitnah an einen geeigneten Dritten „zu übertragen“.</p>	
<p>Realisierungsbedingungen/-hinweise:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Vertragliche Regelung mit einem anderen Dienstleister 	
<p>Realisierungszeitraum:</p> <p><input type="checkbox"/> kurzfristig (bis Ende 2015)</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> mittelfristig (bis Ende 2016)</p> <p><input type="checkbox"/> langfristig</p>	
<p>Für die Umsetzung zuständig:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ FB 600 	
<p>Haushaltswirtschaftliche und sonstige Auswirkungen:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Aufgaben- und Arbeitsentlastung des FB 600 bzw. Gewinnung personeller Ressourcen für originäre Aufgaben 	

Zum Aufgabenkreis gehören des Weiteren Auskünfte über das Kanalnetz. Die Software wird von der Schleswag Abwasser zur Verfügung gestellt. Allerdings sind noch nicht alle Daten digital eingepflegt, so dass der Sachbearbeiter Tiefbau teilweise bei Anfragen noch zum Klärwerk fahren muss, da dort die Unterlagen in Papierform vorliegen. Dann kann eine An-

frage schon mal bis zu 1 Std. oder länger in der Bearbeitung dauern. Sofern alle Daten eingepflegt werden, kann der Bearbeitungsaufwand entsprechend reduziert werden.

Hinsichtlich der Aufgabenentwicklung bzw. der Entwicklung des Arbeitsaufkommens ist den Angaben des FB 600 zufolge zu bedenken, dass bei dem erhöhten Niederschlagswasseraufkommen immer öfter zu prüfen ist, ob bei überfluteten Straßen eventuell Probleme in Form von eingewachsenen Baumwurzeln bestehen, Rohrleitungen auf anderer Weise geschädigt, gestört oder verstopft sind, die Durchlässe in den Gräben offen sind, die Rückstauklappen gängig sind oder der Rohrquerschnitt mittlerweile zu klein ist. Dies ist ein Sachverhalt, über den ggf. im Rahmen des von OMP grundsätzlich empfohlenen Berichtswesen zu berichten ist.

3.5.13 Sonstige organisatorische Feststellungen

Die Entwicklung der Aufgaben einschl. der Arbeitsmengen (z. B. Fallzahlen) in den einzelnen Bereichen des FB 600 sollten im Rahmen des von OMP grundsätzlich empfohlenen Berichtswesen und Controlling regelmäßig beschrieben und analysiert werden. Ein Ansatz hierzu ist die Fortschreibung der Aufgabenbestandsaufnahme. Es hat sich im Zuge der Aufgaben und Datenerhebung gezeigt, dass die Datenlage im FB 600 verbesserungsbedürftig ist. Im Rahmen des Berichtswesens sollte jährlich auch über den Zustand der Gebäude, Straßen und sonstigen baulich relevanten Objekte sowie den Sanierungsbedarf (Stichwort „Sanierungsstau“) berichtet werden.

Gerade der Baubereich wird durch Projektarbeit geprägt. Im Rahmen des internen Projektcontrollings sollte regelmäßig (z. B. monatlich) über den Projektstand berichtet werden. Ferner ist zu empfehlen, den zeitlichen Aufwand für die Durchführung der einzelnen Projekte zu erfassen und zu bewerten. Dies ist zum einen für die fachbereichs- bzw. verwaltungsinterne Steuerung von Bedeutung. Zum anderen sollte es auch für die „Politik“ von Interesse sein, wie hoch die projektbezogenen „Verwaltungskosten“ sind. Der Erfassungsaufwand ist bei einer standardisierten Dokumentation (Vordruck u. a. mit Spalten für Datum, Art der Tätigkeit und Zeitaufwand) nicht nennenswert. In diesem Kontext wird auf die grundsätzlichen Ausführungen zum Projektmanagement im Kapitel 2.4 hingewiesen.

Vorschlag Nr. 70	Handlungsfeld: Informationstechnik
Kurzbezeichnung des Vorschlags	Aufgabenwahrnehmung im FB 600 durch informationstechnische Unterstützung erleichtern!
<p>Begründung/Erläuterung:</p> <p>Die Aufgabenwahrnehmung im FB 600 kann durch folgende „informationstechnische“ Maßnahmen erleichtert werden:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Bereitstellung mobiler Informationstechnik (Notebook) um auf Sitzungen oder bei Baustellenbesuchen etc. auf das vorhandene Datenmaterial zurückgreifen zu können. ▪ Betreuung von Ausschreibungen - Arbeitserleichterung durch Ergänzung von Ausschreibungssoftware ▪ Digitalisierung der Miet- und Pachtverträge ▪ Betreuung von Kleinkläranlagen - Arbeitserleichterung durch Einsatz von Software <p>Weitere bereits an anderer Stelle im Gutachten erörterte Nutzungen der informationstechnischen Möglichkeiten sind:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Raumkataster / Raumbuch ▪ Information über Bebauungspläne im Internet ▪ Straßenkataster <p>Die Voraussetzungen, Kosten, Abläufe etc. sind im Rahmen des Informationstechnikkonzeptes festzulegen.</p>	
<p>Realisierungsbedingungen/-hinweise:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Fundierte Bedarfsanalyse im Rahmen eines Informationstechnikkonzeptes 	
<p>Realisierungszeitraum:</p> <p><input type="checkbox"/> kurzfristig (bis Ende 2015)</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> mittelfristig (bis Ende 2016)</p> <p><input type="checkbox"/> langfristig</p>	
<p>Für die Umsetzung zuständig:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ FB 200 Interne Dienste in Kooperation mit dem FB 600 	
<p>Haushaltswirtschaftliche und sonstige Auswirkungen:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Derzeit nicht quantifizierbare Kosten für die Anschaffung und Nutzung der Hard- und Software ▪ Wirtschaftliche und effektive Aufgabenerfüllung 	

3.5.14 Beurteilung der personellen Ausstattung

Der Stellenbedarf des Baubereichs hängt im erheblichen Umfang vom Volumen der Bautätigkeit und vom Bestand an Gebäuden, Straßen, Wege, Abwasseranlagen usw. ab.

Die Stellenbemessung ergibt für den Untersuchungsbereich einen Bedarf von gerundet 8,25 VZÄ. Dabei stellt sich der Bedarf für die einzelnen Aufgabengebiete unterschiedlich dar und muss differenziert bewertet werden. Während es in der Bau- und Liegenschaftsverwaltung rechnerisch einen Stellenüberhang gibt, ergibt sich für den Bereich Tiefbau und Abwasserbeseitigung rechnerisch einen Mehrbedarf (siehe zu den Einzelheiten die in der Anlage 1 e dokumentierte Stellenbemessungstabelle). Hierbei spielt die oben unter Ziff. 3.5.12 erörterte Überwachung der Indirekteinleiter eine Rolle.

4 Zusammenfassung der Ergebnisse

4.1 Gesamtergebnis der Stellenbemessung

Die personelle Ausstattung einer Stadtverwaltung soll grundsätzlich

- eine angemessene Arbeitsauslastung der Beschäftigten und damit einen wirtschaftlichen Personaleinsatz sowie
- eine sachgerechte, den gesetzlichen Vorschriften und fachlichen Anforderungen angemessene Aufgabenerledigung

ermöglichen.

Das Gesamtergebnis der Plausibilisierung der personellen Ausstattung der Stadtverwaltung bzw. der Stellenbemessung stellt sich wie folgt dar:

Fachbereich	Stellen-Ist VZÄ	Vorschlag OMP Stellen- plan 2015 VZÄ	Mehr-/ Min- der-bedarf VZÄ
FB 100 Büroleitender Beamter Eigenbetriebe	2,75	2,25	-0,50
FB 200 Interne Dienste	6,36	6,10	-0,26
FB 300 Finanzwesen und Controlling	8,84	7,25	-1,59
FB 400 Ordnung und Soziales	9,59	8,60	-0,99
FB 600 Bauverwaltung	8,65	8,25	-0,40
Summe	36,19	32,45	-3,74

Die tabellarische Übersicht verdichtet die Einzelergebnisse der Stellenbemessung für die einzelnen Fachbereiche (siehe hierzu Anlage 1). Sie basiert auf detaillierten Analysen der Aufgabenbereiche bzw. Einzelaufgaben der Verwaltung und fasst folglich die Anteile diverser Stellen zusammen. Im Rahmen des Umsetzungsprozesses müsste bedarfsweise ein Neuzuschnitt von einzelnen Stellen erfolgen.

Bei der Stellenbemessung wird grundsätzlich von einer so genannten Normalarbeitskraft ausgegangen, also einer durchschnittlich leistungsfähigen und leistungsbereiten Kraft. Ferner wird eine im interkommunalen Vergleich „normale“ krankheitsbedingte Fehlzeitenquote angenommen.

Die Stellenbemessung basiert auf der Aufgabenbestandsaufnahme und dem Arbeitsmenü gemäß den schriftlich und mündlich gemachten Angaben der Stadtverwaltung bzw. der einzelnen Fachbereiche, die für die Richtigkeit und Vollständigkeit der Angaben verantwortlich zeichnen. In der Regel wurden die Fallzahlen aus dem letzten Geschäftsjahr,

d.h. aus dem Jahr 2014 zugrunde gelegt. Ferner basiert die Bemessung auf Richtwerten in Form von (teilweise plausibilisierten) mittleren Bearbeitungszeiten oder Jahresarbeitsminuten. Da sich diese Parameter von Jahr zu Jahr mehr oder weniger verändern, sollte die Stellenbemessung bei signifikanten Veränderungen (insbesondere Aufgaben, Fallzahlen) angepasst bzw. jährlich fortgeschrieben werden.

Eine wesentliche Voraussetzung für eine sachgerechte Fortschreibung der Stellenbemessung ist ein zeitnahes, verlässliches Berichtswesen, das die Leistungsmengen (i.d.R. Fallzahlen) realitäts- und zeitnah dokumentiert und analysiert. Eine Überprüfbarkeit der Angaben durch Dritte (z. B. Rechnungsprüfungsamt) muss jederzeit möglich sein; die Überprüfung der Leistungsstatistik sollte in Form von Stichproben erfolgen.

Im folgenden Maßnahmenblatt werden die Empfehlungen zur Stellenbemessung zusammengefasst:

Vorschlag Nr.	71	Handlungsfeld: Personalwirtschaft
Kurzbezeichnung des Vorschlags	Stellenbemessung jährlich fortzuschreiben!	
Begründung/Erläuterung:		
<p>Die personelle Ausstattung einer Stadtverwaltung soll grundsätzlich</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ eine angemessene Arbeitsauslastung der Beschäftigten und damit einen wirtschaftlichen Personaleinsatz sowie ▪ eine sachgerechte, den gesetzlichen Vorschriften und fachlichen Anforderungen angemessene Aufgabenerledigung <p>ermöglichen. Hierfür bietet das im Rahmen der Organisationsuntersuchung erarbeitete Stellenbemessungsverfahren ein valides Instrumentarium. Es basiert auf dem Aufgabenbestand, einem Arbeitsmengengerüst und Bearbeitungszeiten. Da sich diese Parameter von Jahr zu Jahr mehr oder weniger verändern, sollte die Stellenbemessung bei signifikanten Veränderungen (insbesondere Aufgaben, Fallzahlen) angepasst bzw. jährlich fortgeschrieben werden.</p> <p>Eine wesentliche Voraussetzung für eine sachgerechte Fortschreibung der Stellenbemessung ist ein zeitnahes, verlässliches Berichtswesen, das die Leistungsmengen (i.d.R. Fallzahlen) realitäts- und zeitnah dokumentiert und analysiert.</p>		
Realisierungsbedingungen/-hinweise:		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fortschreibung der Aufgabenbestandsaufnahme 		
Realisierungszeitraum:		
<input type="checkbox"/> kurzfristig (bis Ende 2015) <input type="checkbox"/> mittelfristig (bis Ende 2016) <input checked="" type="checkbox"/> jährlich		

<p>Für die Umsetzung zuständig:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ FB 200 Interne Dienste
<p>Haushaltswirtschaftliche und sonstige Auswirkungen:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Entscheidungsgrundlage für eine wirtschaftliche und aufgabengerechte Personalausstattung

4.2 Gesamtübersicht der Optimierungsvorschläge

In der folgenden Tabelle sind die einzelnen Optimierungsvorschläge zusammenfassend dargestellt. Die Aufstellung sollte im Rahmen des nach der Beratung des Gutachtens anstehenden Reorganisations- und Modernisierungsprozesses der Stadtverwaltung als Checkliste für die Umsetzung verwendet werden.

Vor- schlag Nr.	Optimierungsvorschlag	Realisie- rungszeit- raum
2.1 Analyse des Aufgabenbestandes		
1	Art, Umfang und Standards der freiwilligen Aufgaben definieren!	kurzfristig
2	Aufgabenbestandsaufnahme jährlich fortschreiben und Prozess der Aufgabenkritik kontinuierlich betreiben!	kontinuierlich
2.2 Analyse der Aufbau und Führungsorganisation		
3	Aufbau- und Führungsorganisation der Stadtverwaltung straffen!	mittelfristig
2.3 Analyse der Personalstruktur und des Personalmanagements		
4	Aktive, vorausschauende Personalpolitik betreiben!	mittelfristig
5	Integriertes Personalentwicklungskonzept für die gesamte Stadtverwaltung erstellen!	mittelfristig
6	Jährlich strukturierte Mitarbeitergespräche zur Potenzialanalyse und Ermittlung des individuellen Fortbildungsbedarfes führen!	kurzfristig

Vor- schlag Nr.	Optimierungsvorschlag	Realisie- rungszeit- raum
7	Mitarbeiterqualifizierung (Fortbildungsmittel) gezielt betreiben!	mittelfristig
8	Fehlzeiten- und Gesundheitsmanagement weiter fördern!	mittelfristig
9	Jährliches Personalberichtswesen etablieren!	kurzfristig
10	„Arbeitsklima“ innerhalb der gesamten Stadtverwaltung gezielt und nachhaltig fördern!	kurzfristig
11	Schriftliche Mitarbeiterbefragungen in regelmäßigen Abständen durchführen!	mittelfristig
2.4 Analyse des Managementsystems		
12	Strategische Zielplanung für eine integrierte Stadtentwicklung erstellen!	mittelfristig
13	Gedanken-, Meinungs- und Erfahrungsaustausch zwischen Mandats-trägern und Verwaltungsführung intensivieren!	kurzfristig
14	Leitbild und Arbeitsprogramm für die Modernisierung der Stadtverwal-tung als modernes Dienstleistungsunternehmen aktualisieren!	mittelfristig
15	Standardisiertes Berichtswesen mit einem fundierten Controlling instal-lieren!	mittelfristig
16	Informationsfluss und Kommunikationsstrukturen optimieren und ver-stetigen!	kurzfristig
17	Zusammenarbeit und Teamgeist in der Führung gezielt und nachhaltig fördern!	mittelfristig
18	Schriftliche Befragung der Gremienmitglieder in regelmäßigen Abstän-den durchführen!	mittelfristig
19	Führungskompetenzen gezielt und nachhaltig fördern!	mittelfristig

Vor- schlag Nr.	Optimierungsvorschlag	Realisie- rungszeit- raum
20	Kooperativen Führungsstil durch Führungsrichtlinien und Führungskräfte- training absichern!	mittelfristig
21	Projektmanagement betreiben!	bei Bedarf
2.5 Analyse der räumlichen Unterbringung und der Arbeitsplatzbedingungen		
22	Räumliche Unterbringung und Arbeitsplatzbedingungen der Stadtver- waltung sukzessive verbessern!	mittelfristig
2.6 Analyse der Dienstleistungs-/Serviceorientierung		
23	Qualitätskriterien der Dienstleistungsorientierung konkret formulieren!	mittelfristig
24	Internetauftritt der Stadt im Sinne eines umfassenden Bürgerinformati- onsangebotes weiterentwickeln!	mittelfristig
25	Postulate und der Kriterien der Dienstleistungsorientierung überprüfen!	mittelfristig
26	Bürger- bzw. Bürgerbefragungen durchführen!	mittelfristig
2.7 Analyse der Informationstechnik		
27	Strategische Planung bzw. Informationstechnik-Konzept erstellen!	mittelfristig
28	Informationstechnisches Angebot im Sinne des E-Government aus- bauen!	mittelfristig
29	Grundlagen der informationstechnischen Ausstattung und Nutzung do- kumentieren!	kurzfristig
3.1 Fachbereich 100 Büroleitender Beamter und Eigenbetriebe		

Vor- schlag Nr.	Optimierungsvorschlag	Realisie- rungszeit- raum
30	Umfang und Standards der Aufgaben „Alters- und Ehejubiläen“ sowie „Organisation und Abwicklung repräsentativer Veranstaltungen“ definieren!	kurzfristig
31	Aufgaben- und Tätigkeitsprofil für das „Sekretariat“ im Rahmen einer Stellen- bzw. Leistungsbeschreibung konkretisieren!	kurzfristig
32	Kompetenzen auch im Sekretariatsbereich gezielt fördern!	kurzfristig
3.2 Fachbereich 200 Interne Dienste		
33	Organisationsarbeit künftig deutlich aktiver betreiben!	mittelfristig
34	Stellenbewertungen fremdvergeben!	mittelfristig
35	Wirtschaftlichkeit des Fahrzeug- und Geräteparks beachten!	mittelfristig
36	Personalauswahlverfahren optimieren!	kurzfristig
37	Aufgabe Kita-Angelegenheiten zum Fachbereich 400 Ordnung und Soziales verlagern!	mittelfristig
38	Aufgabe Jugendangelegenheiten zum Fachbereich 400 Ordnung und Soziales verlagern!	mittelfristig
39	Ausbau der fachlichen Zusammenarbeit mit dem Kreisjugendamt prüfen!	mittelfristig
40	Organisation und personelle Ausstattung der Aufgabenwahrnehmung im Bereich Wirtschaftsförderung - Tourismus prüfen!	mittelfristig

Vor- schlag Nr.	Optimierungsvorschlag	Realisie- rungszeit- raum
41	Kommunale Bildungslandschaft aktiv entwickeln!	mittelfristig
42	Bearbeitungsverfahren Schülerbeförderung optimieren!	mittelfristig
43	Aufgabenfeld Sport ggf. weiterentwickeln!	langfristig
44	Zuständigkeit für die Strandbewirtschaftung an Fachbereich 600 übertragen!	kurzfristig
45	Aufgabe „Schiedsmann- und Schöffenangelegenheiten“ in den FB 400 Soziales und Ordnung verlagern!	mittelfristig
46	Interkommunale Zusammenarbeit im Bereich Überwachung des Datenschutzes prüfen!	kurzfristig
3.3 Fachbereich 300 Finanzen und Controlling		
47	Aufstellung des „Konzernabschlusses“ planen!	mittelfristig
48	Einführung der Kosten- und Leistungsrechnung als Projekt konzipieren und durchführen!	mittelfristig
49	Kennzahlen-gestütztes Berichtswesen für das Forderungsmanagement etablieren!	mittelfristig
3.4 Fachbereich 400 Ordnung und Soziales		
50	Fundsachenverwaltung vereinfachen!	mittelfristig
51	Ausweitung des Services für Trauungen prüfen!	mittelfristig
52	Leistungsangebot „Hilfestellung bei Rentenanträgen“ aufgeben!	mittelfristig
53	Bedarf für einen Kommunalen Ordnungsdienst (KDO) prüfen!	langfristig

Vor- schlag Nr.	Optimierungsvorschlag	Realisie- rungszeit- raum
54	Bewirtschaftung der stadteigenen Häuser und Wohnungen im Fachbereich 600 zentralisieren!	mittelfristig
55	Zuständigkeit für die Genehmigung von Tierhaltungsanlagen an den Fachbereich 600 verlagern!	mittelfristig
56	Zuständigkeiten der Auflagenüberwachung bei Veranstaltungen mit dem Kreis Schleswig-Flensburg klären!	kurzfristig
57	Zuständigkeit für die Bewirtschaftung der Badestrände an den Fachbereich 600 verlagern!	kurzfristig
58	Soziale Infrastruktur gezielt weiterentwickeln!	mittelfristig
59	Zielplanung und Konzeption für die Förderung des ehrenamtlichen Engagements entwickeln!	mittelfristig
60	Datenübertragung im Bereich Verkehrsüberwachung (Ordnungswidrigkeitsverfahren) beschleunigen!	mittelfristig
3.5 Fachbereich 600 Bauverwaltung		
61	Alternative Betreiber- und Bewirtschaftungskonzepte für die Versorgung mit öffentlichen Toiletten prüfen!	mittelfristig
62	Bebauungspläne und sonstige öffentlichkeitsrelevante Materialien ins Internet stellen!	kurzfristig
63	Zentrale Datenbasis für das Gebäudemanagement aufbauen!	mittelfristig
64	Zentrales Immobilienmanagement weiterentwickeln!	mittelfristig
65	Bauunterhaltsplanung für städtische Gebäude, Anlagen und Liegenschaften aufstellen und jährlich fortschreiben!	mittelfristig

Vor- schlag Nr.	Optimierungsvorschlag	Realisie- rungszeit- raum
66	Energiemanagement optimieren!	mittelfristig
67	Insourcing der Fremdverwaltung von Mietwohnungen prüfen!	mittelfristig
68	Spielplatzpatenschaften anstreben!	mittelfristig
69	Überwachung von Indirekteinleitern an einen geeigneten Dritten übertragen!	mittelfristig
70	Aufgabenwahrnehmung im FB 600 durch informationstechnische Unterstützung erleichtern!	mittelfristig
4 Zusammenfassung und Umsetzung der Optimierungsvorschläge		
71	Stellenbemessung jährlich fortschreiben!	jährlich
5 Realisierung des Gutachtens		
72	Realisierung des Gutachtens konsequent betreiben!	mittelfristig

5 Hinweise zur Realisierung des Gutachtens

Für die Realisierung der im Gutachten unterbreiteten Optimierungsvorschläge und der Ergebnisse der Stellenbemessung sollten folgende Hinweise beachtet werden:

Die Vorschläge sind unterschiedlicher Art. Es handelt sich dabei um Vorschläge,

- die ohne Einschränkungen entscheidungs- und anwendungsreif sind,
- vor deren Einführung noch Voraussetzungen geschaffen werden müssen (z.B. Grundsatzentscheidungen zu Standards der Aufgabenerfüllung),
- die erst mittel- oder langfristig realisierbar sind.

Das Personal sollte frühzeitig über die geplanten Änderungsmaßnahmen informiert werden, damit möglichst Konsens und Akzeptanz erreicht werden können. Hierbei ist es wichtig, dass zeitnah Signale an die Mitarbeiterschaft gesendet bzw. Zeichen gesetzt werden, dass Politik und Verwaltungsspitze eine konsequent betriebene Weiterentwicklung der Organisation und Personalwirtschaft der Stadtverwaltung verfolgen. Das OMP-Gutachten zeigt auf, dass die Stadtverwaltung etliche Optimierungspotenziale besitzt und dass es in einigen Belangen auch einen dringenden Handlungsbedarf gibt. Aus Sicht von OMP wäre es wichtig und ideal, wenn ein Ruck durch die Verwaltung gehen und eine Aufbruchsstimmung erzeugt würde, um die Stadtverwaltung nachhaltig zu optimieren und für die Herausforderungen der Zukunft „fit zu machen“.

Hierzu bedarf es eines strukturierten Realisierungsprozesses, der sich in folgende Phasen unterteilen lässt:

- Realisierungsplanung
- Realisierung
- Konsolidierung der eingeführten Änderungen
- Realisierungskontrolle und Abweichungsanalyse

Die Realisierungsplanung umfasst im Einzelnen den Realisierungsauftrag, die Bildung der Realisierungsinstanzen, die Termin- und Aufwandsplanung sowie die Planung der organisatorisch-technischen Voraussetzungen.

Die Realisierungsplanung sollte einem Realisierungsgremium (wir empfehlen dazu die bisherige Projektleitungsgruppe) übertragen werden. Der Realisierungsprozess muss **zeitlich sehr eng an den Abschluss der Organisationsuntersuchung anschließen**, da eine Verzögerung erfahrungsgemäß dazu führt, dass die Ergebnisse und Probleme der Organisationsuntersuchung den Projektbeteiligten nicht mehr so geläufig sind, die Umsetzungsbereitschaft zusehends abnimmt und die Umsetzung des Gutachtens letztlich Gefahr läuft zu „versanden“.

Neben dem Realisierungsgremium wäre einen Projektkoordinator bzw. Realisierungsmanager zu bestellen. Dieser hat die Aufgabe der Vorbereitung, Durchsetzung und Überwachung der Realisierung. Er setzt die Ergebnisse der Organisationsuntersuchung in detaillierte Beschreibungen und Sachmittel um und sichert ihre erfolgreiche Durchführung. Hier ist eine herausgehobene Funktion innerhalb der Verwaltung maßgebliche Voraussetzung für einen erfolgreichen Umsetzungsprozess. Da es sich überwiegend um einen Organisationsveränderungsprozess handelt, sollte diese Aufgabe vom Büroleitenden Beamten wahrgenommen werden.

Bei Bedarf sollten für bestimmte Themen zeitlich befristete „Projektarbeitsgruppen“ eingesetzt werden, um die Details der Umsetzung und der Rahmenbedingungen zu erarbeiten bzw. Entscheidungen vorzubereiten (z. B. zu Standardfestlegungen).

Die Gremien Stadtvertretung und Hauptausschuss sind bedarfsorientiert über den Stand der Reorganisation bzw. den Fortschritt der Realisierung der Optimierungsvorschläge zu informieren.

Wichtig ist es, von vornherein eine detaillierte **Termin- und Ressourcenplanung** zu betreiben, um ein geeignetes Kontrollmittel zur Überwachung der Realisierung zur Verfügung zu haben. Es bietet sich an, für diese Maßnahmen einen Realisierungsplan zu entwerfen, der die einzelnen Aktivitäten in ihrer zeitlichen Relevanz (kurz-, mittel- und langfristig zu realisierende Maßnahmen) ordnet.

Die Realisierung sollte während des ganzen Prozesses durch den Projektkoordinator und die Projektlenkungsgruppe regelmäßig überwacht werden. Hierzu dienen regelmäßige Sitzungen (jour fixe) der Projektlenkungsgruppe. Die Kontrolle erfolgt durch Vergleich der realisierten Ergebnisse mit den Vorschlägen der Organisationsuntersuchung. Abweichungen von vorgelegten Vorschlägen sind zu analysieren, bei Bedarf Maßnahmen zur Abhilfe zu treffen.

OMP ist grundsätzlich gerne bereit, die Realisierung der Vorschläge durch Mitarbeit im Realisierungsgremium und/oder durch befristete Begleitung der Realisierung wirkungsvoll zu unterstützen („Katalysator“- , Moderator- und Expertenfunktion).

Das folgende Maßnahmenblatt fasst die Empfehlungen zum Realisierungsprozess zusammen.

Vorschlag Nr. 72	Handlungsfeld: Management
Kurzbezeichnung des Vorschlags	Realisierung des Gutachtens konsequent betreiben!
<p>Begründung/Erläuterung:</p> <p>Das Gutachten zeigt auf, dass die Stadtverwaltung etliche Optimierungspotenziale besitzt und dass es in einigen Belangen einen dringenden Handlungsbedarf gibt, um die Stadtverwaltung nachhaltig zu optimieren und für die Herausforderungen der Zukunft „fit zu machen“. Es kommt nun darauf an, das Gutachten konsequent umzusetzen. Hierzu bedarf es eines strukturierten Realisierungsprozesses, der sich in folgende Phasen unterteilen lässt:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Realisierungsplanung ▪ Realisierung ▪ Konsolidierung der eingeführten Änderungen ▪ Realisierungskontrolle und Abweichungsanalyse <p>Der Realisierungsprozess muss zeitnah nach Abschluss der Organisationsuntersuchung einsetzen und sollte durch die Projektleitungsgruppe und durch einen Projektkoordinator gesteuert werden. Bei Bedarf sollten für bestimmte Themen zeitlich befristete „Projektarbeitsgruppen“ eingesetzt werden, um die Details der Umsetzung und der Rahmenbedingungen zu erarbeiten bzw. Entscheidungen vorzubereiten (z. B. zu Standardfestlegungen).</p> <p>Die Gremien Stadtvertretung und Hauptausschuss sind bedarfsorientiert über den Stand der Reorganisation bzw. den Fortschritt der Realisierung der Optimierungsvorschläge zu informieren.</p>	
<p>Realisierungsbedingungen/-hinweise:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Grundsatzbeschluss zur Umsetzung des Gutachtens durch die Stadtvertretung 	
<p>Realisierungszeitraum:</p> <p><input type="checkbox"/> kurzfristig (bis Ende 2015)</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> mittelfristig (bis Ende 2016)</p> <p><input type="checkbox"/> langfristig</p>	
<p>Für die Umsetzung zuständig:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Projektleitungsgruppe und Projektkoordinator 	
<p>Haushaltswirtschaftliche und sonstige Auswirkungen:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Absicherung einer zeitnahen und konsequenten organisatorischen Weiterentwicklung der Stadtverwaltung 	