



Sehr geehrte Damen und Herren,

auch das Jahr 2014 wird für die „kommunale Welt“ weiterhin vielfältige Herausforderungen bringen. Bewältigung der Energiewende und des demografischen Wandels, weiterer Ausbau der Tagesbetreuung von Kindern, Inklusion und Integration, wachsende soziale Belastungen (z. B. Eingliederungshilfe für Behinderte, Jugendhilfe) sind nur einige Themen.

Andererseits stöhnen etliche Kommunen nach wie vor unter einer hohen Schuldenlast, die kaum noch Handlungsspielräume zulässt. Zudem gibt es in vielen Bereichen einen gravierenden Investitionsstau (u. a. Schulen, Straßen). Nur besonders gut aufgestellte Verwaltungen werden in der Lage sein, diese Herausforderungen einigermaßen zu meistern.

Hierzu müssen insbesondere folgende Voraussetzungen erfüllt sein:

- leistungsfähiges Management mit klaren strategischen Zielsetzungen und der Beherrschung der elementaren Managementinstrumentarien (u. a. Fach- und Finanzcontrolling, qualifiziertes Berichtswesen)
- angemessener Aufgabenbestand mit einer sachgerechten Aufgabenverteilung
- schlanke Aufbau- und Ablauforganisation
- fachlich und wirtschaftlich angemessene personelle Ausstattung

Manche Kommunen tun sich mit der Erfüllung dieser Voraussetzungen leicht, anderen fällt dies hingegen aus unterschiedlichen Gründen sehr schwer. Eine fachlich kompetente externe Beratung, die auf guten Branchenkenntnissen und Methodensicherheit basiert, kann gepaart mit der sozialen Kompetenz erfahrener Berater eine wirksame, nachhaltige Unterstützung für die Kommunen bewirken. Dies belegen die Erfahrungen etlicher OMP-Beratungsprojekte, von denen einige im Folgenden kurz skizziert werden. Es gibt weiterhin viel zu tun!

In diesem Sinne wünscht Ihnen ein gesundes, erfolgreiches Jahr 2014

Ihr

*Achim Poppelreuther*

Geschäftsführender Gesellschafter

*OMP Organisations- und Managementberatung GmbH*

### Stellenbemessung und Schnittstellenanalyse in einem Stadtbauamt



Im Zeitraum April - Oktober 2013 ermittelte OMP für eine Stadt (Größenklasse 5) in Schleswig-Holstein die fachlich erforderliche und wirtschaftlich angemessene Stellenausstattung des Bauamtes.

Ausgangspunkt der Analyse war zunächst eine detaillierte Erfassung des Aufgabenbestandes einschließlich einer aufgabenbezogenen Zuordnung der personellen Ressourcen und Arbeitsmengen. Die Ist-Aufnahme wurde anschließend mit Vertretern des Bauamtes erörtert und durch eine Schnittstellenanalyse (u. a. zu den Bereichen Liegenschaften, Sondernutzung) ergänzt.

Die in diesem Prozess gewonnenen Daten und Erkenntnisse bildeten sodann die Basis für eine analytische Stellenbemessung. Ein Augenmerk wurde dabei auch auf Aufgabenzuwächse gerichtet, z. B. durch eine verstärkte Bürgerbeteiligung im Rahmen der Stadtentwicklungsplanung. Insgesamt wurden 33 Maßnahmen zur Optimierung der Aufbau- und Führungsorganisation, der Ablauforganisation, des Managements und der Personalwirtschaft erarbeitet. Das Projekt wurde im Oktober 2013 erfolgreich mit einer Ergebnispräsentation vor dem Bauausschuss abgeschlossen.

### Analyse der Organisation und personellen Ausstattung Hausmeisterdienste



Eine Kommune (Größenklasse 6) im sogenannten "Speckgürtel" von Berlin beauftragte die OMP im Dezember 2012 mit einer Analyse der Organisation und personellen Ausstattung der Funktionsdienste Hausmeister, Sportplatz- und Hallenwarte. Das Ziel der Analyse bestand im Wesentlichen darin, den Stellenbedarf für die Dienste nach objektiven Kriterien zu ermitteln und nachvollziehbar darzustellen. Dazu war es erforderlich, den Aufgabenbestand und die Arbeitsorganisation der Dienste auf organisatorische und personalwirtschaftliche Optimierungsmöglichkeiten sowie Kostensenkungspotenziale zu analysieren.

Die Basis der Untersuchung, die im Zeitraum Januar - März 2013 stattfand, bildete eine schriftliche Erhebung des Ist-Zustandes der Aufgabenwahrnehmung sowie der Gebäude- und Flächendaten der betreuten Objekte, Hallen und Plätze. Im Anschluss daran wurden der Aufgabenbestand und die Arbeitsorganisation einer kritischen Analyse unterzogen. Unter Berücksichtigung von einigen Optimierungsmöglichkeiten wurde sodann eine analytische Stellenbemessung durchgeführt. Das Projekt wurde im April 2013 mit einer Ergebnispräsentation bei der Verwaltungsführung erfolgreich abgeschlossen.

### Organisationsanalyse in einer Kreisverwaltung



Im Frühjahr 2013 wurde OMP von einem niedersächsischen Landkreis (Größenklasse 2) mit der Durchführung einer Organisationsanalyse in den Bereichen Personal und Organisation, Rechnungsprüfung, Kreiskasse und Ordnungswesen beauftragt. Neben spezifischen Fragestellungen in den einzelnen Organisationseinheiten waren folgende übergreifende Aspekte zu untersuchen:

- Aufgabenkritik, d.h. eine Überprüfung des Aufgabenbestandes und der Arbeitsorganisation
- Strukturanalyse, d.h. eine Überprüfung der Aufbauorganisation sowie
- Prozessanalysen, d.h. die Überprüfung der wesentlichen Arbeitsabläufe.

Ferner war für die ausgewählten Organisationseinheiten der Stellenbedarf zu ermitteln und der Technischeinsatz zu hinterfragen. Zudem wurde erwartet, dass innerhalb der jeweiligen Organisationseinheiten durch geeignete Befragungen der Mitarbeitenden mögliche Optimierungsansätze zum Thema "Führung und Zusammenarbeit" ermittelt werden.

Den Ausgangspunkt der Analyse bildete zunächst eine detaillierte Aufgabenbestandsaufnahme mit einer aufgabenbezogenen Zuordnung der eingesetzten Personalressourcen und der Arbeitsmengen. Die in dieser Phase gewonnenen Daten und Informationen wurden ab Juni 2013 in Interviews und Workshops mit den betreffenden Organisationseinheiten umfassend erörtert. Insgesamt entwickelte das Beraterteam mit Beteiligung der Untersuchungseinheiten 81 Optimierungsvorschläge. Das Projekt wurde im Oktober 2013 erfolgreich mit einer ausführlichen Präsentation für die Mitarbeiter/innen der Untersuchungsbereiche abgeschlossen. Nunmehr steht die Umsetzung der Optimierungsvorschläge an.

### Analyse der Organisation und Personalausstattung von Schulsekretariaten



Das Anforderungs- und Leistungsprofil von Schulsekretariaten hat sich in den letzten Jahren analog der Veränderungen in der Schullandschaft erheblich verändert. Maßgebliche Faktoren sind u.a. die Übertragung neuer Zuständigkeiten an die Schulen (Stichworte "selbstständige Schule"), die Ausweitung von Betreuungsangeboten (Ganztagsschule, Mittagessenverpflegung) und die informationstechnische Entwicklung.

Vor diesem Hintergrund hat OMP im Frühjahr 2013 die Organisation der Schulsekretariate in einer Stadt (Größenklasse 6) mit den Schwerpunkten Aufgabenbestand, Optimierung der Geschäftsprozesse und Plausibilisierung des Personalbedarfes unter Berücksichtigung der verschiedenen Schulformen analysiert. Im Verlauf des Projektes wurden mehrere Optimierungsmaßnahmen entwickelt, die u.a. zu einer Anpassung der personellen Ausstattung führten.

### Organisationsuntersuchung in einem Ordnungs- und Straßenverkehrsamt



Ordnungsämter sind durch eine Vielfalt von Aufgaben geprägt (u. a. Gewerbe-, Waffen- und Straßenverkehrsangelegenheiten). In etlichen Fällen bewegt sich die Sicherstellung der öffentlichen Sicherheit und Ordnung in einem Spannungsfeld von Eingriffs- und Serviceverwaltung. Die wachsenden Herausforderungen und diverse rechtliche Neuerungen (u. a. Heimaufsicht) haben eine bayerische Großstadt (Größenklasse 3) veranlasst, die Aufbau- und Führungsorganisation, die Ablauforganisation und die personelle Ausstattung ihres Ordnungs- und Straßenverkehrsamtes einer externen Analyse zu unterziehen.

Das Projekt startete im Oktober 2013 mit einer detaillierten Aufgabenbestandsaufnahme in allen Aufgabengebieten. Inzwischen liegt eine umfangreiche Expertise mit 25 Optimierungsvorschlägen und einer aufgabenbezogenen Analyse der personellen Ausstattung vor. Das Projekt wird voraussichtlich im März 2014 zum Abschluss gebracht.

### Analyse der Struktur und Personalausstattung einer Stadtverwaltung



Im Zuge einer Modernisierung der Verwaltung beauftragte eine Stadt (Größenklasse 6) in Sachsen-Anhalt die OMP zunächst mit einer Überprüfung der Aufbauorganisation. Hierzu wurden zwei Varianten erarbeitet, von denen die auf eine grundlegende Straffung der Aufbau- und Führungsorganisation ausgerichtete Variante umgesetzt wurde.

In einem weiteren Schritt wurde für alle Organisationseinheiten der Kernverwaltung eine analytische, fortschreibungsfähige Stellenbemessung durchgeführt.

### Arbeitszeitanalyse in einer Schulmensa



Eine Überlastungsanzeige des Personals einer Schulmensa veranlasste eine niedersächsische Kommune (Größenklasse 6) eine objektive Arbeitszeitanalyse zu beauftragen. Zu diesem Zweck überprüfte OMP den Ablauf der Frühstücks- und Mittagsverpflegung und den erforderlichen Zeitbedarf.

Die Analyse mündete u. a. in der Empfehlung, durch eine Modifizierung der Arbeitsorganisation die Belastung des Personals in den Spitzenzeiten abzubauen, ohne dass es zu einer Stundenaufstockung kommen muss.

### Organisations- und Wirtschaftlichkeitsanalyse in einem städtischen Bauhof



Bauhöfe sind ein wichtiger Teil der kommunalen Infrastruktur. In Anbetracht der angespannten Haushaltslage vieler Kommunen und der öffentlichen Wahrnehmung ihrer Leistungen stehen kommunale Bauhöfe aber immer wieder im Fokus von Politik, Verwaltungsspitze und Öffentlichkeit.

Vor diesem Hintergrund hat OMP im Zeitraum November 2012 bis März 2013 den Bauhof einer sächsischen Stadt (Größenklasse 6) einer umfassenden Organisations- und Wirtschaftlichkeitsuntersuchung unterzogen. Die Analyse erstreckte sich insbesondere auf den Aufgabenbestand bzw. das Leistungsangebot, die Ablauforganisation und Aufgabenverteilung, die technische Ausstattung, die räumlichen Verhältnisse und die personelle Ausstattung des Bauhofes.

Im Ergebnis der Untersuchung wurden 22 Maßnahmenvorschläge formuliert, die sich über Vorschläge zur Standardreduzierung, Einnahmeerhöhungen sowie Wirtschaftlichkeitsverbesserungen durch make-or-buy-Entscheidungen bis hin zu einem optimierten Personaleinsatz erstreckten.

### Durchführung von Stellenbewertungen in einer Stadtverwaltung



Im Rahmen der Umsetzung zu einer 2011 durchgeführten Organisationsuntersuchung in den Fachbereichen „Bürgerservice“ und „Technik und Planung“ einer Stadtverwaltung (Größenklasse 6) in Schleswig-Holstein wurde die OMP beauftragt, zunächst die Stellenbeschreibungen auf die neue Organisation und Personalausstattung anzupassen. Im nächsten Schritt waren sodann die Stellen zu bewerten. Das Projekt startete im September 2012 und wurde im Januar 2013 mit der Vorlage der Stellenbeschreibungen und der Stellenbewertungen erfolgreich abgeschlossen.

Hieran schloss sich eine Organisationsuntersuchung des Fachbereiches Verwaltungsdienste mit den Sachgebieten Finanzen und IT an. Auch hierfür wurden Stellenbeschreibungen erstellt und sodann die Stellen bewertet.

### Kontakt

Haben Sie Fragen zu den o.g. OMP-Projekten oder möchten Sie weitere Informationen zum OMP-Beratungsangebot? Dann wenden Sie sich bitte vertrauensvoll an:

*Achim Poppelreuther (Geschäftsführender Gesellschafter)*

***OMP Organisations- und Managementberatung GmbH***

Libellenstraße 17

14129 Berlin

Tel. Mobil: 0151 – 54 66 00 92

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

E-Mail: [achim.poppelreuther@web.de](mailto:achim.poppelreuther@web.de)

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

Geschäftsführender Gesellschafter: Joachim Poppelreuther

• Sitz: Berlin • Amtsgericht Charlottenburg HRB 113244 B •