



Sehr geehrte Damen und Herren,

das vergangene Jahr hat durch die dramatische Entwicklung der Flüchtlingszahlen für die kommunale Ebene eine weitere große Herausforderung gebracht, deren Folgen langfristig und einschneidend sind. Vorrangig geht es um die Unterbringung und Versorgung der Flüchtlinge, sodann um deren wirksame Integration. Dieser Prozess wird sich zweifelsohne schwierig gestalten und größte Anstrengungen der Kommunen und vieler Akteure erfordern. Hierbei ist zu berücksichtigen, dass die Kommunen ohnehin schon vielfältige Herausforderungen zu meistern haben (u. a. demografischer Wandel). Erschwerend kommt hinzu, dass etliche Kommunen nach wie vor unter einer hohen Schuldenlast stöhnen, die kaum noch Handlungsspielräume zulässt. Zudem gibt es in vielen Bereichen einen gravierenden Investitionsstau (u. a. Schulen, Straßen). Diese kurze Zustandsbeschreibung dürfte auch für das Jahr 2016 im Wesentlichen zutreffen. Nur besonders gut aufgestellte Verwaltungen werden in der Lage sein, diese Herausforderungen gut 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 einschl. E-government
- fachlich und wirtschaftlich angemessene personelle Ausstattung mit gut ausgebildeten und hoch motivierten Mitarbeitern/innen.

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 und Ihren Mitarbeitern/innen ein gesundes und erfolgreiches Neues Jahr 2016

Ihr

Achim Poppelreuther

Geschäftsführender Gesellschafter

[OMP Organisations- und Managementberatung GmbH](#)

Organisationsuntersuchung in einer Stadtverwaltung



Vor dem Hintergrund knapper werdender finanzieller Ressourcen wurde OMP von einer Stadt in Schleswig-Holstein mit der Durchführung einer flächendeckenden Organisationsuntersuchung der Kernverwaltung beauftragt. Nach einer sorgfältigen Ist-Aufnahme standen die Aufgaben der einzelnen Fachbereiche insbesondere hinsichtlich der Standards, der Abläufe und des Personaleinsatzes auf dem Prüfstand.

Ferner wurden die räumlichen Verhältnisse und Arbeitsplatzbedingungen, die informationstechnische Ausstattung und das Zusammenwirken von Politik und Verwaltung beleuchtet. Die Organisationsuntersuchung wurde von Beginn an durch eine Projektlenkungsgruppe begleitet, an der neben der Verwaltungsführung Vertreter der Politik und des Personalrates beteiligt waren. Insgesamt wurden 72 Maßnahmen zur Optimierung der Aufbau- und Führungsorganisation, der Ablauforganisation, des Managements, der Serviceorientierung und der Personalwirtschaft erarbeitet. Das Beratungsprojekt wurde nach einer sechsmonatigen Laufzeit erfolgreich mit einer Ergebnispräsentation vor Hauptausschuss und der Mitarbeiterschaft abgeschlossen. Inzwischen läuft der Umsetzungsprozess.

Analyse der personellen Ausstattung einer Kita-Verwaltung



Eine brandenburgische Kommune (Größenklasse 6) beauftragte die OMP mit einer Auslastungsanalyse und Stellenbewertung im Fachdienst Kindertagesstätten. Den Anlass für die Untersuchung gab eine Überlastungsanzeige der Fachdienstes (Bearbeitungsrückstände und Überstunden). Das vorrangige Ziel der Analyse bestand vor diesem Hintergrund darin, den Stellenbedarf unter Berücksichtigung der aktuellen Aufgabenstellungen und des Arbeitsaufkommen nach objektiven Kriterien zu ermitteln und nachvollziehbar darzustellen.

Hierzu wurde zunächst eine detaillierte, systematische Erfassung des Aufgabenbestandes einschl. des personellen Ressourceneinsatzes, der Bearbeitungsstandards (z. B. bei Einkommensüberprüfung) und des Arbeitsmengengerüsts (insbesondere Fallzahlen) durchgeführt. Ergänzend wurden einige Kerngeschäftsprozesse (z. B. Anmeldeverfahren) hinsichtlich der Arbeitsschrittfolge und der organisatorischen Rahmenbedingungen analysiert. Unter Berücksichtigung von dabei identifizierten Optimierungspotenzialen entwickelte OMP sodann eine analytische Stellenbemessung, die auf die örtlichen Bedingungen zugeschnitten war. Die Stellenbemessung kann künftig von der Kommune in eigener Regie fortgeschrieben bzw. bei Bedarf (z. B. Veränderung der Fallzahlen) fortgeschrieben werden.

Analyse „Funktionsdienst Gerätewartung“ einer städtischen Feuerwehr



Feuerwehren können nur effektive Hilfe leisten, wenn Fahrzeuge, Gerätschaften und Ausrüstungen sich in einem ordnungsgemäßen, funktionsfähigen und sicheren Zustand befinden. Um dies zu gewährleisten, müssen diese regelmäßig geprüft und gewartet werden. Prüfungen, Wartungs- und Pflegearbeiten dienen nicht nur der Erhaltung der Einsatzbereitschaft und Sicherheit bei der

Brandbekämpfung, sondern tragen auch zur Werterhaltung bei. In kleinen Kommunen mit einer freiwilligen Feuerwehr stellt sich häufig die Frage, ob und in welchem Umfang man eine hauptamtlich besetzte Stelle für die Wartung des Fuhr- und Geräteparks benötigt und welche Aufgaben in eigener Regie wahrgenommen werden müssen.

Vor diesem Hintergrund hat OMP den Funktionsdienst „Fahrzeug- und Gerätewartung“ einer Stadt (Größenklasse 6) einer Aufgaben- und Organisationsanalyse unterzogen. In diesem Kontext wurden u. a. folgende Aspekte untersucht: Aufgaben- und Tätigkeitsprofil, Aufgabenverteilung zwischen hauptamtlichem Gerätewart und freiwilligen Feuerwehrkameraden, Standards der Aufgabenwahrnehmung (z. B. Kontrollzyklen), technische Ausstattung und räumliche Rahmenbedingungen, Arbeitsaufwand und Arbeitszeit- und Vertretungsregelung. Auf dieser Basis wurde für den Funktionsdienst eine auf die örtlichen Anforderungen und Bedingungen abgestimmte Stellenbemessung entwickelt.

Durchführung einer Mitarbeiterbefragung



Schriftliche Mitarbeiterbefragungen sind Ausdruck einer partnerschaftlichen Organisationskultur. Sie geben Auskunft über Stimmungslagen, Befindlichkeiten und Einstellungen der Mitarbeiterschaft. Die Befragungsergebnisse vermitteln Hinweise auf die in einer Organisation bestehenden Problemlagen, die dann im Rahmen der Organisationsentwicklung gezielt aufgearbeitet werden

können. Ziele und Vorteile einer Mitarbeiterbefragung sind u. a.: Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit, Verbesserung des Arbeitsklimas, Optimierung der Arbeitsprozesse, Förderung der Personalentwicklung, Förderung des Dialogs zwischen Führungs- und Mitarbeiterebene und Verbesserung der innerbetrieblichen Kommunikation und Kooperation.

Vor diesem Hintergrund wurde OMP von einer Stadtverwaltung mit der Konzipierung, Durchführung und Auswertung einer repräsentativen Mitarbeiterbefragung beauftragt. Die standardisierte Befragung erbrachte zahlreiche wertvolle Hinweise für die Organisations- und Personalentwicklung.

Neuigkeiten aus der Beratungspraxis

Organisationsuntersuchung in einem städtischen Bauhof



Bauhöfe sind ein wichtiger Bestandteil 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. Aus diesem Grund beauftragte eine Stadt (rd. 20.000 Einwohner) OMP mit der Untersuchung ihres Bauhofes. 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 u. a. Vorschläge zur Standardreduzierung, Arbeitsorganisation, Aufgabenverteilung, personellen Ausstattung und zur Verbesserung der Wirtschaftlichkeit des Bauhofes unterbreitet.

Organisationsuntersuchung in einer Fusionsverwaltung



Das Zusammenwachsen von Organisationen mit unterschiedlichen Historien und Kulturen bedarf Zeit, wobei dieser Prozess zwangsläufig mit Reibungsverlusten und Anpassungsschwierigkeiten behaftet ist. Aus diesem Grund beauftragte eine vor einigen Jahren fusionierte Kommunalverwaltung OMP mit einer umfassenden Bestandsaufnahme. Ausgehend von einer detaillierten Aufgabenbestandsaufnahme wurde die gesamte Kernverwaltung einer Organisationsuntersuchung unterzogen. Diese berücksichtigte alle relevanten organisatorischen und personalwirtschaftlichen Aspekte. Wichtige Themen waren die Neustrukturierung der Verwaltung einschließlich der Führungsorganisation, das Personalmanagement, die räumliche Unterbringung, die Ablauforganisation, die Serviceorientierung sowie die Ermittlung einer aufgabengerechten Personalausstattung.

Insgesamt wurden 61 Optimierungsvorschläge erarbeitet, die auf der Grundlage eines Ratsbeschlusses durch eine Projektleitungsgruppe unter Beteiligung der Politik zeitnah umgesetzt werden sollen. OMP wird diesen Prozess begleiten, u. a. bei der Konzipierung und Durchführung von Führungskräfteerkrutierungsverfahren (Assessment-Center).

Stellenbeschreibungen und Stellenbewertungen



Auch im Jahr 2015 haben Kommunen OMP mit der Erstellung von Stellenbeschreibungen und einer anschließenden Bewertung dieser Stellen beauftragt. Hierzu verwendet OMP einen Vordruck, in dem die bewertungsrelevanten Daten auf der Basis von Mitarbeiterinterviews und ggf. unter Verwendung vorhandener Unterlagen (z. B. alte Stellenbeschreibungen, Geschäftsverteilungsplan) dokumentiert werden. Die Entwürfe werden mit dem Dienstherrn abgestimmt. Nach

Freigabe bilden diese die Grundlage für die Stellenbewertung, deren Ergebnisse in einem Bewertungsbogen dargestellt werden. Auf Wunsch wird dieser Bewertungsbogen durch Erläuterungen zu den einzelnen Arbeitsvorgängen (z. B. Rechtsprechung) ergänzt. Die externe Beratung ist vor allem für kleine Kommunalverwaltungen von Interesse, die nicht über das Knowhow und die Erfahrung mit Stellenbewertungen verfügen. Aber auch für größere Verwaltungen ist die Einschaltung eines externen Beraters von Nutzen, weil dessen Urteil aufgrund seiner Neutralität eher auf Akzeptanz als interne Bewertungen stößt.

Konzipierung und Durchführung von Personalauswahlverfahren



Kommunen benötigen zur Erledigung ihrer vielfältigen Aufgaben qualifiziertes Personal. Die Anforderungen an das Auswahlverfahren sind in den vergangenen Jahren nicht zuletzt aufgrund des demografischen Wandels weiter gewachsen. Im Rahmen der Personalgewinnung muss unbedingt dafür Sorge getragen werden, dass die richtige Wahl getroffen und Fehlbesetzungen vermieden werden. Dies be-

dingt ein professionelles Verfahren angefangen von der Stellenausschreibung bis hin zur fundierten Auswahlentscheidung. Je höherwertiger die zu besetzende Stelle, desto differenzierter und breiter sollte das Verfahren angelegt sein. Insbesondere für die Besetzung von Leitungsfunktionen ist ein Assessmentcenter-Verfahren empfehlenswert, in dem nach einer sorgfältigen Vorauswahl drei oder vier Kandidaten vor einer Auswahlkommission auf den Prüfstand gestellt werden. Bausteine in diesem Verfahren sind vor allem: standardisiertes Interview, Rollenspiel, Gruppenarbeit und Persönlichkeitstext. Das OMP-Beraterteam hat diesbezüglich Kommunalverwaltungen unterschiedlicher Größenklassen bei der Konzipierung und Durchführung von Personalauswahlverfahren begleitet.

Kontaktaufnahme zur OMP GmbH

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

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

Geschäftsführender Gesellschafter: Joachim Poppelreuther

• Sitz: Berlin • Amtsgericht Charlottenburg HRB 113244 B •

Beste Berater 2015

OMP wird von der Zeitschrift brand eins Wissen und Statista in der Bestenliste der Beratungen in Deutschland geführt (brand eins Branchen Check 05/2015).

© OMP 2016