

Bericht

» Untersuchung der Struktur der Stadtverwaltung Cottbus – Zusammenfassung

im Auftrag der Stadt Cottbus



Kienbaum Management
Consultants GmbH
Georg-Glock-Straße 8
D-40472 Düsseldorf

Kienbaum Management
Consultants GmbH
Grolmanstraße 36
D-10623 Berlin

» Inhaltsverzeichnis

1	Projektziele und Vorgehensweise	1
2	Die Stadtverwaltung Cottbus – Ergebnisse der Ist-Analyse	2
3	Soll-Personalbedarf	4
4	Soll-Aufbauorganisation	7
5	Stellenbewertung	9
6	Ausblick	10

» Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Projektphasen der Strukturuntersuchung	1
Abbildung 2:	Fachaufgaben und allgemeine Aufgaben	2
Abbildung 3:	Grundlage der Aufgabenwahrnehmung	2
Abbildung 4:	Grad der DV-Unterstützung	3
Abbildung 5:	Optimierungs- und Ausgliederungspotenzial	4
Abbildung 6:	Optimierungs- und Ausgliederungspotenzial und Auswirkungen auf den Personalbestand	5
Abbildung 7:	Fristigkeit der Umsetzungsvorschläge	6
Abbildung 8:	Soll-Aufbauorganisation	7

1 Projektziele und Vorgehensweise

Die Stadt Cottbus hat die Kienbaum Management Consultants GmbH damit beauftragt, eine Strukturuntersuchung der Stadtverwaltung Cottbus durchzuführen. Das Hauptziel war es aufzuzeigen, ob mit einer Personalausstattung von 1.270,00 VZE die anfallenden Aufgaben erledigt werden können. Die Einzelziele waren:

- » Durchführung einer Aufgabenanalyse und Aufgabenkritik in der Kernverwaltung
- » Ausarbeitung von Vorschlägen zur Optimierung des Aufgabenbestandes und der Aufgabenwahrnehmung (Geschäftsprozesse)
- » Ableitung des zukünftigen Aufgabenkatalogs für die Stadt Cottbus
- » Darstellung des zukünftigen Personalbedarfs im Rahmen einer Personalbemessung
- » Ausarbeitung eines Vorschlags zur Anpassung des Geschäftsverteilungsplans
- » Durchführung von 20 Stellenbewertungen

Für die Umsetzung der Konzeptionen und Vorschläge wurde ein Maßnahmenkatalog erstellt.

Das Projekt wurde von der Arbeitsgruppe Strukturuntersuchung als zuständiges Entscheidungsgremium begleitet, diese Gruppe ist mit Vertretern der Fraktionen und der Stadtverwaltung besetzt. Die Untersuchung wurde in vier Phasen durchgeführt (vgl. nachstehende Abbildung):

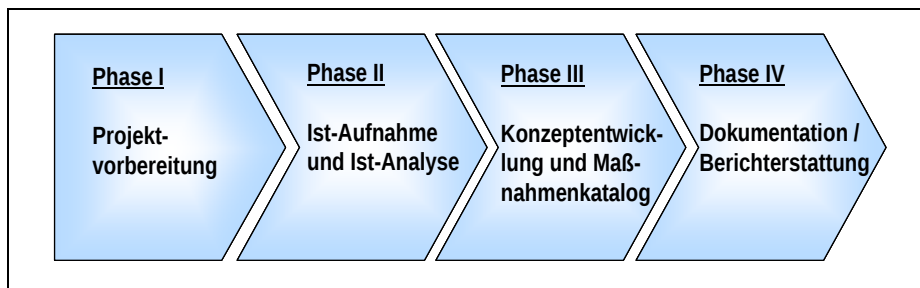


Abbildung 1: Projektphasen der Strukturuntersuchung

2 Die Stadtverwaltung Cottbus – Ergebnisse der Ist-Analyse

Die Analyse der Aufgaben der Stadtverwaltung Cottbus hat zu den nachstehenden Ergebnissen geführt:

- » Der mit **84,3%** überwiegende Anteil der Personalressourcen wird für **Fachaufgaben** eingesetzt.
- » **Allgemeine Aufgaben** wie Führungsaufgaben, Finanzen/Haushalt, Weiterbildung oder Koordination nehmen **15,7%** der Personalressourcen in Anspruch.

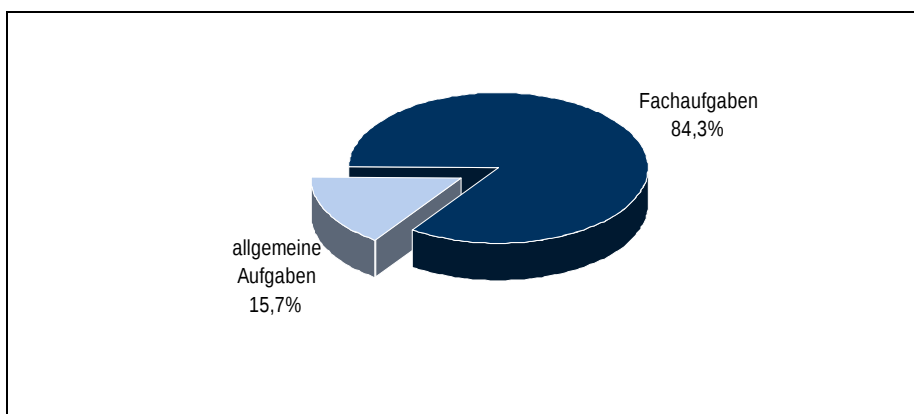


Abbildung 2: Fachaufgaben und allgemeine Aufgaben

Die Kategorisierung der Aufgaben der Stadtverwaltung hat zu dem im Folgenden dargestellten Ergebnis geführt:

	Aufgabengrundlage				gesamt
	pflichtig		betriebs- notwendig	freiwillig	
	nicht beeinflussbar	beeinflussbar			
VZE	291,73	557,17	514,07	157,58	1520,55
in %	19,2%	36,6%	33,8%	10,4%	100,0%

Abbildung 3: Grundlage der Aufgabenwahrnehmung

- » Auf Pflichtaufgaben entfallen insgesamt ca. 56% der eingesetzten Personalkapazitäten, wovon nur rund 20% nicht beeinflussbar sind.
- » Knapp 34% des Personaleinsatzes entfällt auf betriebsnotwendige Aufgaben (inkl. allgemeine Aufgaben), d. h. ein Drittel der Personalkapazitäten wird für eine funktionierende Verwaltung benötigt.

- » Gut 10% der eingesetzten Personalkapazitäten entfallen auf freiwillige Aufgaben, dies entspricht 157,50 VZE. Ein vollständiger Abbau aller freiwilligen Aufgaben würde nicht ausreichen, um den Personalbestand auf 1.280 VZE zu senken.

71% der Aufgaben der Stadtverwaltung werden dv-seitig unterstützt – jedoch nur 30% umfänglich, dem entsprechend 41% teilweise. Weitere 17% der Aufgaben werden nicht dv-seitig unterstützt. Dieser Anteil liegt in einzelnen Ämtern bei bis zu 45 %. Hieraus kann aber nicht automatisch auf eine effiziente Nutzung der Datenverarbeitung geschlossen werden.

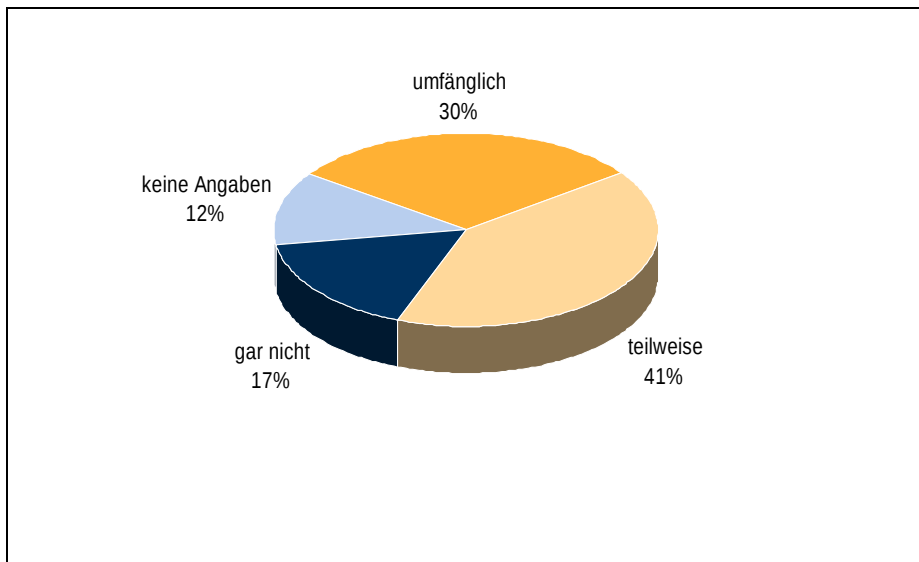


Abbildung 4: Grad der DV-Unterstützung

Die vertiefte Analyse der Aufgaben hat nachstehende (Schwach-) Punkte aufgezeigt:

- » Die Verwaltung der Stadt Cottbus weist bei vielen Aufgaben Optimierungspotenziale aus, in wenigen Bereichen ist die Personalausstattung hingegen zu gering.
- » Für den vergleichsweise hohen Personalbesatz sind vor allem: (1) die Bearbeitungsstandards, insbesondere die Kontroll- und Prüfstandards, (2) die umfangreiche Personalausstattung bei freiwilligen Aufgaben, (3) Doppel- und Mehrfacharbeiten, (4) fehlende Unterstützung durch eine geeignete Software sowie (5) der hohe Anteil an betriebsnotwendigen Aufgaben verantwortlich.
- » Bei einem Teil der Aufgaben wäre es auch möglich, diese auf spezialisierte Dienstleister zu übertragen. Optimierungsmöglichkeiten ergäben sich auch durch eine Zusammenarbeit mit anderen Körperschaften.

- » Z. T. hat die Stadt Cottbus Aufgaben in Eigenbetriebe und Eigengesellschaften verlagert. Hier ist die Aufgabenabgrenzung teilweise nicht eindeutig.
- » Die Aufbauorganisation der Ämter ist z. T. unsystematisch, größere Ämter sind z. T. sehr hierarchisch aufgebaut, was sich in geringen Führungsspannen und einem hohen Anteil an Führungsaufgaben äußert. Insgesamt ist die Aufbauorganisation den Gegebenheiten geschuldet und wird durch Inkonsistenzen beeinträchtigt.

3 Soll-Personalbedarf

Auf der Grundlage der Ist-Analyse und der konzeptionellen Vorschläge wird ein Optimierungspotenzial von 285 VZE vorgeschlagen, davon entfallen 235 VZE auf Fachaufgaben und 50 VZE auf allgemeine Aufgaben. Zudem besteht die Möglichkeit, Aufgaben in einem Umfang von fast 150 VZE auszugliedern (was allerdings nicht zwingend auch zu Einsparungen führt).

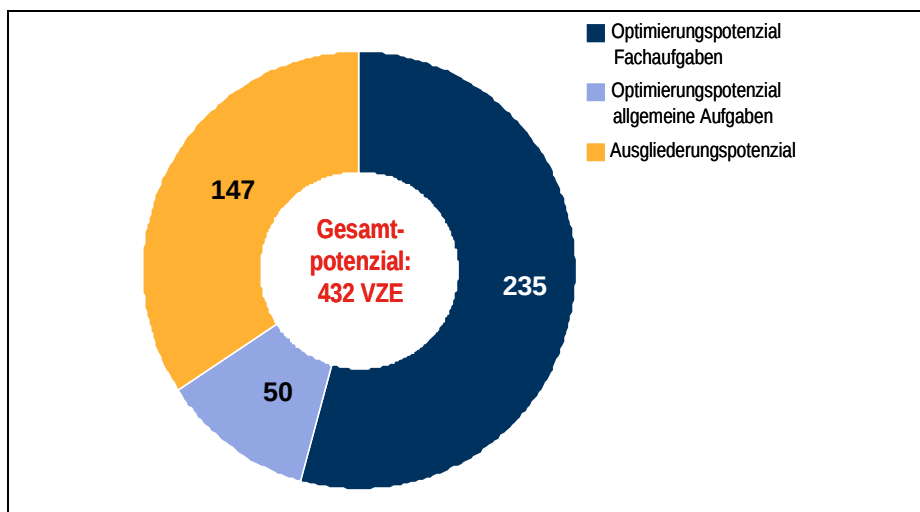


Abbildung 5: Optimierung- und Ausgliederungspotenzial

Auf den Personalbestand der Stadtverwaltung Cottbus hat dies folgende Auswirkungen:

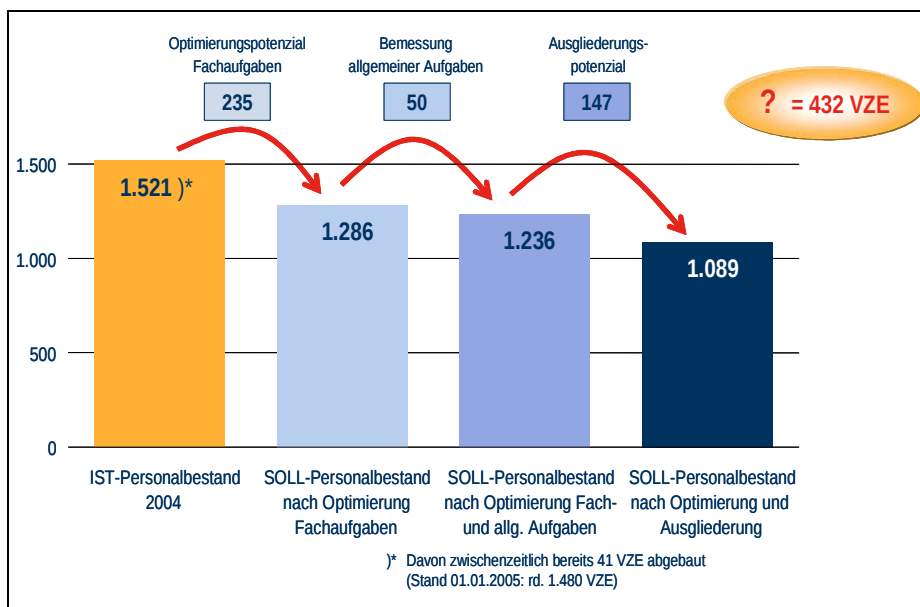


Abbildung 6: Optimierungs- und Ausgliederungspotenzial und Auswirkungen auf den Personalbestand

Das Optimierungspotenzial von 285 VZE verteilt sich nahezu gleichmäßig auf die Dezernate:

- » Im Dezernat I ist eine Optimierung des Personalbestandes um 21,7 VZE möglich, dies sind 8 % des Optimierungspotenzials (Anteil Ist-Personalbestand: 11 %).
- » Im Dezernat II kann der Personalbestand um 93,9 VZE gemindert werden, dies entspricht einem Anteil von 32 % am gesamten Optimierungspotenzial (Anteil Ist-Personalbestand: 30 %).
- » Die Personalkapazitäten des Dezernates III können um 90,4 VZE reduziert werden, dies sind ebenfalls 32 % des gesamten Optimierungspotenzials (Anteil Ist-Personalbestand: 33 %).
- » Der Personalbestand im Dezernat IV kann um 78,9 VZE reduziert werden, dies entspricht 28 % des gesamten Optimierungspotenzials (Anteil Ist-Personalbestand: 26%).

Damit wird deutlich, dass kein Dezernat überproportional zur Optimierung des Personalbestandes herangezogen wurde. Die Detailergebnisse zu den Dezernaten bzw. Ämtern können den Einzelberichten entnommen werden.

Die Hälfte der Optimierungsvorschläge kann kurzfristig umgesetzt werden, nur bei einer Minderzahl ist dies erst langfristig möglich (aufgrund der Personalstruktur werden die Einsparungen aber voraussichtlich erst später zum Tragen kommen):

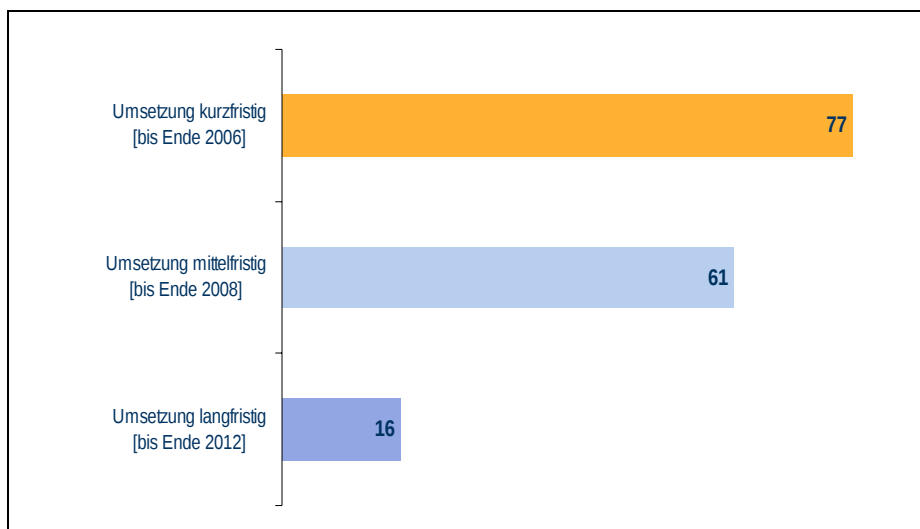


Abbildung 7: Fristigkeit der Umsetzungsvorschläge

4 Soll-Aufbauorganisation

Für die zukünftige Aufbauorganisation der Stadtverwaltung Cottbus wird die folgende Gliederung vorgeschlagen (hell markiert: zusammengelegte Ämter bzw. neue Stabsstelle zentrales Controlling):

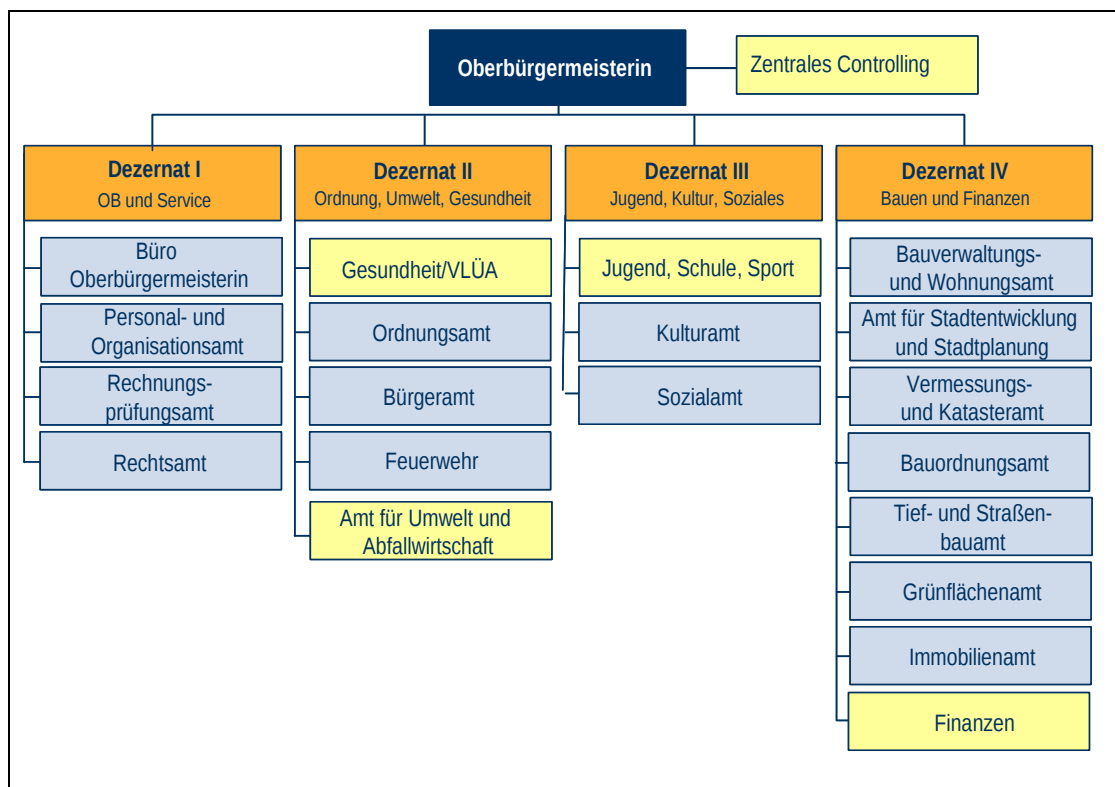


Abbildung 8: Soll-Aufbauorganisation

Ein auch bei dieser organisatorischen Variante nicht gelöstes Problem ist die Zuordnung des Bereiches „Finanzen“ (neu gebildet aus Kämmerei, Kasse und Steueramt, Beteiligungssteuerung). Gleichwohl sollte aufgrund der Haushaltslage diesem Bereich eine hohe Aufmerksamkeit und damit einhergehend eine hohe Kompetenz zugewiesen werden. Hier bieten sich zwei Möglichkeiten an:

- » Die Berufung eines Bürgermeisters entsprechend des § 69 Abs. 3 der Gemeindeordnung: dieser Bürgermeister könnte dann den oben angesprochenen Bereich „Finanzen“ übernehmen, ggf. wäre aber eine umfassendere Veränderung der Aufbauorganisation erforderlich.

- » Die Berufung eines Kämmerers, der nach § 94 GO Brandenburg ein Beamter oder Angestellter der Verwaltung sein kann: hierdurch könnte dann auch die Aufgaben- und Verantwortungsteilung zwischen Kämmerer (Haushaltsaufstellung) und Oberbürgermeisterin (Haushaltseinbringung) besser realisiert werden.

Die Verwaltung der Stadt Cottbus sollte darüber hinaus ämterweit einheitlich strukturiert werden; vorgeschlagen wird eine Gliederung in:

- » Dezernate
- » Ämter und
- » Sachgebiete

Eine weitere hierarchische Ebene unterhalb der Sachgebiete wird nicht für erforderlich gehalten. Ein wesentlicher Vorteil dieses Vorschlags ist, - neben der Reduzierung der Personalkapazitäten für Führungs- und Leitungsaufgaben - dass hierdurch mehr Kompetenzen und Verantwortung auf die Sachbearbeitung verlagert werden.

Die Dezernatsbereiche sollten zukünftig einheitlich besetzt werden: mit dem Dezernenten selbst, einer Sekretariatsunterstützung im Umfang von 1,00 VZE sowie einer Referententätigkeit in einem Umfang von 1,00 VZE.

5 Stellenbewertung

Für 20 Stellen wurde auf der Grundlage der neuen Aufgaben(zuordnung) und der qualitativen Anforderungsmerkmalen eine entsprechende Bewertung durchgeführt. Hierzu waren vier Schritte erforderlich:

- » Auf der Grundlage der Ist-Analyse wurde die Verteilung der persönlichen Aufgaben- und Zeitanteile der 20 zu bewertenden Stellen erhoben.
- » Diese Angaben wurden anschließend mit den Stelleninhabern plausibilisiert und ggf. angepasst.
- » Diese Ergebnisse waren Grundlage für die Entwicklung von Arbeitsvorgängen. Sie wurden aus dem Aufgabenkreis des Stelleninhabers abgeleitet.
- » Die einzelnen Arbeitsvorgänge wurden dann anhand der Anforderungen des BAT-O beurteilt. Es wurde ein summarisches Verfahren zur Bewertung eingesetzt.

Die Bewertung der 20 Stellen hat zu den folgenden Ergebnissen geführt:

- » Bei 5 Stellen ist eine Höhergruppierung vorgesehen (insbesondere dort, wo die neue Aufgabenzuordnung zu qualitativ erhöhten Anforderungen führt).
- » Bei 5 Stellen ist eine Abgruppierung vorgesehen (insbesondere dort, wo in Folge der Soll-Konzeption Aufgabenschwerpunkte verlagert wurden).
- » Bei 10 Stellen wurde die aktuelle Bewertung bestätigt.

6 Ausblick

Um insbesondere die vorgeschlagene Personaloptimierung zu realisieren bzw. den möglichen Soll-Personalbestand zu erreichen, sind flankierend die folgenden Maßnahmen und Ansatzpunkte erforderlich:

Personalentwicklungskonzept: Die Umsetzung der Optimierungsvorschläge setzt voraus, dass die Stadt Cottbus über die erforderlichen Daten und Informationen insbesondere zum quantitativen Personalbestand, aber auch zum qualitativen Personalbestand verfügt. Aussagegemäß ist dies aktuell nicht der Fall, müsste aber kurzfristig (bis ca. Anfang 2006) realisiert werden, um hier die erforderlichen Personal- und organisatorischen Entscheidungen treffen zu können.

Projektmanagement: Es wird beraterseitig als erforderlich angesehen, für die Umsetzung der Projektergebnisse eine kompetente und durchsetzungsfähige Projektleitung einzusetzen, um eine schnelle und effektive Umsetzung sicherzustellen. Hierfür sollten die notwendigen Kapazitäten bereitgestellt werden. Darüber hinaus halten wir es für sinnvoll, die Arbeitsgruppe zur Strukturuntersuchung auch während der Umsetzungsphase bestehen zu lassen, um hierdurch auch den Nachdruck aus dem politischen Raum sicherzustellen.

Darüber hinaus sollte sich die Stadtverwaltung Cottbus vorbehalten, auch weitere rechtliche Maßnahmen auszuschöpfen, um – ggf. auch übergangsweise – die Personalkosten zu senken. Dies sind insbesondere:

- » Abfindungen (oder vergleichbare Regelungen)
- » Haustarifvertrag
- » betriebsbedingte Kündigungen

Perspektivisch wird es erforderlich sein, zu einem geeigneten Zeitpunkt einen Einstellungskorridor aufzumachen, um entsprechende Nachwuchskräfte einstellen zu können.