
Gutachten – **Managementfassung** –

(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 |
| 2 Übergreifende Aspekte der Organisation der Stadtverwaltung | 2 |
| 2.1 Analyse des Aufgabenbestandes..... | 2 |
| 2.2 Aufbau- und Führungsorganisation..... | 3 |
| 2.3 Analyse der Personalstruktur und des Personalmanagements | 4 |
| 2.4 Analyse des Managementsystems | 5 |
| 2.5 Analyse der räumlichen Unterbringung und Arbeitsplatzbedingungen | 7 |
| 2.6 Analyse der Dienstleistungs-/Serviceorientierung | 7 |
| 2.7 Analyse der Informationstechnik..... | 8 |
| 3 Analyse der Fachbereiche | 9 |
| 3.1 Fachbereich 100 Büroleitender Beamter..... | 9 |
| 3.2 Fachbereich 200 Interne Dienste | 9 |
| 3.3 Fachbereich 300 Finanzen und Controlling..... | 11 |
| 3.4 Fachbereich 400 Ordnung und Soziales | 12 |
| 3.5 Fachbereich 600 Bauverwaltung..... | 15 |
| 4 Gesamtübersicht der Untersuchungsergebnisse | 17 |
| 4.1 Gesamtergebnis der Aufgaben- und Organisationsanalyse | 17 |
| 4.2 Gesamtergebnis der Stellenbemessung | 17 |
| 5 Hinweise zur Realisierung des Gutachtens..... | 19 |
| Anlage 1 Gesamtübersicht der Optimierungsvorschläge | 20 |
| Anlage 2 Übersicht freiwillige Leistungen einschl. des Personaleinsatzes | 28 |

1 Ausgangssituation und Auftragsdurchführung

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.

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 im Zeitraum Oktober 2014 bis März 2015 in enger Kooperation mit der Auftraggeberin durchgeführte Organisationsuntersuchung umfasste die Kernverwaltung mit ihren fünf Fachbereichen. Nachgeordnete Einrichtungen und Dienste wie der Bauhof und das Jugendzentrum waren explizit **nicht** Gegenstand des Untersuchungsauftrages.

Die Stadt Kappeln steht - 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 Mitarbeitern.**

Das *OMP*-Gutachten skizziert hierfür die entsprechenden organisatorischen und personellen Grundlagen und Bedingungen und beschreibt den Handlungsbedarf.

OMP Organisations- und Managementberatung GmbH

Berlin, den 22. April 2015

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

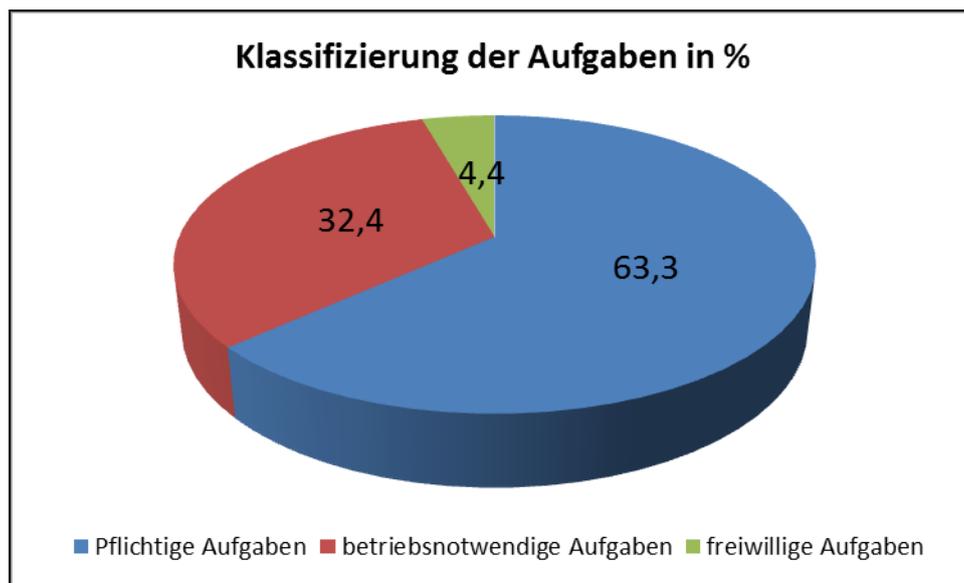
Geschäftsführender Gesellschafter

2 Übergreifende Aspekte der Organisation der Stadtverwaltung

2.1 Analyse des Aufgabenbestandes

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. Im Verlauf der Organisationsuntersuchung wurden sodann alle Aufgaben unter Berücksichtigung der rechtlichen Grundlagen des Verwaltungshandelns, der Zweckmäßigkeit und der Wirtschaftlichkeit einer detaillierten Zweck- und Vollzugskritik unterzogen.

In der Gesamtbetrachtung der Aufgaben ergibt sich bezogen auf den Ist-Personaleinsatz folgendes Bild:



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 (z. B. Verzicht auf das Angebot der Rentenberatung in städtischer Regie).

Da der Aufgabenstand einer Kommunalverwaltung nicht statisch ist, sondern ständig Wandlungen unterlegen ist (z. B. durch rechtliche Änderungen), ist auch künftig eine kontinuierliche Fortschreibung der Aufgabenbestandsanalyse durch die Führungskräfte notwendig.

2.3 Analyse der Personalstruktur und des Personalmanagements

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.

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 Bewerbererkrutierung 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.

In diesem Kontext sind folgende Optimierungsempfehlungen zu sehen:

- Aktive, vorausschauende Personalpolitik (z. B. unter Berücksichtigung der Altersstruktur) betreiben!
- Integriertes Personalentwicklungskonzept für die gesamte Stadtverwaltung erstellen!
- Jährlich strukturierte Mitarbeitergespräche zur Potenzialanalyse und Ermittlung des individuellen Fortbildungsbedarfes führen!
- Mitarbeiterqualifizierung (Fortbildung) gezielt betreiben!
- Fehlzeiten- und Gesundheitsmanagement weiter fördern!
- Kennzahlen-basiertes Berichtswesen etablieren!
- „Arbeitsklima“ innerhalb der gesamten Stadtverwaltung gezielt und nachhaltig fördern!
- Schriftliche Mitarbeiterbefragungen in regelmäßigen Abständen durchführen!

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

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.

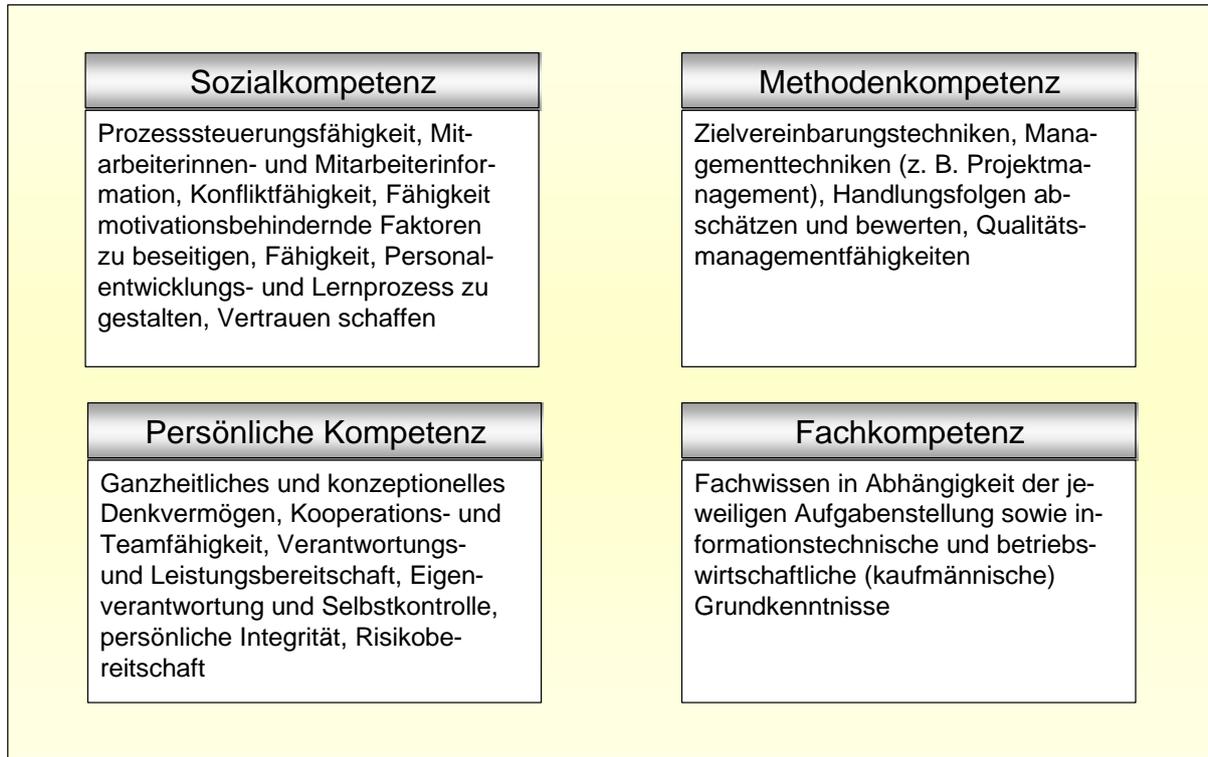
Die Analyse hat ergeben, dass diesbezüglich die Stadtverwaltung Kappeln wie viele andere Kommunalverwaltungen noch signifikante Optimierungspotenziale hat, die im Zuge der Umsetzung möglichst zeitnah und konsequent genutzt werden sollten. Den Schlüssel für den Erfolg bildet die Steuerung und Führung der Verwaltungsgeschäfte durch die Gremien und die Verwaltungsspitze.

Eine große Bedeutung kommen dabei einer Strategische Zielplanung für eine integrierte Stadtentwicklung und einem aussagekräftigen Berichtswesen und Controlling bei. Diesbezüglich besteht erheblicher Handlungsbedarf.

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. Auch hier besteht signifikanter Optimierungsbedarf.

Die Aufgabenvielfalt einer Kommunalverwaltung stellt an die Führungskräfte (Bürgermeister und Fachbereichsleitungen), die 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. Bedarfsweise ist auch ein individuelles Personalcoaching in Betracht zu ziehen.

Das folgende Schaubild zeigt die Managementkompetenzfelder auf, in denen die Führungskräfte gezielt und nachhaltig zu schulen sind.



Weitere Ansatzpunkte für eine höhere Wirksamkeit des städtischen Managementsystems sind:

- Gedanken-, Meinungs- und Erfahrungsaustausch zwischen Mandatsträgern und Verwaltungsführung intensivieren!
- Schriftliche Befragung der Gremienmitglieder in regelmäßigen Abständen durchführen!
- Leitbild und Arbeitsprogramm für die Modernisierung der Stadtverwaltung als modernes Dienstleistungsunternehmen formulieren!
- Informationsfluss und Kommunikationsstrukturen innerhalb der Verwaltung optimieren und verstetigen!
- Zusammenarbeit und Teamgeist in der Führung gezielt und nachhaltig fördern!
- Projektmanagement betreiben!
- Kooperativen Führungsstil durch Führungsrichtlinien und Führungskräfte-treining absichern!

2.5 Analyse der räumlichen Unterbringung und Arbeitsplatzbedingungen

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. betrifft Mobiliar, Beleuchtung und Raumklima). Vor diesem Hintergrund werden folgende Optimierungsvorschläge unterbreitet:

- Räumliche Unterbringung und Arbeitsplatzbedingungen der Stadtverwaltung sukzessive verbessern!
- 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

In diesem Kontext ist auch zu bedenken, dass mitarbeiterfreundlich gestaltete Arbeitsplatzbedingungen sich auch auf die Attraktivität der Stadt als Arbeitgeber positiv auswirken, was nicht zuletzt die Gewinnung qualifizierter Mitarbeiter fördern kann (d.h. insbesondere auch von Nachwuchskräften).

2.6 Analyse der Dienstleistungs-/Serviceorientierung

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.

Mit Blick auf die vielfältigen Facetten der Dienstleistungs-/Serviceorientierung kommen folgende Maßnahmen in Betracht, und zwar insbesondere für die Arbeitsgebiete mit signifikantem Publikumsverkehr und mit hoher Außenwirkung:

- Qualitätskriterien der Dienstleistungsorientierung konkret formulieren!
- Internetauftritt der Stadt im Sinne eines umfassenden Bürgerinformationsangebotes weiterentwickeln!
- Postulate und Kriterien der Dienstleistungs-/Serviceorientierung regelmäßig überprüfen (u.a. Klärung der Bedürfnisse und Erwartungen der Bürger)!
- „Klienten“- und Bürgerbefragungen durchführen!

2.7 Analyse der Informationstechnik

Eine moderne informationstechnische Ausstattung, die einen zentralen Erfolgsfaktor für eine leistungsstarke, serviceorientierte und wirtschaftliche Stadtverwaltung bildet, ist insgesamt sachgerecht.

Da sich die Informationstechnologie ständig entwickelt, ist allerdings eine frühzeitige und bedarfsgerechte Anpassung wichtig. Ein effektiver und effizienter Ressourceneinsatz erfordert daher 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 Informationstechnikkonzept. 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.

Diesbezüglich wird es insbesondere darum gehen, den e-government-Ansatz und die elektronische Vorgangsbearbeitung gezielt auszubauen. Aufmerksamkeit gebührt in diesem Zusammenhang u. a. dem digitalen Dokumentenmanagement, dem Internetauftritt, dem Formular- und Vorlagenservice und E-payment.

3 Analyse der Fachbereiche

3.1 Fachbereich 100 Büroleitender Beamter

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 Verwaltungs- und Ablauforganisation. In der Regel ist damit die unmittelbare Zuständigkeit zumindest für die zentralen Querschnittsaufgabenbereiche Organisation einschl. Informationstechnik, Personal und zentrale Dienste verbunden. Die grundsätzlich empfohlene Straffung der Aufbau- und Führungsorganisation der Stadtverwaltung bedeutet im Ergebnis auch einen Neuzuschnitt des Fachbereiches. Zu den zentralen Aufgaben gehören dann auf jeden Fall die Organisationsentwicklung einschl. der Informationstechnik (u. a. E-Government) und die Personalentwicklung.

Weitere Optimierungsempfehlungen für den Fachbereich sind:

- Umfang und Standards der Aufgaben „Alters- und Ehejubiläen“ sowie „Organisation und Abwicklung repräsentativer Veranstaltungen“ definieren!
- Aufgaben- und Tätigkeitsprofil für das „Sekretariat“ im Rahmen einer Stellen- bzw. Leistungsbeschreibung konkretisieren!
- Kompetenzen auch im Sekretariatsbereich gezielt fördern!

3.2 Fachbereich 200 Interne Dienste

Grundsätzlich sollte der Fachbereich auch die organisatorische Grundlagenarbeit betreiben, die allerdings in der Stadtverwaltung Kappeln wie auch in etlichen anderen Kommunalverwaltungen bislang zu kurz kommt. 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 künftigen Gestaltung der Organisationsarbeit einschl. der IT in der Stadtverwaltung werden folgende Optimierungsvorschläge unterbreitet:

- Organisationsarbeit künftig deutlich aktiver betreiben!
- Wirtschaftlichkeit des Fahrzeug- und Geräteparks beachten!

- Informationstechnische Entwicklung gezielt betreiben!

Ein weiteres wichtiges Aufgabenfeld ist das Personalwesen. Hier beschränkt sich der Fachbereich weitgehend auf die „klassischen“ Aufgaben der Personalverwaltung. Wie im Kapitel „Personalstruktur und Personalmanagement“ (Ziff. 2.3) dargelegt, sollte die Stadtverwaltung das Personalmanagement künftig stärker betreiben. Die hierzu notwendigen Daten muss der Bereich Personalwesen liefern, die konzeptionellen und inhaltlichen Inputs müssen von der Fachbereichsleitung kommen.

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.

Weitere Optimierungsempfehlungen für den Fachbereich sind:

- Personalauswahlverfahren optimieren!
- Aufgabe Kita-Angelegenheiten zum Fachbereich 400 Ordnung und Soziales verlagern!
- Aufgabe Jugendangelegenheiten zum Fachbereich 400 Ordnung und Soziales verlagern!

Darüber hinaus ist der Fachbereich 200 für weitere Aufgabenfelder (u. a. Schulverwaltung) zuständig. Hierzu werden folgende Optimierungsvorschläge unterbreitet:

- Kommunale Bildungslandschaft aktiv entwickeln!
- Bearbeitungsverfahren Schülerbeförderung optimieren!
- Aufgabenfeld Sport ggf. weiterentwickeln!
- Organisation und personelle Ausstattung der Aufgabenwahrnehmung im Bereich Wirtschaftsförderung - Tourismus prüfen!
- Zuständigkeit für die Strandbewirtschaftung an Fachbereich 600 übertragen!
- Aufgabe „Schiedsmann- und Schöffengelegenheiten“ in den FB 400 Soziales und Ordnung verlagern!
- Interkommunale Zusammenarbeit im Bereich Überwachung des Datenschutzes prüfen!

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.

3.3 Fachbereich 300 Finanzen und Controlling

Die Entwicklung im Fachbereich ist in den vergangenen Jahren zwangsläufig sehr stark durch die 2010 erfolgte **Umstellung vom kameralen Rechnungswesen auf die Doppik** geprägt worden. Ein derart einschneidender Veränderungsprozess 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.

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 versehen werden, um dem Leser die Interpretation der abgebildeten Daten zu erleichtern.

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 ehrenamtliche 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.

Der Fachbereich ist auch für das Controlling in der Stadtverwaltung zuständig. OMP vertritt grundsätzlich 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 er-

möglichen 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 detailliertes 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.

Weitere Empfehlungen zur Optimierung des Fachbereichs sind:

- Aufstellung des „Konzernabschlusses“ planen!
- Einführung der Kosten- und Leistungsrechnung als Projekt konzipieren und durchführen!
- Kennzahlen-gestütztes Berichtswesen für das Forderungsmanagement etablieren!

Eine Reduzierung des Bearbeitungsaufwandes ist möglich, wenn alle eingehenden Rechnungen gleich eingescannt, elektronisch weiter bearbeitet würden und auch die Unterschriften- und Freigabeerfordernisse elektronisch erledigt würde.

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“.

3.4 Fachbereich 400 Ordnung und Soziales

Bei den Aufgaben des Fachbereiches handelt es sich im Wesentlichen um pflichtige Aufgaben. Sie umfassen ein breites Spektrum, das von verschiedenen Angelegenheiten der öffentlichen Ordnung und Sicherheit bis hin zu sozialen Angelegenheiten reicht.

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). Weiter steigende Fallzahlen würden zwangsläufig eine Verstärkung des Personaleinsatzes erfordern.

Das Standesamt gehört mit zu den „Visitenkarten“ einer Stadtverwaltung. 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

gen profitieren kann. Vor diesem Hintergrund kann ähnlich wie in anderen Städten eine Ausweitung des Angebotes in Betracht gezogen werden (z. B. maritime Trauungen auf einem Schiff auf der Schlei).

Zum disponiblen Leistungsangebot zählt die „Hilfestellung bei Rentenanträgen“. 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. 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.

Ein weiteres Thema ist wie in vielen Kommunen die Außenpräsenz in Ordnungsangelegenheiten. 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. Grundsätzlich kann die Einrichtung eines kommunalen Ordnungsdienstes auch für die Stadt Kappeln in Betracht kommen. Hierzu bedürfte es einer kommunalpolitischen Grundsatzentscheidung auf der Basis einer fundierten Bedarfs- und Kosten-Nutzen-Analyse. 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.

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. Sinnvoll wäre diesbezüglich ein integriertes Stadtentwicklungskonzept, das auch die verschiedenen sozialen Lebenslagen und Handlungsfelder angemessen berücksichtigt.

Im Aufgabengebiet Straßenverkehrsangelegenheiten geht es zum einen um den Vollzug bestimmter straßenverkehrsrechtlicher Regelungen, zum anderen um die Überwachung des ruhenden Verkehrs. 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. Es ist letztlich eine kommunalpolitische Entscheidung, wo und in welcher Intensität der ruhende Verkehr überwacht wird. Neben dem Aspekt „öffentliche Sicherheit und Ordnung“ 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.

Weitere Optimierungsmöglichkeiten für den Fachbereich sind:

- Fundsachenverwaltung vereinfachen!
- Bewirtschaftung der stadteigenen Häuser und Wohnungen im Fachbereich 600 zentralisieren!
- Zuständigkeit für die Genehmigung von Tierhaltungsanlagen an den Fachbereich 600 verlagern!
- Zuständigkeiten der Auflagenüberwachung bei Veranstaltungen mit dem Kreis Schleswig-Flensburg klären!
- Zuständigkeit für die Bewirtschaftung der Badestrände an den Fachbereich 600 verlagern!

- Datenübertragung im Bereich Verkehrsüberwachung (Ordnungswidrigkeitsverfahren) beschleunigen!

Die Stellenbemessung ergibt für den FB 400 einen Bedarf von gerundet 8,60 VZÄ. Unter Umständen können sich künftig durch Aufgabenentwicklungen (z. B. Asylbewerberangelegenheiten) und neue Schwerpunktsetzungen (z. B. soziale Infrastruktur) Änderungen im Bedarf ergeben.

3.5 Fachbereich 600 Bauverwaltung

Bei den Aufgaben des FB 600 handelt es sich im Wesentlichen um pflichtige und betriebsnotwendige Aufgaben. Die Aufgaben und der Arbeitsanfall einer kommunalen Bauverwaltung werden vor allem durch die Anzahl und Art der zu betreuenden 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 Konversionsprojekte „Ostseeport Olpenitz“ und „Schleiterrassen“), die einen besonderen Aufwand verursachen.

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.

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.

Eine neben der Planung, Bereitstellung und Unterhaltung von Gebäuden und Anlagen wichtige Funktion eines integrierten Immobilienmanagements ist ein wirksames Energiemanagement. Dieses befindet sich in der Stadtverwaltung noch im Aufbau. Mit der Etablierung eines zentralen Immobilienmanagements sollte das Energiemanagement der Stadt auf den gesamten Immobilienbestand ausgeweitet werden.

Weitere Optimierungsempfehlungen für den Fachbereich sind:

- Bebauungspläne und sonstige öffentlichkeitsrelevante Materialien ins Internet stellen!

- Bauunterhaltsplanung für städtische Gebäude, Anlagen und Liegenschaften aufstellen und jährlich fortschreiben!
- Zentrale Datenbasis für das Gebäudemanagement aufbauen!
- Insourcing der Fremdverwaltung von Mietwohnungen prüfen!
- Spielplatzpatenschaften anstreben!
- Überwachung von Indirekteinleitern an einen geeigneten Dritten übertragen!

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.

4 Gesamtübersicht der Untersuchungsergebnisse

4.1 Gesamtergebnis der Aufgaben- und Organisationsanalyse

Die Organisationsuntersuchung hat eine Reihe von Optimierungsmöglichkeiten für alle Handlungsfelder und Bereiche der Stadtverwaltung aufgezeigt. Die wichtigsten sind in Form von umsetzungsbezogenen Maßnahmenblättern im Gutachten dokumentiert. Insgesamt hat OMP 72 Maßnahmenblätter erstellt, die in einer tabellarischen Übersicht als Anlage 1 dieser Zusammenfassung beigefügt sind.

Die konsequente Umsetzung dieser Maßnahmen wird nachhaltig zu einer noch effizienteren und effektiveren Gestaltung der Verwaltungsstrukturen und Geschäftsprozesse der Stadtverwaltung bewirken, um die Leistungsfähigkeit der 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. Sie fördern die Stadtverwaltung als Dienstleister mit schlanken Organisationsstrukturen und Geschäftsprozessen, einem zielgerichteten Management und kompetenten, motivierten Mitarbeiter/innen.

4.2 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. Hierfür bietet das im Rahmen der Organisationsuntersuchung erarbeitete Stellenbemessungsverfahren ein gutes **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.

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.

5 Hinweise zur Realisierung des Gutachtens

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:

- Realisierungsplanung
- Realisierung
- Konsolidierung der eingeführten Änderungen
- Realisierungskontrolle und Abweichungsanalyse

Der Realisierungsprozess muss zeitnah nach Abschluss der Organisationsuntersuchung einsetzen und sollte durch die Projektlenkungsgruppe 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).

Die Gremien Stadtvertretung und Hauptausschuss sind bedarfsorientiert über den Stand der Reorganisation bzw. den Fortschritt der Realisierung der Optimierungsvorschläge zu informieren.

Anlage 1 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 |
| 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 |

| Vor- schlag Nr. | Optimierungsvorschlag | Realisie- rungszeit- raum |
|---|---|---------------------------------|
| 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 |
| 20 | Kooperativen Führungsstil durch Führungsrichtlinien und Führungskräf-tetraining absichern! | mittelfristig |
| 21 | Projektmanagement betreiben! | bei Bedarf |
| 2.5 Analyse der räumlichen Unterbringung und der Arbeitsplatzbedingungen | | |

| Vor- schlag Nr. | Optimierungsvorschlag | Realisie- rungszeit- raum |
|--|---|---------------------------------|
| 22 | Räumliche Unterbringung und Arbeitsplatzbedingungen der Stadtverwaltung sukzessive verbessern! | mittelfristig |
| 2.6 Analyse der Dienstleistungs-/Serviceorientierung | | |
| 23 | Qualitätskriterien der Dienstleistungsorientierung konkret formulieren! | mittelfristig |
| 24 | Internetauftritt der Stadt im Sinne eines umfassenden Bürgerinformationsangebotes 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 ausbauen! | mittelfristig |
| 29 | Grundlagen der informationstechnischen Ausstattung und Nutzung dokumentieren! | kurzfristig |
| 3.1 Fachbereich 100 Büroleitender Beamter und Eigenbetriebe | | |
| 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 |

| Vor- schlag Nr. | Optimierungsvorschlag | Realisie- rungszeit- raum |
|--|---|---------------------------------|
| 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 |
| 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 |

| Vor- schlag Nr. | Optimierungsvorschlag | Realisie- rungszeit- raum |
|---|---|---------------------------------|
| 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 |
| 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 |

| Vor- schlag Nr. | Optimierungsvorschlag | Realisie- rungszeit- raum |
|--|--|---------------------------------|
| 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 |
| 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 |

| Vor- schlag Nr. | Optimierungsvorschlag | Realisie- rungszeit- raum |
|---|---|---------------------------------|
| 4 Zusammenfassung und Umsetzung der Optimierungsvorschläge | | |
| 71 | Stellenbemessung jährlich fortschreiben! | jährlich |
| 5 Realisierung des Gutachtens | | |
| 72 | Realisierung des Gutachtens konsequent betreiben! | mittelfristig |

Anlage 2 Übersicht freiwillige Leistungen einschl. des Personaleinsatzes

| 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, Sportlehrer 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 | |