

Dr. Malcher
Unternehmensberatung

**Ergebnisse der
"Organisationsuntersuchung
bei den Ortsverwaltungen / Stadtamt Durlach"
der Stadt Karlsruhe**

– Berichterstattung Haushaltsstrukturkommission –

Dr. Malcher Unternehmensberatung, Köln

18. Juni 2010

Agenda

- 1. Ist-Analyse der technischen Bereiche der Ortschaftsverwaltungen**
- 2. Ist-Analyse der Bürgerbüro- und Verwaltungsbereiche der Ortschaftsverwaltungen**
- 3. Prämissen für die Modellentwicklung**
- 4. Modell A "Optimierung der bestehenden Organisation"**
- 5. Modell B "Teambildung im Osten"**
- 6. Modell C "Zentralisierung"**
- 7. Modellvergleich / Empfehlungen**

Agenda

- 1. Ist-Analyse der technischen Bereiche der Ortschaftsverwaltungen**
2. Ist-Analyse der Bürgerbüro- und Verwaltungsbereiche der Ortschaftsverwaltungen
3. Prämissen für die Modellentwicklung
4. Modell A "Optimierung der bestehenden Organisation"
5. Modell B "Teambildung im Osten"
6. Modell C "Zentralisierung"
7. Modellvergleich / Empfehlungen

Ist-Analyse Technik

- 1. Kurzfristig kann die Wirtschaftlichkeit jedes Bauhofs durch eine Reduzierung der Großgeräteausrüstung und einer gemeinsamen Inventarisierung sowie der Aussonderung von ortsveränderlichen Geräten gesteigert werden. Jedoch schafft nur die langfristige Nutzung von Großgeräten durch mehrere OV bezeichnende Synergien.**
- 2. Möglichkeiten der Produktivitätssteigerung des Personals ergeben sich durch Leistungserfassungen, Reduzierung der Ausfallzeiten und durch einheitliche Arbeitszeitmodelle. Weitere Synergien würden durch einen Personalaustausch zwischen allen Ortsverwaltungen geschaffen werden. Frei gewordene Stellen müssten dadurch nicht zwangsläufig wieder besetzt werden.**
- 3. Eine deutlich intensivere zentrale Steuerung der operativen Leistungen ist erforderlich. Dies ist u. a. eine Voraussetzung für die gemeinsame Nutzung von Ressourcen, wodurch der Auslastungsgrad der Fahrzeuge und die Produktivität der Mitarbeiter gesteigert werden würde. Die Beibehaltung von "Insel-Lösungen" (jede OV ein Bauhof) ist unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten nicht zu empfehlen.**
- 4. Die Rolle und Funktion der untersuchten Bauämter hat gezeigt, dass mit Ausnahme des Stadtamts Durlach eine konsistente und stimmige Ausrichtung fehlt. Durch die Beteiligung bei fachfremden Aufgabenbereichen (Baurecht, Denkmalschutz, Naturschutz) entstehen neue Schnittstellen, die zu komplexeren und zeitaufwändigeren Verwaltungsabläufen führen. Da klassisch planerische Aufgaben von den Bauverwaltungen nicht wahrgenommen werden, kann auf die Bauverwaltungen verzichtet werden, wenn das Management der manuellen Umsetzungsarbeiten, das derzeit durch die dezentralen Bauhöfe erfolgt, anders gelöst wird (Modell B und C).**

Agenda

1. Ist-Analyse der technischen Bereiche der Ortschaftsverwaltungen
2. **Ist-Analyse der Bürgerbüro- und Verwaltungsbereiche der Ortschaftsverwaltungen**
3. Prämissen für die Modellentwicklung
4. Modell A "Optimierung der bestehenden Organisation"
5. Modell B "Teambildung im Osten"
6. Modell C "Zentralisierung"
7. Modellvergleich / Empfehlungen

Ist-Analyse Bürgerbüro- und Verwaltungsbereiche

- 1. Breite Dienstleistungspalette auf wenige bzw. einzelne Mitarbeiter verteilt führt zu Mischarbeitsplätzen**
- 2. Wenig Routine bei Nicht-Standardfällen**
- 3. Hoher Fortbildungsaufwand für wenige Fälle (z.B. Rentenberatung)**
- 4. Relativ hoher Unterstützungsaufwand durch die Mitarbeiter im jeweiligen Fachamt**
- 5. Fehlende Teamleitungen, kann auch nicht durch Ortsvorsteher kompensiert werden**
- 6. Wegen der dünnen Personaldecke stellen Krankheits- und Urlaubszeiten für die Ortsverwaltungen regelmäßig besondere Herausforderungen dar; kaum Personalaustausch zwischen den Ortsverwaltungen**
- 7. Bei einer Kapazitätsauslastung von unter 50 Prozent in vier Ortschaftsverwaltungen im Bereich Bürgerservice, zwei Auslastungen bis von gut 80 Prozent und lediglich einer angemessenen Besetzung (in der OV Neureut), kann die derzeitige Struktur nicht als positiv bewertet werden.**

Agenda

1. Ist-Analyse der technischen Bereiche der Ortschaftsverwaltungen
2. Ist-Analyse der Bürgerbüro- und Verwaltungsbereiche der Ortschaftsverwaltungen
- 3. Prämissen für die Modellentwicklung**
4. Modell A "Optimierung der bestehenden Organisation"
5. Modell B "Teambildung im Osten"
6. Modell C "Zentralisierung"
7. Modellvergleich / Empfehlungen

Prämissen für die Modellentwicklung

1. Ein Kernbestand an Tätigkeiten für die Ortsverwaltungen ist in den Eingliederungsverträgen zugesichert. Zu den Kerntätigkeiten gehört die Ortsverwaltung im engeren Sinn als Unterstützungsleistung für den Ortsvorsteher sowie Leistungen im Bereich Infrastruktur (Gebäude, Friedhöfe, Schulverwaltung etc.).
2. Die Verträge beinhalten aber auch eine Formulierung, nach der Änderungen des Zuständigkeitskatalogs auch dann vorgenommen werden können, wenn dies aus organisatorischen Gründen bzw. Gründen der Verwaltungsvereinfachung geboten ist.
3. In den Ortsverwaltungen soll weiterhin ein spezifischer, angemessener Service zur Unterstützung des Vereinslebens geleistet werden.
4. Bei der weiteren Betrachtung stehen die fünf Ortschaftsverwaltungen im Osten unter 10.000 EW im Vordergrund. Die OV Neureut nimmt aufgrund ihrer geographischen Lage und ihrer Größe eine Sonderrolle ein, das Stadtamt Durlach aufgrund seiner Größe und anderen Historie ebenfalls.
5. Bauhofleistungen gehören nicht zwingend zum Kernbestand einer OV.
6. Leistungen im Bereich Hoch- und Tiefbauamt fallen nicht zum Kernbestand einer OV.
7. Fachliche Standards der Stadt Karlsruhe müssen eingehalten werden.
8. Der Wirtschaftlichkeitsmaßstab für Verbesserungsvorschläge kann nicht alleine die stadtweite Praxis sein.
9. Die hauptamtlichen Ortsvorsteher sollten sich auch als fachliche Koordinatoren verstehen und sich entsprechend einbringen.
10. Es ist illusorisch, von einer Freiwilligkeit bei der Umsetzung von Verbesserungsvorschlägen auszugehen. Die Entscheidung muss auf politischer Ebene getroffen werden.

Agenda

1. Ist-Analyse der technischen Bereiche der Ortschaftsverwaltungen
2. Ist-Analyse der Bürgerbüro- und Verwaltungsbereiche der Ortschaftsverwaltungen
3. Prämissen für die Modellentwicklung
4. **Modell A "Optimierung der bestehenden Organisation"**
5. Modell B "Teambildung im Osten"
6. Modell C "Zentralisierung"
7. Modellvergleich / Empfehlungen

Modell A "Optimierung der bestehenden Organisation" (1)

- **Modellbeschreibung:**

Bei dem Modell A bleibt die Grundstruktur sowohl im Bereich Bürgerservice/Verwaltung als auch im technischen Bereich erhalten. Dennoch beinhaltet das Modell A maßgebliche Verbesserungen, die sich für die Stadt Karlsruhe auch monetär niederschlagen.

- **Maßnahmen:**

1. *Aufgabenkritische Reduzierung der Tätigkeiten der Bürgerbüros der OV (u.a. Wegfall KFZ-Zulassung) [0,89 VzÄ; 47.000 €]*
2. *Neue Arbeitsteilung im Bereich Friedhofsverwaltung [1,31 VzÄ; 63.000 €]*
3. *Anpassung der Öffnungszeiten an den realen Bedarf [0,45 VzÄ; 24.000 €]*
4. Vereinheitlichung des Dienstleistungsangebots
5. Vereinheitlichung des Arbeitsprozesses Mitteilungsblätter und Internet
6. Stärkung der Teamleiterrolle in den OV
7. *Konzentration der Aufgabenwahrnehmung der Bauämter [4,23 VzÄ; 224.000 €]*
8. Optimierung Fahrzeugbestand
9. *Anpassung des Personalbedarfs (Grünflächen, Straßen-/Wegebau, Winterdienst, Spezialtätigkeiten) [8,76 VzÄ; 324.000 €]*

Modell A "Optimierung der bestehenden Organisation" (2)

- **Einspareffekte**

Im Modell A ergibt sich insgesamt (Bürgerservice und Technischer Bereich) durch die vorgeschlagenen Maßnahmen ein **Einsparpotenzial in Höhe von 16,84 VzÄ bzw. 682.000 €** zzgl. eines – mangels Datenlage – nicht genau quantifizierbaren Einsparvolumens im Bereich Optimierung des Fahrzeugbestands.

- **Auswirkungen auf den Bürgerservice vor Ort**

Trotz der mit dem Modell A verbundenen Reduzierung des Leistungsspektrums und der Öffnungszeiten erreicht das Modell unter dem Aspekt "Bürgerservice" den besten Punktwert (7 Punkte). Spezielle Verwaltungsdienstleistungen wie die KFZ-Zulassung etc. werden nicht mehr in den Ortsverwaltungen angeboten.

Agenda

1. Ist-Analyse der technischen Bereiche der Ortschaftsverwaltungen
2. Ist-Analyse der Bürgerbüro- und Verwaltungsbereiche der Ortschaftsverwaltungen
3. Prämissen für die Modellentwicklung
4. Modell A "Optimierung der bestehenden Organisation"
5. **Modell B "Teambildung im Osten"**
6. Modell C "Zentralisierung"
7. Modellvergleich / Empfehlungen

Modell B "Teambildung im Osten" (1)

- **Modellbeschreibung:**

Das Modell B setzt auf dem Modell A auf. Dies bedeutet, dass die bereits im Modell A vorgestellten Maßnahmen wie etwa die Reduzierung der Tätigkeiten im Bereich Bürgerservice mit umgesetzt werden müssen. Bei einzelnen Maßnahmen gehen die Vorschläge über das Ausmaß des Modells A hinaus, in anderen Bereichen werden die Maßnahmen durch Weitergehendere ersetzt. Im Modell B werden die untersuchten Bereiche im Osten der Stadt Karlsruhe in übergreifenden Teams mit Anbindung an Durlach organisiert. Für die OV Neureut kommen bei Modell B im Vergleich zu Modell A wegen der geographischen Lage keine Änderungen hinzu.

- **Maßnahmen:**

1. *Bildung eines Teams Bürgerservice OV Ost [3,18 VzÄ; 168.000 €]*
2. *Bildung eines Standesamtsbezirks Ost [0,3 VzÄ; 20.000 €]*
3. *Neue Arbeitsteilung im Bereich Friedhofsverwaltung [1,31 VzÄ; 63.000 €]*
4. *Bildung eines Team Ost "Hochbau" [7,52 VzÄ; 398.000 €]*
5. *Bildung eines gemeinsamen "Bauhof Ost" inkl. Optimierung Neureut [10,04 VzÄ; 112.000 €]*

Modell B "Teambildung im Osten" (2)

- **Einspareffekte**

Im Modell B ergibt sich insgesamt (Bürgerservice und Technischer Bereich) durch die vorgeschlagenen Maßnahmen ein **Einsparpotenzial in Höhe von 22,55 VzÄ bzw. 762.000 €.**

- **Auswirkungen auf den Bürgerservice vor Ort**

Das Modell B versucht, den Spagat zwischen wirtschaftlicher Aufgabenerfüllung und Aufrechterhaltung eines spezifischen Service vor Ort zu bewältigen. Mit diesem Ansatz erreicht das Modell B mit 4 Punkten einen deutlich besseren Wert als das Modell C. Im Vergleich zum Modell A bzw. zum jetzigen Zustand sind spürbare Einschnitte hinsichtlich des Bürgerservice vor Ort verbunden. Alltagsrelevante Verwaltungsleistungen (Personalausweis verlängern etc.) können bei diesem Modell in den Ortsverwaltungen zu definierten Zeitfenstern erledigt werden. Auch der Service im manuellen Bereich (z.B. Winterdienst) bleibt durch eine interne Auftragsvergabe an den zentralisierten Bauhof gesichert.

Agenda

1. Ist-Analyse der technischen Bereiche der Ortschaftsverwaltungen
2. Ist-Analyse der Bürgerbüro- und Verwaltungsbereiche der Ortschaftsverwaltungen
3. Prämissen für die Modellentwicklung
4. Modell A "Optimierung der bestehenden Organisation"
5. Modell B "Teambildung im Osten"
6. **Modell C "Zentralisierung"**
7. Modellvergleich / Empfehlungen

Modell C "Zentralisierung" (1)

- **Modellbeschreibung:**

Das Modell C sieht insgesamt eine weitere Zusammenführung von Organisationseinheiten vor. Für den Bereich Bürgerservice/Verwaltung bedeutet dies die Schaffung eines Bürgerbüros Ost mit Sitz in Durlach, in dem die jetzigen Bürgerbüros der östlichen Ortschaften sowie das Bürgerbüro Ost aufgehen. Die Bürgerbüros der Ortschaften werden bei diesem Modell nicht mehr direkt bedient. Im Bereich Standesamt wird für die gesamte Stadt ein Standesamtsbezirk geschaffen, wodurch die Möglichkeit zur Trauung in den Ortschaften nicht genommen wird. Für den Technikbereich bedeutet dieses Modell im Wesentlichen ein Aufgehen der technischen Bereiche der Ortschaften in den gesamtstädtischen Fachämtern.

- **Maßnahmen:**

1. *Zusammenfassung aller Bürgerbüros im Osten Karlsruhes in einem Bürgerbüro Ost in Durlach [150.000 €]*
2. *Bildung eines einheitlichen Standesamtsbezirks Karlsruhe [0,6 VzÄ; 40.000 €]*
3. *Neue Arbeitsteilung im Bereich Friedhofsverwaltung [1,31 VzÄ; 63.000 €]*
4. *Übernahme der Bauhof- und Bauverwaltungsaufgaben durch die Fachämter [30,93 VzÄ; 1.176.000 €]*
5. *Neues Budget "Einzelaufträge für die Ortsverwaltungen" [-580.000 €]*

Modell B "Zentralisierung" (2)

- **Einspareffekte**

Im Modell C ergeben sich insgesamt (Bürgerservice und Technischer Bereich) durch die vorgeschlagenen Maßnahmen ein **Einsparpotenzial in Höhe von mindestens 32,84 VzÄ bzw. 849.000 €**.

- **Auswirkungen auf den Bürgerservice vor Ort**

Modell C entspricht mit wenigen Ausnahmen eher dem Ansatz einer administrativen Gleichbehandlung aller Karlsruher Bürger hinsichtlich des Servicegedankens. Eine Ausnahme bildet das im Modell C vorgesehene Budget für Einzelaufträge, das den Ortsverwaltungen eine privilegierte Rolle hinsichtlich manueller Unterstützungsleistungen sichert. Da dies bei den anderen Modellen auch gegeben ist, bleibt es beim Modell C bei einem vergleichsweise niedrigen Punktwert (2 Punkte) unter dem Aspekt "Bürgerservice".

Agenda

1. Ist-Analyse der technischen Bereiche der Ortschaftsverwaltungen
2. Ist-Analyse der Bürgerbüro- und Verwaltungsbereiche der Ortschaftsverwaltungen
3. Prämissen für die Modellentwicklung
4. Modell A "Optimierung der bestehenden Organisation"
5. Modell B "Teambildung im Osten"
6. Modell C "Zentralisierung"
7. **Modellvergleich / Empfehlungen**

Modellvergleich / Empfehlung

<i>Einsparvolumen</i>		<i>682.000</i>		<i>762.000</i>		<i>849.000</i>	
Kriterium	Gewichtung	Modell A		Modell B		Modell C	
Einsparpotenzial	30%	5	1,5	6	1,8	7	2,1
Realisierungsrisiken	20%	4	0,8	7	1,4	3	0,6
Bürgerservice	30%	7	2,1	4	1,2	2	0,6
Einhaltung von fachlichen Standards	10%	5	0,5	7	0,7	9	0,9
Steuerungsmöglichkeiten	10%	4	0,4	7	0,7	6	0,6
Summe gewichtete Punkte		5,3		5,8		4,8	

Trotz der hohen Gewichtung der Realisierung von Einsparpotenzialen ist das Ergebnis der Nutzwertanalyse eindeutig: Das Modell B erreicht den höchsten Punktwert und wird auch von uns als das Modell gesehen, das für die Umsetzung am besten geeignet ist. Neben den wirtschaftlichen und den weiteren behandelten Aspekten bietet das Modell B auch stadtweit die Chance, in haushaltswirtschaftlich relevanten Bereichen ein internes Wettbewerbsmodell aufzubauen und damit einen wichtigen Beitrag zur Erhöhung der finanz-wirtschaftlichen Transparenz zu leisten. Das Modell B sichert eine Modernisierung der Ortsverwaltungen hin zu einem wirtschaftlich arbeitenden Dienstleister bei gleichzeitiger Sicherstellung der Orts- und Bürgernähe.