

**Wirtschaftsprüfer
Steuerberater
Rechtsanwälte**

Rödl & Partner GbR
Spichernstraße 73
D-50672 Köln
Telefon +49 (2 21) 94 99 09-0
Telefax +49 (2 21) 94 99 09-900
E-Mail koeln@roedl.com
Internet www.roedl.de

Reorganisation der Kernverwaltung der Stadt Fürstenwalde (Spree)
Organisationshandbuch

11. Juni 2007

vertreten durch *Rödl & Partner International* in:
Belgien, Brasilien, Estland, Finnland, Frankreich, Hongkong, Indien, Indonesien,
Italien, Kroatien, Lettland, Litauen, Malaysia, Österreich, Polen, Rumänien,
Russische Föderation, Schweden, Singapur, Slowakische Republik, Slowenien,
Spanien, Südkorea, Thailand, Tschechische Republik, Türkei, Ukraine, Ungarn,
USA, Vereinigte Arabische Emirate, VR China

Köln
Martin Wambach, Dipl.-Kfm., WP, StB,
Umweltgutachter
Dr. Dirk Halm, RA
Nürnberg
Dr. Bernd Rödl, WP, StB, RA
Heinrich Hübschmann, Dipl.-Kfm., WP, StB
Monika Kastl, Dipl.-Kfm., WP, StB
Wolfgang Kraus, Dipl.-Kfm., WP, StB
Dr. Christian Rödl, LL.M., RA, StB
Dr. Nikolaus Weber, M.C.J., RA, vBP

INHALTSVERZEICHNIS

1	AUSGANGSLAGE	3
2	DARSTELLUNG MÖGLICHER ORGANISATIONSMODELLE	4
2.1	SEKTORENMODELL	4
2.2	WIRKUNGSKREIS-ORIENTIERTES MODELL	5
2.3	WIRTSCHAFTLICHKEITSMODELL	6
2.4	SPARTENMODELL	7
3	ORGANISATIONSMODELL „STADT FÜRSTENWALDE (SPREE) 2010“	8
3.1	VORGEHENSWEISE	8
3.1.1	<i>Festlegung der Grundstruktur und Bündelung der bestehenden Aufbauorganisation</i>	10
3.1.2	<i>Zuordnung der Produkte</i>	11
3.1.3	<i>Zuordnung der Leistungen</i>	11
3.2	UMSETZUNGSKRITERIEN	13
3.3	UMSETZUNGSPLANUNG	16
4	ZUSAMMENFASSUNG UND SCHLUSSBEMERKUNG	17
	ANHANG	18

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Beispiel für einen sektoralen Aufbau in der Stadt Fürstenwalde	5
Abbildung 2: Beispiel für ein Wirkungskreis-orientiertes Modell in der Stadt Fürstenwalde	6
Abbildung 3: Beispiel für ein Wirtschaftlichkeitsmodell in der Stadt Fürstenwalde	7
Abbildung 4: Beispiel für ein Spartenmodell in der Stadt Fürstenwalde	8
Abbildung 5: Ist-Aufbau der Kernverwaltung der Stadt Fürstenwalde	9
Abbildung 6: Bereinigte Ausgangssituation.....	10
Abbildung 7: Ergebnis Workshop Fachbereichsleiter und Verwaltungsvorstand.....	11
Abbildung 8: Endergebnis nach Bildung von Fachgruppen.....	12
Abbildung 9: Endergebnis für das städtische Beteiligungsportfolio.....	13
Abbildung 10: Personalbindung in VzÄ je Fachbereich und -gruppe	14

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Übersicht über die Workshopsequenzen	8
Tabelle 2: Personalbindung in der derzeitigen Aufbauorganisation in VzÄ	14
Tabelle 3: Darstellung der Austauschroutinen	15
Tabelle 4: Umsetzungsschritte.....	16

1 AUSGANGSLAGE

Rödl & Partner begleitet die Stadt Fürstenwalde bei der zukunftsfähigen nachhaltigen Ausrichtung der Verwaltung. Neben dem Produktportfolio steht die Anpassung der Aufbauorganisation der Stadt Fürstenwalde auf der Agenda.

Im Rahmen der Sitzung der Lenkungsgruppe vom 15.01.2007 wurden dabei zwei Strategieelemente formuliert, die sich inhaltlich mit dem Aufbau- und der Ablauforganisation innerhalb der Verwaltung (01/10: Reorganisation Kernverwaltung) und den Aufgabenbereichen der Beteiligungen (02/10: Reorganisation Beteiligungsportfolio) beschäftigen.

In der Sitzung wurde festgelegt, dass sich ein Beitrag zur Optimierung der Aufbauorganisation der Kernverwaltung in folgenden Feldern ergeben könnte:

- Linienverantwortung der Hauptamtlichen
- Differenzierung der Aufbauorganisation nach hoheitlichem und nicht hoheitlichem Aufgabenblock
- Verschlinkung des Fachbereichszuschnitts

Für den Beteiligungsbereich wurde festgestellt, dass die Aufgabenbereiche der Beteiligungen sich teilweise überschneiden (z.B. Vermietung/Verpachtung, Wirtschaftsförderung), so dass eine Veränderung der Aufgabenzuordnung und Neustrukturierung des Beteiligungsportfolios strategische (z.B. Marktwirkung, Markterfolg) und operative (z.B. Bestandssicherheit, Ergebnis, Steuerung) Optimierungspotenziale bieten kann. Eine unmittelbare Handlungsnotwendigkeit wurde insbesondere im Bereich des Immobilienmanagements identifiziert. Ein separates Projekt Facility Management nimmt diesen Auftrag an.

Das vorliegende Organisationshandbuch bezieht sich im Schwerpunkt auf die Reorganisation der Kernverwaltung (Strategieelement 01/10: Reorganisation Kernverwaltung).

Mit der Reorganisation der Kernverwaltung werden stadtseitig Ziele verfolgt. Der im Zuge des Projektes Ende 2006 durchgeführte aufgabenkritische Prozeß hat in Teilbereichen sowohl parallele Prozesse als auch mögliche Synergien durch eine Veränderung der Aufbau- und Ablauforganisation auf Produkt- und Leistungsebene aufgedeckt. Wesentliches Ziel der Reorganisation ist es, diese Doppelarbeiten zu minimieren und die Synergiepotenziale nutzbar zu machen. Die Verwaltungsorganisation ist als Rahmen zu verstehen, der die Produkterstellung und Aufgabenerfüllung und die dahinterliegenden Prozeßabläufe unterstützt (Vermeidung von Doppelarbeiten, Reduzierung von Abstimmungskosten).

Weiteres Ziel der Reorganisation ist es, die Verwaltung und die Verwaltungssteuerung an die sich verändernden Rahmenbedingungen anzupassen. In der Stadt Fürstenwalde werden in den nächsten Jahren Führungskräfte auf Fachbereichsebene altersbedingt aus dem Dienst ausscheiden. Prinzipiell bestehen aus Sicht der Stadt hier folgende Lösungsansätze:

1. Ersatz durch Neueinstellung von Führungspersonal
2. Ersatz durch eigenes Personal mit entsprechender Qualifikation
3. Neuausrichtung der Tätigkeitsfelder und der Aufbauorganisation

Die Stadt Fürstenwalde will die Chance nutzen, zum einen die dezentrale Ressourcenverantwortung und damit die Verantwortung der Mitarbeiterinnen und

Mitarbeiter weiter zu stärken und zum anderen die strategische Steuerung der Verwaltung weiter zu optimieren. Es handelt sich demnach um eine Mischform aus den unten näher erläuterten Lösungsansätzen.

Des Weiteren wird mit der Reorganisation das Ziel verfolgt, durch die Realisierung der oben benannten Effekte einen Beitrag zur Haushaltskonsolidierung der Stadt Fürstenwalde zu leisten.

2 DARSTELLUNG MÖGLICHER ORGANISATIONSMODELLE

Zur besseren Einordnung der möglichen Handlungsoptionen für die künftige Ausrichtung der Stadt Fürstenwalde werden zunächst in aller Kürze vier grundsätzlich mögliche idealtypische Modelle für den künftigen Verwaltungsaufbau der Stadt Fürstenwalde dargestellt. Bei diesen Modellen handelt es sich um „reine“ Organisationsmodelle, die sich bei der Zuordnung der Produkte einem denkbaren Zuordnungskriterium bedienen. Reine Organisationsmodelle liegen in der kommunalen Praxis auf Grund von Umsetzungshemmnissen so gut wie nicht vor. Wahrscheinlicher ist eher eine Kombination der genannten Kriterien und damit eine Mischform dieser Organisationsmodelle.

Die nachfolgend genannten Modelle und die dahinterliegenden Kriterien waren Diskussionsgrundlage für die Erarbeitung des in Abschnitt 4 beschriebenen Modells „Stadt Fürstenwalde (Spree) 2010“.

2.1 Sektorenmodell

Das Sektorenmodell trifft eine Unterscheidung der Produkte und Leistungen nach Wirtschaftssektoren, wie in der privaten Wirtschaft üblich. Dabei handelt es sich um:

- Querschnittsbereich
- Dienstleistungsbereich
- Produktionsbereich

Nachfolgend ist das Sektorenmodell für die Produkte der Stadt Fürstenwalde beispielhaft dargestellt:

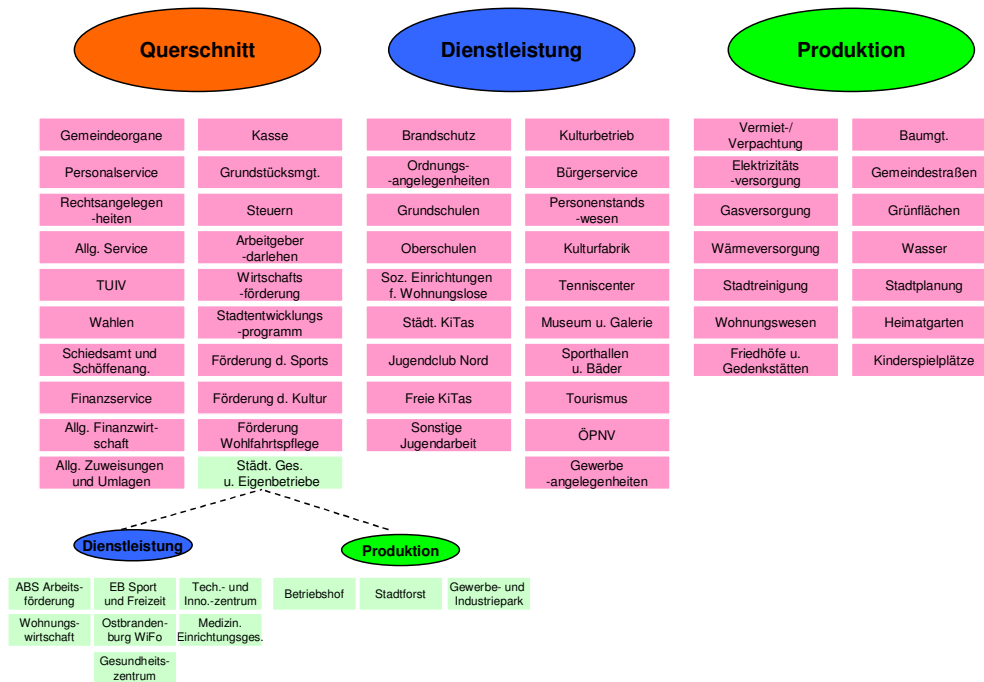


Abbildung 1: Beispiel für einen sektoralen Aufbau in der Stadt Fürstenwalde

Aus der Abbildung wird ein unauflösbares Dilemma dieses Modells sichtbar. Die Trennung zwischen Produktion und Dienstleistung ist nicht eindeutig möglich bzw. zu diskutieren. Somit wird automatisch der Querschnittsbereich zum bestimmenden Sektor innerhalb der Verwaltung und müßte weiter untergliedert werden.

2.2 Wirkungskreis-orientiertes Modell

Das Wirkungskreis-orientierte Modell nimmt eine Unterteilung hinsichtlich gesetzlicher Regelungen der Produkterstellung und -bereitstellung vor und damit nach der Beeinflußbarkeit durch die Kommune. Der Produktkatalog der Stadt Fürstenwalde läßt sich unterscheiden nach:

- überwiegend freiwilligen Aufgaben
- überwiegend übertragenen oder pflichtigen Aufgaben.

Nachfolgend ist das Wirkungskreis-orientierte Modell für die Produkte der Stadt Fürstenwalde beispielhaft dargestellt:

Eigener Wirkungskreis			Übertragener Wirkungskreis		
Gemeindeorgane	Kasse	Arbeitgeberdarlehen	Wahlen	Brandschutz	Ordnungsangelegenheiten
Personalservice	Grundstücksmgt.	Kulturbetrieb	Rechtsangelegenheiten	Baumgt.	Grundschulen
TUIV	Steuern	Bürgerservice	Personenstandswesen	Gemeindestraßen	Oberschulen
Allg. Service	Wirtschaftsförderung	Kulturfabrik	Schiedsamt und Schöffengang	Stadtplanung	Soz. Einrichtungen f. Wohnungslose
Finanzservice	Stadtentwicklungsprogramm	Tenniscenter	Gewerbeangelegenheiten	Friedhöfe u. Gedenkstätten	Städt. Kitas
Allg. Finanzwirtschaft	Förderung d. Sports	Museum u. Galerie	Stadtreinigung	ÖPNV	Jugendclub Nord
Allg. Zuweisungen und Umlagen	Förderung d. Kultur	Sporthallen u. Bäder		Grünflächen	Freie Kitas
Vermiet-/Verpachtung	Förderung Wohlfahrtspflege	Tourismus		Wasser	Sonstige Jugendarbeit
Städt. Ges. u. Eigenbetriebe	Heimatgarten	Elektrizitätsversorgung			Kinderspielplätze
Gasversorgung	Wohnungswesen	Wärmeversorgung			

Abbildung 2: Beispiel für ein Wirkungskreis-orientiertes Modell in der Stadt Fürstenwalde

Wesentlicher Nachteil dieses Modells ist seine fehlende mittel- bis langfristige Stabilität. Gesetzliche Änderungen können beispielsweise direkte Auswirkungen auf die Struktur der Verwaltung haben. Weiter ist anzuführen, dass in Zeiten einer angespannten Haushaltslage der Konsolidierungsdruck sich vorrangig auf die Produkte des eigenen Wirkungskreises konzentriert. Dies führt mittel- bis langfristig zu einer Verdichtung dieses Bereichs und damit zu einer Ungleichverteilung auf der Führungsebene. Darüber hinaus ist auch hier eine klare Trennung zwischen eigenen und fremden Wirkungskreisen nicht eindeutig möglich bzw. diskutierbar.

2.3 Wirtschaftlichkeitsmodell

Das Wirtschaftlichkeitsmodell nimmt eine Unterteilung in:

- Kostendeckende Bereiche („Profit“- Bereiche) und
- Zuschussbereiche („Non-Profit“- Bereiche).

Die Zuschussbereiche werden dabei in sogenannte Kostensparten gegliedert. Die Verantwortungs- und Entscheidungsbefugnisse werden dabei auf die einzelnen Spartenleiter übertragen. Ihnen wird dazu ein bestimmtes Budget zugeteilt. Die einzelnen Spartenleiter sind demnach für die Kosten ihres Bereiches verantwortlich. Die Synergieeffekte innerhalb der einzelnen Kostensparten führen zu einer Kostenminimierung.

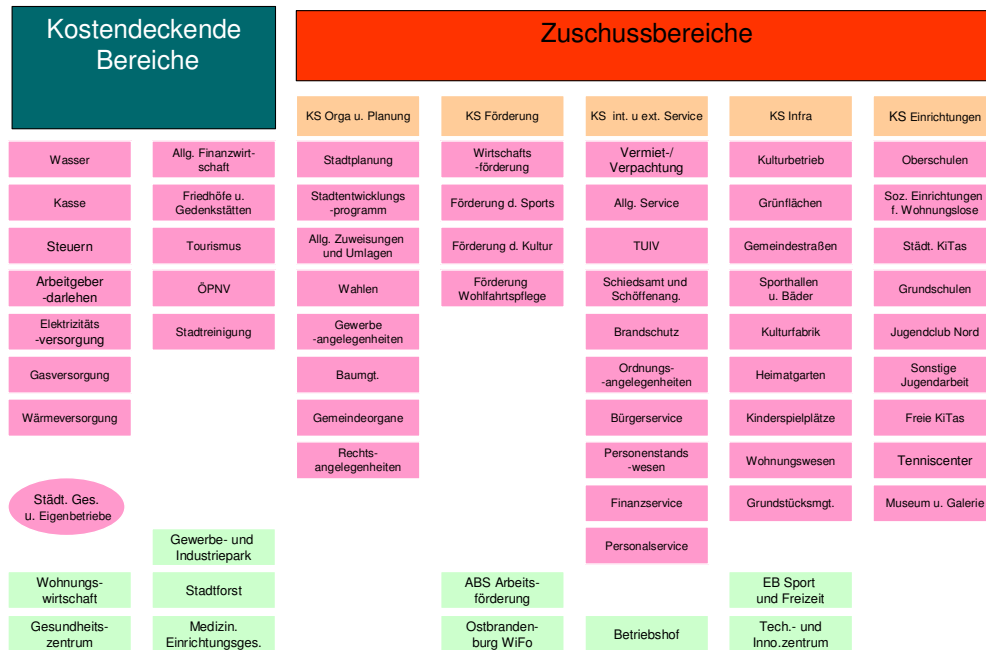


Abbildung 3: Beispiel für ein Wirtschaftlichkeitsmodell in der Stadt Fürstenwalde

Das Wirtschaftlichkeitsmodell findet in der Praxis Anwendung für die Strukturierung des Beteiligungsportfolios einer Stadt. Nach der Zuordnung wird auf diese Weise die Steuerungsintensität der Beteiligung und die damit die Berichtszyklen und Berichtweise festgelegt.

Für die Kernverwaltung ist bei Anwendung dieses Kriteriums ein Ungleichgewicht auf der Seite der Zuschussbereiche zu verzeichnen.

2.4 Spartenmodell

Das Spartenmodell orientiert sich am Neuen Steuerungsmodell der KGSt. Die kommunalen Aufgabenträger werden in drei Sparten eingeteilt. Diese untergliedern sich in:

- „Bürgerdienste“ (private Güter, die der Bürger direkt von der Gemeinde einfordert),
- „Zentrale Dienste“ (interne Güter, die die Kommune für den Eigenbedarf leistet) und
- „Allgemeine Dienste“ (öffentliche Güter, die dem Allgemeinwohl dienen).

Darüber hinaus werden sogenannte „Selbstständige Service-Einheiten“ abgekoppelt. Abgrenzung „Selbstständige Service-Einheiten“ von den drei Fachbereichen durch den Umstand, dass es sich um Tätigkeiten handelt, die ebenfalls von Privaten erledigt werden könnten, jedoch aus gegebenen Umständen (natürliches Monopol, soziale Zwecke, etc.) von der Gemeinde betrieben werden müssen.



Abbildung 4: Beispiel für ein Spartenmodell in der Stadt Fürstenwalde

Das Spartenmodell ist im Prinzip eine Weiterentwicklung des Sektorenmodells. Das wirtschaftliche Kriterium wird dabei durch den Charakter des bereitgestellten Gutes (privates Gut vs. öffentliches Gut) ersetzt.

Das Spartenmodell wurde vom Verwaltungsvorstand präferiert und diente als Ausgangsmodell für die nachfolgenden Arbeitsschritte.

3 ORGANISATIONSMODELL „STADT FÜRSTENWALDE (SPREE) 2010“

In einer Reihe moderierter Arbeitsgruppensitzungen ist es gelungen ein zukunfts-sicheres Modell für die Stadt Fürstenwalde zu entwickeln.

3.1 Vorgehensweise

Die Entwicklung des Organisationsmodells „Stadt Fürstenwalde (Spree) 2010“ erfolgte in drei Workshopsequenzen. Folgende Workshopsequenzen wurden durchgeführt:

Tabelle 1: Übersicht über die Workshopsequenzen

WS Nr.:	Inhalt:	Teilnehmer:	Abschnitt:
WS I	Festlegung Grundstruktur und Bündelung der bestehenden Aufbauorganisation	Verwaltungsvorstand	3.1.1

WS II	Zuordnung der Produkte	Fachbereichsleiter und Verwaltungsvorstand	3.1.2
WS III	Zuordnung der Leistungen	Verwaltungsvorstand	3.1.3

Bei der Erarbeitung der Ergebnisse wollte man bewußt darauf verzichten, nach dem „Top-down“-Prinzip der Verwaltung ein Organisationsmodell überzustülpen. Aus diesem Grund wurden bei der Entwicklung der Organisationsstruktur die Fachbereichsebene eingebunden.

Die Stadt Fürstenwalde hat sich im Rahmen der Einführung des doppischen Haushalts- und Rechnungswesens bereits intensiv mit der Bildung von Produkten beschäftigt. Die bestehenden Unterlagen wurden bei der Reorganisation berücksichtigt und in den Prozeß integriert. Folgende bestehende Unterlagen sind hierbei zu benennen:

- Organigramm der Stadt Fürstenwalde (Spree)
- Produktkatalog der Stadt Fürstenwalde (Spree) (Anlage 1)
- Personalbindung pro Leistung (Anlage 3)
- Ergebnisse der Aufgabenkritik (Anlage 2)

Der derzeitige Aufbau der Kernverwaltung stellt sich wie folgt dar:

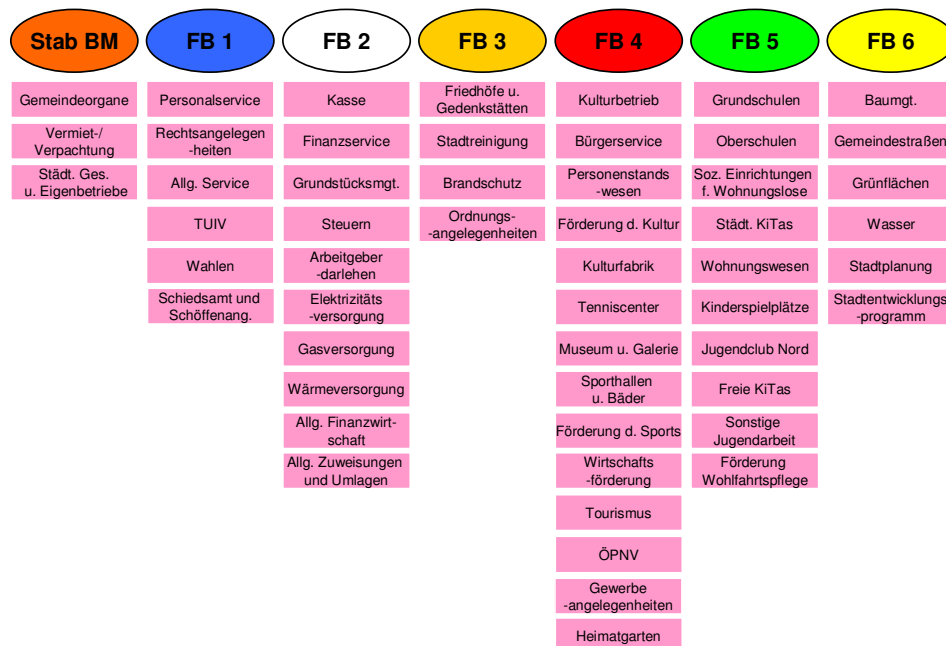


Abbildung 5: Ist-Aufbau der Kernverwaltung der Stadt Fürstenwalde

Wie der Abbildung zu entnehmen ist, verfügt die Stadtverwaltung derzeit über sechs Fachbereiche. Der Bürgermeister wird in der Wahrnehmung seiner Aufga-

ben durch einen Stab unterstützt. Unterhalb der Fachbereichsebene bestehen weitere Fachgruppen in denen die Produkte thematisch aggregiert sind.

3.1.1 Festlegung der Grundstruktur und Bündelung der bestehenden Aufbauorganisation

Im ersten Workshop am 13.02.2007 fand auf Ebene des Verwaltungsvorstandes zum einen die Auswahl eines der in Abschnitt 2 beschriebenen Organisationsmodelle statt und zum anderen wurde das Organigramm der Stadt Fürstenwalde um Produkte bereinigt, die

- aus Sicht der Stadtverwaltung eine reine Gewährung von Finanzmittel darstellen (Bsp. Gasversorgung);
- thematisch stark mit anderen Produkten verwandt sind und aus diesem Grund nicht getrennt darstellbar sind bzw. dargestellt werden sollten und
- Produkte die auf Grund von weiteren Strategieelementen umstrukturiert werden (z.B. Grundstücks- und Gebäudemanagement).

Nach der Bündelung ergibt sich für die Stadtverwaltung Fürstenwalde folgende bereinigte Ausgangssituation:

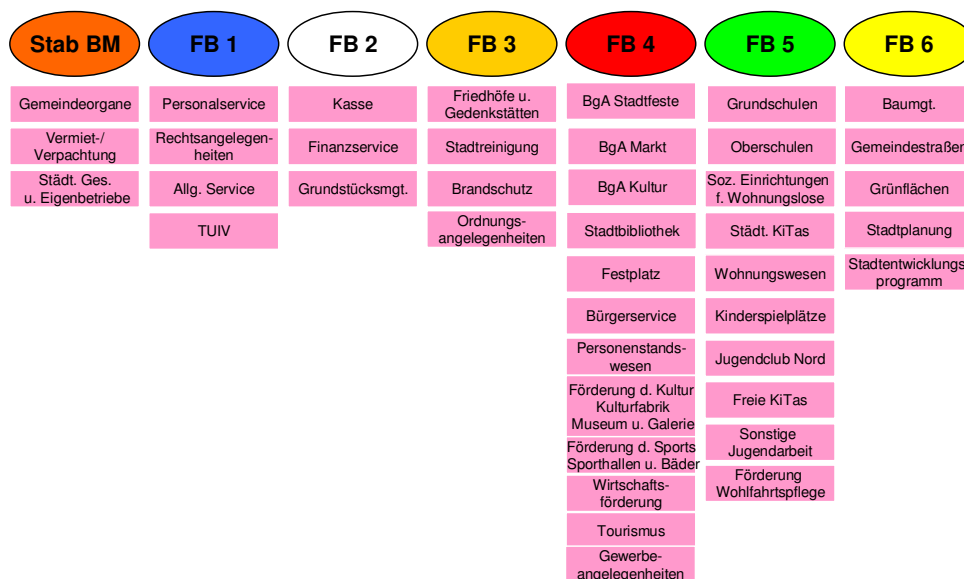


Abbildung 6: Bereinigte Ausgangssituation

Das Spartenmodell wurde vom Verwaltungsvorstand präferiert und diente als Ausgangsmodell für die nachfolgenden Arbeitsschritte. Dabei handelt es sich um eine abgewandelte Form, die sich zum einen hinsichtlich der Zahl der Sparten (vier Sparten an Stelle von fünf Sparten) und zum anderen auch bei der Benennung bzw. Namensgebung der einzelnen Sparten unterscheidet.

3.1.2 Zuordnung der Produkte

Die in Abschnitt 3.1.1 festgelegte Grundstruktur und die bereinigte Ausgangssituation waren Ausgangspunkt für den zweiten Workshop am 15.02.2007 auf Ebene der Fachbereichsleiter. Ziel des Workshops war es, die verbliebenen Produkte der bereinigten Ausgangssituation einer Sparte zuzuordnen. Hierzu wurde zunächst von jedem Fachbereichsleiter eine Zuordnung seiner eigenen fachbereichszugehörigen Produkte vorgenommen. Diese Zuordnung wurde anschließend im Gremium diskutiert. Das Ergebnis wurde dann auf Fachbereichsleiter-Ebene diskutiert, geschärft und unterstützt.

Am Ende des Workshops wurde auf Ebene der Fachbereichsleiter und des Verwaltungsvorstandes ein Konsens zu folgendem Modell erreicht:

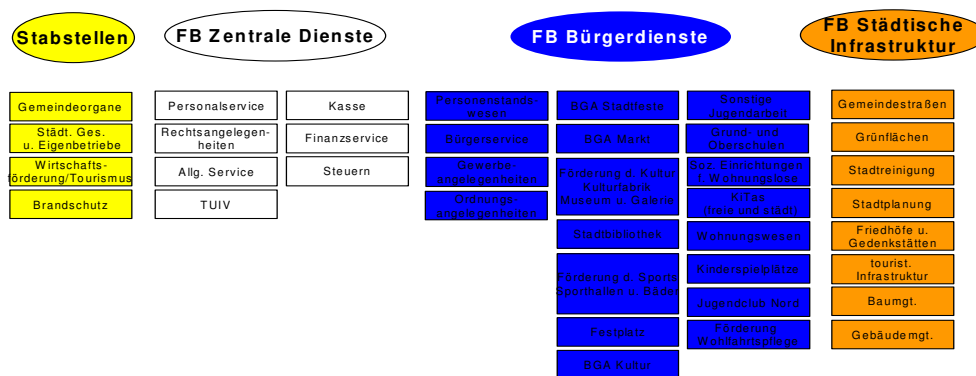


Abbildung 7: Ergebnis Workshop Fachbereichsleiter und Verwaltungsvorstand

Des Weiteren wurden die Bezeichnung der Fachbereiche in:

- Stabstellen
- Fachbereich Zentrale Dienste
- Fachbereich Bürgerdienste
- Fachbereich Städtische Infrastruktur

festgelegt und festgehalten, so dass weitere und nachfolgende Überlegungen und Konzepte auf Grundlage dieses Modells stattfinden werden.

3.1.3 Zuordnung der Leistungen

Mit der Zuordnung der Produkte ist der Prozeß der Reorganisation noch nicht abgeschlossen. Um mögliche Synergien zu identifizieren, ist es in einem weiteren Schritt nötig, die Produkte in ihre Leistungen zu unterteilen und für diese ggfs. eine gesonderte Zuordnung zu anderen Leistungseinheiten bzw. zu anderen Fachbereichen vorzunehmen. Mit dem dritten Workshop wurde demzufolge das Ziel verfolgt, die Leistungszuordnung zu den Produkten und damit auch die Produktzuordnung zu den Fachbereichen noch einmal kritisch zu hinterfragen und in einem weiteren Schritt eine inhaltliche Bündelung der Produkte innerhalb eines

Fachbereichs vorzunehmen. Dabei war es nicht Ziel, Produkte dem Produktrahmen folgend zu ordnen, sondern Produkte hinsichtlich der Übereinstimmung ihrer Prozesse und möglicher Schnittstellen zusammenzufassen und auf diese Weise Verantwortungsbereiche - sogenannte Fachgruppen (FG) - zu bilden. Unter Berücksichtigung der Zahl an Produkten, die sich beispielsweise im Fachbereich Bürgerdienste befindet, ist eine solche Gruppierung aus Sicht der Steuerbarkeit und der Verteilung der Arbeitslast sinnvoll.

Die Zielsetzung wurde im Rahmen des dritten Workshops am 27.03.2007 mit dem Verwaltungsvorstand vereinbart. Das Ergebnis ist gleichzeitig das Endergebnis nach den Workshopsequenzen.

Die Gruppierung in den jeweiligen Fachbereichen ist in nachfolgender Abbildung dargestellt:

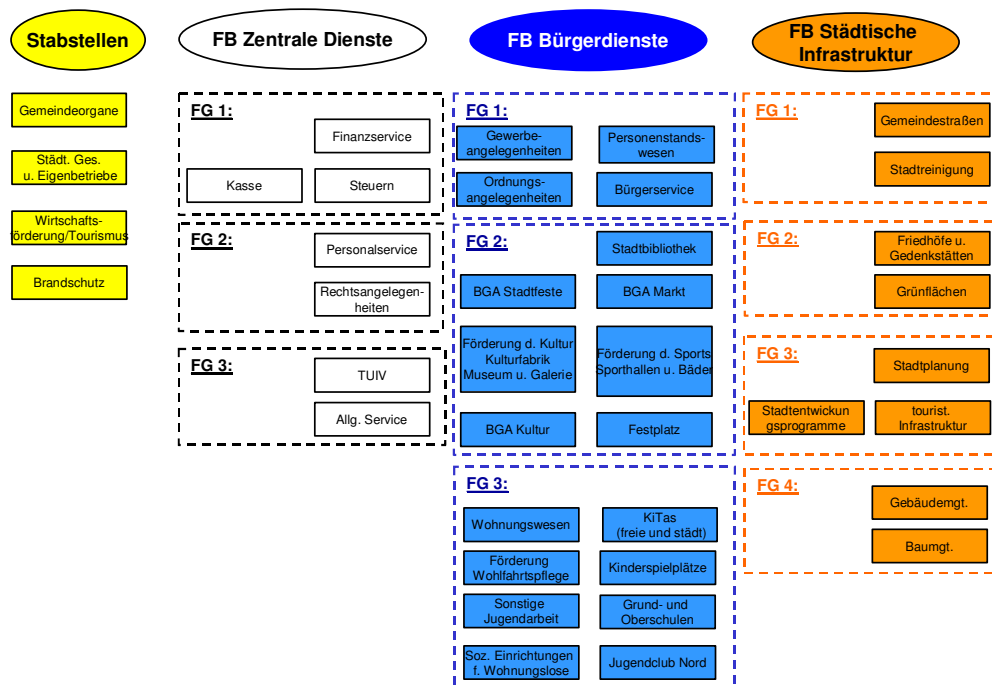


Abbildung 8: Endergebnis nach Bildung von Fachgruppen

Auf die Darstellung der Leistungszuordnung wurde an dieser Stelle verzichtet. Hierzu finden Sie bitte im Anhang die Anlage 4.

Das Beteiligungsportfolio wurde in einem eigenen Workshop am 14.02.2007 mit den Geschäftsführern der Beteiligungen reorganisiert. Folgendes Ergebnis läßt sich festhalten:

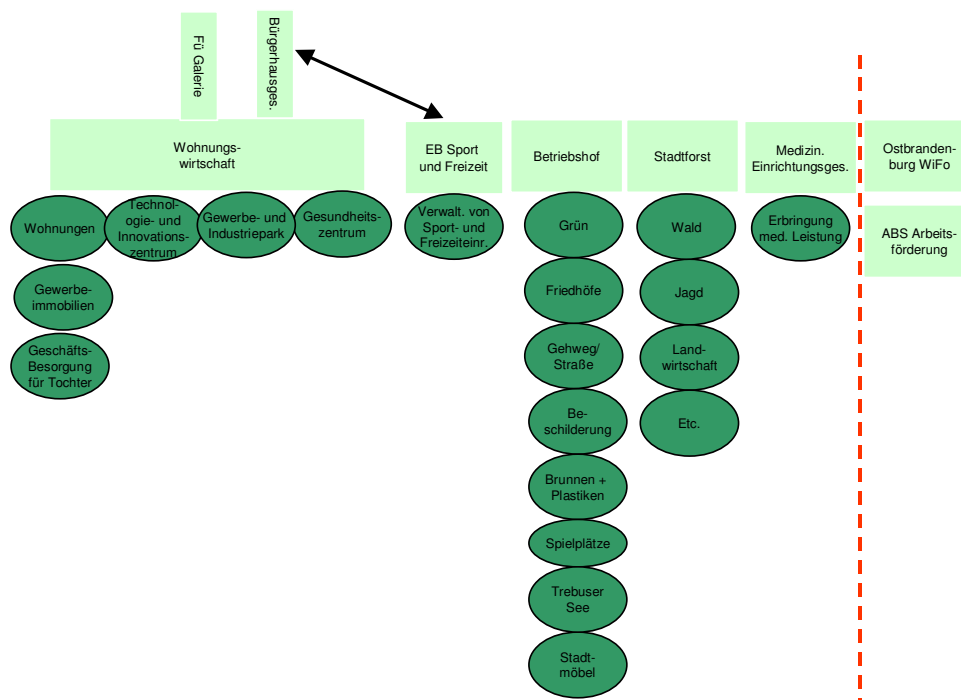


Abbildung 9: Endergebnis für das städtische Beteiligungsportfolio

3.2 Umsetzungskriterien

Die Umsetzbarkeit und Praktikabilität des Organisationsmodells „Stadt Fürstental (Spree) 2010“ ist abhängig von gewissen Kriterien. Hierzu zählen:

Politische Verbindlichkeit

Nur wenn bei zukünftigen Personalentscheidungen und Personalentwicklungen die Maßnahmen auf Grundlage des Organisationsmodells entschieden werden, ist die mittel- bis langfristige Umsetzung des Modells möglich. Eine Verbindlichkeit kann nur durch eine gemeinsame Verabschiedung des Modells durch Verwaltung und Politik sichergestellt werden.

Steuerebare Größe der Organisationseinheiten

Die neuen Organisationseinheiten erhalten ein hohes Maß an Selbstverantwortung. Trotzdem müssen diese Einheiten für die Verwaltungssteuerung und die Fachbereichsverantwortlichen kontrollierbar sein. Es darf nicht Ziel der Verwaltungsführung sein, die Organisationseinheiten sich selbst zu überlassen, keinerlei strategische Steuerung betreiben zu können oder den Fachbereichsverantwortlichen mit operativen Aufgaben zu überlasten. Als mögliches Maß hierfür dient der Personaleinsatz in Vollzeitäquivalenten je Fachgruppe und Fachbereich. Momentan stellt sich die Personalbindung folgendermaßen dar:

Tabelle 2: Personalbindung in der derzeitigen Aufbauorganisation in VzÄ

Fachbereich:	VzÄ- Bindung ohne ATZ:
BM	9,5
FB 1	21,5
FB 2	19,85
FB 3	13,4
FB 4	21,25
FB 5	16,25
FB 6	19,50
Summe:	121,25

Durch die künftige Aufbauorganisation ergibt sich eine Verdichtung der Führungsebene. Die nachfolgende Grafik zeigt die VzÄ je Fachbereich und -gruppe in der künftigen Aufbauorganisation:

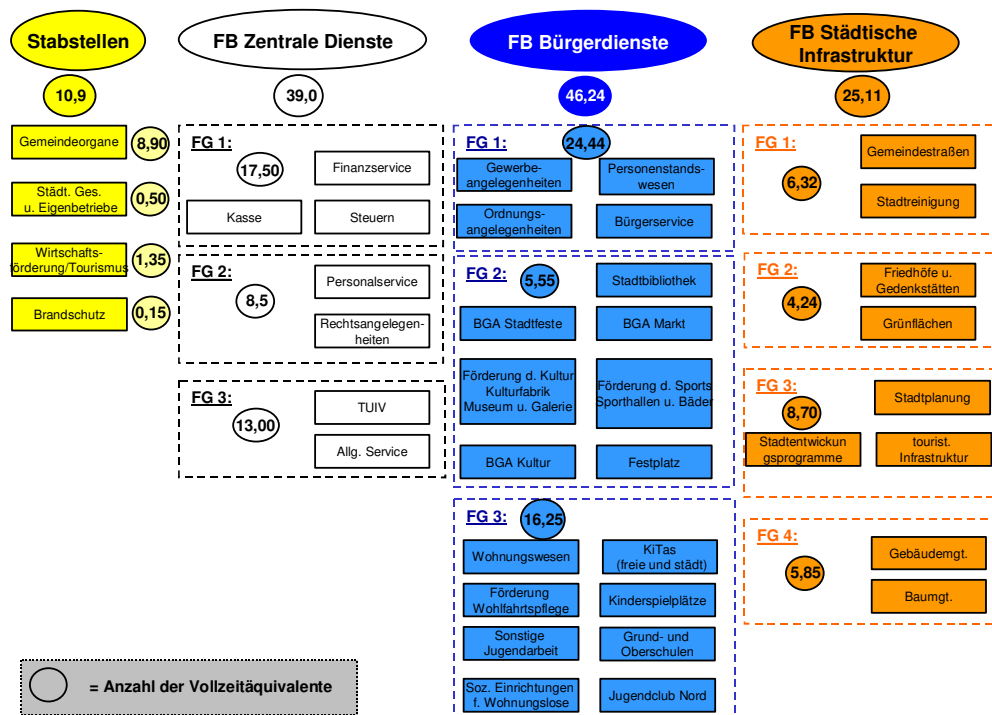


Abbildung 10: Personalbindung in VzÄ je Fachbereich und -gruppe

Wie der Abbildung zu entnehmen ist, ist bis auf die Stabstelle der Personalbestand über die Fachbereiche relativ gleichmäßig verteilt. Die Stabstelle ist auch hinsichtlich der Zahl der Produkte geringer ausgestattet, da der Fachbereichsleiter

bzw. der Bürgermeister auch repräsentative Aufgaben und die Gesamtsteuerung übernimmt.

Institutionalisierung von Austauschroutinen

Austauschroutinen sind wichtig um keine asymmetrischen Informationslagen zu erzeugen. Das Konzept der dezentralen Ressourcenverantwortung macht es notwendig, dass die übergeordnete Ebene jederzeit bzw. regelmäßig über die Erreichung von Zielvereinbarungen bzw. über Probleme auf Produktebene informiert ist. Dies setzt wiederum voraus, dass die übergeordnete Ebene in regelmäßigen Abständen in geeigneter Form von der untergeordneten Ebene informiert wird, gemeinsame Lösungsansätze erarbeitet und umgesetzt werden. Rödl & Partner schlägt der Stadt Fürstenwalde aus diesem Grund die Initialisierung eines persönlichen Austauschprozesses in der nachfolgend dargestellten Form vor:

Tabelle 3: Darstellung der Austauschroutinen

Ebene:	Teilnehmer:	Austauschzyklen:	Anmerkung:
Verwaltungsvorstand	BGM und Fachbereichsleiter	mind. 1 x pro Monat	
Fachbereichsebene	Fachbereichsleiter und FG-Verantwortliche	mind. 2 x pro Monat	Fachbereichsleiter ist auch FG-Verantwortlicher
FG-Ebene	FG-Verantwortlicher und Produktverantwortliche	1 x pro Woche	FG-Verantwortlicher ist auch Produktverantwortlicher
Produktebene	Produktverantwortlicher und Mitarbeiter	1 x pro Woche	

Prinzipiell ist auch die Einführung eines standardisierten Berichtswesens möglich. Allerdings ersetzt diese schriftliche Form nie den persönlichen Austausch. Diese Form ist in der Stadt Fürstenwalde bereits installiert und eingespielt und sollte deshalb durch Berichte in schriftlicher Form nicht überreglementiert werden.

Generierung von strukturellen Einspareffekten bei konstanter Leistungsqualität und -menge

Durch die Reorganisation wird das Ziel verfolgt Synergien bei der Leistungserstellung zu nutzen und Abstimmungskosten zu minimieren ohne dadurch die Qualität der Leistungserbringung oder die Quantität der erbrachten Leistungsmenge für den Bürger merklich zu verändern. Das erarbeitete Organisationsmodell senkt durch eine Verdichtung auf der Führungsebene die Zahl der verbleibenden Führungskräfte. Die Bündelung von Produkten und Leistungen berücksichtigt die sich aus der Aufgabenkritik ergebenden Synergieeffekte (Bspw. zentrales Grundstücks- und Gebäudemanagement).

3.3 Umsetzungsplanung

Ziel der Stadtverwaltung ist es, die Neuorganisation bis zum Jahr 2010 weitestgehend abgeschlossen zu haben. Hierfür ist die Festlegung von wesentlichen Umstellungsschritten erforderlich. Unter Berücksichtigung der in Abschnitt 3.2 beschriebenen Umsetzungskriterien und der Rahmenbedingungen (u.a. natürliche Fluktuation) wurden am 04.05.2007 mit der Lenkungsgruppe folgende weitere Umsetzungsschritte konkretisiert:

Tabelle 4: Umsetzungsschritte

Nr.:	Umsetzungsschritt:	Zeitziel:
1.)	Übergabe des Organisationshandbuchs an Vorsitzende der Personalvertretung	12.06.2007
2.)	Information der Führungskräfte des Hauses über den erreichten Arbeitsstand (Verteilung des Organisationshandbuchs)	13.06.2007
3.)	Feedback der Führungsebene zum Organisationskonzept	20.06.2007
4.)	Beschluss der Reorganisation durch Verwaltungsvorstand	04.07.2007
5.)	Information des Hauptausschusses über das Organisationskonzept und Erteilung des Umsetzungsauftrags durch Hauptausschuss	04.07.2007
6.)	Aktualisierung des Stellen- und Geschäftsverteilungsplan	3. Quartal 2007
7.)	Beginn des Echtstarts	1. Quartal 2008

4 ZUSAMMENFASSUNG UND SCHLUSSBEMERKUNG

Die Stadt Fürstenwalde verfolgt durch die Reorganisation das Ziel, die sich aus natürlichen Fluktuationen ergebenden personellen Veränderungen aktiv zu nutzen, um die Verwaltung und die Verwaltungssteuerung an die sich verändernden Rahmenbedingungen anzupassen und Synergiepotenziale zu heben.

Die Stadt Fürstenwalde hat sich im Rahmen der Einführung des doppelten Haushalts- und Rechnungswesens bereits intensiv mit der Bildung von Produkten beschäftigt. Diese bestehenden Unterlagen wurden bei der Reorganisation berücksichtigt.

Die Entwicklung des Organisationsmodells „Stadt Fürstenwalde (Spree) 2010“ erfolgte in drei Workshopsequenzen. Bei der Erarbeitung der Ergebnisse wurde bewußt darauf verzichtet, nach dem „Top-down“-Prinzip der Verwaltung ein Organisationsmodell überzustülpen. Aus diesem Grund wurde bei der Entwicklung der künftigen Organisationsstruktur die Fachbereichsebene mit eingebunden.

Das Ergebnis nach den drei Workshopsequenzen bildet ein Organisationsmodell mit einer verdichteten Führungsebene bestehend aus Fachbereichen bzw. Sparten (vier Führungskräfte). Jede dieser vier Bereiche (Stabstelle und 3 Fachbereiche) untergliedert sich in Fachgruppen bestehend aus Produkten, die hinsichtlich der Tätigkeiten, Aufgabeninhalte und der Prozeßabläufe Ähnlichkeiten bei der Aufgabenwahrnehmung aufweisen und in denen sich Synergien realisieren lassen.

Die Umsetzbarkeit und Praktikabilität des Organisationsmodells „Stadt Fürstenwalde (Spree) 2010“ ist abhängig von gewissen Kriterien. Hierzu zählen:

- die Sicherstellung der politischen Verbindlichkeit,
- die Steuerbarkeit der Organisationseinheiten,
- die Einrichtung von Austauschroutinen und
- die Generierung von strukturellen Einspareffekten bei konstanter Leistungsqualität und -menge.

Die Neuorganisation soll bis zum Jahr 2010 weitestgehend abgeschlossen sein. Die Grundlagen zum Beginn der praktischen Umsetzung sollen bis zum Jahr 2008 geschaffen werden. Hierzu wurden bereits konkrete Umsetzungsschritte benannt und terminiert.

ANHANG

Anlage 1: Produktkatalog der Stadt Fürstenwalde

Anlage 2: Leistungskatalog - Ergebnisse der Aufgabenkritik

Anlage 3: Vollzeitäquivalente je Leistung (überarbeitet)

Anlage 4: Leistungszuordnung zu den Produkten