

Stadt Kornwestheim

Organisationsentwicklung Amt für Stadtgesellschaft

Ergebnisse Phase 1: Analyse und Szenarien

Stand: 13.01.12

Inhalte

1.	Ausgangssituation	3
2.	Herausforderungen 2020 ff.....	4
3.	Modelle für die zukünftige Aufbauorganisation des Amt für Stadtgesellschaft ..	6
4.	Chancen und Gefahren der jeweiligen Modelle.....	13
5.	Schnittstellenbetrachtung/ Prozessoptimierung (exemplarisch).....	17
6.	Projektplanung und Zeitschiene	20

1. Ausgangssituation

Das Amt für Stadtgesellschaft ist die größte Organisationseinheit der Stadt Kornwestheim. Neben Kultur und Sport gehören die Bereiche Kinder, Jugend und Schulen zu den Aufgaben, die in diesem Amt gebündelt werden, d.h. viele Themen, die eine enorme Außenwirkung haben.

Der Gemeinderat der Stadt Kornwestheim hat im Juli 2011 das Projekt „Organisationsentwicklung Amt für Stadtgesellschaft“ in Auftrag gegeben.

Projektziel ist es, das Amt für Stadtgesellschaft mit seinen vielfältigen Aufgaben nachhaltig und zukunftssicher aufzustellen. Neben einer passenden strategischen Ausrichtung sollen zukünftige Aufgaben mithilfe von optimierten Strukturen und Prozessen bewerkstelligt werden. Hierbei gilt es,

- die Kernaufgaben zu definieren
- eine mögliche Strukturorganisation bzw. Organisationsalternativen für das Amt herauszuarbeiten
- den Ressourceneinsatz zu optimieren
- die vorhandenen Schnittstellen und Kommunikationsprozesse zu klären.

Die Ergebnisse der Phase 1: Analyse und Szenarien werden im Rahmen dieses Berichts vorgestellt. Sie basieren auf der Grundlage der Interviews, den Ergebnissen aus 2 Szenario-Workshops sowie den Arbeitsergebnissen der Projektgruppe.

2. Herausforderungen der Zukunft

Als Einstieg in die Szenario-Workshops im Oktober bzw. November 2011 wurden verschiedene Anforderungen und Herausforderungen der Zukunft diskutiert (siehe auch Fotodokumentationen der beiden Veranstaltungen).

Zusammengefasst werden hier die wichtigsten aufgeführt:

Gesellschaftlicher Wandel:

- Die Veränderung des Bildungssektors erfordert eine veränderte Qualität und Gestaltung des Freizeitbereichs (Sport, Musik, Jugendarbeit).
- Die Veränderung der Familienstrukturen hat Einfluss auf die Gestaltung der Bildungslandschaft (Schule - Ganztagesbetreuung, Kita, U3 Betreuung) und des Freizeitbereichs – das bedeutet die Kooperationen Schule/Kita mit KISS, Musikschule und mit der Jugendarbeit müssen neu eingerichtet bzw. neu ausgerichtet werden.
- Die Bürgerinnen und Bürger möchten immer mehr in Entscheidungen eingebunden werden - Ausgestaltung der Bürgerbeteiligung.
- Durch den demografischen Wandel wird die Gestaltung der Seniorenarbeit einen größeren Stellenwert einnehmen.
- Der prognostizierte Fachkräftemangel wird eine große Herausforderung für den öffentlichen Sektor sein und rückt Themen wie Arbeitgeberattraktivität, Mitarbeitergewinnung bzw. -bindung und strategische Personalentwicklung in den Fokus.
- Die Veränderung der Medienlandschaft hat Einfluss auf fast alle Bereiche, z.B. auf die Jugendarbeit, auf die Öffentlichkeitsarbeit, auf die Stadtbücherei, auf das Kulturzentrum,....

Gesetzliche Vorgaben:

- Die Veränderung der Strukturen im Bildungssektor (Ganztagsschule, Gemeinschaftsschule) sowie die Veränderung der Strukturen im Kleinkindbereich (Kita/Kindergarten, U3-Betreuung) beeinflussen z.B. die Personalstrukturen, die Finanzen oder die Infrastrukturen (Gebäude, IT-Ausstattung).

- Die Forderung nach nachhaltiger Entwicklung erfordert langfristige und strategisch durchdachte Entscheidungen – die Ressourcen der Amtsleitungen und Abteilungsleitungen (Fachwissen, Zeitkapazität) sind hierbei gefordert.
- Die Einführung der leistungsorientierten Bezahlung muss weiter umgesetzt werden.

Technische Entwicklung:

- Es wird höhere Anforderungen an die Informationsvermittlung bzw. -verarbeitung geben, sowohl von außen als auch von innen.
- Die schnelle und umfassende Verfügbarkeit von Informationen muss gewährleistet sein (Abgleich EDV-Systeme).
- Die „neuen“ Medien führen zu veränderten Kommunikationsprozessen und verändertem Kommunikationsverhalten

Außenwirkung:

- Das neue Kulturzentrum soll ein wirtschaftliches und professionell geführtes Haus sein (technische Ausstattung, Personalausstattung, Marketing).
- Das Amt wird zum Dienstleister, die Serviceleistungen für die Bürger/ Kunden müssen im Vordergrund stehen. Dazu gehört z.B. ein professionelles Beschwerdemanagement.
- Der Aufgabendruck von außen auf das Amt wird größer.
- Die Öffentlichkeitsarbeit/ Außendarstellung/ Marketing werden wichtige Aufgaben aller Bereiche werden.

3. Modelle für die zukünftige Aufbauorganisation des Amt für Stadtgesellschaft

Die Projektgruppe schlägt zwei Modelle vor:

Modell 1:

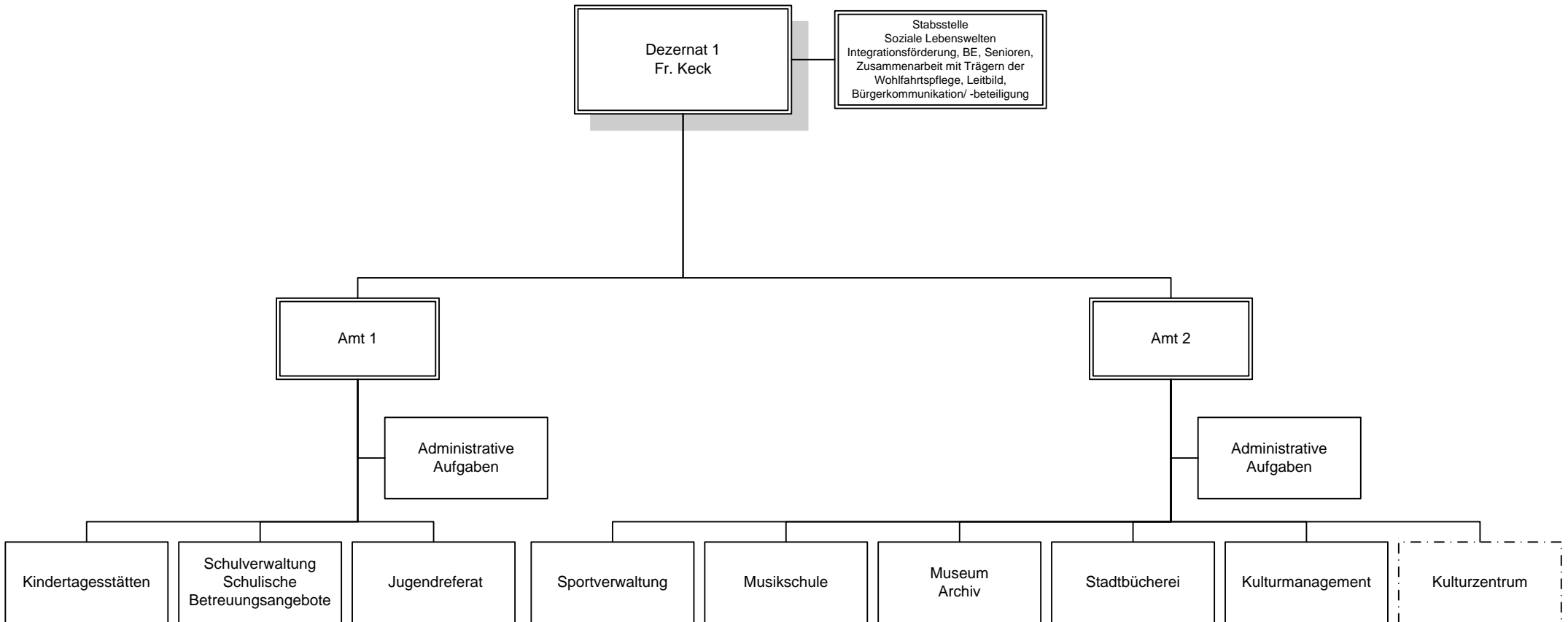
Aufteilung der Aufgabengebiete in 2 Ämter

Modell 2:

Aufteilung der Aufgabengebiete in 3 Ämter

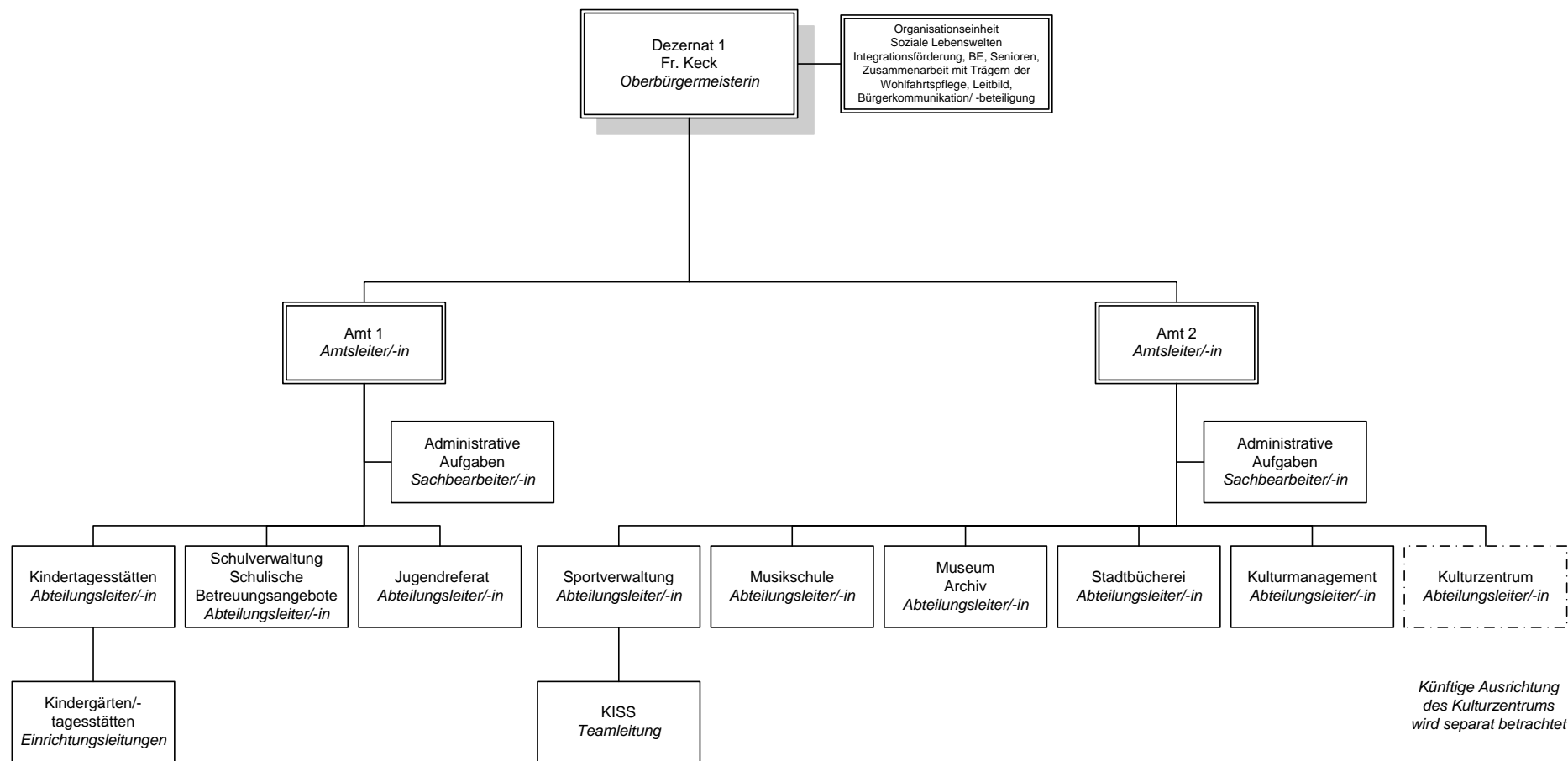
Die Erläuterungen zu den Modellen befinden sich jeweils im Anschluss an die Darstellung mit den Führungsstrukturen. Die Ämter wurden in beiden Modellen nur durchnummeriert (Amt 1/ Amt 2/ Amt 3); die endgültigen Bezeichnungen müssen im Zuge der Detailkonzeption entwickelt werden.

Organisationsstruktur Modell 1



*Künftige Ausrichtung
des Kulturzentrums
wird separat betrachtet*

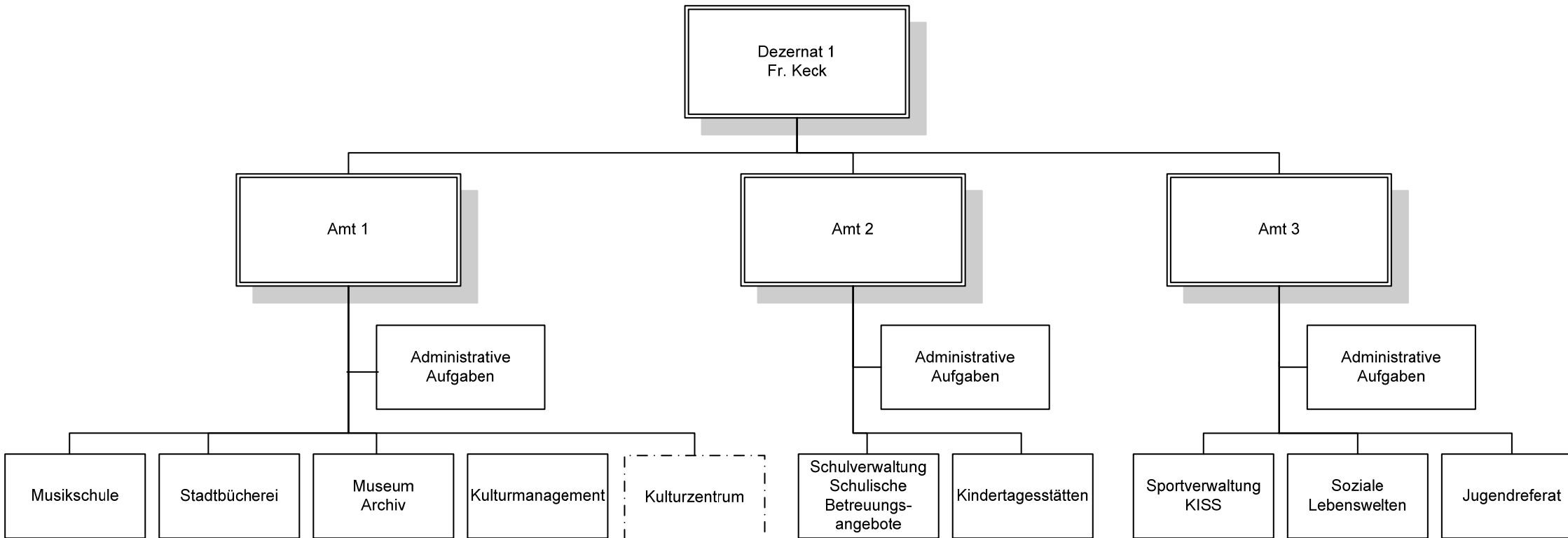
Organisationsstruktur Amt Modell 1 mit Führungsstrukturen



Erläuterungen zum Modell 1

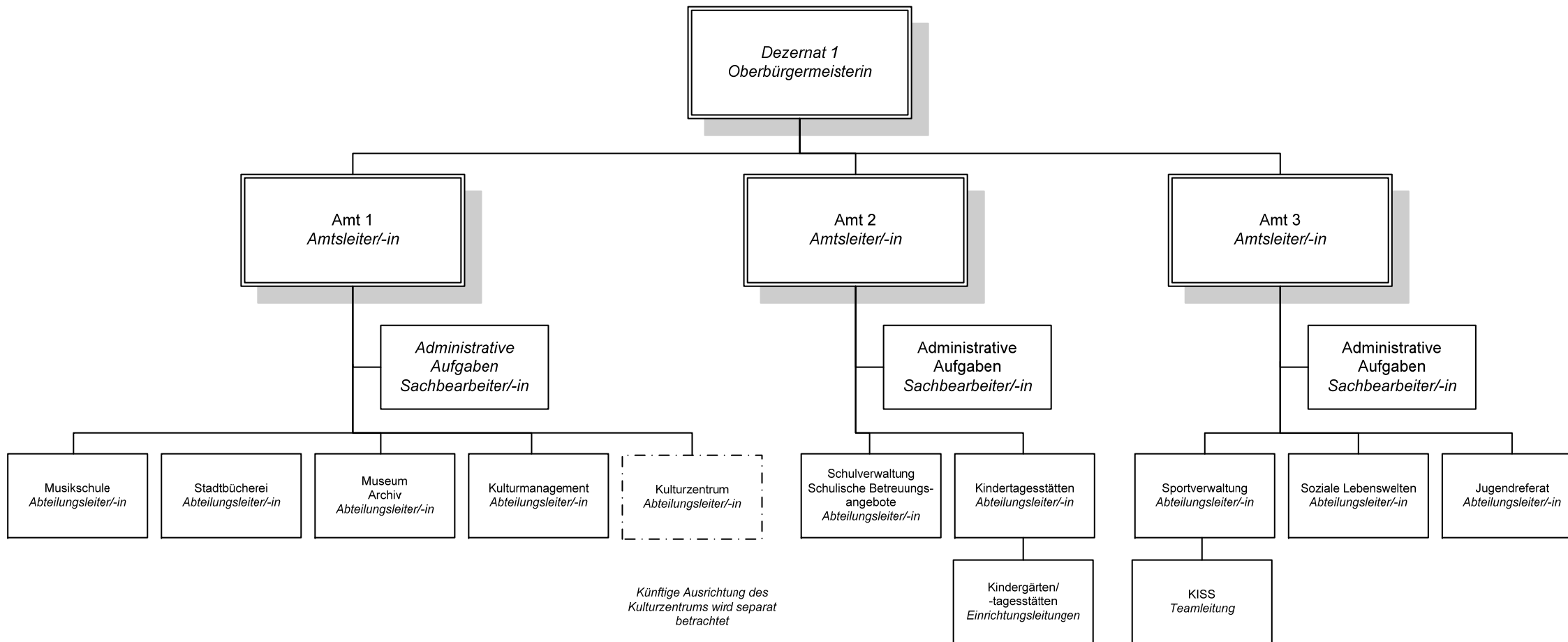
- Für **jedes Amt** gibt es **eine Amtsleitung**. Die Amtsleitungen können in Personalunion eine Abteilungsleitung übernehmen, wenn die entsprechenden Unterstrukturen geschaffen sind. Das heißt, die fachlichen Kompetenzen in den Abteilungen müssen so auf- und ausgebaut werden, dass Verantwortung nach unten delegiert werden kann. Sind diese Voraussetzungen erfüllt, gibt es **9 Abteilungsleitungen, wovon 2 in Personalunion von der Amtsleitung übernommen werden**.
- In jedem Amt gibt es eine(n) **Stellvertreter/-in** für die Amtsleitung.
- Die Führungsstruktur der Kindertagesstätten muss gesondert betrachtet werden.
- Die Kindersportschule ist der Abteilungsleitung Sportverwaltung zugeordnet und wird von einer Teamleitung geführt.
- Das Archiv bildet, entsprechend dem Produktplan, eine Abteilung mit dem Museum und wird von einer Abteilungsleiter/-in geführt.
- Die Anordnung des Kulturmanagements und des Kulturzentrums in zwei gesonderten Abteilungen ermöglicht eine Lösung der Frage der künftigen Rechtsform des Kulturzentrums oder die Ansiedlung an einem anderen Dezernat. Die detaillierte Struktur und Organisation des Kulturzentrums wird gesondert betrachtet.
- In jedem Amt gibt es eine eigene Stelle für **administrative Aufgaben**, wobei der jeweilige Stellenumfang noch definiert werden muss. Folgende Aufgaben könnte eine administrative Stelle übernehmen: Assistenz für Amts-/ Abteilungsleitungen, Telefon, Zuarbeiten, Koordination, Regelverwaltungsarbeiten, Verbuchung, Inventarisierung, Pflege Adressdatenbank, Veranstaltungsorganisation, Beschaffung ,...
- Die Organisationseinheit **Soziale Lebenswelten** übernimmt die Aufgaben der Integrationsförderung, des Bürgerschaftlichen Engagements, der Seniorenarbeit, der Zusammenarbeit mit Trägern der Wohlfahrtspflege, des Leitbilds sowie der Bürgerkommunikation und -beteiligung.
- Pressearbeit/ Öffentlichkeitsarbeit/ Printmedien (Produktion) werden von einer zentralen Stelle für die Gesamtverwaltung übernommen, die fachliche bzw. konzeptionelle Verantwortung liegt weiterhin bei den Ämtern.

Organisationsstruktur Amt Modell 2



*Künftige Ausrichtung
des Kulturzentrums
wird separat betrachtet*

Organisationsstruktur Amt Modell 2 mit Führungsstrukturen



Erläuterungen zum Modell 2:

- Für jedes Amt gibt es eine Amtsleitung. Die Amtsleitungen übernehmen in Personalunion jeweils eine Abteilungsleitung. Somit gibt es **3 Amtsleitungen und 10 Abteilungsleitungen, wovon 3 in Personalunion von der Amtsleitung übernommen werden.**
- Für jedes Amt gibt es eine(n) **Stellvertreter/-in** für die Amtsleitung.
- Das Archiv bildet, entsprechend dem Produktplan, eine Abteilung mit den Museen und wird von einer Abteilungsleiter/-in geführt.
- Die Anordnung des Kulturmanagements und des Kulturzentrums in zwei gesonderten Abteilungen ermöglicht eine Lösung der Frage der künftigen Rechtsform des Kulturzentrums oder die Ansiedlung an einem anderen Dezernat. Die detaillierte Struktur und Organisation des Kulturzentrums wird gesondert betrachtet.
- Die Führungsstruktur der Kindertagesstätten muss gesondert betrachtet werden.
- Die Kindersportschule ist der Abteilungsleitung Sportverwaltung zugeordnet und wird von einer Teamleitung geführt.
- Die **Abteilung Soziale Lebenswelten** übernimmt die Bündelung der unterschiedlichen Themenbereiche wie Integrationsförderung, Bürgerschaftlichen Engagement, Seniorenarbeit, Zusammenarbeit mit Trägern der Wohlfahrtspflege, Leitbild sowie Bürgerkommunikation und -beteiligung
- In jedem Amt gibt es eine eigene Stelle für **administrative Aufgaben**, wobei der jeweilige Stellenumfang noch definiert werden muss. Folgende Aufgaben könnte eine administrative Stelle übernehmen: Assistenz für Amts-/ Abteilungsleitungen, Telefon, Zuarbeiten, Koordination, Regelverwaltungsarbeiten, Verbuchung, Inventarisierung, Pflege Adressdatenbank, Veranstaltungsorganisation, Beschaffung,...
- Pressearbeit/ Öffentlichkeitsarbeit/ Printmedien (Produktion) werden von einer zentralen Stelle für die Gesamtverwaltung übernommen, die fachliche bzw. konzeptionelle Verantwortung liegt weiterhin bei den Ämtern.

4. Chancen und Gefahren der jeweiligen Modelle

Die Chancen und Gefahren der Modelle wurden in den Szenario-Workshops andiskutiert und von der Projektgruppe im Hinblick auf die vorliegenden Varianten konkretisiert.

Modell 1 Chancen

- Die neue Struktur erleichtert gekoppelt mit einer klaren Zuordnung von Aufgaben und Kompetenzen die zeitnahe Aufgabenerledigung. Zeit- und Personalkapazitäten werden nicht (mehr) überstrapaziert. Motivation und physische Gesundheit der Führungskräfte und Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen werden dadurch gefördert.
- In den Ämtern erhöht sich die Konzentration auf Fachthemen, was u.a. zur Folge hat, dass die Themen der beiden Ämter nach innen und außen besser wahrgenommen werden.
- Die Stellvertreterregelung gewährleistet auch in Abwesenheit der Amtsleitung klare Strukturen, qualifizierte Aufgabenerledigung und kurze Entscheidungswege
- Die Bündelung der administrativen Aufgaben setzt (Zeit-) Ressourcen der Führungskräfte frei und ermöglicht diesen die Erfüllung konzeptioneller und strategischer Aufgaben.
- Auf Amtsleitungsebene ist ein besseres Zeitmanagement möglich.
- Die für die Gremienarbeit notwendigen Ressourcen werden auf mehrere Personen verteilt.
- Ein schnellerer Zugriff auf die Ansprechpartner/-innen für das gesamte Rathaus wird ermöglicht.
- Durch die bisherige enge Zusammenarbeit bleibt eine enge Verflechtung und damit Vernetzung der Abteilungen bestehen.
- Die Aufgaben in der Organisationseinheit Soziale Lebenswelten werden zukünftig ein wichtiger und relevanter Bereich sein (z.B. Senioren, Ehrenamt) und bekommen durch die Verankerung in der Organisationsstruktur eine höhere Gewichtung. Die direkte Anbindung an die Dezernentin führt zu einer besseren Wahrnehmung und Würdigung der zukunftsorientierten Themen und ermöglicht eine schnelle Reaktion auf aktuelle Aufgaben und Anfragen.

- Durch die Organisationsstruktur wird die Altersstruktur der Zielgruppen besser abgebildet.

Modell 1 Gefahren

- Die Aufgaben der Amtsleitung haben immer noch eine hohe Komplexität.
- Die Zuordnung der Aufgaben zu den Ämtern und in den Ämtern muss genau geklärt werden, um Schnittstellenprobleme oder Kompetenzgerangel zu vermeiden.
- Die Delegation von Aufgaben und Kompetenzen nach unten erfordert eine qualifizierte Stellenbesetzung auf allen Ebenen.
- Eine Konzentration auf Fachthemen kann auch bedeuten, „nicht über den Tellerrand zu schauen“.
- Die neue Stellenzuordnung könnte zu Akzeptanzproblemen bei den Mitarbeitenden führen.
- Die Stellen für die administrativen Aufgaben benötigen eine qualifizierte Besetzung.

Modell 2 Chancen

- Durch die kleineren Einheiten kommen mehr Informationen bei der Amtsleitung an, was sich positiv auf die Zusammenarbeit mit der Dezernentin und dem Gemeinderat auswirken kann.
- Die Pflichtaufgaben sind in einem Amt (Amt 2) gebündelt.
- Die neue Organisationsstruktur bedeute eine Konzentration zurück auf die Kernkompetenzen und Kernaufgaben.
- Es gibt klare Zuständigkeiten und Ansprechpartner/-innen.
- Die Stellvertreterregelung gewährleistet auch in Abwesenheit der Amtsleitung klare Strukturen, qualifizierte Aufgabenerledigung und kurze Entscheidungswege.
- Verbesserte Arbeitsabläufe und Infrastrukturen bedeuten Zeitgewinn.
- Die stetige Aufgabenerfüllung ist (besser) gewährleistet (Qualitätssicherung).
- Höhere Anpassungsmöglichkeiten bei zu-/ abnehmenden Aufgaben sowie die konzeptionelle Weiterentwicklung sind gesichert.
- Die Bedarfsermittlung wird verbessert.
- In den Abteilungen wird eine Trennung von konzeptionellem und verwaltungstechnischem Bereich ermöglicht.
- Die neue Organisationsstruktur gestattet die flexible Prozessverknüpfung bei Kooperationsprojekten (der drei Ämter).
- Die Kommunikation zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden bzw. innerhalb der Ämter wird durch die kleineren Einheiten verbessert. Ebenso wird die Kommunikation mit den Außenstellen erleichtert.
- Die Abteilung Soziale Lebenswelten ist eine Vernetzungsstelle und ermöglicht dadurch eine verbesserte Zielgruppenorientierung und Netzwerkbildung in Zusammenarbeit mit dem Bürger.
- Insgesamt wird durch die veränderte Organisationsstruktur der Bürgerservice und die Bürgernähe gestärkt.

Modell 2 Gefahren

- Durch drei Ämter gibt es zusätzliche Schnittstellen einhergehend mit einem höheren Kommunikationsaufwand. Es besteht die Gefahr, dass es zur Auflösung der (bisherigen) direkten Vernetzung kommt, was zusätzlich durch eine räumliche Trennung der drei Ämter erschwert werden könnte.
- Der tatsächliche Austausch zwischen den Amtsleitungen (Kooperationsarbeit) muss aktiv angegangen werden und erfordert ggfs. einen höheren Kommunikationsaufwand.
- Durch die Aufteilung in 3 Ämter entstehen ggfs. höhere Personalkosten im Führungsbereich.
- Die Vereine haben in dieser Struktur zwei verschiedene Anlaufstellen.
- Die Kultur-/Sportförderung befindet sich in zwei unterschiedlichen Organisationseinheiten.

5. Schnittstellenbetrachtung/ Prozessoptimierung (exemplarisch)

Im Zusammenhang mit der Schnittstellenbetrachtung/ Prozessoptimierung wurden folgende modellübergreifende Aspekte heraus gearbeitet:

- *Zentralisierung der administrativen Aufgaben*, z.B. Telefon, Zuarbeiten, Koordination, Regelverwaltungsarbeiten, Verbuchung, Inventarisierung, Pflege Adressdatenbank, Veranstaltungsorganisation, Beschaffung ,...
→ Bislang werden diese Aufgaben von verschiedenen Personen an verschiedenen Stellen gemacht. Außerdem sind z.T. die Prozesse nicht definiert, d.h. es entstehen potenzielle Fehlerquellen und ein hoher Abstimmungsbedarf. Bei einer Zusammenführung der administrativen Aufgaben können Synergieeffekte genutzt und eine effiziente Abwicklung ermöglicht werden.
- *Zentralisierung der Aufgaben im Bereich ÖA/ PR*
→ Diese Aufgaben werden momentan größtenteils von Mitarbeitenden bearbeitet, die dafür nicht qualifiziert sind und daher einen deutlich höheren Zeitaufwand benötigen (z.B. die Erstellung eines Flyers im Indesign, einem speziellen Grafikprogramm). Zukünftig soll die „Produktion“ an einer zentralen Stelle für die Gesamtverwaltung erfolgen, die Vor-/ Zuarbeit liegt jedoch weiterhin im jeweiligen Amt (z.B. Ideengebung, Lieferung von Textbausteinen, zeitliche Koordination der Aktivitäten).
- *Einrichtung einer Unterstützungs-/ Assistenzfunktion für die Amtsleitungen* (ggfs. auch in Form eines Assistenzpools)
→ Die Führungskräfte übernehmen momentan viele administrative bzw. vorbereitende Aufgaben selbst. Durch eine qualifizierte Unterstützung können Zeitressourcen für die Kernaufgaben der Führungskräfte wie konzeptionelle und strategische Arbeit freigesetzt werden.
- *Übergabe der gebäudewirtschaftlichen Themen an das Gebäudemanagement*
→ Die Übergabe der gebäudewirtschaftlichen Aufgaben an das Gebäudemanagement, z.B. Hallenbelegung, Schlüsselverwaltung, Beschaffung von Ausstattung, ermöglicht zukünftig die Konzentration auf die Fachthemen der jeweiligen Organisationseinheiten und gleichzeitig die effektive und effiziente Erledigung dieser Aufgaben durch die Bündelung und

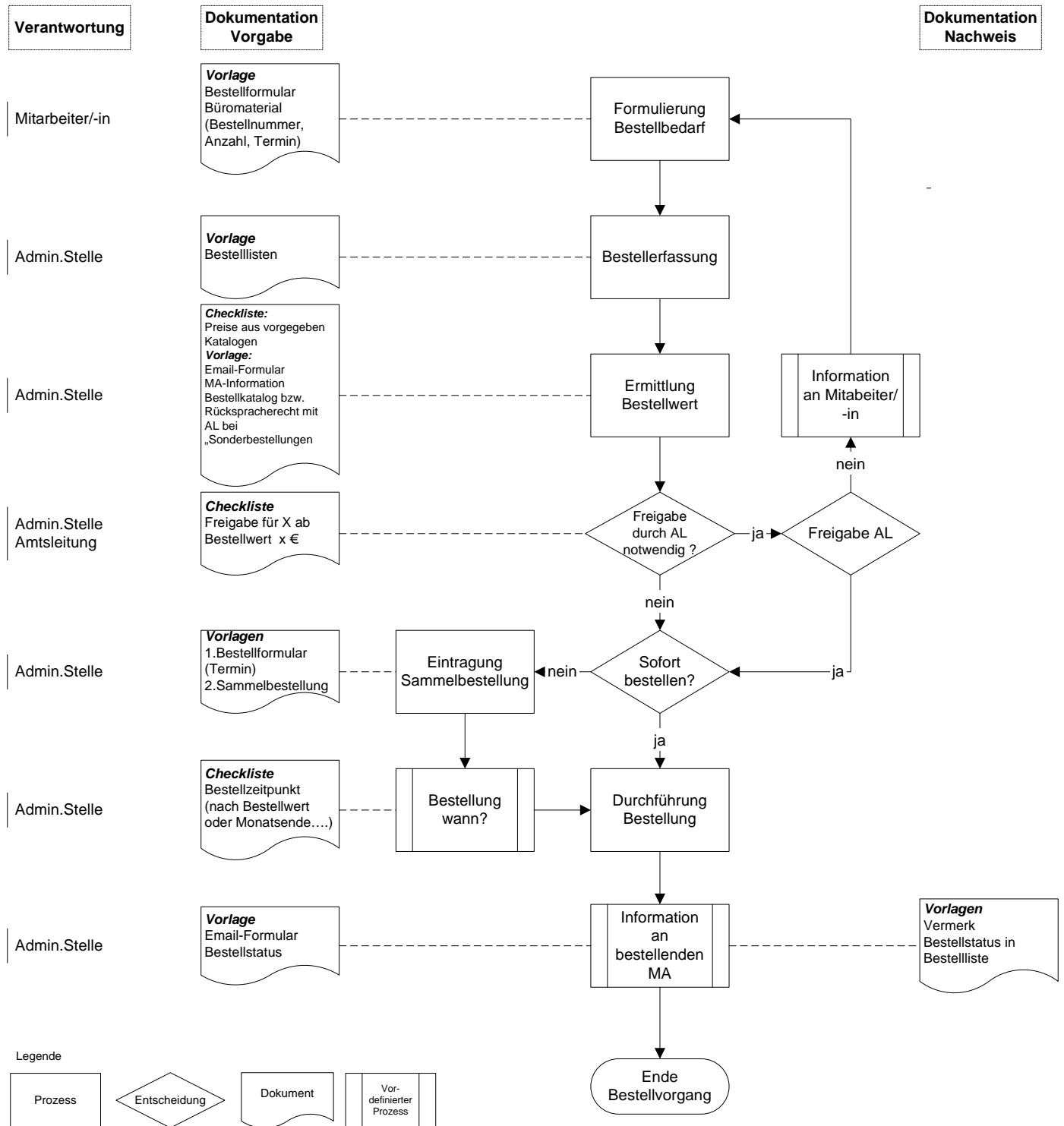
Zusammenführung im Gebäudemanagement.

Hier ist jedoch besonders hervorzuheben, dass nicht nur die Aufgaben an eine andere Organisationseinheit übergeben werden, sondern aufgrund der hohen Zeitanteile für die Erledigung dieser Aufgaben auch die entsprechenden Stellenanteile.

Exemplarisch wird am Beispiel der Aufgabe „Beschaffung“ beschrieben, wie der zentrale Beschaffungsprozess künftig aussehen könnte.

Weitere Prozesse sind erst dann sinnvoll zu beschreiben, wenn die zukünftige Struktur und damit verbunden die Aufgabenverteilung bzw. die Schnittstellen klar sind.

Prozess Zentrale Beschaffung



6. Projektplanung und Zeitschiene

Nachfolgend wird die Projektplanung für die Phasen II (Konzeption) und Phase III (Umsetzung) des Projekts „Organisationsentwicklung Amt 2“ dargestellt.

Im Laufe ersten Phase (Analyse und Szenarien) wurde immer deutlicher, wie eng die Verzahnung dieses Projekts mit dem Projekt Gebäudemanagement (GM) bzw. der Weiterentwicklung der Struktur der Gesamtverwaltung der Stadt Kornwestheim verknüpft ist. Eine parallele Betrachtung bzw. eine zeitlichen Koppelung der Prozesse ist daher unerlässlich und muss im Rahmen der Projektplanung berücksichtigt werden.

Daher beinhaltet die Übersicht neben der Zeitschiene für die Organisationsentwicklung im Amt 2 auch eine Empfehlung für die Zeitschiene des Gesamtprozesses.



1. Quartal 12	2. Quartal 12	3. Quartal 12	4. Quartal 12
<ul style="list-style-type: none"> • Entscheidung neue Struktur Amt 2 • Detaillierte Projektplanung • Vorbereitung Detailkonzept 	<ul style="list-style-type: none"> • Detailkonzept für Aufbau- und Ablauforganisation, d.h. <ul style="list-style-type: none"> - Aufgabenbündelung - Stellenzuschnitte - Schnittstellenklärung - Kernprozesse - Personalstruktur 	<ul style="list-style-type: none"> • Prozessdefinitionen • Vorbereitung Umsetzungsphase • Personalkonzept (inkl. Personalentwicklung) • Raumkonzept 	<ul style="list-style-type: none"> • Start Umsetzung der Projektergebnisse
Zeitschiene Struktur Gesamtverwaltung			
<ul style="list-style-type: none"> • Grobkonzept GM • Entscheidung Struktur GM • Grundüberlegungen Struktur Gesamtverwaltung 	<ul style="list-style-type: none"> • Detailkonzept GM • Entscheidung Struktur Gesamtverwaltung • Vorbereitung Detailkonzept Gesamtverwaltung 	<ul style="list-style-type: none"> • Detailkonzeption Gesamtverwaltung 	<ul style="list-style-type: none"> • Start Umsetzung Gesamtverwaltung