

Bericht

» Projekt „Schuldenbremse“ in der Stadt Dreieich



Stadt Dreieich
Der Magistrat
Hauptstr. 45
63303 Dreieich

Kienbaum Management Consultants GmbH
Public Management
Hafenspitze
Speditionstr. 21

D-40221Düsseldorf

Düsseldorf, den 02.08.2011

» Inhalt

| | |
|--|-----------|
| 1. Auftrag und Projektziele | 4 |
| 1.1 Die Situation in der Stadt Dreieich | 4 |
| 1.2 Ziele des Projektes „Schuldenbremse Dreieich“ | 6 |
| 1.3 Haushaltskonsolidierung | 8 |
| 1.4 Benchmarking | 9 |
| 1.5 Grundlagen der Stellenbemessung | 11 |
| 1.5.1 Arbeitszeit einer Normalarbeitskraft | 11 |
| 1.5.2 Leitungstätigkeiten | 11 |
| 1.5.3 Sekretariats- und Assistenz Tätigkeiten | 12 |
| 2. Auftragsdurchführung | 13 |
| 2.1 Projektvorbereitung | 14 |
| 2.2 Analyse der Stadtverwaltung/Einrichtungen | 15 |
| 2.3 Analyse der Aufbauorganisation | 17 |
| 2.4 Maßnahmenvorschläge zur Gesamtverwaltung | 19 |
| 2.4.1 Strategische Ausrichtung | 19 |
| 2.4.2 Konzerngedanken stärken | 20 |
| 2.4.3 Führungskräfte schulen | 20 |
| 2.4.4 Fortbildung intensivieren | 20 |
| 2.4.5 Produktverantwortung bündeln | 21 |
| 2.4.6 Zuschusscontrolling einführen | 21 |
| 2.4.7 Auswirkungen der Altersstruktur beachten | 21 |
| 2.5 Spezifische Maßnahmenvorschläge für die Organisationseinheiten | 26 |
| 2.5.1 Referat 1 Recht | 28 |
| 2.5.2 Referat 2 Revision und Datenschutz | 30 |
| 2.5.3 Frauenbüro | 31 |
| 2.5.4 Fachbereich 1 Bürger und Ordnung | 31 |
| 2.5.5 Fachbereich 2 Soziales, Schule und Integration | 34 |
| 2.5.6 Fachbereich 3 Planung und Bau | 38 |
| 2.5.7 Fachbereich 5 Wirtschaftsförderung und Stadtmarketing | 45 |
| 2.5.8 Fachbereich 6 Finanzen und Controlling | 46 |
| 2.5.9 Fachbereich 7 Verwaltungssteuerung und -service | 48 |
| 2.5.10 Fachbereich 8 Gebäudemanagement | 51 |
| 2.5.11 Eigenbetrieb Bürgerhäuser | 53 |
| 2.5.12 Verkehrsbetriebe Dreieich (VBD) | 55 |
| 2.5.13 Bäder | 57 |

| | | |
|----|---|----|
| 3. | Stellenbemessung und Personalkosten | 59 |
| 4. | Übersicht Konsolidierungsmaßnahmen | 60 |
| 5. | Umsetzung/Realisierung | 63 |
| 6. | Anlage: Maßnahmenkatalog der Einzelmaßnahmen | 67 |

1. Auftrag und Projektziele

1.1 Die Situation in der Stadt Dreieich

Die Stadt Dreieich (ca. 40.500 EW; Ballungsraum Rhein/Main) hat derzeit eine strukturelle Konsolidierungslücke von mindestens 5 Mio. Euro im jährlichen Ergebnis. Die Konsolidierungslücke konnte auch durch umfassende Konsolidierungsmaßnahmen, die zwischen 2004 und 2010 im Ergebnisbereich eine strukturelle Verbesserung von fast 4 Mio. Euro erzielt haben, und das aktuell aufgestellte Haushaltssicherungskonzept nicht vermieden werden.

Nach dem Entwurf des Haushaltsplans 2011 wird bei (ordentlichen) Aufwendungen von ca. 84 Mio. Euro ein negatives Jahresergebnis von insgesamt fast 11 Mio. Euro erwartet. Das Eigenkapital beträgt nur noch ca. 50 Mio. Euro (Eigenkapitalquote 20 %) und wird sich nach der Planung bis 2015 auf unter 25 Mio. Euro (Eigenkapitalquote 10 %) verringern. Der Finanzmittelbestand wird sich auf fast -50 Mio. Euro verschlechtern, mit der Folge, dass der Höchstbetrag der Kassenkredite zur Sicherung der Zahlungsfähigkeit auf 53 Mio. Euro angehoben werden muss. Die Zinsen allein hierfür werden mit 1,075 Mio. Euro veranschlagt. Der (investive) Schuldenstand der Stadt Dreieich liegt zum 31.12.2010 bei 63,6 Mio. Euro und wird Ende 2011 voraussichtlich bei etwa 61,5 Mio. Euro liegen. Eine Aufnahme von Krediten in 2011 ist nur in Höhe von ca. 150.000 Euro beabsichtigt.

Die Stadtverordnetenversammlung hat daher das Projekt „Schuldenbremse Dreieich“ beschlossen und hat die Kienbaum Management Consultants GmbH im Dezember 2010 damit beauftragt, eine Untersuchung mit dem Ziel der Haushaltskonsolidierung durchzuführen.

Im Rahmen dieses Projektes soll eine umfassende Analyse und Konzeption zur Konsolidierung im Umfang der Konsolidierungslücke erstellt werden.

Der Untersuchungsbereich stellt sich wie folgt dar:

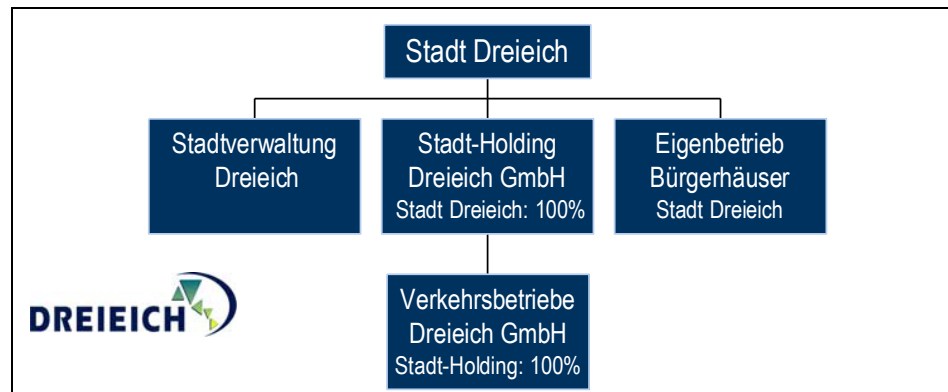


Abbildung 1: Untersuchungsbereich für das Projekt „Schuldenbremse Dreieich“

Die Kienbaum Management Consultants GmbH hat in der Zeit von Januar 2011 bis Juni 2011 eine umfassende Untersuchung in den Bereichen der Verwaltung, dem Eigenbetrieb Bürgerhäuser sowie der Holding der Stadt Dreieich durchgeführt.

1.2 Ziele des Projektes „Schuldenbremse Dreieich“

Ziel des Projektes „Schuldenbremse Dreieich“ ist die Identifikation von Maßnahmen zur Erschließung eines Konsolidierungspotentials im jährlichen Ergebnis von mindestens 5 Mio. Euro. Dabei sollen im Einzelnen folgende Eckwerte im Projekt beachtet werden:

- » Alle Organisationseinheiten der Kernverwaltung und alle Tochterunternehmen der Stadt, an denen die Stadt 100 Prozent der Anteile hält, sind zu untersuchen.
- » Bei den baubetrieblichen Bereichen sind zunächst die vergangenen Organisationsgutachten zu bewerten. Eine weitergehende Untersuchung soll dann durchgeführt werden, wenn die Bewertung der alten Gutachten dies als erforderlich erscheinen lässt.
- » Die gebührenrechnenden Einrichtungen (Abfall und Abwasser) sind auch zu untersuchen und Optimierungspotentiale aufzuzeigen. Diese werden jedoch nicht dem Konsolidierungsziel zugerechnet.
- » Die Konsolidierungsvorschläge sollen die Reduzierung der Leistungen und die Verbesserung der Effizienz auf der Ausgabenseite und die Anpassung von Gebühren und Beiträgen sowie die Erschließung weiterer Einnahmequellen (außer Hebesatzerhöhung – siehe unten) auf der Einnahmeseite umfassen.
- » Dabei soll durch geeignete Benchmarkingdaten des externen Beratungsunternehmens zu vergleichbaren anderen Kommunen die allgemeine Angemessenheit des Leistungsumfanges und des Personaleinsatzes untersucht und transparent gemacht werden. Sie soll als Ausgangspunkt für vertiefende Untersuchungen dienen.
- » Eine vertiefte qualifizierte Untersuchung (z. B. Nutzwertanalyse) soll darüber hinaus für alle freiwilligen Leistungen und für alle Leistungen mit Leistungsstandards über den gesetzlichen Mindestmaßen nach den Vorgaben der Auflagen der Kommunalaufsicht zum Haushaltsplan 2010 erfolgen.
- » Eine vertiefte qualifizierte Untersuchung soll auch in Form einer qualifizierten Personalbedarfsermittlung für relevante Produkte erfolgen.
- » Eigene Sparvorschläge der Organisationseinheiten sind von dem Beratungsunternehmen in geeigneter Weise zu erfragen und zu berücksichtigen. Konsolidierungsmaßnahmen, die eine Erhöhung von Steuerhebesätzen vorse-

hen, bleiben der Stadtverordnetenversammlung vorbehalten und werden in der Beauftragung des externen Unternehmens ausgeschlossen.

- » Konsolidierungsmaßnahmen, die einen Stellenabbau durch betriebsbedingte Kündigungen vorsehen oder den Austritt aus dem Arbeitgeberverband zur Folge haben, sind ausgeschlossen.
- » Die empfohlenen Konsolidierungsmaßnahmen sind in einem schriftlichen Gutachten darzulegen. Sie sind umfassend und nachvollziehbar zu begründen.
- » Berechnungsmethoden sind dabei offenzulegen. Es soll eine kritische Analyse des städtischen Aufgabenspektrums sowie der damit verbundenen Personalressourcen unter den Aspekten der Zweck- und Vollzugskritik erfolgen.
- » Analyse der gegenwärtigen Aufbauorganisation unter dem Gesichtspunkt der bestehenden Verwaltungsstruktur und des Personalbedarfs.

Insgesamt geht es sowohl um die Wahrnehmung der Pflichtaufgaben als auch der freiwilligen Aufgaben. Bei den Pflichtaufgaben ist insbesondere der Umfang der Leistungen zu hinterfragen und zu prüfen, ob die Erfüllung dieser Aufgaben wirtschaftlicher und kostengünstiger erfolgen kann.

1.3 Haushaltskonsolidierung

Ziel der Haushaltskonsolidierung ist es, die Stadt Dreieich auf den Weg solider öffentliche Finanzen zu begleiten, um die kommunale Handlungsfähigkeit auf Dauer sicherzustellen. Dies ist erfahrungsgemäß mit „harten“ Einschnitten in das kommunale Leistungsspektrum verbunden. Hier gilt es jedoch, insbesondere den Standard der Aufgabenwahrnehmung auf den Prüfstand zu stellen, um verantwortungsvoll mit den rückläufigen Finanzen umzugehen. Dabei ist ein Spagat zwischen einem wünschenswerten Angebot kommunaler Leistungen für die Bürgerschaft im Sinne eines attraktiven Wohn- und Wirtschaftsstandortes in der Rhein-Main-Region und dem finanziell Machbarem vorzunehmen.

Um einer drohenden Gefahr der Überschuldung entgegenzuwirken, sind Konsolidierungsmaßnahmen notwendig, die insgesamt zu einer Verbesserung der wirtschaftlichen Lage geeignet sind. Dabei sind in Dreieich geeignete Maßnahmen, insbesondere in einer nachhaltigen Senkung von Ausgaben, aufzuzeigen.

Der Abbau von freiwilligen kommunalen Leistungen sowie die Verringerungen des Leistungsangebots in allen Leistungsbereichen bei der Erfüllung verpflichtender Selbstverwaltungsaufgaben stehen im Fokus. Streichung von Aufgaben bis hin zu Reduzierungen von Zuschüssen und Zuweisungen an Vereine und Verbände in den Bereichen Soziales, Kinder, Sport, Erholung, Kultur und Freizeit kommen hierfür in Betracht. Zwangsläufig tangieren Maßnahmen der Haushaltskonsolidierung somit auch die Bürgerschaft.

Wir weisen ausdrücklich darauf hin, dass die im Gutachten aufgezeigten Maßnahmenvorschläge keine Kritik an den Beschäftigten der Stadt Dreieich darstellen. Vielmehr sind der Verwaltungsleitung und den politischen Gremien die Handlungsfelder aufzuzeigen, in denen sich Konsolidierungspotentiale erschließen lassen.

Das Land Hessen gewährt nach dem Prinzip „Hilfe zur Selbsthilfe“ finanzielle Hilfe für überschuldete Kommunen. Diese Hilfen werden nicht nach dem Gießkannenprinzip verteilt. Die Kommunen müssen sich auf einen verbindlichen Entschuldungskurs sowie zu einem Ausgleich der Ergebnishaushalte verpflichten. Es wird darauf geachtet, dass diejenigen, die schon jetzt erhebliche eigene Anstrengungen unternommen haben, fair behandelt werden, gegenüber denjenigen, die die eigenen Anstrengungen nicht oder nicht ausreichend unternommen haben. Insofern muss sich die Stadt Dreieich „auf den Weg“ machen.

1.4 Benchmarking

Zu Beginn der Untersuchung wurde gemeinsam mit dem FB 6 ein Benchmarking der Haushaltsdaten 2011 für 14 Produkte (überwiegend freiwillige Aufgaben) mit drei weiteren Vergleichsstädten aus dem Kreis Offenbach durchgeführt. Die Analyse der vorliegenden Haushaltspläne hat deutlich gemacht, dass ein unmittelbarer Vergleich wegen der unterschiedlichen Organisationsstruktur sowie der unterschiedlichen Vorgehensweise bei der Ermittlung der jeweiligen Zuschussbeträge (z. B. mit/ohne interner Leistungsverrechnung) nur erste Hinweise über mögliche Konsolidierungspotentiale zulässt.

Im Verlauf des Projektes wurde der gesamte Aufgabenstand sowie der Standard der Aufgabenwahrnehmung insbesondere unter dem Fokus der Haushaltskonsolidierung mit einer Vielzahl von Vergleichsdaten gespiegelt.

Für das Projekt „Schuldenbremse“ in Dreieich haben wir neben den allgemein zugänglichen Orientierungswerten wie z. B. öffentlichen Statistiken, Arbeitsergebnisse der KGSt, der Rechnungshöfe und der Gemeindeprüfungsanstalten, Vergleichsdaten aus unserer Datenbank mit Orientierungswerten aus gewonnenen Erkenntnissen im Rahmen von vergleichbaren Organisationsuntersuchungen und der Analyse von Stellenplänen anderer Kommunalverwaltungen herangezogen.

Hessen

- » 15 Städte mit Einwohnerzahl zwischen 15.000 und 25.000
- » 12 Städte mit Einwohnerzahl zwischen 25.000 und 50.000

sonstige Bundesländer

- » 11 Städte mit Einwohnerzahl zwischen 15.000 und 25.000
- » 16 Städte mit Einwohnerzahl zwischen 25.000 und 50.000
- » 3 Städte mit Einwohnerzahl zwischen 50.000 und 75.000

Anzumerken ist, dass bei einer finanziellen Schieflage der Stadt Dreieich ein Verweis auf die (vergleichsweise besseren) Standards in anderen Kommunen wenig zielführend ist. „Schuldenbremse“ bedeutet grundsätzlich konsequente Aufgabenkritik (z. B. Verzicht auf freiwillige Aufgaben, Absenkung von Standards) um nennenswerte Konsolidierungspotentiale aufzeigen zu können.

Bei einem durchgeführten Kennzahlenvergleich mit Städten ca. 40.000 Einwohner (EW) bis 50.000 EW, die nicht Träger der Jugendhilfe sind, –außerhalb des Kreises Offenbach – zu den von der Dreieich vorgehaltenen freiwilligen Leistungen ergibt sich folgender Vergleich

| Aufgabenbereich | Zuschuss je EW Dreieich | Zuschuss je EW Vergleichskommunen |
|-------------------------------|-------------------------|-----------------------------------|
| Altenhilfe | ca. 14,74 € | ca. 0,76 € bis ca. 8,50 € |
| Einrichtungen der Jugendhilfe | ca. 34,40 € | ca. 3,84 € bis 12,50 € |
| Stadtbibliothek | ca. 19,53 € | ca. 3,00 € bis 8,00 € |
| Bäder | ca. 39,31 € | ca. 20,05 € |
| Sportplätze | ca. 34,40 € | ca. 14,89 € bis 15,00 € |

1.5 Grundlagen der Stellenbemessung

Die durchgeführte Stellenbemessung orientiert sich an folgenden Grundlagen:

1.5.1 Arbeitszeit einer Normalarbeitskraft

Als Berechnungsgröße für eine Normalarbeitskraft (Vollzeitkraft = VZK) haben wir einheitlich (unabhängig vom Status der Beschäftigten z. B. Beamte/Tarifbeschäftigte) eine bereinigte Nettoarbeitszeit von ca. 90.000 Jahresarbeitsminuten bzw. 1.500 Std. zu Grunde gelegt.

1.5.2 Leitungstätigkeiten

Definition Leitungsaufgaben/Leitungsspanne

Leitungsspanne ist der Bereich, den eine qualifizierte Leitungskraft einer Organisationseinheit bei weitgehender Entlastung von Aufgaben der laufenden Verwaltung noch überschauen und verantwortlich leiten kann. Die Leitungsspanne ist im Wesentlichen abhängig von

- » dem Aufgabencharakter,
- » dem Führungsstil des Vorgesetzten,
- » den persönlichen Eigenschaften und Fähigkeiten des Vorgesetzten und der Mitarbeiter/innen,
- » dem Einsatz von Hilfsmitteln.

Für die Stellenbemessung haben wir eine einheitliche Leitungsspanne von 1:15 (1 Leitungskraft – 15 Vollzeitstellen) zu Grunde gelegt. In diesem Wert wird ein Anteilsverhältnis von ca. 20 % Teilzeitbeschäftigten zu Grunde gelegt, so dass eine Leitungskraft ca. 18 Beschäftigte leiten kann.

Im Zuge der weiteren Umsetzung der Maßnahmenempfehlungen ist der jeweilige Leitungsanteil in den Fachbereichen auf der Grundlage der tatsächlichen Anzahl der Beschäftigten in einer Organisationseinheit (z. B. Fachbereich) individuell neu zu berechnen.

1.5.3 Sekretariats- und Assistenz Tätigkeiten

Definition der wesentlichen Sekretariats- und Assistenz Tätigkeiten

- » Vorbereitung von Gesprächsterminen
- » Reservierung von Besprechungsräumen
- » Terminabsprachen für Führungskräfte
- » Posteingang/-ausgang (ggf. Post bei Poststelle abholen bzw. hinbringen)
- » Schreiben von Texten nach Vorlage, Phonodiktat oder nach Stichworten für die Leitungskraft
- » Wiedervorlage führen (sofern nicht direkt durch Sachbearbeiter/innen)
- » Kopiertätigkeiten (sofern nicht durch Sachbearbeiter/innen selbst)
- » Registraturarbeiten, sofern nicht direkt durch Sachbearbeiter/innen
- » Führung der Urlaubs-/Krankendatei

2. Auftragsdurchführung

Ziel einer solchen Untersuchung ist es, Entscheidungsgrundlagen für die Anpassung des Aufgabenbestandes, der Arbeitsabläufe und der Organisationsstruktur zu liefern sowie die damit verbundenen Veränderungen des Personalbedarfes aufzuzeigen. Der benötigte Personalbedarf wird in Abhängigkeit von Aufgaben und Arbeitsmengen festgestellt und schafft so die Ressourcengrundlage für eine adäquate, kundenorientierte und wirtschaftliche Aufgabenerfüllung. Besonders galt es hierbei, die personellen Ressourcen in den jeweiligen Fachbereichen für die wahrzunehmenden Aufgaben zu erfassen und ggf. entsprechende Optimierungspotenziale aufzuzeigen. Darüber hinaus wurden Entscheidungsgrundlagen für grundsätzliche Entscheidungen über den zukünftigen Umfang des Dienstleistungsangebotes der Stadt Dreieich unter Konsolidierungsgesichtspunkten erarbeitet.

Mit unserer Vorgehensweise im Projekt haben wir eine rein zahlengestützte Analyse der Personal- und Finanzstruktur mit einer fachlich-inhaltlichen Aufgabenkritik kombiniert. Dies diente der Identifizierung von Untersuchungs- und Optimierungsschwerpunkten. Diese wurde in der **Aufgabenanalyse** tiefer und detaillierter untersucht, um aufgabenbezogen tragfähige Optimierungsvorschläge zu erarbeiten. Kernbestandteil des Gutachtens ist die Dokumentation der Optimierungsvorschläge in einem **Maßnahmenpaket**, das als Grundlage für die weitere Umsetzung dient.

Die Arbeiten im Rahmen der Erstellung des Gutachtens wurden in fünf aufeinanderfolgenden Phasen durchgeführt. In den einzelnen Phasen wurden dem Projektziel und dem Projektdesign entsprechende Methoden und (Erhebungs-)Instrumente eingesetzt. Das Projekt wurde in folgende Phasen gegliedert.

Die nachstehende Abbildung gibt eine Übersicht über die Vorgehensweise:

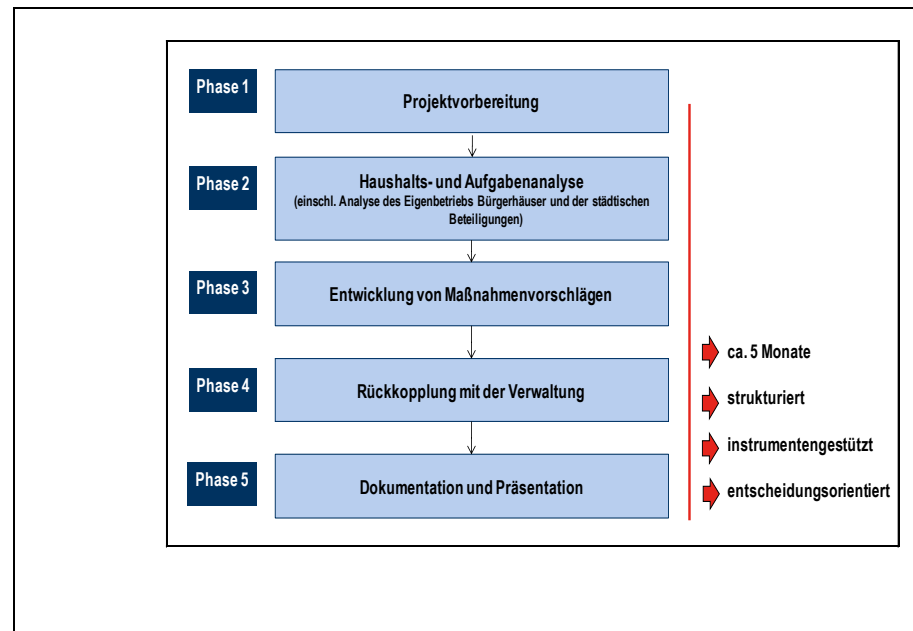


Abbildung 2: Phasenmodell der Vorgehensweise

2.1 Projektvorbereitung

Die Führungskräfte der Stadt Dreieich wurden im Januar 2011 über unsere Vorgehensweise informiert und die Bereitstellung erforderlicher Daten und Unterlagen erläutert. Die Aufgabenquantitäten und -qualitäten, der Leistungsstandard sowie der aufgabenbezogene Personaleinsatz als Grundlage der Analysen wurden erfasst. Parallel hierzu haben wir umfangreiche Dokumentenanalysen vorgenommen.

Zudem wurde in einer Mitarbeiter-Information über das Projekt informiert. Im Anschluss hatten die Beschäftigten im Rahmen eines Info-Marktes die Gelegenheit, ihre Erwartungen an das Projekt zu diskutieren, erste Veränderungsvorschläge und auch Befürchtungen zu formulieren. Zudem konnten die Beschäftigten bis Ende Februar 2011 eigene Optimierungsvorschläge über ein entsprechendes Formular einreichen. Diese Vorschläge wurden im weiteren Projektverlauf aufgegriffen.

Am 25.02.2011 wurde mit den Leitungskräften der Stadt Dreieich ein Strategie-Workshop zum Projekt „Schuldenbremse“ durchgeführt. Dabei wurde mit den Leitungskräften diskutiert, welche Faktoren für die Stadt Dreieich wichtig sind und wie sich Maßnahmen der Haushaltskonsolidierung auf die bisherige Aufgabenwahrnehmung in den jeweiligen Fachbereichen auswirken wird. Die Ergebnisse des Workshops wurden dokumentiert und der Stadt Dreieich in elektronischer Form übergeben.

2.2 Analyse der Stadtverwaltung/Einrichtungen

Im Rahmen der **Haushalts- und Aufgabenanalyse** wurde zunächst der Status quo der Stadt Dreieich aufbereitet. Das Ziel in diesem ersten Analyseschritt bestand darin, eine vertiefte Detailanalyse einzelner Organisationsbereiche zu betreiben, um aus dem Vergleich auf Grundlage der Einzelaufgaben **strukturelle Abweichungen** zu erkennen und **Optimierungsschwerpunkte** zu identifizieren.

Der Sinn der Erhebung war es, den Aufgaben

- » die zugehörigen Personalkapazitäten,
- » den Sachmitteleinsatz, Zuwendungen und Transferzahlungen,
- » wichtige Fallzahlen, Mengengerüste (Leistungsmengen) sowie
- » ggf. entstehende Einnahmen bzw. Ausgaben zuzuordnen.

Weiterhin wurde zum Zweck der Klassifizierung jeweils der Grad der gesetzlichen Durchführungspflicht erfasst.

Strukturanalyse bedeutet gleich zu Beginn des Projektes einen vertieften Einstieg und Überblick über die örtlichen Besonderheiten der Aufgabenwahrnehmung in den einzelnen Organisationseinheiten. Strukturierte Interviews mit den Führungskräften über den Haushalts- und Produktplan mit Finanzkennzahlen, interne und externe Schnittstellen sowie eine Dokumentenanalyse bzw. die Auswertung der notwendigen ergänzenden Erhebungsbögen, Arbeitsplatzbegehungen und vertiefte Gespräche führten zu den folgenden Handlungsempfehlungen bzw. Anmerkungen.

Die Erarbeitung der Maßnahmenvorschläge erfolgt auf der Grundlage von:

- » nachvollziehbaren Kennzahlen und Benchmarks,
- » Projekterfahrungen zu vergleichbaren Aufgabenstellungen in anderen Kommunen und unter Berücksichtigung von
- » Ansätzen und Vorschlägen der beteiligten Bereiche aus den Gesprächen, Arbeitsplatzbegehungen und Workshops.

Als Ergebnis dieser Projektphase wurden die Aufgaben der Stadt Dreieich hinsichtlich ihrer Veränderungs- bzw. Einsparpotenziale bewertet und dokumentiert.

Die Handlungsempfehlungen sind einzeln und jeweils in einer strukturierten Textfassung im Folgenden erläutert und begründet. Die notwendigen Umsetzungsschritte sind detailliert inhaltlich und in ihrem zeitlichen Verlauf beschrieben. Eventuell bestehende Umsetzungshindernisse sind aufgezeigt. Die zugehörigen Einsparpotenziale wurden – soweit möglich – konkret ermittelt und identifiziert.

Die in diesem Bericht dargelegten und begründeten Handlungsempfehlungen stellen grundsätzlich keine Kritik an den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern dar! Sie wollen vielmehr neben den Konsolidierungspotentialen auch Optimierungspotenziale für einen bürgerfreundlichen und wirtschaftlichen Weg der Stadt Dreieich aufzeigen.

Wir unterbreiten nur Vorschläge, die sich innerhalb der gesetzlichen Rahmenbedingungen bewegen, der allgemeinen Erfahrung nach unverzüglich bzw. in einem überschaubaren Zeitraum umsetzbar und ggf. fortschreibungsfähig sind.

2.3 Analyse der Aufbauorganisation

Örtliche Situation

Die Aufbauorganisation der Stadtverwaltung Dreieich stellte sich zu Beginn der Organisationsuntersuchung wie folgt dar:

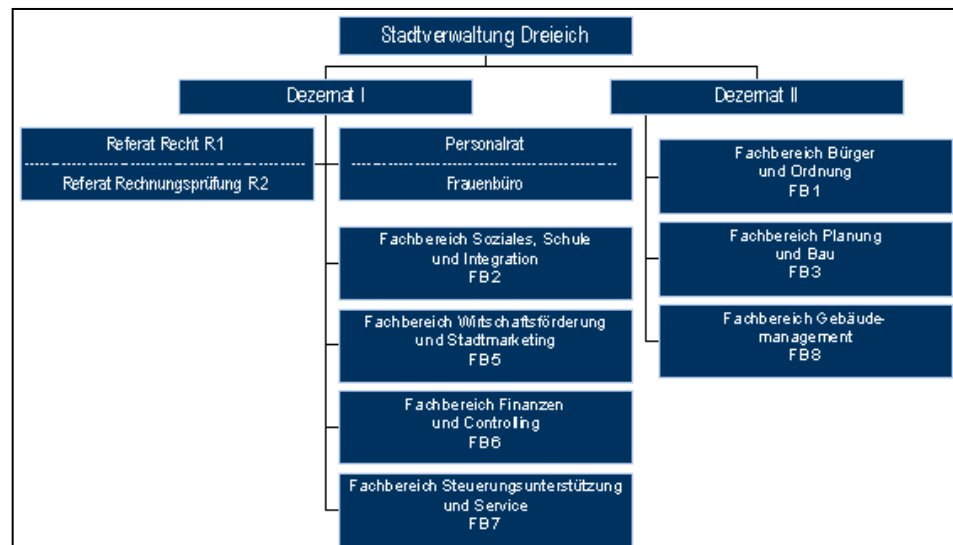


Abbildung 3: Organigramm der Verwaltung der Stadt Dreieich

Allgemeine Grundlagen der Aufbauorganisation

Der Bürgermeister ist innerhalb der gemeindeverfassungsrechtlichen Vorschriften, des durch die Hauptsatzung gesetzten Rahmens sowie unter Beachtung der Rahmenbedingungen des Haushalts und des Stellenplans in der Gestaltung der Aufbauorganisation frei.

Prinzipiell ist die Aufbauorganisation einer Verwaltung im Interesse der Wirtschaftlichkeit, Sparsamkeit und Wirksamkeit am Prinzip des organisatorischen Minimums auszurichten. Dies bedeutet, dass in der Vertikalen (Anzahl der Instanzen) wie in der Horizontalen (Anzahl der Organisationseinheiten auf einer Ebene) unter Berücksichtigung einer vertretbaren Leitungsspanne möglichst wenige Instanzen/Organisationseinheiten gebildet werden.

Die Bildung großer Organisationseinheiten hat – und dies ist empirisch belegt – insbesondere folgende Vorteile:

- » Sachgerechte Leitungsspannen
- » Stärkung der Führungsverantwortung und bessere Auslastung der Führungskräfte mit Führungsaufgaben
- » Reduzierung des Koordinierungsbedarfes
- » Verkürzung der verwaltungsinternen Informationswege sowie
- » bessere Personaleinsatzflexibilität und Vertretungsmöglichkeiten innerhalb der Abteilungen

Das heißt, Organisationseinheiten sollten so groß sein, dass das richtige Verhältnis zwischen leitenden, sachbearbeitenden und unterstützenden Kräften gegeben ist und die Vertretung qualitativ angemessen und innerhalb der jeweiligen Einheiten geregelt werden kann.

Insgesamt kann die Aufbauorganisation der Stadtverwaltung Dreieich grundsätzlich als angemessen bezeichnet werden. Überwiegend liegt eine sachlogische Zuordnung von Aufgaben in den jeweiligen Fachbereichen vor. Dies führt im Ergebnis zu eindeutig geklärten Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten bei der Aufgabenwahrnehmung und somit zu keinen unnötigen Reibungsverlusten.

Aufgabenverlagerungen sollten vom Fachbereich 3 zum Gebäudemanagement im Bereich der „Liegenschaftsverwaltung“ vorgenommen werden, um ein ganzheitliches Grundstücks- und Gebäudemanagement vornehmen zu können.

Zurzeit werden mit einer Nachbarkommune Verhandlungen über die Bildung eines gemeinsamen Baubetriebshofes (ggf. Zweckverband) geführt. Laut Stadtverordnenbeschluss soll eine entsprechende Machbarkeitsstudie beauftragt werden. Sollte dies umgesetzt werden, sind davon wesentliche Aufgabenfelder des Fachbereichs 3 Auslagerung betroffen.

2.4 Maßnahmenvorschläge zur Gesamtverwaltung

Handlungsempfehlungen für die „Gesamtverwaltung“ ergeben sich bei übergreifenden Themenfeldern, die alle Organisationseinheiten der Verwaltung betreffen. Die aus unserer Sicht wichtigsten Handlungsempfehlungen sind – unabhängig von der detaillierten Darstellung in den in der Anlage dargestellten Maßnahmenempfehlungen – noch einmal genannt:

2.4.1 Strategische Ausrichtung

Bereits die zu Beginn der Untersuchung zur Verfügung gestellten Unterlagen habe deutlich gemacht, dass die finanzielle Schieflage der Stadt Dreieich im Wesentlichen durch ein gleichmäßig hohes Ausgabeverhalten bei Sach- und Personalkosten für ein vielfältiges Angebot an die Bürgerschaft in allen Bereichen, wie z.B. Soziales, Jugend, Sport und Kultur geprägt ist. Das von Kienbaum in diesem Zusammenhang gezogene Zwischenfazit „Dreieich setzt Maßstäbe aber keine Prioritäten“ hat sich im Zuge der Detailbetrachtung der einzelnen Aufgabenfelder bestätigt.

Viele Städte haben – unabhängig davon, ob sie der Haushaltskonsolidierung unterliegen - bereits erkannt, dass ein dermaßen umfangreiches Leistungspaket auf Dauer nicht aufrecht erhalten werden kann. Hier gilt es im Sinne einer strategischen Ausrichtung zukünftig Prioritäten innerhalb des (insbesondere freiwilligen) Leistungsspektrums zu setzen, um die knapper werdenden Finanzmittel auch nachhaltig einsetzen zu können. In diesem Zusammenhang sind auch die Entgelte für Leistungen zu betrachten. Es fällt auf, dass bei der Stadt Dreieich in vielen Fällen kein angemessenes und im kommunalen Vergleich unterdurchschnittliches Leistungsentgelt festgesetzt ist. Hier ist gegenzusteuern und die Einnahmebeschaffungsgrundsätze, die sich aus § 93 HGO ergeben, wieder in den Fokus zu stellen.

Letztlich wird zu definieren sein, wofür die Stadt Dreieich „steht“. Bei den bisherigen Konsolidierungsbemühungen stand jeweils das „überprüfte“ Aufgabenfeld auf dem kommunalpolitischen Prüfstand und hatte aus fachlicher Sicht jeweils gerade dann Priorität.

Nunmehr liegen der Stadt Dreieich gleichzeitig über 100 Handlungsempfehlungen über das gesamte Leistungsspektrum der Verwaltung zur Haushaltskonsolidierung vor. Im Zuge der Umsetzung sind Prioritäten zu setzen. Dies macht eine verbindliche

strategische Ausrichtung seitens der Verwaltungsführung und der städtischen Gremien notwendig.

2.4.2 Konzerngedanken stärken

Der Gedanke des „Konzerns Stadt“ sollte übergreifend in vielen Aufgabenbereichen aufgegriffen und verstärkt werden. Hier lassen sich in vielen Aufgabenfeldern, die sowohl in der Verwaltung wie auch in den Beteiligungen bisher unabhängig voneinander wahrgenommen werden, wie z. B. Personalbetreuung bzw. -abrechnung, IT-Betreuung, Finanzbuchhaltung, Beschaffung von Fahrzeugen, Geräten und Verbrauchsmaterialien, GIS-Anwendung, erhebliche Kostenvorteile durch eine gemeinsame Nutzung oder Standardisierung vorhandener IT-Verfahren erzielen.

2.4.3 Führungskräfte schulen

Die Aufgabenvielfalt einer Kommunalverwaltung stellt an die Leitungskräfte, die gewissermaßen das Rückgrat der Verwaltung bilden und somit eine Schlüsselfunktion für die Qualität und Wirtschaftlichkeit der Verwaltung ausüben, hohe Anforderungen. Es ist daher von enormer Bedeutung, dass die Kompetenzen der Führungskräfte gezielt und nachhaltig gefördert werden.

2.4.4 Fortbildung intensivieren

Angesichts der Entwicklungsdynamik auch im Bereich der öffentlichen Verwaltung (z. B. neue Kommunikations- und Informationstechniken, veränderte Strukturen und Aufgaben sowie sich ändernde Bürgererwartungen, das Rathaus als Dienstleistungsbetrieb) bildet die Fort- und Weiterbildung grundsätzlich ein unverzichtbares Instrument der Personalentwicklung („Lebenslanges Lernen“). Es ist notwendig, aus den Anforderungsprofilen für die einzelnen Mitarbeiter „maßgeschneiderte“ Fortbildungspläne abzuleiten. Dies bedeutet eine Abkehr von der in vielen Verwaltungen festzustellenden Zurückhaltung und der eher zufallsbetonten Anmeldung zu Fortbildungsveranstaltungen, die oftmals nur Einweisungen in geänderte Rechtsvorschriften sind.

Ein stellenprofilbezogenes Fortbildungskonzept liegt in der Stadt Dreieich nicht vor.

Die uns gegebenen Informationen über besuchte Fortbildungen machen deutlich, dass die vorhandenen Fortbildungsmittel von den Beschäftigten nicht ausgeschöpft werden. Ein Fortbildungsrahmenplan zur inhaltlichen Umsetzung dieses Gesamtkonzeptes fehlt. Hier sollte konsequent das Stellenprofil mit dem Mitarbeiterprofil abgeglichen werden, wobei für die Sachbearbeitungsebene die Bereiche Fachfortbildung, IT-Fortbildung sowie bei publikumsintensiven Stellen der Umgang mit Kunden im

Vordergrund stehen sollten. Für die Leitungsebene gilt es, sog. Schlüsselqualifikationen festzulegen und durch Führungskräftebildungen zu vermitteln.

Die im Haushaltsplan ausgewiesenen Mittel für Fortbildung im Jahr 2010 betragen ca. 0,92 % der Personalkosten. Dieses liegt höher als der Durchschnittswert vergleichbarer Städte und Gemeinden (ca. 0,50 %). Tatsächlich wurde jedoch nur ein Anteil in Höhe von 0,62% von den Beschäftigten in Anspruch genommen.

Im interkommunalen Vergleich wird deutlich, dass nur mit gut aus- und fortgebildeten Beschäftigten ein „schlanker“ Personalkörper erreicht werden kann. Insofern rechnet sich auch hier die Investition in die (Fort-)Bildung. Insofern sollten mittel- bis langfristige Fortbildungsmittel in der bisherigen Höhe dauerhaft gehalten und auch tatsächlich in Anspruch genommen werden.

2.4.5 Produktverantwortung bündeln

In den geführten Interviews wurde teilweise deutlich, dass aufgrund der Organisationsstruktur die Leitungsverantwortung von den Führungskräften (Fachbereichsleitung, Ressortleitungen) auf die Produktverantwortlichen delegiert wurde. Diese „Abwärtsdelegation“ ist in Verwaltungen der Größenklasse der Stadt Dreieich nicht üblich und führt zu einer zersplitterten Form von Produktverantwortung.

Es wird daher empfohlen, die Produktverantwortlichen nicht mehr als Leitungsebene zu führen. Ebenen mit Leitungsverantwortung sollen daher nur noch die Ebene der Fachbereichs-/Referatsleiter und die Ebene der Ressortleiter sein.

2.4.6 Zuschusscontrolling einführen

In der Stadtverwaltung Dreieich werden an verschiedenen Stellen und in verschiedenen Produkten freiwillige Leistungen, Zuschüsse, Zuwendungen gewährt. Einen zentralen Überblick, und damit eine umfassende Transparenz über die gewährten Leistungen, gibt es allerdings nicht. Wir regen deshalb an, eine zentrale Datei aufzubauen, aus der alle freiwilligen Leistungen hervorgehen. Hier wären z. B. alle vertraglich vereinbarten Leistungen mit Auswirkungen und Laufzeiten zu erfassen.

Die Integration eines solchen Systems ermöglicht eine jederzeit umfassende und transparente Information und Steuerung.

2.4.7 Auswirkungen der Altersstruktur beachten

Die durchschnittliche Altersstruktur der Beschäftigten der Verwaltung der Stadt Dreieich liegt bei ca. 47 Jahren. Bei ca. 4 % der Beschäftigten liegt das Alter über 60 Jahren, 53 % der Beschäftigten sind zwischen 30 und 50 Jahre alt, 35 % sind zwischen 50 und 60 Jahren. Rund 8 % der Beschäftigten sind unter 30 Jahre alt.

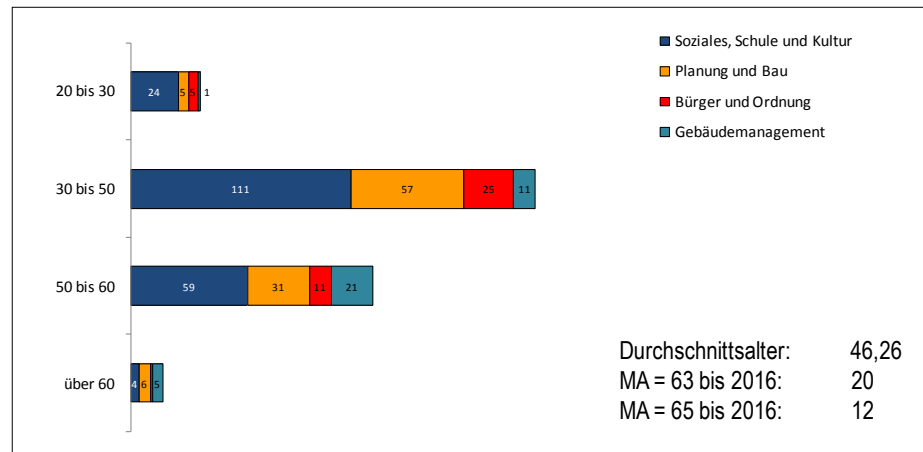


Abbildung 4: Altersstruktur der Beschäftigten der Stadtverwaltung Dreieich 1/2

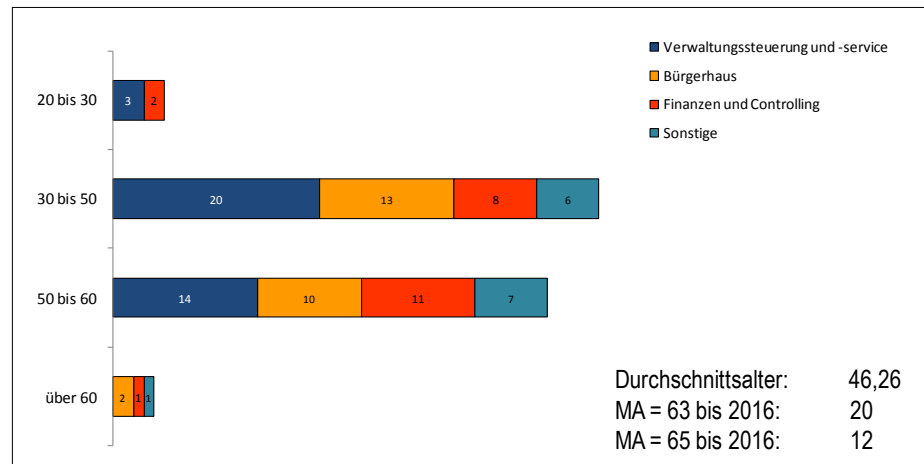


Abbildung 5: Altersstruktur der Beschäftigten der Stadtverwaltung Dreieich 2/2

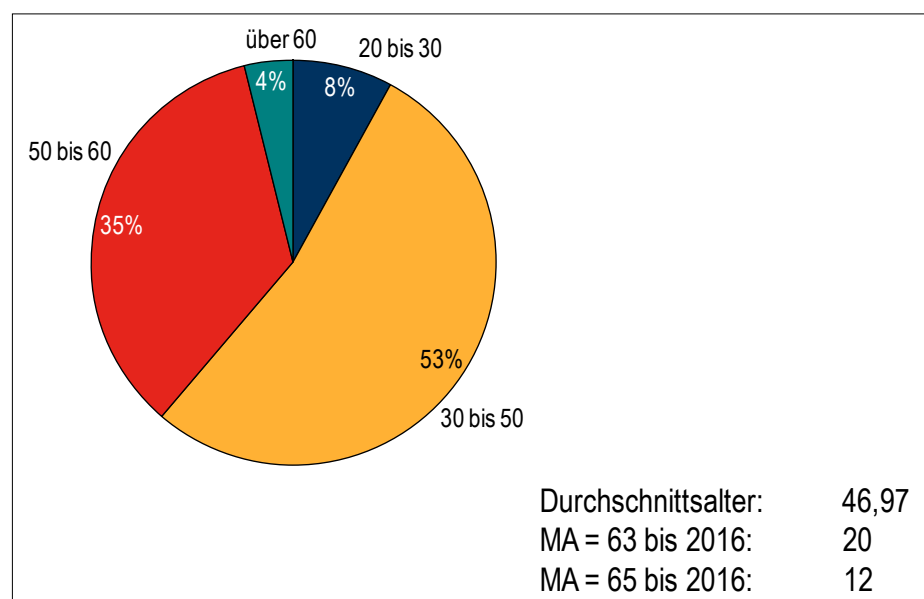


Abbildung 6: Altersstruktur der Beschäftigten der Stadtverwaltung Dreieich in %

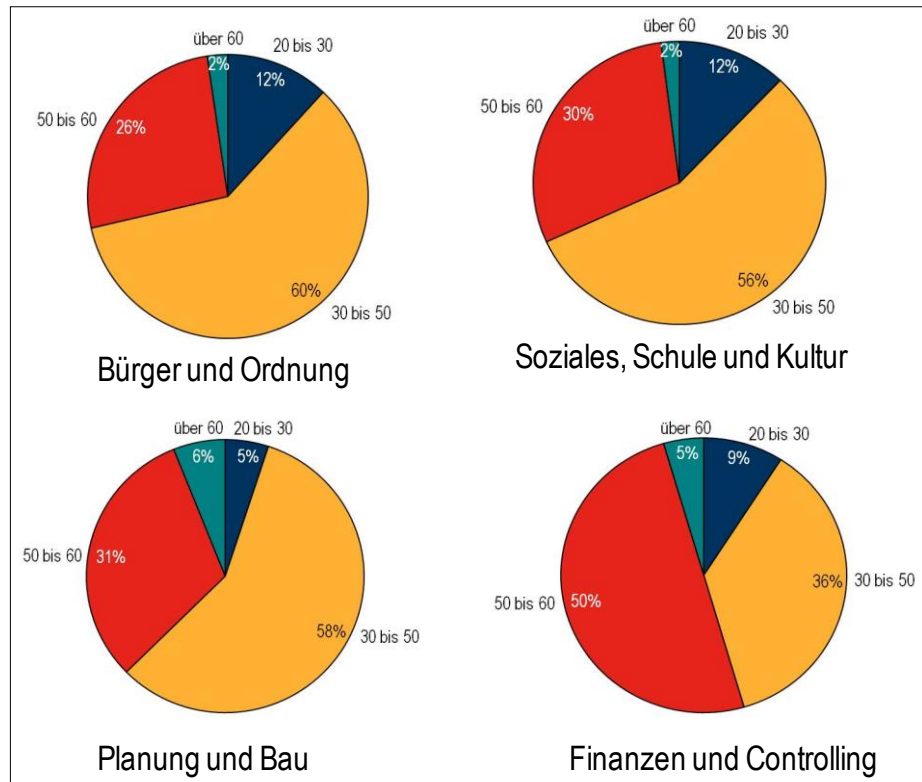


Abbildung 7: Altersstruktur der Beschäftigten der Stadtverwaltung Dreieich nach Abteilungen in % ½

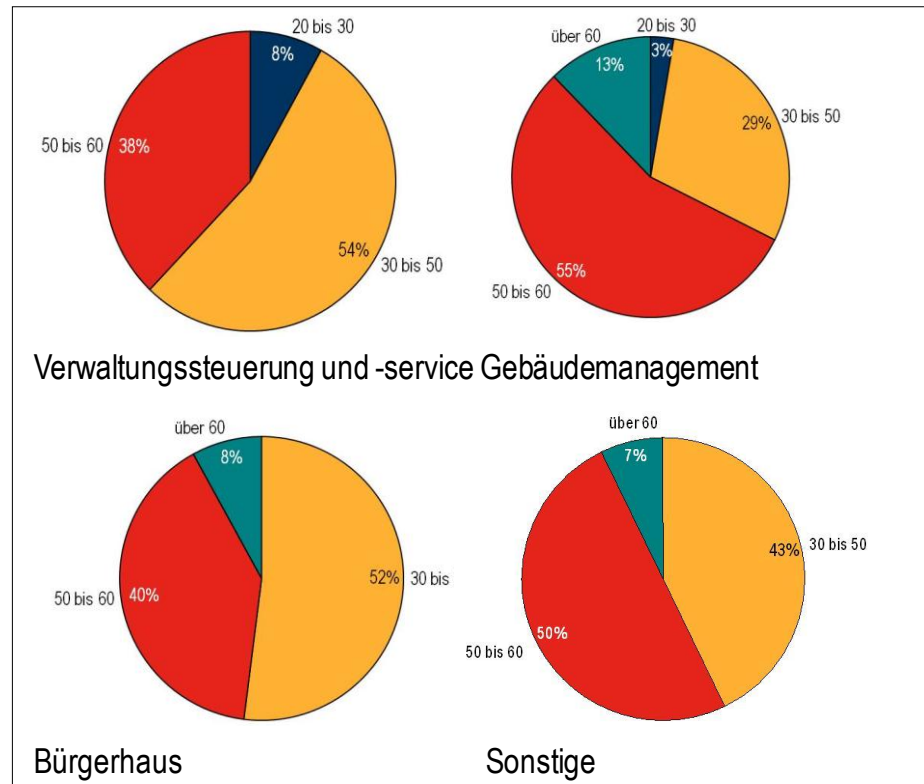


Abbildung 8: Altersstruktur der Beschäftigten der Stadtverwaltung Dreieich nach Abteilungen in % 2/2

Bei der Altersstruktur sollte darauf geachtet werden, dass

- » 30% der Belegschaft zwischen 20 und 30 Jahren,
- » 40% zwischen 30 und 50 Jahren und
- » 30% über 50 Jahre alt ist.

Das ideale Durchschnittsalter liegt bei 40 Jahren.

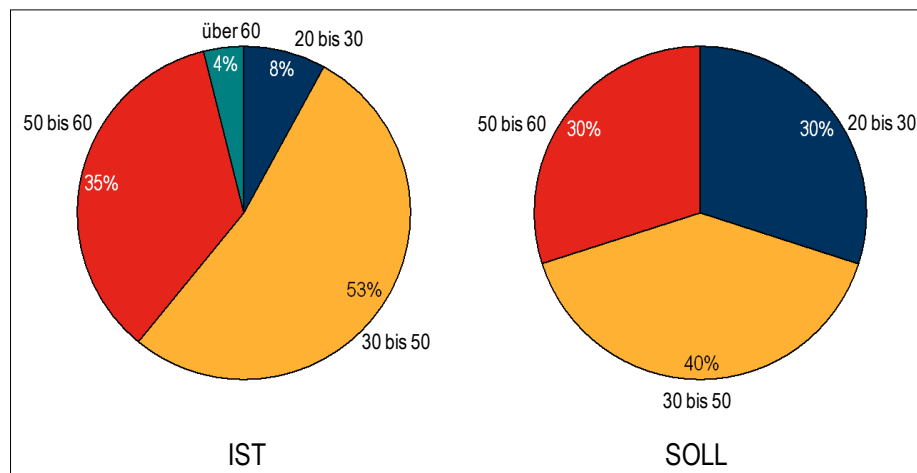


Abbildung 9: Altersstruktur der Beschäftigten der Stadtverwaltung Dreieich im Soll-Ist-Vergleich

Bei Betrachtung der Altersstrukturen der Stadtverwaltung Dreieich wird deutlich, dass bis zum Jahr 2016 20 (4,21 %) Mitarbeiter aufgrund der Erreichung der Altersgrenze von 63 Jahren bzw. 12 (2,53 %) Mitarbeiter aufgrund der Altersgrenze von 65 Jahren ausscheiden werden. Insgesamt hat die Stadtverwaltung Dreieich ein Ausscheiden aus dem Berufsleben wegen Erreichung beider Altersgrenzen von 32 Mitarbeitern (6,74 %) des Personalkörpers zu erwarten.

Hiervon besonders betroffen sind die Organisationseinheiten Soziales, Schule und Kultur mit einer zu erwartenden Fluktuation von 10 Mitarbeitern sowie Planung und Bau mit einer altersbedingten Personalreduktion von 9 Mitarbeitern bis 2016.

Durch eine entsprechende Entwicklung innerhalb der betroffenen Organisationseinheiten besteht die Gefahr, dass betriebsnotwendiges Know-how abfließt, ohne dass dies an jüngere Kollegen weitervermittelt werden kann. Bei Neueinstellungen sollte deswegen die Altersstruktur berücksichtigt werden, wobei eine ausgeglichene Verteilung (siehe Abb. 10) angestrebt werden sollte. Dies steht allerdings auch im Spannungsfeld mit den Vorgaben des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes (AGG).

2.5 Spezifische Maßnahmenvorschläge für die Organisationseinheiten

Die in den nachfolgenden Maßnahmenempfehlungen ausgewiesenen €-Beträge, die sich auf Einsparungen/Mehraufwendungen bei den Personalkosten beziehen, wurden wie folgt ermittelt:

» durchschnittlicher Personalkostensatz der Stadt Dreieich: 50.000.- €

| | | |
|---|--|------------|
| » | zzgl. Verwaltungsgemeinkostenzuschlag lt. KGSt 20 %: | 10.000.- € |
| » | Kosten eines PC Arbeitsplatzes lt. KGSt: | 9.650.-€ |
| » | Gesamtkosten PC Arbeitsplatz: | 69.650.-€ |
| » | Arbeitsplatzkosten ohne PC-Ausstattung: | 66.250.-€ |

Hierbei handelt es sich um Durchschnittswerte der Arbeitgeber-Personalkosten incl. Nebenkosten. Ein Rückschluss auf die tatsächlichen Personalkosten von Individualarbeitsplätzen ist somit nicht möglich.

Für besondere Bereiche (z.B. Reinigungsdienst) wurden abweichende Werte als Berechnungsgrundlage herangezogen, da die üblichen Kosten eines Arbeitsplatzes nicht anfallen.

Die im Stellenplan ausgewiesenen Ist-Stellen sowie die durchgeführten Stellenmessungen als Soll-Stellen werden in sogenannten „Vollzeitkräften“ (VZK) dargestellt.

2.5.1 Referat 1 Recht

Personalausstattung

Das Referat Recht weist im Stellenplan insgesamt 2 VZK aus. Davon entfallen 1,5 VZK auf Juristen/innen und 0,5 VZK auf zuarbeitende Sachbearbeitung (ReNo-Gehilfin).

Schwerpunktaufgaben/Produkte sind:

- » Rechtliche Beratung und Vertretung

Allgemeine Anmerkungen

Die typischen Aufgaben des Bereichs „Recht“ sind im Wesentlichen für die Aufgabenerfüllung der Stadt zwingend erforderlich und somit zweckkritisch nicht zu hinterfragen. Neben den „typischen“ Rechtsaufgaben wirkt das Referat mit einer Kapazität von ca. 0,5 VZK auch bei „Strategischen Aufgabenstellungen“ für die Stadt mit und ist in diversen Arbeitskreisen maßgeblich involviert.

Der Aufgabenumfang weist bei den Tätigkeiten der gerichtlichen Vertretung nur geringe Fälle auf. Vielmehr nehmen die Unterstützungsleistungen für die Fachbereiche – insbesondere für den Fachbereich Planung und Bau – ebenso wie die Unterstützung bei der Verwirklichung eines effektiven und effizienten Verwaltungshandeln (rechtliche und allgemeine Qualitätssicherung) einen immer höheren Anteil ein.

Die Tendenz bei rechtlichen, auch kleineren und unbedeutenderen, Fragen sofort das Referat „Recht“ einzuschalten, ist nach den gewonnenen Erkenntnissen in Dreieich teilweise stark ausgeprägt.

Empfehlungen

Es stellt sich jedoch bei Städten dieser Größenordnung immer die Frage, ob die Aufgabe in einer eigenständigen Organisationseinheit wahrgenommen werden muss oder stattdessen jedem Produktverantwortlichen bzw. der Fachbereichsleitung die ganzheitliche Aufgabenwahrnehmung zu übertragen und nur in Ausnahmen auf einen Juristen/eine Juristin zurückgegriffen werden sollte. In den Gesprächen wurde uns bestätigt, dass die Fachbereiche vom Rechtsreferat zum Teil Leistungen einfordern, die der Sache nach in den Fachbereichen von Kräften des gehobenen Verwaltungsdienstes gelöst werden müssen. Bei den vorgefundenen Verhältnissen, Aufgabenstellungen und Anforderungen halten wir die Struktur als Referat/Stabstelle für zielführend.

| Bereich | Nr | Vorschlag | Volumen jährlich | Stellen reduz | Anteil Pers. | Volumen einmalig |
|---------------------|----|---------------------------------------|---------------------|------------------|-----------------|---------------------|
| R 1 | 1 | Reduzierung der rechtlichen Betreuung | -53 | -0,75 | -53 | |
| Summe brutto | | | -53 | -0,8 | -53 | 0 |

Abbildung 10: Empfehlungen Referat 1

2.5.2 Referat 2 Revision und Datenschutz

Personalausstattung

Das Referat Revision und Datenschutz weist im Stellenplan insgesamt 4,0 VZK aus.

Schwerpunktaufgaben/Produkte sind:

- » Revision
- » Datenschutz

Allgemeine Anmerkungen

Grundsätzlich ist anzumerken, dass die Wahrnehmung von Aufgaben der Rechnungsprüfung für eine Kommune der Größenklasse der Stadt Dreieich zu den sogenannten „freiwilligen Aufgaben“ gehört und originär von den jeweiligen Kreisverwaltungen wahrgenommen wird. Die Wahrnehmung von Aufgaben der Rechnungsprüfung „vor Ort“ bringt jedoch Vorteile hinsichtlich der sogenannten Prüfungsnähe (inhaltlich und zeitlich).

Die vorgelegten Unterlagen, z. B. Schlussbericht des Jahresabschlusses 2008, machen die systematische Vorgehensweise der Prüfung deutlich. Dabei werden die unterschiedlichen Prüfungshandlungen, auch unter Berücksichtigung des doppelten Rechnungslegungssystems, dargestellt.

Neben den Pflichtprüfungen nach § 131 Abs. 1 HGO werden auch sogenannten freiwillige Prüfungen gem. § 131 Abs. 2 HGO vorgenommen. Diese binden ca. 50 % des vorhandenen Stellenvolumens, also 2,0 VZK.

Empfehlungen

| Bereich | Nr | Vorschlag | Volumen jährlich | Stellen reduz | Anteil Pers. | Volumen einmalig |
|---------------------|----|--|---------------------|------------------|-----------------|---------------------|
| R 2 | 1 | Reduzierung der freiwilligen Prüfungen | -140 | -2 | -140 | |
| Summe brutto | | | -140 | -2,0 | -140 | 0 |

Abbildung 11: Empfehlungen Referat 2

2.5.3 Frauenbüro

Personalausstattung

Das Frauenbüro verfügt über eine VZK, die Frauenbeauftragte.

Schwerpunkte der Arbeit der Frauenbeauftragten leiten sich aus folgenden Rechtsgrundlagen ab:

- » Intern: Hess. Gleichberechtigungsgesetz (HGIG)
- » Extern: Hess. Gemeindeordnung (HGO §4b)

Anmerkungen

Die Frauenbeauftragte nimmt pflichtige Aufgaben nach den o. g. Rechtsvorschriften wahr. Insbesondere für die Aufgaben, die im Rahmen der externen Frauenförderung wahrgenommen werden, findet eine intensive Zusammenarbeit/Vernetzung mit Frauenbeauftragten anderer Kommunen sowie mit anderen Institutionen statt.

Weitere Potentiale für Einsparungen werden nicht gesehen.

2.5.4 Fachbereich 1 Bürger und Ordnung

Personalausstattung

Der Fachbereich 1 Bürger und Ordnung weist im Stellenplan insgesamt 40,5 VZK aus.

Schwerpunktaufgaben/Produkte sind:

- » Melde- und Ausweiswesen
- » Standesamtliche Beurkundungen
- » Wahlen
- » Straßenverkehr und Verkehrssicherheit
- » Gewerbe und Gaststätten
- » Brand- und Katastrophenschutz

» Stadtbücherei

Allgemeine Anmerkungen

Der Fachbereich weist in der Binnenorganisation unterhalb der Fachbereichsleitung die beiden Ressorts

- Bürgerangelegenheiten und Wahlen (einschl. Stadtbücherei)
- Sicherheit und Ordnung

aus.

Aufgaben des Fachbereiches sind auf die Gewährleistung der öffentlichen Sicherheit und Ordnung gerichtet und stellen im Wesentlichen Vollzugsaufgaben nach bundes- und landesrechtlichen Regelungen dar, wie u. a. Vollzug des Meldewesens, die Ahndung von Verkehrs- und anderen Ordnungswidrigkeiten nach OwiG i. V. m. StPO und von Spezialgesetzen, den Vollzug des Gewerbewesens, des Versammlungs- und Sammlungsrechts.

Die Aufgabenpalette ist damit der Kategorie Pflichtaufgaben bzw. der Pflichtaufgaben nach Weisung zuzuordnen. Damit steht sie außerhalb jeder zweckkritischen Betrachtung. Da der Gesetzgeber hinsichtlich der Durchführung neben allgemeinen Verfahrensregelungen keine Mindeststandards (z. B. Stellenausstattung) vorgegeben hat, sind sie nach Art und Umfang der Wahrnehmung jedoch disponibel (Aufgabenvollzugskritik).

Lediglich die Aufgabe der Stadtbücherei ist der Kategorie „freiwillige Aufgabe“ zuzuordnen.

Im Ressort Bürgerangelegenheiten und Wahlen werden die Produkte Melde- und Ausweiswesen (7 VZK), Standesamtliche Beurkundungen (2,5 VZK) sowie die Wahlen (ohne VZK im Stellenplan) bearbeitet. Hinzu kommt die Stadtbücherei mit 9 VZK.

Im Ressort Sicherheit und Ordnung werden die Produkte Straßenverkehr und Verkehrssicherheit (7 VZK), Gewerbe und Gaststätten (2,5 VZK), Prävention und allgemeine Gefahren (ohne VZK im Stellenplan) sowie der Brand- und Katastrophenschutz (9 VZK) zugeordnet. Im Bereich der Verkehrsüberwachung werden noch zwei externe Kräfte einer Privatfirma eingesetzt.

Die Binnenstrukturierung halten wir insgesamt für sachgerecht.

Das Image einer Stadtverwaltung wird erfahrungsgemäß für viele Besucher entscheidend durch den ersten Eindruck beim Betreten des Rathauses und durch den direkten Kontakt mit dem Verwaltungspersonal geprägt. Diesbezüglich ist die Einrichtung des Bürgerbüros im Eingangsbereich in Zusammenhang mit der Infotheke zu begrüßen. Auch das dort zu bearbeitende Leistungsportfolio ist schlüssig. Die Öffnungszeiten sind vom Umfang her angemessen, sollten nach unserer Auffassung aber anders strukturiert werden (siehe hierzu das entsprechende Maßnahmenblatt).

Aufgrund der Ortsteilstrukturen der Stadt Dreieich werden sowohl bei der Feuerwehr (Feuerwehrgerätehäuser) als auch bei der Stadtbücherei (Außenstellen) die Einrichtungen dezentral vorgehalten.

Auffällig bei der Betrachtung des Fachbereichs war der sehr hohe Standard bei der „Betreuung“ von Veranstaltungen und Festen für Verkehrsabsicherung u. ä.

Die Aufgabenerhebung hat gezeigt, dass die Fachbereichsleitung Zeitanteile in die operative Aufgabenerledigung (z. B. Erlaubnisse Luftverkehrsgesetz; Feuerwerke, Waffen und Sprengstoffunde, Wildschadensschätzung, Betreuung Jagdgenossenschaften u. ä.) investiert hat. Dies geht zu Lasten der Leitungsanteile in diesem großen Fachbereich und sollte zukünftig anders geregelt werden.

Empfehlungen

| Bereich | Nr | Vorschlag | Volumen jährlich | Stellen reduz | Anteil Pers.l | Volumen einmalig |
|---------------------|----|--|---------------------|------------------|------------------|---------------------|
| FB 1 | 1 | Erstattung für Verkehrsabsicherung bei Veranstaltungen | -7 | | | |
| FB 1 | 2 | Erhöhung Gebühren für Sondernutzungen | -5 | | | |
| FB 1 | 3 | Parkraumbewirtschaftung prüfen | -10 | | | |
| FB 1 | 4 | Überwachungspraxis Verkehr | -80 | | | |
| FB 1 | 5 | Verbesserung der Wirtschaftlichkeit der Bücherei | -250 | -4 | -250 | |
| FB 1 | 6 | Prüfung der Öffnungszeiten Bürgerbüro | | | | |
| FB 1 | 7 | 24-h Dienst der Feuerwehr überprüfen | | | | |
| FB 1 | 8 | Anpassung Personalausstattung FB 1 | -280 | -4 | -280 | |
| Summe brutto | | | -632 | -8,0 | -530 | 0 |

Abbildung 12: Empfehlungen Fachbereich 1 Bürger und Ordnung

2.5.5 Fachbereich 2 Soziales, Schule und Integration

Personalausstattung

Der Fachbereich 2 Soziales, Schule und Integration weist im Stellenplan insgesamt ca. 166 VZK aus. Hiervon entfallen ca. 130 VZK auf das Personal in den Kindertagesstätten.

Schwerpunktaufgaben/Produkte sind:

- » Hilfen in persönlichen Notlagen
- » Wohnraumversorgung
- » Behindertenbetreuung
- » Seniorenberatung
- » Integration
- » Stadtteilarbeit
- » Kinderbetreuung
- » Kinder- und Jugendförderung
- » Förderung von Schulen
- » Bildungseinrichtungen VHS/Musikschule

Allgemeine Anmerkungen

Die Stadt Dreieich bietet auf der einen Seite ein im bundesweiten Vergleich hohes, anspruchsvolles Leistungsspektrum in den Bereichen der Kinder- und Jugendförderung, der Kinderbetreuung, der Schulförderung, der Behinderten- und Seniorenbetreuung an, auf der anderen Seite stehen dem unterdurchschnittliche Einnahmen für diese Leistungen entgegen. Viele dieser Angebote fallen in den freiwilligen Bereich und (zum Teil) nicht in den originären Leistungsbereich der Stadt (Örtliche Träger der öffentlichen Jugendhilfe ist der Kreis Offenbach!)

Die Stadt steht angesichts der kritischen Haushaltssituation heute vor der strategischen Entscheidung, dieses anspruchsvolle freiwillige Leistungsspektrum zurückzuführen und/oder Gebühren/Entgelte auf ein Niveau anzuheben, welches längst auch

in anderen Städten vergleichbarer Größenordnung vorzufinden ist. Aus Beratersicht stehen die Maßnahmen zur Einnahmesteigerung und die Maßnahmen zur Reduzierung von Standards bzw. Leistungsverzicht gleichrangig nebeneinander. Es ist eine ureigene Entscheidung der Stadt Dreieich, ob man der Bürgerschaft ein weitgefächertes freiwilliges Leistungsspektrum anbietet und sich dieses dann aber auch durch entsprechende Einnahmen finanzieren lässt oder ob man sich im Wesentlichen auf reine Pflichtaufgaben beschränkt. An die gute Infrastruktur haben sich die Bürger in vielen Jahren gewöhnt. Ein einmal erreichtes Angebotsspektrum zurückzufahren, ist nur mit ganz erheblichem Widerstand in der Bürgerschaft zu realisieren. Deshalb haben wir neben der Aufwandreduzierung auch verschiedene Maßnahmen zur Einnahmesteigerung in unsere Maßnahmen einfließen lassen.

Der Fachbereich 2 bewirtschaftet mit über 12 Mio. € das größte Budget, außerhalb der allgemeinen Finanzrechnung, im Haushalt der Stadt Dreieich. In Anbetracht der prekären Haushaltssituation der Stadt musste das gesamte Aufgaben- und Leistungsspektrum aufgabenkritisch hinterfragt werden. Dies betrifft die freiwilligen Aufgaben als auch Leistungen sowie Aufgaben, deren Vollzugsstandards variabel sind.

Der Fachbereich weist in der Binnenorganisation unterhalb der Fachbereichsleitung die beiden Ressorts

- Soziale Leistungen
- Kinder- und Jugendförderung und -betreuung aus.

Hinzu kommt noch die Zuständigkeit für die Bildungseinrichtungen VHS/Musikschule.

Dem Ressort „Soziale Leistungen“ sind die Produkte Hilfe in persönlichen Notlagen (2 VZK), Wohnraumversorgung (2,3 VZK), Behindertenbetreuung (1,5 VZK), Seniorenberatung (4,75 VZK), Integration (2 VZK) und Stadtteilarbeit (1,5 VZK) zugeordnet. Darüber hinaus werden noch erhebliche Kapazitäten durch geringfügig Beschäftigte (z. B. 8.300 Stunden im Bereich Behindertenbetreuung) und Honorarkräfte abgedeckt.

Dem Ressort Kinder- und Jugendförderung und -betreuung sind die Produkte Kinderbetreuung (1,6 VZK zzgl. ca. 130 VZK Personal in Kitas), Kinder- und Jugendförderung (10,3 VZK) und Förderung von Schulen (0,5 VZK) zugeordnet.

Die binnenorganisatorische Aufteilung ist sachgerecht.

Die Verantwortung für ein sachgerechtes Angebot an Jugend- und Sozialarbeit obliegt dem örtlichen Träger der öffentlichen Jugendhilfe bzw. Sozialhilfe, d. h. in diesem Fall dem Kreis Offenbach. Rechtlich gesehen bedeutet dies, dass die Stadt

Dreieich nicht in eigener Regie ein so umfangreiches Angebot anbieten und finanzieren muss. Gleichwohl sollte eine Stadt von der Größenordnung Dreieichs ein Interesse haben, dass den in der Stadt lebenden Kinder, Jugendlichen und jungen Erwachsenen aber auch den älteren Mitmenschen, insbesondere vor dem Hintergrund des demografischen Wandels, den Menschen mit Behinderungen sowie den Menschen mit Migrationshintergrund ein ausreichendes bzw. ansprechendes Angebot unterbreitet wird. Allerdings muss die Stadt hierbei auch ihre finanziellen Möglichkeiten im Blick haben, insbesondere in Anbetracht einer länger anhaltenden prekären Haushaltssituation.

Empfehlungen

| Bereich | Nr | Vorschlag | Volumen jährlich | Stellen reduz | Anteil Pers. | Volumen einmalig |
|---------------------|----|---|---------------------|------------------|-----------------|---------------------|
| FB 2 | 1 | Anpassung der Kita-Gebühren | -287 | | | |
| FB 2 | 2 | Anpassung der Betreuungsschlüssel Kita auf MindestVO | -530 | -8 | -530 | |
| FB 2 | 3 | Anpassung Zuschüsse an freie Träger U3-Betreuung | -35 | | | |
| FB 2 | 4 | Anpassung Zuschüsse an freie Träger Kita-Betreuung | -50 | | | |
| FB 2 | 5 | Kinder- und Jugendförderung (mehrere Einzelschlüsse) | -500 | -1,95 | -137 | |
| FB 2 | 6 | Budgetdeckung Seniorenberatung | -100 | -1 | -70 | |
| FB 2 | 7 | Einstellung Rentenberatung | -52 | -0,75 | -52 | |
| FB 2 | 8 | Budgetdeckung Behindertenbetreuung | -120 | | | |
| FB 2 | 9 | Budgetdeckung Integrationsmaßnahmen | -50 | | | |
| FB 2 | 10 | Reduzierung Zuschüsse für Hilfe in pers. Notlagen | -13 | | | |
| FB 2 | 11 | Überprüfung Zuschüsse für Bildungseinrichtungen | -8 | | | |
| FB 2 | 12 | Anpassung Personalausstattung FB 2 | -231 | -3,3 | -231 | |
| Summe brutto | | | -1.976 | -15,0 | -1.020 | 0 |

Abbildung 13: Empfehlungen Fachbereich 2 Soziales, Schule und Integration

Mit diesen Maßnahmenempfehlungen wird ein Konsolidierungspotential von ca. 24% der freiwilligen Leistungen im Fachbereich 2 erschlossen.

2.5.6 Fachbereich 3 Planung und Bau

Personalausstattung und Schwerpunktaufgaben/Produkte

Der Fachbereich Planung und Bau (FB 3) weist im Stellenplan insgesamt 44 VZK aus. Hiervon waren zum 01.01.2011 42,4 Stellen besetzt. Zusätzlich verfügt der Fachbereich über befristete Stellen im Umfang von 2,0 VZK. Hierin enthalten sind eine 0,5 Stelle für GIS (befristet bis 30.06.2012), eine Stelle für Kanalbauprojekte investiv/nicht-investiv und Überprüfung der Zuleitungen sowie eine 0,5 Stelle, die für die Bearbeitung von Altablagerungen u. Altstandorten eingesetzt wird (befristet bis 28.02.2012).

Die Schwerpunktaufgaben/Produkte des Fachbereiches sind:

- » Stadt- und Verkehrsplanung
- » Sicherung der Bauleitplanung
- » Öffentliche Verkehrsflächen
- » Umwelt- und Naturschutz
- » Öffentliche Grünflächen und Gewässer
- » Abwasserentsorgung
- » Abfallwirtschaft
- » Straßenreinigung/Winterdienst sowie Baubetrieb und Fuhrpark
- » Bauverwaltung
- » Liegenschaftsmanagement

Allgemeine Anmerkungen

Der Fachbereich ist derzeit in folgende 3 Ressorts gegliedert:

- (1) Planung, Verkehr und Umwelt
- (2) Entsorgung und Baubetrieb
- (3) Bauverwaltung und Liegenschaftsmanagement

Nachfolgende Stellenangaben basieren auf der im Projekt erhobenen Personalbemessungstabelle und entsprechen aufgrund des aufgabenbezogenen Bemessungsverfahrens nicht immer den Stellen gemäß organisatorischer Zuordnung und aktuellem Stellenplan.

Für die allgemeinen Aufgaben Leitung, Haushalt, Sekretariat-/Assistenz etc. werden im Fachbereich 4,75 VZK eingesetzt. Hiervon entfallen 1,67 VZK auf Leitungsaufgaben, welche die FB- und Ressortleitung umfassen. Die Fachbereichsleitung nimmt derzeit die Leitung des Ressorts Planung, Verkehr und Umwelt in Personalunion wahr.

Für Haushalt, Mittelbewirtschaftung, Budgetüberwachung und -steuerung durch die Produktverantwortlichen (PV) werden derzeit rund 0,5 VZK eingesetzt. Auf Sekretariat- und Assistenz Tätigkeiten entfallen 2,0 VZK. Ferner sind Zuarbeiten für den Dezernenten II, die vom Ressortleiter Bauverwaltung und Liegenschaftsmanagement im Umfang von knapp 0,1 VZK erbracht werden zu den allgemeinen Aufgaben des Fachbereichs zu zählen.

Die übrigen Personalkapazitäten werden für die Fachaufgaben des FB 3 eingesetzt:

Auf die Stadt- und Verkehrsplanung entfallen ca. 6,5 VZK. Ein Großteil hiervon entfällt auf die Stadtentwicklungsplanung, die vorbereitende und verbindliche Bauleitplanung, Vorbereitung der Entwicklung von Baugebieten und Begleitung von Maßnahmenträgern und die Durchführung von Katasterarbeiten, Vermessungen und Bodenordnung. Darüber hinaus werden die Aufgaben im Rahmen des Geografischen Informationssystems (GIS) für die Stadt Dreieich (inkl. Betreuung der 42 User) mit 1,0 VZK wahrgenommen, wobei 0,5 VZK dieser Stelle als befristete Stelle eingerichtet ist.

Für das Produkt Sicherung der Bauleitplanung werden derzeit 1,35 VZK eingesetzt. Der Schwerpunkt liegt hier auf der Erstellung und Vertretung von planungsrechtlichen Stellungnahmen zu Bauanträgen, Bauvoranfragen und informellen Anfragen (0,8 VZK). Im Jahr 2010 wurden hier rund 206 Stellungnahmen gefertigt.

Im Bereich der öffentlichen Verkehrsflächen werden 1,9 VZK eingesetzt. Die Tätigkeiten umfassen hier alle Tiefbauaufgaben zum Bau und zur Unterhaltung von Straßen, Brücken und sonstigen Ingenieurbauwerken, der Straßenbeleuchtung und Signalanlagen. Hierunter fallen Planungs-, Bauleitungs- und Projektsteuerungsaufgaben einschließlich der Vertragsabwicklung mit externen Dienstleistern (Ingenieurbüros, ausführende Firmen etc.). Die Überwachung von Fremdaufbrüchen (Trassengenehmigung, Kontrolle der Ausführung, Abnahme, Kontrolle während Gewährleistung) wird seit dem Entfall einer befristeten Stelle nur in sehr eingeschränktem Umfang wahrgenommen. Bei dieser Aufgabe gibt es aus Sicht des Fachberei-

ches Arbeitsrückstände und erheblichen Nachholbedarf, weshalb hierfür bereits eine zusätzliche Stelle beantragt wurde.

Das Bau-Unterhaltungsvolumen im Bereich der öffentlichen Verkehrsflächen stellt sich über die Jahre wie folgt dar:

| | 2010 | 2011 | 2012 (Progn.) | 2013 (Progn.) | 2014 (Progn.) | 5-Jahres- Mittel |
|---|-------------|-------------|------------------|------------------|------------------|---------------------|
| € Bauvolumen Straßen Fremd- leistung | 1.370.532 € | 1.004.300 € | 1.400.000 € | 1.500.000 € | 1.500.000 € | 1.354.966 € |
| € Bauunterhal- tung Straßen Fremdleistung | 806.154 € | 687.400 € | 700.000 € | 700.000 € | 700.000 € | 718.711 € |

Auf den öffentlichen Verkehrsflächen werden in Dreieich jährlich rd. 1.000 Aufgrabungen und Einzelaufbrüche durchgeführt. Dies ist im interkommunalen Vergleich eine extrem hohe Fallzahl. Die Fallzahlenentwicklung wird durch den Fachbereich jedoch auch für die kommenden Jahre als konstant angesehen.

Die Erarbeitung einer Straßenbeitragssatzung ist in der Diskussion. Hierzu wurde eine Arbeitsgruppe gebildet. Im Falle des Inkrafttretens einer Satzung werden nur der Anzahl der Projekte entsprechende Beitragszahlungen erwartet.

Die Stadt Dreieich verfügt über 5.300 Straßen- und Sonderleuchten und 51 Lichtsignalanlagen. Die jährlichen Energiekosten für deren Betrieb belaufen sich auf rd. 550.000 Euro (2009: 575.670 Euro, 2010: 552.163 Euro). Das Ein- und Ausschalten der Straßenbeleuchtung ist derzeit tageslichtabhängig über Dämmerungsschalter geregelt.

Die 53 Brücken- und Ingenieurbauwerke der Stadt werden entsprechend der DIN 1076 regelmäßig geprüft. Auf der Grundlage der letzten Prüfungsergebnisse befindet sich eine Reihe der Brückenbauwerke in Dreieich in einem sanierungsbedürftigen Zustand (insbesondere die Überführungen über den Hengstbach an der Bellungstraße, der Schleusenstraße und der Rheinstraße). In den Jahren 2009 und 2010 beliefen sich die Unterhaltungsmittel für die Brückensanierung jeweils auf rund 95.000 Euro.

Das Produkt Umwelt- und Naturschutz besteht als sogenanntes „ein-Mann-Produkt“ aus einer Stelle (1,0 VZK). Neben den freiwilligen Aufgaben der Umweltberatung und der Betreuung von Veranstaltungen im Umwelt-/Klimaschutz (100 klimaaktive Kommunen, Lokale Agenda 21, Äppelfest) mit 0,45 VZK erfolgt hier die Umsetzung der Wasserrahmenrichtlinie (0,2 VZK) u. a. mit der Entfernung von 7 unpassierbaren Wanderungshindernisse im Hengstbach (neue Aufgabe seit Anfang 2010).

Im Bereich der öffentlichen Grünflächen und Gewässer werden 1,9 VZK eingesetzt. Der Schwerpunkt liegt hier auf der Unterhaltung öffentlicher Park- und Grünanlagen (0,5 VZK), öffentlicher Spielplätze (0,3 VZK) und des städtischen Baumbestands (0,45 VZK).

Die Fläche der 40 Spiel- und Bolzplätze in der Stadt beträgt gemäß Grünflächenkataster rund 51.517 m² (inkl. Spielplatz Pestalozzi Anlage). Dies entspricht einem Wert von 1,3 m² Spielplatzfläche je Einwohner. Ein üblicher Vergleichswert ist 0,4 m² Spielplatzfläche je Einwohner. Aufgrund des Überangebotes werden nicht alle Plätze intensiv genutzt. Einige befinden sich zudem in einem sanierungsbedürftigen Zustand.

Die Stadt Dreieich besitzt 200 ha Stadforst. Die Bewirtschaftung erfolgt durch Hessen-Forst. Für die Mittelbewirtschaftung fallen innerhalb der Verwaltung 0,05 VZK an Personalaufwand an.

Mit 13,8 VZK ist die Abwasserentsorgung der größte Aufgabenbereich des FB 3. Ein Großteil der Personalausstattung entfällt mit 7,6 VZK auf den Kläranlagenbetrieb, einschließlich Klärschlammbehandlung. Weitere größere Aufgabenbereiche sind die Tiefbauaufgaben im Zusammenhang mit Kanalbauprojekten und der Unterhaltung des Kanalsystems (Kanalhaltungen, Kanalbauwerke, Pumpstationen usw.) einschließlich der Koordinierung und Betreuung der Fremdvergaben für Kanalreinigung, Sinkkastenreinigung, TV-Befahrungen etc. (4,1 VZK) sowie im Zusammenhang mit Kläranlagenprojekten und der Unterhaltung von Fließgewässern und Entwässerungsgräben (0,8 VZK). Für die Kanalbauprojekte und die Überprüfung der Zuleitungen (Anschlussleitungen plus Grundstückentwässerungsanlagen) wurde 2010 zusätzlich zum Stellenplan eine volle befristete Stelle eingesetzt.

Das Bau- Unterhaltungsvolumen im Bereich der Abwasserentsorgung, d. h. Kanal und Kläranlage (KA) stellt sich über die Jahre wie folgt dar:

| | 2010 | 2011 | 2012 (Progn.) | 2013 (Progn.) | 2014 (Progn.) | 5-Jahres- Mittel |
|---|-------------|-------------|------------------|------------------|------------------|---------------------|
| € Bauvolumen Kanal+KA Fremdleistung | 1.156.633 € | 6.102.250 € | 5.000.000 € | 5.000.000 € | 5.000.000 € | 4.451.777 € |
| € Unterhaltungsvolumen Kanal+KA | 778.136 € | 1.415.600 € | 1.500.000 € | 1.500.000 € | 1.500.000 € | 1.338.747 € |
| | | | | | | |

Im Produkt Abfallwirtschaft sind 7,85 VZK eingesetzt. Der Schwerpunkt liegt hier auf dem Betrieb von Wertstoffhof und Lagerhöfen (5,0 VZK). Für die Bearbeitung von Ablagerungen und Altstandorten war 2010 zusätzlich zum Stellenplan eine halbe

Stelle befristet eingesetzt. Die Haus- und Sperrmüllabfuhr wird in den Ortsteilen Offenthal, Götzenhain und Dreieichenhain durch einen Fremddienstleister durchgeführt. In Sprendlingen und Buchschlag übernimmt der städtische Bauhof diese Aufgabe.

Die Stadt Dreieich betreibt 4 Lagerhöfe u. a. zur dezentralen Müllsammlung in den Ortsteilen Buchschlag, Offenthal, Götzenhain und Dreieichenhain. Der Lagerhof Dreieichenhain (Kabelstraße) soll vertragsgemäß zum 1. Mai 2012 aufgegeben werden. Für die Verlagerung des Lagerhofs Buchschlag (neben die Kläranlage) existiert ein Stadtverordnetenbeschluss. Die Maßnahme befindet sich zzt. in der Umsetzung.

Die beiden Produkte Straßenreinigung/Winterdienst sowie Baubetrieb und Fuhrpark umfassen Aufgaben des städtischen Bauhofs. Die vorliegenden Gutachten über das Leistungsspektrum des Bauhofes wurden im Rahmen der Dokumentenanalyse plausibilisiert. Die dargestellten Grundlagen der Personalbemessung für die einzelnen Leistungsbereiche sind nachvollziehbar und fortschreibungsfähig dargestellt. Eine weitergehende Untersuchung ist daher für diese Bereiche nicht erforderlich. Zusätzlich zu den Personalkapazitäten im Bauhof werden hierfür innerhalb des Fachbereichs rund 0,4 VZK anteilig eingesetzt.

Die Bauverwaltung umfasst 2,8 VZK. Mit jeweils 0,4 VZK entfällt ein großer Teil des Personaleinsatzes in diesem Bereich auf die Abwicklung von Bescheiden (inkl. Widerspruchsverfahren) sowie Vertragsangelegenheiten (städtebauliche Verträge, Erschließungsverträge und sonstige Verträge). Für Fördermittelbearbeitung und Verwendungsnachweise wurden 0,3 VZK eingesetzt, was u. a. auf den erheblichen Aufwand im Zusammenhang mit der Querspange Teil A (Bauvolumen: über 2 Mio. Euro) im Erhebungszeitraum 2004 bis 2009 zurückzuführen war. Ein weiterer Schwerpunkt der Bearbeitung sind mit 0,6 VZK die Aufgaben Einkauf und Rechnungswesen, in dem 2010 laut Rechnungsbuch 3.433 Rechnungen eingegangen und bearbeitet wurden. Die hier vorgesehene Vollzeitstelle war krankheitsbedingt in 2010 nur zu ca. 2/3 ausgefüllt.

Im Liegenschaftsmanagement sind Personalkapazitäten i. H. v. 1,85 VZK eingesetzt. Für Kauf/Verkauf inkl. Vertragsabwicklungen (Rücktrittsregelungen, Mehrerlösklauseln, Vermessungskostenrückforderung etc.) werden hier 0,65 VZK eingesetzt. Weitere 0,40 VZK entfallen auf die Verwaltung unbebauter Grundstücke (Grunddienstbarkeiten, Überbauungen, sonst. Obliegenheiten). Die Stadt Dreieich verfügt insgesamt über ca. 1.500 unbebaute Grundstücke aller Nutzungsarten.

Empfehlungen

Vor dem Hintergrund des über die Jahre stark schwankenden Bau- und Unterhaltungsvolumens in Dreieich und den damit verbundenen Prognoseunsicherheiten,

sollte eine laufende Kontrolle des umgesetzten Volumens erfolgen. Hieraus ergibt sich die Möglichkeit, die Personalausstattung des Bereichs auch in Zukunft entsprechend anpassen zu können. Wir empfehlen in diesem Zusammenhang, den Aufbau eines Controlling-Systems für die Projektsteuerung wieder aufzunehmen und verstärkt zu verfolgen. Das Controlling sollte insbesondere einer verbesserten Projektplanung und -abwicklung sowie der Koordination der Tiefbau- und Unterhaltungsvorhaben dienen. Hierzu sind in der Personalbemessung zusätzliche Kapazitäten i. H. v. 0,2 VZK berücksichtigt.

Für die Aufgaben im Zusammenhang mit der EKVO werden in den kommenden Jahren voraussichtlich 1,5 Stellen benötigt. Dieser Stellenmehrbedarf ist dem Produkt Abwasserentsorgung zuzuordnen und in der Personalbemessung entsprechend berücksichtigt. Dies ist bei der Umsetzung auf die örtlichen Verhältnisse zu überprüfen.

Der Personaleinsatz für GIS-Aufgaben ist vergleichsweise hoch. Nach Angaben des Fachbereichs ist dies auf die relativ große Anzahl von Fachschalen des GIS zurückzuführen, sowie auf die Tatsache, dass der GIS-Beauftragte in der Vergangenheit eine Reihe interner Schulungen für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durchgeführt hat. Wir empfehlen, künftig auf interne Schulungen zum GIS zu verzichten und bei Bedarf auf externe Schulungen, bspw. der Software-Hersteller, zurückzugreifen. Wir halten für diese Aufgaben der GIS-Betreuung insgesamt einen Personalbedarf von 0,25 VZK für angemessen. Im Zuge einer Optimierung der IT-Systemlandschaft sollte geprüft werden, ob eine Harmonisierung mit dem GIS-System der Stadtwerke möglich ist oder das dort eingesetzte System auch für die Stadtverwaltung zu übernehmen.

Um die Stadtentwicklung besser an den strategischen Zielen der Stadt Dreieich ausrichten zu können, empfehlen wir, künftig eine engere Anbindung der Stadtentwicklung an die Bereiche Wirtschaftsförderung und Stadtmarketing. Dies lässt sich auch durch eine organisatorische Bündelung erreichen. Vgl. hierzu die übergreifenden Handlungsempfehlungen zur Aufbauorganisation.

Einige Aufgabenbereiche des Fachbereichs wurden in der 142. Vergleichenden Prüfung des Hessischen Rechnungshofs untersucht. Hierbei handelt es sich um Stadtplanungs- und Tiefbauaufgaben. Um einen Vergleich der Bemessungsansätze zu ermöglichen, erhalten die Empfehlungen für diese Bereiche eine separate Personalbemessung (s. Maßnahmenvorschläge 1 und 2). Die Ergebnisse fließen entsprechend in die Gesamtbemessung ein (s. Maßnahmenvorschlag 19).

| Bereich | Nr | Vorschlag | Volumen jährlich | Stellen reduz. | Anteil Pers.Ko. | Volumen einmalig |
|---------------------|----|---|---------------------|-------------------|--------------------|---------------------|
| FB 3 | 1 | Reduzierung Personal Stadtplanung | -70 | -1 | -70 | |
| FB 3 | 2 | Reduzierung Personal Tiefbau | | | | |
| FB 3 | 3 | Insourcing Generalverkehrsplan und Kanalkataster | -48 | -0,5 | -35 | |
| FB 3 | 4 | Verzicht auf verdeckte Zuschüsse (Entgelt hierfür verlangen) | -19 | | | |
| FB 3 | 5 | Schließung und Verkleinerung Spiel- und Bolzplätze | -107 | -0,1 | -7 | -4.687 |
| FB 3 | 6 | Verzicht auf Brückensanierung und Rückbau | -102 | -0,1 | -7 | |
| FB 3 | 7 | Verzicht auf freiwillige Veranstaltungen Umweltschutz | -33 | -0,25 | -18 | |
| FB 3 | 8 | Insourcing Haus- und Sperrmüllabuhr (keine Anrechnung) | | | | |
| FB 3 | 9 | Strassenbeleuchtungszeiten einschränken | -89 | | | |
| FB 3 | 10 | Stillegung städtische Brunnen | -18 | -0,05 | -4 | |
| FB 3 | 11 | Standardreduzierung Straßenreinigung | -221 | | | |
| FB 3 | 12 | Fuhrparkoptimierung | -33 | | | |
| FB 3 | 13 | Überprüfung Pachtverträge | -4 | | | |
| FB 3 | 14 | Kontrolle der Aufgrabungen öffentl. Verkehrsflächen | | 1 | | |
| FB 3 | 15 | Verkauf des Stadforstes prüfen | -50 | -0,05 | -4 | -2.000 |
| FB 3 | 16 | Schließung der Lagerhöfe und Verkauf Fläche | -2 | | | -65 |
| FB 3 | 17 | Ausgliederung des Bauhofs | | | | |
| FB 3 | 18 | Aktive Steuerung Verkauf unbebauter Grundbesitz | -250 | | | |
| FB 3 | 19 | Anpassung Personalausstattung FB 3 | -320 | -4,6 | -320 | |
| Summe brutto | | | -1.366 | -5,7 | -465 | -6.752 |

Abbildung 14: Empfehlungen Fachbereich 3 Planung und Bau

2.5.7 Fachbereich 5 Wirtschaftsförderung und Stadtmarketing

Personalausstattung

Der Fachbereich 5 Wirtschaftsförderung und Stadtmarketing weist im Stellenplan insgesamt 4 VZK aus. Hiervon waren zum 01.01.2011 drei Stellen besetzt.

Schwerpunktaufgaben/Produkte sind:

- » Wirtschaftsförderung
- » Stadtmarketing

Allgemeine Anmerkungen

Bei den Aufgaben der Wirtschaftsförderung und des Stadtmarketings handelt es sich um freiwillige Aufgaben. Die Stellenausstattung mit insgesamt 4,0 VZK liegt über dem Durchschnitt vergleichbarer Städte der Größenordnung der Stadt Dreieich. Die Betreuung vorhandener Gewerbetreibender im Rahmen der Bestandspflege erfolgt strukturiert nach intern festgelegten Kriterien. Neuansiedlungen werden u. a. nach den Kriterien Gewerbesteuererinnahmen sowie Anzahl neuer Beschäftigungsverhältnisse priorisiert. Dabei ist anzumerken, dass die Stadt selbst zur Zeit über keine eigenen Gewerbeflächen sondern nur eine „Vermittlerfunktion“ dem privaten bebauten bzw. unbebauten Gewerbeimmobilienmarkt wahrnimmt.

Neben den „klassischen Aufgaben“ der Wirtschaftsförderung und des Stadtmarketings werden weitere Aufgaben wie „Ausbildungsförderung“ wahrgenommen.

Empfehlungen

| Bereich | Nr | Vorschlag | Volumen jährlich | Stellen reduz | Anteil Pers.l | Volumen einmalig |
|---------------------|----|---|---------------------|------------------|------------------|---------------------|
| FB 5 | 1 | Reduzierung Stellenausstattung Wirtschaftsförderung | -140 | -2 | -140 | |
| Summe brutto | | | -140 | -2,0 | -140 | 0 |

Abbildung 15: Empfehlungen Fachbereich 5 Wirtschaftsförderung und Stadtmarketing

2.5.8 Fachbereich 6 Finanzen und Controlling

Personalausstattung

Der Fachbereich 6 Finanzen und Controlling weist im Stellenplan insgesamt 22 Stellen aus.

Schwerpunktaufgaben/Produkte sind:

- » Steuern und Gebühren
- » Kasse und Buchhaltung
- » Investitionen und Finanzierung
- » Bilanzierung
- » Haushaltsplan und Produktcontrolling
- » Strategisches Controlling

Allgemeine Anmerkungen

Die Stadt Dreieich hat als Modellprojektkommune in Hessen bereits langjährige Doppik-Erfahrung (seit 2002) und stellt bereits seit 2006 einen Konzernabschluss auf. Die in einigen Kommunen zu beobachtenden Qualifizierungsdefizite und Umstellungsschwierigkeiten auf das NKHR sind nicht mehr präsent. Der Fachbereich Finanzen und Controlling ist insoweit, auch unter Berücksichtigung des Konzeptes, weitgehend gut aufgestellt und wird durch leistungsfähige Software in Form von SAP ERP 6.0 und Oracle Business Intelligence angemessen unterstützt.

Der Fachbereich weist in der Binnenorganisation unterhalb der Fachbereichsleitung drei Ressorts aus:

- Veranlagung und Buchhaltung
- Vermögensmanagement
- Controlling

Das Ressort Controlling wird in Personalunion vom Fachbereichsleiter geleitet.

Dem Ressort Veranlagung und Buchhaltung sind die Produkte Steuern und Gebühren (5 VZK) und Kasse/Buchhaltung(7,5 VZK) zugeordnet.

Im Ressort Vermögensmanagement werden die Produkte Investitionen und Finanzierung (2 VZK) und Bilanzierung (1 VZK) bearbeitet.

Im Ressort Controlling sind die Produkte Wirtschaftsplan und Produktcontrolling (3 VZK) und strategischen Controlling (0,5 VZK) angesiedelt. Das Produkt wird zurzeit allerdings noch nicht wahrgenommen, da die Stelle nicht besetzt ist.

Die Zuordnung ist grundsätzlich sachgerecht. Vor dem Hintergrund eines organisatorischen Gleichgewichts sollte allenfalls über eine Zusammenlegung der Ressorts Vermögensmanagement und Controlling nachgedacht werden.

Aufgrund des hohen Altersdurchschnitt und des Ausscheidens von Mitarbeitern ist in den nächsten Jahren Wert auf entsprechende Personalentwicklungsmaßnahmen (Nachbesetzung, Qualifizierung) zu legen.

Empfehlungen

| Bereich | Nr | Vorschlag | Volumen jährlich | Stellen reduz | Anteil Pers. | Volumen einmalig |
|---------------------|----|---|---------------------|------------------|-----------------|---------------------|
| FB 6 | 1 | Beteiligung Holding und BGH an Portfoliobeirat | | | | |
| FB 6 | 2 | Erhöhung Hundesteuer und Bestandsaufnahme | -32 | | | |
| FB 6 | 3 | Aufbau des Controlling in Richtung Kennzahlenorientierung | | | | |
| FB 6 | 4 | Erhöhung Abbucherquote und Reduzierung Nebenkassen | | | | |
| FB 6 | 5 | Anpassung der Personalausstattung FB 6 | -254 | -3,65 | -254 | |
| Summe brutto | | | -286 | -3,7 | -254 | 0 |

Abbildung 16: Empfehlungen Fachbereich 6 Finanzen und Controlling

2.5.9 Fachbereich 7 Verwaltungssteuerung und -service

Personalausstattung

Der Fachbereich 7 Verwaltungssteuerung und -service weist im Stellenplan insgesamt 33,5 VZK aus.

Schwerpunktaufgaben/Produkte sind:

- » Förderung von Vereinen und Ehrenamt
- » Geschäftsführung städtische Gremien
- » Presse- und Öffentlichkeitsarbeit
- » Einkauf und Hausdienste
- » Technikunterstützte Informationssysteme
- » Organisationsberatung
- » Personalgewinnung und -betreuung
- » Personalentwicklung
- » Frauenförderung
- » Zusammenarbeit mit der Personalvertretung

Allgemeine Anmerkungen

Der Fachbereich 7 weist in der Binnenorganisation neben den „Allgemeinen Aufgabe“ (Leitung/Administration) mit ca. 5 VZK, die Fachaufgaben „Gremien und Öffentlichkeitsarbeit“ mit ca. 7,5 VZK, „Allgemeine operative Dienste“ inkl. IT-Betreuung mit ca. 13,5 VZK und „Personaldienste“ mit 7,5 VZK aus. Diese Aufteilung ist sachgerecht.

Im Fachbereich 7 werden eine Vielzahl von Produkten erbracht, die dem Grunde nach der Gesamtverwaltung zuzurechnen sind, u. a. IT-Betreuung, Förderung von Vereinen und Ehrenamt, Post- und Botendienste, Betreuung der politischen Gremien.

Für den Bereich der Förderung von Vereinen und Ehrenamt leistet sich die Stadt Dreieich – trotz in den Vorjahren erfolgter Pauschalkürzungen von 20 % – neben erheblichen finanziellen Zuschüssen (direkte Zuschüsse) an Vereine und Verbände auch hohe indirekte Zuschüsse in Form von nicht erhobenen Gebühren für die Nutzung städtischer Liegenschaften, das zur Verfügung stellen von Sportanlagen und deren Pflege sowie die Erbringung von Bauhofleistungen (z. B. Transporte, Absperungen) für Dritte. Eine Gesamtübersicht an zentraler Stelle über das städtische Leistungsspektrum stand zu Beginn der Untersuchung nicht zur Verfügung. Darüber hinaus werden den Vereinen weitere „Betreuungsleistungen“, z. B. Führen des Veranstaltungskalenders angeboten.

Für den Bereich der IT-Ausstattung ist positiv anzumerken, dass hinsichtlich Hard- und Software ein einheitlicher Ausstattungsstandard besteht.

Der Bereich der Organisationsberatung ist im Quervergleich personell nicht adäquat ausgestattet. Dies hat in der Vergangenheit dazu geführt, dass die Fachbereichsleitung erhebliche Zeitanteile in das operative Organisationsgeschäft, z. B. bei der Durchführung von Organisationsuntersuchungen, investiert hat. Dies geht zu Lasten der Leitungsanteile eines großen Querschnittamtes und sollte zukünftig anders geregelt werden.

Das Themenfeld der „Personalentwicklung“ wird mit 1,0 VZK bearbeitet. Neben dem grundsätzlich hohem Personalaufwand für eine Kommune der Größenordnung der Stadt Dreieich ist festzustellen, dass neben einem fehlenden Gesamtkonzept die maßgeblichen Personalentwicklungsinstrumente wie z. B. Jahresmitarbeitergespräch, Leistungsbezahlung nach TVöD, Beurteilungswesen für Beamte, tatsächlich nicht zur Anwendung kommen. Dies halten wir aus Sicht einer geordneten Personalentwicklung für bedenklich.

Für die Führung der Personalakten empfehlen wir, die bisherige rein chronologische Aktenführung aufzugeben und durch ein Sachaktenregister innerhalb der Personalakte zu ersetzen. Dies sollte im Rahmen der Einführung der E-Akte berücksichtigt werden.

Empfehlungen

| Bereich | Nr | Vorschlag | Volumen jährlich | Stellen reduz | Anteil Pers. | Volumen einmalig |
|---------------------|----|--|---------------------|------------------|-----------------|---------------------|
| FB 7 | 1 | Einführung Web-gestützten Sitzungsdienstverfahren | -6 | | | |
| FB 7 | 2 | Verzicht auf Botendienst für Sitzungsunterlagen | | | | |
| FB 7 | 3 | Reduzierung Mandatsträger auf 37 | -16 | | | |
| FB 7 | 4 | Verzicht auf Hausdruckerei | -66 | -1 | -66 | |
| FB 7 | 5 | Neuausschreibung Versicherungsleistungen | | | | |
| FB 7 | 6 | Durchführungen von Wirtsch.berechn. bei IT-Beschaffungen | | | | |
| FB 7 | 7 | Einführung von Beschlussprotokollen im Sitzungsdienst | | | | |
| FB 7 | 8 | Verstärkung der Organisationsarbeit | 35 | 0,5 | 35 | |
| FB 7 | 9 | Standardisierte Dokumentation von Stellenbewertungen | | | | |
| FB 7 | 10 | Reduzierung des Aufwands für Sitzungsdienst | -36 | -0,5 | -35 | |
| FB 7 | 11 | Reduzierung des Aufwands für Vereinsbetreuung | -35 | -0,5 | -35 | |
| FB 7 | 12 | Reduzierung des Aufwands für Presse- und Öffentlichkeitsarbe | -70 | -1 | -70 | |
| FB 7 | 13 | Anpassung der Personalausstattung FB 7 | -355 | -5,8 | -355 | |
| Summe brutto | | | -549 | -8,3 | -526 | 0 |

Abbildung 17: Empfehlungen Fachbereich 7 Verwaltungssteuerung und -service

2.5.10 Fachbereich 8 Gebäudemanagement

Personalausstattung

Der Fachbereich 8 Gebäudemanagement weist im Stellenplan insgesamt 35,7 Stellen aus, wobei 5 VZK für eigene Reinigungskräfte nicht besetzt und im Haushalt nicht geplant sind).

Schwerpunktaufgaben/Produkte sind:

- » Infrastrukturelles Gebäudemanagement
- » Kaufmännisches Gebäudemanagement
- » Technisches Gebäudemanagement
- » Sport- und Freizeitanlagen

Allgemeine Anmerkungen

Bereits seit 2002 besteht bei der Stadt Dreieich ein Gebäudemanagement zunächst noch einschließlich der Aufgabe (unbebaute) Liegenschaften. In der jetzigen Form besteht der Fachbereich seit 2004. Der Schwerpunkt liegt in der Bewirtschaftung und Unterhaltung der ca. 90 städtischen Gebäude und 9 Sportanlagen.

Mittlerweile hat sich das Mieter-Vermieter-Modell etabliert. Als IT-Lösung wird SAP-Real Estate verwendet.

Der Fachbereich weist in der Binnenorganisation neben der Fachbereichsleitung mit Assistenz die Produkte Infrastrukturelles Gebäudemanagement (17,7 VZK, davon 12,7 besetzt), Kaufmännisches Gebäudemanagement (3 VZK), Technisches Gebäudemanagement (4 VZK) sowie Sport- und Freizeitanlagen (9 VZK).

Zum Infrastrukturellen GM zählt neben der Fremd- und Eigenreinigung (5,5 VZK) und den Hausmeisterdiensten (5 VZK) auch die Besetzung der Infotheke/Telefonzentrale (ca. 2,5 VZK) im Rathaus.

Beim Produkt Sport- und Freizeitanlagen werden die überwiegenden Personalressourcen für Platz- (5 VZK) und Hallenwarte (2 VZK). Dieser hohe Personalaufwand spiegelt den überdurchschnittlichen Betreuungsstandard und die Unterstützungsleistungen für die Vereine wider.

Bei der Bestandaufnahme wurde auch deutlich, dass das Mietniveau für die ca. 90 extern vermieteten Wohnungen mit durchschnittlich ca. 3 Euro/m² außergewöhnlich niedrig ist. Es ist damit folgerichtig, dass derzeit im rechtlich möglichen Rahmen eine Anpassung der Mieten erfolgt.

Empfehlungen

Ergänzend zu den Maßnahmenvorschlägen empfehlen wir, den Bereich der „Liegenschaftsverwaltung“ mit dem Gebäudemanagement zusammenzuführen, um ein ganzheitliches Grundstücks- und Gebäudemanagement zu realisieren.

| Bereich | Nr. | Vorschlag | Volumen jährlich | Stellen reduz. | Anteil Pers. | Volumen einmalig |
|---------------------|-----|---|---------------------|-------------------|-----------------|---------------------|
| FB 8 | 1 | Überarbeitung Raumpflegekonzept | -200 | -6,4 | -320 | |
| FB 8 | 2 | Aufgabe der öffentlichen Toilettenanlagen | -15 | | | |
| FB 8 | 3 | Aufgabe der Minigolfanlagen | -14 | | | |
| FB 8 | 4 | Verzicht auf Untersuchungen zum Energiemanagement | -15 | | | |
| FB 8 | 5 | Senkung der Energiekosten | -85 | | | |
| FB 8 | 6 | Reduzierung Unterhaltung und Pflege Sportanlagen | -300 | -2,5 | -165 | |
| FB 8 | 7 | Anpassung der Hausmeistertätigkeiten | -75 | -1,5 | -75 | |
| FB 8 | 8 | Definition von Gebäudeaustattungsstandards | | | | |
| FB 8 | 9 | Reduzierung Öffnungszeiten Rathaus / Infotheke | -49 | -0,7 | -49 | |
| FB 8 | 10 | Anpassung Personalausstattung FB 8 | -126 | -1,8 | -126 | |
| Summe brutto | | | -879 | -12,9 | -735 | 0 |

Abbildung 18: Empfehlungen Fachbereich 8 Gebäudemanagement

2.5.11 Eigenbetrieb Bürgerhäuser

Personalausstattung

Der Eigenbetrieb Bürgerhäuser umfasst 19,52 Stellen. Darüber hinaus werden für einige Aufgabenbereiche noch Fremdleistungen eingekauft. Dies ist bspw. bei der Finanzbuchhaltung, im Bereich der Kasse und der technischen Betreuung von Veranstaltungen der Fall.

Schwerpunktaufgaben/Produkte sind:

- » Kultur und Events (Eigenveranstaltungen) inkl. Organisation, Öffentlichkeitsarbeit, Kartenverkauf, technische Betreuung
- » Vermietung von Räumen und Dienstleistungen/Ausstattung

Allgemeine Anmerkungen

Die Bürgerhäuser werden seit dem Jahr 2000 als Eigenbetrieb der Stadt Dreieich geführt. Derzeit liegt der Zuschussbedarf für den Eigenbetrieb bei ca. 1,6 Mio. Euro. Der Eigenbetrieb Bürgerhäuser verfügt über 4 Liegenschaften, für die neben den Veranstaltertätigkeiten auch Aufgaben aus dem Bereich Gebäudemanagement durch den Eigenbetrieb zu erbringen sind:

- » Bürgerhaus Sprendlingen: Größte und vielfältigste Liegenschaft der Bürgerhäuser, mit Seminarräumen, Restaurant (verpachtet) und Saal für Großveranstaltungen sowie die Stadtbücherei. Das Bürgerhaus ist auch Sitz der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Bürgerhäuser.
- » Bürgertreff Götzenhain: Ehemaliges Rathaus, das derzeit noch durch eine Stadtteilbücherei sowie einen weiteren Dauermieter genutzt. Darüber hinaus findet auch eine Nutzung durch Tagesmietgeschäft statt.
- » Obertor: Denkmalgeschütztes Gebäude, das vor allem von zwei Gruppen (Arbeitsgemeinschaft Hayner Weiber e. V., Guttemplergemeinschaft Freies Leben) regelmäßig unentgeltlich genutzt wird. Für weitere Veranstaltungen kommt die Liegenschaft aufgrund der räumlichen Situation kaum in Frage.
- » Phillipp-Köppen-Halle: Die Sporthalle wird gemeinsam mit dem Kreis getragen (60 % städtischer Anteil, 40 % Anteil des Kreises). Neben der Nutzung der Halle durch Schulen/Vereine steht diese Halle auch für weitere Veranstaltungen zur Verfügung.

Neben den geführten Gesprächen mit dem Betriebsleiter und weiteren Führungskräften des Eigenbetriebes wurden umfangreiche Dokumente an Kienbaum übergeben, bspw:

- » Jahresabschlüsse der letzten Jahre
- » Quartalsberichte der Betriebskommission
- » Investitions- und Reparaturplan bis 2015
- » Kostenstellenberichte
- » Statistiken zur Auslastung der einzelnen Gebäude/Räume
- » Preisliste

Alle Informationen sind in die Beurteilung der Ist-Situation und zur Ableitung der Empfehlungen eingeflossen.

Empfehlungen

| Bereich | Nr | Vorschlag | Volumen jährlich | Stellen reduz | Anteil Pers. | Volumen einmalig |
|---------------------|----|--------------------------------------|---------------------|------------------|-----------------|---------------------|
| BGH | 1 | Verkauf Bürgertreff Götzenhain | -26 | | | -550 |
| BGH | 2 | Verkauf Obertor | -7 | | | -35 |
| BGH | 3 | Anpassung Personalkapazitäten | -70 | | | |
| BGH | 4 | Überarbeitung Veranstaltungsprogramm | -23 | | | |
| BGH | 5 | Investition Podesterie | -62 | | | 150 |
| Summe brutto | | | -188 | 0,0 | 0 | -435 |

Abbildung 14: Empfehlungen Eigenbetrieb Bürgerhäuser

2.5.12 Verkehrsbetriebe Dreieich (VBD)

Die Verkehrsbetriebe Dreieich (VBD) sind 100 %-ige Tochter der Stadt-Holding Dreieich GmbH (SHD).

Personalausstattung

Die VBD organisieren den ÖPNV im Stadtgebiet über die Beauftragung externer Dienstleister für die Betriebsdurchführung. Sie verfügen über keine eigene Personalausstattung. Die Leitungs- und Koordinationsaufgaben nehmen der Geschäftsführer sowie ein weiterer Mitarbeiter der Stadtwerke Dreieich GmbH wahr.

Schwerpunktaufgaben/Produkte

- » Öffentlicher Personennahverkehr (ÖPNV) im Stadtgebiet und auf regionalen Strecken (Flughafen)

Allgemeine Anmerkungen

Die Umsatzerlöse der VBD summierten sich im Geschäftsjahr 2010 auf rund 850.000 Euro. Hinzu kamen sonstige betriebliche Erträge i. H. v. rund 470.000 Euro, einschließlich Zuschüssen für die Abdeckung regionaler Strecken (Flughafen). Diesen Erlösen standen Aufwände i. H. v. rund 1,9 Mio. Euro gegenüber. Das Betriebsergebnis belief sich auf rund -618.000 Euro und das Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit auf rund -581.000 Euro. Der Ergebnisbetrag wurde als Verlustübernahme (gem. Ergebnisabführungsvertrag) gebucht.

Die Aufgaben des ÖPNV sind nach dem Gesetz über den öffentlichen Personennahverkehr in Hessen (ÖPNVG Hessen) geregelt. Die Aufgabenträgerschaft für den ÖPNV ist darin den Landkreisen, kreisfreien Städten und Gemeinden über 50.000 Einwohnern als Selbstverwaltungsaufgabe übertragen. Die Stadt Dreieich gehört nicht zu dieser Gruppe. Deshalb ist die Wahrnehmung der ÖPNV-Aufgaben für die Stadt grundsätzlich freiwillig (§5 Abs. 3 ÖPNVG Hessen). Zum Zweck der Haushaltskonsolidierung ist – neben der Optimierung der derzeitigen Aufgabenwahrnehmung – daher auch die Aufrechterhaltung des städtischen ÖPNV-Angebotes grundsätzlich in Frage zu stellen (vgl. Empfehlungen).

Die VBD wickeln eine jährliche Fahrleistung von 346.000 Nutzwagenkilometern über einen externen Dienstleister ab. Der derzeitige jährliche Aufwand für die Linien OF-64 und OF-67 beläuft sich auf rund 1,3 Mio. Euro. Diesem Aufwand stehen Zuschüsse von 330.000 Euro p. a. für die Abdeckung regionaler Strecken (Flughafen) gegenüber. Der bestehende Vertrag ist bis Ende 2015 gültig und kann jährlich zum

01.07. angepasst werden. Eine Anpassung ist bis max. +/- 5 % der geleisteten Nutzwagenkilometer möglich.

Die Leistungen des externen Fahrdienstleisters werden regelmäßigen Qualitätsüberprüfungen unterzogen.

Die VBD sind Mitglied im RMV (Landkreis Offenbach) und führen eine Regionalverkehrsumlage i. H. v. derzeit rund 50.000 Euro p. a. ab.

Die VBD geben Fahrplanhefte kostenlos an die Bürger aus. Der Aufwand dafür beträgt jährlich rund 13.000 Euro.

Mit der Reinigung und dem Unterhalt der Haltestellen und Wartehallen ist derzeit der Fachbereich 3/Bauhof der Stadt Dreieich beauftragt. In den beauftragten Leistungen ist auch der Winterdienst an Haltestellenbereichen und die Papierkorbleerung enthalten. Es fallen jährlich Kosten i. H. v. rd. 120.000 Euro (5-Jahres Durchschnitt) an. Die Kosten für das Jahr 2010 betragen 165.000 Euro.

Empfehlungen

| Bereich | Nr | Vorschlag | Volumen jährlich | Stellen reduz | Anteil Pers. | Volumen einmalig |
|---------|----|--|---------------------|------------------|-----------------|---------------------|
| VBD | 1 | Taktreduzierung und Anpassung Streckenführung | -7 | | | |
| VBD | 2 | Entfall Erstattung Sonderfahrten | -7 | | | |
| VBD | 3 | Neuausschreibung Reinigung Haltestellen | -30 | | | |
| VBD | 4 | Verzicht auf kostenfreie Fahrplanhefte | -13 | | | |
| VBD | 5 | Verzicht auf laufende Qualitätsüberprüfungen | -26 | | | |
| VBD | 6 | Alternativvorschlag: Verzicht auf städtisches ÖPNV-Angebot | -550 | | | |

Abbildung 15: Empfehlungen Verkehrsbetriebe Dreieich (VBD)

Der Maßnahmenvorschlag 6 ist als Alternative zu den Maßnahmenvorschlägen 1 bis 5 zu betrachten: Entweder es erfolgt eine Standardreduzierung und Optimierung der derzeitigen Aufgabenwahrnehmung (Vorschläge 1-5) oder das ÖPNV-Angebot in Dreieich wird (bis auf die RMV-Mitgliedschaft) insgesamt eingestellt. (Vorschlag 6).

2.5.13 Bäder

Die Bäder sind organisatorisch innerhalb der Stadt-Holding Dreieich GmbH (SHD) angesiedelt.

Personalausstattung

Im Bereich der Bäder werden derzeit 7 Schwimmmeister/innen bzw. Fachangestellte für Bäderbetriebe, 4 Servicekräfte und 2 Reinigungskräfte eingesetzt. Leitungsaufgaben nehmen der Geschäftsführer sowie der Prokurist der Stadtwerke Dreieich GmbH neben ihrer Tätigkeit für die Stadtwerke wahr. Für die operative Führung und Koordination des Betriebes ist eine zusätzliche Kraft über einen externen Dienstleistungsvertrag beschäftigt.

Schwerpunktaufgaben/Produkte

- » Betrieb des Hallenbades
- » Betrieb des Freibades

Allgemeine Anmerkungen

Die Stadt Dreieich betreibt über die SHD zwei Bäder, ein Hallen- und ein Freibad, einschließlich der zugehörigen Liegenschaften. Die Fläche der Liegenschaften beträgt insgesamt 35.800 m² (6.924 m² für das Hallenbad und 28.884 m² für das Freibad). Der Bäderbetrieb wurde in der Vergangenheit bereits weitgehend optimiert. So konnte bspw. der Personaleinsatz deutlich reduziert werden. Dennoch beträgt der jährliche städtische Zuschussbedarf für die Bäder rund 1,6 Mio. Euro.

Die Eintrittspreise für das Hallenbad wurde seit etwa 10 Jahren nicht mehr angepasst. Hier sind Reserven für Einnahmesteigerungen zu vermuten, die jedoch bei Weitem nicht die Größenordnung des jährlichen Zuschussbedarfs erreichen würden.

Weitere Einsparungen auf der Ausgabenseite oder Maßnahmen zur Einnahmesteigerung (z. B. durch eine deutliche Erhöhung der Besucherzahlen) sind in nennenswertem Umfang derzeit nicht zu erreichen. Daher muss für die Bäder die Grundsatzfrage gestellt werden, was sich in den nachfolgenden Empfehlungen (Varianten 1 bis 3) wie folgt darstellt.

Empfehlungen

| Bereich | Nr | Vorschlag | Volumen jährlich | Volumen einmalig |
|---------|----|--------------------------------------|---------------------|---------------------|
| Holding | 1 | Schließung Freibad (Vorzugsvariante) | 895 | 10.500 |
| Holding | 2 | Schließung Hallenbad | 1.205 | 2.100 |
| Holding | 3 | Schließung Hallen- und Freibad | 2.100 | 12.600 |

Abbildung 161: Empfehlungen Bäder

3. Stellenbemessung und Personalkosten

Die Stellenbemessung orientiert sich an der Aufbauorganisation der Stadtverwaltung Dreieich. Die detaillierte Stellenbemessung wurde der Stadt Dreieich in elektronischer Form (fortschreibungsfähig) übergeben.

| Organisationseinheit | IST-VZK | SOLL-VZK | Differenz |
|----------------------|---------------|---------------|--------------|
| Verwaltungsführung | 5,00 | 5,00 | 0,00 |
| Konsobeauftragter | 0,00 | 0,50 | -0,50 |
| Referat 1 | 2,00 | 1,25 | 0,75 |
| Referat 2 | 4,00 | 2,00 | 2,00 |
| Fachbereich 1 | 40,50 | 32,47 | 8,03 |
| Fachbereich 2 | 34,45 | 27,47 | 6,98 |
| Kindertagesstätten | 130,00 | 122,00 | 8,00 |
| Fachbereich 3 | 44,00 | 38,27 | 5,73 |
| Fachbereich 5 | 4,00 | 2,00 | 2,00 |
| Fachbereich 6 | 22,00 | 18,35 | 3,65 |
| Fachbereich 7 | 33,50 | 24,66 | 8,84 |
| Fachbereich 8 | 35,70 | 22,83 | 12,87 |
| Gesamt | 355,15 | 296,80 | 58,35 |

Auswirkungen auf die Personalkostenplanung

Die Stadt Dreieich hat von den im Stellenplan 2011 ausgewiesenen Stellen ca. 7,15 VZK in die Personalkostenplanung **nicht** mit einbezogen, da diese Stellen nicht zur Besetzung anstanden. Die in der Tabelle in Kapitel 4 genannte Einsparsumme wird daher um einen Betrag von 498 T€ für die nicht beplanten Stellen reduziert.

4. Übersicht Konsolidierungsmaßnahmen

| Bereich | Nr | Vorschlag | Volumen jährlich | Stellen reduz | Anteil Pers.l | Volumen einmalig |
|---------|----|---|---------------------|------------------|------------------|---------------------|
| Gesamt | 1 | Führungskräfteschulung durchführen | | | | |
| Gesamt | 2 | Konzerngedanke "Stadt Dreieich" stärken | -10 | | | |
| Gesamt | 3 | Ein- und austempeln bei Raucherpausen | | | | |
| Gesamt | 4 | Zeiterfassungssystem anpassen | -35 | -0,5 | -35 | |
| Gesamt | 5 | Dienststellen im Rathaus zentralisieren | -32 | | | -1.400 |
| Gesamt | 6 | Verzicht auf übertarifliche Freizeitgewährung | | | | |
| Gesamt | 7 | Begrenzung Leitungsverantwortungsebenen | | | | |
| Gesamt | 8 | Anpassung der Aufbauorganisation (Liegenschaften zu FB 8) | | | | |
| Gesamt | 9 | Wahrnehmung des Konsolidierungsbeauftragten | 35 | 0,5 | 35 | |
| Gesamt | 10 | Reduzierung der Vereinsförderung um 50 % | -153 | | | |
| Gesamt | 11 | Nutzung von e-procurement | | | | |
| Gesamt | 12 | IT-Konzept incl. Druckerkonzept | | | | |
| Gesamt | 13 | Verbindliches Fortbildungskonzept aufstellen | | | | |
| Gesamt | 14 | Maßnahmen der Personalentwicklung einführen | | | | |
| Gesamt | 15 | Einführung strategische Zielbildung und -steuerung | | | | |
| Gesamt | 16 | Stärkere Steuerung der Haushaltsaufstellung und -vollzugs | | | | |
| Gesamt | 17 | Stärkere Steuerung der freiwilligen Leistungen (Zuwend.controlling) | | | | |
| R 1 | 1 | Reduzierung der rechtlichen Betreuung | -53 | -0,75 | -53 | |
| R 2 | 1 | Reduzierung der freiwilligen Prüfungen | -140 | -2 | -140 | |
| FB 1 | 1 | Erstattung für Verkehrsabsicherung bei Veranstaltungen | -7 | | | |
| FB 1 | 2 | Erhöhung Gebühren für Sondernutzungen | -5 | | | |
| FB 1 | 3 | Parkraumbewirtschaftung prüfen | -10 | | | |
| FB 1 | 4 | Überwachungspraxis Verkehr | -80 | | | |
| FB 1 | 5 | Verbesserung der Wirtschaftlichkeit der Bücherei | -250 | -4 | -250 | |
| FB 1 | 6 | Prüfung der Öffnungszeiten Bürgerbüro | | | | |
| FB 1 | 7 | 24-h Dienst der Feuerwehr überprüfen | | | | |
| FB 1 | 8 | Anpassung Personalausstattung FB 1 | -280 | -4 | -280 | |
| FB 2 | 1 | Anpassung der Kita-Gebühren | -287 | | | |
| FB 2 | 2 | Anpassung der Betreuungsschlüssel Kita auf MindestVO | -530 | -8 | -530 | |
| FB 2 | 3 | Anpassung Zuschüsse an freie Träger U3-Betreuung | -35 | | | |
| FB 2 | 4 | Anpassung Zuschüsse an freie Träger Kita-Betreuung | -50 | | | |
| FB 2 | 5 | Kinder- und Jugendförderung (mehrere Einzelvorschläge) | -500 | -1,95 | -137 | |
| FB 2 | 6 | Budgetdeckelung Seniorenberatung | -100 | -1 | -70 | |
| FB 2 | 7 | Einstellung Rentenberatung | -52 | -0,75 | -52 | |
| FB 2 | 8 | Budgetdeckelung Behindertenbetreuung | -120 | | | |
| FB 2 | 9 | Budgetdeckelung Integrationsmaßnahmen | -50 | | | |
| FB 2 | 10 | Reduzierung Zuschüsse für Hilfe in pers. Notlagen | -13 | | | |
| FB 2 | 11 | Überprüfung Zuschüsse für Bildungseinrichtungen | -8 | | | |
| FB 2 | 12 | Anpassung Personalausstattung FB 2 | -231 | -3,3 | -231 | |

| | | | | | | |
|------|----|---|------|-------|------|--------|
| FB 3 | 1 | Reduzierung Personal Stadtplanung | -70 | -1 | -70 | |
| FB 3 | 2 | Reduzierung Personal Tiefbau | | | | |
| FB 3 | 3 | Insourcing Generalverkehrsplan und Kanalkataster | -48 | -0,5 | -35 | |
| FB 3 | 4 | Verzicht auf verdeckte Zuschüsse (Entgelt hierfür verlangen) | -19 | | | |
| FB 3 | 5 | Schließung und Verkleinerung Spiel- und Bolzplätze | -107 | -0,1 | -7 | -4.687 |
| FB 3 | 6 | Verzicht auf Brückensanierung und Rückbau | -102 | -0,1 | -7 | |
| FB 3 | 7 | Verzicht auf freiwillige Veranstaltungen Umweltschutz | -33 | -0,25 | -18 | |
| FB 3 | 8 | Insourcing Haus- und Sperrmüllabuhr (keine Anrechnung) | | | | |
| FB 3 | 9 | Strassenbeleuchtungszeiten einschränken | -89 | | | |
| FB 3 | 10 | Stillegung städtische Brunnen | -18 | -0,05 | -4 | |
| FB 3 | 11 | Standardreduzierung Straßenreinigung | -221 | | | |
| FB 3 | 12 | Fuhrparkoptimierung | -33 | | | |
| FB 3 | 13 | Überprüfung Pachtverträge | -4 | | | |
| FB 3 | 14 | Kontrolle der Aufgrabungen öffentl. Verkehrsflächen | | 1 | | |
| FB 3 | 15 | Verkauf des Stadtförstes prüfen | -50 | -0,05 | -4 | -2.000 |
| FB 3 | 16 | Schließung der Lagerhöfe und Verkauf Fläche | -2 | | | -65 |
| FB 3 | 17 | Ausgliederung des Bauhofs | | | | |
| FB 3 | 18 | Aktive Steuerung Verkauf unbebauter Grundbesitz | -250 | | | |
| FB 3 | 19 | Anpassung Personalausstattung FB 3 | -320 | -4,6 | -320 | |
| FB 5 | 1 | Reduzierung Stellenausstattung Wirtschaftsförderung | -140 | -2 | -140 | |
| FB 6 | 1 | Beteiligung Holding und BGH an Portfoliobeirat | | | | |
| FB 6 | 2 | Erhöhung Hundesteuer und Bestandsaufnahme | -32 | | | |
| FB 6 | 3 | Aufbau des Controlling in Richtung Kennzahlenorientierung | | | | |
| FB 6 | 4 | Erhöhung Abbucherquote und Reduzierung Nebenkassen | | | | |
| FB 6 | 5 | Anpassung der Personalausstattung FB 6 | -254 | -3,65 | -254 | |
| FB 7 | 1 | Einführung Web-gestützten Sitzungsdienstverfahren | -6 | | | |
| FB 7 | 2 | Verzicht auf Botendienst für Sitzungsunterlagen | | | | |
| FB 7 | 3 | Reduzierung Mandatsträger auf 37 | -16 | | | |
| FB 7 | 4 | Verzicht auf Hausdruckerei | -66 | -1 | -66 | |
| FB 7 | 5 | Neuausschreibung Versicherungsleistungen | | | | |
| FB 7 | 6 | Durchführungen von Wirtsch.berechn. bei IT-Beschaffungen | | | | |
| FB 7 | 7 | Einführung von Beschlussprotokollen im Sitzungsdienst | | | | |
| FB 7 | 8 | Verstärkung der Organisationsarbeit | 35 | 0,5 | 35 | |
| FB 7 | 9 | Standardisierte Dokumentation von Stellenbewertungen | | | | |
| FB 7 | 10 | Reduzierung des Aufwands für Sitzungsdienst | -36 | -0,5 | -35 | |
| FB 7 | 11 | Reduzierung des Aufwands für Vereinsbetreuung | -35 | -0,5 | -35 | |
| FB 7 | 12 | Reduzierung des Aufwands für Presse- und Öffentlichkeitsarbe | -70 | -1 | -70 | |
| FB 7 | 13 | Anpassung der Personalausstattung FB 7 | -355 | -5,8 | -355 | |
| FB 8 | 1 | Überarbeitung Raumpflegekonzept | -200 | -6,4 | -320 | |
| FB 8 | 2 | Aufgabe der öffentlichen Toilettenanlagen | -15 | | | |
| FB 8 | 3 | Aufgabe der Minigolfanlagen | -14 | | | |
| FB 8 | 4 | Verzicht auf Untersuchungen zum Energiemanagement | -15 | | | |
| FB 8 | 5 | Senkung der Energiekosten | -85 | | | |
| FB 8 | 6 | Reduzierung Unterhaltung und Pflege Sportanlagen | -300 | -2,5 | -165 | |
| FB 8 | 7 | Anpassung der Hausmeistertätigkeiten | -75 | -1,5 | -75 | |
| FB 8 | 8 | Definition von Gebäudeaustattungsstandards | | | | |
| FB 8 | 9 | Reduzierung Öffnungszeiten Rathaus / Infotheke | -49 | -0,7 | -49 | |
| FB 8 | 10 | Anpassung Personalausstattung FB 8 | -126 | -1,8 | -126 | |

| | | | | | | |
|---|---|---|---------------|--------------|---------------|----------------|
| BGH | 1 | Verkauf Bürgertreff Götzenhain | -26 | | | -550 |
| BGH | 2 | Verkauf Obertor | -7 | | | -35 |
| BGH | 3 | Anpassung Personalkapazitäten | -70 | | | |
| BGH | 4 | Überarbeitung Veranstaltungsprogramm | -23 | | | |
| BGH | 5 | Investition Podesterie | -62 | | | 150 |
| VBD | 1 | Taktreduzierung und Anpassung Streckenführung | -7 | | | |
| VBD | 2 | Entfall Erstattung Sonderfahrten | -7 | | | |
| VBD | 3 | Neuausschreibung Reinigung Haltestellen | -30 | | | |
| VBD | 4 | Verzicht auf kostenfreie Fahrplanhefte | -13 | | | |
| VBD | 5 | Verzicht auf laufende Qualitätsüberprüfungen | -26 | | | |
| VBD | 6 | Alternativvorschlag: Verzicht auf städtisches ÖPNV-Angebot | -550 | | | |
| Holding | 1 | Schließung Freibad (Vorzugsvariante Kienbaum) | -895 | | | -10.500 |
| Summe brutto | | | -7.932 | -58,3 | -3.863 | -19.087 |
| | | <i>Korrektur Verkehrsbetriebe (Alternativen 1-5 VDB zu 6)</i> | 83 | | | |
| | | <i>Korrektur für Stellenreduzierung von nicht beplanten Stellen</i> | 498 | 7,2 | 498 | |
| Summe netto (= Konsolidierungsvolumen) | | | -7.351 | -51,1 | -3.365 | -19.087 |

5. Umsetzung/Realisierung

Realisierungshinweise und Maßnahmenplanung

Umsetzungserfordernis

Die im Zuge des Projektes geführten Diskussionen haben deutlich gemacht, dass zügiges Handeln geboten ist. Hier gilt es die kommunale Handlungsfähigkeit nicht zu verlieren, sondern den harten Weg der Haushaltskonsolidierung als Stadt Dreieich selbst zu steuern. Nur so lässt sich –wenn auch mit einem geringeren Standard –ein attraktives Angebot als Wohn- und Wirtschaftsstandort sicherstellen.

Wir weisen ausdrücklich darauf hin, dass die in diesem Bericht aufgezeigten Konsolidierungspotentiale aktiv umgesetzt werden müssen, damit nicht weitere Konsolidierungsmaßnahmen erforderlich werden. Ohne diese rechtzeitige Gegensteuerung wird durch die wachsende Verschuldung der Schuldendienst immer weiter ansteigen und dadurch die Handlungsfähigkeit der Stadt Dreieich gänzlich abhanden kommt.

Die rechnerisch ermittelten Konsolidierungspotentiale sind im Bericht dargestellt. Für die Realisierung der im Gutachten unterbreiteten Handlungsempfehlungen geben wir folgende Hinweise:

Die Vorschläge sind unterschiedlicher Art. Es handelt sich dabei um Handlungsempfehlungen,

- » die ohne Einschränkungen entscheidungs- und anwendungsreif sind,
- » vor deren Einführung noch Voraussetzungen getroffen werden müssen (z. B. Konzepterarbeitung),
- » die erst mittel- bis langfristig realisierbar sind.

Der in den Maßnahmenempfehlungen angegebene Umsetzungszeitraum stellt den Zeitraum dar, innerhalb dessen ein konkreter Umsetzungsbeschluss zu treffen ist. Es gilt dabei jeweils das Ende des angegebenen Jahres als Frist.

In der Realisierungsphase sind die

- » neue Aufgabenverteilung,
- » ggf. neue Aufbauorganisation,
- » Umsetzung der verbesserten Technikunterstützung,

- » Änderungen zur Ablauforganisation,
- » Optimierung des Gremienmanagements,
- » personelle Maßnahmen sowie
- » technische Hilfsmittel

ein- bzw. durchzuführen.

Erfahrungsgemäß sind im Rahmen der Neustrukturierung von Organisationen Widerstände und Skepsis gegen einzuführende Änderungen zu erwarten („Klammern am Althergebrachten“). Zur Überwindung der Widerstände ist daher die volle Unterstützung durch die Mandatsträger und die Verwaltungsspitze erforderlich. Ungeachtet dessen sollten die Beschäftigten als Beteiligte frühzeitig und umfassend über die geplanten Änderungsmaßnahmen informiert und nach Möglichkeit einbezogen werden, damit Konsens und Akzeptanz erreicht werden.

Der Realisierungsprozess lässt sich – ähnlich wie die Organisationsuntersuchung – in einzelne Phasen unterteilen:

- » Realisierungsplanung,
- » Realisierung,
- » Konsolidierung der eingeführten Änderungen,
- » Realisierungskontrolle und Abweichungsanalyse.

Die Realisierungsplanung umfasst im Einzelnen den Realisierungsauftrag, die Bildung der Realisierungsinstanzen, die Termin- und Aufwandsplanung sowie die Planung der organisatorisch-technischen Voraussetzungen. Die Realisierungsplanung sollte einem Realisierungsgremium (Lenkungsgruppe) übertragen werden. Der Realisierungsprozess muss zeitlich sehr eng an den Abschluss der Organisationsuntersuchung anschließen, da eine Verzögerung dazu führt, dass

- » Erfahrungsträger nicht mehr zur Verfügung stehen oder
- » die Ergebnisse und Probleme der Organisationsuntersuchung den Beteiligten nicht mehr so geläufig sind.

Neben dem Realisierungsgremium wäre ein Realisierungsleiter/Konsolidierungsbeauftragter aus Reihen der Verwaltung zu bestellen. Er hat die

Aufgabe der Vorbereitung, Durchsetzung und Überwachung der Realisierung. Ihm zur Seite steht die Realisierungsgruppe. Diese setzt die Ergebnisse der Organisationsuntersuchung in detaillierte Beschreibungen und Sachmittel um und führt sie nach Genehmigung der Leitungsinstanz durch. Die Realisierungsgruppe sollte aus ständigen und nichtständigen Mitgliedern bestehen. Als ständige Mitglieder schlagen wir vor:

- » Bürgermeister,
- » Konsolidierungsbeauftragter,
- » Fachbereichsleitung FB 6 und FB 7,
- » ein/e Vertreter/in des Personalrates.

Soweit es sich um grundsätzliche Fragen der Organisation der Verwaltung handelt, sollten die politischen Gremien (frühzeitig) beteiligt werden. Auf jeden Fall empfiehlt es sich, sie regelmäßig über die Ziele und den Fortgang des Realisierungsprozesses zu informieren.

Als nichtständiges Mitglied kann Kienbaum in einem vertraglich zu vereinbarem Umfang zur Verfügung stehen. Dabei kommt Kienbaum eine Motor- („Katalysator“) und Begleitfunktion zu.

Wichtig ist es, von vornherein eine detaillierte Termin- und Personalaufwandsplanung zu betreiben, um ein geeignetes Kontrollmittel zur Überwachung der Realisierung zur Verfügung zu haben. Es bietet sich an, für diese Maßnahmen einen Plan zu entwerfen, der die einzelnen Aktivitäten in ihrer zeitlichen Relevanz (kurz-, mittel- und langfristig zu realisierende Maßnahmen) ordnet.

Im Rahmen der Realisierung sollte aus den Vorschlägen ein Fein-Konzept der Konsolidierung und der damit verbundenen Neuorganisation entwickelt werden, das die Vorschläge kategorisiert und Realisierungsstufen bildet, Standardabläufe festschreibt und Sonderabläufe darstellt (z. B. durch Regelungen in Dienst- und Geschäftsanweisungen).

Alle Unterlagen sollten während der Realisierungsphase dokumentiert und in einem „Organisationshandbuch“ zusammengefasst werden.

Die Realisierung sollte während des ganzen Prozesses durch den Realisierungsleiter/Konsolidierungsbeauftragten und durch das Realisierungsgremium (jour fixe) überwacht werden. Die Kontrolle erfolgt durch den Vergleich der realisier-

ten Ergebnisse mit den Vorschlägen der Organisationsuntersuchung. Abweichungen von vorgelegten Vorschlägen sind zu analysieren, Maßnahmen zur Abhilfe zu treffen.

6. Anlage: Maßnahmenkatalog der Einzelmaßnahmen