

Neustrukturierung der Stadtverwaltung
der Landeshauptstadt Schwerin

Projektabschlussbericht

(30.03.2009)



Inhalt	Seite
I. Einleitung	3
II. Überblick	4
III. Bereichsspezifische Empfehlungen	5
III.1 Das Dezernat für Allgemeine Verwaltung (I)	5
1. Büro der Stadtvertretung (01)	6
2. Büro der Oberbürgermeisterin (02)	6
3. Büro der Beauftragten (03)	8
4. Zentrale Steuerung (05)	8
5. Amt für Hauptverwaltung (10)	10
III.2 Das Dezernat für Finanzen, Soziales und Familie (II)	13
1. Amt für Finanzen (20)	14
2. Amt für Schule und Sport (40)	15
3. Amt für Jugend, Soziales und Familie (56)	16
4. Alternative Strukturen für die Ämter 49 und 50	20
III.3 Das Dezernat für Kultur und Ordnung (III)	22
1. Amt für Bürgerservice (31)	22
2. Amt für Ordnung (32)	23
3. Amt für Brand-, Katastrophenschutz und Rettungsdienst (37)	24
4. Kulturbüro (41)	24
III.4 Das Baudezernat (IV)	26
1. Amt für Wirtschaftsförderung und Liegenschaften (60)	26
2. Amt für Umwelt und Stadtentwicklung (61)	29
3. Alternative Strukturen für die Ämter 36 und 61	30
4. Amt für Verkehrsmanagement (69)	30
IV. Sonderprojekte	32
V. Allgemeine Feststellungen	33
VI. Weiteres Verfahren	35
Anlagen	
1. Projektskizze	36
2. Intranetformular	39
3. Bericht des Landesrechnungshofes (Überblick)	40
4. Vermerk zur Zuordnung der Ämter Jugend, Soziales, Schule und Sport	44
5. Vermerk zur Anbindung des Gesundheitsamtes	52
6. Vermerk zur Anbindung des Amtes für Brand-, Katastrophenschutz und Rettungsdienst	55
7. Vermerk zur Bildung eines Umweltamtes	57
8. Benennung Verwaltungsbereiche	58

Redaktion:

Herr Ruhl (545-1300)

aruhl@schwerin.de

Herr Rüthers (545-1132)

kruethers@schwerin.de

Stand: 30.03.2009

I. Einleitung

Am 13.11.2008 wurde von Frau Oberbürgermeisterin Gramkow ein Projekt zur Strukturierung der Verwaltung initiiert. Ziel des Projektes war, im Rahmen eines interaktiven Prozesses eine Aufbauorganisation zu entwerfen, die auf längere Sicht Qualität und Stabilität der Verwaltungsarbeit sichert.¹ Dazu wurde eine Projektgruppe (PG) installiert, welche Anfang Dezember 2008 ihre Arbeit aufgenommen hat.

Mitglieder der Projektgruppe waren: Frau Geniffke (31), Herr Wollenteit (10), Herr Ruhl (II.1), Herr Bode (61), Frau Schmidt (95), Frau Willert (03), Frau Seifert (49) und Herr Kutzner (GBV).

Aufgabe der Projektgruppe war es, aufgabenkritisch Szenarien zu entwickeln und zu bewerten. Personelle Fragen dagegen sollten bewusst nicht Gegenstand der Projektarbeit sein, sondern erst in einem nachfolgenden Verfahren entschieden werden.

Zur Unterstützung der Projektgruppe wurde eine Geschäftsstelle gebildet, für die Herr Rütters (10) und Herr Ruhl Ansprechpartner waren. Aufgabe der Geschäftsstelle war es, Anstöße zu geben, Materialien aufzubereiten (Bericht des Landesrechnungshofes², PBK/PEK, NKHR-Konzepte etc.), die Geschäftsführung wahrzunehmen (Entscheidungsvorschläge, Festlegungsprotokoll, Berichte DB etc.) und Einzelgespräche zu führen.

Für die Projektarbeit wurden Rahmenbedingungen festgelegt. Danach sollten

- die Dezernate nach zusammenhängenden Themen strukturiert und Doppelzuständigkeiten vermieden werden.
- Die Arbeitsbelastung der Dezernate sollte vergleichbar sein.
- Richtschnur aller Erwägungen sollten ausschließlich Funktionalitäten sein, personalwirtschaftliche Erwägungen sollten außen vor bleiben.

Vor diesem Hintergrund hat die Projektgruppe zu Beginn Oberziele beziehungsweise Leitbilder formuliert und mit der Verwaltungsleitung abgestimmt. Danach sollen Strukturvorschläge und Maßnahmen daran gemessen werden können, ob sie

- die Bürgerorientierung gewährleisten und die Verwaltung als Dienstleistungsunternehmen stärken,
- die Mitarbeiterzufriedenheit erhöhen und Familienfreundlichkeit wahren,
- zur Professionalisierung beitragen,
- Effektivität und Effizienz erhöhen,
- die Rolle der Verwaltung als strategisches Kompetenzzentrum stärken.

Im Rahmen der Projektarbeit wurde versucht, die Entscheidungsfindung ergebnisoffen und unter Beteiligung möglichst vieler Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu gestalten.

Dazu wurde auch ein Intranetformular entwickelt, welches der Belegschaft ermöglichte, anonymisiert Vorschläge und Kritik zu äußern (siehe Anlage 2). Mehr als 80 Zuschriften sind über dieses Formular eingegangen. Weitere Zuschriften sind im Kontext mit den Fachbereichsgesprächen eingegangen.

Darüber hinaus sind zirka 30 Gespräche mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern geführt worden.³ Zu spezifischen Themen wurden insbesondere von 10 und II.1 gesonderte Vermerke angefertigt (Themen: Gesundheitsamt, Zentrale Steuerung, Stadtmarketing (Öffentlichkeitsarbeit, Wirtschaftsförderung), Kooperationsmanagement, Umweltamt, Kita-Förderung, Fachdienste, Sportstätten, Servicebereich Bauen, Dezernat IV, Brand-, Katastrophenschutz und Rettungsdienst etc.).

Alle Zuschriften, Vermerke, Gesprächsprotokolle etc. sind in die wöchentlichen Sitzungen der Projektgruppe eingeflossen.

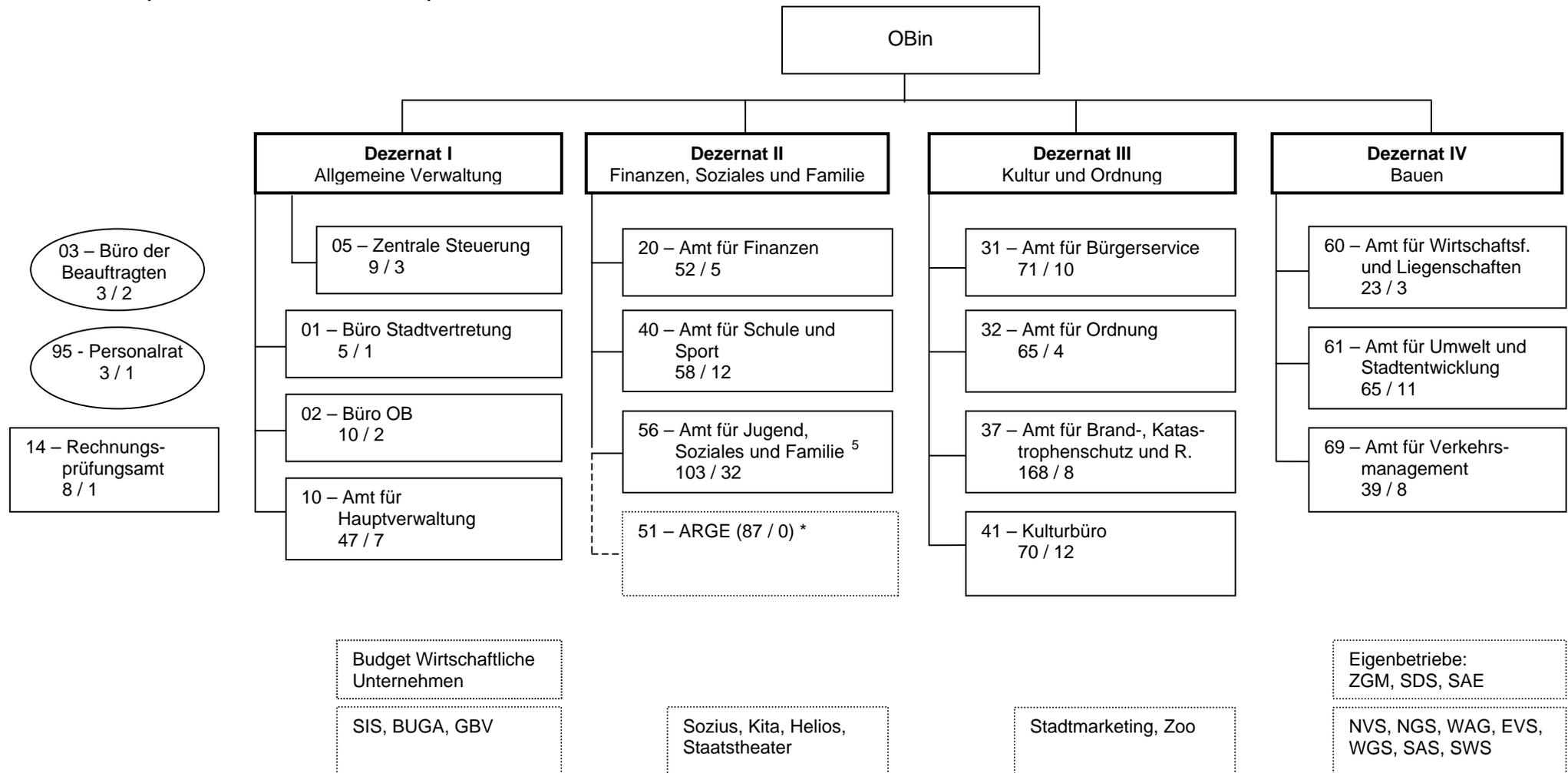
Der hiermit vorgelegte Abschlussbericht stellt die Ergebnisse dieser Arbeit komprimiert dar.

¹ Vgl. Projektskizze vom 25.11.2008 (Anlage 1)

² Siehe dazu auch die komprimierte Zusammenfassung in Anlage 3

³ inklusive der Fachbereichsgespräche mit AmtsleiterInnen und Beigeordneten

II. Überblick (inkl. Stellen und Produkte) ⁴



Stellen ⁶ / Produkte (799 / 122):	85 / 17	213 (300) / 49 *	374 / 34	127 / 22
Budgetvolumina (ohne Sonderbudgets):	-9.408.500 €	-75.168.300 €	+1.118.600 €	-11.359.200 €

⁴ Die erste Zahl kennzeichnet die Anzahl der Stellen, die zweite die Anzahl der Produkte.
⁵ Bei dem Amt 56 handelt es sich um eine Zielvorstellung; zum Umstrukturierungsprozess siehe III.2, Punkt 3. d).
⁶ ohne 89, 90, OBin / Beigeordnete, GBV, ARGE

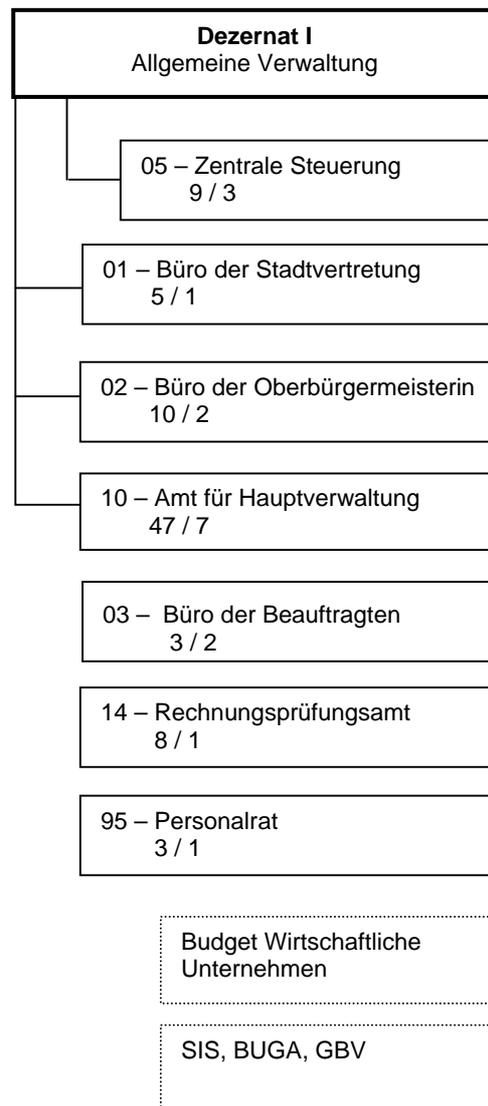
III. Bereichsspezifische Empfehlungen

III.1 Das Dezernat für allgemeine Verwaltung (I)

Vor dem Einstieg in bereichsspezifische Analysen hat sich die Projektgruppe mit alternativen Steuerungsformen auseinander gesetzt. Das beinhaltete auch die mögliche Abkehr von einer dezernatsweisen Gliederung.⁷

Die Projektgruppe hat sich im Ergebnis gegen eine Vorstandslösung ausgesprochen. Stattdessen sieht der Vorschlag der Projektgruppe eine Gliederung in vier Dezernate vor. Dabei kommt dem Dezernat I – unter der Leitung der Oberbürgermeisterin – allerdings eine besondere Funktion zu. Demnach besteht das Dezernat grundsätzlich aus Organisationseinheiten, die klassischerweise der Querschnittsverwaltung zuzurechnen sind.

Das Dezernat I könnte mithin wie folgt strukturiert werden:



Anzahl Produkte:	17
Stellen:	85
Budgetvolumen (Zuschuss):	-9,4 Mio. €

⁷ Entsprechende Vorschläge wurden auch in Fachbereichsgesprächen (z.B. mit Herrn Niesen) thematisiert.

Leitbild einer solchen Struktur ist eine Verwaltungsleitung, die sich auf die Steuerung und Koordinierung gesamtstädtischer Entwicklungen konzentrieren kann, ohne vom Tagesgeschäft der Fachverwaltung belastet zu werden. Im Sinne einer bürgerorientierten Verwaltung (vgl. oben genannte Leitbilder bzw. Oberziele) wäre auch eine intensivere Wahrnehmung der Aufgabe der direkten Ansprechpartnerin für Bürgeranliegen möglich. Darüber hinaus könnte die Rolle der Oberbürgermeisterin als Gesellschafter-Vertreterin wesentlich gestärkt werden. Das korrespondiert mit der Bedeutung der kommunalen Schweriner Unternehmen für strategische Ansätze, Finanzen, Bürgerorientierung etc. Bereits sehr früh ist im Rahmen der Projektarbeit von der Oberbürgermeisterin dementsprechend darauf hingewiesen worden, dass die Aufgabe der Beteiligungsverwaltung künftig einen höheren Stellenwert einnehmen müsse.⁸

Spezifische Empfehlungen zu den einzelnen Organisationseinheiten:

1. Büro der Stadtvertretung (01)

Zurzeit wird das Produkt Gremienbetreuung (11107) maßgeblich vom Zentralen Sitzungsdienst wahrgenommen. Das umfasst folgende Aufgaben:

- Angelegenheiten des Gemeindeverfassungsrechts (Ortsrecht),
- Sitzungsdienst für Stadtvertretung, Hauptausschuss und Fachausschüsse,
- Erstellung des Sitzungskalenders,
- Wahrnehmung von Ortsbeiratsangelegenheiten,
- Koordinierung und Abstimmung von Verwaltungsangelegenheiten mit den Fraktionsgeschäftsführern,
- Städtepartnerschaften,
- Koordinierung von Maßnahmen zur Umsetzung der Verwaltungsmodernisierung.

Der Sitzungsdienst ist zurzeit dem Büro der Oberbürgermeisterin zugeordnet.

Diese Zuordnung berücksichtigt nur bedingt die besondere Bedeutung der Gremienarbeit in Schwerin. Auch in Verbindung mit dem Ansatz einer Optimierung der Zusammenarbeit der Oberbürgermeisterin mit den städtischen Gremien und den Ortsbeiräten schlägt die Projektgruppe daher vor, eine eigenständige Organisationseinheit zu bilden.⁹

Das Aufgabenportfolio würde im Wesentlichen bestehen bleiben. Die Aufgabe der Koordinierung von Maßnahmen zur Umsetzung der Verwaltungsmodernisierung sollte dem Hauptverwaltungsamt zugeordnet werden. Das entspräche der besonderen Rolle, die der Hauptverwaltungsamtsleiter in diesem Zusammenhang einnimmt (Alternative wäre eine Zuordnung zur zu bildenden Zentralen Steuerung, Produkt Kooperationsmanagement).

Die Bildung einer Organisationseinheit 01 könnte – im Sinne des Leitbildes einer Verwaltungsleitung, die sich auf die Steuerung und Koordinierung gesamtstädtischer Entwicklungen konzentrieren kann – auch zu einer Entlastung der Verwaltungsleitung von Aufgaben führen. Das gilt umso mehr, als im Sitzungsdienst in erster Linie koordinierend und kontrollierend, weniger aber inhaltlich gestaltend gearbeitet wird.

2. Büro der Oberbürgermeisterin (02)¹⁰

Das Büro der Oberbürgermeisterin soll für folgende Produkte verantwortlich sein:

- Verwaltungsführung (11101) und
- Presse- und Öffentlichkeitsarbeit (11106).¹¹

⁸ So auch erörtert in einer Abstimmung am 27.01.2009

⁹ So im Ergebnis auch eine Bewertung des Stadtpräsidenten, Herrn Nolte, vom 24.03.2009

¹⁰ Die Analyse des Büros 02 sollte nicht Gegenstand der Arbeit der Projektgruppe sein. Daher werden für 02 hier nur Denkanstöße gegeben.

¹¹ Vgl. Produktplan der Landeshauptstadt Schwerin (Beschluss StV vom 07.07.2008)

a) Präventionsrat

Der Präventionsrat fungiert zurzeit eher als allgemeines Abstimmungs- und Koordinierungsinstrument ohne spezifische Schwerpunktsetzung. Vorsitzende ist die Oberbürgermeisterin.

Aus Sicht der Projektgruppe sollte die Arbeit des Präventionsrates stärker inhaltlich spezifiziert werden. Möglich wäre beispielsweise eine stärkere Orientierung an sicherheits- und ordnungspolitischen Erwägungen. Dann könnte auch eine Zuordnung zum Beispiel zum Amt für Ordnung sinnvoll sein.

Die Spezifizierung sollte mit der Oberbürgermeisterin direkt abgestimmt werden.

b) Presse- und Öffentlichkeitsarbeit

• Pressearbeit

Der Umbruchsituation der vergangenen Monate geschuldet ist die Pressearbeit ein Stück weit dezentralisiert worden.

Mit der Wahl Frau Gramkows zur Oberbürgermeisterin, der Wiederbesetzung der Stelle Pressesprecher/in und der anstehenden Neustrukturierung der Verwaltung sind wichtige Rahmenbedingungen geschaffen worden, um die Übergangsregelungen hinterfragen zu können. Vor diesem Hintergrund empfiehlt die Projektgruppe, die Pressearbeit wieder stärker zu zentralisieren.¹²

Hintergrund dafür ist auch die Überlegung, dass die Stellung der Pressesprecherin dadurch wesentlich gestärkt werden kann. Darüber hinaus gewährleistet eine Zentralisierung, dass Versuchen von Journalisten, abweichende oder differierende Informationen aus verschiedenen Verwaltungsbereichen verwenden zu können, ein Stück weit entgegengewirkt werden kann.

• Öffentlichkeitsarbeit

- Um ein einheitliches Erscheinungsbild der Landeshauptstadt Schwerin in der Öffentlichkeit zu gewährleisten, sollten sämtliche Aufgaben im Zusammenhang mit Öffentlichkeitsarbeit und Marketing von der Stelle für Presse- und Öffentlichkeitsarbeit koordiniert werden. Die Schwerpunktsetzung auf die **Koordinierung** korrespondiert mit Überlegungen zur Stellenausstattung: Eine Erweiterung der Aufgaben hinsichtlich der kompletten inhaltlichen Verantwortung und **Erstellung** dürfte vor dem Hintergrund der Personal- und Haushaltssituation keine realistische Option sein.
- Gesondert zu prüfen wäre ggf. die Schnittstelle zur Aufgabe der Öffentlichkeitsarbeit in Sachen Wirtschaftsförderung. Konkret handelt es sich um die Leistung „Marketing, Akquisition, Konzepte“ des Produktes Kommunale Wirtschaftsförderung (57101). Zu den Kernaufgaben einer zentralen Stelle für Presse- und Öffentlichkeitsarbeit zählt auch die Verantwortungswahrnehmung und Wahrung eines Corporate Identity. Daher wäre zumindest eine arbeitsteilige Aufgabenwahrnehmung denkbar.
- Gleiches gilt auch für die Leistungen „Branchengespräche und Netzwerke“ und „Regionale Kooperation“. Bei diesen Leistungen handelt es sich zwar um „Kernaufgaben der Wirtschaftsförderung“. ¹³ Mit einer stärkeren Verflechtung zwischen 02 und dem zu bildenden Amt 60 (siehe unten) wäre aber das Signal an die Öffentlichkeit verbunden, dass Wirtschaftsförderung nach wie vor eine zentrale Rolle zukommt – auch wenn im Tagesgeschäft die Aufgabe im Dezernat IV wahrgenommen werden soll.
- Schließlich sollten Anstrengungen unternommen werden, die Entwicklung des städtischen Internetauftrittes wieder stärker in den Fokus zu rücken. Auch diese Aufgabe sollte von der Stelle für Presse- und Öffentlichkeitsarbeit wahrgenommen werden. Das beinhaltet gegebenenfalls auch die „Wiederbelebung“ des Internetbeirates.¹⁴

¹² So auch erörtert in der Sitzung der Projektgruppe am 24.02.2009

¹³ Stellungnahme von I.1 vom 20.03.2009

¹⁴ So auch die Anregung aus dem Fachbereichsgespräch mit dem Fachdienst Geodaten

c) Projekt „850 Jahre Schwerin“

Empfohlen wird, das Projekt „850 Jahre Schwerin“ aufgrund der herausragenden Bedeutung für Schwerin direkt der Oberbürgermeisterin zuzuordnen. Die Projektgruppe sollte personell verstärkt werden.

d) Schnittstellen zu Eigenbetrieben und -gesellschaften

Intensiv erörtert wurden im Rahmen der Projektarbeit auch die Schnittstellen zu Eigenbetrieben und -gesellschaften. Das bezieht auch die räumliche Zuordnung der MitarbeiterInnen der GBV ein. Im Ergebnis empfiehlt die Projektgruppe, die Aufgabe der Beteiligungsverwaltung der Oberbürgermeisterin zuzuordnen.¹⁵

Das korrespondiert auch mit der bereits angesprochenen Bedeutung der Aufgabe der Beteiligungsverwaltung für die Landeshauptstadt Schwerin. Damit wird der strategischen der Vorrang gegenüber der finanziellen Bedeutung eingeräumt.¹⁶

In diesem Zusammenhang war auch die Frage der Zuordnung der Stellen der GBV zu erörtern. Denkbar wären grundsätzlich folgende Varianten:

- 89 (Personalgestellung, Abordnung),
- 10,
- II.1 – in Verbindung mit dem Kooperationsmanagement.

(Die Zuordnung zum Amt für Finanzen würde der vorgenannten strategischen Ausrichtung widersprechen.)

Im Ergebnis empfiehlt die Projektgruppe, die Stellen einstweilen bei 89 (Personalgestellung) abzubilden. Der Abschluss von Personalgestellungsverträgen ist damit – entgegen der Forderung des Landesrechnungshofes – nicht verbunden.

Die räumliche Trennung der GBV von der Verwaltung hat sich nach Darstellung der Beteiligten bewährt, insbesondere da kürzere Wege zu den Unternehmen gegeben sind. Ein Umzug in das Stadthaus wird deshalb als nicht erforderlich erachtet.¹⁷

3. Büro der Beauftragten (03)

Die Aufgaben der Gleichstellungsbeauftragten und des Integrationsbeauftragten sollen künftig in einem Büro der Beauftragten (03) zusammengefasst werden. Eine intensivere Erörterung hat dazu in der Projektgruppe nicht stattgefunden.

4. Zentrale Steuerung (05)

Bis zum 01.01.2012 haben alle Kommunen des Landes ihr Haushalts- und Rechnungswesen auf das so genannte NKHR umzustellen (§ 1 Abs. 1 Kommunal-Doppik-Einführungsgesetz MV). Dabei spielen Produktsteuerung und Zielvereinbarungen eine wesentliche Rolle (vgl. § 4 Abs. 7 GemHVO-Doppik MV). Dafür hat das Land einen Produktrahmenplan erarbeitet. Darin ist die Bildung eines Produktes „Zentrale Steuerung, Controlling“ mit diversen Leistungen vorgesehen.¹⁸ Unabhängig davon hat der Landesrechnungshof für Schwerin ebenfalls die Einführung eines „ergebnisorientierten Steuerungssystems“ und der dafür erforderlichen Instrumente zur Zielerreichungskontrolle empfohlen.¹⁹

¹⁵ Alternativ dazu könnte die Anbindung an das Amt für Finanzen geprüft werden. Das entspräche der ursprünglichen Anbindung und der klassischen Zuordnung nach Verwaltungsgliederungslehre.

¹⁶ So auch erörtert in der Sitzung der Projektgruppe am 24.02.2009

¹⁷ So auch erörtert in der Sitzung der Projektgruppe am 19.02.2009

¹⁸ Vgl. VV des Innenministeriums MV vom 08.12.2008, Anlage 2, S. 1: Beratung und Unterstützung der Führungskräfte, Controlling und Koordination, Qualitätsmanagement, Kontraktmanagement (Zielvereinbarungen), Projektsteuerung und Information, Betriebswirtschaftliche Entwicklung, Serviceentwicklung, Personalentwicklung, Organisationsentwicklung, Beschwerdemanagement.

¹⁹ Vgl. Bericht Landesrechnungshof, Anlage E (Gutachten der Veberas): 5 ff.

Ein solches Steuerungssystem entspricht schließlich Forderungen aus der Stadtvertretung, als Gegengewicht zur Budgetierung und zur dezentralen Ressourcenverantwortung Instrumente, wie Zielvereinbarungen einzuführen. Dementsprechend empfiehlt die Projektgruppe, eine Zentrale Steuerung zu bilden. Diese sollte die Verantwortung für folgende Produkte umfassen:

- Zentrale Steuerung,
- Kooperationsmanagement,
- Technikunterstützte Informationsverarbeitung (Tul).

Zur Effektivierung der Aufgabenwahrnehmung und in Anbetracht des verwaltungsübergreifenden Charakters entsprechender Leistungen wird die Bildung einer Stabsstelle Zentrale Steuerung empfohlen.

- Das Produkt Zentrale Steuerung²⁰

In Bezug auf das konkrete Produkt könnten folgende Leistungen wahrgenommen werden:

- Beratung und Unterstützung der Führungskräfte,
- Kontraktmanagement bzw. Zielvereinbarungen, Controlling und Koordination,
- Projektsteuerung und Information (insbesondere Qualitätsmanagement),
- die Schaffung eines einheitlichen Berichtswesens,
- Personal- und Organisationsentwicklung.²¹

Das bisherige Produkt Strategische Steuerung (11102) würde hierin aufgehen.

Da die gesamte Thematik der NKHR-Umstellung und die Einführung entsprechender Instrumente sehr vielschichtig ist, besteht aus Sicht der Projektgruppe durchaus die Gefahr der Überforderung bei den MitarbeiterInnen und der Politik. Auch deshalb wird bis zur Umstellung eine Konzentration auf zentrale Themen der Verwaltungsmodernisierung empfohlen. Das umfasst insbesondere die NKHR-Qualifizierung und künftig pflichtige Aufgaben, wie Zielvereinbarungen (ab 2010) und Produktbildung.

Parallel sollten die Anstrengungen intensiviert werden, Belegschaft und Entscheidungsträger (Behördenleitung, Stadtvertretung) besser zu erreichen und in die entsprechenden Prozesse einzubinden.

- Das Produkt Kooperationsmanagement

Die Landeshauptstadt Schwerin hat in den vergangenen Jahren zahlreiche Ausgliederungen vorgenommen und Kooperationsvorhaben initiiert. Um eine entsprechende Kontrolle und in Teilbereichen auch Steuerung vornehmen zu können, wurde eine Stabsstelle Leistungs- und Investitionscontrolling gebildet. Entsprechend der Feststellung des Landesrechnungshofes wurde diese Stabsstelle 2008 aufgelöst und das Leistungscontrolling (11105) der Lenkungsgruppe Strategische Steuerung (II.1) übertragen. Die Aufgabe des Investitionscontrollings ist dem Amt 69 übertragen worden.

Die zentrale Wahrnehmung des Leistungscontrollings entspricht dem Umstand, dass mit den Ausgliederungen und bestimmten Kooperationen auch der entsprechende Fachverstand mit übertragen wurde, sodass in den verbliebenen Fachämtern derartige Kapazitäten fehlen.

Vor diesem Hintergrund empfiehlt die Projektgruppe, ein Produkt Kooperationsmanagement zu definieren. Damit verbunden sind Leistungen, nach denen Ämter übergreifend die erforderlichen Prüfungen vorgenommen, Nachweise eingefordert werden etc. Dieses Produkt sollte der Zentralen Steuerung zugeordnet werden.

Im Zuge der Strukturierung des Produktes sollten Möglichkeiten eines komplikationsärmeren Datenaustausches eruiert und gegebenenfalls umgesetzt werden.²²

²⁰ Zur Gesamtthematik siehe auch das Konzept „Zentrale Steuerung“ von II.1 vom 11.02.2009

²¹ im Sinne einer Impulsgebung und/oder mit Verantwortung für spezifische Projekte

²² So auch ein Hinweis via Intranet vom 23.03.2009

Gleichzeitig sollte der gesamtbürokratische Aufwand durch Zusammenführung der gebildeten Gremien reduziert werden. Dazu sollten insbesondere mit dem Landkreis Ludwigslust Möglichkeiten erörtert und gegebenenfalls umgesetzt werden, die verschiedenen Kooperationsbeiräte zu **einem** Beirat mit entscheidungsbefugten Mitgliedern zusammenzuführen.

Zum Produkt Technikunterstützte Informationsverarbeitung siehe Punkt 5.

Vorteile einer solchen Zusammenfassung von Produkten in einer Zentralen Steuerung wären

- die Bündelung der strategischen Themen und
- die Konkretisierung des Prinzips der Steuerung auf Abstand bei einer Zentralen Steuerung.

Die Leistung Haushaltskonsolidierung (1110204) soll zukünftig im Amt für Finanzen wahrgenommen werden (siehe III.2, Punkt 1. c).

5. Amt für Hauptverwaltung (10)²³

a) Bildung eines Amtes für Strategie und Ressourcen

Intensiver diskutiert wurde auch die Bildung eines Amtes für Strategie und Ressourcen, wie es der Landesrechnungshof vorgeschlagen hat (siehe Anlage 3). Im Ergebnis der Diskussion wurde diese Variante verworfen. Einer der Gründe dafür war auch die erhebliche Einschränkung von Gestaltungsmöglichkeiten des ggf. parallel zu bildenden Haupt- und Finanzverwaltungsamtes. Eine nochmalige Erörterung könnte aber im Rahmen der Organisation des Rechnungswesens (NKHR) und mittelfristig daraus abzuleitender Erkenntnisse aufgenommen werden.

b) Gebäudeverwaltung

Bei der Analyse des Aufgabenbestandes des Amtes wurde auch die Leistung Gebäudeverwaltung thematisiert.

Die zurzeit geltenden Abrechnungsmodalitäten / Verfahrensanweisungen mit dem ZGM wurden von der Projektgruppe insofern als unbefriedigend eingestuft, als dass der bürokratische Zusatzaufwand zurzeit kaum zu rechtfertigen ist. Die momentanen Vereinbarungen eröffnen keine Anreize im Sinne einer effektiveren und effizienteren Nutzung. Genau das war aber – als konsequente Weiterentwicklung der dezentralen Ressourcenverantwortung – eines der Ziele der Verfahrensanweisungen.

Die Projektgruppe empfiehlt daher, dass Abrechnungsmodalitäten / Verfahrensanweisungen mit dem ZGM künftig wieder zentral vom Amt 10 bearbeitet werden, jedoch bei Beibehaltung der Kostenzuordnung zu den einzelnen Budgets. Das wiederum erfordert eine entsprechende interne Verrechnung. Die Kosten sollen demnach über die Kosten- und Leistungsrechnung den Verwaltungsbereichen zugeordnet werden. Das erhöht nicht nur die Transparenz. Damit verbunden ist vielmehr auch, die Idee der dezentralen Ressourcenbewirtschaftung gegebenenfalls zügig wieder aufgreifen zu können.

Parallel dazu sollte die AG Stadthausbelegung in Zusammenarbeit mit dem Kooperationsmanagement daher den Auftrag erhalten, ein Anreizsystem zu erarbeiten. Ziel ist, die dezentrale Ressourcenbewirtschaftung langfristig zu ermöglichen.

c) Das Produkt Technikunterstützte Informationsverarbeitung (Tul)

Gegenstand der Projektarbeit war auch der Umgang mit IT-spezifischen Aufgabenstellungen und -anforderungen.

Besondere Berücksichtigung sollte dabei aus Sicht der Projektgruppe die Optimierung der Schnittstelle mit der SIS GmbH finden. Das bezieht sich sowohl auf organisatorische als auch auf finanzielle Aspekte.

Darüber hinaus hat sich die Projektgruppe mit dem Aspekt der parallelen Entwicklung von Telekommunikation und IT-spezifischen Themen auseinander gesetzt.

²³ Denkbar wäre auch die Bezeichnung Amt für Verwaltungsmanagement.

Gerade vor dem Hintergrund, dass sich in den kommenden Jahren die Telekommunikation (Telefonanlage, Fax, AB usw.) technisch weiter der IT annähern dürfte, könnten IuK-Themen („Information und Kommunikation“) zusammengefasst werden.²⁴

Im Ergebnis der Beratung empfiehlt die Projektgruppe, in Abstimmung mit der SIS GmbH ein Produkt Technikunterstützte Informationsverarbeitung zu bilden. Darin sollte ggf. auch das Produkt E-Government (11103) aufgehen.

Das Produkt Tul sollte perspektivisch 05 zugeordnet werden. Das würde auch der strategischen Ausrichtung eines solchen Produktes entsprechen. Dabei ist auch die Einbindung der Telekommunikation zu prüfen.

In Bezug auf die Optimierung der Zusammenarbeit mit der SIS GmbH empfiehlt die Projektgruppe die Einrichtung eines Sonderprojektes. Ziel dabei ist auch, finanzielle Aspekte, wie die Mehrwertsteuerproblematik, zu durchleuchten (siehe auch Punkt IV.).

d) Sonstige Feststellungen

- Das Produkt Statistik (12101) sollte bei 10 verbleiben, während das Produkt Wahlen und Abstimmungen (12102) bzw. die Wahlbehörde bei 31 verbleiben sollte.
- Das Thema der zentralen Beschaffung sollte im Zusammenhang mit der Bearbeitung des HSK 2008 – 2020 (1. Fortschreibung, BÜM-9) geprüft werden. Ziel ist, eine zentrale Vergabe- und Beschaffungsstelle innerhalb der Verwaltung zu schaffen und die Organisation, Planung und Durchführung der Vergaben zu optimieren. Eine Ausgliederung ist damit nicht zwingend verbunden. Stattdessen wird einer Anregung aus der Belegschaft folgend empfohlen, zu prüfen, inwieweit eine Nutzung der Online-Bestellplattform bei den Stadtwerken sinnvoll wäre. „So könnte kostenseitig die dezentrale Bestellung von Büromaterial vorteilhaft sein, da hierdurch u. a. die Vorhaltung von Lagerbeständen beim Hauptverwaltungsamt nicht mehr notwendig wäre.“²⁵

Zwischenfazit: Zielerreichungsbewertung für das Dezernat I

Vorteile:

- Eine solche Strukturierung würde gewährleisten, dass sich die Verwaltungsleitung in den kommenden Monaten auf übergreifende und strategische Aufgaben konzentrieren kann. Das dürfte auch dem Leitbild bzw. dem Oberziel der Verwaltung als strategisches Kompetenzzentrum als auch der Bürgerorientierung entsprechen.
- Diese Variante könnte vor dem Hintergrund des Ablaufs der Dienstzeit des Dezernenten III in 2010 erneut auf den Prüfstand gestellt werden. Mithin wäre auch möglich, nach Ablauf der Ereignisse mit für Schwerin herausragender Wichtigkeit (BUGA, 850-Jahr-Feier) – und mithin einer besonderen Belastung für die Oberbürgermeisterin – eine erneute Bewertung vorzunehmen.
- Im selben Zusammenhang könnten – sofern das Dezernat III 2010 aufgelöst wird – Bereiche, wie das Amt für Bürgerservice und/oder das Kulturbüro, relativ problemlos dem Dezernat I zugeordnet werden.

²⁴ So auch eine entsprechende Anregung via Intranet vom 22.01.2009

²⁵ Intranetzuschrift vom 25.03.2009

Nachteile:

- Wichtige städtische Gesellschaften oder Gesellschaften mit städtischer Beteiligung würden nicht unmittelbar durch die Oberbürgermeisterin betreut werden können. Das bezieht sich insbesondere auf die Stadtmarketing GmbH (geplante Zuordnung zum Dezernat III) und das Staatstheater (geplante Zuordnung zum Dezernat II).

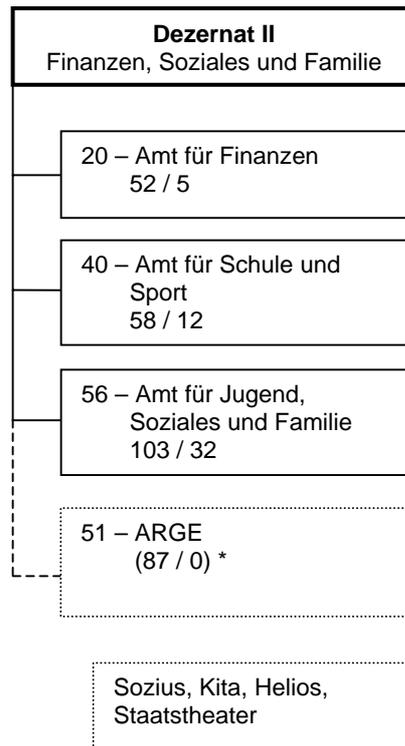
Zielerreichungsbewertung ²⁶

Leitbild / Oberziel	+	○	-
Bürgerorientierung/Dienstleistungsunternehmen	+		
Mitarbeiterzufriedenheit/Familienfreundlichkeit		○	
Wirtschaftlichkeit (Effektivität und Effizienz)	+		
Rechtmäßigkeit/Professionalisierung		○	
Strategische Ausrichtung / Verwaltung als strategisches Kompetenzzentrum	+		

²⁶ + : trägt zur Zielerreichung bei; ○ : indifferent, - : widerspricht den gesetzten Zielen

III.2 Das Dezernat für Finanzen, Soziales und Familie (II)

Das Dezernat II könnte wie folgt strukturiert werden:



Anzahl Produkte:	49
Stellen:	213 (300) *
Budgetvolumen (Zuschuss):	-75,2 Mio. €

Der Vorschlag der Projektgruppe für das Dezernat II sieht zwei Schwerpunkte vor. Zum einen umfasst es Organisationseinheiten, die im weitesten Sinne der Sozialverwaltung zuzuordnen sind. Die Projektgruppenmitglieder vertreten dabei einheitlich die Auffassung, dass die entsprechenden Themenbereiche (insbesondere Jugend und Soziales) wieder in einem Dezernat zusammenzuführen sind.²⁷

Zum anderen umfasst es die Verantwortung für die Finanzverwaltung.

Aufgrund von strategischen Überlegungen, Zuschriften, vielfältiger Schnittstellen, interkommunaler Vergleiche etc. hat die Projektgruppe mehrheitlich für die Bildung eines Amtes für Schule und Sport (40) und eines Amtes für Jugend, Soziales und Familie (56) votiert.²⁸

Die Zusammenführung der Bereiche Jugend und Soziales bedarf einer intensiven Vorbereitung, da es sich jeweils um äußerst komplexe und teilweise sensible Aufgabenstellungen handelt. Sie ist deshalb prozesshaft zu organisieren. Unter aktiver Beteiligung der betroffenen Fachbereiche soll möglichst nach einem Jahr die Umsetzung der Struktur abgeschlossen sein.

Im Bewusstsein, dass die Bildung eines Amtes 56 durchaus nicht die einzige zukunftsweisende Option darstellt, hat die Projektgruppe eine Alternativstruktur entwickelt. Diese umfasst ein Amt für Jugend, Schule und Sport (49) und ein Amt für Soziales und Wohnen (50); siehe Punkt 4.

²⁷ So auch erörtert in der Sitzung der Projektgruppe am 03.02.2009; so auch diverse Intranetzuschriften

²⁸ Zur Zusammenlegung der Ämter 49 und 50 unter dem Gesichtspunkt der Sachnähe siehe auch den Bericht des Landesrechnungshofes, Anlage E (Gutachten der Veberas)

1. Amt für Finanzen (20)

Wie bereits im Zusammenhang mit dem Amt für Hauptverwaltung dargestellt, hat sich die Projektgruppe gegen die Bildung eines Amtes für Strategie und Ressourcen ausgesprochen (siehe III.1, Punkt 5). Dementsprechend soll ein Amt für Finanzen mit grundsätzlich gleichen Aufgaben wie bisher bestehen bleiben. Änderungen der zu erbringenden Produkte und Leistungen dürften allerdings mit der Einführung des NKHR verbunden sein.

a) NKHR-Umstellung

In diesem Zusammenhang empfiehlt die Projektgruppe grundsätzlich, im Amt für Finanzen eine zentrale Geschäftsbuchhaltung zu installieren. Die organisatorisch-inhaltliche Untersetzung dazu soll im NKHR-Teilprojekt „Organisation des Rechnungswesens“ erfolgen. Aufgrund der weit reichenden Konsequenzen nicht nur für das Amt 20, sondern für die gesamte Verwaltung ist dieses Projekt auch dezidiert als Sonderprojekt vorgesehen (siehe auch Punkt IV.), welches unabhängig vom konkreten Umstellungszeitpunkt (01.01.2010, 01.01.2011 oder 01.01.2012) zu forcieren ist. Im Rahmen der Arbeit in diesem Projekt soll das Amt für Hauptverwaltung (10) intensiv eingebunden werden.

b) Fördermittelkontrolle und -akquise

Zu prüfen ist auch die Wahrnehmung und ggf. Zuordnung der Aufgabe der Fördermittelkontrolle und -akquise.²⁹

Die Aufgaben der früheren Stelle für Investitionscontrolling und Fördermittelkontrolle wurden nach Wegfall der Stelle auf Stellen im Finanzverwaltungsamt aufgeteilt. Zurzeit bearbeitet eine Stelle u. a. auch die Fördermittelkontrolle.³⁰

Aus Sicht der Projektgruppe soll jedoch die Fördermittelakquise wesentlich aktiver gestaltet werden. Auch wenn die zurzeit in Anspruch genommenen Fördermittel zum größten Teil von den Fachämtern beantragt werden, dürften Potenziale brachliegen, die aus einer aktiveren Akquise zu realisieren wären; das bezieht sich auch auf EU-Fördermittel (aktuelles Beispiel sind Bemühungen der Stadt um Fördermittel zur Einführung moderner E-Government-Strukturen). Vielfach fehlt es schlicht am Wissen um die Möglichkeit der Beantragung. Aktive Akquise bedingt demnach auch den Aufbau eines Informationsnetzwerkes unter Einbindung spezifischer Institutionen auf Landes- und Bundesebene. Viele EU-Programme sind darüber hinaus davon abhängig, ob internationale Partner gewonnen werden können (zum Beispiel über Städtepartnerschaften). Das wiederum macht fundierte Sprachkenntnisse erforderlich. Viele Antragsverfahren sind sehr komplex gestaltet. Eine zentrale Stelle könnte hier auch als Dienstleister für andere Fachämter wirken.

Wenn hier noch keine konkrete Definition der Aufgabe und der Zuordnung vorgenommen wird, dann weil die Intensivierung entsprechender Akquise-Aktivitäten im vorgenannten Sinne kaum ohne zusätzliches Personal leistbar sein dürfte. Ein entsprechender Aufwand sollte allerdings erst dann erbracht werden, wenn die Zielrichtung deutlicher herausgearbeitet wurde.

Geht es (nur) um eine Fördermittelkontrolle, wäre die Zuordnung zum Amt für Finanzen vermutlich die sinnvollste Lösung. Soll es mehr um den strategischen, aktiveren Umgang mit Fördermitteln gehen, dürfte die Zuordnung von inhaltlichen Schwerpunktsetzungen abhängen (siehe auch Punkt V. Allgemeine Feststellungen).

Grundsätzlich sollte bei der Ansiedlung der Aufgabe Fördermittelkontrolle und -akquise auch eine Schnittstelle zum Investitionscontrolling geschaffen werden.³¹

c) Haushaltssicherung

Die Leistung Haushaltssicherung ist bisher von der Lenkungsgruppe Strategische Steuerung (II.1) wahrgenommen worden. Hintergrund dafür ist auch, dass Haushaltssicherung regelmäßig mit strategischen Überlegungen verknüpft ist.

²⁹ So auch die Anregung des Leiters 20 im Fachbereichsgespräch

³⁰ Intranetzuschrift vom 25.03.2009

³¹ So auch eine Zuschrift via Intranet vom 23.03.2009

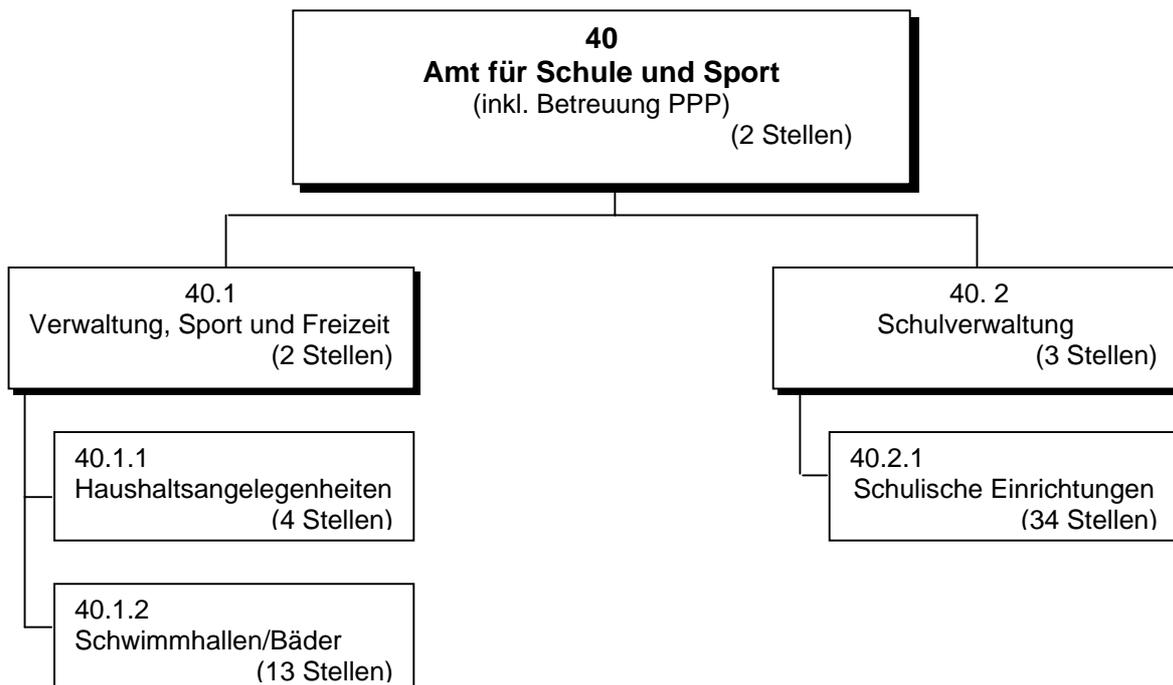
In der Praxis hat sich die Trennung von Haushaltsplanaufstellung und -bewirtschaftung auf der einen Seite und Haushaltssicherung auf der anderen nur bedingt bewährt. Das hat zum einen mit zusätzlichem Abstimmungsaufwand zwischen 20 und II.1 zu tun. Zum anderen dürften regelmäßig Vorgänge parallel bearbeitet werden. Darüber hinaus könnte eine Zusammenfassung der Aufgaben der „Allgemeinen Angelegenheiten der Finanzwirtschaft und der Finanzausstattung“³² mit den Aufgaben der Haushaltssicherung Synergieeffekte erzeugen.

Und schließlich ist die Zuordnung der Leistung Haushaltssicherung zum Dezernat II aufgrund der eher restriktiven und in der Praxis oft kleinteiligen Natur entsprechender Maßnahmen auch eine Konsequenz aus dem Leitbild, welches für die Verwaltungsleitung entwickelt wurde.³³

Die Leistung Haushaltssicherung soll daher künftig im Amt für Finanzen wahrgenommen werden.

2. Amt für Schule und Sport (40) *

Von der Projektgruppe wird empfohlen, das jetzige Amt 40 grundsätzlich beizubehalten. Dieses könnte perspektivisch wie folgt strukturiert werden:



* Bei der Stellenanzahl in Höhe von 58 wird der derzeitige Stellenplan – abzüglich des BAföG-Amtes (4 Stellen) – abgebildet.

In der hier vorgeschlagenen Form könnte sich der Schul- und Sportbereich wieder intensiver mit strategischen Themen wie Schwimmhallen und Sportstätten befassen. Darüber hinaus wären auch ausreichende personelle und zeitliche Ressourcen für die Begleitung und Koordinierung des PPP-Projektes Lambrechtsgrund (nach Darstellung des Fachamtsleiters 40 ca. zwei bis drei Jahre) vorhanden.

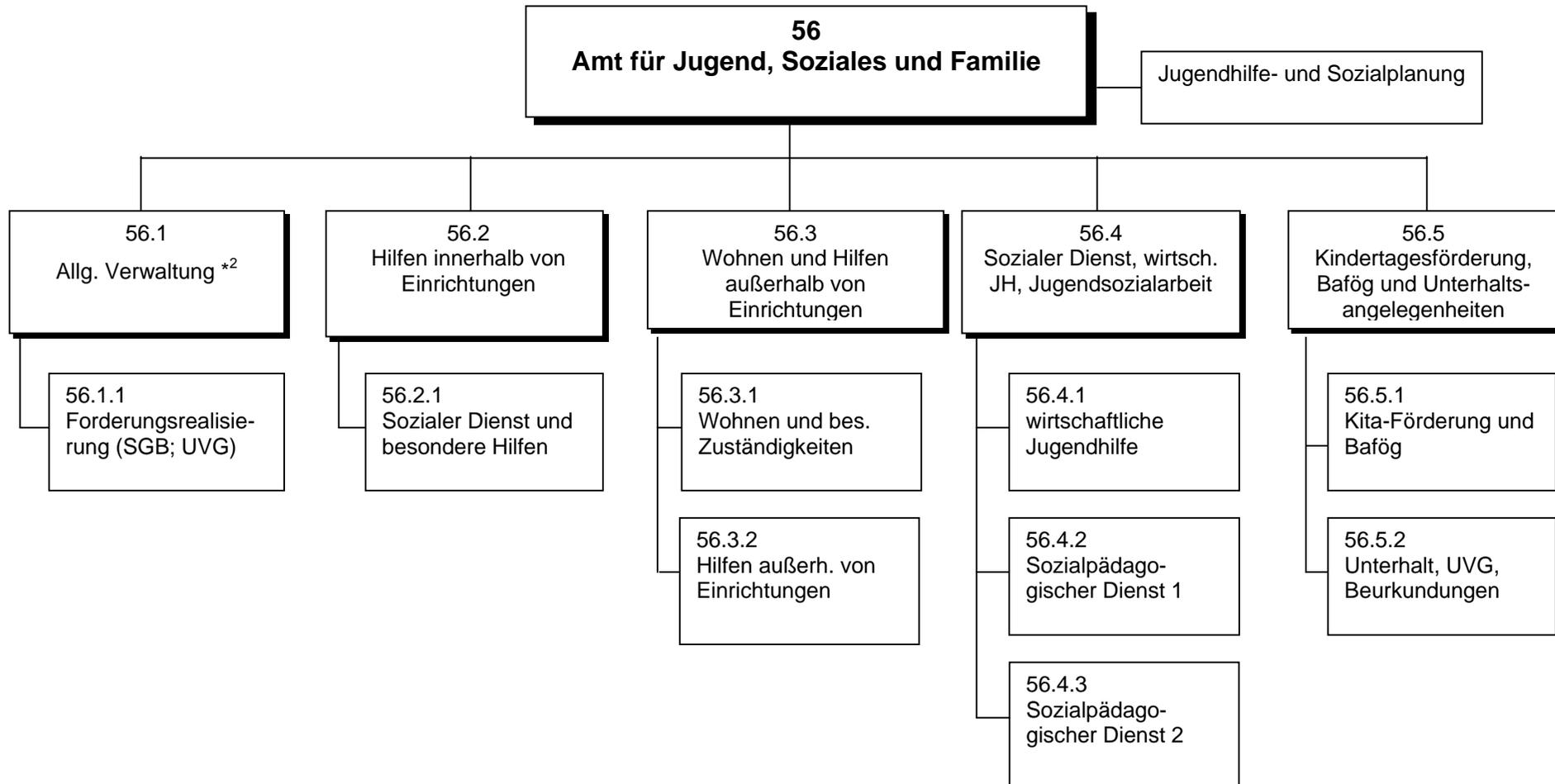
Gleiches gilt für die Prüfung der Bildung eines Eigenbetriebes „Sportstätten“. Die Projektgruppe empfiehlt, hier ein entsprechendes Sonderprojekt durchzuführen (siehe auch Punkt IV.). Ein Arbeitspaket des Sonderprojektes sollte die ergebnisoffene Prüfung der Rückholung der Sportstättenpflege in die Verwaltung sein.

³² PBK, Fortschreibung für 2009 - Anlage, S. 38

³³ „Leitbild einer solchen Struktur ist eine Verwaltungsleitung, die sich auf die Steuerung und Koordinierung gesamtstädtischer Entwicklungen konzentrieren kann.“

3. Amt für Jugend, Soziales und Familie (56) *

Strukturvorschlag der Projektgruppe zum Amt 56:



* Bei der Stellenanzahl in Höhe von 99 wird der derzeitige Stellenplan zuzüglich des Bereichs BAföG aus dem Amt 40 mit 4 Stellen abgebildet.

*2 Der Abteilung Allgemeine Verwaltung obliegt auch die Verantwortung für Haushaltsangelegenheiten, IT-Betreuung, Controlling etc.

a) Strategischer und organisatorischer Ansatz

Eine intensive Diskussion hat die Projektgruppe zu der künftigen inhaltlichen Ausrichtung der Aufgabenbereiche Jugend und Soziales geführt. Es wurde positiv bewertet, dass derzeit Ansätze für eine klarere jugendpolitische Ausrichtung zu erkennen sind.

Auch der Schwerpunkt Familie scheint in der Landeshauptstadt Schwerin offenbar sozialpolitisch immer stärker an Bedeutung zu gewinnen (als Beispiele genannt seien das Lokale Bündnis für Familien, die Einführung eines Familienpasses oder die Leitbilddiskussion). Dennoch wurde kritisch bewertet, dass sich diese Entwicklungen in der momentanen Verwaltungsstruktur nur unzureichend widerspiegeln. Mit der Bildung des Amtes 56 ergeben sich aus Sicht der Projektgruppe Chancen, eine Vielzahl familienrelevanter Themen in einem Amt zu bündeln und die Prioritäten innerhalb der Verwaltung neu zu definieren. In diesem Zusammenhang könnten auch sozialräumliche Planungen wieder stärker in den Fokus rücken, die auch mit Blick auf den städtischen Haushalt wieder relevant werden dürften: Die Landeshauptstadt Schwerin braucht Konzepte, die kostenintensive Einzelfallhilfen vermeiden helfen. Sozialräumlich orientierte Ansätze können mitunter bessere Lösungen für die Lebensprobleme von Menschen anbieten.

Unabhängig von strategischen Überlegungen sprechen jedoch auch rein organisatorische Aspekte für eine Zusammenführung der Ämter 49 und 50:

- So bestehen vielfältige Schnittstellen. Das betrifft beispielsweise die Kommunikation der Verwaltung mit den überwiegend deckungsgleichen freien Trägern (z.B. Kleine Liga).
- Die Abstimmungen zwischen Sozialamt, Jugendamt und ARGE werden optimiert.
- Der Verwaltungsaufwand könnte durch die Bündelung in einer Organisationseinheit vermindert werden, es lassen sich die Abgrenzungsfragen und Zuständigkeitskonflikte zwischen Jugend und Soziales einfacher lösen. Durch die erforderliche Abstimmung beider Aufgabenbereiche dürften die Synergien besser ausgeschöpft werden.
- Grundsätze und Verfahrensweisen (z.B. betriebswirtschaftliche Spezialisierung bei den Leistungs- und Entgeltverhandlungen) werden für Jugend- und Sozialhilfe gleichermaßen gültig.
- Der Bedarf an Einrichtungen und Leistungen wird im Rahmen einer aufeinander abgestimmten Jugend- und Sozialhilfeplanung ermittelt. Die bereichsübergreifende Planung bildet die Grundlage für strategische Entscheidungen und kann so besser in die Stadtentwicklungsplanung einfließen.
- Ein gemeinsames Controlling bietet die Chance, sich nicht allein auf Aufwandsdaten zu beschränken, sondern eine wirkungsorientierte Steuerung des kostenintensiven Jugend- und Sozialbereiches zu gewährleisten.

Mithin würden die Leitbilder für den Prozess der Neustrukturierung überwiegend Beachtung finden (siehe Punkt I.).

Die hier favorisierte Bildung eines Amtes 56 darf sich aus Sicht der Projektgruppe jedoch nicht in der unreflektierten Zusammenlegung von Abteilungen erschöpfen.

So dürfte die Wahrnehmung der Amtsleitung einer solchen Organisationseinheit in Anbetracht der Produktvielfalt und der Budgetvolumina mit besonderen Anforderungen verbunden sein.

Auch deshalb muss die künftige Amtsleitung aus Sicht der Projektgruppe mit Managementkompetenzen ausgestattet sein. Darüber hinaus sind umfangreiche personalwirtschaftliche Unterstützungsmaßnahmen notwendig, um die Führbarkeit des Amtes zu gewährleisten. Das gilt auch für die weiteren Führungskräfte des Amtes.

Da zumindest Teile der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter den zurückliegenden NOSD-Prozess nicht zuletzt wegen der fehlenden Evaluation offenbar als gescheitert erachten,³⁴ wird für eine konzeptionelle Neuausrichtung des Amtes zu werben sein.

Das gilt in vergleichbarem Maße für die betroffenen Führungskräfte³⁵ und die Politik.

³⁴ So auch eine Intranetzinschrift zum Thema Kita-Förderung vom 15.12.2008

³⁵ Sowohl der Dezernent II als auch die AL 40/49 sowie 50 haben sich in Fachbereichsgesprächen gegen eine Zusammenführung des Jugend- und Sozialbereiches ausgesprochen.

Zur Gesamthematik der Zuordnung der Ämter Jugend, Soziales, Schule und Sport siehe auch Anlage 4.

b) Funktion eines/r Familienbeauftragten

Die herausragende Bedeutung der Familie war auch Auslöser für eine vertiefte Diskussion über die Funktion eines/r Familienbeauftragten.

Das Thema Familie/Familienförderung wird durch die Ämter 49 und 50 besetzt. Eine dezidierte Aufgabenzuweisung besteht jedoch nicht. Vor diesem Hintergrund empfiehlt die Projektgruppe, für das künftige Amt 56 auch die **Leistung** bzw. die Funktion eines/r Familienbeauftragten vorzusehen. Eine gesonderte Stelle sollte vorläufig dafür jedoch nicht eingerichtet werden. Angedacht ist vielmehr, dass es in der Verantwortung der jeweiligen Planer (Jugend- und Sozialplaner) der Ämter und der dortigen Führungskräfte liegen soll, strategische (Familien-) Konzepte zu erarbeiten und der Oberbürgermeisterin und ggf. der Politik zur Entscheidung vorzulegen.³⁶

c) Sonstige Hinweise

Die Führung von Leistungs-, Entgelt- und Pflegesatzverhandlungen zählt zu den operativen Aufgaben der Amtsleitung beziehungsweise der Führungskräfte des Amtes. Unterstützt wird der Ansatz, grundsätzlich betriebswirtschaftlichen Sachverstand hinzuzuziehen (zum Beispiel durch Unterstützung durch die GBV).

Diskutiert wurde auch die Anbindung der Kita-Förderung und der BAföG-Aufgaben. Das Amt für Ausbildungsförderung wurde mit der Zusammenführung der Ämter Jugend mit Schule und Sport dem Bereich Kita-Förderung zugeordnet. Die derzeitige Leitung des Sachgebietes (Führungskraft nimmt überwiegend BAföG-Aufgaben wahr) bliebe erhalten. Das würde den notwendigen Prozess der Optimierung der Abläufe insbesondere im Kita-Bereich erleichtern.³⁷ Inhaltliche Zusammenhänge bei der Aufgabenwahrnehmung von BAföG und Kita gibt es hingegen nicht. Unabhängig von der Sachgebietsleitung ist darüber hinaus zu berücksichtigen, dass es sich bei dem Aufgabenkomplex Kita um eine Jugendhilfeleistung handelt, die in die Zuständigkeit des Jugendamtes und damit des Jugendhilfeausschusses fällt.

d) Verfahren zur Bildung des Amtes 56

Die Strukturierung der entsprechenden Aufgabenbereiche sollte im Rahmen eines fundierten Prozesses schrittweise erfolgen. Dabei ist zu berücksichtigen, dass die Bildung eines so komplexen Verwaltungsbereiches nicht schlicht verfügt werden kann. Damit die notwendigen Voraussetzungen geschaffen werden können (Beteiligung Betroffener, Auswahl und Vorbereitung der Führungskräfte, Controlling, personalwirtschaftliche Unterstützungsmaßnahmen etc.),³⁸ sollte von vornherein ein Zeitraum von bis zu einem Jahr eingeplant werden (ein noch größerer Zeitraum könnte auch zu Beeinträchtigungen der Mitarbeiterzufriedenheit führen).

Die Bildung des Amtes könnte dann auch einhergehen mit – zumindest schwerpunktmäßigen – Organisationsuntersuchungen und Prozessoptimierungen.³⁹

³⁶ So auch erörtert in der Sitzung der Projektgruppe am 24.02.2009

³⁷ Zur Notwendigkeit der Optimierung im Kita-Bereich vgl. Intranet-Zuschriften vom 12. und 15.12.2008

³⁸ So auch erörtert in der Sitzung der Projektgruppe am 24.02.2009

³⁹ So auch eine Zuschrift via Intranet vom 23.03.2009

Zwischenfazit: Zielerreichungsbewertung für das Dezernat II

Das auf die vorgenannte Weise strukturierte Dezernat ist maßgeblich durch strategische Erwägungen gekennzeichnet. Es ist in Anbetracht der Anzahl der Produkte und der Budgetvolumina mit besonderen Anforderungen auch an die Dezernatsleitung verbunden. Die Effektivität könnte durch das natürliche Spannungsverhältnis zwischen Jugend und Soziales auf der einen und Finanzen auf der anderen Seite beeinträchtigt werden.

Zielerreichungsbewertung ⁴⁰

Leitbild / Oberziel	+	○	-
Bürgerorientierung/Dienstleistungsunternehmen	+		
Mitarbeiterzufriedenheit/Familienfreundlichkeit	+		
Wirtschaftlichkeit (Effektivität und Effizienz)		○	
Rechtmäßigkeit/Professionalisierung		○	
Strategische Ausrichtung / Verwaltung als strategisches Kompetenzzentrum	+		

⁴⁰ + : trägt zur Zielerreichung bei; ○ : indifferent, - : widerspricht den gesetzten Zielen

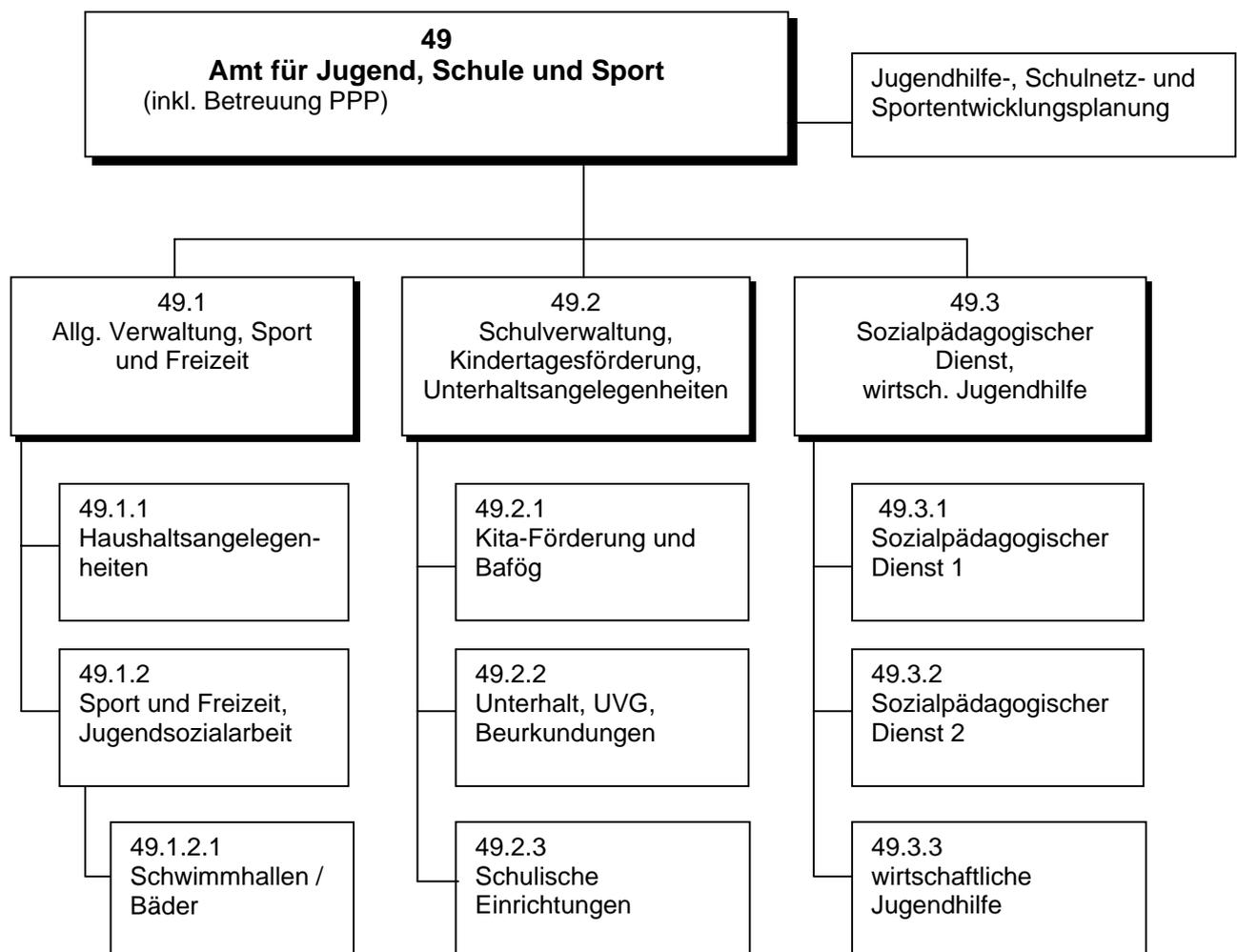
4. Alternative Strukturen für die Ämter 49 und 50

Auch aufgrund möglicherweise bestehender Vorbehalte gegen die Vorzugsvariante der Bildung eines Amtes 56 ist von der Projektgruppe eine Alternative entwickelt worden. Das umfasst eine jugend- und sozialpolitische Ausrichtung, die im Wesentlichen die inhaltlichen Komponenten der zurückliegenden Ämterstruktur (bis März 2008) des Jugend-, Schule- und Sportbereiches und das gegenwärtige Amt für Soziales und Wohnen abbildet. Diese Aufgabenbereiche sind ebenfalls äußerst komplex und folgen daher vordergründig gleichermaßen einem strategischen und nicht etwa einem für Führungskräfte entlastenden Ansatz.

Danach wäre mithin (optional) die Bildung eines Amtes für Jugend, Schule und Sport denkbar. Das Amt 50 könnte sodann wie bisher als eigenständiges Amt weiter geführt werden.

a) Amt für Jugend, Schule und Sport (49)

Für die Aufgaben Jugend, Schule, Sport und Freizeit könnte in dieser Alternative folgende Struktur entwickelt werden:



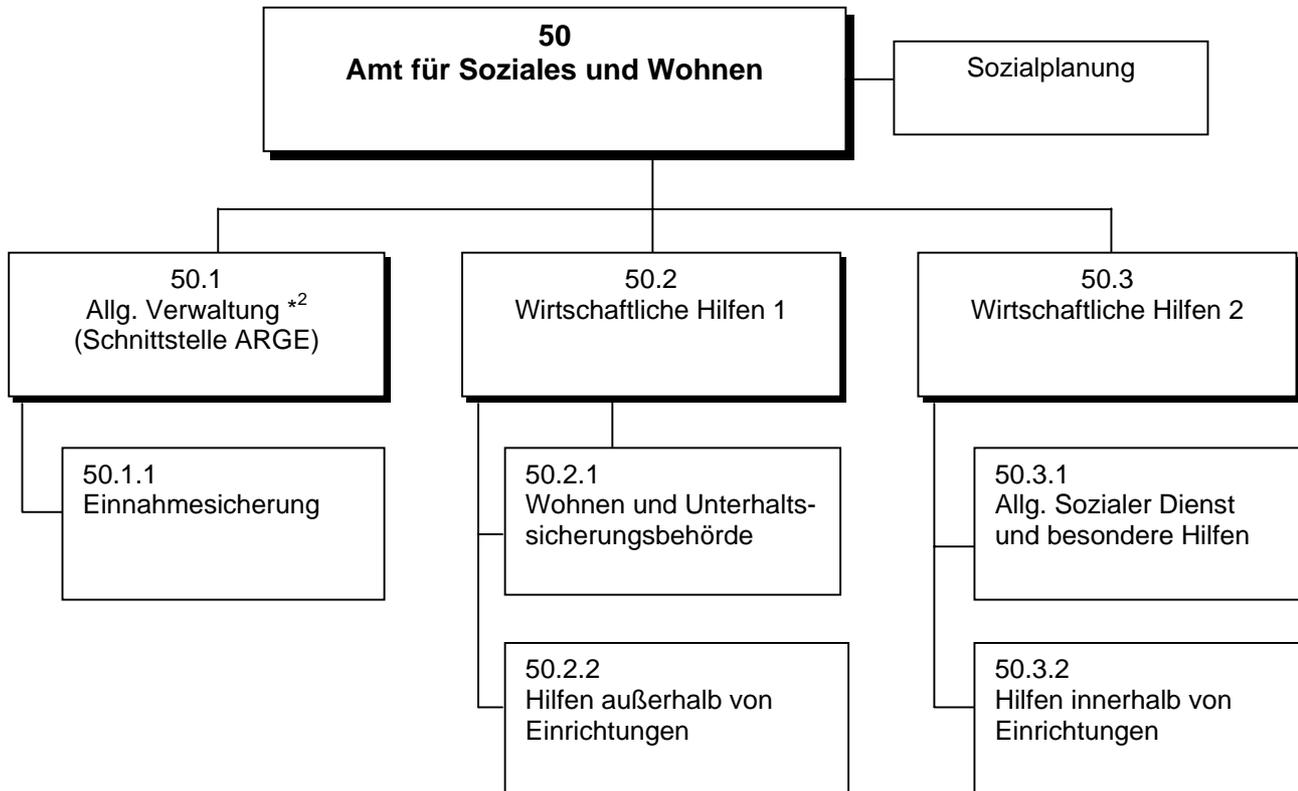
- Die Wechselbeziehungen zwischen der Schulentwicklungsplanung und der Kindertagesstättenbedarfsplanung (hier vordergründig die Hortbetreuung) sind vorhanden und können in einem Amt weiterhin bearbeitet werden.
- Schulsozialarbeit erfordert eine enge Zusammenarbeit mit den Schulen und die Ganztagschulen, Grundschulen aber auch Gymnasien (einschl. Gesamtschule) umgekehrt mit der Jugendhilfe.

Die Zusammenarbeit ist zwar auch bei getrennter Ämterzuordnung grundsätzlich möglich (da gesetzliche Regelungen eindeutige Vorgaben machen), schafft jedoch wieder zusätzliche Schnittstellen.

- Auch hier gilt es, der Amtleitung überwiegend Managementaufgaben zuzugestehen, da sich bei der Vielzahl der Themen das Erfordernis zwangsläufig ergibt.

b) Amt für Soziales und Wohnen (50) *

Für die Aufgaben Soziales und Wohnen könnte folgende Struktur entwickelt werden:

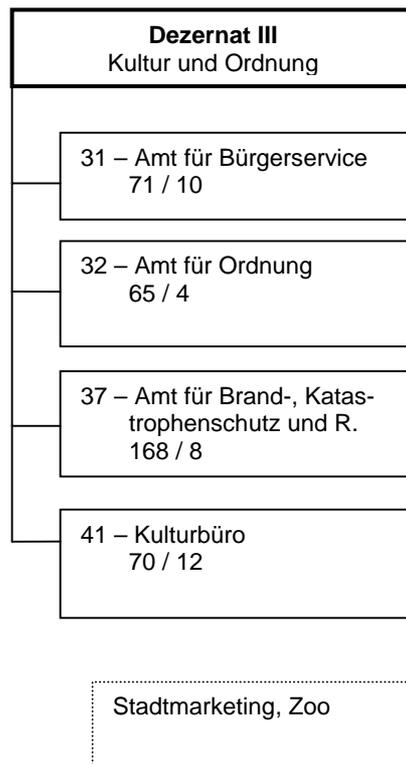


* Bei der Stellenanzahl in Höhe von 42 wird der derzeitige Stellenplan abgebildet.

*2 Der Abteilung Allgemeine Verwaltung obliegt auch die Verantwortung für Haushaltsangelegenheiten, IT-Betreuung, Controlling etc.

III.3 Das Dezernat für Kultur und Ordnung (III)

Das Dezernat III könnte wie folgt strukturiert werden:



Anzahl Produkte:	34
Stellen:	374
Budgetvolumen (Zuschuss):	+1,1 Mio. €

Der Vorschlag der Projektgruppe für das Dezernat III sieht ebenfalls zwei Schwerpunkte vor. Zum einen umfasst es Organisationseinheiten, die im weitesten Sinne der Ordnungsverwaltung zuzuordnen sind. Zum anderen soll hier die Verantwortung für städtische Kulturangelegenheiten verbleiben.

Das Dezernat ist so konzipiert, dass die Organisationseinheiten relativ problemlos auf andere Dezernate verteilt werden könnten, sollte es 2010 zu einer Auflösung des Dezernates kommen. ⁴¹

1. Amt für Bürgerservice (31)

Die Diskussion über die neue Struktur des Amtes 31 war durch zwei Schwerpunkte geprägt:

- die Schaffung eines Servicebereiches Bauen und
- die Anbindung und Struktur des Gesundheitsamtes.

a) Servicebereich Bauen

Die Projektgruppe empfiehlt die Einrichtung eines Servicebereiches Bauen. Grundsätzlich empfiehlt die Projektgruppe auch, den Servicebereich - wenn möglich - in räumlichem Zusammenhang mit dem Bürgerbüro zu bilden (mithin Schaffung von Räumlichkeiten im Erdgeschoss). Das würde dem Charakter einer Informationserteilung aus einer Hand entsprechen.

⁴¹ So auch erörtert in der Sitzung der Projektgruppe am 12.02.2009

Problematisch erweisen könnte sich allerdings, dass es sich bei Nachfragen zum Bauen regelmäßig um spezifische Fragen handelt, die zumeist nur von den jeweiligen Sachbearbeitern beantwortet werden können. So dürfte regelmäßig erforderlich sein, dass auf Gesetze, B-Pläne und Akten zurückgegriffen wird, die im Archiv der Abteilung 61.6 verwahrt werden und gleichzeitig auch Arbeitsmittel dieser Abteilung sind.⁴² Eine ganzheitliche Sachbearbeitung bei 31 ist aber sicherlich ausgeschlossen.

Sowohl in Bezug auf den Umfang als auch auf die räumliche Anbindung sind mithin intensive Vorprüfungen bzw. weitere vorbereitende Maßnahmen notwendig. Die Einrichtung dürfte frühestens ab November 2009 den Betrieb aufnehmen können.

Die inhaltliche Verantwortung sollte beim Amt 61 liegen; die entsprechenden MitarbeiterInnen sollten ebenfalls dem Amt 61 zugeordnet werden.

Die Wohnstandortinitiative könnte Bestandteil des Servicebereiches werden. Dazu bedarf es weitergehender Gespräche mit der Stabsstelle für Kommunale Wirtschaftsförderung und Tourismus u. a.⁴³ Auch die Einbindung eines Angebotes des Fachdienstes Geodaten sollte in diesem Zusammenhang geprüft werden.⁴⁴

b) Anbindung des Gesundheitsamtes

In Bezug auf die Anbindung des Gesundheitsamtes sind diverse Möglichkeiten erörtert worden. Relevant war diese Fragestellung auch im Zusammenhang mit der Bildung der Ämter 40 und 56 (siehe III.2, Punkt 2 ff.). Konkret geprüft wurden in diesem Zusammenhang Schnittstellen zum Bereich Jugend, Soziales, Schule und Sport.

Nach ausführlicher Erörterung entsprechender Varianten empfiehlt die Projektgruppe, das Gesundheitsamt aus rechtlichen und organisatorischen Gründen als Abteilung beim Amt für Bürgerservice zu belassen.⁴⁵

2. Amt für Ordnung (32)

Intensiver erörtert wurde auch die Struktur des Amtes 32. Ausgangspunkt war dabei die Empfehlung des Landesrechnungshofes, die Ämter 31 und 32 zusammenzulegen (siehe auch Anlage 3, mit Quellennachweis).

Auch aufgrund der wiederholten Gespräche mit Vertreterinnen des Amtes wurde diese Variante verworfen. Vielmehr scheint eine Strukturveränderung nicht zwingend, zumal sich die derzeitige Struktur – auch nach Auffassung der zuständigen Führungskräfte des Ordnungsamtes – bewährt haben dürfte. Aus einer Zusammenlegung würde ein sehr großes Amt resultieren, welches in Anbetracht der ohnehin komplexen Aufgaben- bzw. Leistungsstruktur und der hohen Zahl an Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern auch Führungsprobleme nach sich ziehen dürfte.

Aus Sicht der Projektgruppe bedarf es allerdings in Bezug auf Schnittstellen, die sich zwischen der Bußgeldstelle und dem KO(S)D ergeben, einer tiefer gehenden Prüfung.⁴⁶

Die Ausstattung des Kommunalen Ordnungsdienstes sollte in einem Sonderprojekt untersetzt werden (siehe Punkt IV.).

Darüber hinaus empfiehlt die Projektgruppe folgende Einzelentscheidungen:

- Das Thema Graffiti sollte von Amt 32 bearbeitet werden. Dabei ist gesondert zu prüfen, welche personelle Belastung und weitergehende fachliche Anforderungen damit einhergehen würden. Das gilt insbesondere für die zu klärende Frage notwendiger Präventionsarbeit. Zum Umgang mit dem Präventionsrat siehe III.1, Punkt 2.
- Der Bereich Umwelt sollte aus 32 herausgelöst werden (siehe III.4, Punkt 2).

⁴² So auch diverse Intranetzinschriften vom 24. und 25.03.2009

⁴³ So auch erörtert in der Sitzung der Projektgruppe am 24.02.2009

⁴⁴ Anregung des Fachbereichsleiters Geodaten im Fachbereichsgespräch

⁴⁵ So auch erörtert in der Sitzung der Projektgruppe am 19.02.2009; vgl. auch den Vermerk in Anlage 5.

⁴⁶ So auch erörtert in der Sitzung der Projektgruppe am 24.02.2009

3. Amt für Brand-, Katastrophenschutz und Rettungsdienst (37)

Das Amt 37 sollte dem Dezernat III zugeordnet werden.

Das entspricht auch der grundsätzlichen Ausrichtung des Dezernates (siehe oben). Alternative Zuordnungen wurden nach intensiverer Erörterung verworfen (siehe auch Anlage 6).

4. Kulturbüro (41) ⁴⁷

Die Zusammenführung aller Kultureinrichtungen unter einem organisatorischen Dach wird als zweckmäßig erachtet. ⁴⁸

Aufgrund der Aufgabennähe wie auch vergleichbarer Zielgruppen wird jedoch empfohlen, dem Amt auch die Zuständigkeit für das Produkt Tourismus mit folgenden Leistungen zu übertragen (vgl. Produktplan der Landeshauptstadt Schwerin, S. 31):

- Steuerung und Entwicklung touristischer Projekte,
- Koordinierung der Akteure und Kooperation mit Leistungsträgern,
- Angebotsverbesserung und Koordinierung touristischer Infrastrukturmaßnahmen,
- Stärkung des touristischen Marketings und Umsetzung von Maßnahmen,
- Mitarbeit in touristischen Vereinen und Verbänden,
- Stadtmarketing.

Die Zusammenfassung entspricht Ansätzen in den Fachbereichsgesprächen.

Die Übertragung für die Verantwortung für das Produkt Tourismus soll jedoch mit einem gewissen zeitlichen Abstand umgesetzt werden. Hintergrund dafür ist auch die zurzeit angespannte Personalsituation in 41.

Die geplante Zuordnung der Verantwortung für den Zoo folgt der Empfehlung des Fachbereiches (so auch im Fachbereichsgespräch mit 41 erörtert).

Von der Bildung einer Kultur GmbH (vgl. Bericht Landesrechnungshof) sollte einstweilen abgesehen werden.

Darüber hinaus empfiehlt die Projektgruppe folgende Einzelentscheidungen:

- Das Thema Veranstaltungsmanagement sollte weiterhin im Amt 41 bearbeitet werden. Hintergrund dafür sind auch die möglichen Synergieeffekte aus der Zusammenarbeit mit dem Kultur-Informationszentrum. Eine mögliche Alternative bestünde in der Zuordnung zum Dezernenten III. Das würde auch dem Querschnittscharakter des Veranstaltungsmanagements entsprechen. Eine Zuordnung zum Büro der Oberbürgermeisterin wird aufgrund der möglichen Aufgabenüberfrachtung von 02 nicht befürwortet.
- Angeregt wird aber, das Veranstaltungsmanagement aktiv in die Arbeit des Projektes „850 Jahre Schwerin“ einzubeziehen, nicht zuletzt auch, um das hier vorhandene Know-how einfließen lassen zu können.
- Als Alternative wurde diskutiert, das Projekt zur Organisation der 850-Jahr-Feier dem Amt 41 zuzuordnen. Hintergrund dafür ist auch eine mögliche Verknüpfung mit dem Veranstaltungsmanagement. Eine solche Zuordnung könnte jedoch schnell zu einer Aufgabenüberfrachtung von 41 führen.

⁴⁷ Denkbar wäre auch, bei der Amtsbezeichnung „Amt für Kultur und Tourismus“ zu verwenden. Das würde dem Grundsatz einheitlicher Ämterbezeichnungen entsprechen (siehe Anlage 8). Davon abweichend empfiehlt die Projektgruppe hier jedoch den Begriff Kulturbüro zu verwenden, da der Begriff mittlerweile Markencharakter angenommen hat.

⁴⁸ So auch der Landesrechnungshof, E, S. 62

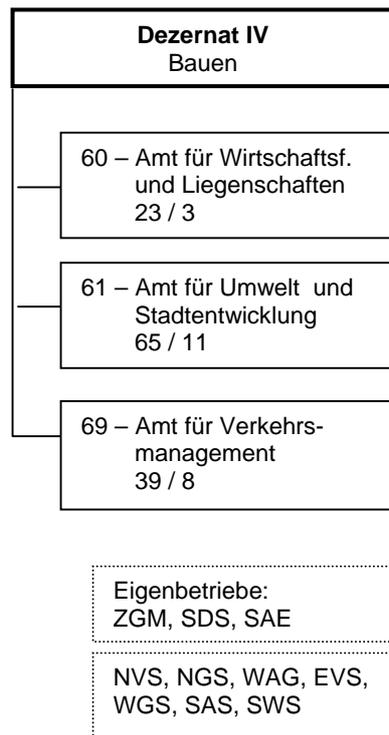
Zwischenfazit: Zielerreichungsbewertung für das Dezernat IIIZielerreichungsbewertung ⁴⁹

Leitbild / Oberziel	+	○	-
Bürgerorientierung/Dienstleistungsunternehmen	+		
Mitarbeiterzufriedenheit/Familienfreundlichkeit		○	
Wirtschaftlichkeit (Effektivität und Effizienz)	+		
Rechtmäßigkeit/Professionalisierung		○	
Strategische Ausrichtung / Verwaltung als strategisches Kompetenzzentrum		○	

⁴⁹ + : trägt zur Zielerreichung bei; ○ : indifferent, - : widerspricht den gesetzten Zielen

III.4 Das Baudezernat (IV)

Das Dezernat IV könnte wie folgt strukturiert werden:



Anzahl Produkte:	22
Stellen:	127
Budgetvolumen (Zuschuss):	-11,36 Mio. €

Der Vorschlag der Projektgruppe für das Dezernat IV sieht mithin ein eher klassisches Baudezernat vor.

Das basiert zum einen auf Erwägungen, die maßgeblich strategischer Natur sind. Zum anderen berücksichtigt es – auch stärker als bei anderen Dezernaten – Schnittstellen, die sich in Fachbereichsgesprächen und Zuarbeiten herauskristallisiert haben.

Die generelle Zuordnung der Produkte Umweltschutzplanung, Naturschutz und Landschaftspflege, Immissionsschutz etc. entspricht dem Ansatz der strategischen Stadtentwicklung als auch den Schnittstellen in Baugenehmigungsverfahren.⁵⁰

Die ursprünglich geplante Bildung eines Umweltamtes als Vorzugsvariante wurde auch nach massiven Kritiken, Hinweisen und Anregungen einer Vielzahl an Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und einer erneuten intensiven Diskussion in der Projektgruppe zugunsten einer Zusammenlegung mit anderen Aufgaben aufgegeben.

1. Amt für Wirtschaftsförderung und Liegenschaften (60)

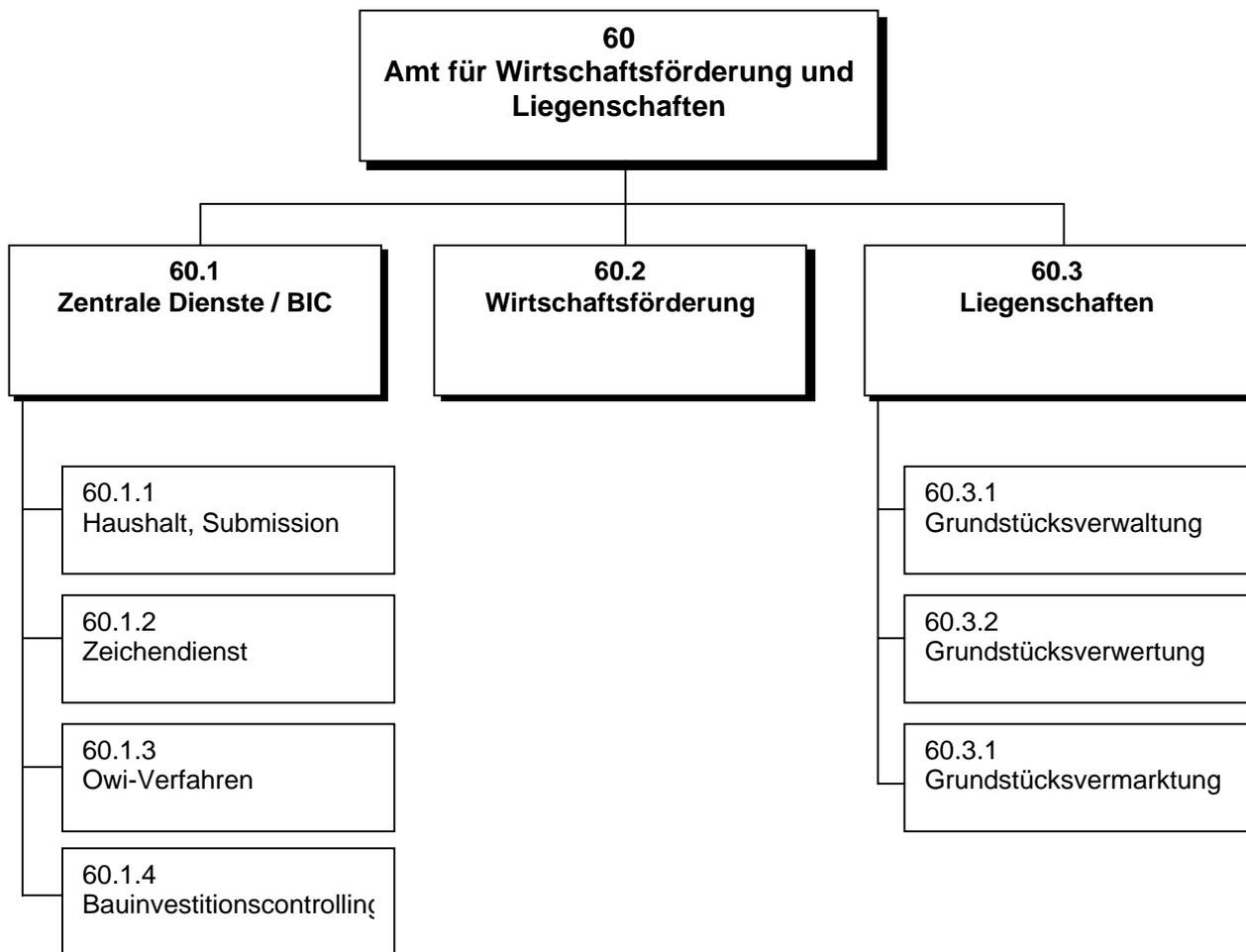
Die Projektgruppe empfiehlt, ein Amt 60 neu einzurichten.

Die damit verbundene Zuordnung des Produktes Liegenschaften zum Baudezernat basiert auf einem ganzheitlichen strategischen Ansatz der Stadtentwicklung.⁵¹ Damit wird der Bedeutung der Stadtentwicklung auch der Vorrang gegenüber dem Aspekt der Vermögensverwaltung eingeräumt.

⁵⁰ So auch erörtert in der Sitzung der Projektgruppe am 19.02.2009; so auch eine Intranetzuschrift vom 25.03.2009

⁵¹ So auch diverse Zuschriften via Intranet vom 20. – 25.03.2009

Die direkte Zusammenführung von Wirtschaftsförderung und Liegenschaften soll auch die Möglichkeiten der Wirtschaftsförderung stärken.⁵²



Dabei wären folgende Abteilungen denkbar:

60.1 – Zentrale Dienste

- Der Abteilung Zentrale Dienste obliegt eine Querschnittsfunktion für das gesamte Baudezernat.
- Das umfasst auch die Betreuung der Fachausschüsse.
- Haushaltsangelegenheiten, insbesondere die Haushaltsüberwachung und -abwicklung, sollen für das Dezernat zentral und getrennt von den sonstigen Fachaufgaben wahrgenommen werden. Eine Budgetverantwortung ist damit nicht verbunden.
- Die Stellenanteile, die aus Verlagerung von Querschnitts- und allgemeinen Verwaltungsaufgaben aus den Ämtern 61 und 69 resultieren, sind noch zu konkretisieren. Vor diesem Hintergrund sind auch unter Punkt II. (Überblick) noch keine Stellenverlagerungen zwischen 60, 61 und 69 vorgenommen worden.
- Durch den Zeichendienst sollen bei einer Zuordnung zum Amt 60 neben den Aufträgen für die Stadtentwicklung (insbesondere Bauleitpläne) auch zeichnerische Darstellungen für andere Ämter des Dezernats bearbeitet werden können.

⁵² So auch eine Zuschrift via Intranet („Ansiedlung aus einer Hand“) und eine Stellungnahme von I.1 jeweils vom 20.03.2009

- Geprüft werden sollte eine zentrale Bearbeitung von Owi-Verfahren im Baudezernat. Dabei ist zu berücksichtigen, dass „die Abarbeitung dieser Verfahren [...] sehr viel fachspezifisches Wissen (wie z.B. Baurecht, Naturschutz-, Artenschutz-, Baumschutz-, Denkmalschutz- und Immissionsschutzrecht u.v.a.m.)“ verlangt.⁵³
- Offen ist die Ausstattung mit Außendienstmitarbeitern / Baukontrolleuren (aus der Baukontrolle wurden drei Stellen an den KOSD abgegeben). Dies könnte die derzeitigen Defizite sowohl in der Kontrolle baulicher Missstände durch den KOSD als auch in der Ahndung der Ordnungswidrigkeiten durch einzelne Fachbereiche beheben. Andererseits ist die Wahrnehmung entsprechender Aufgaben durch den KOSD explizit im Rahmen der Standardreduzierung 2003/2004 von der Verwaltungsleitung gefordert worden (zur personellen Ausstattung des Kommunalen Ordnungsdienstes siehe Punkt IV.). Die Projektgruppe empfiehlt daher, einen Vorschlag aus der Belegschaft aufzugreifen: Versuchsweise sollte die Baukontrolle mit ein bis zwei Bauläufern auf Honorarbasis (bausachverständige Rentner o. Ä.) gestärkt werden. „Diese Maßnahme würde sich finanziell selbst tragen und in einiger Zeit dazu führen, dass sich das Baurecht besser durchsetzen lässt.“⁵⁴ Ähnliche Konstruktionen werden z.B. bei der Wahlbehörde praktiziert.
- Eine zentrale Widerspruchsbearbeitung soll vorerst nicht erfolgen. Hintergrund sind die zu beachtenden Zeitannteile der betreffenden Stellen, welche keine ganzen Stellen ausmachen bzw. die parallele Bearbeitung von Anträgen / Bescheiden nach sich ziehen.
- Die Aufgabe Investitionscontrolling sollte aufgrund des Querschnittscharakters für das gesamte Dezernat ebenfalls der Abteilung Zentrale Dienste (60.1) zugeordnet werden.
- Sofern es nicht zu einer Zusammenlegung der Kooperationsbeiräte kommt (siehe III.1, Punkt 4), wird der Beirat Geodaten dem Dezernat IV zugeordnet.

Die Wahrnehmung von Aufgaben durch die Abteilung Zentrale Dienste zählt zwar nicht zu den Kernaufgaben der Wirtschaftsförderung oder des Produktes Liegenschaften. Andererseits ist das Amt 60 grundsätzlich als Einheit konzipiert, die Querschnittsaufgaben im Dezernat wahrnehmen soll. Insofern ist die Zuordnung von 60.1 konsequent. Die Alternative wäre die Bildung einer Stabsstelle für Zentrale Dienste beim Dezernenten. Das wurde von der Projektgruppe allerdings verworfen, da eine zusätzliche Organisationseinheit zu schaffen wäre. Das wiederum würde sicherlich auch dem Leitbild einer effizienten Verwaltung widersprechen.

60.2 – Wirtschaftsförderung

- Aus der Stabsstelle für Kommunale Wirtschaftsförderung, Tourismus und Beteiligungsverwaltung (I.1) werden die operativen Aufgaben der Wirtschaftsförderung herausgelöst. Hierzu zählt auch die Leistung Gewerbestandortentwicklung (5710102), da die Zuordnung dieser Aufgabe zum Amt 61 ebenfalls an den Zeitannteilen scheitern würde.
- Die Koordinierung des Marketing könnte künftig durch 02 erfolgen (siehe III.1, Punkt 2).

60.3 – Liegenschaften

- Das bisherige Amt 23 wird als Abteilung in das Amt 60 eingegliedert. Hintergrund dafür ist auch der ganzheitliche strategische Ansatz der Stadtentwicklung. Insofern wird der Stadtentwicklung hier der Vorzug gegenüber dem Aspekt der Vermögensverwaltung eingeräumt.
- Die Untergliederung in die Abteilungen 23.1 Interner Service, Allgemeine Verwaltung und 23.2 Grundstücksabteilung könnte aufgelöst werden.

⁵³ Intranetzuschrift vom 23.03.2009; so auch diverse Zuschriften vom 24. und 25.03.2009

⁵⁴ Zuschrift via Intranet vom 23.03.2009

Die Unterstrukturen aus 23.2 blieben erhalten, die Stellen des Internen Services würden dem Bereich Zentrale Dienste bzw. der Abteilungsleitung Liegenschaften direkt zugeordnet werden können.

- Im Zuge der Umstrukturierung sollen auch Schwachstellen aufgegriffen werden, die sich offenbar aus nicht abschließend geklärten Zuständigkeiten in Bezug auf Anfragen zu Grundstücken ergeben.⁵⁵

2. Amt für Umwelt und Stadtentwicklung (61)

Nach intensiverer Erörterung empfiehlt die Projektgruppe die Bildung eines Amtes für Umwelt und Stadtentwicklung (61) und folgender Einzelentscheidungen:

- Das Amt 61 umfasst die Aufgaben Stadtentwicklung und Bauordnung.
- Das Produkt Naturschutz und Landschaftspflege verbleibt aufgrund des engen Sachzusammenhangs mit der Bauordnung ebenfalls bei 61. Es soll mit den Aufgaben der Unteren Wasserbehörde und des technischen Umweltschutzes zusammengeführt werden.
- Die Notwendigkeit der Zusammenführung der umweltrelevanten Aufgaben ist mit Abstand am häufigsten aus der Belegschaft an die Projektgruppe herangetragen worden.⁵⁶ In den hier relevanten Zusammenhängen geht es ganz wesentlich um den Vollzug von Gesetzen. Gestaltungsspielräume bestehen auf kommunaler Ebene nur sehr eingeschränkt – vielmehr ist Umweltplanung und -gestaltung im Wesentlichen von Vorgaben der europäischen Ebene geprägt.
- Das Produkt Denkmalschutz und -pflege (52301) verbleibt in Anbetracht der zu erbringenden Leistungen (maßgeblich bauordnungsrechtlicher Natur) im Amt 61.
- Das Projekt Wohnstandortvermarktung wird 61 zugeordnet (derzeit bei I.1), ist aber konzeptionell weiter zu untersetzen.
- Die Aufgabe der Betreuung des regionalen Planungsverbandes soll grundsätzlich 61 zugeordnet werden.⁵⁷ Dabei soll es bei der dezentralen Bearbeitung von fachspezifischen Themen verbleiben, die im Zusammenhang mit dem regionalen Planungsverband anstehen. Fragen der Mitgliedschaften sind im Nachgang zu klären.

Eine solche Aufgabenstruktur bedingt eine entsprechende personalwirtschaftliche Ausstattung. Das soll letztendlich auch dazu dienen, die Wahrnehmung von Managementaufgaben zu gewährleisten.

Durch die Benennung des Amtes soll auch nach außen der hohe Stellenwert von Umweltsachen betont werden.

Angeregt wird eine wiederholte Prüfung der Notwendigkeit des momentan gültigen Verfahrens zur Einbindung politischer Gremien in das Verfahren des gemeindlichen Einvernehmens (§ 36 BauGB).⁵⁸

⁵⁵ So auch eine Zuschrift via Intranet vom 20.03.2009

⁵⁶ Mehr als 20 Zuschriften via Intranet allein in der Zeit vom 23. – 25.03.2009 haben sich (u. a.) deutlich gegen die ursprünglich beabsichtigte Bildung eines Umweltamtes ausgesprochen, in dem nicht alle umweltspezifischen Aufgaben zusammengeführt werden.

⁵⁷ So auch eine Anregung von I.1 vom 20.03.2009

⁵⁸ So auch eine Zuschrift via Intranet vom 24.03.2009

3. Alternative Strukturen für die Ämter 36 und 61

a) Amt für Umwelt (36)

Neben der Zuordnung umweltrelevanter Aufgaben zu einem bestehenden Amt wäre auch denkbar, den Bereich Umwelt aus 32 herauszulösen und ein eigenständiges Umweltamt zu bilden. Eine solche Bildung eines eigenständigen Amtes basiert maßgeblich auf strategischen Überlegungen, nach denen spezifische Umweltaspekte als auch die Umweltplanung künftig einen höheren Stellenwert einnehmen sollten. Letztendlich geht es dabei auch um die Frage, ob man den ordnungspolitischen Aspekt in den Vordergrund stellt oder den Beitrag zur Stadtentwicklung (siehe auch Anlage 7). (Dieser Ansatz wird allerdings ein Stück weit durch rechtliche Bindungen und Rahmenbedingungen relativiert, siehe III.4, Punkt 2.)

Die konkrete Struktur wäre zu untersetzen. Das bezieht sich auch auf die stärkere Betonung und Wahrnehmung der Aufgabe Umweltplanung.

Grundsätzlich würde das Produkt Naturschutz und Landschaftspflege (55401) bei 61 verbleiben.⁵⁹ Die Zuordnung des Produktes ist nicht zwingend, um die Arbeitsfähigkeit des Umweltbereiches zu gewährleisten.

Problematisch wäre an der Bildung eines solchen Amtes 36 allerdings, dass es (insbesondere auch bei Zuordnung von nur 17 Stellen) dem Oberziel bzw. Leitbild einer effizienteren Verwaltungsstruktur widersprechen würde.⁶⁰

b) Amt für Stadtentwicklung (61)

Das Amt 61 würde bei dieser Alternative im Wesentlichen wie bisher bestehen bleiben (zu spezifischen Hinweisen siehe III.4, Punkt 2.).

4. Amt für Verkehrsmanagement (69)

Intensiver diskutiert wurde hier die Anbindung der Verkehrsbehörde. Auch aufgrund der praktischen Erfahrungen und in Einklang mit den entsprechenden Fachbereichsgesprächen mit 32 und 69 empfiehlt die Projektgruppe, die Verkehrsbehörde bei 69 zu belassen.

Die nachvollziehbaren Hinweise aus dem Amt zur problematischen räumlichen Situation sollen im Rahmen eines Sonderprojektes aufgegriffen werden (siehe Punkt IV.).

Die konstruktiven Hinweise zur Bildung einer Geschäftsstelle für Infrastrukturvermögen⁶¹ sollen im Rahmen des Sonderprojektes Organisation des Rechnungswesens aufgenommen werden (siehe Punkt IV.).

Die Konsequenzen, die sich aus einer zentralen Bearbeitung von Haushaltsangelegenheiten bei 60.1 ergeben, sollen mit den betroffenen Bereichen in 69 einvernehmlich abgestimmt werden.

⁵⁹ So auch erörtert in der Sitzung der Projektgruppe am 24.02.2009

⁶⁰ So auch eine Zuschrift via Intranet vom 20.03.2009; siehe auch III.4, Punkt 2

⁶¹ Zuschrift via Intranet vom 26.03.2009

Zwischenfazit: Zielerreichungsbewertung für das Dezernat IVZielerreichungsbewertung ⁶²

Leitbild / Oberziel	+	○	-
Bürgerorientierung/Dienstleistungsunternehmen	+		
Mitarbeiterzufriedenheit/Familienfreundlichkeit		○	
Wirtschaftlichkeit (Effektivität und Effizienz)	+		
Rechtmäßigkeit/Professionalisierung	+		
Strategische Ausrichtung / Verwaltung als strategisches Kompetenzzentrum	+	○	

⁶² + : trägt zur Zielerreichung bei; ○ : indifferent, - : widerspricht den gesetzten Zielen

IV. Sonderprojekte

Trotz eines bemerkenswerten Engagements aller Beteiligten an diesem Projekt ist es nicht gelungen, sämtliche Probleme, Anregungen etc. einer Lösung zuzuführen. Vor diesem Hintergrund sollten bestimmte Themen, die für die Verwaltung besondere Bedeutung haben, auch aufgrund der Komplexität in den kommenden Monaten in Projektform bearbeitet werden:

	Thema	Quelle / Initiator
1.	Prüfung der Möglichkeiten zur Neuprofilierung der Stadtmarketing Schwerin GmbH. Dabei sollte auch eine Differenzierung zwischen Binnenmarketing und Außenmarketing erfolgen. Zurzeit dürfte die Stadtmarketing GmbH nicht wirklich arbeitsfähig sein. Hier bedarf es einer Prüfung des Aufgabenportfolios. Das betrifft z.B. Zuständigkeiten für die Marktordnung etc. Zu prüfen ist in diesem Zusammenhang auch, was an Aufgaben eventuell wieder in die Verwaltung zurückgeholt werden kann. ⁶³	HSK, II.1, Fr. Gramkow
2.	Organisation des Rechnungswesens (ist unabhängig vom konkreten NKHR-Umstellungszeitpunkt zu forcieren, mit herausragender Priorität bei einer Umstellung zum 01.01.2010)	Projektgruppe, II.1
3.	Personalentwicklung (auf Basis des zu aktualisierenden Rahmenkonzeptes von II.1), bei Konzentration auf seitens der Verwaltungsleitung noch zu bestimmende Bausteine. Dabei sollte die Fortbildung der Führungskräfte und der Mitarbeiterinnen sowie Mitarbeiter einen besonderen Schwerpunkt bilden (vgl. auch Protokoll der PG-Sitzung am 24.02.2009).	95, Fr. Gramkow
4.	Bildung eines Eigenbetriebes für EDV-Angelegenheiten (ggf. auch weiterer Bereiche z.B. Vervielfältigung) ⁶⁴ bei Verzahnung mit der SIS GmbH. Alternative: Rückholung der Verfahrens- / Anwendungsbetreuung in die Verwaltung. Hintergrund ist jeweils auch ein möglicher Konsolidierungseffekt.	Intranet-Zuschrift
5.	Bildung eines Eigenbetriebes für Sportstätten / Bäderbetrieb ⁶⁵ (ggf. Rückholung der Sportstättenpflege in die Verwaltung). Dabei ist zunächst zu analysieren, welche Synergien und letztlich Vorteile die Ausgliederungen, hier insbesondere zur SDS, den verschiedenen Verwaltungseinheiten und damit der Stadt Schwerin tatsächlich gebracht haben und welche Konsequenzen daraus zu ziehen sind. Eine losgelöste Betrachtung der Sportstätten dürfte wenig zielführend sein. ⁶⁶	Projektgruppe
6.	Umsetzung der EU-Dienstleistungsrichtlinie im Rahmen eines interdisziplinären Entwicklungs- und Umsetzungsprojektes (inkl. Strukturierung der Schnittstelle zwischen der künftigen einheitlichen Stelle auf Wirtschaftskammerebene und der Stadtverwaltung, vgl. Änderung des VwVfG MV) unter besonderer Berücksichtigung IT-spezifischer Anforderungen. Ggf. auch in Verbindung mit einer möglichen Implementierung eines Dokumentenmanagementsystems zu betrachten.	10.2, II.1, 61
7.	Prüfung der Rückholung der Aufgabe Straßenunterhaltung von der SDS zu 69 auf Basis einer fundierten Wirtschaftlichkeitsuntersuchung	Intranet-Zuschrift

⁶³ So auch erörtert in einer Abstimmung am 27.01.2009

⁶⁴ Vor Ausgliederungen ist eine eingehende Wirtschaftlichkeitsuntersuchung durchzuführen. Wird darauf verzichtet, verstößt das nach Ansicht des Landesrechnungshofes eventuell gegen § 9 Abs. 2 GemHVO; siehe auch Bericht LRH, S. 13 f. (mit Hinweis auf Tz. 95). Es sollte grundsätzlich nicht unterjährig ausgegliedert werden.

⁶⁵ Siehe auch die Fußnote zum Eigenbetrieb für EDV-Angelegenheiten

⁶⁶ So auch in einem Vermerk zum Thema Sportstätten vom 11.02.2009

8.	Unterbringung / Belegung Stadthaus. Ziel sollte insbesondere auch die mittelfristige Unterbringung der Bußgeldstelle und von Beratungs- und Kundencenterangeboten der Stadtwerke im Stadthaus sein (unter Beachtung von Belegungsbindungsfristen und Mietverträgen).	10 / II.1, Intranet- Zuschrift
9.	Aufgaben/Struktur und personelle Ausstattung des Kommunalen Ordnungsdienstes ⁶⁷	32, Projektgr.

V. Allgemeine Feststellungen

a) Verwaltungsübergreifende Themen

- Die Zentralisierung der Widerspruchsbearbeitung u. ä. für die gesamte Verwaltung wird einstweilen ausgesetzt. Hintergrund ist auch, dass zentrale Widerspruchsbearbeitung Fachwissen aus allen Rechtsgebieten voraussetzt, welches ggf. aus den Fachämtern abziehen wäre.
- Zur Reduzierung der Anzahl von Beratungsgremien, wie Beiräte, Arbeitsgruppen etc. (sowohl in Bezug auf Binnen- als auch Außenaspekte) erhält die Organisationsabteilung einen Prüfauftrag, dies zu untersuchen und Optimierungsvorschläge zu unterbreiten.
- Sobald der Verwaltungsstrukturvorschlag einer Entscheidung zugeführt wurde, wird sowohl für die Ausschusszuordnung als auch für Ausschusszuschnitte ein Vorschlag erarbeitet, der nach Möglichkeit die Verwaltungsstruktur weitgehend widerspiegelt. Ziel muss dabei sein, die Ausschussstruktur sehr schlank zu halten. Gegebenfalls wäre ein Abgleich mit möglichen Teilhaushalten vorzunehmen, die künftig nach der GemHVO-Doppik zu bilden sind.
- Das Thema der Bildung eines Verwaltungsvorstandes sollte 2010 (Ablauf der Dienstzeit des Dezernenten III) ggf. erneut diskutiert werden; eventuell auch im Zusammenhang mit der Umstellung auf das NKHR.
- Auf die Einführung von Fachbereichen und Fachdiensten nach dem neuen Steuerungsmodell wird einstweilen verzichtet. Sobald die neue Verwaltungsstruktur und die Abläufe im Zusammenhang mit der Umstellung auf das NKHR etabliert sind, könnte das Thema erneut unter dem Gesichtspunkt der Weiterentwicklung der Verwaltung diskutiert werden. (Das Thema resultiert originär nicht aus einer stärkeren dezentralen Ressourcenverantwortung, sondern aus der Idee einer stärkeren Bürgerorientierung.). In diesem Zusammenhang wäre auch die Möglichkeit einer internen Ausschreibung bestimmter Funktionen zu prüfen.
- Auf die Funktion des Ombudsmanns sollte künftig verzichtet werden. Hintergrund dafür ist auch die Erkenntnis, dass die Akzeptanz und Frequentierung einer solchen Einrichtung nicht den seinerzeitigen Erwartungen entspricht.
- Einer der häufigsten Kritikpunkte aus der Belegschaft ist die aus Sicht der Betroffenen unangemessene Personalausstattung in vielen Bereichen.⁶⁸ Das bezieht sich sowohl auf die Stellenzahl als auch auf benötigten Fachverstand. Entsprechende Befunde sollten – nach spezifischer Prüfung – bei künftigen Personalanpassungsmaßnahmen Berücksichtigung finden.
- Von vielen Führungskräften wird bemängelt, dass für die Wahrnehmung von Führungsaufgaben keine ausreichenden Kapazitäten zur Verfügung stehen. Das bezieht sich sowohl auf die eigene Belastung als auch auf benötigtes Assistenzpersonal.

⁶⁷ In diesem Zusammenhang ist auch eine Überprüfung der Bezeichnung KOSD erforderlich, da der bisherige Begriff den Aspekt der Sicherheit zu stark betont.

⁶⁸ So auch diverse Intranetzuschriften vom 24.03.2009

- Als offenbar problematisch hat sich in der Vergangenheit die Zusammenarbeit mit dem Verein Lokale Agenda erwiesen. Vor dem Hintergrund des in Frage stehenden Mehrwerts empfiehlt die Projektgruppe, die momentane Situation (Unterbringung im Stadthaus, Benennung eines Koordinators etc.) aufzulösen und die Kooperation in der derzeitigen Form einzustellen.
- Das Thema „Europa“ soll auf Basis einer Aktualisierung des entsprechenden Konzeptes (2006) von II.1 und 02 entschieden werden. Sofern es nicht 20 zugeordnet wird, stünden strategische Fragen im Vordergrund.
- Zur Reduzierung der Dienstanweisungen und von sonstigem „Binnenrecht“ sollte der Organisations- und/oder der Rechtsabteilung mittelfristig ein entsprechender Auftrag (ggf. in Projektform) erteilt werden.
- Schließlich wurde wiederholt die bessere Ausnutzung elektronischer Medien angemahnt. Das bezieht sich sowohl auf allgemeine E-Government-Ansätze als auch auf die nach wie vor ungenügende Nutzung der Intranetmöglichkeiten.⁶⁹

b) Benennung der Verwaltungsbereiche

Intensiver erörtert wurden in der Projektgruppe die Bezeichnungen der Ämter und Organisationseinheiten. Zum einen hat dabei der Wunsch aus der Belegschaft eine Rolle gespielt, die Begriffe kürzer und prägnanter zu wählen.⁷⁰ Zum anderen sollte eine möglichst einheitliche Begriffswahl erfolgen („Amt für ~“ oder „~amt“). Dazu sind verschiedene Varianten entwickelt worden, die in diesem Bericht bereits berücksichtigt wurden.⁷¹

Abweichungen wurden allerdings aus rechtlichen Gründen (z.B. Rechnungsprüfungsamt) oder in Fällen vorgesehen, in denen sich eine Bezeichnung auch in der Öffentlichkeit verfestigt hat (z.B. Kulturbüro).

Umbenennungen sollten auch kostenseitig betrachtet werden.⁷² Vor diesem Hintergrund sollte die Umbenennung von Einheiten mit dem Ziel einhergehen, entsprechende Verbrauchsmaterialien (Stempel, Visitenkarten, Kopfbögen etc.) grundsätzlich aufzubrechen.

c) Zuordnung von Gesellschaften und Eigenbetrieben

Die Zuordnung der Unternehmen folgt im Wesentlichen der Aufgabenwahrnehmung in den Dezernaten. Folgende Zuordnungen werden empfohlen:

- Das ZGM wird dem Dezernat Bauen zugeordnet.
- Die WGS wird dem Dezernat Bauen zugeordnet.
- Der Zoo wird dem Dezernat für Kultur und Ordnung zugeordnet.
- Die SWS wird dem Dezernat für Bauen zugeordnet.⁷³ Gleiches gilt für die Unternehmen NGS, WAG und EVS. Die Gesellschaften NGS, WAG und EVS sind im Laufe der vergangenen Jahre aus dem Stadtwerkeverbund entstanden. Insofern werden lediglich Aufgaben, die bisher zentral im Mutterkonzern wahrgenommen wurden, in eigenen Gesellschaften (teilweise auch unter der Einbeziehung von Partnern) wahrgenommen.
- Die Zuständigkeit für das Staatstheater sollte im Dezernat II verbleiben.⁷⁴

Zu sonstigen Zuordnungen siehe Punkt II.

⁶⁹ So auch eine Anregung via Intranet vom 24.03.2009

⁷⁰ So auch eine Anregung via Intranet vom 22.01.2009

⁷¹ Siehe Anlage 8

⁷² So auch entsprechende Hinweise aus einem Gespräch mit dem Personalrat und von 14 (25.03.2009)

⁷³ aufgrund der Funktion als Obergesellschaft für die Infrastrukturunternehmen und Versorger

⁷⁴ Alternative: Wechseln in das Dezernat I

VI. Weiteres Verfahren

a) Zeitlicher Rahmen

Das weitere Verfahren sollte wie folgt strukturiert werden:

- Abschließende Erörterung in der Dezernentenberatung am 31.03.2009,
- Veröffentlichung der abschließenden Entscheidungen im Intranet,
- Information städtischer Gremien (Informationsvorlage im Hauptausschuss am 14.04.2009),
- Erarbeitung und Veröffentlichung entsprechender Verfügungen. Die Umsetzung des Projektabschlussberichtes sollte – soweit möglich – in weiten Bereichen bis Mai 2009 erfolgen.

Sollte es Ende März zu einer verbindlichen Entscheidung über die neuen Strukturen kommen, sollte diese einer Überprüfung bzw. einer **Evaluierung** unterzogen werden. Das gilt auch vor dem Hintergrund von Meilensteinen, die in den kommenden zwei Jahren Einfluss auf die Strukturen haben könnten:

- Kommunalwahl 2009,
- Umsetzungskontrolle: Ende September 2009 (März 2010),⁷⁵
- Ablauf der Wahlzeit des Dezernenten III 2010.

Im Zusammenhang mit den beiden letztgenannten Punkten wird auch eine weitere Straffung von Strukturen zu erörtern sein.

b) Strukturierung

Die Sonderprojekte und die offenen Punkte, wie Baukontrolle etc., sollen grundsätzlich in den kommenden drei bis sechs Monaten bearbeitet werden.

Denkbar wäre, der bestehenden Geschäftsstelle und/oder der Projektgruppe einen entsprechenden Auftrag zu erteilen. In diesem Fall sollte die Projektskizze neu erstellt oder entsprechend modifiziert werden. Denkbar wäre dann auch eine Modifizierung der Projektgruppenzusammensetzung.⁷⁶

c) Allgemeine Hinweise zur Projektarbeit

- Die Strukturierung der Arbeit in Projektform hat sich sehr positiv ausgewirkt. Komplexe Aufgaben – insbesondere verwaltungsübergreifender Natur – sollten häufiger in Projektform angegangen werden. Aber:
- Bei künftigen, ähnlich gelagerten Abfragen sollte der Belegschaft mehr Zeit eingeräumt werden, Vorschläge zu bewerten (zu Recht wurde kritisiert, dass für die Bewertung des Abschlussberichtes nur wenig Zeit zur Verfügung gestanden hat). Entsprechende Zeiträume sind bei Projektstrukturierungen von vornherein großzügiger einzuplanen.
- Bei künftigen Projekten sollte versucht werden, detailliertere Zwischenstände bekannt zu machen.
- Darüber hinaus wird empfohlen, die Fachbereichsgespräche ggf. zu einer ständigen Einrichtung zu machen.
- In Anbetracht der großen Resonanz sollten Instrumente, wie das Intranetformular (siehe Anlage 2), häufiger eingesetzt werden.

(gez.)

Ruhl / Rüthers

⁷⁵ Vgl. Projektskizze, Punkt 9 – abweichende Festlegung DB-Protokoll vom 17. März 2009

⁷⁶ Interessensbekundungen liegen bereits vom Leiter 20, dem Leiter I.1 und dem Leiter 50 vor.

Anlage 1: Projektskizze

10 / II.1

25.11.2008
 Herr Ruhl (545-1300)
 Herr Wollenteit (545-1250)

Projektskizze „Neustrukturierung der Stadtverwaltung“

1. Projektinitiierung
Frau Oberbürgermeisterin Gramkow (13.11.2008)
2. Ziele und Inhalte des Projektes
Ziel des Projektes ist es, im Rahmen eines interaktiven Prozesses eine Verwaltungsstruktur zu entwerfen, die auf längere Sicht Qualität und Stabilität der Verwaltungsarbeit sichert.
3. Zeitrahmen
Dezember 2008 – März 2009
4. Rahmenbedingungen
<p>a) Spezifische Dokumente</p> <ul style="list-style-type: none"> - Bericht des Landesrechnungshofes (LRH) - PBK 2008 (inklusive Stellenkonsolidierung); HSK - Geschäfts- / Dezernatsverteilungsplan <p>b) Kommunalpolitik, Belegschaft, Personalvertretung und Beigeordnete sind permanent und weitgehend zu beteiligen.</p> <p>c) Inhaltliche Grundsätze</p> <ul style="list-style-type: none"> - Die Dezernate sollen nach zusammenhängenden Themen strukturiert werden. Doppelzuständigkeiten sind zu vermeiden. - Die Arbeitsbelastung der Dezernate soll vergleichbar sein. - Die Interessen betroffener Akteure sollen weitgehend gewahrt bleiben.
5. Projektbeteiligte
<p>a) Projektgruppe: Herr Wollenteit (10), Herr Ruhl (II.1), Frau Geniffke (31), Herr Bode (61), Frau Schmidt (95), Frau Willert (03) und Herr Kutzner (GBV).</p> <p>Die Projektgruppe ist als Kollegialorgan konzipiert. Ihre Aufgabe ist es, Szenarien zu entwickeln und zu bewerten. Das beinhaltet auch Aufgabenkritik. Basis für die Arbeit sind Entwürfe der Geschäftsstelle. Personelle Fragen sollen erst in einem nachfolgenden Verfahren entschieden werden.</p> <p>b) Geschäftsstelle: Herr Rüthers (10), Herr Ruhl (II.1) – mit wechselweiser Vertretung</p> <p>Die Geschäftsstelle soll der Projektgruppe Anstöße geben. Dazu zählt das Aufbereiten vorhandener Ansätze (Bericht LRH, PBK/PEK, NKHR-Konzepte etc.) als auch die Geschäftsführung (Entscheidungsvorschläge; Festlegungsprotokoll, Berichte DB etc.).</p> <p>Sie soll Vorschläge der Belegschaft aufnehmen und (vorläufig) auswerten (ggf. in Kooperation mit 02 und 95); dabei soll jede Anregung bewertet und nach Möglichkeit beantwortet werden. Das Regime soll so schlank wie möglich gehalten werden.</p> <p>Kompetenzen:</p> <p>Die Geschäftsstelle ist befugt, aus allen Verwaltungsbereichen Informationen abzufordern.</p>
6. Projektkosten und -aufwand
Personalaufwand (sächlicher Aufwand: ist zurzeit zu vernachlässigen)

7. Chancen - Risiken
<p>Chancen / mögliche Auswirkungen des Projektes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ein interaktiver Prozess (nicht Top down, sondern einvernehmliche Erörterung) bietet Chancen für größtmögliche Akzeptanz einer neuen Verwaltungsstruktur. - Die Einbindung unterschiedlichster Bereiche bietet die Chance der Berücksichtigung vorhandenen Know-hows. - Die Zusammensetzung der Projektgruppe bietet die Chance, Interessen aus allen bisherigen Dezernatsbereichen berücksichtigen zu können. Darüber hinaus ist das Einfließen möglicher strategischer Ansätze gewährleistet. <p>Risiken: personelle Überlastung der Beteiligten; zu weiträumige Einbindung anderer Akteure macht den Prozess unübersichtlich und kaum kontrollierbar.</p>
8. Mögliche Tätigkeitsfelder / Arbeitspakete (nach Phasen)
<ul style="list-style-type: none"> • Aufbereiten des Ist-Standes und vorhandener Konzepte, Aufträge etc. • Einrichten einer E-Mail-Adresse / Intranetformulars bzw. Benennen der Geschäftsstellenadresse (Ermöglichung auch anonymer Hinweise) • Aufforderung zur Zusendung von Vorschlägen aus der Belegschaft • Best-Practice-Analyse / Abfrage in anderen Kommunen • Information im Hauptausschuss über das geplante Vorgehen
<ul style="list-style-type: none"> • 8-tägige Abstimmung der Projektgruppe • Stärken-Schwächen-Analyse • sukzessive Behandlung von Schwerpunktthemen (siehe Anlage II) • Führen von Einzelgesprächen, insbesondere auf Dezernentenebene • Permanente Einbindung Frau Gramkows (Einzelgespräche, DB, Jour fixe 10 etc.) • Erstellung von Zwischenberichten für die DB • Zwischenbericht für politische Gremien (ggf. Fraktionsvorsitzende)
<ul style="list-style-type: none"> • Abschluss und Bewertung / Empfehlung für die künftige Verwaltungsstruktur • Klärung personeller Konsequenzen / ggf. Führen von Einzelgesprächen • Fertigung einer Vorlage für die DB (inkl. Org.-Verfügung) / ggf. die Stadtvertretung
9. Grobe Zeitplanung
<ul style="list-style-type: none"> - Start des Projektes: 01.12.2008 (konstituierende Sitzung Projektgruppe) - Erster Zwischenbericht DB: 16.12.2008 - Vorläufiger Abschluss des Projektes: DB 17.03.2009 (31.03.2009) - Evaluation: 9/2009; ggf. Modifikationen

(gez.)

Ruhl

Anlagen:

- I. Strukturskizze Landesrechnungshof ⁷⁷
- II. Beispiele für Schwerpunktthemen

⁷⁷ hier nicht mit abgebildet

Projektskizze - Anlage II.: Beispiele für Schwerpunktthemen (Auswahl)

- Schaffung eines Umweltamtes
- Schnittstellen zu Eigenbetrieben und -gesellschaften (inkl. GBV), inkl. Vertretung in Aufsichtsräten etc.
- Zuordnung von Kooperationsvorhaben / Ausgliederungen (SIS, SDS etc.)
- Zusammenführung von Kultur und Tourismus
- Ggf. Prüfung der Bildung eines Eigenbetriebes
- Ggf. Ansiedlung des Themas Wirtschaftsförderung
- Ggf. Differenzierung Innenmarketing – Außenmarketing (und Schnittstellen zur Presse- und Öffentlichkeitsarbeit)
- Prüfung der Zusammenlegung Jugend- und Sozialamt; Ansiedlung der Aufgabe Arbeitsgemeinschaft
- Aufgreifen der konstruktiven und perspektivischen Ansätze, die bereits im PBK und PEK dokumentiert sind
- Ansiedlung der Aufgabe Sport / Sportstätten / Organisation Bäderbetrieb
- Ansiedlung (ggf. Zusammenlegung) der Aufgabe Schulverwaltung
- Strukturierung Büro OB
- Vorschläge zur Zuordnung fachlicher Zuständigkeiten zum Dezernat der Oberbürgermeisterin über Querschnittsbereiche hinaus
- Zuordnung des Bereiches Liegenschaften zum Baudezernat / Immobilienmanagement
- Neuordnung der Zuständigkeiten für Ausschüsse / ggf. in Verbindung mit möglichen Zuschnitten von Teilhaushalten
- Entflechtung der Aufgabenbestände 31 und 32 (Alternative ist die vom LRH vorgeschlagene Zusammenlegung, sofern der Aufgabenbereich Umwelt herausgelöst wird)
- Bildung eines Amtes für Strategie und Ressourcen / Bündelung von Querschnittsaufgaben
- Bildung eines Dezernats für Beteiligungsangelegenheiten (inkl. der Eigenbetriebe, GBV, Kooperationsmanagement)
- Verschlankung / Reduzierung der Anzahl von Beiräten, Beratungsgremien etc.
- Bildung eines Verwaltungsvorstandes (kollidiert allerdings mit den o. g. Rahmenbedingungen)

Anlage 2: Intranetformular

Liebe Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter,

vor gut sechs Wochen ist der Startschuss für das Projekt gefallen, welches in eine neue Struktur unserer Verwaltung münden soll.

Gut 50 Anregungen, Ideen und Hinweise sind mittlerweile in der dafür gebildeten Geschäftsstelle eingegangen; sei es über das Intranetformular oder in Form von ausgefeilten Organigrammen für einzelne Fachbereiche. In mehr als 20 Gesprächen sind Stärken und Schwächen der momentanen Struktur erörtert worden. Dabei zeichnen sich durchaus Schwerpunkte ab. Insbesondere auf Optimierungsmöglichkeiten bei Öffnungszeiten, der personellen Ausstattung und in Bezug auf Schnittstellen wird regelmäßig hingewiesen.

Die gute Resonanz zeigt, dass sehr viele Kolleginnen und Kollegen dieses Projekt als Chance begreifen, bei der Gestaltung der Verwaltung mitzuwirken. Für dieses Engagement möchte ich allen Beteiligten bereits heute herzlich danken.

Die Vielfalt der Vorschläge zeigt aber auch, wie komplex die Aufgabe ist. Auch deshalb ist es sinnvoll, Oberziele beziehungsweise Leitbilder für den Prozess der Neustrukturierung zu formulieren. Konkret sollen Strukturvorschläge und Maßnahmen daran gemessen werden, ob sie

- die Bürgerorientierung gewährleisten und die Verwaltung als Dienstleistungsunternehmen stärken,
- die Mitarbeiterzufriedenheit erhöhen und Familienfreundlichkeit wahren,
- zur Professionalisierung beitragen,
- Effektivität und Effizienz erhöhen,
- die Rolle der Verwaltung als strategisches Kompetenzzentrum stärken.

Die Diskussion von Auswirkungen, die sich im Detail daraus für spezifische Fachbereiche ergeben, soll bis Anfang März abgeschlossen werden. Dabei können besonders komplexe Themen, wie die Bildung von Eigenbetrieben oder Wirkungsgrade von Kooperationen, durchaus auch noch im Nachgang einer Lösung zugeführt werden.

Was sich für mich aber bereits jetzt herauskristallisiert hat, ist die Wichtigkeit einer permanenten Diskussion mit den Fachbereichen. Nur wenn die Kenntnisse und Erfahrungen der Kolleginnen und Kollegen vor Ort einfließen, werden wir unsere Verwaltung im Sinne der oben genannten Ziele weiter entwickeln können. Vor diesem Hintergrund möchte ich Sie auffordern, sich auch weiterhin aktiv einzubringen.

Sei es im direkten Kontakt zu mir, über die Geschäftsstelle oder über das nach wie vor aktive Intranetformular (neustruktur@schwerin.de).

Ich wünsche uns bei der Einführung und Umsetzung dieses Vorhabens weiterhin viel Erfolg.

Angelika Gramkow

[1. Aufruf zur Neustrukturierung der Verwaltung \[PDF\] \(16 kB\)](#)

Ihre Anmerkung (Eingabe der persönlichen Daten ist nicht erforderlich)

Absender

Vorname/Name

Amt/OKZ

Telefon

E-Mail

Mein Text

Kontakt

Landeshauptstadt Schwerin

Organisation, Personal und Statistik
 Am Packhof 2-6
 19053 Schwerin
 Fax: 0385 545-1209

Öffnungszeiten

Mo.	08:00 - 16:00 Uhr
Di.	08:00 - 18:00 Uhr
Do.	08:00 - 18:00 Uhr
Fr.	08:00 - 13:00 Uhr

Klaus Rüthers
 Abteilungsleiter Organisation,
 Personal und Statistik

 Zimmer: 4.113
 Tel: 0385 545-1132
 E-Mail: kruethers@schwerin.de

**Lenkungsgruppe
Strategische Steuerung**
 Am Packhof 2-6
 19053 Schwerin
 Fax: 0385 545-1309

Öffnungszeiten

Mo.	08:00 - 16:00 Uhr
Di.	08:00 - 18:00 Uhr
Do.	08:00 - 18:00 Uhr
Fr.	08:00 - 13:00 Uhr

Andreas Ruhl
 Leiter Lenkungsgruppe strat.
 Steuerung / Koordinator E-
 Government und
 Europaangelegenheiten

 Zimmer: 6050
 Tel: 0385 545-1301
 E-Mail: aruhl@schwerin.de

Anlage 3: Bericht des Landesrechnungshofes (Überblick)⁷⁸

Auswertung der Berichte / Analysen im Rahmen der überörtlichen Prüfung der Landeshauptstadt Schwerin 2006/2007 durch den Landesrechnungshof MV (LRH)⁷⁹ in Bezug auf Verwaltungsaufbau und -ablauf

Basis dieser Auswertung ist der Bericht vom 9. April 2008. Dieser Bericht hat sich die Einzelfeststellungen im so genannten Veberas-Gutachten⁸⁰ zu Eigen macht (vgl. S. 29 des Gesamtberichtes – Bestandteil des Berichtes als Anlage E).

Das Gutachten wurde vom Landesrechnungshof im Rahmen der Prüfung der Landeshauptstadt Schwerin bei der Veberas Consulting GmbH (Berlin) in Auftrag gegeben.

Seitenangaben in dieser Auswertung beziehen sich auf den Bericht. Dort, wo das Gutachten zitiert wird, ist die Fundstelle der Anlagenorientierung entsprechend mit „E, S. x“ angegeben.

I. Allgemeine Feststellungen zum Stellenumfang⁸¹

Nach Darstellung des Landesrechnungshofes können die Aufgaben der Schweriner Verwaltung mit wesentlich weniger Stellen erledigt werden. Insgesamt könnten danach ca. 165 Stellen gestrichen werden:

- Ämter der Stadtverwaltung 101 Stellen,
- Kulturbüro / Kultureinrichtungen 21 Stellen,
- Eigenbetrieb ZGM 19 Stellen,
- Eigenbetrieb SDS 24 Stellen.

Dabei wird das Verhältnis zwischen Leitungsstellen, Ausführungs- und Assistenzstellen zurzeit selbst vom Landesrechnungshof als „sachgerecht gestaltet“ angesehen (S. 33). Allerdings sollten mehr Mischarbeitsplätze geschaffen und Assistenzstellen abgebaut werden (LRH, ebenda).

II. Steuerung und Controlling

Zur Realisierung von Optimierungs- und Konsolidierungspotenzialen empfiehlt der LRH „eine sachgerechte Aufgabenkritik“ auf Basis einer vollständigen Aufgabenerhebung (E, S.4). Zur Neuorganisation wird die Einführung eines ergebnisorientierten Steuerungssystems und der dafür erforderlichen Instrumente zur Zielerreichungskontrolle empfohlen (E, S.5).

In einem ersten Schritt ist dazu ein Zielrahmen zu schaffen. Bestandteile:

- Leistungsziele (Produkte, wirtschaftliche Ergebnisse),
- Finanzziele (Produkt- und Leistungspreise),
- Handlungsrahmen (Ressourcenrahmen) (vgl. E, S.5).

Steuerungs- und Kontrollinstrument ist ein Kontraktmanagement. Die notwendigen Kennzahlen und Indikatoren sollen aus einer dafür aufzubauenden flächendeckenden Kosten- und Leistungsrechnung (KLR) extrahiert werden.

⁷⁸ Zusammenfassung von II.1, Herr Ruhl (Stand 23.12.2008). Die Feststellungen werden hier in erster Linie nachrichtlich dargestellt. Viele der Hinweise des Landesrechnungshofes auf vermeintliche Mängel werden von der Stadtverwaltung als unzutreffend eingeschätzt.

⁷⁹ Neubrandenburg / Schwerin, den 9. April 2008, Az.: 2-21-1/06

⁸⁰ Veberas Consulting GmbH (Berlin), Stand: 31.01.2008

⁸¹ Vgl. S. 31 ff. des Berichtes

Kontraktmanagement und KLR müssen – auch vor dem Hintergrund der dezentralen Ressourcenverantwortung – durch ein Verwaltungscontrolling ergänzt werden.⁸² Dazu ist eine **zentrale Controlling-Organisation einzurichten**. Es wird die Anbindung an das zukünftige „Amt für Strategie und Ressourcen“ empfohlen (siehe unten). Das Verwaltungscontrolling ist darauf auszurichten, aus dem Ablauf der Verwaltungsprozesse Informationen und Kenngrößen zu gewinnen, die für künftige Entscheidungen von Bedeutung sind. In diesem Zusammenhang wird auch eine Bündelung der Aufgaben von I. 2 und II.1 empfohlen. Die Zahl der Dezernate sollte (unabhängig vom Aufgabenbereich der Oberbürgermeisterin) auf zwei reduziert werden (entspricht zwei Beigeordnetenstellen; vgl. E, S. 9).

III. Feststellungen zu spezifischen Verwaltungsbereichen⁸³

1. Büro OB

Auf die Darstellung zum Büro OB wird hier verzichtet, da gemäß Festlegung Frau Gramkows seitens der Projektgruppe hier keine weiteren Untersuchungen angestellt werden sollen.

2. Querschnittsbereiche / Stabsstellen⁸⁴

a) Amt für Strategie und Ressourcen

Die Aufgabenabgrenzung der Stabsstellen zu den Ämtern 10 und 20 ist mitunter unscharf. Die strategischen Aufgaben sollen in einem Amt für Strategie und Ressourcen zusammengefasst werden (Aufgabenfelder: Organisation, Personal, Haushalts- und Finanzplanung, Vollzug, Beteiligungs- und Investitionscontrolling).

b) Bildung eines Haupt- und Finanzverwaltungsamtes

Die übrigen Querschnittsbereiche sollten zu einem Haupt- und Finanzverwaltungsamt zusammengeführt werden (Aufgabenfelder: allgemeine Verwaltungs- und Versicherungsangelegenheiten, Zentrale Vergabe, Innerer Dienst, Statistik, Stadtkasse und Vollstreckung, Steuerverwaltung).

Dementsprechend könnten die Stabsstellen aufgelöst werden bzw. in anderen Bereichen aufgehen. Die Anzahl der Stellen im Bereich Hauptverwaltung und Finanzverwaltung sollte insgesamt reduziert werden. In der Vollstreckung werden 12 Stellen als ausreichend angesehen.

c) Die Rechtsberatung sollte in Form einer Stabsstelle bei der Oberbürgermeisterin erfolgen.

d) Die Ausstattung des Rechnungsprüfungsamtes mit 7,4 Stellen wird als ausreichend angesehen.

e) Für die Stabsstelle für Wirtschaftsförderung und Tourismus werden 5,5 Stellen als ausreichend angesehen (E, S. 18).

f) Es sollte ein Personalgestellungsvertrag zwischen der Stadt und der GBV geschlossen werden (E, S. 11).

3. Liegenschaftsamt

Die Aufgaben des Liegenschaftsamtes sollten mit denen des ZGM zusammengeführt werden.

⁸² „Das Controlling erweitert die herkömmliche Rechnungsprüfung, die im Wesentlichen eine Ex-Post-Sicht zu abgeschlossenen Vorgängen darstellt, um eine am laufenden Verwaltungsprozess orientierte Betrachtung (E, S. 5/6).“

⁸³ Bericht, S. 34 ff.

⁸⁴ Vgl. E, S. 9 ff.

Dementsprechend sollte das ZGM in „Kommunaler Immobilienservice“ umfirmiert werden. Die Aufgabe des Liegenschaftswesens könnten perspektivisch mit zehn Stellen wahrgenommen werden.

4. Amt für Jugend, Schule, Sport und Freizeit / Amt für Soziales und Wohnen ⁸⁵

a) Allgemeine Feststellungen

Die gegenwärtige Aufgabenverteilung zwischen den Ämtern 49 und 50 ist dem Bericht nach verbesserungsfähig.

So sollten „die Aufgabenbereiche mit Bezug zum SGB, nämlich Jugend, Soziales und Wohnen, (...) in einem Amt“ zusammengeführt werden. Durch die Zusammenlegung von 49 und 50 soll eine Stelleneinsparung realisiert werden (ca. 22 Stellen).

„Durch Verbesserung der Arbeitsprozesse und entsprechenden Technikeinsatz sollten die Schnittstellen zu anderen Aufgabenbereichen unterstützt werden (z.B. Zusammenarbeit mit der Gesundheitsverwaltung im Bereich der Jugend- und Sozialverwaltung, Zusammenarbeit mit WGS bei der Bereitstellung kostengünstigen Wohnraums; E, S.21).“

Im Zuge der Umsetzung der Konsolidierungsmaßnahmen sollten analytische Bedarfsberechnungen für alle quantifizierbaren Aufgabenbereiche der Sozial- und Jugendverwaltung auf Basis aktueller Arbeitsmengen durchgeführt werden.

Die Aufgaben der Schulverwaltung und des Sports sollten „in einem anderen Amt zusammengeführt werden.“ (Wobei hier die Zusammenführung auch mit den Aufgaben des Kulturbüros impliziert ist; vgl. Organigramm auf S. 35 u. a.).

Für den Bereich der Schulsekretariate soll eine Stellenreduzierung auf Basis eines schulformbezogenen Bemessungssystems erfolgen (drei Stellen, vgl. E, S.21).

b) Analyse des Ist-Standes im Sozialamt (50) ⁸⁶

- Die Abarbeitung der Altakten (insbesondere durch Umstellung vom BSHG auf SGB II bzw. XII) ist nach wie vor nicht abgeschlossen.
- Die Organisation ist unzureichend. Insbesondere fehlt ein effektives Controlling. Basis dafür wäre eine fundierte Kennzahlenentwicklung.
- Die Rechtsanwendung ist mangelhaft. Das dürfte auch an überdimensionierten Öffnungszeiten liegen.
- Die Aktenführung ist ebenfalls mangelhaft. Die Akten sind teilweise unvollständig.
- Empfohlen wird ein Sachgebiet, in welchem ausschließlich einnahmenrelevante Zuständigkeiten gebündelt sind. (Das sollte mit den entsprechenden Aufgaben im Jugendamt zusammen bearbeitet werden).
- Es bedarf einer Optimierung der Schnittstellen zwischen Prosoz und H&H (betrifft insbesondere die Sollstellungen).
- Es bedarf einer Vertretungsregelung für die IT-Betreuung.
- Für die Bearbeitung der Kosten der Unterkunft fehlen effektive Bearbeitungsvorschriften / Richtlinien / Merkblätter (ggf. nach interkommunalem Vergleich und/oder in Zusammenarbeit mit dem StGT MV).
- Die Kooperation mit der WGS in Sachen Zurverfügungstellung von Wohnraum sollte intensiviert werden.

c) Analyse des Ist-Standes im Jugendamt (49)

Es fehlt eine effektive Bedarfsplanung für eine bedarfsgerechte und wirkungsvolle Angebotsstruktur bei der Förderung von Kindern in Kindertageseinrichtungen.

Es bedarf einer wirkungsvolleren Steuerung und Kontrolle in diesem Bereich.

⁸⁵ S. 40 ff. des Berichtes

⁸⁶ S. 15 ff. des Berichtes (mit Hinweis auf Tz. 143 ff.)

Bei den Entgeltverhandlungen mit freien Trägern sollte intensiver mit anderen Bereichen zusammengearbeitet werden (GBV, Rechtsabteilung u. a.). Im engeren Bereich der „Sozialpädagogische Dienste“ (ohne Adoptionsvermittlung, Pflegekinderwesen und Jugendgerichtshilfe), die mit 15,30 Stellen ausgestattet sind, ist keine Reduzierung vorgeschlagen. Die Ausstattung entspricht einem Verhältnis von einer Stelle zu rd. 6.400 Einwohnern „und bewegt sich innerhalb des üblichen Korridors von 5.000 bis 7.500 Einwohner je Stelle“ (E, S.22).

5. Bürger- und Ordnungsamt ⁸⁷

Die Aufgaben des Bürgeramtes und des Ordnungsamtes sollten zusammengeführt werden. Dabei sollte die Aufgabe Naturschutz in ein eigenständiges Amt überführt werden. Der Aufgabenbestand des neuen Umweltamtes sollte um die Aufgaben Bauverwaltung und Bauordnung ergänzt werden.

6. Stadtplanung und Verkehr

Die Aufgaben Stadtplanung und Verkehr sollten in einem eigenständigen Amt zusammengeführt werden.

7. Kulturbüro

Die Zusammenführung aller Kultureinrichtungen unter einem organisatorischen Amt wird als zweckmäßig erachtet (E, S. 62). Die Stellenausstattung des Kulturbüros sollte allerdings drastisch reduziert werden (insgesamt ca. 21 Stellen; insbesondere im Konservatorium und in der Stadtbibliothek).

Im Kultur- und Sportbereich sollte eine Privatisierung als städtische Kultur- und Sport- GmbH geprüft werden (E, S.21).

8. Eigenbetrieb ZGM

Der Personalbestand des ZGM ist aus Sicht des LRH zu umfangreich. ⁸⁸
Zur Bildung eines Eigenbetriebes „Kommunaler Immobilienservice“ siehe oben.

9. IT-Dienstleistungen

Die Zusammenführung IT-spezifischer Aufgaben in einer IT-Servicegesellschaft wird grundsätzlich als positiv eingeschätzt (wenn auch die Ist-Kosten sehr kritisch beurteilt werden). Perspektivisch könnten die Synergieeffekte durch Zusammenlegung der IT-Bereiche zu Konsolidierungserfolgen führen. ⁸⁹

10. Eigenbetrieb SDS

Die Aufgaben des Eigenbetriebes SDS können perspektivisch mit deutlich weniger Stellen wahrgenommen werden. Dazu soll ein Grünflächenkataster angelegt werden, aus dem sich Anhaltspunkte für eine Bestandsreduzierung ergeben können. Es sollen verstärkt Leistungen ausgeschrieben werden.

(gez.) Ruhl

⁸⁷ Entspricht der Darstellung auf S. 41 des Berichtes

⁸⁸ Bericht LRH, S. 14 (mit Hinweis auf Tzn. 96 - 103)

⁸⁹ Bericht LRH, S. 14 (mit Hinweis auf Tzn. 86 - 94)

Anlage 4: Vermerk zur Zuordnung der Ämter Jugend, Soziales, Schule und Sport

Inhalt

- I. Vorbemerkungen
- II. IST- Stand
- III. Leitmotive zur Spezifik des Jugend- und Sozialbereiches
- IV. Erwartungen an die künftige Struktur
- V. Nutzen für die Bürgerinnen und Bürger
- VI. Schwerpunktaufgaben
 - VI.1. Jugendhilfe
 - VI.2. Sozialhilfe
 - VI.3. Schule und Sport
- VII. Schnittstellen
 - VII.1 Jugend und Soziales
 - VII.2 Jugend, Schule und Sport
- VIII. Strukturvarianten
 - VIII.1 Vorzugsvariante
 - VIII.2 Alternativvarianten

I. Vorbemerkungen

Jugendhilfe dient den Interessen und Bedürfnissen von Kindern und Jugendlichen, von jungen Erwachsenen und Familien (soweit sie minderjährige Kinder haben). Sie unterstützt Familien in ihren vielfältigen Erziehungsaufgaben durch ein differenziertes Angebot an Dienstleistungen. Dieses Angebot umfasst pädagogische, beratende, betreuende und therapeutische Angebote sowie materielle Hilfeleistungen. Die Arbeit des Amtes wird unterstützt durch vielfältige Träger der freien Jugendhilfe, mit denen Kostenvereinbarungsregelungen im Einzelfall getroffen werden oder deren Arbeit über Zuwendungen der Stadt ganz oder teilweise finanziert wird.

In der **Sozialhilfe** existiert ein abgestimmtes, auf die jeweiligen Lebenslagen bezogenes Hilfesystem, an dem ebenfalls eine Vielzahl von freien Trägern und die Wohlfahrtsverbände beteiligt sind. Neben Beratungsleistungen umfasst das Angebot auch materielle Hilfen, wenn die Kosten des Lebensunterhaltes nicht aus eigenen Kräften und Mitteln gedeckt werden können oder besondere Lebenssituationen eine Hilfe erfordern. Aufgabe der Sozialhilfe ist es, dem Empfänger der Hilfe ein Leben zu ermöglichen, das der Würde des Menschen entspricht und ihn zu befähigen, unabhängig von der Hilfe zu leben. Die **Grundsicherung** als eigene soziale Leistung für ältere und dauerhaft erwerbsgeminderte Menschen stellt den grundlegenden Bedarf für den Lebensunterhalt dieser Personengruppen sicher. Die Grundsicherungsbehörde ist dem Sozialamt zugeordnet.

Für Schule hat die Stadt formal nur die begrenzte Zuständigkeit für die äußeren Schulangelegenheiten. Die inneren Angelegenheiten der Schule (Lehrer und Unterricht) werden durch das Bildungsministerium und das ihm nachgeordnete staatliche Schulamt verantwortet. Die Aufgaben des Amtes für Ausbildungsförderung (**BAföG**) werden gemeinsam für die Landeshauptstadt Schwerin und den Landkreis Ludwigslust am Verwaltungsstandort Schwerin wahrgenommen. Das Amt für Ausbildungsförderung ist dem Amt für Schule, Sport und Freizeit zugeordnet. **Sport** betrifft, unabhängig von Schule und Jugendhilfe, junge Menschen ebenso wie Erwachsene. Er bietet die Möglichkeit, körperliche Fitness zu erwerben und zu erhalten und Geselligkeit zu pflegen. Die Förderung des Spitzen- oder Leistungssports ist grundsätzlich Aufgabe des Bundes und der Länder. Für eine gut ausgebaute Infrastruktur im Breitensport sind grundsätzlich die Kommunen und Länder zuständig.

II. IST-Stand

- **Steigender Bedarf** an Hilfen und damit verbundenen enormen Kostensteigerungen (Einflussfaktoren: Arbeitsmarktsituation, Armutsgefährdung, Erziehungsfähigkeit, Pflegebedarf, psychische und physische Gesundheit)
- **Zu wenig Transparenz** in Fragen der Planung und Steuerung bezogen auf Ursachen und Wirkung von Hilfen
- **Frage der Qualitätssicherung:** entwickelte Qualitätsstandards noch nicht ausreichend umgesetzt oder aber sie existieren noch nicht
- **Aufsplitterung:** viele verschiedene Zuständigkeiten für eine Familie
- **Regelangebote** z.B. von Kindertagesstätten, Schulen, Jugendklubs, Sportvereine und auch (soziale) Beratungsangebote von Trägern **unzureichend miteinander verknüpft;** Ressortdenken nicht überwunden
- **Kommunikation und Vernetzung** von Sozial- und Jugendhilfen sind weder beschrieben, noch verbindlich organisiert⁹⁰
- **Fach- und Finanzcontrolling** wird in den Ämtern nicht effektiv und damit unzureichend gesichert (die Fachbudgets sind in den Bereichen Jugend und Soziales mit Abstand die höchsten; größte Anzahl an zu bewirtschaftenden Produkte, fehlende personelle Kapazitäten mit tiefer gehendem Fachwissen⁹¹)
- **Abarbeiten von Altakten** nicht abgeschlossen (Umstellung im Sozialamt⁹², Rückgriff UVG im Jugendamt)
- **Entscheidung der Verwaltungsleitung** in 2003, die stadtteilbezogene Struktur und die Bündelung der Jugend- und Sozialhilfe aufzugeben; grundlegende Neuorientierung der Jugendpolitik (Bündelung der Jugendhilfeaufgaben mit Schule und Sport); Bildung eines Sozialamtes, Auflösung der Kommunalen Sozialen Dienste; Evaluation hat zu keinem Zeitpunkt stattgefunden
- hohe **Amtsleiterfluktuation**
- **deutliche Überalterung** der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Ämtern⁹³
- Betreuung der **Fachsoftware** durch die Fachämter selbst erschwert, Vertretungsregelung
- **neue Gesetzgebung** im Sozialamtsbereich (SGB II, SGB XII), **Bildung der ARGE**
- **Organisatorische Trennung des Jugendamtes von Schule und Sport** in der Praxis nicht vollzogen⁹⁴
- **Vertrauensverlust** in die Leistungsfähigkeit des Jugendamtes (Image) bei der Öffentlichkeit
- **Zweigliedrigkeit des Jugendamtes** : Aufgaben des Jugendamtes werden durch den Jugendhilfeausschuss und durch die Verwaltung des Jugendamtes wahrgenommen⁹⁵
- **Ausgliederung** des Bereiches Sportanlagen in den Eigenbetrieb SDS zum 01.01.2008 (HAKO- Maßnahme)⁹⁶
- **Rücknahme des Schwimmhallenbetriebes** zum 1.01.2009

III. Leitmotive zur Spezifik des Jugend- und Sozialbereiches

- Orientierung an den Bedürfnissen und Fähigkeiten der Hilfe suchenden Menschen
- aktivierender Ansatz und Unterstützung der Selbsthilfekräfte auf der Basis der gesetzlichen Grundlagen

⁹⁰ Vgl. auch Zuschriften via Internet vom 09.12.2008

⁹¹ Vgl. Protokoll Fachgespräch 40/49 (04.02.2009)

⁹² Feststellung Landesrechnungshof

⁹³ Fortschreibung Personalbedarfskonzept 2009, S.8, Abb. 6

⁹⁴ Organisationsverfügung 24/2008

⁹⁵ Vgl. § 70 SGB VIII

⁹⁶ DS 00835/2005/1

- Orientierung an den Ressourcen der
 1. Menschen und des
 2. Räumlichen Umfeldes (Sozialraum)
- Vernetzung: Kooperativer und koordinierender Arbeitsansatz im Sozialraum (Aus- und Aufbau von Netzwerken- und Kooperationsmodellen)
- Bereichs- und Zielgruppen übergreifender Arbeitsansatz
- durch verbesserte inhaltliche, organisatorische, strukturelle und rechtliche Zugänge, das Einsetzen „passgenauer Hilfen“ ermöglichen
- Hilfen und Angebote in standardisierter und nachvollziehbarer Qualität

IV. Erwartungen an die künftige Struktur

- Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit
- klar definierte Qualitätsstandards
- klare Strukturen
- Vermeidung von doppelten Verfahren, Abbau von Schnittstellen
- optimierte Prozessabläufe (klare Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten, transparente Abläufe)
- Kostentransparenz
- Nutzung von Synergien

durch

- Planungssicherheit und Steuerbarkeit
- Qualitätssicherung und Qualitätssteigerung
- Steuerung der Finanzierung

V. Nutzen für die Bürgerinnen und Bürger

- serviceorientierter, rascher Hilfeinsatz vor Ort
- passgenaue Hilfen
- klare Zuständigkeiten
- Transparenz
- Nachvollziehbarkeit der Administration
- Vermeidung von Mehrfachvorsprachen und Erhebungen
- Verbesserung der Lebensqualität in den Sozialräumen

VI. Schwerpunktaufgaben

VI.1 Jugendhilfe

- Jugendhilfeplanung, Sitzungsdienst Jugendhilfeausschuss
- Jugendarbeit, Jugendsozialarbeit, Koordination der Präventions- und Stadtteilarbeit, Jugendförderung
- Kindertagesförderung in Kindertageseinrichtungen und in Tagespflege, Beteiligung an Betriebserlaubnisverfahren, Platzvergabe, Gebührenermäßigungen, Zuweisungen/ Zuschüsse
- Unterhalt gem. SGB VIII, Beistandschaften, Aufgaben nach dem Unterhaltsvorschussgesetz,
- Beurkundungen/ Beglaubigungen vollstreckbarer Urkunden gem. §§ 59, 60 SGB VIII
- Sozialpädagogischer Dienst (Hilfen zur Erziehung, Familiengerichtshilfe etc.), Erarbeitung von Entgeltvereinbarungen zu stationären, teilstationären und ambulanten Angeboten der freien Träger der Jugendhilfe, Verhandlungen mit freien Trägern, Amtsvormundschaften / -pflugschaften, Adoptionsvermittlungen, Pflegekinderdienst gem. SGB VIII, Jugendgerichtshilfe,

- Wirtschaftliche Jugendhilfe, Kostenübernahme bei Hilfen zur Erziehung gem. SGB VIII,
- Kostenheranziehung, Beratung / Betreuung / Koordinierung gem. SGB VIII, Hilfeplanung, einzelfallbezogene Sozialarbeit, Erkennen von Problem- und Bedarfslagen in den Stadtteilen

VI.2 Sozialhilfe

- Sozialplanung
- Vorbereitung und Umsetzung der Beschlüsse der Trägerversammlung ARGE, Schnittstelle Kommune / Arbeitsgemeinschaft zur Grundsicherung für Arbeitsuchende (ARGE)
- Kommunale Beschäftigungsförderung (Umsetzung des Arbeitsmarkt- und Strukturentwicklungsplanes M-V, Förder- und Finanzierungsmöglichkeiten, Abrechnung von arbeitsmarktpolitischen Maßnahmen)
- Soziale Hilfen
- Aufgaben nach dem SGB XII, Hilfe zum Lebensunterhalt, Leistungen der Grundsicherung im Alter und bei Erwerbsminderung, Hilfen zur Gesundheit, Eingliederungshilfe für behinderte Menschen, Hilfe zur Pflege, Hilfe zur Überwindung besonderer sozialer Schwierigkeiten,
- sonstige Hilfe in anderen Lebenslagen (Blindenhilfe, Altenhilfe)
- Aufgaben nach dem Asylbewerberleistungsgesetz
- Aufgaben nach dem Bundesversorgungsgesetz (BVG), Beruflichen Rehabilitierungsgesetz (BerRehaG), Opferentschädigungsgesetz, Unterhaltssicherungsgesetz (USG), Landesblindengeldgesetz, Landespflegegesetz, nach dem Wohngeldgesetz (WoGG), Miet- und Lastenzuschuss
- Förderung von Angeboten im sozialen Bereich (SGB II, XII), institutionelle Förderung von Beratungsstellen und Altenbegegnungsstätten
- Unterhaltsheranziehung, Kostenerstattungen
- Wohnen, Sicherung der Unterbringung von Migranten, Wohnungsaufsicht und sonstige Aufgaben nach dem Belegungsbindungsgesetz M-V, Wohnungslosenhilfe, Wohnberechtigungsscheine
- Abschluss bzw. Mitwirkung bei Leistungs-, Vergütungs- und Qualitätssicherungs-/ Prüfungsvereinbarungen,

VI.3 Schule und Sport

- Schul- und Sportentwicklungsplanung
- Planung städtischer Sporteinrichtungen und -plätze, Beratung von Vereinen, Verbänden pp., Organisation und Durchführung von Sportveranstaltungen, Vertretung der Stadt in Gremien des Sports und bei sportfachlichen Angelegenheiten
- Sportförderung
- Schulverwaltung, Statistik, Bauplanung / Errichtung / Änderung / Aufhebung von Schulen, Einzugsbereich
- Schulwegsicherung, Schülerbeförderung, Lehr- und Lernmittel einschließlich Betreuung von PC-Technik und Netzwerken, Einsatz von Schulsekretärinnen, Nutzungsverträge mit Dritten, Angelegenheiten der beruflichen Schulen, Gastschulverhältnisse / -beiträge,
- Aufgaben nach dem Ausbildungsförderungsgesetz

In Anlehnung an den landesweiten Produktplan wurden die Produkte und Produktbeschreibungen für vorgenannte Bereiche definiert. Nur weil sie wesentlich umfangreicher sind, als die oben beschriebenen Schwerpunktaufgaben, wurde auf die Darstellung an dieser Stelle verzichtet.⁹⁷

⁹⁷ Vgl. Produktplan der Landeshauptstadt Schwerin (Beschluss STV vom 07.07.2008)

VII. Schnittstellen

VII.1 Jugend und Soziales

- **ARGE:** Die Auswirkungen des SGB II auf die Hilfebedürftigen, so auch auf Familien, Kinder und Jugendliche sind vielfältig. Das Sozialamt ist die Schnittstelle der Verwaltung zur ARGE.
- **Sozialberichterstattung** ist die umfassende Bereitstellung von Informationen über die Entwicklung und Verteilung von Ressourcen und Lebenslagen für Politik und (Fach-) Öffentlichkeit. Sie soll jugend- und sozialpolitisch relevante Problem- und Bedarfslagen transparent machen und zugleich Erkenntnisse über die Wirkung jugend- und sozialpolitischer Intervention zur Verbesserung der Lebensqualität zur Verfügung stellen. Einzelberichte im Rahmen der Jugend- und Sozialplanung der jeweiligen Ämter liefern für die jeweiligen Problem- und Handlungsfelder wichtige Informationen, sie reichen jedoch für die Einlösung der umfänglichen (strategischen) Aufgabe nicht aus.
- Die Orientierung an den **Ressourcen der Menschen und deren sozialem Umfeld** verlangt von den jeweiligen Ämtern einen Wandel der grundsätzlichen Orientierung. Nicht die Interessen der eigenen Organisation sind Ziel und Bezugsrahmen, sondern in erster Linie die Bedürfnisse (Bedarfe) der Betroffenen. Flexibilisierung ist die Fähigkeit der Ämter, ihre Ressourcen so einzusetzen, dass die Fachkräfte und die Adressaten maßgeschneiderte Hilfen miteinander erarbeiten können. Dabei sind die Ressourcen des Sozialen Raums eine gemeinsame Schnittstelle.
- Handlungsfelder, in denen **Zuständigkeitskonflikte** zwischen den Ämtern wiederholt auftreten: Hilfen zur Erziehung, Eingliederungshilfe, Hilfen für junge Volljährige nach SGB VIII – Hilfen in besonderen sozialen Notlagen, Eingliederungshilfen nach SGB XII.
- **Familie** ist die Lebensgemeinschaft von Menschen unterschiedlicher Generationen, und nicht mehr vordergründig das Ehepaar mit seinen gemeinsamen Kindern. Nach Rechtsgebieten zugeordnet nehmen Familien Hilfen der jeweiligen Ämter, häufig auch beider Ämter in Anspruch. Strategische Konzepte für Familien sind erschwert, da die Blickwinkel sehr stark auf die jeweilige eigene Zuständigkeit fokussiert sind. Anfragen der StV zu familienpolitischen Themen werden mal von dem einen, mal von dem anderen Amt meistens unabgestimmt beantwortet. Das **Bündnis für Familien in der Landeshauptstadt Schwerin** tangiert ganz wesentlich beide Ämter.
- Die Anzahl der **freien Träger und Verbände**, mit denen die Ämter zusammenarbeiten, ist überschaubar. Die freien Träger sind im Wesentlichen deckungsgleich, die Ansprechpartner auf Trägerseite gleichfalls. Die Kontakte zwischen den Fachkräften der Ämter und den freien Trägern sind meist ausschließlich einzelfallbezogen (mit Ausnahme der offenen Jugendeinrichtungen und der geförderten Beratungsangebote nach SGB XII). Die individuelle Hilfeplanung steht dabei im Vordergrund. Eine gemeinsame Verantwortung von Verwaltung und freiem Träger im Umgang mit knapper werdenden Ressourcen und ressortübergreifende Konzepte unabhängig vom Einzelfall scheitern mitunter an gegenseitigen Zuständigkeitszuschreibungen oder mangelnder Kommunikation. Es fehlen abgestimmte und gemeinsame Strategien.
- Die unterschiedliche Handhabung bei der **Förderung** der Leistungen und Angebote im „freiwilligen“ Bereich führt zu uneinheitlichem Verwaltungshandeln.
- Die Verhandlungen und der Abschluss von **Leistungs- Entgelt – und Qualitätsentwicklungsvereinbarungen** mit den in Schwerin ansässigen Leistungserbringer/freien Trägern erfolgt in beiden Ämtern, ohne dass der erforderliche betriebswirtschaftliche Sachverstand vorhanden ist (mit Ausnahme des Bereiches Hilfen zur Erziehung).
- LOS steht für das Bundesprogramm "**Lokales Kapital für soziale Zwecke**" - ein Modellvorhaben des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSF) und des Europäischen Sozialfonds (ESF). In Stadtteilen mit besonderem Entwicklungsbedarf, in den Programmgebieten der Sozialen Stadt, werden seit 2003 Kleinstvorhaben, so genannte Mikroprojekte, finanziell unterstützt werden. Im Amt für Jugend wurde eine lokale Koordinierungsstelle eingerichtet. Jugend und Soziales sind wesentlich tangiert.

VII.2 Jugend, Schule und Sport

- Sowohl die **Schulsozialarbeit** als auch der **Hort** und die **vorschulische Erziehung** und die **Ganztagschulen** erfordern die Zusammenarbeit und eine inhaltliche Abstimmung.
- Schulverweigerungsprojekte wurden geschaffen, um kostenintensive Hilfen im Einzelfall möglichst zu vermeiden (**Kooperationsprojekte** zwischen Jugendamt, Schulträger, staatlichem Schulamt und freie Träger)
- Es sind Wechselbeziehungen zwischen der **Schulentwicklungsplanung** allgemein bildender Schulen und der **Kindertagesstättenbedarfsplanung** vorhanden
- Zwischen den Kindertageseinrichtungen, Schulen, Jugendeinrichtungen und Sportvereinen ist **eine Zusammenarbeit und Vernetzung** notwendig, um die Ressourcen und insbesondere Synergien zu nutzen.
- Schule nutzt **Sportstätten**, Jugendhilfeträger ebenso
- Schule hat spezifische Schnittstellen zum ZGM, Sport zu ZGM und SDS

VIII. Strukturvarianten

Die Organisation muss so gestaltet werden (und letztlich wirtschaftlich in der Lage sein), dass die Landeshauptstadt Schwerin auf derzeitige und zukünftige gesellschaftliche Herausforderungen schnell und flexibel reagieren zu kann. Die Projektgruppe Neustrukturierung schlägt deshalb vor, die Aufgabenbereiche Jugend Schule Sport und Soziales wieder in einem Dezernat zusammenzuführen.

VIII.1 Vorzugsvariante

Insbesondere mit Blick auf eine familienpolitische Neuausrichtung der Landeshauptstadt Schwerin schlägt die Projektgruppe mittelfristig (Zeitraum 1 bis 2 Jahre) die **Bildung eines Amtes für Jugend Familie und Soziales** (Variante 1a) **und eines Amtes für Schule und Sport** (Variante 1b) vor. Das Amt für Ausbildungsförderung verbleibt im Sachgebiet Kita-Förderung. Eine Vorlaufzeit macht sich erforderlich, um die notwendigen personellen, organisatorischen Voraussetzungen schaffen zu können (Auswahl geeigneter Führungskräfte, Werbung für ein neues Konzept in der Mitarbeiterschaft und Politik, Controlling etc.).

Vorteile:

- Abgesehen davon, dass der Verwaltungsaufwand durch die Bündelung in einer Organisation vermindert werden kann, lassen sich die Abgrenzungsfragen zwischen Jugend und Soziales einfacher lösen. Durch die erforderliche Abstimmung beider Aufgabenbereiche dürften die Synergien besser ausgeschöpft werden.
- Grundsätze und Verfahrensweisen (z.B. betriebswirtschaftliche Spezialisierung bei den Leistungs- und Entgeltverhandlungen) werden für Jugend- und Sozialhilfe gleichermaßen gültig.
- Der Bedarf an Einrichtungen und Leistungen wird im Rahmen einer aufeinander abgestimmten Jugend- und Sozialhilfeplanung ermittelt. Die bereichsübergreifende Planung bildet die Grundlage für strategische Entscheidungen und kann so besser in die Stadtentwicklungsplanung einfließen.
- Ein gemeinsames Controlling bietet die Chance, sich nicht allein auf Aufwandsdaten zu beschränken, sondern eine wirkungsorientierte Steuerung des kostenintensiven Jugend- und Sozialbereiches zu gewährleisten.
- Der Schwerpunkt „Familie“ gewinnt in der Landeshauptstadt Schwerin sozialpolitisch immer stärker an Bedeutung (Bsp. Lokales Bündnis für Familien, Einführung eines Familienpasses, Leitbild etc.). Mit der Neustrukturierung der Stadtverwaltung ergibt sich die Chance, eine Vielzahl familienrelevanter Themen in einem Amt zusammenzuführen und die Prioritäten auch innerhalb der Verwaltung neu zu definieren.

- Das Amt für Ausbildungsförderung wurde mit der Zusammenführung der Ämter Jugend mit Schule und Sport dem Bereich Kita-Förderung zugeordnet. Die derzeitige Leitung des Sachgebietes (Führungskraft nimmt überwiegend BAföG Aufgaben wahr) bliebe erhalten. Das würde den notwendigen Prozess der Optimierung der Abläufe insbesondere im Kita-Bereich erleichtern⁹⁸. Inhaltliche Zusammenhänge bei der Aufgabenwahrnehmung von BAföG und Kita gibt es hingegen nicht.
- Der Schul- und Sportbereich kann sich intensiver mit strategischen Themen wie Schwimmhallen und Sportstätten befassen. Die notwendigen zeitlichen Ressourcen für die Begleitung und Koordinierung des PPP-Projektes Lambrechtsgrund (ca. 2 bis 3 Jahre) stehen zur Verfügung.
- Der Landesrechnungshof hält die gegenwärtige Aufgabenverteilung zwischen den Ämtern unter dem Gesichtspunkt der Sachnähe ebenfalls für verbesserungsfähig und macht den gleichen Strukturvorschlag.⁹⁹
- Die Leitbilder für den Prozess der Neustrukturierung finden überwiegend Beachtung (Bürgerorientierung gewährleisten und die Verwaltung als Dienstleistungsunternehmen stärken, Effektivität und Effizienz erhöhen etc.).

Nachteile:

- Die Vielfalt an Aufgaben (Produkte, Budgets) erschwert die Amtsführung.
- Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter betrachten den zurückliegenden NOSD-Prozess nicht zuletzt wegen der fehlenden Evaluation überwiegend als gescheitert.¹⁰⁰ Eine konzeptionelle Neuausrichtung des Amtes dürfte schwer vermittelbar sein. Das gleiche gilt möglicherweise für die Politik.
- Dezernent II¹⁰¹ und die AL 40/49¹⁰² sowie 50¹⁰³ sprechen sich gegen eine Zusammenführung des Jugend- und Sozialbereiches aus. Eine Neuordnung der Ämter ohne Zustimmung der beteiligten Führungskräfte, zumindest aber gegen das Votum des Dezernenten, hätte negative Auswirkungen auf die Prozessgestaltung.

VIII. 2 Alternativvarianten

a.) Das Amt für Jugend und das Amt für Schule und Sport wird wieder zu einem **Amt für Jugend Schule Sport und Freizeit** (Variante 2) zusammengeführt. Das **Amt für Soziales und Wohnen** (Variante 3b) behält seine Eigenständigkeit bei.

Vorteile:

- Die Kontinuität wäre weitestgehend gesichert. Strukturen müssen nicht grundlegend verändert werden. Die Ämter für Jugend und Schule und Sport ließen sich problemlos wieder zusammenführen. Die jeweils mit der komplexen Materie vertrauten Führungskräfte sind dort wie im Sozialamt vorhanden. Im Rahmen der Personalentwicklung können künftige Führungskräfte mittelfristig vorbereitet werden. Die gewachsenen Teams bleiben weitestgehend erhalten. Es entstehen keine zusätzlichen bzw. geänderten Raumbedarfe im Stadthaus¹⁰⁴.
- Mit dem Schwerpunkt Jugend und Bildung behält die Landeshauptstadt Schwerin ihre gegenwärtige jugendpolitische Ausrichtung bei. Ein hohes Maß an Sensibilität für diese strategische Schwerpunktsetzung hat sich sowohl bei der Mitarbeiterschaft, als auch in der Politik entwickelt.
- Ein zentrales Dezernatscontrolling bietet dem Finanzdezernenten bessere Ämter übergreifende Steuerungsmöglichkeiten.

⁹⁸ Zur Notwendigkeit der Optimierung im Kita- Bereich vgl. Intranet-Zuschriften vom 12. und 15.12.2008

⁹⁹ Vgl. Bericht Landesrechnungshof, S. 21

¹⁰⁰ Vgl. Intranetzuschrift zum Thema Kita-Förderung vom 15.12.2008

¹⁰¹ Vgl. Protokoll Fachbereichsgespräch mit dem Beigeordneten II, H. Niesen am 13.01.2009

¹⁰² Vgl. Protokoll Fachbereichsgespräch 40/49 am 04.02.2009

¹⁰³ Vgl. Vorschläge des Amtes für Soziales und Wohnen zur Neustrukturierung vom 09.01.2009

¹⁰⁴ Auf Raumfragen gingen verschiedentlich Zuschriften via Internet ein.

Nachteile:

- Die Vorschläge des Landesrechnungshofes bleiben unbeachtet.
- Es fehlt der Landeshauptstadt Schwerin an einer strategischen Neuausrichtung.
- Die Verwaltungsspitze hat der Öffentlichkeit grundlegende Strukturveränderungen angekündigt. Die vorgenannten Bereiche blieben jedoch vollständig außen vor.
- Die Lösung der Schnittstellenproblematik (Zuständigkeitsfragen etc.) zwischen Jugend und Soziales obliegt weitestgehend dem zuständigen Dezernenten.

b.) Das Amt für Jugend bleibt in seiner derzeitigen Eigenständigkeit bestehen und trägt künftig die Amtsbezeichnung **Jugendamt** (Variante 3a). Folglich bleibt das **Amt für Schule und Sport** (Variante 3c) ebenfalls unverändert. Das gleiche gilt für das **Amt für Soziales und Wohnen** (Variante 3b).

Vorteile:

- Die jeweiligen Bereiche haben so am ehesten die Möglichkeit, sich fachlich inhaltlich und konzeptionell weiterzuentwickeln. Sie können sich auf ihre originären gesetzlichen Aufgaben konzentrieren.
- Die Führungskräfte der Ämter haben überschaubare Rechtsbereiche zu verantworten und können diesen nach innen und außen ggf. professioneller vertreten.
- Die Vertretung in den Fachausschüssen wird überschaubarer, da jedem Amt nur noch ein Fachausschuss zugeordnet wäre (JHA, SWA, KSS)
- Das Sozialamt wäre keinen grundlegenden Strukturveränderungen „ausgesetzt“. Das sorgt dort wiederum für Kontinuität, die vor dem Hintergrund der gravierenden Veränderungen der letzten Jahre (Ämterneuordnung, neue Gesetzgebung- SGB II, SGB XII) notwendig erscheinen könnte.

Nachteile:

- Das Jugendamt benötigt zusätzliche personelle Ressourcen im Verwaltungsbereich (Haushaltsangelegenheiten, Personalverwaltung, Controlling etc.).
- Synergien, die sich aus der Zusammenlegung von Jugend mit Soziales oder mit Schule und Sport ergeben würden, bleiben ungenutzt.
- Die Führungsebenen unterhalb der Amtsleitung 40/49 nehmen derzeit ebenfalls Jugend- Schul- und Sportaufgaben wahr. Führungswechsel auf mehreren Hierarchieebenen sind die Konsequenz und sorgen für Diskontinuität.
- Die Bildung von drei Ämtern steht einer Verschlankung der Verwaltung entgegen.

Anlage 5: Vermerk zur Anbindung des Gesundheitsamtes ¹⁰⁵

In Bezug auf das Gesundheitsamt wurde in der Abstimmung der Projektgruppe mit Frau Gramkow der Auftrag erteilt zu prüfen, inwieweit eine Anbindung an das Amt 40 sinnvoll erscheint. Darüber hinaus sollte über eine Splitting des Bereiches – Teile zu 50 und 31 – nachgedacht werden.

Weiterhin sollte eine mögliche Zuordnung des Bereiches Hygiene zum Amt 32 geprüft werden.

Der **Vorschlag von II.1**, datiert vom 13.01.09, beinhaltet die Organisationsempfehlungen der KGSt, wonach der Gesundheitsbereich zur Sozial-, Jugend- und Gesundheitsverwaltung zuzuordnen ist, die die Ämter Sozialamt, Jugendamt, Sportamt und Gesundheitsamt beinhalten. Das spiegelt sich ebenso im landeseinheitlichen Produktrahmen des NKHR-MV wider. Der Vorschlag von II.1 zielt auf eine Zuordnung zum Amt 40 ab bei Beibehaltung der bisherigen Sachgebietsstruktur des Gesundheitsamtes. Begründet wird der Vorschlag mit einer Reihe von Schnittstellen zwischen den Abteilungen Schule und Gesundheit, wie Einschulungsuntersuchungen, Regeluntersuchungen in Schulen, zahnärztliche Reihenuntersuchungen, Prüfungs- und Sportbefreiungen.

Aufgaben des Gesundheitsamtes

Das Gesundheitsamt ist als eine Serviceeinrichtung in das Bürgeramt integriert und umfasst zwei Kernbereiche. Zum einen die Gesundheitsförderung/Gesundheitshilfe und zum anderen den Gesundheitsschutz.

Die Gesundheitsförderung/Gesundheitshilfe umfasst

- die Beratung der Bürger zur Gesunderhaltung
- die Gesundheitshilfe für Kinder und Jugendliche, Einschulungsuntersuchungen, U-Untersuchungen
- zahnmedizinische Prophylaxe
- die Hilfen für psychisch Kranke und Beratung auch deren Angehörigen

Der Gesundheitsschutz beinhaltet Aufgaben (u. a. auch ordnungsbehördliche Maßnahmen, wie

- Infektionsschutz
- Überprüfung der Badewasserqualität
- Impfwesen
- Erstellen von Gutachten
- Gesundheitszeugnisse.

Ergebnis der Prüfaufträge

Das Gesetz über den Öffentlichen Gesundheitsdienst M-V legt eindeutig fest, dass das Gesundheitsamt beide Aufgabenbereiche - sowohl die Gesundheitshilfe als auch den Gesundheitsschutz - zu erfüllen hat.

Für einen Verbleib des Gesundheitsbereiches im Bürgeramt sprechen insbesondere die Leistungen in der Gesundheitsförderung/Gesundheitshilfe. Es handelt sich hierbei um gesetzlich vorgeschriebene Leistungen, dennoch sollten sie als Serviceleistungen definiert werden entgegenstehen. Mit dem GÖGD sind neue Aufgaben im Jugendgesundheitsdienst hinzugekommen. Hierbei handelt es sich um die Koordinierung der Familienhebammen (mit deutlichem Arbeitsaufwand) und die aufsuchende Hilfe. Eine weitere zusätzliche Aufgabe ist die Mitarbeit im Netzwerk Frühwarnsystem. Die Betreuung bezieht sich auf das Kleinkindalter. Bei den Schnittstellen zwischen den Abteilungen Schule und Gesundheit, wie Einschulungsuntersuchungen, Regeluntersuchungen in Schulen, zahnärztliche Reihenuntersuchungen, Prüfungs- und Sportbefreiungen handelt es sich lediglich um terminliche Abstimmungen zwischen den Bereichen, die ohnehin heute schon erfolgen.

¹⁰⁵ Vermerk von 31, Frau Geniffke (Stand 17.02.2009)

Die Gesundheitsförderung, die hier ein ausschlaggebendes Argument sein könnte, wird seit längerem im Gesundheitsamt nicht bedient.

Insbesondere die vorgenannten Argumente sprechen **gegen eine Anbindung an das Amt für Schule und Sport**. Ebenso würde die Ausgliederung der Aufgabenstellung der Verwaltungsspitze - Erweiterung des Leistungsspektrums für den Bürger im Bürgeramt - entgegenstehen.

Der Bereich Gesundheitshilfe umfasst weiterhin die Hilfen für psychisch Kranke und vor allem die Beratung auch deren Angehörige. Eine wesentliche Säule bildet hier die Betreuungsbehörde mit folgenden Aufgaben:

- Aufgaben im Vorfeld von Betreuungen (Beratung und Unterstützung von Betreuern; Mitwirkung bei der Aus- und Fortbildung von Betreuern, die sog. Querschnittsaufgaben)
- Vormundschaftsgerichtshilfe (Sachverhaltsermittlung für das Gericht, Benennung von Betreuern gegenüber dem Gericht, Beschwerderechte gegen Gerichtsentscheidungen, Vorführungsaufgaben)
- Beglaubigung von Unterschriften und Handzeichen unter Vorsorgevollmachten und Betreuungsverfügungen (neu ab 1. Juli 2005)
- Führung von Betreuungen durch Mitarbeiter der Betreuungsbehörde (Behördenbetreuer)
- zusätzliche Aufgaben nach Landesrecht (z.B. Organisation örtlicher Betreuungsarbeitsgemeinschaften)

Die Betreuungsbehörden sind häufig Teil der Jugendämter (resultierend aus der Zeit vor Inkrafttreten des Betreuungsgesetzes) z. T. auch bei Sozialämtern oder Gesundheitsämtern angesiedelt. **Der Prüfauftrag zur Anbindung bezieht sich auf das Amt 50. Dagegen wiederum sprechen zum gegenwärtigen Zeitpunkt folgende Gründe:**

Seit 2008 besteht zwischen dem Justizministerium Mecklenburg-Vorpommern und der Landeshauptstadt Schwerin ein Projekt zur Optimierung der Betreuung. Erwartet wird davon ein effizienteres und kostenbewusstes Verwaltungshandeln, das auch unmittelbar in Minderausgaben der öffentlichen Hand für die Vergütung der beruflichen Betreuer und medizinischen Sachverständigenkosten niederschlägt. Das Projekt läuft noch bis 31.12. 2009, wobei derzeit zum Zwecke der Auswertung eine Verlängerung bis 30.04.2010 (Abgabetermin des Projektberichtes) angestrebt wird. Für den weiteren Projektverlauf ist es wichtig, die Betreuungsbehörde im Gesundheitsamt zu belassen. Gerade während der noch laufenden Projektlaufzeit wäre ein Wechsel in ein anderes Amt auf Grund der zu erwartenden strukturellen Änderungen und Neuorientierungen in internen Abläufen, die dieser Umzug mit sich bringen würde, nicht empfehlenswert.

In der Lenkungsgruppe des Projektes arbeitet ebenfalls die Amtsärztin mit. Bei Wegfall der Anbindung an das Gesundheitsamt würde diese enge und gute Zusammenarbeit ausbleiben. Eine Mitarbeiterin arbeitet sowohl für die Betreuungsbehörde als auch für den jugendärztlichen Dienst. Diese Doppelfunktion ist in einem Amt vereinbar, bei der Zugehörigkeit zu zwei Ämtern eher problematisch bzw. unrealistisch.

Gleiches gilt für eine weitere Mitarbeiterin, die sowohl als Mitarbeiterin der Betreuungsbehörde, als auch in der Beratungsstelle für chronisch kranke Menschen und Behinderte tätig ist. Dieses Aufgabenfeld gehört nicht zum Tätigkeitsbereich der Betreuungsbehörde. Derzeit hat die Betreuungsbehörde keine/n internen Leiter/in (Aufgabe wird von der Amtsärztin wahrgenommen). Bei Zugehörigkeit zu einem anderen Amt wäre dies zwingend notwendig, um die erforderliche Außenwirkung sowie Lenkung und Leitung zu ermöglichen. Auch bei Beibehaltung der Zugehörigkeit zum Amt 31 sollte eine kurzfristige Lösung erfolgen.

Grund hierfür ist die Doppelbelastung der Amtsärztin aufgrund einer nicht besetzten 2. Arztstelle.

Ein weiterer Prüfauftrag war die Übertragung von Aufgaben an das Amt 32.

Die Aufgaben und Zuständigkeiten zum Infektionsschutz, hygienische Überwachung und Trinkwasserüberwachung sind im Bundesinfektionsschutzgesetz eindeutig als Aufgaben der Gesundheitsämter festgelegt.

Eine **Ausgliederung** der Aufgaben im Bereich des Gesundheitsschutzes – überwiegend ordnungsbehördliche Maßnahmen – aus dem Gesundheitsamt in einen anderen fachlichen Zuständigkeitsbereich **würde daher der Bundesgesetzgebung widersprechen.**

Ein weiterer Aspekt, der gegen eine Ausgliederung spricht, ist die Neu- bzw. Umverteilung von Aufgaben aufgrund der personellen Engpässe im Gesundheitsamt. Mitarbeiterinnen der Verwaltungsabteilung haben Aufgaben **zusätzlich** übernommen (z.B. Medizinalaufsicht/Medizinalstatistik, Mortalitätsstatistik, Stammdatenpflege im Verfahren Octaware). Bei einer Ausgliederung des Bereiches ist eine grundsätzliche Neuverteilung der Aufgaben zwingend erforderlich.

Die o. g. Gründe sprechen dafür, das Gesundheitsamt im Amt 31 zu belassen.

Anlage 6:**Vermerk zur Anbindung des Amtes für Brand-, Katastrophenschutz und Rettungsdienst¹⁰⁶**

Die Stadtverwaltung der Landeshauptstadt Schwerin hat einen Prozess der Verwaltungsmodernisierung eingeleitet. Wesentliche Elemente des neuen Steuerungsmodells sind eine dezentrale Ressourcenverantwortung sowie eine kunden- und produktorientierte Leistungserbringung. Die Leistungserbringung wird mit der Zuweisung produktbezogener Budgets verbunden. Die Produkte der Feuerwehr sind im Produktkatalog beschrieben. Sie sind weitgehend der Daseinsvorsorge im Bereich der öffentlichen Sicherheit und Ordnung zuzuordnen.

Die Feuerwehren stellen Dienstleistungen zur „Sicherheit“ bereit, die für die Bürgerinnen und Bürger besonders wichtig sind. Hierauf wollen sich die Feuerwehren noch stärker einstellen und ihre Produkte an den Erwartungen ihrer Kunden ausrichten. Grundlage des Reformprozesses sind die Empfehlungen der KGSt zum Neuen Steuerungsmodell, insbesondere die KGSt-Berichte Nr. 5/1998 und Nr. 5/1999 „Steuerung der Feuerwehr Teil I: Produkte, Budget, Kontraktmanagement“ und „Teil II: Controlling.“

Für Städte der Größenklasse 4 empfiehlt die KGSt innerhalb des Verwaltungsgliederungsplanes die Aufgabenzuordnung „Feuerwehr“ in den Bereich (Dezernat) Sicherheits- und Ordnungsverwaltung.¹⁰⁷

Nach dem Aufgabengliederungsplan werden nachfolgende Aufgaben derzeit durch das Amt 37 wahrgenommen (Auszug):

- Allgemeine Aufgaben (Leitungs-, Steuerungs- und Verwaltungsaufgaben)
- Einsatzmanagement (administrativ, operativ)
- Bekämpfung von Schadensfeuern (Rettung aus Gefahrenbereichen, Einsatzleitung, Gefahrenabwehr)
- Technische Hilfeleistung bei Unglücksfällen
- Technischer Umweltschutz
- Rettungsdienst (administrativ, operativ)
- Freiwillige Feuerwehr (administrativ, operativ)
- Zivil- und Katastrophenschutz
- Verhütung von Schäden durch Kampfmittel
- Aus- und Fortbildung
- Vorbeugender Brand- und Gefahrenschutz
- Technische Logistik (Bauwesen, Reparatur, Wartung und Beschaffung)
- Sonderdienste (Amtshilfe, zentrale Melde- und Benachrichtigungsstelle, Aufgabenerledigung für andere Stadtämter, Freiwillige Leistungen)

Diese Aufgaben sind nach dem Produktrahmen des NKHR-M/V im Produktbereich **12 „Sicherheit und Ordnung“** und enthalten folgende Produktgruppen¹⁰⁸:

126	Brandschutz
12601	Gefahrenabwehr
12602	Gefahrenvorbeugung
12603	Dienstleistungen für Dritte im Brandschutz

¹⁰⁶ Vermerk von 10 (Stand 24.03.2009)

¹⁰⁷ KGSt Modellstellenpläne für die neuen Bundesländer

¹⁰⁸ Vom Gemeinschaftsprojekt NKHR-M/V empfohlene Produkte für die Produktgruppe 126 / Produktplan der Landeshauptstadt Schwerin

- 127 Rettungsdienst
 - 12701 Leitstelle
 - 12702 Notfallrettung
 - 12703 Medizinische Transporte und Krankentransporte
 - 12704 Dienstleistungen für Dritte im Rettungsdienst

- 128 Zivil- und Katastrophenschutz

Die Feuerwehr ist eine Hilfsorganisation, deren Aufgabe es ist, bei Bränden, Unfällen, Überschwemmungen und ähnlichen Ereignissen Hilfe zu leisten, d. h., Menschen, Tiere und Sachwerte zu retten, zu schützen und zu bergen. Hauptaufgabe ist jedoch das Retten, das Priorität vor allen anderen Aufgaben hat.

Da in den letzten Jahrzehnten die Zahl der Brände stark zurückgegangen ist, übernimmt die Feuerwehr zunehmend Aufgaben, die über die traditionelle Brandbekämpfung hinausgehen. Die Art der neu übernommenen Aufgaben sind regional sehr unterschiedlich und hängen auch von der personellen Ausstattung ab.

Im Zusammenhang mit Baugenehmigungsverfahren ist u. a. die Feuerwehr zu beteiligen. D.h., die Feuerwehr nimmt keine Aufgaben der Bauverwaltung wahr, sondern wird im Zuge der verschiedenen Verfahren auf Grund gesetzlicher Vorschriften beteiligt bzw. angehört.¹⁰⁹

Aufgrund der spezifischen Aufgabenwahrnehmung des Amtes 37 und der Tatsache, dass die Beteiligung an Verwaltungsverfahren nur ein Bruchteil der Aufgabenwahrnehmung (Produkt 126 - Brandschutz hier: Gefahrenvorbeugung) des Amtes 37 darstellt, würde eine Zuordnung zur Bauverwaltung bzw. Dezernat IV „Bauen“ nicht zwingend zu einer Optimierung von Arbeitsabläufen bzw. neuen Synergieeffekten führen.

¹⁰⁹ siehe BauGB; Landesbauordnung; Bauprüfverordnung, Brandschutz- und Hilfeleistungsgesetz

Anlage 7: Vermerk zur Bildung eines Umweltamtes¹¹⁰

Für die Bildung eines Umweltamtes ist entscheidend, ob man den ordnungspolitischen Aspekt in den Vordergrund stellt oder den Beitrag zur Stadtentwicklung (Beteiligung an städtebaulichen Planungen und an Baugenehmigungsverfahren). Letzteres war der Grund, dass das ehemalige Umweltamt (15) nach Auflösung des Umweltdezernates und kurzer Einbindung in das Dezernat I dem Baudezernat zugeordnet wurde. Dieses Prinzip wurde auch mit der Zuordnung von „Technischem Umweltschutz“ und „Wasserbehörde“ zum Ordnungsamt beibehalten, da das Amt für Ordnung und Umwelt (32) mit den Bauämtern in einem Dezernat zusammengefasst blieb.

Bei Zuordnung des Amtes 32 zum Dezernat III liegt der Verbleib von „Technischem Umweltschutz“ und „Wasserbehörde“ (32.2 Umweltangelegenheiten) in dem mit Städtebau befassten Dezernat nahe. Dazu könnte man ein neues eigenständiges Umweltamt (36) bilden. Die Zuordnung des Bereiches Naturschutz in dieses Amt wäre jedoch nicht zwingend. Das Zusammenspiel von Stadtplanung und Naturschutz funktioniert zurzeit innerhalb des Amtes 61, offensichtlich besser als vorher zwischen den Ämtern 15 und 61. Darum sollte hier nichts geändert werden.

Hinsichtlich der Aufgabenerfüllung sind bei der Zuordnung des Naturschutzes in ein Umweltamt keine Vorteile ersichtlich. Trotz der relativ geringen Stellenzahl könnte auch allein die Abteilung Umweltangelegenheiten als kleines Umweltamt (36) in das Dezernat IV ausgegliedert werden. Die Abteilungsleiterstelle wird dabei zur Amtsleiterstelle. Bei der zusätzlichen Zuordnung der Naturschutzbehörde würde sich hingegen gegebenenfalls die Frage nach einer zusätzlichen Amtsleiterstelle stellen. Für ein Umweltamt gäbe es unterschiedliche Strukturvorschläge.

Zur Frage der Zuordnung der Verkehrsbehörde zum Ordnungsamt sei angemerkt, dass es über Jahre immer wieder Probleme in der Zusammenarbeit der Verkehrsplaner und Straßenbauer mit der Verkehrsbehörde gab. Das führte sogar zeitweise zur Einordnung des Amtes für Verkehrsanlagen in das Ordnungsdezernat (1996-1998). Die aktuellen Schnittstellenprobleme zur Bußgeldstelle scheinen zumindest kleiner zu sein als die vorherigen zwischen Verkehrsbehörde und Amt 66.

¹¹⁰ V.: 10, Herr Rùthers, Stand: 17.02.2009

Anlage 8: Vorschläge zur Benennung von Verwaltungsbereichen ¹¹¹

Ausgangspunkt für die folgenden Alternativvorschläge sind Anmerkungen in Fachbereichsgesprächen und Zuschriften an die Geschäftsstelle mit dem Vorschlag, die Bereichsbezeichnungen schlanker zu halten.

Bisherige Bezeichnung ¹¹²	Vorschlag Geschäftsstelle	Alternativvorschlag
Dezernat für Hauptverwaltung	Dezernat für Allgemeine Verwaltung	Dezernat für Verwaltungsmanagement oder Dezernat für zentralen Verwaltungsservice
Büro der Oberbürgermeisterin	//.	
Stabsstelle für kommunale Wirtschaftsförderung und Tourismus und Beteiligungsverwaltung	-	
Hauptverwaltungsamt	Amt für Hauptverwaltung	Hauptamt Amt für Verwaltungsmanagement
Rechnungsprüfungsamt	Amt für Rechnungsprüfung	
Dezernat für Finanzen, Jugend, Schule, Sport	Dezernat für Familie, Soziales und Finanzen	Dezernat für Familie, Jugend, Soziales und Finanzen
Lenkungsgruppe Strategische Steuerung	Zentrale Steuerung	
Finanzverwaltungsamt	Amt für Finanzen	
Liegenschaftsamt	-	
Amt für Brand-, Katastrophenschutz und Rettungsdienst	Amt für Feuerwehr und Rettungsdienst	
Amt für Schule, Sport und Freizeit	Amt für Schule und Sport	
Amt für Jugend	Amt für Jugend, Soziales und Familie	Amt für Jugend und Soziales
Dezernat für Ordnung, Umwelt, Kultur	Dezernat für Kultur und Ordnung ¹¹³	
Bürgeramt	Amt für Bürgerservice	
Amt für Ordnung und Umwelt	Amt für Ordnung	Amt für Ordnungsangelegenheiten
Kulturbüro	Amt für Kultur und Tourismus	Kul-Tour ¹¹⁴
Dezernat für Soziales und Bauen	Dezernat für Stadtentwicklung ¹¹⁵	Dezernat für Bau, Umwelt und Verkehr oder Dezernat für Stadtentwicklung, Umwelt und Verkehr. ¹¹⁶
Amt für Soziales und Wohnen	Amt für Soziales	
-	Amt für Umwelt	

¹¹¹ V.: Geschäftsstelle, Stand: 04.03.2009

¹¹² Dezernatsverteilungsplan 2009 (Entwurf), Stand: 09.12.2008

¹¹³ Anregung von Herrn Junghans mit Hinweis auf die Außenwirkung

¹¹⁴ Anregung von Herrn Kutzner (PG-Sitzung 03.03.2009)

¹¹⁵ Anregung von Dr. Friedersdorf im Fachbereichsgespräch zum Dez. IV

¹¹⁶ Anregung von Herrn Bode (E-Mail vom 12.02.2009)

Bisherige Bezeichnung ¹¹²	Vorschlag Geschäftsstelle	Alternativvorschlag
-	Amt für Wirtschaftsförderung und Liegenschaften	
Amt für Bauen, Denkmalpflege und Naturschutz	Amt für Stadtentwicklung und Bauordnung ¹¹⁷	
Amt für Verkehrsmanagement	./.	

Sofern Stabsstellen gebildet werden, sollten arabische Ziffern verwendet werden (Hinweis von 10.2).

¹¹⁷ Anregung von Herrn Bode (E-Mail vom 12.02.2009)