Stadt Erlangen | Referat für Personal, Organisation und eGovernment

Verwaltungsmodernisierung Stadt Erlangen

2008 – 2012

Herausgeber:

STADT ERLANGEN

Geschäftsbereich OBM/Referat Personal, Organisation und eGovernment

Rathausplatz 1

91052 Erlangen

Redaktion

Verantwortlich für den Inhalt: Robert Kaiser
Telefon: + 49 (0) 91 31 / 86 – 21 93
eMail: robert.kaiser@stadt.erlangen.de

Redaktionelle Bearbeitung: Christian Scheler

Mediengestaltung und Satzlayout: Vanessa Drummer

Titelgestaltung, Grafik „24/7" (basierend auf einem Foto von Werner Schwenke)

Druck

Deutsche Post InHaus Services GmbH

Werner-von-Siemens-Straße 67

91052 Erlangen

Änderungswünsche, Anregungen und Ergänzungen für die nächste Auflage dieser Broschüre nimmt das Personalamt, Abt. Personalentwicklung der Stadt Erlangen entgegen.

Copyright

Titel, Umschlaggestaltung sowie Art und Anordnung des Inhalts sind zugunsten des jeweiligen Inhabers dieser Rechte urheberrechtlich geschützt. Nachdruck und Übersetzungen in Print und Online sind – auch auszugsweise – nur nach vorheriger Zustimmung des Herausgebers gestattet.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort

Demografischer Wandel

Vom Gender Mainstreaming zum Managing Diversity – Geschlechtergerechtigkeit und Vielfalt fördern 5

Nachwuchskräfte-Projekt „Diversity“ – Fotoausstellung Vielfalt und Andersartigkeit 10

Kinder- und Familienfreundlichkeit – ein wichtiger Standortfaktor 15

Erlanger Bildungsoffensive 18

XENOS/PIK (Programm zur interkulturellen Öffnung von Kommunen) 27

Organisation, Strukturen und Prozesse entwickeln

Interne Projekte

Haushaltskonsolidierung 2009 30

Haushaltskonsolidierung 2010 32

Organisationsprojekt/Reorganisation Amt 11 35

Fachbereichsprojekte

Gebäudemanagement – Erlangens zentraler Dienstleister 42

Weiterentwicklung des integrierten Qualitäts-, Umwelt-, und Arbeitssicherheitsmanagementsystems EQUS (Erlangen | Qualität | Umwelt | Sicherheit) beim Entwässerungsbetrieb (EBE) 57

IZ-Projekte

wir4 – Interkommunale Zusammenarbeit der Nachbarstädte 61

Interkommunale Vergleiche

Innovationsring bayerischer Städte 69

Gutachten zu Transparenz, Effizienz und Nachhaltigkeit – Vergleich ausgewählter Städte/Check Erlangen 75

Finanzmanagement

Neues Kommunales Finanzmanagement Erlangen (NKFE) 84

Personalentwicklung

Qualifizierungsreihe für Amtsleitungen – „Wenn die Wellen höher schlagen“ 99

Demografieorientiertes Personalmanagement (DPM)

DPM-Projekt „Zukunftsfähige Personalarbeit angesichts alternder Belegschaften – Demografieorientiertes Personalmanagement“ 104

Leistungsveränderte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gezielt fördern und qualifizieren 116

Hospitationen – Programm zur Förderung des Austausches zwischen den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Städte Erlangen, Fürth, Nürnberg und Schwabach 123

Wissensbewahrung bei der Stadt Erlangen 129

eGovernment

eGovernment 135

Wissensmanagement: Erfahrung mit WIKI 145

Danksagung 149

Projektportfolio der Stadt Erlangen 150

Publikationen 152

Vom Gender Mainstreaming zum Managing Diversity

Geschlechtergerechtigkeit und Vielfalt fördern

Autorinnen	Dr. Cornelia Höschele, Silvia Klein
Berichtszeitraum	2008 bis 2012

„In einer globalisierten Welt ist die Begegnung von Menschen mit unterschiedlichen kulturellen Hintergründen und Werthaltungen alltäglich. Für ein gelingendes Zusammenleben ist daher ein bedarfsgerechtes und qualifiziertes Wissen zum Umgang mit kultureller Fremdheit unerlässlich."[1)]

Verknüpfung von Geschlechtergerechtigkeit und Vielfalt – Diversity

Die Vernetzung gleichstellungspolitischer Themen mit den Aktivitäten der Verwaltungsmodernisierung wurde in den letzten Jahren vorangetrieben. Dies mit dem Ziel, dass Unterschiede (Geschlecht, Alter, Lebenslage, etc.) nicht zu Benachteiligungen führen, sondern im Gegenteil ihre innewohnenden Potentiale Gestaltungskraft erlangen. Im letzten Modernisierungsbericht haben wir festgestellt, dass die Stadt Erlangen einen Ansatz der Integration gleichstellungspolitischer Themen in die Struktur und die Inhalte der Reform- und Modernisierungsprozesse verfolgt. Dies wurde systematisch besonders im Hinblick auf die Verknüpfung von Geschlechtergerechtigkeit und Interkultur weiter entwickelt.

Im Jahr 2007 wurde das Leitbild Integration verabschiedet. Hier sind für die Stadtverwaltung u. a. folgende Ziele entwickelt:

„Die Stadt Erlangen strebt in ihrer Verwaltung und in den städtischen Unternehmen eine verstärkte Beschäftigung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit Migrationshintergrund an, um so als Arbeitgeberin eine Vorbildfunktion zu übernehmen. Mehrsprachigkeit und interkulturelle Kompetenz sind bei Mitarbeitern als Schlüsselqualifikationen anzusehen."[2)]

„Die in Erlangen lebenden Menschen mit Migrationshintergrund können gleichberechtigt an allen städtischen Angeboten und Leistungen teilhaben. Die Stadt Erlangen sieht sich in ihren Planungen und Maßnahmen einer interkulturellen Öffnung verpflichtet. Die bestehenden Angebote werden dazu, wo nötig, zielgruppengerecht verändert und ergänzt."[3)]

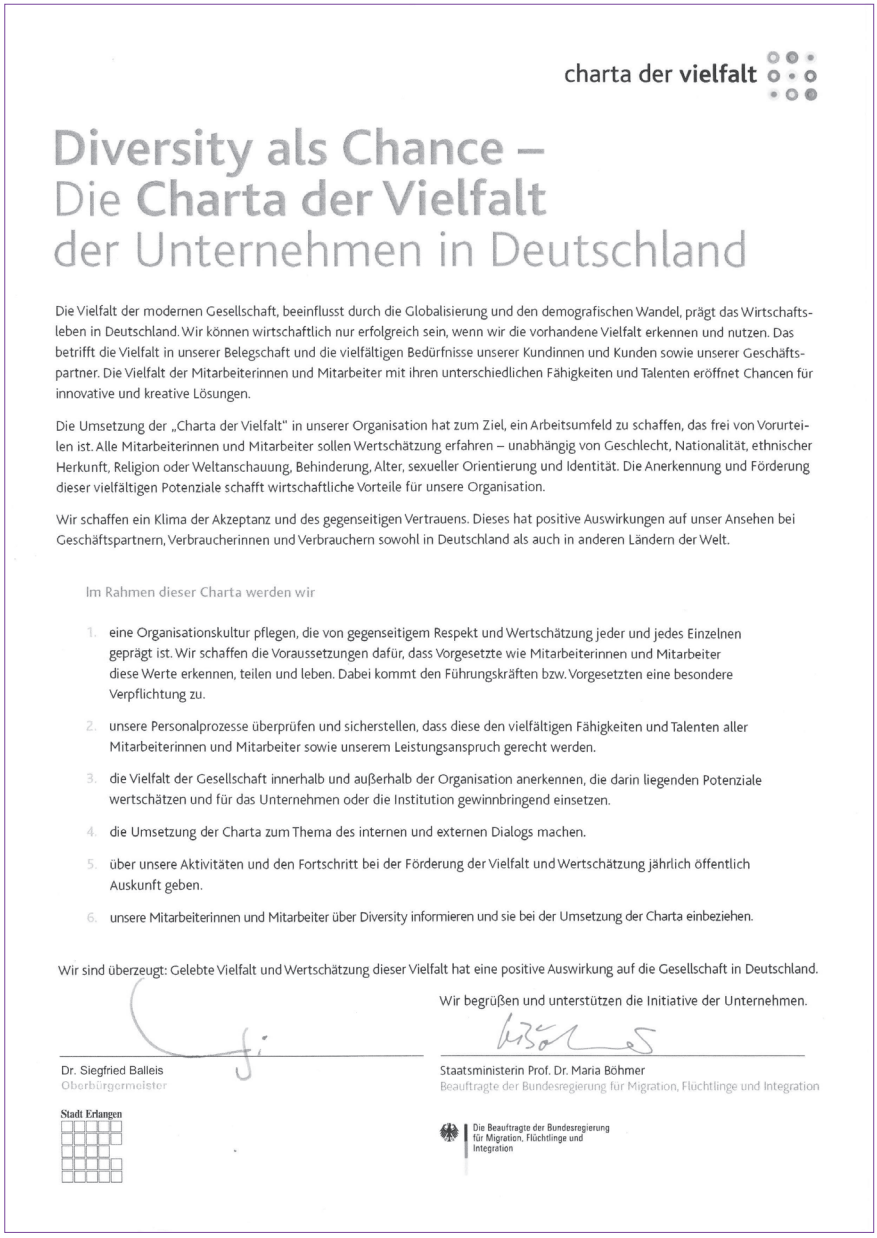
Die Verknüpfung von Geschlechtergerechtigkeit und Vielfalt verbindet den Aspekt der Antidiskriminierung mit der Gestaltung interner Personal- und Organisationsentwicklung und externer Dienstleistungsorientierung. Die Ziele dieses Ansatzes sind neben der Abwesenheit von Vorurteilen, direkter und indirekter Diskriminierung, Teilhabe, Ressourcenmobilisierung, Kreativitäts-

1) Handbuch Interkulturelle Kompetenz EduMedia, S. 5
2) Leitbild Integration, S. 7, Leitsatz Nummer Vier
3) Leitbild Integration, S. 7, Leitsatz Nummer Sieben

steigerung und Qualitätsverbesserung. Es wird ein interdisziplinärer Ansatz entwickelt, der zentrale Felder in der Dienstleistungs- und Mitarbeiterinnen-/Mitarbeiterorientierung miteinander verbindet: Demografischer Wandel, Geschlechtergerechtigkeit/Gender Mainstreaming, Migration, unterschiedliche Lebenslagen (Alter, Behinderung, persönliche Ressourcen etc). Damit ist die Verknüpfung von Gender und Diversity die passende Strategie der Verwaltungsmodernisierung. Die Gleichstellungsstelle und die Leiterin der Koordinationsstelle Integration haben in den letzten Jahren für eine Verknüpfung von Gender und Diversity geworben und dies fachlich begründet.

Aktuelle Themen der Umsetzung von Gender und Diversity

Mit Stadtratsbeschluss vom 26. April 2012 unterzeichnete die Stadt Erlangen die „Charta der Vielfalt“ mit dem Ziel, in der Stadt Erlangen den situationsgerechten, effektiven und nachhaltigen Einsatz von Diversity Management zu verankern. Mit der Unterzeichnung der Charta der Vielfalt erkennt die Stadt Erlangen den Nutzen von Vielfalt in der Verwaltung an und setzt sich für die Förderung von Vielfalt ein.



charta der **vielfalt**

Diversity als Chance –
Die **Charta der Vielfalt**
der Unternehmen in Deutschland

Die Vielfalt der modernen Gesellschaft, beeinflusst durch die Globalisierung und den demografischen Wandel, prägt das Wirtschaftsleben in Deutschland. Wir können wirtschaftlich nur erfolgreich sein, wenn wir die vorhandene Vielfalt erkennen und nutzen. Das betrifft die Vielfalt in unserer Belegschaft und die vielfältigen Bedürfnisse unserer Kundinnen und Kunden sowie unserer Geschäftspartner. Die Vielfalt der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit ihren unterschiedlichen Fähigkeiten und Talenten eröffnet Chancen für innovative und kreative Lösungen.

Die Umsetzung der „Charta der Vielfalt“ in unserer Organisation hat zum Ziel, ein Arbeitsumfeld zu schaffen, das frei von Vorurteilen ist. Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollen Wertschätzung erfahren – unabhängig von Geschlecht, Nationalität, ethnischer Herkunft, Religion oder Weltanschauung, Behinderung, Alter, sexueller Orientierung und Identität. Die Anerkennung und Förderung dieser vielfältigen Potenziale schafft wirtschaftliche Vorteile für unsere Organisation.

Wir schaffen ein Klima der Akzeptanz und des gegenseitigen Vertrauens. Dieses hat positive Auswirkungen auf unser Ansehen bei Geschäftspartnern, Verbraucherinnen und Verbrauchern sowohl in Deutschland als auch in anderen Ländern der Welt.

Im Rahmen dieser Charta werden wir

1. eine Organisationskultur pflegen, die von gegenseitigem Respekt und Wertschätzung jeder und jedes Einzelnen geprägt ist. Wir schaffen die Voraussetzungen dafür, dass Vorgesetzte wie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter diese Werte erkennen, teilen und leben. Dabei kommt den Führungskräften bzw. Vorgesetzten eine besondere Verpflichtung zu.
2. unsere Personalprozesse überprüfen und sicherstellen, dass diese den vielfältigen Fähigkeiten und Talenten aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie unserem Leistungsanspruch gerecht werden.
3. die Vielfalt der Gesellschaft innerhalb und außerhalb der Organisation anerkennen, die darin liegenden Potenziale wertschätzen und für das Unternehmen oder die Institution gewinnbringend einsetzen.
4. die Umsetzung der Charta zum Thema des internen und externen Dialogs machen.
5. über unsere Aktivitäten und den Fortschritt bei der Förderung der Vielfalt und Wertschätzung jährlich öffentlich Auskunft geben.
6. unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über Diversity informieren und sie bei der Umsetzung der Charta einbeziehen.

Wir sind überzeugt: Gelebte Vielfalt und Wertschätzung dieser Vielfalt hat eine positive Auswirkung auf die Gesellschaft in Deutschland.

Wir begrüßen und unterstützen die Initiative der Unternehmen.

Dr. Siegfried Balleis
Oberbürgermeister

Staatsministerin Prof. Dr. Maria Böhmer
Beauftragte der Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration

Stadt Erlangen

Die Beauftragte der Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration

Die Unterzeichnung der Charta stellt einen weiteren Beitrag zur Verankerung der Diversity Management Strategie der Stadt Erlangen dar und dient der Umsetzung des Leitbildes Integration.

Nach der Ausrichtung der Integrationskonferenz zum Thema „Diversity Management – Nutzung und Wertschätzung von ethnischer und kultureller Vielfalt“ am 21. Januar 2011 und dem Workshop „Förderung der Vielfalt in der Kommune – Managing Diversity“ am 13. Oktober 2011 dient die Unterzeichnung dazu, die Organisationskultur und Personalprozesse in der Stadt Erlangen nachhaltig im Sinne von Anerkennung und Förderung von Vielfalt zu entwickeln. Dies ist auch Bestandteil des Arbeitspro-

gramms 2012 vom Personalamt der Stadt Erlangen.

Mit der Verabschiedung der Charta der Vielfalt im Jahr 2012 hat die Stadt Erlangen den Ausbau einer wertschätzenden Verwaltungskultur bekräftigt. Die Implementierung der Diversity Orientierung in die Instrumente der Personalentwicklung und Fortbildung werden schrittweise vorangetrieben. Das Ziel ist, dass Gender- und Diversity-Kompetenz als flexibles Hintergrundwissen in der Fachlichkeit und Kundinnen-/Kundenorientierung, in der Zusammenarbeit und Führung verankert sind. Dazu bedarf es einer lernförderlichen Arbeitsumgebung. In der Projektgruppe Personalentwicklung wurde fachlich ein lebensphasen-, demographie- und diversitätsorientierter Ansatz implementiert. Dies geht von der Rekrutierung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern – Werbung für Ausbildungsberufe, Beobachterschulungen – über die Familienfreundlichkeit und Führungsinstrumente bis hin zur Fortbildung und Beratung. In Stellenausschreibungen werden seit einigen Jahren Frauen und Männer mit Migrationshintergrund besonders angesprochen. Auswahlverfahren sollen stärker kultur- und gendersensibel durchgeführt werden und Stellenprofile sollen gleichwertige Kenntnisse – wo möglich – genauso anerkennen. So wie schon für manche Stellen bei entsprechendem Anforderungsprofil, die in Ehrenamt oder Familie erworbenen Kompetenzen bzw. Mehrsprachigkeit ihre Anerkennung finden können.

Erste Schritte der Vernetzung der gleichstellungspolitischen Themen mit Aktivitäten der interkulturellen Öffnung und eines demografieorientierten Personalmanagements sind getan. Im Bereich Fortbildung und Auszubildende wurde z. B. ein Konzept der Anforderungen an geschlechterreflektierte interkulturelle Trainings entwickelt und in der Fortbildungsreihe für die Auszubildenden implementiert. Im Bereich Führungskräfteentwicklung werden Elemente von Diversität als professionelle Interdisziplinarität in Qualifizierungsprogrammen verankert. Die Anforderungen an Trainer/-innen der Stadt Erlangen, sich mit dem Ansatz des Gender Mainstreaming/Diversity auseinander zu setzen und bei interkulturellen Trainings eine diverse Haltung einzunehmen bzw. geschlechterreflektiert zu arbeiten, ist im Bereich Fortbildung implementiert.

Im Zeitraum 2011 bis 2013 werden im Rahmen des Projekts Xenos/PIK (Projekt interkulturelle Öffnung der Kommunen), siehe Beitrag Seite XXX, das die Stadt Erlangen gemeinsam mit der Stadt Nürnberg durchführt, Fortbildungen für Führungskräfte und für Beschäftigte in kundenintensiven Bereichen bzw. in

Beratungsbereichen durchgeführt, die Gender und Diversity Ansätze verbinden. Außerdem wird die Werbung für Ausbildungsberufe unter dem Aspekt Diversity verbessert – mit der Botschaft, dass Verwaltungsberufe für alle Jugendlichen interessant sein können – unterlegt mit Bildern in denen Jungen bzw. Mädchen in für sie untypischen Berufen zu sehen sind.

Außerdem wird im Jahr 2013 im Rahmen des Projekts Xenos die Konzeption einer Willkommenskultur in Erlangen im Vordergrund stehen. Diese beinhaltet neben der Verbesserung von Verwaltungsabläufen, die Unterstützung, Information und Teilhabe von Menschen mit Migrationshintergrund. Zu diesem Thema ist auch die nächste Integrationskonferenz am 25. Januar 2013 geplant.

Beim Projekt „Gesund alt werden bei der Stadt Erlangen – demografieorientiertes Personalmanagement" wird das Ziel verfolgt, Ansätze einer geschlechtergerechten und diversityorientierten Lernkultur zu entwickeln und auf die gesamte Verwaltung zu übertragen.

Diese Projekte verstärken den Aspekt Mitarbeiterinnen-/Mitarbeiterorientierung und Verbesserung der Dienstleistungsorientierung und leisten daher einen originären Beitrag zu Verwaltungsmodernisierungsprozessen.

Bewertung und Ausblick

Der Anspruch an Dienstleistungen, Projekte, Entwicklungsplanungen und Umsetzungen, ist mit dem parallelen und integrierten Mitdenken von vielen Querschnittsthemen enorm gestiegen. Mit Hilfe der Diversity Orientierung – des produktiven Umgangs mit Unterschieden – wird der Versuch unternommen das interdisziplinäre Denken und Handeln zu fördern.

Hierfür sind Dialogformen notwendig, die beispielhaft in verschiedenen Projekten erprobt und angewandt werden. Mit dem Ansatz des Diversity soll die Chance genutzt werden, Themen der Geschlechtergerechtigkeit, Interkultur, demografischen Entwicklung etc. differenzierter und zielgruppenorientierter anzugehen. Der Gefahr einer oberflächlichen Vermengung von Diversitäten muss dabei ständig mit einem fachlich interdisziplinär angelegten Ansatz entgegengewirkt werden. In den Fachpolitiken bedeutet Diversity die Verknüpfung verschiedener Unterschiede und Interessen, welche einerseits Synergieeffekte aufweisen aber andererseits Konfliktpotential beinhalten. Dies wurde beim Workshop am 13. Oktober 2011 deutlich, der für Führungskräfte und Kommunalpoltikerinnen/Kommunalpolitiker zum Einstieg ins Thema als world café durchgeführt wurde.

Deshalb setzen wir uns für eine fachlich und methodisch hohe Qualität an Diversity orientierter Prozesse ein. Im Zusammenhang von Geschlechtersensibilität und dem Umgang mit Vielfalt bringen wir uns systematisch ein, um diesen erfahrbar zu machen.

Folgende Schritte sind zur Verankerung von Gender und Diversity in der Verwaltungsmodernisierung notwendig:

- Eine systematische Umsetzung in den gesamten Instrumenten der Personal- und Organisationsentwicklung. Benannt ist dies im demografie- und diversityorientierten Personalmanagement des Personalreferats.
- Umsetzung des Gender und Diversity Ansatzes für die Steuerung, Teamentwicklung und Ämter übergreifender Zusammenarbeit, um Interdisziplinarität zu erleben, so dass Unterschiede wie Alter, Migration, Geschlecht, etc. als Ressource genutzt werden können.

Ansprechpartnerinnen

Dr. Cornelia Höschele
Gleichstellungsbeauftragte

cornelia.hoeschele@stadt.erlangen.de
Tel. 09131/86-2339

Silvia Klein
Leiterin
Koordinationsstelle Integration

silvia.klein@stadt.erlangen.de
Tel. 09131/86-2375

Fotoausstellung „Diversity“

„Ohne Vielfalt bleibt unser Alltag grau!“ – ein Projekt der Nachwuchskräfte

Autor	Heinrich Moethe, Institut INDOLEO
Berichtszeitraum	3. September 2012 bis 22. November 2012

Zusammenfassung

Im Rahmen einer Kooperation mit dem Institut INDOLEO[1)] setzten sich vier Nachwuchskräfte der Stadtverwaltung Erlangen innerhalb des EU-Projekts „Cross Community Schools“ mit dem Thema „Diversity“ auseinander. In der Arbeitsgruppe wurde in intensiver Diskussion und Vorbereitung eine Fotoausstellung erarbeitet, in der Zugang und die Sichtweise der Arbeitsgruppe unter dem Motto „Ohne Vielfalt bleibt unser Alltag grau“ dargestellt wurde. Die Fotoausstellung wurde am 19. November 2012 vom Oberbürgermeister Dr. Siegfried Balleis und von der Bürgermeisterin Birgitt Aßmus im Foyer des Erlanger Rathauses eröffnet.

Ausgangslage

Das Projekt „Cross Community Schools“ (CCS) ist ein Projekt der Europäischen Union im Programm „Fundamental Rights and Citizenship“ (FRAC). Das Projekt mit der Laufzeit von zwei Jahren begann im Jahr 2011 und wird von der Turiner Organisation „Casa di carità arti e mestieri torino“ geleitet. Fünf weitere Bildungsträger aus Italien, Spanien, Frankreich und Deutschland sind ebenfalls Partner bei diesem Projekt. Dazu gehört das Berufsförderungswerk Nürnberg als einziger deutscher Partner. Das Berufsförderungswerks Nürnberg wird vertreten durch das „Institut INDOLEO“.

Zielgruppe des Projekts sind junge Menschen in der Übergangssituation zwischen schulischer Bildung und dem Start ins Berufsleben.

Vorgehensweise

Thema des Projekts ist die Auseinandersetzung mit Verschiedenheit („Diversity“) von Menschen. Eine Gruppe junger Menschen beschäftigt sich über einen längeren Zeitraum mit dem Thema. Ausdrückliches Ziel des Projekts ist keine abgehobene oder lebensferne Beschäftigung mit der Materie, vielmehr herrscht der Grundsatz, aus Betroffenen Beteiligte zu machen. Deswegen einigt sich die Gruppe auf die Themen, zu denen sie arbeiten möchte. Die allgemein anerkannten sechs wichtigen Themen der Diversity (Alter, Herkunft, Geschlecht, Gesundheit, sexuelle Orientierung und Weltanschauung) stellen

1) Das Institut INDOLEO ist eine Marke des Berufsförderungswerks Nürnberg und beschäftigt sich mit der Analyse, dem Erhalt und der Entwicklung von Kompetenzen und Potenzialen bei Arbeitnehmern. Zugleich führt es von der Europäischen Union geförderte Projekte durch, die im thematischen Feld der beruflichen Aus-, Fort-, und Weiterbildung stattfinden.

auch in dem Projekt den inhaltlichen Horizont dar. Da die Art der Umsetzung frei gewählt werden konnte, lag es allein in der Verantwortung der Projektgruppe, welches Endergebnis sie im November der Öffentlichkeit präsentieren. Es bestand die Möglichkeit, in der Verwaltung einen Raum einzurichten, der für die Beschäftigung mit Diversity vorgesehen und entsprechend ausgestattet ist. In diesem Raum, der im Projekt „Dialogue space“ genannt wird und im konkreten Fall der Raum 1012 war, wurde das Thema Diversity erarbeitet und die Präsentation des Projekts vorbereitet. In welcher Form das Ergebnis vorliegen sollte, blieb der Erlanger Gruppe ebenfalls überlassen. Bei anderen Partnern konnte es eine „Charta“ sein, die grundsätzliche Aussagen traf, ein Theaterstück oder auch Präsentationen vor einem Publikum. Die Möglichkeit einer Fotoaustellung wurde außer von der Erlanger Gruppe von keinem anderen Partner gewählt.

Ausgangslage in Erlangen

In der Stadtverwaltung Erlangen ist das Thema „Diversity“ seit längerer Zeit von wichtigen Aktionen und Impulsen getragen. In diese Kontinuität, die um die Aktionen der „Bildungsoffensive“ zu erweitern ist, reiht sich das Projekt der Nachwuchskräfte ein.

„Das Herz aller Religionen ist eins.“
(Dalai Lama)

Das Projekt kam in der Stadtverwaltung Erlangen durch die Mitarbeit des Instituts INDOLEO beim Bildungsrat der Stadt Erlangen zustande. Dieses ist eine Marke des Berufsförderungswerks Nürnberg und beschäftigt sich mit der Analyse, dem Erhalt und der Entwicklung von Kompetenzen und Potenzialen bei Arbeitnehmern. Zugleich führt es von der Europäischen Union geförderte Projekte durch, die im thematischen Feld der beruflichen Aus-, Fort-, und Weiterbildung stattfinden. Das Institut INDOLEO arbeitet mit vielen Kooperationspartnern aus öffentlichen Verwaltungen, Institutionen und Unternehmen zusammen.

„Mein Stift ist älter als ich. Wo ist das Problem?“

Unmittelbar nach dem Start des Projekts im Januar 2011 ging das Institut INDOLEO auf die Stadtverwaltung Erlangen zu, um sie für die Zusammenarbeit zu gewinnen. Nach einigen Vorgesprächen, an denen aktiv die Stabstelle Bildung, die Abteilungsleitung Personalentwicklung und die Ausbildungsleitung beteiligt waren, kam im Frühjahr 2012 eine interessierte Gruppe von vier Nachwuchskräften zusammen. In den Gesprächen wurde die Kooperation und Durchführung des Projekts mit jungen Beschäftigten der Stadtverwaltung Erlangen vereinbart. Eine Diskussion über die benötigten Finanzmittel war nicht erforderlich, da die Produktions- und Materialkosten für die Erarbeitung und Herstellung der geplanten Fotoausstellung aus Mitteln des Projekts CSS bestritten wurden.

Vorbereitungsphase

Die Zusammenarbeit mit der Gruppe der Nachwuchskräfte lief nach dem Plan des Projekts auf zwei Ebenen, die sich über die gesamte Zeit der Zusammenarbeit erstreckten. Auf der operativen Ebene setzte sich die Gruppe mit dem Thema „Diversity“ auseinander und erarbeitete die Fotoausstellung. Auf einer theoretischen Ebene beschäftigte sie sich mit den Aspekten der Vermittlung des Themas in Gruppen von Auszubildenden, die sich zukünftig ebenfalls mit dem Thema beschäftigen werden. Diese theoretische Ebene wird im Projektplan als Ausbildung von sog. „ASI’s“ bezeichnet, wobei die Abkürzung für „Anti Stereotype Instructor“ steht.

Helfen – keine Frage des Geschlechts.

Die Beschäftigung mit Diversity begann mit einer Reihe von Workshops im März 2012. Unter der Moderation eines Mitarbeiters (Projektleiter) des Institut INDOLEO, beschäftigte sich die Gruppe mit den theoretischen und pädagogischen Aspekten von Diversity. Ein wichtiger Inhalt war die Auseinandersetzung mit der „Gewaltfreien Kommunikation“ nach Marshall Rosenberg. Ferner fand eine interne Schulung der Nachwuchskräfte zum Thema „Projektarbeit“ statt.

Durchführungsphase

Einst. Jetzt. Dequalifiziert!

Im September 2012 begann die praktische Phase der Auseinandersetzung mit dem Thema. Sehr schnell verfestigte sich die – bereits im April entstandene – Idee einer Fotoausstellung und auch die thematische Eingrenzung wurde bald vorgenommen: „Vielfalt und Andersartigkeit von Menschen im Berufsleben“ und zwar konkret bei den Beschäftigten der Stadtverwaltung Erlangen. Das optimistische Motto der geplanten Fotoausstellung „Ohne Vielfalt bleibt unser Alltag grau“ war auch zugleich die Leitlinie für die Entwicklung von Fotomotiven und deren Umsetzung. Die Arbeitsgruppe erteilte einer beliebigen Anhäufung von Fotos eine klare Absage und grenzte die Motive auf eine kleine aber aussagekräftige Zahl von Situationen ein, in denen der eigene Zugang und die Beschäftigung mit dem Thema sehr deutlich wurden.

Beamtin sein, Mensch bleiben.

Die Idee der Umsetzung war, dass sich die vier Nachwuchskräfte unterschiedliche aber an sich gewöhnliche Situationen und Szenen aus dem Alltagsleben von Beschäftigten der Stadtverwaltung Erlangen vornahmen und in Fotos dieser Szenen deutlich machten, wie Verschiedenheit auftreten kann. Alle Szenen halten ein Überraschungsmoment bereit, das die gewohnte und erwartete Szene durchbricht und zeigt, welche Extreme und scheinbaren Widersprüche auftreten können, die aber vereinbar sind.

Für ihre Arbeit war die Gruppe auf die Unterstützung von Ämtern und Dienststellen der Stadtverwaltung Erlangen angewiesen. Ein wichtiger Teil der Projektarbeit war, die Unterstützung anzufragen und so zu organisieren, dass die Fotos für die Ausstellung an zwei zusammenhängenden Tagen angefertigt werden konnten.

Ergebnis

Am 19. November 2012 wurde die Ausstellung im Foyer des Erlanger Rathauses vom Oberbürgermeister Dr. Siegfried Balleis und von der Bürgermeisterin Birgitt Aßmus in Anwesenheit der Geschäftsführerin des Berufsförderungswerks Nürnberg und geladenen Gästen eröffnet. Die Ausstellung dauerte vom 19. bis zum 21. November 2012. Nach deren Ende werden die Exponate an repräsentativen Plätzen innerhalb der Stadtverwaltung Erlangen ausgestellt.

Mit bunter Vielfalt dem Grau des Alltags begegnen

Nachwuchskräfte der Stadt zeigen ihr „Diversity-Projekt“ im Foyer des Rathauses — Nur noch heute zu sehen

OB Siegfried Balleis gratuliert der Geschäftsführerin des Berufsförderungswerks Frau Gebauer und den Macherinnen der Ausstellung — den Nachwuchskräften Maria Axt, Anna Frank, Christina Kohler und Maria Eger (v. l.). Foto: Bernd Böhner

Vier Nachwuchskräfte der Stadtverwaltung haben im Rahmen der städtischen Bildungsoffensive ein von der EU gefördertes Projekt zum Thema „Diversity“ umgesetzt. Das Ergebnis in Form einer Fotoausstellung mit dem Titel „Ohne Vielfalt bleibt unser Alltag grau!“ ist noch am heutigen Mittwoch im Rathaus-Foyer zu sehen.

ERLANGEN – Vielfalt, also Diversity, beinhaltet in Stichworten die Verknüpfung verschiedener Aspekte wie beispielsweise gesellschaftliche Teilhabe, Antidiskriminierung, gemeinsame Zukunftsgestaltung, Kultur der Anerkennung wie auch ein Umfeld, das frei ist von Vorurteilen und Ausgrenzung.

Die Stadt legt bei der Ausbildung ihrer Nachwuchskräfte durchaus Wert auf die Auseinandersetzung mit gesellschaftlichen Fragen und in dem Zusammenhang auch auf die Entwicklung der sozialen Kompetenz bei den jungen Leuten. Die Nachwuchskräfte Maria Axt, Maria Eger, Anna Frank und Christina Kohler hatten bei der Projektarbeit die Möglichkeit, sich mit der Fragestellung „Diversity“ – Vielfalt leben“ intensiv auseinanderzusetzen und gleichzeitig, weitgehend selbstständig, Elemente des Projektmanagements zu üben.

Neben diesem Ausstellungsprojekt, das aus den Aktivitäten der Erlanger Bildungsoffensive entstanden ist, ist im Stadtrat auch die „Charta der Vielfalt“ unterzeichnet worden. *rwi/en*

Zeitungsartikel aus den Erlanger Nachrichten vom 21. November 2012

Ansprechpartner

Bernd Tanner
Ausbildungsleitung

bernd.tanner@stadt.erlangen.de
Tel. 09131/86-2931

Kinder- und Familienfreundlichkeit

Ein wichtiger Standortfaktor

Autor	Jolana Hill
Berichtszeitraum	2008 bis 2012

Ausgangslage demographischer Wandel

Der demographische Wandel macht sich in immer mehr Lebensbereichen bemerkbar. Er wirkt sich sowohl im Privatleben als auch im Berufsleben aus.

Bereits jetzt haben Unternehmen teilweise ernste Schwierigkeiten, vakante Stellen mit geeignetem Fachpersonal zu besetzen. Eine Tatsache, die z. B. auf der letzten Jahrestagung der Allianz pro Fachkräfte – dem Podium zum Wissens- und Ideentransfer über Fachkräftesicherung in der Metropolregion Nürnberg – im Sommer d. J. in zahlreichen Foren thematisiert wurde. Hierbei wurde deutlich, dass die Metropolregion Nürnberg und die Unternehmen noch mehr Anstrengungen für Aus- und Weiterbildung unternehmen und noch familienfreundlicher werden müssen – einhergehend mit einer Verbesserung der Integration von Frauen, Migranten und älteren Mitarbeitern in die Arbeitswelt.

In einer Zeit, in der insbesondere qualifizierte Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer aufgrund der Situation auf dem Arbeitsmarkt zwischen mehreren Arbeitgebern wählen können, spielen die sogenannten weichen Standortfaktoren – wie die Kinder- und Familienfreundlichkeit – eine wichtige Rolle und wirken sich maßgeblich auf die Entscheidung für einen Arbeitgeber aus. Es geht nicht mehr nur darum, (überhaupt) einen Arbeitsplatz zu finden, sondern es geht darum, einen Arbeitsplatz zu wählen, der sowohl den beruflichen als auch den privaten Plänen und Zielen entspricht und der es den Arbeitssuchenden ermöglicht, ihren Beruf und ihre Familie in Einklang zu bringen.

allianz pro fachkräfte
metropolregion nürnberg

Kinder- und Familienfreundlichkeit als Wirtschaftsfaktor

Auf diese Entwicklung müssen nicht nur die Unternehmen reagieren. Auch Kommunen, die als Wohn- und Wirtschaftsstandort in Zukunft nichts von ihrer Attraktivität einbüßen wollen, kommen nicht umhin, geeignete Konzepte, Strategien und Maßnahmen zur Kinder- und Familienfreundlichkeit als Querschnittsaufgabe zu entwickeln, sei es durch den Ausbau der sozialen Infrastruktur, durch familienfreundlichen Wohnungsbau sowie durch eine Verkehrs- und Grünflächenplanung, die den Bedürfnissen von Kindern und Familien Rechnung trägt.

Kinder- und Familienfreundlichkeit in Erlangen

Erlangen hat sich dieser Herausforderung erfolgreich gestellt – sei es durch die Wohnungs- und Baulandpolitik, durch das Angebot an Spielflächen und Freizeitanlagen, durch die Erlanger Bildungsoffensive oder aber durch den konsequenten Ausbau im Kindertagesstättenbereich, und hier insbesondere auch durch die ambitionierte Schaffung von Betreuungsplätzen für Kinder von null bis drei Jahren – die beiden letzteren unter der fachlichen Ägide des Erlanger Jugendamtes, welches ohnehin so etwas wie das Fundament aller Kinder und Jugend betreuenden Tätigkeit in der Stadt bildet. Seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter decken mit großem Engagement die ganze Palette der spezifischen kommunalen Aufgaben ab, kooperieren mit zahlreichen Partnern und sind dabei stets auf der Suche nach innovativen Ideen, ihr Leistungsangebot auszubauen bzw. zu verfeinern.

In diesem bunten Mosaik stellt das Erlanger Bündnis für Familien, dessen Geschäftsführung im Bürgermeister und Presseamt angesiedelt ist, einen weiteren, wichtigen Baustein dar. Das 2005 gegründete Netzwerk von öffentlicher Hand, Wirtschaft, Kirchen, Schulen, Kammern, Institutionen, Vereinen und Interessensvertretungen von Eltern setzt sich mit konkreten Projekten dafür ein, die Situation von Familien und Kindern in Erlangen zu verbessern und Lücken in bereits bestehenden Angeboten zu schließen. Als erfolgreiche Projektbeispiele seien hier die Erlanger Ferienbetreuung, die Notfallbetreuung Känguru für plötzlich erkrankte Kinder berufstätiger Eltern, die Erlanger Familienpatenschaften, der Familienatlas sowie der Bildungsfonds genannt.

Die bündniseigene Homepage informiert ausführlich über die Initiative: *www.erlanger-familienbündnis.de*

Das Erlanger Bündnis für Familien ist jedoch auch über die Stadtgrenzen hinaus aktiv, ist festes Mitglied im Lenkungskreis der Europäischen Metropolregion Nürnberg (EMN) „familienfreundlichste Wirtschaftsregion Deutschlands“ und kooperiert im Bereich Work-Live-Competence (WLC) mit der Bertelsmann Stiftung.

Aus dem umfangreichen familienpolitischen Portfolio in der Stadt Erlangen muss an dieser Stelle auf zwei Einrichtungen hingewiesen werden, die ebenfalls grundlegende Arbeit leisten. So gibt es seit dem Sommer 2005 die Funktion der (ehrenamtlichen) Kinderbeauftragten, die die spezifischen Interessen Erlanger Kinder in den kommunalen Entscheidungsprozessen vertreten.

Einen weitgehend identischen Arbeitsansatz pflegt das jeweils auf zwei Jahre gewählte kommunale Jugendparlament für die Gruppe der Zwölf- bis Achtzehnjährigen.

Die Stadt Erlangen als Arbeitgeber mit familienorientierter Personalpolitik

Als Arbeitgeber ist der Stadt Erlangen eine familienorientierte Personalpolitik sehr wichtig. Kinder- und Familienfreundlichkeit ist aktiv in das eigene Personalkonzept eingebunden, was nachfolgende Beispiele widerspiegeln:

- Angebot von Telearbeit
- Vielfältige Teilzeitmodelle
- Ausgestaltung flexibler Arbeitszeiten
- Fortbildungsmöglichkeiten während der Beurlaubung

Ziel ist es, den erreichten Standard zu erhalten und – wo erforderlich – auszubauen, aber auch, neue Impulse zu setzen. Im gegenseitigen Nehmen und Geben soll die Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gesteigert werden. Sie sollen sich mit Freude und Engagement in ihre Aufgaben einbringen und dadurch zu einem qualitativ hochwertigen Dienstleistungsstandard und einer Imagesteigerung bei den Bürgerinnen und Bürgern beitragen.

Fazit

Kinder- und Familienfreundlichkeit wird auch in den kommenden Jahren ein wichtiges Schwerpunktthema kommunalen Handelns bleiben – ein Umstand, von dem letztendlich alle profitieren: die Erlanger Familien mit ihren Kindern, die Kommune und die Unternehmen.

Ansprechpartnerin

Jolana Hill
Stabsstelle kinder- und familienfreundliche Stadt

jolana.hill@stadt.erlangen.de
Tel. 09131/86-2594

Die Erlanger Bildungsoffensive

Eingebunden in die Strategie kommunalpolitischer Schwerpunktthemen

Autorin	Jolana Hill
Berichtszeitraum	2008 bis 2012

Seit nunmehr 15 Jahren setzt sich Erlangen jede Kommunalwahlperiode ein Schwerpunktthema, um die Attraktivität Erlangens als Wohn- und Wirtschaftsstandort auszubauen und sich im globalen Wettbewerb zu positionieren.

Von **1996 bis 2002** stand **Medizin, Technik und Gesundheit** im Fokus der städtischen Aktivitäten. Unter der Ägide von Bürgermeister a. D. Gerd Lohwasser machte sich die Stadt Erlangen mit ihren Universitätskliniken und ihren zahlreichen Angeboten in den Bereichen Forschung, Lehre und auf dem Gesundheitssektor auf den Weg zur Bundeshauptstadt für medizinische Forschung, Produktion und Dienstleistung.

Zahlreiche Netzwerke wurden initiiert, wie z. B. die Kompetenzinitiative Medizin, Pharma und Gesundheit (heute: Branchendialog) – ein Zusammenschluss aus Vertreterinnen und Vertretern der Wirtschaft und der Wissenschaft, oder aber der Förderverein Medizin und Gesundheit, der sich 1997 gegründet hat und in dem sich seitdem Akteure aus Politik, Gesundheitswesen und der Medizintechnik engagieren.

Im Rahmen des 1999 durchgeführten „Gesundheitsjahres“ gelang es, die Erlanger Bevölkerung mit Hilfe von rund 150 Veranstaltungen zu erreichen, sie einzubinden und dabei zu aktivieren, sich mit Fragen zu Prävention und Gesundheit auseinanderzusetzen.

Nachhaltige Projekte sind entstanden und werden bis zum heutigen Tag erfolgreich angeboten, wie z. B. die „bewegten Unternehmen“ oder aber das Erlanger „Big-Projekt“.

Vor dem Hintergrund der demographischen Entwicklung und des sich damals bereits anbahnenden Fachkräftemangels stand **ab 2002 Kinder- und Familienfreundlichkeit** im Mittelpunkt städtischen Handelns. Ziel war, in Erlangen und auch innerhalb der Europäischen Metropolregion Nürnberg ein kinder- und familienfreundliches Klima zu schaffen, insbesondere durch den Ausbau der sozialen Infrastruktur, durch familienfreundlichen Wohnungsbau und

durch eine Verkehrs- sowie Grünflächenplanung, die den Bedürfnissen von Kindern und Familien Rechnung trägt.

Ein wesentliches Augenmerk galt der Förderung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf mittels entsprechender Angebote und der Verankerung familienfreundlicher Personalpolitik als Wettbewerbsvorteil.

Das 2005 gegründete Erlanger Bündnis für Familien nahm und nimmt hierbei eine Schlüsselposition ein, indem es als Netzwerk alle relevanten gesellschaftlichen Gruppen Erlangens beteiligt und in gemeinsamer Kooperation eigene Projekte realisiert. Hier sind insbesondere die vom Bundesfamilienministerium prämierte Erlanger Ferienbetreuung, die Erlanger Familienpatenschaften oder aber der Erlanger Familienatlas zu nennen.

Im Rahmen der 2007 erschienenen, vom Bundesfamilienministerium in Auftrag gegebenen Prognos-Studie „Familienatlas 2007“ wurde der Stadt Erlangen von unabhängiger Seite bescheinigt, ihr ehrgeiziges Ziel, kinder- und familienfreundlichste Großstadt Bayerns zu werden, erreicht zu haben. Als einzige bayerische Großstadt zählt sie zu den bundesweit insgesamt 12 Top-Regionen für Familien.

Die Stadt Erlangen hat diese Auszeichnung als Ansporn genommen, in ihren Aktivitäten nicht nachzulassen. Die Weiterführung des ehrgeizigen Ausbaus im Krippenbereich sowie das Engagement im Lenkungskreis des Modellprojektes der Europäischen Metropolregion mit dem Bundesfamilienministerium und der Bertelsmann Stiftung sind nur zwei Beispiele dieser Nachhaltigkeit.

2008 hat sich Erlangen dem Megathema „lebensbegleitende Bildung“ zugewandt. Zunächst unter der Leitung von Herrn Bürgermeister und Schulreferent Gerd Lohwasser und aktuell unter der Leitung von Frau Bürgermeisterin und Schulreferentin Birgit Aßmus, steht die **Erlanger Bildungsoffensive** im Mittelpunkt der laufenden Kommunalwahlperiode.

Gründe für die Erlanger Bildungsoffensive

Wer über die Chancen künftiger Generationen, ihr Selbstbewusstsein, ihre Mentalität, ihre Gestaltungsmöglichkeiten nachdenkt, wird schnell erkennen, dass wir Bildung fördern müssen. Mit ihrer Bildungsoffensive stellt sich die Stadt Erlangen ganz bewusst dieser gesamtgesellschaftlichen Herausforderung.

Insbesondere vor dem Hintergrund der demographischen Entwicklung spielt eine systematische, strukturierte und alle Lebenslagen umfassende Bildungspolitik für die Kommunen eine immer wichtigere Rolle als Standortfaktor. Sie ist eine unabdingbare Voraussetzung für die Zukunftsfähigkeit der Kommunen und bringt Wettbewerbsvorteile.

Der Bedarf an gut ausgebildeten Fachkräften wächst stetig und bereits jetzt haben einzelne Branchen Schwierigkeiten, vakante Stellen mit geeigneten Bewerberinnen und Bewerbern zu besetzen. Je geringer der Bildungsabschluss,

desto geringer sind auch die Chancen junger Menschen, einen Ausbildungs- und Arbeitsplatz zu finden.

Im Zeitalter der Globalisierung sehen sich Arbeitnehmer mit wachsenden Anforderungen konfrontiert. Eine einmal absolvierte Ausbildung ist kein Garant mehr für eine lebenslange Beschäftigung. Vielmehr ist jeder Einzelne aufgefordert, sich in einem lebenslangen Prozess weiterzubilden, seinen Horizont zu erweitert, um auf dem Arbeitsmarkt zu bestehen und an der sich weiterentwickelnden Gesellschaft teilzuhaben.

Für Erlangen hat Bildung von jeher einen hohen Stellenwert. Neben den Bildungsangeboten in Kindertagesstätten, in den Schulen – einschließlich der Franconian International School –, Fachhochschulen und der Universität verfügt Erlangen auch über eine lange Tradition in anderen Bildungsbereichen, wie z. B. in der kulturellen und sozialen Bildung, in der Umwelt- und Gesundheitsbildung, in der politischen Bildung, im Bereich der beruflichen Bildung und im Bereich der Erwachsenenbildung.

Zahlreiche Angebote zeugen von diesem hohen Stellenwert. Mit der Erlanger Bildungsoffensive werden diese Angebote im Rahmen eines integrativen Konzeptes verstärkt miteinander verknüpft. Es gilt, etwaiges Verbesserungspotential zu definieren und das Angebot in diesen Bereichen entsprechend umzustrukturieren, anzupassen, auszubauen und zu optimieren. Innovative Ansätze und Modellprojekte werden realisiert, in Kooperation und mit wissenschaftlicher Begleitung von Universität, Fachhochschulen, dem bayerischen Kultus- und Sozialministerium sowie weiteren Akteuren des Bildungsbereiches.

1. Vorüberlegungen

Bereits Anfang 2007 begannen die Vorüberlegungen der Stadtspitze zu dem Megathema „lebensbegleitende Bildung“. An zwei verwaltungsinternen Workshops schlossen sich zwei Konferenzen an, zu denen auch die externen Bildungsakteure eingeladen wurden. Die Veranstaltungen ließen deutlich werden, wie umfangreich sich das Schwerpunktthema gestalten wird und welche Vielzahl unterschiedlicher Bildungsträger und -akteure eingebunden werden müssen.

Ab dem Herbst 2007, einem halben Jahr vor der Kommunalwahl, ruhten die weiteren Vorüberlegungen und Vorbereitungen. Es wurde einvernehmlich ein Moratorium vereinbart, um der Thematik, welcher von Seiten aller Fraktionen eine hohe Bedeutung beigemessen wurde und wird, während der Wahlkampfphase nicht zu schaden.

2. Erarbeitung von Grobzielen durch ein Expertengremium

Nach Abschluss der Kommunalwahl 2008 wurde der damalige Bürgermeister, Herr Gerd Lohwasser, – als Lehrer, Seminarrektor, Schulrat und Schulreferent mit rund 40jähriger pädagogischer Erfahrung prädestiniert für diese Aufgabe

– mit der Leitung der Erlanger Bildungsoffensive betraut.

Er berief im März 2008 erstmals ein 15-köpfiges Expertengremium ein, um in einem Zeitraum von einem halben Jahr unter Berücksichtigung der einzelnen Fassetten lebensbegleitender Bildung Grobziele als Konzept der Erlanger Bildungslandschaft zu definieren.

3. Ableitung von Feinzielen und Maßnahmen im Rahmen von Bildungskonferenzen

An den Erfolg der ersten beiden Bildungsveranstaltungen 2007 anknüpfend, entwickelte Erlangen das Instrument der Bildungskonferenzen, die seit 2008 regelmäßig stattfinden und an denen jeweils rund 100 bis 120 Bildungsakteure teilnehmen. Ziel der Bildungskonferenzen ist es, den Austausch der Fachleute und Akteure untereinander zu fördern, ihnen die Gelegenheit zu geben, sich themenspezifisch mit Bildungsfragen auseinanderzusetzen und ihr Knowhow einzubringen, um daraus Impulse für konkrete Handlungsbedarfe und Projekte zu entwickeln, die Erlangen als Bildungsstadt voranbringen.

Die vom Expertengremium Bildung erarbeiteten Grobziele wurden im Oktober 2008 im Rahmen zweier Bildungskonferenzen in moderierten Workshops auf zahlreiche Feinziele und Maßnahmen heruntergebrochen.

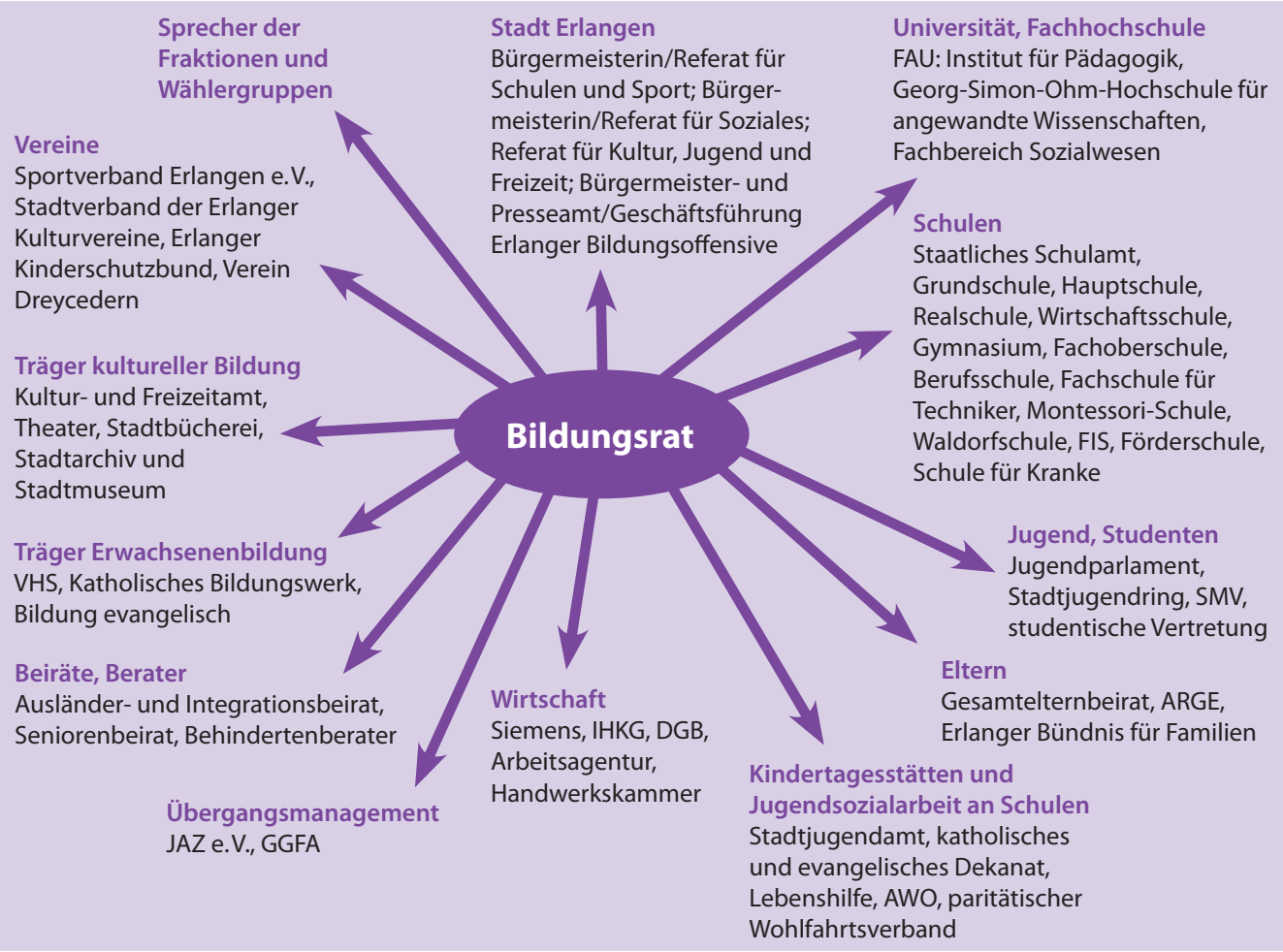
4. Einbindung der politischen Ebene – Gründung des Erlanger Bildungsrates als Steuerungsorgan

Im Dezember 2008 wurde der Erlanger Stadtrat über das Konzept zur Bildungslandschaft sowie über die Ergebnisse der beiden ersten Bildungskonferenzen ausführlich informiert.

Ferner fasste der Stadtrat einstimmig den Beschluss, einen Bildungsrat zu implementieren. Der Beschluss wurde wie folgt begründet:

„Lebensbegleitende Bildung umfasst ein sehr breites Spektrum. Sie reicht vom Kleinkindalter bis hinauf zu den Seniorinnen und Senioren. Alle vorschulischen, schulischen, außerschulischen, universitären, betrieblichen, kulturellen und sozialen Bildungseinrichtungen und die Bildungsträger in der Stadt Erlangen sind angesprochen, gemeinsam im Sinne einer integrierten, kreativen Erlanger Bildungslandschaft aktiv zu werden. Um die Vernetzung, Zusammenarbeit und Wirksamkeit des großen Kreises der unterschiedlichen Bildungsakteure sicherzustellen, ist auf operativer Ebene ein Steuerungsorgan erforderlich, welches sich aus Vertreterinnen und Vertretern der Bildungseinrichtungen und Bildungsträger zusammensetzt."

Der Erlanger Bildungsrat besteht aus insgesamt rund 70 Mitgliedern. Er tagt viermal im Jahr.



5. Oberziel Chancengerechtigkeit – Arbeitsgruppen

In seinen ersten Sitzungen, also ab Anfang 2009, beschäftigte sich der Erlanger Bildungsrat schwerpunktmäßig mit dem Konzept der Erlanger Bildungslandschaft sowie mit den anlässlich der zwei ersten Bildungskonferenzen erarbeiteten Feinzielen und Maßnahmen.

Aufgrund der Vielzahl der von den Bildungsakteuren benannten denkbaren Ansatzpunkte legte der Bildungsrat Chancengerechtigkeit als Oberziel fest und es wurde vereinbart, die Nennungen aus den Bildungskonferenzen entsprechend zu filtern und zu priorisieren.

Die hieraus entstandenen Handlungsempfehlungen bildeten den Themenrahmen für acht Projektgruppen, die sich im Sommer 2009 zusammenfanden, für ein Jahr ihre Arbeit aufnahmen und dem Bildungsrat in vierteljährlichem Turnus Bericht erstatteten.

Im Zuge des Erarbeitungsprozesses und ein zweites Mal nach Vorliegen der Ergebnisse der Projektgruppen im November 2010 stellte Herr Bürgermeister a. D. Lohwasser die Arbeit der Erlanger Bildungsoffensive und die der Projektgruppen Vertreterinnen und Vertretern des bayerischen Staatsministeriums für Unterricht und Kultus vor. Die von den Gruppen vorgeschlagenen Hand-

lungskonzepte wurden vertiefend diskutiert und im Nachgang dazu vom Kultusministerium nochmals detailliert begutachtet. Die Gutachten wurden im Bildungsrat diskutiert.

6. Umsetzung

Als letzter Schritt wurden die Endergebnisse in den zuständigen Gremien des Stadtrates beraten und teilweise bereits umgesetzt bzw. befinden sich in der Umsetzungsphase. Nachfolgend einige Beispiele:

- Im Schuljahr 2009/2010 wurden erstmals **gebundene Ganztagsschulzweige** an Erlanger Grundschulen eingerichtet. Inzwischen existieren gebundene Ganztagsschulzweige an fünf Erlanger Grundschulen. Ebenso verfügen alle Erlanger Mittelschulen und Realschulen über Ganztagsschulzweige in gebundener oder offener Form. Eines der sieben Gymnasien Erlangens bietet einen gebundenen Ganztagszug an.
- Die **Übergänge** von der Schule ins Berufsleben bzw. auch zum Studium bilden einen der zentralen Schwerpunkte in der Bildungsoffensive. Die letztjährige Bildungskonferenz widmete sich ausschließlich diesem Thema. Ganz bewusst wurden zu dieser Konferenz auch Schülerinnen und Schüler aller weiterführenden Schularten eingeladen, um deren Sichtweise nicht zu vernachlässigen.

  Derzeit prüft Erlangen die Möglichkeiten, das bestehende Übergangsmanagement, welches sich auf die Mittelschulen konzentriert, zu erweitern und ein strategisches Übergangsmanagement auf kommunaler Ebene zu schaffen, damit Übergänge aller Schultypen zielgruppenspezifisch erfasst, beleuchtet und evaluiert werden können.
- Seitens der Bildungsträger und -akteure wurde wiederholt der dringende Wunsch nach einer zentralen Stelle geäußert, die Informationen über die vielfältige und – nicht nur für Außenstehende – teilweise nur begrenzt zu überblickende Erlanger Bildungslandschaft bündelt und Vernetzungen schafft. Daraus entstand die Idee eines internetbasierten Bildungsportals.

Das Erlanger Bildungsportal steht unter dem Motto „Wissen.Miteinander.Vernetzen“ und soll als eine Art „zentrale Drehscheibe“ über Bildungsinstitutionen, -angebote und -themen möglichst unaufwändig und niederschwellig informieren.

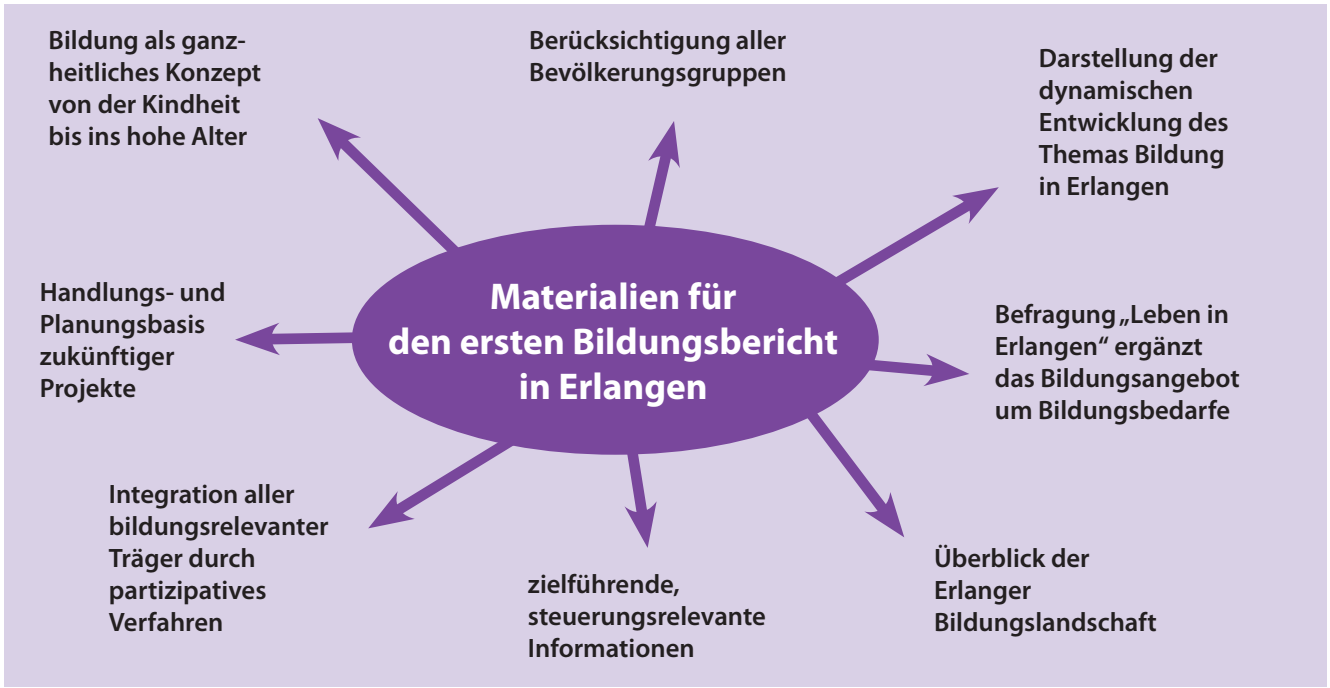
Das Bildungsportal fokussiert sich auf zwei Zielgruppen. Einerseits soll es den Bürgerinnen und Bürgern in unterschiedlichen Lebenslagen, Altersstufen und Lebensabschnitten Bildungsinformationen bereitstellen. Die Bevölkerung soll schnell und unkompliziert Antworten und Ansprechpartner zu bildungsspezifischen Fragestellungen finden.

Auf der anderen Seite sollen Fachleuchte und Bildungsträger die Möglichkeit erhalten, sich online zu vernetzen. Das Spektrum reicht hierbei von staatlichen und städtischen Bildungsträgern bis hin zu privaten Trägern und eher projektförmig organisierten Initiativen, deren Arbeit auf ehrenamtlichem Engagement basiert.

Die Vernetzung über das Bildungsportal berücksichtigt die einzelnen Kommunikationswege und beinhaltet auch den Austausch über Social-Media-Plattformen.

Nach einer groß angelegten und entsprechend beworbenen Online-Umfrageaktion bei der Erlanger Bevölkerung und bei rund 500 Erlanger Bildungsfachleuten (hier war ein Rücklauf von über 90 Prozent zu verzeichnen, was das Interesse der Akteure an dem Bildungsportal verdeutlicht) hat die Programmierung des Portals – zugeschnitten auf die Wünsche und Anforderungen seiner künftigen Nutzer – begonnen.

- **Bildungsberichterstattung:** Um verlässliches Zahlenmaterial zu erhalten, beauftragte der Erlanger Stadtrat die Verwaltung im Juli 2009 mit der Erstellung eines Bildungsberichtes. Die Abteilung für Statistik und Stadtforschung übernahm den Auftrag und erhielt u. a. über die dritte Bildungskonferenz Input seitens der Fachleute. Der erste Erlanger Bildungsbericht wurde 2011 dem Erlanger Bildungsrat und anschließend im Erlanger Stadtrat vorgestellt.



7. Sanierung bzw. Neubau von Bildungseinrichtungen

„Die Verbesserung der Funktionalität und Ästhetik der für die Bildung verwendeten Gebäude sowie deren Ausstattung schaffen eine wirksame Bildungsatmosphäre" – lautet eines der Grobziele des Konzeptes der Erlanger Bildungsoffensive. Das 2007 begonnene **Schulsanierungsprogramm** und die **Sanierung bzw. der Neubau weiterer Bildungseinrichtungen aus den Bereichen Kinder, Jugend und Kultur** stellen wichtige Meilensteine dar. Allein im Schulbereich beträgt das Gesamtvolumen der bis zum Jahr 2021 veranschlagten Investitionen rund 85 Mio. Euro.

Ausblick: Erlangen auf dem Weg zur Bildungsregion

Das Bayerische Ministerium für Unterricht und Kultus hat die Initiative „Bildungsregionen" ausgelobt. Die Kommunen und Landkreise werden aufgerufen, vor Ort Strukturen auf- und ausbauen, die eine Steuerung und Moderation der regionalen Bildungslandschaft im Rahmen einer zielorientierten Zusammenarbeit ermöglichen.

Die Zielrichtung der Initiative Bildungsregionen des Bayerischen Ministeriums für Unterricht und Kultus entspricht den Zielen der Stadt Erlangen. Die Beteiligung an der Initiative war deshalb ein logischer und konsequenter Schritt und stellt für die Stadt Erlangen eine wertvolle Chance dar, sich als Bildungsstadt weiter zu profilieren. Erlangen ist neben dem Landkreis Weißenburg-Gunzenhausen Modellkommune für Mittelfranken.

Die vom Kultusministerium benannte Herangehensweise zur Schaffung von Vernetzungen und Dialogforen, die fünf definierten Säulen bzw. Themenbereiche, lassen sich gut in die bereits bestehenden Strukturen und Abläufe bei der Stadt Erlangen integrieren, denn das Konzept des Ministeriums ist nicht starr, sondern bietet genügend Handlungsspielräume, um es an die individuelle Situation vor Ort anzupassen.

Durch die enge Zusammenarbeit mit der Konferenz der Schulaufsicht ergeben sich neue Aspekte und Akzente, die in die Vernetzung und Kooperation mit den Bildungsakteuren vor Ort einfließen, die Diskussion bereichern und das Augenmerk durchaus auch auf Themen erweitern, die bislang noch nicht als im Fokus stehend wahrgenommen wurden .

Derzeit ist Erlangen dabei, in Kooperation mit der Konferenz der Schulaufsicht das erste Dialogforum der Initiative „Bildungsregionen" vorzubereiten, welches noch in diesem Jahr (2012) stattfinden wird.

Fazit

Eine wirksame Gestaltung und Förderung von Bildung gelingt nur im Rahmen eines kontinuierlichen Prozesses. Diese Kontinuität ist unabdingbar, um nachhaltig zu wirken und Erfolge auf Dauer zu sichern.

Kommunen und Landkreise, die sich diesem Prozess stellen, können nur gewinnen, denn sie schaffen ein Mehr an Chancengerechtigkeit und Lebensqualität für ihre Bürgerinnen und Bürger und stärken unmittelbar ihren eigenen Wirtschaftsstandort.

Ansprechpartnerin

Jolana Hill
Geschäftsführung Erlanger Bündnis für Familien, lebenslange Bildung

jolana.hill@stadt.erlangen.de
Tel. 09131/86-2594

XENOS – Integration und Vielfalt

Kompetenzbasiertes Programm zur interkulturellen Öffnung der Stadtverwaltungen (PIK) Nürnberg und Erlangen

Autoren	Silvia Klein, Michael Greißel, Robert Kaiser
Berichtszeitraum	März 2012 bis Dezember 2012

Das Programm

Im Frühsommer 2011 wurde die zweite Förderrunde des Bundesprogramms „XENOS – Integration und Vielfalt" ausgelobt. Das Bundesprogramm wird vom Europäischen Sozialfonds der EU (ESF) und dem Bundesministerium für Arbeit und Soziales getragen. Ein bundesweites Beraterkonsortium, gesteuert vom f-bb (Forschungsinstitut betriebliche Bildung gGmbH) in Nürnberg, kümmert sich um Gender Mainstreaming, Vernetzung und Evaluation. Von **590** eingereichten Projekten wurden **105** ausgewählt, davon **sieben in Bayern**. Für den „Lernort Unternehmen/Öffentliche Verwaltungen", in dem auch das **PIK** angesiedelt ist, wurden **bundesweit 30** ausgewählt. Die Laufzeit des **PIK** beginnt am 1. März 2012 und endet am 31. Dezember 2014.

Ziele

- Die interkulturelle Öffnung der Stadtverwaltungen ist als Ziel des Programms (Nürnberg) bzw. Leitbilds (Erlangen) Integration formuliert. Neben der Erhöhung des Anteils von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit Migrationsgeschichte ist die Entwicklung der Interkulturellen Kompetenz aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gefordert.
- Angesichts eines hohen Migrantenanteils an der städtischen Bevölkerung sind die Stadtverwaltungen an der Erhöhung des Anteils von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit Migrationsgeschichte, auch wegen deren Mehrsprachigkeit und interkultureller Kompetenz, interessiert. Der prognostizierte Fachkräftemangel erhöht das Interesse, weil so eine neue Bevölkerungsgruppe für die Rekrutierung von Fachkräften erschlossen wird.
- Der demographische Wandel und die aktuelle wirtschaftliche Entwicklung in den Städten Nürnberg und Erlangen führen in absehbarer Zeit zu einem Fachkräftemangel, der vor allem durch Zuwanderung ausgeglichen werden muss. Bei der Zuwanderung qualifizierter und hoch-qualifizierter Menschen stehen die Region wie die Bundesrepublik insgesamt in einem Wettbewerb um die „besten Köpfe". Durch eine Willkommenskultur in den Stadtverwaltungen und den Unternehmen sowie an der Schnittstelle beider Bereiche werden die Attraktivität der Region und damit die wirtschaftliche Prosperität erhöht und die sozialen Folgen der neuen Zuwanderung nachhaltig positiv beeinflusst.

Die Akteure

Für das Programm kooperieren die mp*plus GmbH Nürnberg, die über mehrjährige Erfahrung im Bereich von ESF-geförderten Projekten verfügt, mit der Stadt Nürnberg, vertreten von Bürgermeister Dr. Gsell und der Stadt Erlangen, vertreten von Bürgermeisterin Dr. Preuß. Während die mp*plus GmbH das Projektmanagement gegenüber dem Bundesverwaltungsamt verantwortet, sind bei den Kommunen die Abteilungen Personalentwicklung, die Stellen für Integration, Menschenrechte und Gleichstellung, sowie das Institut für Pädagogik und Schulpsychologie der Stadt Nürnberg operativ beteiligt.

Projektumfang

Das „Programm zur Interkulturellen Öffnung der Kommunen PIK" entwickelt die interkulturelle Öffnung der Stadtverwaltungen Nürnberg und Erlangen durch drei Teilprojekte:

1. Kompetenzbasiertes interkulturelles Training für Auszubildende, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie Führungskräfte. Weiterhin ein neues Rekrutierungskonzept zur Erhöhung des Anteils von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Stadtverwaltungen mit Migrationserfahrung in Nürnberg und im zweiten Schritt in Erlangen.
2. Entwicklung eines Konzeptes für eine Willkommenskultur in der Stadt Erlangen für neu zugezogene Bürgerinnen und Bürger mit Migrationshintergrund sowie neu gewonnene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (von Unternehmen und Organisationen in Erlangen).
3. Erarbeitung eines Rekrutierungskonzeptes für Lehrkräfte mit Migrationshintergrund, Etablierung einer Willkommenskultur für Schüler/innen, Eltern und Lehrkräfte sowie Einführung von interkultureller Schulentwicklung zunächst in Nürnberg.

Teilprojekte unter Beteiligung der Stadt Erlangen: „Kompetenzbasiertes Training/Rekrutierungskonzept" (Teilprojekt 1) und „Entwicklung eines Konzepts für eine Willkommenskultur in der Stadt Erlangen" (Teilprojekt 2)

Die Teilprojekte umfassen folgende Schritte:

2012: Konzeptentwicklung im Rahmen moderierter Organisationsentwicklungs-Prozesse mit den Personalämtern und den für die Umsetzung des Programms bzw. Leitbildes Integration verantwortlichen Stellen.

Dies umfasst die Einrichtung einer Steuerungsgruppe und zweier Teilprojektgruppen zur Erarbeitung eines Konzeptes für „Fortbildungsseminare zur Interkulturellen Kompetenz für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter", die „Interkulturelle Öffnung von Verwaltungen bei der Rekrutierung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter" und die Entwicklung einer „Willkommenskultur".

Die Projektbeteiligten sind:

- die Bürgermeister der Städte, einzelne Stadtratsmitglieder der Städte,
- Vertreter der Ausländer- und Integrationsbeiräte, der Gleichstellungsstellen, der Personalräte, verschiedener Ämter der Verwaltung
- Vertreter der Volkshochschulen, der Friedrich-Alexander-Universität/Welcome-Center, der IHK, der AWO Integrations- und Flüchtlingsberatung,
- sowie Vertreter großer örtlicher Unternehmen.

2013: Konzepterstellung und Erarbeitung von Maßnahmen sowie ersten Umsetzungsschritten, wie z. B. flankierendes Training und Coaching für die beteiligten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Öffentlichkeitsarbeit.

2014: Umsetzung des Konzeptes durch Personalentwicklungsmaßnahmen wie Trainings interkultureller Kompetenz für Auszubildende, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Führungskräfte der Stadtverwaltungen sowie Fortbildungen zur Einführung der Willkommenskultur für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter relevanter Dienststellen. Intensive Öffentlichkeitsarbeit (z. B. Flyer, Plakat, Internet, Leitsystem, Veranstaltungen). Übertragung des Konzepts auf kleine und mittlere Unternehmen (KMU).

Finanzierung

Das „Programm zur Interkulturellen Öffnung der Kommunen PIK“ wird in der Laufzeit 2012 bis Ende 2014 mit einer Projektsumme von insgesamt rund einer Million Euro bezuschusst.

75 Prozent der Fördermittel werden vom Europäischen Sozialfonds der EU und dem Bundesministerium für Arbeit und Soziales getragen. 25 Prozent werden als Eigenmittel von den beteiligten Projektträgern in Form von anrechenbaren Personalkosten des Projektpersonals, die sogenannten „Teilnehmereinkommen“ der Personen, die an der Konzeptentwicklung und den nachfolgenden Trainings beteiligt sind, eingebracht.

Die Sachkosten beinhalten Mittel für Workshopmoderationen, Trainings und Coaching für die beteiligten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur Stärkung ihrer Handlungskompetenz (wie z. B. Teamentwicklung, interkulturelle Kompetenz), die Übersetzung des städtischen Internetauftritts in drei Sprachen, Reisekosten und Mittel für Öffentlichkeitsarbeit.

Ansprechpartner

Silvia Klein
Koordinationsstelle Integration

silvia.klein@stadt.erlangen.de
Tel. 09131/86-2375

Robert Kaiser
Abteilungsleitung
Personalentwicklung

robert.kaiser@stadt.erlangen.de
Tel. 09131/86-2193

Haushaltskonsolidierung 2009

Autorin	Nadja Batari
Berichtszeitraum	Oktober 2009 bis Januar 2010

Anlass, Auftrag und Vorbereitung

Vor dem Hintergrund eines steigenden Konsolidierungsdrucks beauftragte die Stadt Erlangen im Jahr 2009 die Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt), einen Prozess zur Entwicklung von Konsolidierungsideen ausschließlich bezogen auf freiwillige Leistungen der Kommune zu entwerfen und zusammen mit der Stadtverwaltung umzusetzen.

Ziele

Der Auftrag bezog sich nicht auf die Erstellung eines externen Gutachtens zur Analyse des Einsparpotentials bei der Stadt Erlangen. Vielmehr war es das Ziel, mit Hilfe aller Bereiche eine Übersicht über sämtliche freiwilligen Leistungen der Stadtverwaltung zu erarbeiten und von den Fachämtern und Eigenbetrieben Vorschläge für deren Überprüfung zu erhalten. Die einzelnen Angebote wurden neben einer künftigen Optimierung auch auf ihre generelle Fortführung hin begutachtet. Der von der KGSt gesteuerte Prozess fand im Zeitraum vom 30. Oktober 2009 bis 11. Januar 2010 statt.

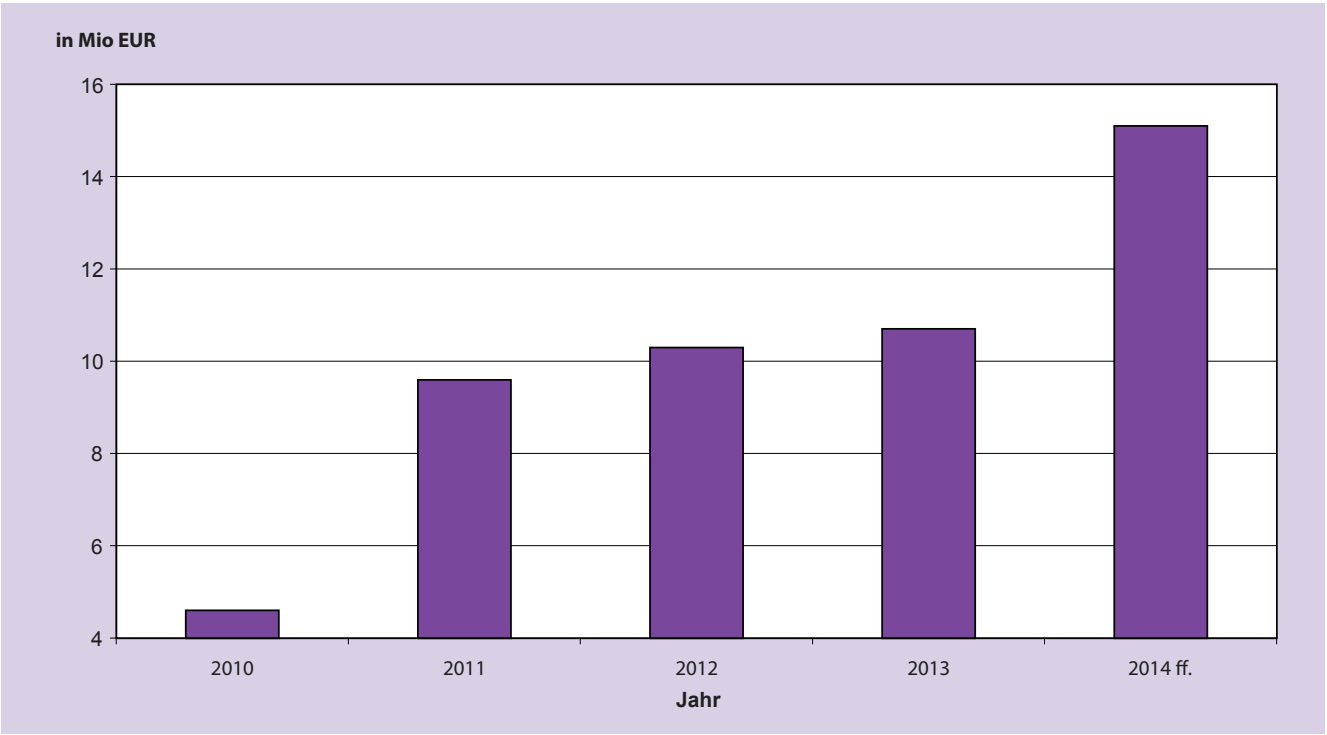
Methodisches Vorgehen

Die Hinweise auf mögliche Maßnahmen zur Haushaltskonsolidierung kamen vorwiegend aus den einzelnen Ämtern und Eigenbetrieben. Zur Erarbeitung der Vorschläge wurden von der KGSt entwickelte Fragebögen an die Amtsleitungen verschickt, welche in einem anschließenden Gesprächstermin mit den Projektverantwortlichen der KGSt genauer begutachtet, ggf. ergänzt und von der KGSt bewertet wurden. Diese Bewertung war neben der Höhe des geschätzten Einsparvolumens in den Jahren 2010 bis 2014 auch abhängig von möglichen Auswirkungen auf das strategische Ziel „Bildung“ bzw. auf die unmittelbar betroffene Zielgruppe und den Einschätzungen des Fachamts bzw. Eigenbetriebs und der KGSt zur Realisierbarkeit und Sinnhaftigkeit. Zusätzlich zu den Vorschlägen des Fachamts bzw. Eigenbetriebs machte die KGSt auch eigene Vorschläge zu Haushaltskonsolidierungsmaßnahmen.

Ergebnisse und Umsetzung

Am 11. Januar 2010 wurden dem Erlanger Stadtrat insgesamt 167 Vorschläge mit einem praktisch umsetzbaren Gesamtvolumen in Höhe von ca. 15 Mio. Euro ab dem Jahr 2014 von der KGSt präsentiert.

Mögliche Einsparung nach Auswertung der Vorschläge durch die KGSt in den Jahren 2010 ff:



Dabei wurden die Vorschläge nach Ämtern gebündelt, eine Einschätzung zur Realisierbarkeit abgegeben, das Konsolidierungsvolumen für die Jahre 2010 bis 2014 berechnet und die Wirkungen auf das strategische Ziel „Bildung“ bzw. die Zielgruppe dargestellt.

Die Beschlussfassung darüber welche Maßnahmen künftig umzusetzen waren erfolgte im Rahmen der Haushaltsberatungen 2010. Von den eingebrachten Vorschlägen wurde ca. ein Drittel als realisierbare Maßnahme zur Haushaltskonsolidierung befürwortet. Dies führte im ersten Jahr zu einer Entlastung des städtischen Haushalts um ca. 2,7 Mio. Euro. Für die Umsetzung der vom Stadtrat beschlossenen Maßnahmen zeichneten sich die jeweiligen Ämter und Eigenbetriebe verantwortlich.

Ansprechpartnerin

Nadja Batari
Sachbearbeiterin Organisation

nadja.batari@stadt.erlangen.de
Tel. 09131/86-1224

Haushaltskonsolidierung 2010

Autorin	Nadja Batari
Berichtszeitraum	September 2010 bis November 2010

Anlass, Auftrag und Vorbereitung

Obwohl bei der Stadt Erlangen bereits verschiedene Maßnahmen zur Haushaltskonsolidierung durchgeführt wurden, wurde mit Einführung der Doppik ein drohendes Defizit bei den ersten Haushaltsplanaufstellungen für die Jahre 2009 und 2010 ersichtlich. Aus diesem Grund wurde als Sofortmaßnahme für den Haushalt 2011 beschlossen, im Stellenplanverfahren 2011 mit Ausnahme der personellen Ausstattung für neue Kindertageseinrichtungen keine Stellenneuschaffungen zu genehmigen. Daneben wurde zusätzlich ein externes Beratungsunternehmen beauftragt, Vorschläge zu Standardabsenkungen bei Pflichtaufgaben zu erstellen und die Prozesse und Strukturen (Aufbau- und Ablauforganisation, Geschäftsprozessoptimierung, Verdichtung von Aufgaben) auf Einsparpotentiale zu überprüfen.

In einem Bewertungsgremium wurde unter Beteiligung von Mitgliedern des Stadtrats das Angebot der Firma Rödl & Partner mehrheitlich als das geeignetste und wirtschaftlichste ausgewählt. Der Auftrag wurde am 20. August 2010 durch Herrn Oberbürgermeister Dr. Balleis an diese Beraterfirma vergeben.

Ziele

Die Untersuchungen durch die Firma Rödl & Partner fanden im Zeitraum 13. September 2010 bis 25. November 2010 statt. Folgende Ämter bzw. Bereiche wurden schwerpunktmäßig untersucht:

- Stadtjugendamt (Amt 51)
- Amt für Gebäudemanagement (Amt 24)
- Amt für Soziales, Arbeit und Wohnen (Amt 50)
- Schulverwaltungsamt (Amt 40)
- Personal- und Organisationsamt (Amt 11)
- Betrieb für Stadtgrün, Abfallwirtschaft und Straßenreinigung (EB77)

Der Auftrag zielte auf die Erarbeitung von realisierbaren, spätestens ab Ende 2013 wirksamen Haushaltskonsolidierungsmaßnahmen mit einem jährlichen Volumen von mindestens sechs Mio. Euro ab. Das tatsächliche Einsparungsziel wurde letztlich im Rahmen der Haushaltsberatungen 2011 vom Stadtrat festgesetzt.

Methodisches Vorgehen

Die Firma Rödl & Partner orientierte sich bei der Erarbeitung von Haushaltskonsolidierungsvorschlägen im Wesentlichen an den Themen Effizienzsteigerung, Neuausrichtung von Leistungen (z. B. Veränderungen bei Standards) und Ertragssteigerung. Als Grundlage für ihre Arbeit wurden projektrelevante Informationen bezogen auf den Haushalt, die Organisation der Stadtverwaltung Erlangen und die bisherigen Konsolidierungsmaßnahmen übermittelt. Daneben wurden die Leitungen der zu untersuchenden Bereiche durch Gesprächsrunden an der Entwicklung von Maßnahmen beteiligt.

Ergebnisse und Umsetzung

Die von der Firma Rödl & Partner erarbeiteten Vorschläge zur Haushaltskonsolidierung wurden dem Haupt-, Finanz und Personalausschuss und dem Stadtrat in den jeweiligen Sitzungen vom 24. November bzw. 25. November 2010 präsentiert. Die Beschlussfassung erfolgte im Rahmen der anschließenden Haushaltsberatungen. Folgende zwölf Maßnahmen wurden in die Haushaltskonsolidierung aufgenommen:

- Reorganisation der Abteilungsgliederung beim Personal- und Organisationsamt
- Kürzung des zentralen Budgets für Verfügungsstellen
- Reduktion der Ausbildung über Bedarf
- Einsparung von Büroarbeitsplätzen
- Einführung einer zweimonatigen Wiederbesetzungssperre
- Personalreduzierung in der Poststelle und der Hausdruckerei
- Kostenerstattung für die Überlassung von Schulküchen und Personal an externe Dienstleister
- Flächenoptimierung in Verwaltungsgebäuden
- Ausbau der Unterstützung für obdachlose Menschen
- Verstetigung der Pflegequote
- Stärkung der Beratung nach § 16 SGB[1] VIII
- Steigerung der Erträge aus Elternbeiträgen im Bereich der Tageseinrichtungen für Kinder

Mit diesem Beschluss wurde das ursprünglich anvisierte Ziel des jährlichen Konsolidierungsvolumens korrigiert. Die Umsetzung der beschlossenen Maß-

1) SGB = Sozialgesetzbuch

nahmen sollte den städtischen Haushalt ab dem Jahr 2011 um ca. 0,5 Mio. Euro entlasten. Das Einsparvolumen sollte sich mittelfristig auf jährlich ca. 1,6 Mio. Euro (ab dem Jahr 2014) steigern.

Zur Umsetzung der vom Stadtrat Erlangen beschlossenen Vorschläge wurde das von der Firma Rödl & Partner entwickelte Umsetzungscontrolling eingeführt. Mit Beschluss des Haupt-, Finanz- und Personalausschuss vom 23. März 2011 wurde das Personal- und Organisationsamt mit der Federführung für das Umsetzungscontrolling beauftragt. Der erste Bericht erfolgte in der Sitzung des Haupt-, Finanz- und Personalausschuss am 19. Oktober 2011. Die weitere Berichterstattung erfolgt seitdem in einem halbjährlichen Turnus.

Zusammenfassend stellen sich die erzielten Einsparungen seit dem Jahr 2011 bis zum Stand 31. August 2012 gesamtstädtisch wie folgt dar:

Kostenreduzierung im Personalaufwand

Ziel	(bis 31.08.2012):	837.773 €
Ist	(bis 31.08.2012):	712.563 €

Kostenreduzierung im Sachkostenaufwand

Ziel	(bis 31.08.2012):	99.505 €
Ist	(bis 31.08.2012):	60.807 €*

Es lässt sich damit erkennen, dass die Umsetzung der Maßnahmen aus der Haushaltskonsolidierungsrunde mit der Firma Rödl & Partner bereits einen Konsolidierungseffekt erbracht hat und auch in den Folgejahren zu weiteren Entlastungen im städtischen Haushalt führen wird.

*) Bei den Maßnahmen im Bereich des Stadtjugendamts sind die Finanzziele zum momentanen Zeitpunkt noch nicht ermittelbar. Die Evaluierung kann erst Ende 2013 erfolgen.

Ansprechpartnerin

Nadja Batari
Sachbearbeiterin Organisation

nadja.batari@stadt.erlangen.de
Tel. 09131/86-1224

Personalentwicklung

Autor	Robert Kaiser
Berichtszeitraum	2008 bis 2012

Im Berichtszeitraum wurden die in den Vorjahren entwickelten bzw. bereits bestehenden Elemente der Personalentwicklung weiter entwickelt, ausgebaut und angepasst.

Insbesondere in den Jahren 2011 bis heute wurden neue Projekte aufgelegt, die die bestehenden PE-Maßnahmen ergänzen und neuen Erfordernissen, z. B. des demografischen Wandels, Rechnung tragen.

Seit Anfang 2012 ist in Erlangen erstmals die Funktion Personalentwicklung, die bis dato in der Abt. Personalwirtschaft integriert war strukturell als Organisationseinheit verankert und ausgewiesen.

Dies hängt mit dem gesamten strukturellen und organisatorischen Umbau des Personal- und Organisationsamtes zusammen, zeigt aber auch, welche Bedeutung in den nächsten Jahren dem Thema „Personalentwicklung“ zukommen wird.

Der demografische Wandel, schwieriger werdende Personalrekrutierung, Umgang mit vielfältig gemischten und alternden Belegschaften, Arbeitsverdichtung, technologische Herausforderungen etc. erfordern besondere Aufmerksamkeit und Investitionen in das „wertvollste Produktionsmittel“ von Verwaltungen – nämlich die Menschen!

Während in die Entwicklung der Finanzsteuerung, der IT-Ausstattung, organisatorische und strukturelle Entwicklung in den ersten Modernisierungsjahren viel Personal und Geld investiert wurde, besteht mit Blick auf die Personalentwicklung hier noch viel Nachholbedarf.

Mit der Schaffung dieser neuen Organisationseinheit, die die Bereiche Aus- und Fortbildung, der Mitarbeiter- und Führungsentwicklung und des Gesundheitsmanagements umfasst, wurde ein erster wichtiger Schritt in diese Richtung getan.

Im Folgenden wird auf die Entwicklung der bereits im Bericht 2000–2007 aufgeführten PE-Maßnahmen eingegangen sowie die neueren Projekte dargestellt.

Fortbildung

Die Zusammenarbeit in der Städteakademie hat sich etabliert. Die weitere Entwicklung ist im Projektbericht „wir4“ – Interkommunale Zusammenarbeit der Nachbarstädte/Städteakademie dargestellt (>Seitenverweis)

Traineeprogramme

Das bewährte Konzept der Traineeprogramme wurde weiter geführt.

Im Berichtszeitraum wurde eine Seminarreihe für Verwaltungsmitarbeiter/innen ohne Führungsfunktion und zwei Seminarreihen für Meister/innen und Verwaltungsmitarbeiter/innen mit Führungsfunktion durchgeführt und abgeschlossen.

Die Traineeprogramme erfreuen sich zwischenzeitlich einer sehr großen Anmeldungszahl. Es mussten daher drei Ausbildungsgruppen parallel laufen. 49 Teilnehmerinnen und Teilnehmer besuchten das zweijährige Traineeprogramm. Neuland in diesem Trainee waren die gemischten Zielgruppen für Meister und Verwaltungsfachkräfte. Es nahmen 13 Meister aus dem gewerblich-technischen und 26 Verwaltungsfachkräfte teil. Ziele waren u. a. die Stärkung der individuellen Handlungskomptenz durch Verbesserung der Fach-Methoden und Ich-Kompetenzen. Eine Besonderheit des Trainee III war das Erfahrungsfeld „Höhlentour“ mit hohen Selbsterfahrungsanteilen.

48 Teilnehmer schlossen das Programm erfolgreich ab.

Die Module im Einzelnen:

Seminarreihe I (Januar 2007 bis April 2009) für Verwaltungsmitarbeiter/-innen ohne Führungsfunktion

Nr.	Thema	Dauer in Tagen
1.	Einstiegsseminar – Motivation, Ziele	3
2.	Dreh- und Angelpunkt Selbstvertrauen	2
3.	Grundlagen der Kommunikation und Teamarbeit	3
4.	Kommunikation und Konflikt	2
5.	Umgang mit Veränderungsprozessen	2
6.	Projektarbeit (Basis – Projektgruppenmitglied)	2
7.	Interkulturelle Kompetenz	2
8.	Abschluss-Seminar	2
Gesamt-Seminartage		**18**

Seminarreihe II (März 2007 bis Mai 2009) und Seminarreihe III (Oktober 2007 bis Juni 2009) für Meister/-innen und Verwaltungsmitarbeiter/-innen mit Führungsfunktion

Nr.	Thema	Dauer in Tagen
1.	Einstiegsseminar – Motivation, Ziele – Führen und geführt werden	3
2.	Grundlagen der Kommunikation	2
3.	Zielorientierte Kommunikation und Kooperation als Führungsbasis, Umgang mit Konflikten	3
4.	Führung und Teamarbeit	2
5.	Grundlagen des Arbeitsrechts	1
6.	Umgang mit Veränderungsprozessen	2
7.	Zeit- und Selbstmanagement	2
8.	Abschluss-Seminar	2
Gesamt-Seminartage		**17**

Ergänzend wurden für alle Teilnehmer/innen Workshops zu wichtigen/aktuellen Themen angeboten, z. B.

1. Einführung der Doppik
2. Gender Mainstream
3. Mobbing
4. Sucht, Alkohol, Drogen
5. Interkommunale Zusammenarbeit – Arbeit mit Kennzahlen
6. Effizienter Umgang mit eMails, etc.

Im Nachgang wurde und wird auf Wunsch für die Teilnehmer/innen jährlich ein zweitägiges Gruppencoaching angeboten, bei dem die Erfahrungen bei der Umsetzung des Gelernten und aktuelle Problemstellungen bearbeitet werden.

Qualifizierungsreihe für Amtsleitungen: „Wenn die Wellen höher schlagen“

In der Zeit vom Dezember 2010 bis Dezember 2012 wurde eine Qualifizierungsreihe für Amtsleitungen durchgeführt.

Das Besondere dabei: Die Inhalte und der Umfang wurden gemeinsam von den teilnehmenden Führungskräften mit der Personalentwicklung gestaltet.

(siehe den Bericht Qualifizierungsreihe für Amtsleitungen: „Wenn die Wellen höher schlagen“ ab Seite ….. <Seitenverweis einfügen>)

Konfliktmanagement: Beratungsportal KomKon

Seit 2005 bietet das Beratungsportal KomKon Unterstützung bei Führungs-, Veränderungs- und Konfliktthemen. KomKon hat den Anspruch die stetige Arbeit an einer produktiven Kommunikations- und Konfliktkultur zu unterstützen.

KomKon bietet

- die Unterstützung bei der Gestaltung von organisatorischen Veränderungsprozessen mit Moderations- bzw. Mediationsangeboten
- die persönliche Unterstützung bei Führungs- und anderen beruflichen Fragen
- Klärungshilfen bei Kommunikationsproblemen und Konflikten für Einzelpersonen, Teams und Organisationseinheiten

Das Beratungsportal Komkon besteht aus einem „virtuellen", nicht offiziell in der Organisationsstruktur verankerten, Team, bestehend aus vier Mitgliedern aus den Bereichen Personalentwicklung, betrieblichem Sozialdienst, Gleichstellungsstelle und internen und externen Coaching.

Ziel war es teilweise parallele und gegenläufige Interventionen in verschiedenen Problemlagen zu koordinieren und fachlich Interventionen zu verbessern.

Das Angebot des KomKon-Teams hat sich seit seiner Gründung bis heute in der Stadtverwaltung weitgehend verstetigt und wird zunehmend als Beratungsmöglichkeit angefragt.

Aktuelle Themen

Bei KomKon stehen folgende Themen im Fokus:

- Persönlicher Konflikte und deren strukturelle Bezüge
- Wie kann die Umsetzung von Regeln/Vereinbarungen bei Konfliktmoderationen gefördert werden?
- Senkung der Belastungen durch Konflikte, mangelnde Information, Delegation, Kommunikation und Wertschätzung
- Die Stärkung der Ressourcen bzw. Selbstkompetenz und Rollenklarheit der einzelnen, sei es als Mitarbeiter/in, Führungskraft, Teammitglied…
- Prozessentwicklung- und Begleitung – Diversity als Förderung der Interdisziplinarität in Entwicklungsprozessen von Organisationseinheiten
- Unterschiede in Teams und Gruppen zur Ressource werden lassen (Diversity), Unterschiede werden oft zu äußerlichen Auslösern von empfundenen Ungerechtigkeiten, Konkurrenz, Entgrenzungen, Vereinnahmung, Entwertungen
- Rolle von KomKon im Vor- bzw. Umfeld arbeitsrechtlicher Schritte

Bewertung und Ausblick

Nach acht Jahren sind neben den Erfolgen auch Grenzen der Beratung und Prozessbegleitung zu thematisieren. In manchen Fällen sind strukturelle Entscheidungen, organisatorische Neuausrichtungen, personelle Veränderungen, formelle Verfahren das Mittel der Wahl. Dies auszuloten und die Grenzen der Beratung und Unterstützung offen zu legen ist auch Auftrag von KomKon.

Konfliktmoderationen sind nur in wohldosierter Form das Mittel der Wahl bei Konflikten, da sich solche Gespräche, wenn sie nicht zu schnellen Lösungen führen als Dauerbelastung für die Mitarbeiter/innen, Führungskräfte und damit für die Organisationseinheit auswirken können.

Die Einzelberatung und Stärkung der Handlungsressourcen und Eigenverantwortung der MA und FK bilden wesentliche Bestandteile der Arbeit von KomKon.

Es bedarf in diesem Zusammenhang über KomKon hinaus – vielleicht von KomKon und der AGPE (Arbeitsgruppe Personalentwicklung) in die Wege geleitet – Netzwerke der Führungsunterstützung. Ausgangspunkt könnten Prozesse kollegialer Beratung bilden.

Führungsgespräche/Führungsdialoge

Im Vorbericht wurde ausführlich über den bereits frühen Einstieg (1998) der Stadt Erlangen in diese Thematik berichtet.

Die Führungsgespräche wurden und werden in Erlangen ausschließlich von internen Moderator/innen begleitet. Im Berichtszeitraum ergab sich das Problem, dass intern nicht genug geeignete Moderator/innen zur Verfügung standen, und dass diese wenigen durch die Übersichtlichkeit der Verwaltung häufig „systemisch verstrickt" waren. Die Qualität der Führungsgespräche steht und fällt jedoch aus unserer Sicht mit der Kompetenz der begleitenden Moderator/innen. Der Einkauf externen Moderator/innen wurde durch die Fachbereiche als Grund genommen, die Gespräche nicht durchzuführen, da hierfür in ihren Budgets keine Mittel vorgesehen seien.

Auf Grund der realen Entwicklung wurde im April 2011 die bestehende Dienstvereinbarung aktualisiert, da unter diesen Umständen eine flächendeckende Durchführung unrealistisch war.

Derzeit sind zur Durchführung verpflichtet:

- Führungskräfte, die Führungsverantwortung in einer Dienststelle neu übernehmen
- als Schul-, Amts- oder Werkleitung
- als Abteilungsleiterin/Abteilungsleiter
- Führungskräfte, in deren Dienststelle sich der Organisationszuschnitt und/oder die Führungsspanne gravierend verändert hat (z. B. durch die Zusammenlegung zweier Organisationseinheiten). In beiden Fällen soll die Durch-

führung in einer Zielvereinbarung mit dem direkten Vorgesetzten vereinbart und durchgeführt werden. Sinnvoll ist die Durchführung nach ca. 12 Monaten, wenn erste Führungserfahrungen gemacht wurden.

- Allen anderen Mitarbeiter/-innen mit Führungsverantwortung wird empfohlen, dieses Personalentwicklungsinstrument zur Reflektion der Führung und Zusammenarbeit im eigenen Verantwortungsbereich regelmäßig zu nutzen.

Bewertung und Ausblick

Aus heutiger Sicht ist festzuhalten, dass nach einer gelungenen Implementierung und Startphase das Verfahren faktisch brachliegt, da einerseits nicht genügend Bereitschaft bei den Führungskräften besteht, dieses Gespräche zu suchen und auch, ähnlich wie beim Mitarbeitergespräch, keine ausreichende Personalressource in der Linie installiert wurde, um hier entsprechend nachzuhalten.

Der Einsatz von internen Moderatoren stößt an terminliche, aber vor allem auch aus fachlicher und systemischer Sicht, an Grenzen. Fachlich, weil es in einer Verwaltung der Erlanger Größe kaum genügend qualifizierte Moderator/innen gibt, die im geforderten Umfang von ihrer Dienststelle auf Dauer abgestellt werden können. Systemisch, weil die Wahrscheinlichkeit der „Verquickung" mit dem gecoachten System in einer überschaubaren Verwaltung wie der Erlanger nahezu nie auszuschließen ist. Dies birgt die Gefahr in sich, dass die Führungskräfte „Verbrüderungsstrategien" versuchen oder auch, dass der/die Moderator/in nicht das „Standing" hat, unvermittelt auftauchende, sehr kritische Führungsproblematiken anzupacken. Es verlangt von internen Moderatoren sehr viel Standvermögen, hier freundlich, aber unerbittlich nachzuhaken und kommt einer systematisch eingebauten Überforderung gleich. Dies mag sich in einer Großverwaltung, wie z. B. München, anders verhalten, da die internen Moderatoren dort so fern von ihrer Stammorganisation eingesetzt werden können, dass sie quasi wie „Externe" wirken.

Im Umkehrschluss heißt das noch nicht, wenn von Seiten auch einer externen Moderation „heiße Eisen" angepackt werden, dass auch die Führungskraft dies tut und sich Grundlegendes ändert.

Ein großes Problem stellt die geringe Bereitschaft der Führungskräfte dar, aus den eigenen Budgets Mittel für eine externe Begleitung dieser Gespräche einzusetzen. Kaum eine Führungskraft, bis auf wenige Ausnahmen, fordert das Führungsgespräch proaktiv ein, trotz der Maßgaben der Dienstvereinbarung und trotz mehrmaliger aufmunternder Appelle und der Vorbildfunktion des Oberbürgermeisters.

Regelmäßiges Nachfassen ist nötig, jedoch durch die mangelnden Personalressourcen im Bereich Personalentwicklung nicht aufrechtzuerhalten.

Eine Fortsetzung dieses Ansatzes ist nur erfolgversprechend, wenn hierfür explizit personelle Ressourcen für die erforderliche Logistik und Sachmittel für den Einsatz externer Coaches bereitgestellt werden und dem Willen zu einer entsprechenden Nachhaltigkeit im System!

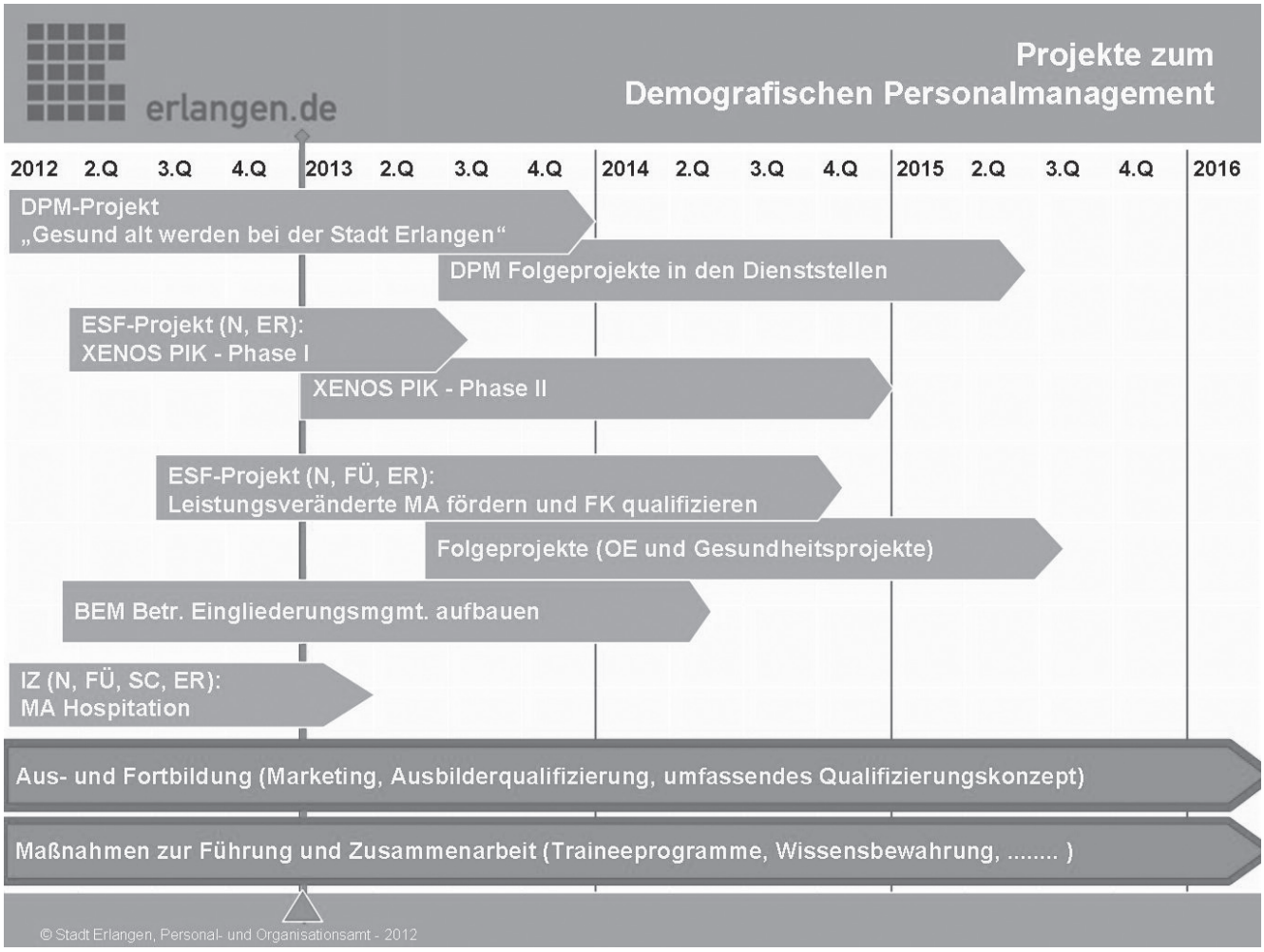
Demografisches Personalmanagement

Effekte und Folgen der demografischen Entwicklung berühren nahezu jeden Bereich der Personalentwicklung. Die Stadt Erlangen hat in diesem Zusammenhang in den letzten Jahren mehrere Projekte, häufig auch in enger Zusammenarbeit mit den Nachbarstädten, aufgegriffen.

Die einzelnen Projekte sind in diesem Bericht z. T. unter dem Hauptkapitel „Demografische Entwicklung" zusammen gefasst bzw. werden, durch ihre größere Nähe zur Personalentwicklung im Folgenden ausführlich beschrieben.

Diese Maßnahmen werden sich in den kommenden Jahren fortsetzen, auch Folgeprojekte nach sich ziehen und teilweise in der Linie etablieren.

Die Maßnahmen im Überblick:



Ansprechpartner

Robert Kaiser
Abteilungsleitung
Personalentwicklung

robert.kaiser@stadt.erlangen.de
Tel. 09131/86-2193

Gebäudemanagement

Erlangen als zentraler Dienstleister

Autorin	Sabine Gebhardt
Berichtszeitraum	Januar 2008 bis August 2012

Zusammenfassung

Vor der Gründung der Organisationseinheit Gebäudemanagement Erlangen (GME) wurden – wie in vielen anderen Kommunen – die Zuständigkeiten für die bauliche Unterhaltung, Bewirtschaftung, Gebäudereinigung, Hausdienste, Gebäudeversicherung etc. in unterschiedlichen Ämtern mehrerer Referate wahrgenommen. Eine ganzheitliche, d. h. eine funktional und wirtschaftlich objektbezogene Verantwortung oder Kompetenz für die Gebäudewirtschaft war unmöglich, da die Zuständigkeiten sowie die Zuordnung der Gebäude nach funktionalen Gesichtspunkten organisiert waren. Das Fehlen einer funktionierenden, operativen Einheit, die sich aller Belange im und am Gebäude über den gesamten Lebenszyklus annimmt, führte zu Verantwortungs-, Informations- und Managementdefiziten.

Der Erlanger Stadtrat hat am 28. September 2000 die Einführung eines Gebäudemanagements in der Stadt Erlangen beschlossen. Das GME wurde daraufhin zum 1. Januar 2001 gebildet. Die umfassende Zuständigkeit und Verantwortung der neuen Organisationseinheit ermöglicht eine professionelle und wirtschaftliche Aufgabenerledigung.

Den Berichtszeitraum 2008 bis 2012 prägen die nachstehend aufgeführten Meilensteine:

1) CAFM = Computer Aided Facility Management

seit 2001	Energiemanagement
seit 2006	Einführung eines zeitgemäßen leistungsfähigeren CAFM[1)]-Systems zur Erfassung und Pflege der Bestandsdaten
2006 bis 2009	Mitwirkung im Projekt Neues Kommunales Finanzmanagement Erlangen (NKFE) Umstellung von der Kameralistik auf die Doppik (= Doppelte Buchführung in Konten)
seit 2006	Implementierung des Flächenmanagement als Kernaufgabe des Gebäudemanagements
seit 2007	Durchführung des Schulsanierungsprogramms der Stadt Erlangen
seit 2008	e-Shop für die Beschaffung von Büromaterial, Druckerverbrauchsmaterial und Zubehör für die Dienststellen der Stadtverwaltung und für öffentliche Schulen
2009 bis 2011	Durchführung von sechs Maßnahmen im Rahmen des Zukunftsinvestitionsgesetzes – Konjunkturprogramm II/Investitionspakt 2009 mit einem Volumen von 6,9 Mio. Euro
seit 2010	Durchführung von Baumaßnahmen zur Mittagsversorgung für Ganztagesklassen

seit 2010	Ausbau der städtischen Betreuungsangebote für Kinder unter drei Jahren im Rahmen des Investitionsprogramms „Kinderbetreuungsfinanzierung“
seit 2010	Übernahme der Zuständigkeit für die Verkabelung (Daten und Telefon) innerhalb von Gebäuden
seit 2012	Mitgliedschaft in der Einkaufsgemeinschaft Kommunaler Verwaltungen eG im Deutschen Städtetag
seit 2012	Implementierung eines Bonus-Systems auf Basis der Bedarfsdeckungsgrade zur Einsparung von Büroflächen bis zur Einführung des Mieter-Vermieter-Modells

Ausgangslage

Das Amt für Gebäudemanagement (GME) der Stadt Erlangen versteht sich seit seiner Gründung im Jahr 2001 als zentraler Dienstleister für die bedarfsgerechte und wirtschaftliche Bereitstellung der Ressource Gebäude, die Sicherung des Vermögenserhalts und den Abbau von Sanierungsstaus, die Reduzierung der Umweltbelastung und die Minimierung des Ressourcenverbrauchs. Durch den sparsamen und gezielten Einsatz von Ressourcen begrenzt und verringert das GME die gebäude- und servicebedingten Kosten über den gesamten Lebenszyklus der städtischen Gebäude.

Das GME trägt zudem – im Rahmen wirtschaftlicher Flächenvorgaben – durch eine funktionale und ergonomische Arbeitsplatzgestaltung einerseits zur Effizienzsteigerung und andererseits zur Zufriedenheit aller städtischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei.

Zuständigkeiten des GME

Mit Ausnahme der Gebäude der Eigenbetriebe sowie der Großsporthallen ist das GME für alle städtischen Gebäude einschließlich der Außenanlagen und für angemietete Objekte zuständig. Dies sind:

- 270 Liegenschaften mit ca. 438.000 m^2 Bruttogrundfläche (u. a. Markgrafentheater, Verwaltungsgebäude, 34 Schulen, 30 Tageseinrichtungen für Kinder, 33 Freizeiteinrichtungen) sowie
- Denkmäler und Brunnen.

Ergebnisse und Wirkungen – Was wollten wir erreichen?

Reine Neubauvorhaben sind selten geworden. Die Planung von Instandhaltung, Sanierung und Modernisierung des vorhandenen Bestandes bekommt aufgrund des Sanierungs- und Instandsetzungsstaus einen immer größeren Stellenwert. Hinzu kommen die erhöhten energetischen Anforderungen an Wärmeschutz und Anlagentechnik sowie ständige Nutzungserweiterungen oder Umnutzungen, die sich aus veränderten Ansprüchen ergeben.

Die nachhaltige Sicherung der finanziellen Handlungsfähigkeit Erlangens erfordert einen bewussten Umgang mit Gebäuden. Die Ressource Gebäudefläche ist sinnvoll in die Prozesse der Erstellung kommunaler Leistungen einzubinden oder hat, soweit sie an Dritte vermietet oder verpachtet ist, einen angemessenen Beitrag zum Haushaltsausgleich beizusteuern.

Ziele/Aufgaben des GME

- Unterstützung der Kernprozesse der Stadtverwaltung
- Erhöhung der Leistungsfähigkeit betrieblicher Arbeitsplätze
- Gewährleistung von Sicherheit und Gesundheitsschutz für Personal sowie Besucher
- Einhaltung gesetzlicher Vorschriften
- Nutzbarkeit der Gebäude gemäß UN-Behindertenrechtskonvention
- Erhöhung von Nutzungsqualitäten
- Reduzierung von Nutzungskosten
- Erhaltung baulicher und anlagentechnischer Werte

Programme und Produkte – Was mussten wir dafür tun?

Das Erlanger Gebäudemanagement durchlief einen tiefgreifenden Wechsel von der reinen Verwaltung zu einer dienstleistungsorientierten Organisationseinheit. Weiterhin ein engagierter und kompetenter Dienstleister zu bleiben, ist ein kontinuierlicher Prozess, der das GME auf Dauer fordert.

Prozesse und Strukturen – Wie sind wir vorgegangen?

Nach der Gründung des Gebäudemanagements ließen sich insbesondere bei der Gebäudereinigung, bei den Hausdiensten[2)] sowie im Energie- und im Flächenmanagement nachweisbare Erfolge erzielen.

Energiemanagement

So sind z. B. inzwischen alle Erlanger Schulen sowie weitere städtische Objekte mit einer Photovoltaikanlage ausgestattet. Die Kapazität der geeigneten Dächer ist nahezu ausgeschöpft. Die Gesamtanschlussleistung beträgt rund 754 kW_{Peak}. Damit wird etwa ein Viertel des jährlichen Stromverbrauchs der Erlanger Schulen erzeugt.

Bezogen auf das Jahr 1999 konnte durch Einsparungen im Heizenergieverbrauch und durch Umstellung auf CO^2-ärmere Brennstoffe die energiebedingte Emission um 33,8 Prozent reduziert werden. Unter Berücksichtigung des CO^2-freien Strombezugs wurde im Zeitraum von rund zehn Jahren fast eine Halbierung der CO^2-Emission erreicht.

2) Der Publikation Verwaltungsmodernisierung Stadt Erlangen 2000–2007 ist ein ausführlicher Bereicht über die Neuorganisation der Hausdienste zu entnehmen.

Aufbau eines Gebäudeinformationssystems

Fundierte Controllinginstrumente und Entscheidungen basieren auf aktuellen und verlässlichen Daten. Es bedarf eines integrierten Subsystems CAFM[3)], damit der Gebäudebestand keine Blackbox darstellt, dessen Substanz, Struktur und Wert nicht bekannt sind, obwohl dieser die größte Position des Anlagevermögens darstellt und zu den bedeutendsten Kostenverursachern zählt.

Das GME verfolgt seit seiner Gründung die Zusammenführung aller Informationen zu einer ganzheitlichen Sicht durch den Aufbau eines integrierten Kommunikationssystems. Die Informationsdefizite werden im Gebäudemanagement heute durch ein zeitgemäßes

CAFM-System ausgeglichen. Das früher eingesetzte Programm wurde durch die Einführung eines leistungsfähigeren CAFM-Systems abgelöst.

Aufbau eines integrierten Kommunikationssystems

Die Optimierung der strategischen und operativen Steuerung verlangt die EDV-technische Verknüpfung der Gebäudebestandsdaten mit den betriebswirtschaftlichen Daten. Jeder Anwender benötigt ein für seine Zwecke konfigurierbares Werkzeug. Es dürfen kein Bruch im Datenfluss, keine Inkonsistenzen und keine Datenredundanz entstehen. Das GME arbeitet an einem Informationsversorgungssystem mit vielfältigen Auswertungsmöglichkeiten. Gebäude, Grundstücke, Nutzungen, bestehende Verträge und dergleichen werden daher in einer einheitlichen Struktur in einer CAFM-Anwendung bereit gestellt (siehe Aufbau eines Gebäudeinformationssystems). Die Integration dieses Gebäudeinformationssystems und der betriebswirtschaftlichen Software stellt eine wesentliche Grundlage für entscheidungsrelevante Daten zur Steuerung des Bauens und Betreibens dar und ist für das Gebäudemanagement unverzichtbar.

Einführung der Doppik

Die Neustrukturierung des kommunalen Gebäudemanagements soll auch zu einer nachhaltigen Entlastung des Haushaltes führen. Langfristig wirksame Einsparpotentiale lassen sich jedoch nur durch den Einsatz markt- und effizienzorientierter Steuerungssysteme realisieren. Mit der Doppik und entsprechenden Controllinginstrumenten können die Aufgaben wirtschaftlich und effizient wahrgenommen werden. Noch liegt der Schwerpunkt des Controllings vor allem im Bereich der Rechnungslegung. Das gezielte Controlling kann und wird sich nach dem Aufbau integrierter Informationssysteme erst mit der Einführung allgemeiner Controlling-Instrumente und des Mieter-Vermieter-Modells in seiner ganzen Bandbreite entfalten.

Nach nunmehr fast vier Jahren Erfahrung mit der Doppik und dem Einsatz einer neuen Finanz-Software ist weitgehend Routine eingekehrt. Problematisch sind jedoch die nach wie vor eingeschränkten Auswertungsmöglichkeiten.

3) CAFM = Computer Aided Facility Management

Kostentransparenz

Aufgrund der vorhandenen drei Dimensionen Kostenart, Kostenstelle und Kostenträger lassen sich nur bedingt aussagekräftige Auswertungen erstellen. Das GME verfügt über Kostenstellen für jede Organisationseinheit sowie über Objekt-Kostenstellen für Gebäude und sonstige Objekte wie Spielplätze, Denkmale und Brunnen. Da direkt zuordenbare Einzelkosten objektbezogen zu kontieren sind, werden Objekt-Kostenstellen in Kombination mit dem zutreffenden Kostenträger von verschiedenen Sachbereichen des GME mit gleicher Kostenart bebucht. Kostenstellenverantwortung könnte von den Organisationseinheiten des GME nur dann wahrgenommen werden, wenn der Objektbezug vollständig aufgegeben und ausschließlich die Kostenstellen der Organisationseinheiten bebucht werden. Da die Kosten eines Objektes nicht nur für die Abrechnung der Betriebskosten benötigt werden, ist der Objektbezug zwingend beizubehalten. Es ist somit unmöglich, einen vollständigen Überblick über die Ist-Kosten einer Organisationseinheit zu erhalten und diese mit den Planwerten zu vergleichen. Im Haushaltsjahr 2013 wird daher im GME versucht, Teilbudgets mit einer Vorabdotierung zu steuern. Denn Transparenz schafft Kostenbewusstsein bei den Kostenstellenverantwortlichen.

Leistungsverrechnung

Transparenz schafft auch bei den Nutzern Kostenbewusstsein. Die Gebäudekosten sind daher vollständig abzubilden. Dies erfordert den Aufbau einer konsequenten internen Leistungsverrechnung und eines Vereinbarungsmanagements, wonach Leistungen verwaltungsweit nicht mehr unentgeltlich erbracht, sondern verrechnet werden. Ohne eine Einbeziehung der vollständigen Flächenkosten in das Budget der Nutzer und ohne Implementierung eines Anreizsystems wie dem Mieter-Vermieter-Modell[4)] besteht für die Gebäudenutzer kaum ein Anlass, Flächen zu reduzieren oder den Energieverbrauch durch Verhaltensänderung zu senken.

Flächenmanagement

Das Zielsystem der Stadtverwaltung Erlangen sieht die Einsparung von Büroflächen explizit vor. Bislang fehlten jedoch Anreize zur Ressourcen sparenden Nutzung von Flächen. Zunehmender Flächenbedarf und damit steigende Kosten können u. a. auf die fehlende verursachergerechte Zuordnung der Gebäudekosten zurückgeführt werden.

Um die immobilienbezogenen und flächenabhängigen Kosten zu senken, wurde mit der Grundsatzentscheidung zur Einführung eines Gebäudemanagements bei der Stadt Erlangen im Beschluss des Stadtrates vom 28. September 2000 festgelegt, dass bei der Bewirtschaftung der städtischen Gebäude grundsätzlich das Mieter-Vermieter-Modell anzuwenden ist.

Der Konzeptentwurf und der im Juni 2005 konkretisierte Zeitplan sahen für die Einführung der internen Leistungsverrechnung den 1. Januar 2008 vor. Dieser

4) Eine ausführliche Beschreibung des Mieter-Vermieter-Modells ist im Bericht Verwaltungsmodernisierung Stadt Erlangen 2000–2007 enthalten.

Zeitplan konnte aufgrund personeller Engpässe in der Kämmerei nicht eingehalten werden, da in der Stadtverwaltung Erlangen Ende 2005 mit der Umstellung von der Kameralistik auf die Doppik begonnen wurde.

Die Beteiligung der Kämmerei ist unabdingbare Voraussetzung für die Einführung des Mieter-Vermieter-Modells. Die unterbrochenen Vorarbeiten konnten seit 2006 aufgrund des Systemwechsels des Rechnungswesens nicht mehr aufgenommen werden.

Das Flächenmanagement gehört zu den Kernaufgaben des Gebäudemanagements Erlangen (GME). Der Schwerpunkt liegt zum einen in der zentralen Erfassung und Verwaltung aller Gebäudeflächen, zum anderen in der flächenökonomischen Optimierung. Schließlich ist jeder Quadratmeter eine wertvolle Ressource.

Die effiziente Nutzung von Gebäudeflächen setzt voraus, dass Einsparpotentiale mittels Kennzahlen aufgezeigt werden und dass diese bei der Belegungsberatung und -steuerung genutzt werden. Bei der Optimierung des Flächenverbrauchs in Verwaltungsgebäuden sind zur Ermittlung und Deckung von Raum- und Flächenbedarf zunächst Flächenstandards erforderlich.

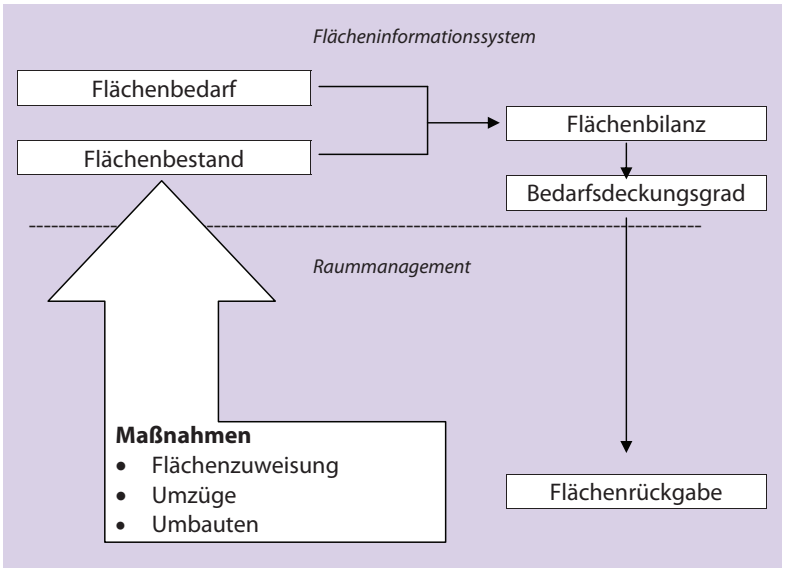
Die Definition von Flächenstandards für Büroarbeitsplätze konnte in der Stadtverwaltung Erlangen nach Abstimmung mit dem Personalrat und der Abteilung Organisation im Januar 2007 abgeschlossen werden. Für Verwaltungsgebäude werden auf Basis dieser Flächenstandards seitdem Bedarfsdeckungsgrade für jede einzelne Organisationseinheit ermittelt. Die Bedarfsdeckungsgrade ermöglichen die Analyse, wo künftig Flächen eingespart werden können, ohne dadurch die Aufgabenerledigung zu beeinträchtigen.

Die in Erlangen bisher praktizierte Flächensteuerung per Zuweisung erfolgt aufgrund begründeter Einzelfallbedarfe. Raumanfragen sind stets mit einem hohen Bearbeitungsaufwand verbunden, zumal der Zuweisung regelmäßig langwierige, zähe Verhandlungen voraus gehen. In festgefahrenen Situationen wird sogar die Verwaltungsspitze eingebunden.

Ziel der Verhandlungslösungen ist, Flächenoptimierungen und die Sicherstellung bedarfsgerechter Arbeitsbedingungen zu vereinbaren. Kompromisse gehen tendenziell zu Lasten der Flächenoptimierung. Die Steuerung über monetäre Größen ist daher ein wirksames Mittel, um Fehlentwicklungen zu vermeiden.

Die dezentrale Verantwortung für den Austausch von Räumen und Flächen führt wie die Flächensteuerung durch Zuweisung ohne monetäre Anreize zu Veränderungen des Bedarfsdeckungsgrades (siehe Abbildung 1).

Abb. 1: Flächensteuerung durch Zuweisung



Der Flächensteuerung liegen im Idealfall flächenbezogene Ziele zugrunde. So ist z. B. in Erlangen vereinbart, dass der Bedarfsdeckungsgrad grundsätzlich unter 130 Prozent zu liegen hat. Bei der Flächensteuerung durch Zielvereinbarungen ist lediglich eine geringe Steigerung des Kostenbewusstseins zu verzeichnen. Es besteht kein monetärer Anreiz zum sparsamen Umgang mit Flächen.

Bonus-Malus-Modelle verbinden die Flächenbedarfsbemessung mit einem monetären Steuerungsinstrument.

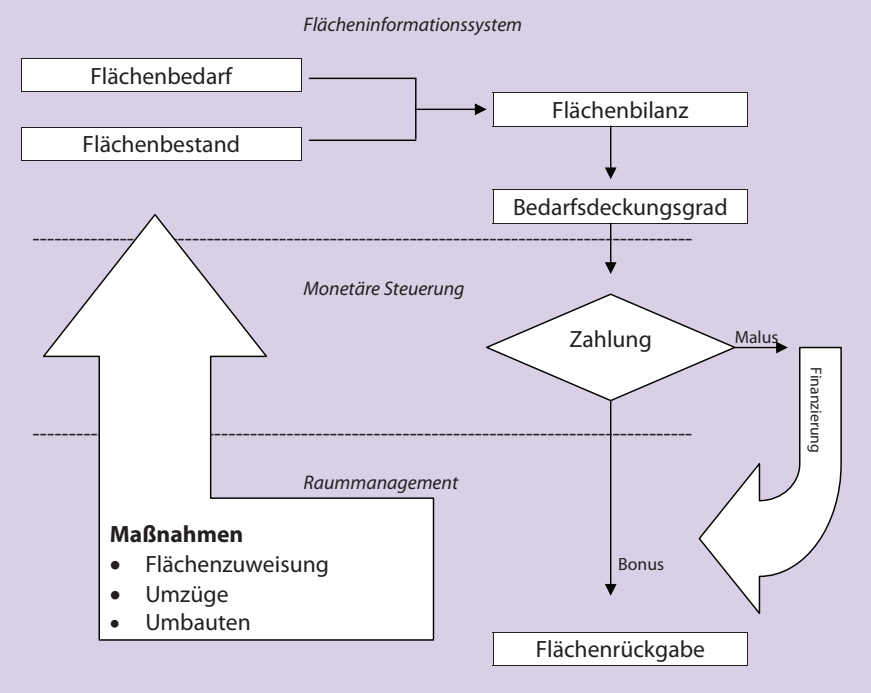


Abb. 2: Flächensteuerung durch Bonus-Malus-Systeme

Der Flächenbedarf (Soll-Ausstattung) wird kostenfrei zur Verfügung gestellt. Überdeckungen und Unterdeckungen des Flächenbedarfes werden durch Mali und Boni sanktioniert. Ziel ist die Verringerung des Flächenbestandes durch Rückgabe von Flächen mittels monetärer Anreize (siehe Abbildung 2).

In Erlangen wird in 2012 erstmals für die Verwaltungsgebäude der Kernverwaltung ausgehend vom individuell ermittelten Flächenbedarf jeder Organisationseinheit für deren Nutzungsentgelte und Nebenkosten ein fiktives Budget kalkuliert, um Anreize zu schaffen. Die Differenz zwischen dem Flächenbedarf und dem Flächenbestand soll als Grundlage für Boni herangezogen werden. Reduziert der Nutzer seinen Flächenbestand, kann er die eingesparten Mittel für andere Zwecke verwenden. Die Umsetzung wird in zwei Stufen erfolgen:

Stufe 1 Einführung eines Bonus-Systems auf Basis der Bedarfsdeckungsgrade

Stufe 2 Einführung eines Mieter-Vermieter-Modells

Für die Stadt Erlangen bietet die vorläufige Einführung des Bonus-Systems bis zur Einführung des Mieter-Vermieter-Modells die Möglichkeit, durch monetäre Anreize kurzfristig weitere Optimierungserfolge zu erzielen, die der Haushaltskonsolidierung zu Gute kommen.

Schulsanierungsprogramm

Mit dem 2007 aufgelegten Schulsanierungsprogramm sollte der Instandhaltungsstau der zwölf sanierungsbedürftigsten Schulgebäude mit einem Investitionsvolumen von 25 Mio. Euro innerhalb von fünf Jahren abgebaut werden. Nach der eingehenden Untersuchung dieser Gebäude stand fest, dass die Sanierung 80 Mio. Euro kosten wird. Im Jahr 2008 wurde das Volumen mit einstimmigem Stadtratsbeschluss auf zunächst 48,6 Mio. Euro aufgestockt (siehe Investitionsvolumen Schulsanierungsprogramm).

Da aufgrund des Schulsanierungsprogramms umfangreiche Vorarbeiten geleistet wurden, konnte das GME durchstarten, als im Januar 2009 die Förderung von Maßnahmen für die energetische Modernisierung der Infrastrukturen in den Kommunen nach dem Zukunftsinvestitionsgesetz von der Bundesregierung beschlossen wurde. Die Möglichkeiten des Konjunkturpakets II und des Investitionspaktes 2009 wurden voll ausgeschöpft: bis 2011 konnten vom GME drei zusätzliche Maßnahmen abgewickelt und der Sanierungsumfang von drei anderen bereits im Schulsanierungsprogramm enthaltenen Maßnahmen ausgeweitet werden. Das Konjunkturförderprogramm erhöhte das Investitionsvolumen für die Erlanger Schulen um rund 6,9 Mio. Euro auf 55,5 Mio. Euro.

Dem GME gelang es, das Volumen des Schulsanierungsprogramms um 27,8 Mio. Euro auf 83,3 Mio. Euro aufzustocken und den Sanierungszeitraum um weitere vier Jahre bis zum Jahr 2020 zu strecken. Das Schulsanierungsprogramm ist somit zur Daueraufgabe geworden (vgl. Abbildung 3).

Bei den bis heute im Schulsanierungsprogramm fertig gestellten Maßnahmen wurde aufgrund der finanziellen Ausstattung nahezu gänzlich der Standard einer Generalsanierung erreicht. In allen Schulen konnten die Haustechnik erneuert, der Brandschutz ertüchtigt und eine energetische Sanierung der Gebäudehülle umgesetzt werden.

Legende

ssp	Schulsanierungsprogramm
ssp-alt	Schulsanierungsprogramm, alt (ursprüngliches Investitionsvolumen mit 48,5 Mio €)
ssp-neu	Schulsanierungsprogramm, neu (Erhöhung des Investitionsvolumens um 27 Mio € Anfang 2012)
FAG	Antrag auf Förderung nach FAG (Finanzausgleichsgesetz)
VOF	Europa-weites VOF-Verfahren zur Vergabe der Architektenleistung
CEG	Christian-Ernst-Gymnasium
Ohm	Ohm-Gymnasium, Schulgebäude
Ohm-T	Ohm-Gymnasium, Turnhalle
ASG	Albert-Schweitzer-Gymnasium, Schulgebäude
ASG_T	Albert-Schweitzer-Gymnasium, Turnhalle
MTG	Marie-Therese-Gymnasium, Schulgebäude
MTG-T	Marie-Therese-Gymnasium, Turnhalle
BS	Berufsschule
GYF	Gymnasium Fridericianum
hellblauer Balken	Planungsphase
roter Balken	Bauphase
schwarzer Balken	VOF-Verfahren
grüner Stern	Antrag auf Förderung nach FAG

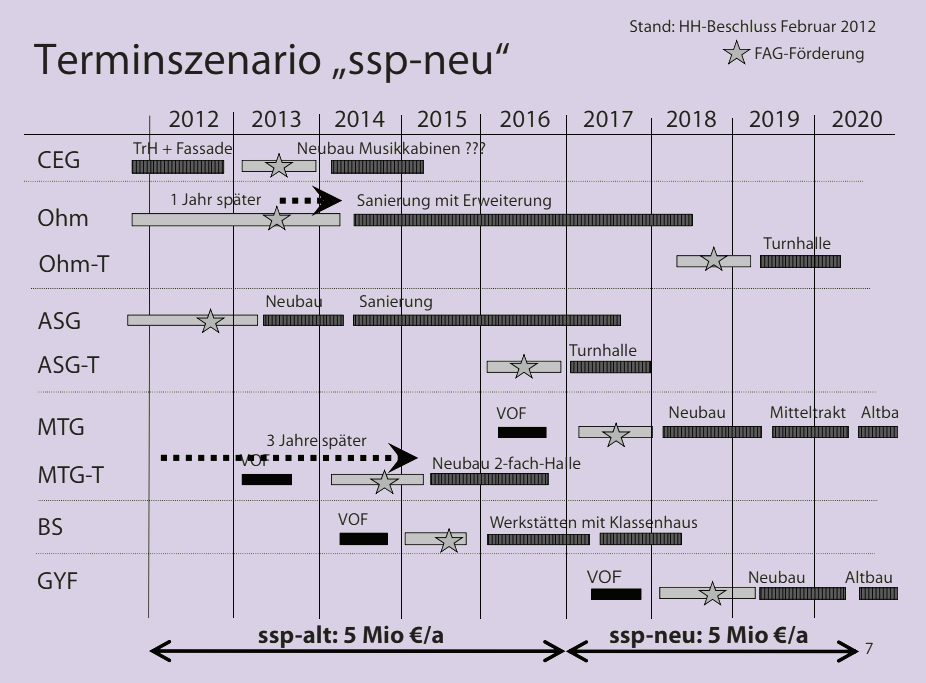


Abb. 3: Zeitschiene des Schulsanierungsprogrammes ab 2012

Infrastrukturelles Gebäudemanagement

Zu den Aufgaben des infrastrukturellen Gebäudemanagements gehören nicht nur das Erbringen und Überwachen von Dienstleistungen mit unmittelbarem Gebäudebezug wie Hausdienste und Reinigung, sondern auch nachstehend aufgeführten Aufgabenbereiche:

- Zentraler Einkauf
- Zentrale Einrichtungsplanung mit Beschaffung
- Umzugsmanagement
- Leitsysteme und Beschilderung
- Stellplatzbewirtschaftung
- Zentrale Vervielfältigung sowie Desktop-Publishing
- Telefonzentrale
- Poststelle mit Botendienst

Das ständige Bestreben nach Verwaltungsmodernisierung kam im infrastrukturellen Gebäudemanagement in den Jahren 2008 bis 2012 insbesondere bei der Beschaffung zum Tragen.

e-Shop

Die Rahmenverträge über den Bezug von allgemeinem Bürobedarf liefen per 31. Dezember 2007 aus. Die anstehende Neuausschreibung von Rahmenverträgen wurde im Jahr 2007 zum Anlass genommen, die Bestellungen städtischer Dienststellen ab 1. Januar 2008 über einen Internet-Shop (e-Shop) abzuwickeln.

Die zwei Lieferanten, mit denen seinerzeit Rahmenverträge über die Lieferung von Toner und Inkjet-Zubehör sowie allgemeinem Bürobedarf geschlossen wurden, stellten den Kostenstellenverantwortlichen ihre e-Shops in Schulungen vor, die vom Sachgebiet Infrastruktur und Service organisiert wurden. Die Akzeptanz ist entsprechend hoch: 94 Prozent aller Bestellungen werden über den e-Shop abgewickelt (vgl. Übersicht).

Bestellweg	Anteil in Prozent
e-Shop	94 %
Fax	2 %
E-Mail	1 %
Telefon	2 %

Der erfolgreich eingeführte e-Shop hat sich als ein wirtschaftlicher Beschaffungsweg für die Dienststellen der Stadtverwaltung und für die Schulen etabliert.

Mitgliedschaft in der Einkaufsgemeinschaft Kommunaler Verwaltungen eG im Deutschen Städtetag

Durch den Beitritt zur Einkaufsgemeinschaft Kommunaler Verwaltungen eG (EKV eG) im Deutschen Städtetag soll neben den Rahmenverträgen und der bisher bereits erfolgreich praktizierten interkommunalen Zusammenarbeit eine weitere Möglichkeit erschlossen werden, in Kooperation mit weiteren Kommunen günstige Konditionen für die Stadtverwaltung Erlangen, ihrer Eigenbetriebe und ihrer Tochterunternehmen zu erzielen.

Zweck der EKV eG ist die wirtschaftliche Förderung und Betreuung ihrer Mitglieder durch Bündelung ihrer Einkaufsaktivitäten. Gegenstand des Unternehmens sind Dienstleistungen zur Versorgung der Mitglieder mit Bedarfsartikeln jeglicher Art sowie sonstigen Dienstleistungen, insbesondere die rechtskonforme Ausschreibung sowie die Vermittlung des Wareneinkaufs und alle damit im Zusammenhang stehende Tätigkeiten.

Das GME vertritt die Interessen der Stadt Erlangen in der EKV eG.

Ressourcen – Was mussten wir dafür einsetzen?

Personalressourcen

Organisationseinheit	Anzahl Stellen	Anzahl Mitarbeiterinnen/ Mitarbeiter	weiblich	männlich	Teilzeit	Vollzeit	Tarifbeschäftigte	Beamtinnen/ Beamte
24AL Amtsleitung	1,0	1	0	1	0	1	1	0
24VZ Vorzimmer	1,0	1	1	0	0	1	1	0
24EU Stabsstelle Energie und Umwelt	2,0	3	0	3	2	1	3	0
241 Kaufmännisches GM	15,0	14	11	3	5	9	13	1
242-S Stabsstelle Sonderprojekte	1,0	1	0	1	0	1	0	1
242-1 Bauunterhalt	13,5	14	3	11	2	12	13	1
242-2 Betriebstechnik	11,5	11	1	10	1	10	9	2
242-3 Neubau	11,5	12	6	6	1	11	9	3
243-1 Infrastruktur/Service	14,0	16	11	5	5	11	14	2
243-2 Betriebsbüro	5,0	5	3	2	1	4	4	1
243-21 Hausverwaltung	53,0	95	37	58	36	59	95	0
243-22 Reinigungskräfte	22,0							
243-23 Komplex Rathaus	5,0							
insgesamt	155,5	173	73	100	53	120	162	11

Stand: August 2012

Finanzausstattung

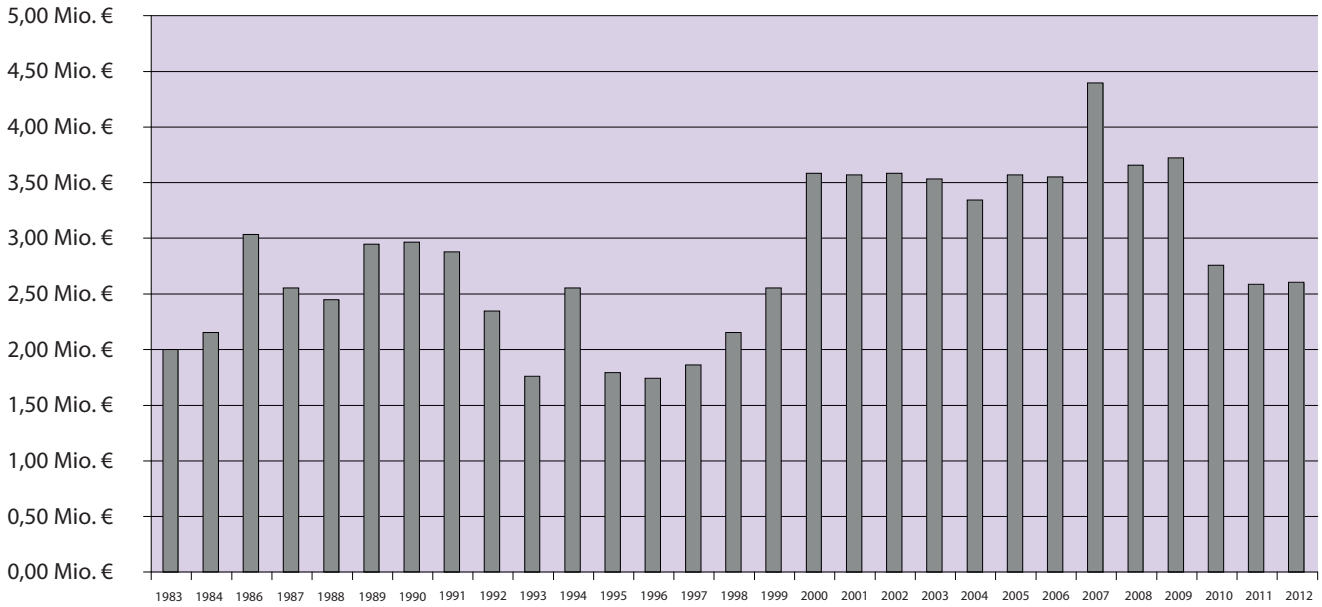
Teilergebnishaushalt	2012	Entwurf 2013
ordentliche Erträge	-1.192.700	-1.134.700
ordentliche Aufwendungen	24.703.000	26.103.700
Ergebnis der lfd. Verwaltungstätigkeit	23.510.300	24.969.000
davon		
Personalaufwand	7.367.500	7.671.200

Budget	2012	Entwurf 2013
Erträge	-1.441.400	-1.337.900
Aufwendungen	17.086.000	18.187.900
Saldo Sachkosten	15.644.600	16.850.000

Investitionen	2012	Entwurf 2013
Auszahlung aus Investitionstätigkeit	-11.617.900	-10.090.000

(Angaben in Euro)

Mittel des Bauunterhalts



Bei einer Nettogrundfläche (NGF) von rund 390 000 m² verbleiben für

- Substanzerhaltung (Wartung, Inspektion und Instandsetzung)
- Schönheitsreparaturen und
- anforderungsgerechte Nutzeranpassungen (Aus- und Umbauten, z. B. für Schallschutz)

der Gebäude und der Außenanlagen bei einem aktuellen Budget von 2.662.800 Euro im Haushaltsjahr 2012 durchschnittlich nur 6,83 Euro je m² NGF.

Die langfristig strategischen Ziele des GME sind mit den vorhandenen Ressourcen nicht zu erreichen. Es ist nach wie vor unmöglich, mit Einsparungen „den großen Sanierungsstau abzutragen", wie es seit Gründung des GME im Jahr 2001 vorgesehen ist (vgl. „Regeln für die Budgetierung 2012" auf S. 368 im Haushaltsplan 2012).

Investitionsvolumen Schulsanierungsprogramm

Entwicklung des Investitionsvolumens Schulsanierungsprogramm

Stand: August 2012	Schul-sanierungs-programm 2007-2015		Konjunktur-förder-programm 2009-2011		beschlossener Mehrbedarf bis 2012		Schul-sanierungs-programm Aufstockung 2012		beschlossener Mehrbedarf 2012
Grundschule Tennenlohe	736.000 €	+	976.151 €	+	0 €	+	0 €	+	0 €
Hermann-Hedenus-Grundschule	2.679.000 €	+	0 €	+	0 €	+	0 €	+	0 €
Hermann-Hedenus-Hauptschule	1.648.000 €	+	491.000 €	+	466.000 €	+	0 €	+	0 €
Hermann-Hedenus-Turnhalle	0 €	+	1.550.000 €	+	200.000 €	+	0 €	+	0 €
Friedrich-Rückert-Schule	3.079.000 €	+	0 €	+	0 €	+	0 €	+	0 €
Marie-Therese-Gymnasium, Schulgebäude	2.651.000 €	+	0 €	+	0 €	+	4.555.000 €	+	0 €
Marie-Therese-Gymnasium, Turnhalle	1.234.000 €	+	0 €	+	0 €	+	0 €	+	0 €
Christian-Ernst-Gymnasium	5.672.000 €	+	0 €	+	2.712.000 €	+	0 €	+	0 €
Ohm-Gymnasium, Schulgebäude	6.330.000 €	+	0 €	+	0 €	+	4.383.000 €	+	0 €
Ohm-Gymnasium, Turnhalle	1.457.000 €	+	0 €	+	0 €	+	557.000 €	+	0 €
Fridericianum	1.190.000 €	+	0 €	+	0 €	+	4.694.000 €	+	0 €
Albert-Schweitzer-Gymnasium, Schulgebäude	6.807.000 €	+	0 €	+	0 €	+	3.290.000 €	+	2.200.000 €
Albert-Schweitzer-Gymnasium, Turnhalle	2.082.000 €	+	0 €	+	0 €	+	545.000 €	+	0 €
Berufsschule, Werkstätten	4.229.000 €	+	0 €	+	0 €	+	4.286.000 €	+	0 €
Berufsschule, kaufm. Trakt	3.406.000 €	+	0 €	+	0 €	+	0 €	+	0 €
SFZ II, Schulgebäude	3.537.000 €	+	0 €	+		+	0 €	+	0 €
SFZ II, Turnhalle	303.000 €	+	925.000 €	+		+	0 €	+	0 €
Büchenbach-Dorf, Schulgebäude	1.560.000 €	+	0 €	+		+	0 €	+	0 €
Büchenbach-Dorf, Turnhalle	0 €	+	1.075.580 €	+		+	0 €	+	0 €
Werner-von-Siemens-Realschule, Turnhalle	0 €	+	1.873.000 €	+		+	0 €	+	0 €
gesamt	48.600.000 €	+	6.890.731 €	+	3.378.000 €	+	22.310.000 €	+	2.200.000 €

Baukosten Schulsanierungsprogramm gesamt

Grundschule Tennenlohe	1.712.151 €
Hermann-Hedenus-Grundschule	2.679.000 €
Hermann-Hedenus-Hauptschule	2.605.000 €
Hermann-Hedenus-Turnhalle	1.750.000 €
Friedrich-Rückert-Schule	3.079.000 €
Marie-Therese-Gymnasium, Schulgebäude	7.206.000 €
Marie-Therese-Gymnasium, Turnhalle	1.234.000 €
Christian-Ernst-Gymnasium	8.384.000 €
Ohm-Gymnasium, Schulgebäude	10.713.000 €
Ohm-Gymnasium, Turnhalle	2.014.000 €
Fridericianum	5.884.000 €
Albert-Schweitzer-Gymnasium, Schulgebäude	12.297.000 €
Albert-Schweitzer-Gymnasium, Turnhalle	2.627.000 €
Berufsschule, Werkstätten	8.515.000 €
Berufsschule, kaufm. Trakt	3.406.000 €
SFZ II, Schulgebäude	3.537.000 €
SFZ II, Turnhalle	1.228.000 €
Büchenbach-Dorf, Schulgebäude	1.560.000 €
Büchenbach-Dorf, Turnhalle	1.075.580 €
Werner-von-Siemens-Realschule, Turnhalle	1.873.000 €
Stand: August 2012	**83.378.731 €**

Fazit, Bewertung und Entwicklungsperspektiven

Das GME ist inzwischen seit mehr als zehn Jahren zentraler Dienstleister für interne und externe Nutzer sowohl städtischer als auch angemieteter Gebäude. Es ist unmöglich, auf alle Maßnahmen und erbrachten Leistungen einzugehen. Im Folgenden werden lediglich ausgewählte Highlights der Jahre 2008 bis 2012 aufgeführt:

Juni 2008	Fertigstellung Neubau Ganztagsbetreuung Eichendorffschule
September 2008	Fertigstellung Schulküche Ernst-Penzoldt-Schule
Oktober 2008	Fertigstellung Generalsanierung Kleines Rathaus, Schuhstraße 40
September 2009	Fertigstellung Generalsanierung Kommunikationszentrum E-Werk

September 2009	Fertigstellung Schulsanierung Friedrich-Rückert-Schule
November 2009	Fertigstellung Neubau Kinderhaus Eltersdorf
Juni 2010	Fertigstellung Generalsanierung Bürgerpalais Stutterheim
Juli 2010	Fertigstellung Generalsanierung Max-und-Justine-Elsner-Schule
Juli 2010	Fertigstellung Generalsanierung Grundschule Büchenbach
September 2010	Fertigstellung Schulsanierung Staatliche Berufsschule, Kaufmännischer Trakt
September 2010	Fertigstellung Sanierung Grundschule Tennenlohe
November 2010	Fertigstellung Stadtteilhaus Röthelheimpark
März 2011	Fertigstellung Sanierung Küchenräume der Heinrich-Lades-Halle
Juni 2011	Fertigstellung Schulsanierung Hermann-Hedenus-Grundschule
Juni 2011	Fertigstellung Sanierung der Hermann-Hedenus-Turnhalle
Juli 2011	Fertigstellung Generalsanierung der Turnhalle der Grundschule Frauenaurach
September 2011	Fertigstellung Generalsanierung der Turnhalle der Grundschule Büchenbach
Oktober 2011	Fertigstellung Neubau Familienstützpunkt Büchenbach Süd
Oktober 2011	Fertigstellung Umbau Museumswinkel Gebäude D1 zum Stadtarchiv
Oktober 2011	Fertigstellung Kindergarten „Kriegenbrunner Fröschla“
September 2011	Grundsteinlegung Kindergarten Wasserturmstraße
September 2011	Fertigstellung Generalsanierung Förderzentrum Stintzingstraße mit Turnhalle
September 2011	Fertigstellung Generalsanierung Doppelturnhalle Werner-von-Siemens-Realschule
September 2011	Preisverleihung Papieratlas 2011 (recyclingfreundlichste Stadt Bayerns)
November 2011	Fertigstellung Sanierung Hermann-Hedenus-Hauptschule
November 2011	Fertigstellung brandschutztechnische Sanierung Kleiner Saal Heinrich Lades Halle
Dezember 2011	Fertigstellung brandschutztechnische Sanierung Markgrafentheater
März 2012	Fertigstellung Einbau des Siemens MedArchivs in den Museumswinkel, Bauteil B
Mai 2012	Baubeginn Lernstube Brucker Lache
Juni 2012	Baubeginn Sanierung der WC-Anlagen, der Garderoben und des Foyers der Heinrich-Lades-Halle
Juni 2012	Fertigstellung Anbau Pausenhalle mit Ganztagesbetreuung Max-und-Justine-Elsner-Schule
August 2012	Fertigstellung Sanierung Herman-Hedenus-Hauptschule

Einen Schwerpunkt werden neben der Fortsetzung des Schulsanierungsprogrammes auch in naher Zukunft Projekte der Innenstadtentwicklung bilden. Mit Ablauf des Jahres 2011 endete für Erlangen das Förderprogramm „Soziale Stadt“. Profilierung und Standortaufwertung werden künftig im Rahmen des Städtebauförderprogramms „Aktive Stadt- und Ortsteilzentren“ verfolgt. Im Fokus der künftigen Innenstadtentwicklung stehen insbesondere der städtische Komplex Frankenhof mit seinem Hallenbad und der Jugendherberge sowie das Eggloffstein‘sche Palais mit der Volkshochschule.

Neben der Instandsetzung der Gebäude, die das Stadtbild prägen, kämpft das GME langfristig für eine umfassende Beseitigung des Sanierungsrückstaus und vor allem energetische Modernisierung sämtlicher städtischer Gebäude.

Ansprechpartnerin

Sabine Gebhardt
Leiterin Kaufmännisches Gebäudemanagement

sabine.gebhardt@stadt.erlangen.de
Tel. 09131/86-2191

Weiterentwicklung EQUS

Integriertes Qualitäts-, Umwelt- und Arbeitssicherheitsmanagementsystem (Erlangen | Qualität | Umwelt | Sicherheit) beim Entwässerungsbetrieb EBE

Autor	Bernhard Hutterer
Berichtszeitraum	2006 bis 2012

Zusammenfassung

EQUS wurde im Oktober 2006, 2009 und 2012 jeweils erfolgreich rezertifiziert. Damit wurde dem Entwässerungsbetrieb jedes Mal von unabhängiger Seite bestätigt, dass der mit der ersten Zertifizierung im Jahr 2003 erreichte Standard auch nach dem Ende der projektmäßig organisierten Einführungsphase aufrecht erhalten wurde.

Die Zertifizierung nach OHRIS (Occupational Health and Risk Management System) im November 2010 hat diesen Standard auf den zuvor vernachlässigten Aspekt Arbeitsschutz und Anlagensicherheit ausgeweitet.

Zertifikat

Dem Unternehmen

Entwässerungsbetrieb der Stadt Erlangen
in
91052 Erlangen

wird die Anwendung eines Managementsystems für Arbeitsschutz und Anlagensicherheit bescheinigt, das den inhaltlichen Anforderungen des Occupational Health- and Risk-Managementsystems -OHRIS:2010- entspricht.*

Zertifikat Nr.
09 - 00373

Dieses Zertifikat ist gültig bis
16.11.2013

Ansbach, 18.11.2010

Dr. Bauer
Regierungspräsident

Bayerisches Staatsministerium für Arbeit und Sozialordnung, Familie und Frauen

Ausgangslage und Überblick

EQUS hatte sich aus Sicht des Entwässerungsbetriebs als Instrument der Führungs- und Steuerungsunterstützung bewährt und sollte auf Dauer beibehalten werden. Ab 2006 lag der Schwerpunkt deshalb bei der nachhaltigen Sicherung des mit dem integrierten Managementsystem erreichten Standards und seiner inhaltlichen Weiterentwicklung.

Aufgrund von gestiegenen rechtlichen und betrieblichen Anforderungen (Rechtsänderungen nach Inkrafttreten der Betriebssicherheitsverordnung, Neufassung des Gefahrstoffrechts ab 2005, fortschreitender Umbau und Erweiterung des Klärwerks) stand stärker als zuvor der Aspekt der Arbeitssicherheit im Fokus.

ZER-QMS
QUALITÄT KOMPETENZ

ZERTIFIKAT

Die ZER-QMS
bescheinigt hiermit, dass das Unternehmen

Entwässerungsbetrieb der Stadt Erlangen
Schuhstraße 30
91052 Erlangen

für die Standorte

Verwaltung	Kanalbetrieb	Klärwerk
Schuhstraße 30 91052 Erlangen	Stintzingstraße 46 91052 Erlangen (im Bauhof)	Bayreuther Straße 105 91054 Erlangen

und in den Bereichen
Abwasserentsorgung mit Sammlung, Ableitung und Reinigung des Abwassers
ein Qualitätsmanagementsystem eingeführt hat und anwendet.

Durch ein Audit, Verfahrens-Nr. **2279**, wurde der Nachweis erbracht,
dass dieses Qualitätsmanagementsystem die Forderungen der
folgenden Norm erfüllt:

DIN EN ISO 9001:2008
(Weitere Erläuterungen betreffend den Umfang des Zertifikates und die Anwendung der DIN EN ISO 9001:2000 Anforderungen können bei dem Unternehmen (Anwender) erfragt werden)

Dieses Zertifikat ist gültig bis **03.12.2012**

Zertifikat-Registrier-Nr. **792/2279**

Köln, den 05.12.2009

(Zertifizierungsstelle) (B. Jüttemann, Auditor)

ZER-QMS, Zertifizierungsstelle,
Qualitäts- und Umweltgutachter GmbH,
Von-der-Wettern-Str. 25, 51149 Köln

Zertifizierungsstelle,
Qualitäts- und Umweltgutachter GmbH

Ergebnisse und Wirkungen – Was wollten wir erreichen?

1. Kontinuierliche Verbesserung des Managementsystems hinsichtlich seiner Verankerung in bewährten betrieblichen Strukturen und Abläufen
2. Stärkung des Aspektes der Arbeitssicherheit innerhalb von EQUS

Programme und Produkte – Was mussten wir dafür tun?

Zu 1.: Kontinuierliche Re-Zertifizierung nach den DIN EN ISO 9001 und 14001 in den Jahren 2006 und 2009

Zu 2.: OHRIS-Zertifikat für Arbeitssicherheit 2010

ZER-QMS
QUALITÄT KOMPETENZ

ZERTIFIKAT

Die ZER-QMS
bescheinigt hiermit, dass das Unternehmen

Entwässerungsbetrieb der Stadt Erlangen
Schuhstraße 30
91052 Erlangen

für die Standorte

Verwaltung	Kanalbetrieb	Klärwerk
Schuhstraße 30 91052 Erlangen	Stintzingstraße 46 91052 Erlangen (im Bauhof)	Bayreuther Straße 105 91054 Erlangen

und in den Bereichen
Abwasserentsorgung mit Sammlung, Ableitung und Reinigung des Abwassers.
ein Umweltmanagementsystem eingeführt hat und anwendet

Durch ein Audit, Verfahrens-Nr. **2280**, wurde der Nachweis erbracht, dass dieses
Umweltmanagementsystem die Forderungen der folgenden Norm erfüllt:

DIN EN ISO 14001:2009

Dieses Zertifikat ist gültig bis **03.12.2012**

Zertifikat-Registrier-Nr. **792/2280**

Köln, den 20.01.2011

(Zertifizierungsstelle) (Dr. M. Hilgen, Auditor)

ZER-QMS, Zertifizierungsstelle,
Qualitäts- und Umweltgutachter GmbH,
Von-der-Wettern-Str. 25, 51149 Köln

Zertifizierungsstelle,
Qualitäts- und Umweltgutachter GmbH

Externe Unterstützung

Die Zertifizierung des integrierten Managementsystems EQUS erfordert zwingend die Beteiligung einer externen, unabhängigen Stelle mit Akkreditierung für die zugrunde liegenden DIN-Normen. Grundlage der Zertifizierungsentscheidung sind die Feststellungen des Zertifizierers bei zweitägigen Audits vor Ort in den Standorten des Entwässerungsbetriebs. Die Zertifikate gelten jeweils drei Jahre; während dieses Zeitraums wird einmal jährlich – ebenfalls über Vor-Ort-Audits – die Normenkonformität durch den Zertifizierer überwacht.

Seit 2006 wurde die Zertifizierung des Umwelt- und Qualitätsmanagements nach den DIN EN ISO 9001 und 14001 an die ZER-QMS GmbH in Köln vergeben, die sich als Zertifizierungsstelle u.a. auf die Ver- und Entsorgungswirtschaft spezialisiert hat.

Die Zertifizierung des Arbeitssicherheitsmanagements nach OHRIS erfolgte durch die Gewerbeaufsicht bei der Regierung von Mittelfranken, ebenfalls auf der Grundlage von mehrtägigen Überprüfungen vor Ort in allen drei Standorten des Entwässerungsbetriebs sowie bei der städtischen Sicherheitsfachkraft.

Prozesse und Strukturen – Wie sind wir vorgegangen?

EQUS sollte beibehalten und zu einem festen und akzeptierten Bestandteil der „Betriebskultur“ werden. Als Mittel zur Erreichung dieser Zielsetzung bot sich nach Auslaufen des ersten Zertifizierungszyklus die erneute Re-Zertifizierung zum Jahresende 2006 an.

Bereits im Vorfeld wurden systematisch Ansätze zur Verbesserung des Managementsystems und seiner Anwendung im Betrieb gesucht:

- Auswertung der Erkenntnisse aus dem Überwachungsaudit 2005 (festgestellte Abweichungen von den Normen, Hinweise des Zertifizierers zur Verbesserung des Systems)
- Erfahrungsaustausch mit der Stadtentwässerung Nürnberg im Rahmen der „Arbeitsgemeinschaft Gewässerschutz Obere Regnitz“ (eine bereits seit den 1980er Jahren praktizierte Form interkommunaler Zusammenarbeit der städtischen Abwasserbetriebe im Großraum Nürnberg)
- Erfahrungsaustausch mit anderen Abwasserbetrieben mit integrierten Managementsystemen auf Bundesebene im Rahmen der Mitgliedschaft beim Fachverband DWA (Deutsche Vereinigung für Wasserwirtschaft, Abwasser und Abfall).

Bei der Weiterentwicklung des Systems wurden die systemimmanenten Verbesserungsmechanismen genutzt. Die Ansätze für Verbesserungen ergaben sich allesamt entweder aus Feststellungen externer Audits durch die jeweilige Zertifizierungsstelle, aus internen Audits durch den EQUS-Systembeauftragten, oder durch Festlegungen, die im Rahmen von Management Reviews getroffen wurden.

Vorrangig war dabei die Behebung der wenigen vom Zertifizierer festgestellten Abweichungen, da diese zentrale Normenforderungen berührten.

Weitere Maßnahmen dienten der Umsetzung von Hinweisen des Zertifizierers zur Verbesserung des Systems.

Folgende Lösungsansätze wurden ausgewählt und umgesetzt:

- Straffere Verfolgung der Systementwicklung durch die Leitung (viertel- statt halbjährliche Systembewertung in Form des „Management Reviews“, Aufnahme des Themas Arbeitsicherheit als formellen TOP im Management Review)
- Konkretisierung der Systemdokumentation (u. a. bessere Abbildung von Schnittstellen zwischen Eigenbetrieb und Stadtverwaltung, Darstellung des Beauftragtenwesens, Anpassung von standardisierten arbeitssicherheitsrelevanten Prozessbeschreibungen an die betrieblichen Gegebenheiten)
- Zügigere Aktualisierung der Dokumentation (Aufnahme der Prozessübersicht in die Vorlage für das Management Review, Priorisierung der zu aktualisierenden Prozessbeschreibungen durch ein Ampelsystem, durch eindeutige Zuweisung der Zuständigkeit für die Inhalte der Prozessbeschreibungen an die Abteilungsleitungen, Anlage einer Online-Dokumentationsplattform für EQUS im Mitarbeiterportal)
- Verbesserung und Weiterentwicklung des Verfolgungssystems für die aus einer Vielzahl von Genehmigungsbescheiden resultierenden Auflagen für Bau und Betrieb der Abwasseranlagen in Kanalnetz und Klärwerk.
- Neuauswahl des Zertifizierers aufgrund seiner Expertise auf dem Gebiet der Abwasserwirtschaft
- Schaffung zusätzlicher personeller Ressourcen für EQUS (siehe unten)
- ergänzende Zertifizierung des Managementsystems auf dem Gebiet der Arbeitssicherheit nach dem Systemkonzept OHRIS des Freistaates Bayern, das inhaltlich in Anlehnung an die DIN-Normen entwickelt wurde und deshalb mit dem bereits eingeführten Managementsystem kompatibel ist.

Die wesentlichen Entwicklungsschritte wurden dabei jeweils den Mitgliedern des Bau- und Werkausschusses des Stadtrates für den Entwässerungsbetrieb zur Kenntnis gegeben.

Ressourcen – Was mussten wir dafür einsetzen?

Personalressourcen

Der für die Aufrechterhaltung des EQUS erforderliche Personalaufwand beschränkt sich auf die Funktion des EQUS-Beauftragten. Die Planstelle ist bisher mit der Besoldungsgruppe A 11 bewertet; allerdings hat sich der auf das Managementsystem entfallende Zeitanteil von 55 Prozent im Jahr 2005 durch schrittweise Entlastung von anderen Tätigkeiten auf mittlerweile 90 Prozent erhöht.

Die unverzichtbaren Zuarbeiten aus dem Betrieb (Zeitanteile für interne und externe Audits sowie für Besprechungen und die Er- und Bearbeitung von Prozessbeschreibungen) können nicht als Zusatzaufwand gewertet werden; sie sind nichts anderes als ein Bestandteil der von betrieblichen Fach- und Führungskräften zu leistenden organisatorischen Aufgaben, allerdings in strukturierter Form.

Ab 2012 ist die Abteilungsleiterin der Abteilung Buchhaltung nach entsprechender Fortbildung im Jahr 2011 als zusätzliche interne Auditorin tätig; der hierfür anfallende Zeitaufwand wird voraussichtlich maximal fünf Prozent der Arbeitszeit auf der Planstelle beanspruchen.

Haushaltsmittel

In den Jahren 2006 bis 2011 wurden für EQUS insgesamt Mittel i. H. v. 43.487,76 Euro ausgegeben, das entspricht einem durchschnittlichen Jahresaufwand von ca. 7.250 Euro.

Fazit, Bewertung und Entwicklungsperspektiven

EQUS hat sich aus Sicht des Entwässerungsbetriebs als Führungs- und Steuerungsinstrument bewährt und wird auf Dauer beibehalten.

Die Anpassung an geänderte Rahmenbedingungen (z. B. höhere Anforderungen an die Arbeitssicherheit) konnte aufgrund der Ausrichtung des Systems an der DIN-Normenfamilie ohne große Eingriffe in die erarbeiteten Grundstrukturen und damit ohne unverhältnismäßigen Aufwand bewerkstelligt werden.

Mit dem Abschluss des Klärwerksumbaus zur einstufig biologischen Anlage wurde seit 2008 das Thema Energieeffizienz/energetische Optimierung für den Entwässerungsbetrieb als „Großverbraucher“ elektrischer Energie immer wichtiger.

Die bisherigen Erfahrungen lassen erwarten, dass sich auch die bereits begonnene stärkere Fokussierung des EBE auf diese Umweltaspekte und der beabsichtigte Aufbau eines betrieblichen Energiemanagements ohne größere Probleme in das Gesamtsystem EQUS integrieren lassen werden, z. B. mittelfristig in Form eines Zertifikats für Energiemanagement gemäß DIN 50 001.

Ansprechpartner

Bernhard Hutterer
Systembeauftragter
Managementsystem EQUS
Entwässerungsbetrieb

bernhard.hutterer@stadt.erlangen.de
Tel. 09131/86-2391

wir4

Interkommunale Zusammenarbeit der Nachbarstädte

Autorin	Eva Born
Berichtszeitraum	2008 bis 2012

Zusammenfassung

Mit einer offiziellen Vereinbarung der vier Oberbürgermeister und der vier Gesamtpersonalratsvorsitzenden wurde im Jahr 2003 eine neue Entwicklungsetappe der Interkommunalen Zusammenarbeit der vier Städte eingeläutet. Neben allgemeinen Grundsätzen („Alle Kommunen behalten ihre Eigenständigkeit“) wurden die Rahmenbedingungen skizziert. Vorrangiges Ziel der Zusammenarbeit war es, Ressourcen zu sparen. Um dieses Vorhaben umzusetzen, wurden die organisatorischen Voraussetzungen geschaffen. Zentrales Steuerungsorgan ist seitdem die Lenkungsgruppe. Ein Projektbüro mit einem Gesamtkoordinator wurde etabliert. Ein Koordinationsteam mit jeweils einer Vertretung aus den vier Städten sorgt seitdem für die dezentrale Abstimmung in den Städten. Eingesetzte Projektgruppen kümmern sich um die konkreten Vorhaben.

Folgende Projekte wurden seit 2008 umgesetzt:

- Beihilfe (Nürnberg, Erlangen)
- Städteakademie (Nürnberg, Fürth, Erlangen, Schwabach)
- KommunalBIT (Fürth, Erlangen, Schwabach), Anstalt des öffentlichen Rechts, IT-Dienstleister
- Zweckverband Kommunale Verkehrsüberwachung (Nürnberg, Fürth, Erlangen, Schwabach)

Die folgenden Ausführungen zur jeweiligen inhaltlichen und finanziellen Entwicklung basieren auf Berichten der jeweiligen Projektverantwortlichen.

Ausgangslage und Überblick

Nachbarschaftskonferenz

Die Nachbarschaftskonferenz der Städte (NKS) unter dem Vorsitz der vier Oberbürgermeister ist seit Juli 1972 das zentrale Gremium zur interkommunalen Kommunikation und Zusammenarbeit der vier mittelfränkischen Städte Nürnberg, Fürth, Erlangen und Schwabach. Sie tritt viermal jährlich zusammen.

Projekte im Einzelnen

Beihilfe

Das gemeinsame Beihilfecenter der Städte Nürnberg und Erlangen startete im Jahr 2005. Damit wurden auch sämtliche Kunden und Tochterunternehmen, die bislang von der Stadt Nürnberg und der Stadt Erlangen abgerechnet wurden, übernommen. Die vor der Zusammenlegung übliche Bearbeitungsdauer konnte deutlich reduziert werden. Es besteht ein einheitlich hohes Niveau der Fallbearbeitung und eine höhere personelle Flexibilität. Das Volumen der Fallbearbeitungen erhöhte sich um mehr als 18 Prozent, ohne dass es zu einer Verlängerung in der Bearbeitungszeit kam.

Höhe der Einsparungen: Vor der Zusammenlegung betrug der Stellenanteil in Erlangen und in Nürnberg für die Beihilfebearbeitung 10,45 Stellen. Seit einigen Jahren arbeitet das Beihilfecenter mit einem Personalbestand von 8,8 Stellen. Aktuell ist eine Erhöhung auf 9,5 Stellen geplant, da das Beihilfecenter inzwischen auch die Beihilfe weiterer Kommunen im Auftrag bearbeitet.

Durch die nachträgliche Rabattierung von Arzneimitteln (ZESAR[1)]-Projekt) werden mittlerweile weitere Einsparungen realisiert. Bei der Rabattierung werden inzwischen jährliche Erstattungen im sechsstelligen Eurobereich erzielt.

Städteakademie

Computerfortbildung der Städteakademie

Die Stadträtinnen und Stadträte der vier Städte und der Aufsichtsrat der Volkshochschule (VHS) Fürth gaben im Oktober und November 2005 grünes Licht für die Zusammenarbeit. Vom 1. Januar 2006 bis 31. Dezember 2009 arbeiteten die vier Städte und die VHS Fürth in der Städteakademie auf der Basis eines öffentlich-rechtlichen Vertrages nach Art. 4 und Art. 5 KommZG[2)] zusammen. Diese Kooperation zwischen den IZ-Städten erfolgte aus wirtschaftlichen Gründen, da eine Auslagerung der Fortbildungsbereiche und somit die Bildung einer zentralen Einheit aus steuerrechtlichen Gründen ausschied.

Nachdem der öffentlich-rechtliche Vertrag der Städteakademie mit der VHS Fürth zum 31. Dezember 2009 auslief, wird die gemeinsame Arbeit der vier Städte mit einem neuen Vertrag in Form einer Arbeitsgemeinschaft (KommZG) seit dem 1. Januar 2010 nahtlos fortgesetzt. Der neue Vertrag läuft unbefristet und kann von jedem Vertragspartner mit einer Frist von zwölf Monaten

1) ZESAR = Zentrale Stelle zur Abrechnung von Arzneimittelrabatten

2) KommZG = Gesetz über die kommunale Zusammenarbeit

zum Jahresende gekündigt werden. Vorrangiges Ziel der Zusammenarbeit ist die nachhaltige Sicherstellung eines qualitativ hochwertigen Qualifizierungsangebotes für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der vier Städte. Die Abstimmung einzelner Seminarthemen und die Konzeption des jährlichen Fortbildungsprogrammes zwischen den Programmplanerinnen und Programmplanern funktioniert routiniert und reibungslos. Mit der Vermeidung von Doppelangeboten, der Bildung von Themenschwerpunkten und der größeren Teilnehmerbasis erfolgt eine bessere Auslastung der Angebote. Dies führt vor allem in den kleineren Partnerstädten zu einer Senkung des Organisationsaufwandes und der Kosten pro Teilnehmerin/Teilnehmer und zu einer Ausweitung der Angebotpalette.

KommunalBIT der Städte Erlangen, Fürth und Schwabach

KommunalBIT wurde zum 1. Januar 2010 durch die Ausgliederung der bisherigen IT-Bereiche der drei Städte Erlangen, Fürth und Schwabach als dienstherrenfähige Anstalt des öffentlichen Rechts gegründet und übernimmt in Gesamtrechtsnachfolge die Aufgabe, die Städte mit hochwertigen IT&K-Leistungen zu versorgen.

Am 29. Dezember 2009 unterzeichneten die Oberbürgermeister von Fürth (Dr. Thomas Jung), Erlangen (Dr. Siegfried Balleis) und Schwabach (Matthias Thürauf) den Vertrag über das gemeinsame IT-Unternehmen KommunalBIT.

Die Oberbürgermeister (v. l. n. r.) Dr. Siegfried Balleis (Erlangen), Dr. Thomas Jung (Fürth), Dr. Ulrich Maly (Nürnberg) und Matthias Thürauf (Schwabach) besiegeln mit ihrer Unterschrift die Gründung von KommunalBIT.

Erklärtes Ziel ist es, Synergiepotentiale und Skaleneffekte aller Art zu nutzen und damit für die kommunalen Auftraggeber die Freiräume zu schaffen, die es ihnen erlauben, ihre Verwaltungsprozesse mit Hilfe modernster Informationstechnik auszubauen und zu optimieren. Jahrzehntelange Erfahrung im kommunalen Umfeld ist nur ein Baustein für die erfolgreiche Zusammenarbeit.

Die „Zentrale“ des Unternehmens ist seit Juli 2010 in Fürth, es werden 60 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beschäftigt und es wird ausgebildet. Auch nach dem Aufbau des zentralen Rechenzentrums und des städteübergreifenden Netzwerks sind Kräfte für den Vor-Ort-Support in den Städten verblieben, um eine schnelle Unterstützung der Anwenderinnen und Anwender zu gewährleisten.

Zeitgleich mit der Zusammenfassung der personellen Ressourcen in der Zentrale in Fürth wurde bis Sommer 2010 die neue Rechenzentrum-Infrastruktur aufgebaut, die Anfang des Jahres 2012 die noch in den Städten vorhandenen Strukturen vollständig ablöste. Die damit verbundene Konsolidierung der Ver-

zeichnisdienste und anderer zentraler Services ist fast vollständig abgeschlossen, alle Anwendungen und Dienste werden dann nur noch zentral über das Rechenzentrum in Fürth bereitgestellt. Die Umstellung erfolgte weitestgehend ohne Einschränkungen für den laufenden Betrieb mit dem vorhandenen Personal unter punktueller Einbeziehung externer Dienstleister und ist bei dieser anspruchsvollen Aufgabe als erfolgreich zu bewerten.

Die sich aus der Zentralisierung, Konsolidierung und Standardisierung ergebenden Synergie-Qualitätssteigerungseffekte werden sich erst in späteren Jahren für die beteiligten Städte auszahlen.

KommunalBIT setzt in den nächsten Jahren die Konsolidierung und Standardisierung weiter fort, der Fokus wird sich dabei aber von der Rechenzentrum-Infrastruktur und den zentralen Diensten mehr auf die Themen Standard-Arbeitsplatz bzw. Windows7/Office 2010 – Rollout sowie die An- und Einbindung mobiler Systeme verschieben. Ebenso ist die Einführung von Voice-IP als Ablösung der klassischen Telefonie ein Thema, das starke Beachtung finden muss.

Weiterhin wird die verursachergerechte verbrauchsabhängige Verrechnung eingeführt und fortentwickelt werden, um den Kunden eine verbesserte Steuerungsmöglichkeit an die Hand zu geben und die Auftraggeber-/Auftragnehmerbeziehungen zu optimieren.

Zweckverband Kommunale Verkehrsüberwachung im Großraum Nürnberg

Der Zweckverband Kommunale Verkehrsüberwachung (KVÜ) im Großraum Nürnberg hat seinen Betrieb zum 1. Januar 2010 aufgenommen. Der Start des Zweckverbandes war geprägt durch erheblichen Mitarbeitermangel im operativen Bereich der Verkehrsüberwachung des ruhenden Verkehrs in Nürnberg und in Erlangen.

Nachdem der Zweckverband Kommunale Verkehrsüberwachung zum Beginn des Jahres 2012 seine volle Einsatzstärke erreicht hatte, konnte entsprechend den in der Verwaltungsvereinbarung vorgegebenen Überwachungsaufträgen sowohl die Überwachung des ruhenden Verkehrs in den Verbandsgemeinden Erlangen, Nürnberg und Schwabach als auch die Überwachung der Geschwindigkeit in Erlangen, Fürth, Nürnberg und Schwabach geleistet werden.

Inhaltliche Verbesserungen

Durch die gemeinsame Außendienstleitungsstruktur ist sichergestellt, dass in allen vier Verbandsgemeinden die Verkehrsüberwachung in gleicher Weise gewährleistet ist. Auch die Innendienstsachbearbeitung erfolgt nunmehr durch einen gemeinsamen Innendienst. Durch die Zusammenfassung der Innendienstsachbearbeitung konnten erhebliche Synergieeffekte erzielt werden. Vor Gründung des Zweckverbandes erfolgte die Innendienstsachbearbeitung auf Basis von rund 24.000 eingeleiteten Verfahren pro Vollzeitstelle. Im Rahmen des Zweckverbandes konnte die Innendienstsachbearbeitung

durch verschiedene Rationalisierungs- und Umorganisationsmaßnahmen auf zwischenzeitlich rund 33.000 eingeleitete Verfahren pro Vollzeitstelle im Innendienst erhöht werden.

Zu den Einspareffekten

Im Jahr 2010 konnten keine Einsparungen oder Entlastungen des städtischen Haushaltes der Stadt Nürnberg erreicht werden. Dies lag an der bereits oben geschilderten Situation der nicht vollständig geglückten Übernahme der Außendienstmitarbeiter von der Stadt Nürnberg zum Zweckverband KVÜ. Da dem Zweckverband KVÜ keine Vergleichszahlen hinsichtlich der Aufwendungen der Stadt Nürnberg für die Zeit von vor 2009 vorliegen und die Abrechnungssysteme und die Kosten- und Leistungsrechnung der Stadt Nürnberg und des Zweckverbandes KVÜ nicht deckungsgleich sind, kann derzeit vom Zweckverband KVÜ keine Aussage zur Entlastungswirkung des städtischen Haushaltes getroffen werden.

Generierung von EU-Projekten in der Städteachse

Das IZ-Projektbüro sieht in einer gemeinsamen Generierung von EU-Projekten in der Städteachse bzw. der Metropolregion Nürnberg eine wichtige und zukunftsweisende Aufgabe. Im Jahr 2011 wurde deshalb im Rahmen einer interkommunal besetzten Arbeitsgruppe (mit Vertretern aus der Städteachse) ein Konzept für die Etablierung einer EU-Regiestelle ausgearbeitet.

Im Kern steht folgender Vorschlag: Eine professionelle, kleine Entwicklungseinheit soll für einen optimierten Einsatz der europäischen Fördermittel in der Metropolregion Nürnberg sorgen. Im Fokus steht die Entwicklung der neuen Stadt-Land-Partnerschaft in der Metropolregion Nürnberg.

Nachdem der Freistaat Bayern eine finanzielle Förderung der EU-Regiestelle abgelehnt hat, wurden die Aktivitäten (kurzfristig) zurück gestellt.

Ziele dieser Maßnahme:

- Ausreizen der Förderpotenziale – städtische Interessen besser wahrnehmen
- EU-Know-how-Transfer optimieren: Klare Informationspolitik und effektive Entscheidungsvorbereitung
- „EU“ in den fachspezifischen kommunalen Aufgabenkatalog mit übernehmen
- Beteiligung bei EU-Netzwerken
- Verwaltungen „europafit“ machen
- Neues EU-Netzwerk in den beteiligten Städten schaffen

Fazit, Bewertung und Entwicklungsperspektiven

Bisherige Einspar- und Entlastungseffekte

Wie oben ausgeführt können nicht für alle realisierten Projekte die konkreten Einsparsummen genannt werden, da zum einen Vergleichswerte fehlen bzw. die Projekte sich noch in der Anfangsphase befinden. Dennoch sind auch in diesen Projekten Synergieeffekte (und damit Einsparungen) offensichtlich bzw. Leistungsausweitungen und Qualitätsverbesserungen deutlich.

Den Einsparungen stehen noch Projektausgaben für das IZ-Projektbüro mit 1,5 Stellen gegenüber. Im Projektverlauf hat sich allerdings deutlich gezeigt, dass eine koordinierende Stelle für ein Projekt dieser Größenordnung und Komplexität dringend erforderlich ist. Das Aufgabenspektrum reicht dabei von der Klärung rechtlicher Fragen (Beihilferecht, Steuerrecht, Personalrecht etc.), die Betreuung der Projektgruppen, Öffentlichkeitsarbeit, Informationen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Koordination von Absprachen zwischen den Städten und Erstellung von Sitzungsunterlagen und Entscheidungsgrundlagen für die Steuerungsgruppe. Aktuell zählt zu den Aufgaben die Begleitung der Überlegungen zur Weiterentwicklung der Interkommunalen Zusammenarbeit.

Bestandsaufnahme zu den IZ-Themen

Das Koordinationsteam der Interkommunalen Zusammenarbeit und das IZ-Projektbüro haben im Frühjahr und Sommer des Jahres 2011 zahlreiche kommunale Themen hinsichtlich ihrer aktuellen IZ-Relevanz und ihrer IZ-Perspektive geprüft.

Aktuell sind folgende IZ-Projekte in Bearbeitung (Stand: Januar 2012):

- Projekt „Gemeinsam Einkaufen“: Es ist vorgesehen, dass die Städte Erlangen und Schwabach der Einkaufsgemeinschaft kommunaler Verwaltungen eG im Deutschen Städtetag beitreten. Die Stadt Nürnberg ist bereits Mitglied. Die Stadt Fürth plant eine einjährige Beobachtungsphase. Ziel ist es, mit Hilfe professioneller Einkaufsstrukturen den gemeinsamen Einkaufsprozess zu optimieren.
- Projekt „Geodatenmanagement“: Ein umsetzungsreifes Konzept für ein gemeinsames webbasiertes Geoinformationssystem der vier Städte wurde von der IZ-Lenkungsgruppe in Auftrag gegeben und befindet sich in der Bearbeitungsphase.
- Projekt „ESF[3)]/EU-Regiestelle“

Die vorgelegte Bestandsaufnahme sowie die anschließend geführten Strategiediskussionen mit den vier Städten zeigten deutlich, dass der bislang dominierende IZ-Sparansatz derzeit weitgehend ausgereizt ist. Vor diesem Hintergrund wurde das IZ-Projektbüro in der Sitzung am 6. Juli 2011 beauftragt, ein umsetzungsreifes Konzept für die Weiterentwicklung der Interkommunalen Zusammenarbeit vorzulegen.

3) ESF = Europäischer Sozialfonds

In der Sitzung der IZ-Lenkungsgruppe am 20. Oktober 2011 wurde vom IZ-Projektbüro ein Neuansatz zur Weiterentwicklung der Interkommunalen Zusammenarbeit vorgeschlagen. Dieser IZ-Weiterentwicklungsansatz – mit 12 konkreten Vorschlägen – wurde von der IZ-Lenkungsgruppe einstimmig beschlossen und wird nun umgesetzt.

Im Mittelpunkt soll künftig die Prozessoptimierung stehen – mit Hilfe eines neuen Kooperationsansatzes. Es geht um Kontinuität, aber auch um Weiterentwicklung.

Nachstehend wird der Neuansatz beschrieben.

Alte und neue Ziele der Interkommunalen Zusammenarbeit

Kontinuität

In dem vergangenen Jahrzehnt haben sich für die vier Städte – wie für alle deutschen Städte – entscheidende neue Herausforderungen ergeben. Die Zahl der kommunalen Probleme, die gemeinsam gelöst werden könnten und sollten, hat zugenommen.

Dabei handelt es sich sowohl um strukturelle Themen wie der demographische Wandel oder auch um neue Fachthemen (Sicherung der Energieversorgung, Organisation der Mobilität u. a.). Die Kontinuität bzw. Weiterentwicklung der IZ ist daher von großer Bedeutung. An bewährten Strukturen soll deshalb festgehalten werden.

Die zentrale IZ-Steuerung soll weiterhin bei den politischen Auftraggebern liegen.

- Die vorhandene Rahmenvereinbarung/Personalvereinbarung wird weiterhin gelten.
- Das Virtuelle IZ-Konto wird weiterhin geführt.
- Das Sparziel ist weiterhin im Auge zu behalten.
- Das Koordinations-Team (ein IZ-Ansprechpartner in jeder Stadt) bleibt bestehen.

Drei neue Schwerpunkte

Vor dem Hintergrund der geschilderten Ausgangslage werden drei neue Schwerpunkte vorgeschlagen, um die Steuerungsfähigkeit in den vier Städten zu erhöhen und damit das Wohl für die Bürgerinnen und Bürger zu vermehren.

- Unterstützung der politischen Steuerung der Stadtspitzen
- Prozessoptimierung in den Verwaltungen durch neue Kooperationskultur
- Ausbau von gemeinsamen Serviceleistungen für Bürgerinnen und Bürger

Mehr Kooperation ist das Ziel. Je enger und besser die vier Städte zusammenarbeiten, desto stärker ist die einzelne Stadt. Die IZ soll mit neuer Qualität weiter geführt werden. Die zeitliche Perspektive für die neuen Schwerpunkte ist mittelfristig angelegt.

Ansprechpartnerin

Eva Born
IZ-Projektkoordinatorin Erlangen

eva-maria.born@stadt.erlangen.de
Tel. 09131/86-2733

Entnommen aus: Bericht – Ergebnisse des Projekts IZ, Februar 2012 (http://www.nachbarschaftskonferenz.de/projektidee/projekte.html)

Bildernachweis: Copyright: Nachbarschaftskonferenz

Fotograf: Interkommunale Zusammenarbeit

Innovationsring bayerischer Städte

Autor	Thorsten Kempf
Berichtszeitraum	Juni 2007 bis Juni 2011

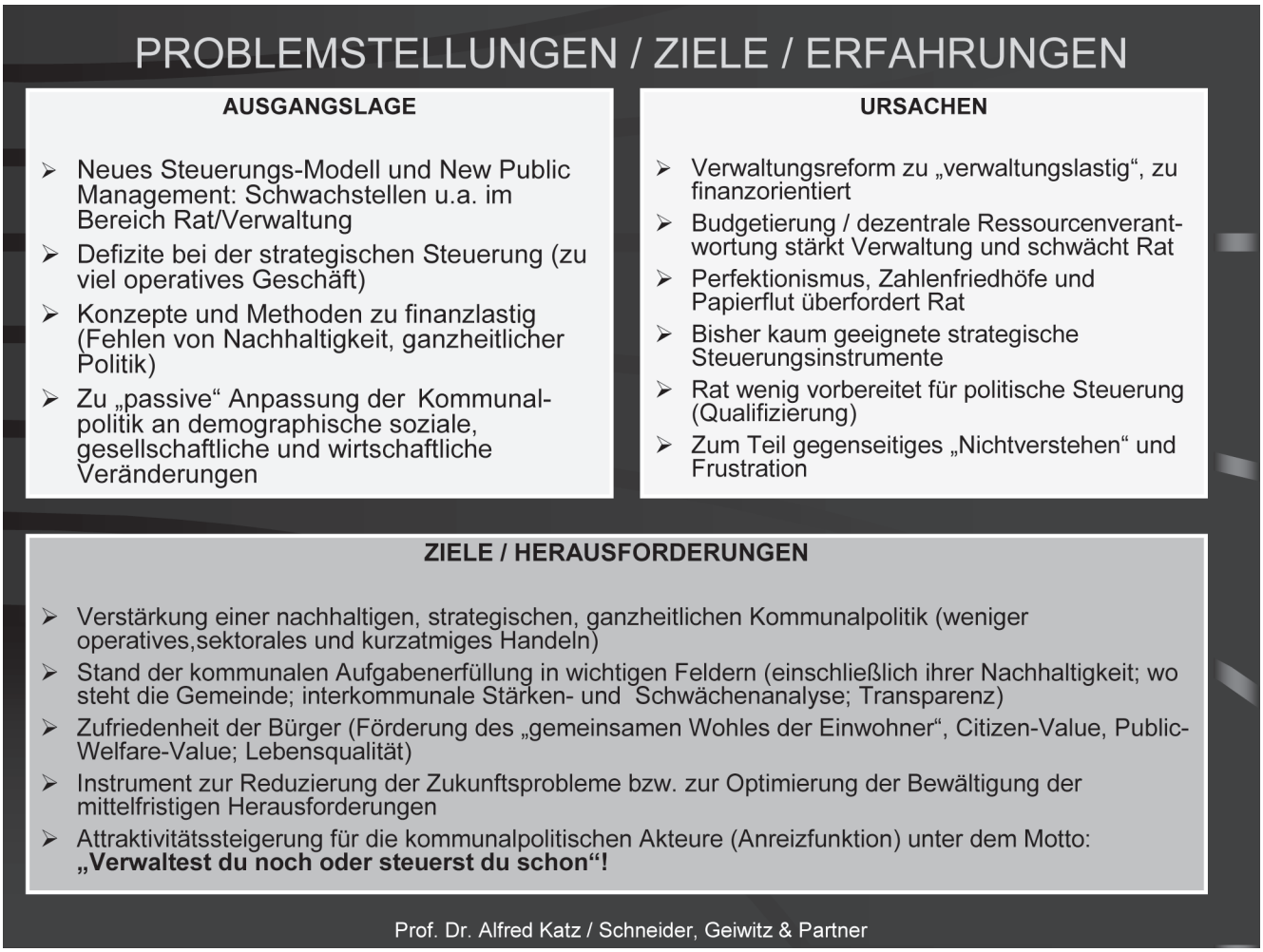
Projektauftrag

Ziel und Inhalt des Projekts „Innovationsring bayerischer Städte" ist der Ausbau und die Stärkung der strategischen Steuerung durch die Kommunalpolitik. Unter Einbeziehung von „Treibern" wie beispielsweise Wettbewerb, interkommunalen Vergleichen, Benchmarks und Rankings soll eine nachhaltige, ganzheitliche Politik nach dem Motto „Verwaltest Du noch oder steuerst Du schon?" generiert werden. Dafür sollte ein möglichst einfaches, praxisgerechtes und praxistaugliches politisch-strategisches Steuerungsinstrumentarium für Kommunen mit fünf Handlungsschwerpunkten erarbeitet werden:

- Bildung und Schule
- Wirtschaft und Beschäftigung
- Umwelt
- Soziales
- Demographische Entwicklung und Altersstruktur

Es sollten einheitliche Grundlagen und Konzepte entwickelt und ein standardisiertes Vorgehen für die Festlegung der strategischen Ziele erarbeitet und abgestimmt werden.

Pro Aufgabenfeld wurde ein Kernkennzahlenset von 10 bis 15 aussagekräftigen Kernzielen herausgearbeitet, um eine Datengrundlage für die gesamtstädtische Steuerung zu schaffen. Die fünf Handlungsschwerpunkte wurden nach intensiven Diskussionen in der Arbeits- und Lenkungsgruppe gemeinsam und einvernehmlich verabschiedet.



Projektorganisation

Das Projekt ist organisatorisch beim Bayerischen Städtetag angesiedelt. Projektträger sind die Städte Aschaffenburg, Bamberg, Bayreuth, Erlangen, Hof, Ingolstadt, Kempten, Landshut, Neu-Ulm, Passau, Regensburg, Rosenheim, Schweinfurt und Würzburg. Die Stadt Coburg nimmt einen Gaststatus ein.

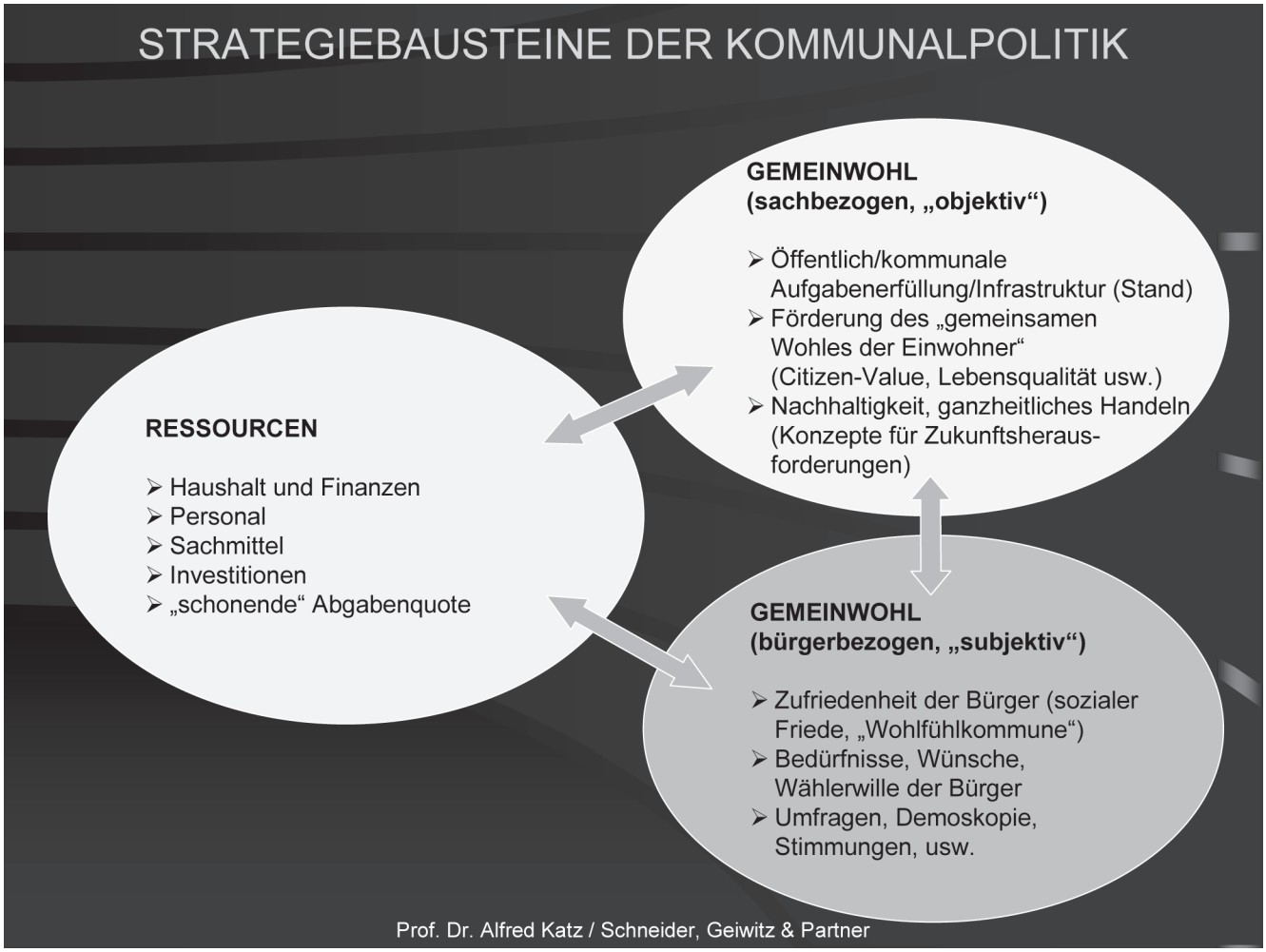
Es wurde eine Lenkungsgruppe sowie eine Arbeitsgruppe eingerichtet, die aus je einem Vertreter der fünfzehn Mitglieder und dem Projektleiter sowie einer Geschäftsstelle bei der Stadt Erlangen bestehen. Die Lenkungsgruppe entscheidet über die wesentlichen Schritte und Fragen des Projekts. Zum Vorsitzenden der Lenkungsgruppe wurde Herr Dr. Siegfried Balleis, Oberbürgermeister der Stadt Erlangen, bestellt. Das Gremium tagte jährlich.

Am 11. Juli 2007 fand die konstituierende Sitzung statt. Das Gremium tagte letztmalig am 21. Juli 2010. Die Arbeitsgruppe hat auf der Grundlage der Projektziele das Konzept entwickelt und im Einzelnen festgelegt. Bei Bedarf wurden Unterarbeitsgruppen eingesetzt, was dem Regelfall entspricht. Die Projektorganisation und -arbeit wurde in zahlreichen Sitzungen mit den Gremien erörtert und – soweit erforderlich – auch mit den betroffenen Staatsministerien und dem Landesamt für Statistik und Datenverarbeitung abgestimmt.

Projektdurchführung

In fünf Arbeits- und insgesamt neun Unterarbeitsgruppensitzungen sowie zahlreichen Fachgesprächen haben die Mitglieder der Arbeitsgruppe (AG) durch Unterstützung von Experten aus den beteiligten Staatsministerien, dem Landesamt für Statistik und Datenverarbeitung, dem Bayerischen Städtetag und den Städten des Innovationsrings das Konzept zum Aufbau eines poltisch-strategischen Steuerungsinstrumentariums für Kommunen entwickelt und festgelegt.

Die AG-Arbeit wurde für die einzelnen Aufgabenfelder in Unterarbeitsgruppen vorbereitet (pro Aufgabenfeld je eine Unter-AG). Von allen Sitzungen wurden ausführliche Protokolle gefertigt, die allen teilnehmenden Städten zeitnah zugesandt wurden. Darüber hinaus wurde das Konzept mit der Bayerischen Staatskanzlei, namentlich Herrn Ministerpräsident a. D. Dr. Günther Beckstein und Ministerialdirektor Dr. Walter Schön, den Staatsministerien des Inneren, namentlich Herrn Staatsminister Joachim Herrmann, den Ministerien für Wirtschaft, Kultus, Soziales und Umwelt vorgestellt und mit den Verwaltungen dieser Ministerien besprochen und abgestimmt.



Ergebnis

Das Beratungsergebnis der Arbeitsgruppe wurde in mehreren Sitzungen abschließend am 20. April 2010 nach eingehender Diskussion einstimmig zur Verabschiedung durch den Lenkungsausschuss empfohlen. Am 21. Juli 2010 hat die Lenkungsgruppe dieses Konzept endgültig und einstimmig beschlossen. Das Ergebnis des Projekts „politisch-strategisches Steuerungsinstrumentarium für Kommunen" ist für jeden der fünf Handlungsschwerpunkte (Aufgabenfelder) detailliert im Kernkennzahlen- und Kernzielset festgelegt, das sich im Einzelnen aus folgenden Bestandteilen zusammensetzt:

- Festlegung der Kernziele (10 bis 15 pro Aufgabenfeld)
- Definition der Grund- und Kennzahlen
- Kennzahlen-, Indikatorenbericht (Übersicht und Einzeldarstellung)
- Bewertungsübersicht
- Stadtindividuelle Festlegung der strategischen Kernziele (mit Maßnahmen zur Zielerreichung)
- Empfehlungen zur Umsetzung.

Die eingehende Diskussion, wie die Ergebnisse zustande gekommen sind, ergibt sich aus den Städten des Innovationsrings vorliegenden ausführlichen Sitzungsprotokollen. Da das Konzept im Grundsatz auf der amtlichen Statistik aufbaut, ist die Aktualität der Daten teilweise etwas eingeschränkt. Darüber hinaus wurde vom Projektleiter ein Papier „Allgemeine Empfehlungen zur Implementierung des Konzepts", zur Unterstützung bei der Einführung des strategischen Steuerungsinstrumentariums erarbeitet. Für die konkrete Anwendung des Konzepts wurde am Beispiel „Bildung in Erlangen" in einem fachlichen Beratungsgespräch ein Muster für eine praktische Anwendung erstellt.

Pflege des Konzepts und weiteres Vorgehen

Die Fragen der künftigen Datenerhebung bzw. Pflege des Konzepts und des weiteren Vorgehens hat die Arbeitsgruppe in ihrer Sitzung am 20. April 2010 grundsätzlich beraten.

Auf der Grundlage dieser Diskussion haben die Geschäftsstelle und der Projektleiter dazu einen Vorschlag für die Lenkungsgruppe vorbereitet, der von dieser am 21. Juli 2010 beschlossen wurde. Es wird insbesondere bezüglich der Pflege der Daten sowie der Implementierung und konzeptionellen Weiterentwicklung des Projekts auch künftig noch begrenzter Handlungs- und Beratungsbedarf gesehen.

Resümee

Als Resümee des Projekts „Innovationsring bayerischer Städte“ kann zusammenfassend festgehalten werden: Das Konzept stellt ein praxisorientiertes, wirksames Instrumentarium nicht nur zur Verbesserung der Effektivität und Effizienz kommunalen Handelns zur Verfügung, sondern bietet vor allem Unterstützung und wichtige Informationen bei der Verwaltungsmodernisierung, der kontinuierlichen Verbesserung innovativer Prozesse und ganz besonders für die strategische Steuerung. Das Konzept und die Ergebnisse des Projekts ermöglichen den beteiligten Städten in wichtigen kommunalen Handlungsfeldern – Demographie, Bildung, Soziales, Wirtschaft und Umwelt – in aggregierter, übersichtlicher Weise eine Standortbestimmung vorzunehmen („Städteprofil“). Zudem machen sie die Stärken und Schwächen einer Stadt erkennbar, ermöglichen diese zu analysieren, fokussieren notwendigen Handlungsbedarf und geben Hinweise und Hilfestellung zur Lösung der aktuellen und zukünftigen kommunalen Herausforderungen (institutionalisierte Stärken-/Schwächen-Analyse, Best-Practices-Prozesse usw.).

Entnommen aus dem Abschlussbericht „Innovationsring Bayerischer Städte“ vom Juni 2011.

Ansprechpartner

Thorsten Kempf
Wissenschaftlicher Mitarbeiter
im Bereich Statistik

thorsten.kempf@stadt.erlangen.de
Tel. 09131/86-2428

Check Erlangen: Gutachten zu Transparenz, Effizienz und Nachhaltigkeit

Vergleich ausgewählter Städte

Autor	Robert Kaiser
Berichtszeitraum	September 2006 bis Juni 2008

Zusammenfassung

Es gibt weltweit einen Trend zur Urbanisierung. Städte werden immer wichtiger. Gleichzeitig konkurrieren aufgrund der Globalisierung nicht nur Länder, sondern zunehmend Metropolregionen und einzelne Städte miteinander. Deswegen müssen sich diese immer mehr als moderne Dienstleister für Bürger und Unternehmen beweisen.

Ziel des Gutachtens war, ein Konzept für eine Stadt der Zukunft zu entwerfen, die den Anforderungen einer vernetzten globalisierten Welt genügt. Deshalb hat die Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft (vbw) zusammen mit der Stadt Erlangen die IW Consult GmbH beauftragt, die Stadt unter die Lupe zu nehmen. Da man nur im Vergleich messen kann, mussten andere ähnliche Städte für dieses Vorhaben gewonnen werden. Dankenswerterweise haben sich neben Erlangen, Karlsruhe, Heilbronn, Ingolstadt, Ulm und Regensburg dazu bereit erklärt.

Die vergleichende Untersuchung sollte sehr breit angelegt werden. Eine Expertengruppe des Verbandes und Fachleute der Stadt Erlangen haben eine Themenauswahl getroffen, die repräsentativ für das Aufgabenspektrum einer Stadt sein sollte, aber auch gleichzeitig interessante wirtschaftspolitische Aspekte aufgreift.

Thesen

1. Eine Stadt der Zukunft muss transparent sein, damit die Bürger und die Verwaltung wissen, wer was tut und wer für was verantwortlich ist.
2. Eine Stadt der Zukunft muss effizient sein, weil Städte ihre vielfältigen Dienstleistungen zu möglichst niedrigen Kosten bei guter Qualität anbieten müssen. Nur so kann ein wesentlicher Zweiklang funktionieren: Die optimale Förderung wichtiger städtischer Bereiche und die finanzielle Nachhaltigkeit einer Kommune.
3. Eine Stadt der Zukunft muss nachhaltig wirtschaften, weil es nur dann eine Zukunft gibt. Ohne einen ausgeglichenen Haushalt wird es nicht möglich sein, angemessen auf strukturelle Änderungen reagieren zu können.

Diese Thesen geben die grobe Gliederung des Gutachtens vor. Innerhalb dieser Thesen wurden verschiedene Aspekte analysiert, mit denen stellvertretend die weiten Felder diskutiert werden. So lässt sich ein Fokus auf wesentliche Aspekte herstellen, der konkrete Vorschläge zu einzelnen Fragen zulässt.

Gliederung

Zu jedem dieser drei Oberthemen wurden Einzelprojekte definiert, die dafür stellvertretend bearbeitet wurden:

Thema Transparenz

- Die Stadt als Konzern
- Der Internetauftritt der Städte

Thema Effizienz

- Leistungsprozess im Rahm der Hartz IV-Verwaltung
- Gebäudemanagement
- Abfallwirtschaft
- Verwaltungshandeln

Thema Nachhaltigkeit

- Wirtschaftliche Performance der Städte
- Kommunale Schulden
- Wirtschaftliche Betätigung
- Demografie

Bei der Auswahl der Inhalte für das Thema Nachhaltigkeit mag überraschen, dass dort die wirtschaftliche Performance der Städte auftaucht. Kommunen können aber nur im Strukturwandel überleben und damit nachhaltig sein, wenn sie eine konkurrenzfähige Wirtschaft haben. Das Thema Demografie wird nur sehr knapp behandelt, weil es dazu schon viele Studien gibt.

Ausgangslage und Überblick

Bevor die Ergebnisse der einzelnen Aspekte vorgestellt werden, soll kurz auf die Ausgangslage der sechs Vergleichsstädte eingegangen werden. Es wurde explizit eine Positivauswahl gewünscht, um einen ambitionierten Vergleich zu gewährleisten, an dem sich andere Städte messen lassen können.

Vergleicht man die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit der einzelnen Städte, so wird die Positivauswahl deutlich. Bei den meisten sozio-ökonomischen Kennziffern, wie der Kaufkraft, der Arbeitslosenquote oder der Realsteuerkraft, liegen in der Regel alle sechs Vergleichsstädte signifikant über dem deutschlandweiten Durchschnitt. Auch im Bereich Demografie lassen die Städte den Mittelwert weit hinter sich und sind somit gut gerüstet für die Zukunft.

Diese Ergebnisse manifestieren sich in einem fiktiven Großstadtvergleich. Hierfür wurden fünf der Vergleichsstädte mit in das jährlich erscheinende Ran-

king der 50 größten deutschen Städte (zu denen auch Karlsruhe gehört) einbezogen. Die Platzierungen sprechen für sich: Fünf der sechs Städte landen unter den TOP 10, nur Heilbronn muss sich mit einem Platz im Mittelfeld (Platz 25) begnügen. Erlangen gewinnt den fiktiven Vergleich, Ingolstadt erreicht den zweiten Platz. Dies zeigt die derzeitige Überlegenheit der Städte in vielen der allgemein zugänglichen statistischen Daten, da im Großstadtvergleich 104 sozioökonomische Indikatoren berücksichtigt werden.

Aus diesem Grunde können die Städte schon in vielen Bereichen als Benchmark für weniger erfolgreiche Städte dienen. Zu diesen harten Faktoren wurden in diesem Gutachten aber noch weitere Aspekte geprüft, die wesentlich mehr Detailarbeit benötigen als statistische Fakten. Die behandelten Themenfelder haben aber direkten Einfluss auf die Indikatoren.

Die Themenfelder im Einzelnen

Themenfeld Transparenz

Die Städte haben sehr vielfältige Aufgaben, die auf sehr unterschiedliche Organisationen verteilt sind. Neben der Verwaltung sind dies vor allem Eigenbetriebe und Beteiligungen. Es gibt aber keine konsolidierte Rechnungslegung, die einheitlich und abgestimmt umfassend berichtet. In diesem Teil der Untersuchung soll festgestellt werden, welche Stadt unter den gegebenen Bedingungen diese Aufgabe noch am besten löst. Dazu wurden die Beteiligungsberichte der sechs Vergleichsstädte ausgewertet, rund 30 Kommunen zu der Art ihrer Aufgabenwahrnehmung befragt und die Internetauftritte der Städte bewertet.

Die Ergebnisse:

- In einer Umfrage haben rund 30 Städte geantwortet, wie sie 59 vorgegebene Aufgaben aus den Bereichen Versorgung, Verkehr, Sport, Kultur und Freizeit, Gesundheit und Wohnungsbau organisieren.

Der Befund in Kürze

- Die Mehrheit der Aufgaben wird immer noch von der eigenen Verwaltung wahrgenommen. Dabei gibt es allerdings viele Doppelzuständigkeiten. Mehrheitlich werden heute die Aufgaben in den Bereichen Versorgung, Energie und Verkehr mittelbar wahrgenommen, d. h. an Eigenbetriebe oder kommunale Unternehmen übertragen. Erlangen legt sich selbst ein relativ enges Aufgabenspektrum zu und bearbeitet nur 46 der abgefragten 59 Aufgaben. Die Intensität von Doppelzuständigkeiten ist durchschnittlich.
- Es wurde nicht nur das Spektrum der Aufgabenwahrnehmung untersucht, sondern auch, wie viele Beschäftigte eine Stadt direkt oder indirekt hat. Der Durchschnitt der 30 befragten Städte liegt bei 5 Prozent; in Erlangen, Regensburg und Ulm sind es nur 3 Prozent. Diese Städte sind also insgesamt schlank aufgestellt.
- Es gibt zwar kein umfassendes Berichtssystem über die Tätigkeiten der Stadt – also mit anderen Worten keine „Konzernbilanz Stadt“, aber trotzdem können sich die Bürger unterschiedlich genau in den Beteiligungsberichten informieren. Eine Auswertung dieser Quelle in den sechs Vergleichsstädten zeigt, dass Ulm diese Aufgabe am besten löst. Erlangen verfügt bei dieser Wertung über den mit einigem Abstand am wenigsten aufschlussreichsten Bericht.

- Anders fällt das Ergebnis bei der Bewertung des Informationsgehaltes und der Präsentation der Internetauftritte der Städte aus. Hier gewinnt Karlsruhe knapp vor Erlangen.

Themenfeld Effizienz

In Vorgesprächen wurden vier Themen für diese Obergruppe festgelegt. Dabei sollten auch verschiedene Analyseinstrumente zum Einsatz kommen.

- Bei der Beurteilung der **Hartz-IV-Prozesse** wurde die Knowledge-Tool-Methode eingesetzt. Dabei werden die Prozesse analysiert, dokumentiert und übersichtlich visualisiert. Am Ende steht ein dynamisches Flussdiagramm, anhand dessen sich jeder Bearbeitungsschritt leicht zeigen und diskutieren lässt.
- Im Bereich **Gebäudemanagement** wurde von den sechs Städten ein ausführlicher qualitativer Fragebogen beantwortet.
- Bei der **Abfallwirtschaft** wurde ein komplexer und breiter angelegter Gebührenvergleich für einen Standardhaushalt in 60 Städten durchgeführt, der aus der Sicht der Bürger Auskunft gibt, ob eine Stadt diese Aufgabe preisgünstig oder teuer löst.
- Das Thema **Verwaltungshandeln** wurde mit einer Befragung bei örtlichen Unternehmen bearbeitet. Hier kann auf eine umfangreiche Datenbank der IW Consult mit vergleichbaren Ergebnissen aus 50 anderen Städten zurückgegriffen werden.

Die Ergebnisse im Einzelnen:

Hartz IV-Prozesse

Dieses Thema wurde nur in der Stadt Erlangen untersucht. An zwei Sitzungen wurden zusammen mit Mitarbeitern der Sozialverwaltung die Prozesse mit Knowledge-Tool dokumentiert und später analysiert. Die Stadt Erlangen ist dafür besonders geeignet, weil sie Optionskommune ist, d. h. der Leistungsprozess, das Fallmanagement und die Arbeitsvermittlung liegen in einer Hand.

Die Befunde:

- Insgesamt sind diese Prozesse in Erlangen sehr effizient organisiert und die Aufgaben werden von kompetenten Mitarbeitern engagiert wahrgenommen.
- Die Arbeit ist durch Prävention, klare Strukturen und Kundenorientierung geprägt.
- Sehr oft dominiert aber noch das Handaktenprinzip, d. h. die Vorteile einer umfassenderen EDV-Lösung werden nicht genutzt. Die Güte der Arbeit hängt von dem Erfahrungswissen der Mitarbeiter ab. Das kann riskant sein.
- Die Schnittstelle zwischen Leistungsabteilung und Fallmanagement ist nicht optimal verzahnt.
- Es fehlt noch ein umfassendes System der Erfolgskontrolle.
- Eine generell mangelhafte Software behindert die Arbeit insgesamt.
- Sehr belastend und wenig zielführend sind die Statistikpflichten, die vor allem im Fallmanagement zu erbringen sind.
- Die Verbesserungspotenziale liegen vor allem in den Bereichen Software und der Einführung einer systematischen Erfolgskontrolle.

Gebäudemanagement

Das Gebäudemanagement gehört zu den Kernaufgaben einer Stadt.
Folgende Befunde sind hervor zu heben:

- Nur drei der sechs Vergleichsstädte haben ein zentrales Gebäudemanagement; in den anderen Städten sind die Aufgaben nach wie vor auf verschiedene Ämter verteilt.
- Erlangen ist von allen Städten am weitesten fortgeschritten bei der EDV-mäßigen Erfassung gebäuderelevanter Informationen.
- Bei der gebäudescharfen Zurechnung von Kostenarten hinkt Erlangen hinterher. Hier sind Ulm und Regensburg weiter als die anderen Städte.
- In Ulm und Karlsruhe ist das als zukunftsweisend eingestufte Vermieter-Mieter-Modell eingeführt; die anderen Städte bis auf Regensburg planen diesen Schritt. Ulm ist bei der Umsetzung dieses Modells am weitesten.
- Sehr zurückhaltend waren die Städte in der Befragung bei der Angabe von Daten, die zu Effizienzvergleichen verwendet werden können. Deshalb sind nur grobe Tendenzaussagen möglich. In Erlangen liegen die Kosten für das Gebäudemanagement im Mittelfeld; mehr gibt Ulm aus. In Karlsruhe sind die Kosten etwas geringer.

Abfallwirtschaft

Die Abfallwirtschaft ist ein vieldiskutiertes Gebiet hinsichtlich Effizienz und Organisationsform. Deswegen wurden die Satzungen von 60 Städten analysiert und für definierte Standardfälle die Abfallgebühren ermittelt. Diese Vorgehensweise ist notwendig, weil weder Vergleichsstädte noch die KGSt[1)] die notwendigen Daten für einen tiefer gehenden Effizienzvergleich bereitstellen konnten.

Die wichtigsten Ergebnisse lauten:

- Mit 328 Euro pro Jahr bietet Regensburg seinen Bürgern die niedrigsten Gebühren der untersuchten sechs Städte an; sie liegen auch unter dem Durchschnitt der 100 größten kreisfreien Städte (389 Euro). Heilbronn liegt mit deutlichem Vorsprung vor den anderen vier Städten auf dem zweiten Platz (386 Euro). Danach folgen Erlangen (451 Euro) und Karlsruhe (458 Euro) mit fast gleich hohen Gebühren. Die höchsten Müllgebühren hat mit 618 Euro pro Jahr Ingolstadt, gefolgt von Ulm mit 558 Euro an.
- Regensburg und Heilbronn haben die niedrigsten Kosten der Abfallbeseitigung bei beiden Verfahren. Erlangen, Ingolstadt und Karlsruhe liegen am anderen Ende der Skala und sind relativ teuer.

Verwaltungshandeln der Kommunen

Für eine Stadt sollte der Eindruck ihres Handelns bei den Unternehmen ernst genommen werden. Schließlich kann dies darüber entscheiden, ob Arbeitsplätze oder ganze Standorte auf- oder abgebaut werden.

1) KGSt = Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement

Die Befunde sind:

- Am besten wurde das Handeln der kommunalen Verwaltung in Ingolstadt von den ansässigen Unternehmen bewertet. Erlangen liegt hier im Mittelfeld.
- Insbesondere in punkto Wirtschaftsfreundlichkeit sollte Erlangen hellhörig werden. Hier erreichen sie nur den letzten Platz im Vergleich, wenngleich sie dennoch einen komfortablen Vorsprung vor dem Durchschnitt der Großstädte beanspruchen können.

Themenfeld Nachhaltigkeit

Das Thema Nachhaltigkeit ist für die Städte sehr bedeutend. Nur wenn nachhaltig gewirtschaftet wird, ergeben auf lange Sicht effizientes und transparentes Handeln einen Sinn. Wie nachhaltig die einzelnen Städte aufgestellt sind, wurde anhand verschiedener Perspektiven geprüft.

Die Befunde hierzu lauten:

Wirtschaftliche Performance und Demografie

- Erlangen schneidet im sozio-ökonomischen Vergleich hervorragend ab. Die Kaufkraft, die Steuereinnahmen und die Produktivität sind sehr hoch, die Arbeitslosenquote sehr gering.
- In Erlangen besteht ein erfolgreicher Industrie-Dienstleistungsverbund, der bei Bestehen die Wettbewerbsfähigkeit auch zukünftig sichern kann.
- Erlangen wäre in einem Großstadtvergleich der klare Sieger vor Ingolstadt. Das kommt insbesondere aufgrund der positiven Dynamik zustande.
- Demografisch steht Erlangen zwar weit besser da als der bundesdeutsche Durchschnitt, allerdings haben alle Vergleichsstädte eine noch komfortablere Position. Ingolstadt, Regensburg und Ulm liegen mit Abstand vorne.

Schulden

- Alle sechs Städte weisen einen relativ hohen Schuldenberg aus, den sie unter Nachhaltigkeitsgesichtspunkten drastisch reduzieren müssen.
- Bei den Schulden steht Erlangen innerhalb der Vergleichsgruppe zwar nur durchschnittlich da. Vorteilhaft ist aber, dass in Erlangen der mit Abstand höchste Primärsaldo aus den Haushaltsprognosen abzuleiten ist. Das bedeutet, dass es den Erlangern am einfachsten fallen sollte, die Verschuldung zurückzufahren und einen ausgeglichenen Haushalt zu erreichen.

Wirtschaftliche Betätigung

- Auf Basis einer statistischen Sonderauswertung des statistischen Bundesamtes wurde eine aggregierte GuV[2)] aller kommunalen wirtschaftlichen Unternehmen erstellt. Als erstes Ergebnis bleibt festzuhalten, dass die wirtschaftliche Betätigung der Kommunen ungebrochen ist und in den letzten Jahren sogar weiter zugenommen hat.

2) GUV = Gewinn und Verlustrechnung

- Ein weiteres Resultat ist, dass die Energieunternehmen die cash cows[3)] sind, während die Bereiche Verkehr, Kultur und Sport sowie Gesundheit zu den Verlustbringern zählen. Die Subventionen an defizitäre Bereiche sind immer noch erheblich.
- Zurück zu den sechs Vergleichsstädten: Im Durchschnitt haben sie mit 5,4 Prozent eine höhere kommunale Beschäftigung in Relation zu den sozialversicherungspflichtig Beschäftigten als der Durchschnitt in den westdeutschen Flächenländern (4,0 Prozent). Ein differenzierter Blick zeigt allerdings: Der Wert wird durch die drei Städte mit der höchsten relativen kommunalen Beschäftigung – Karlsruhe, Ingolstadt und Heilbronn – hochgetrieben. Ulm und Erlangen liegen unter dem Durchschnitt, Regensburg nur knapp darüber.
- Um ein differenziertes Bild von der wirtschaftlichen Betätigung der Städte entwerfen zu können, wurden alle verfügbaren Informationen aus den Haushaltsplänen und Beteiligungsberichten vereinheitlicht. Dann wurden die rein wirtschaftlichen Unternehmen abgegrenzt, also diejenigen, die private Güter mit Gewinnerzielungsabsicht anbieten. Als Hilfsmaß für das Ausmaß der Betätigung wurde anhand der Personalkostenzurechnungen zu den einzelnen Aufgaben und einem ermittelten Durchschnittskostensatz für einen kommunalen Arbeitnehmer eine hypothetische Beschäftigung errechnet. Dies ist notwendig, da keine umfassenden, detaillierten und transparenten Zahlen zur Verfügung stehen. Setzt man diese Beschäftigungszahlen nun in Bezug zu den sozialversicherungspflichtig Beschäftigten, so können hypothetische Beschäftigungsintensitäten in den jeweiligen Bereichen geschätzt werden. Diese wiederum geben im Vergleich zu den anderen Städten Auskunft über die Intensität, mit der die Kommunen in relevanten Bereichen in private Märkte eingreifen. Derzeit kann dieser Indikator allerdings nur als eingeschränkt aussagekräftig gelten, da zu viele Approximationen aufgrund von nicht vorhandenen Daten gemacht werden mussten.
- Im Ergebnis dieser Berechnungen zeigt sich: Erlangen ist die schlankste Kommune. Die wirtschaftliche Betätigung fällt hier am geringsten aus, die Stadt beschäftigt relativ zu den Einwohnern die wenigsten kommunal Angestellten. In Karlsruhe und Ingolstadt liegt die kommunale Beschäftigungsintensität am höchsten.
- Speziell in Ulm, Karlsruhe und Ingolstadt gibt es viele Aufgaben, die privatisiert werden könnten. Karlsruhe und Ingolstadt haben das größte Ausmaß an wirtschaftlicher Betätigung.

Thesen zur wirtschaftlichen Betätigung

- Vieles, was in einer Kommune öffentlich bewirtschaftet wird, erfolgt anderswo erfolgreich privat.
- Alle Kommunen sollten ihre wirtschaftliche Betätigung überprüfen und erheblich reduzieren.
- Der Auftrag „Daseinsvorsorge“ rechtfertigt den aktuellen Umfang der Aktivitäten nicht.

Fazit, Bewertung und Entwicklungsperspektiven

Betrachtet man nun alle Bereiche, zeigt sich, dass Erlangen keinen Vergleich scheuen muss. Vielmehr steht die mittelfränkische Stadt in wichtigen Bereichen besser da als die Benchmarks. Positiv hervorzuheben sind die Bereiche Arbeitsmarkt, Wohlstand und Bildung, da dort der Vorsprung zumeist signifikant ist und die dynamischen Komponenten dafür sprechen, dass die vorteilhafte Entwicklung nachhaltig ist.

Aufmerksamkeit sollten die Erlanger den Bereichen Gründungen und Staat zollen. Hier ist noch Verbesserungspotenzial vorhanden. Zwar wurde schon

3) cash cows = [engl.] Geldkuh, Goldesel, Melkkuh

vor einiger Zeit an der Universität Erlangen-Nürnberg eine Kontaktstelle für Wissens- und Technologietransfer gegründet und die Uni in die Transferstellen Bayerische Universitäten eingebunden. Auch Gründungsprogramme für Unternehmen wie Hochsprung und Business-Plan-Wettbewerbe werden veranstaltet. Allerdings schlagen sich diese Initiativen noch nicht in den Zahlen nieder. Überdies sind hier die Städte in der Benchmark stärker in Wissensnetzwerke eingebunden, woraus Vorteile in der Innovations- und Gründungsdynamik entstehen können.

Aufgrund der überdurchschnittlichen Anzahl an Hochqualifizierten und Studierenden sollte die Gründungsintensität mit verstärkten Anstrengungen auf Basis von intensiveren Kooperationen und vermehrten Anreizen erhöht werden können. Eine höhere Gründungsintensität ist auch aufgrund von Diversifizierungsgesichtspunkten sinnvoll. Eine Erfolg versprechende Basis ist mit den Wissensbetrieben und dem vorhandenen Humankapital gegeben. Durch eine Intensivierung der Anstrengungen könnte auch die schwache Investitionsquote sinnvoll gesteigert werden, zumal sich der Schuldenstand im bundesdeutschen Durchschnitt bewegt.

So könnte Erlangen ein Netzwerk nach dem Vorbild der Greater Munich Area e.V. aufbauen. Dieser Verein in Südbayern setzt sich für Wissenstransfer, Netzwerksbildungen, gezieltes Marketing und die generelle Stärkung der Region ein. Von einer ähnlichen Dachkooperation innerhalb der wirtschaftsstarken Achse Erlangen-Nürnberg-Fürth könnten alle Partner profitieren, sofern keine politischen Gehegekämpfe stattfinden, durch die lokale Partikularinteressen durchgesetzt werden sollen. Im Zuge der Globalisierung entsteht eher ein Wettbewerb zwischen Regionen als zwischen Nationen, da lokale Bündnisse gegen die Fliehkräfte wirken. Dies bedeutet, dass sich Regionen als Ganzes besser stellen, wenn sie sich innerhalb von Netzwerken den globalen Herausforderungen stellen. Ein Schritt in die richtige Richtung kann die Etablierung der Metropolregion Nürnberg sein. Abzuwarten bleibt, ob dieser Initiative bei einer solchen Vielzahl an beteiligten Kreisen echtes Engagement und messbare Erfolge zuzurechnen sein werden.

Das würde auch bedeuten, dass sich Erlangen noch stärker um die heimische Wirtschaft bemühen würde, was im Streben nach globaler Wettbewerbsfähigkeit unbedingt notwendig ist. Schließlich hängt das Ausmaß des finanziellen Spielraums maßgeblich an dem Erfolg der ansässigen Unternehmen.

Insgesamt zeigt der Vergleich, dass die Städte aus einer Position der Stärke handeln können. Dies ist ein großer Vorteil bei der Umsetzung von Punkten, die keinen unmittelbaren Erfolg versprechen, dafür aber langfristig umso sinnvoller sind. Sind noch finanzielle Spielräume vorhanden, so ist es aus politischer Sicht einfacher, in die längerfristige Zukunft zu investieren als bei weniger komfortabler finanzieller Lage.

Die Ergebnisse des Gutachtens bieten auch erfolgversprechende Instrumente für Städte, die aus letzterer Lage agieren müssen. Unter diesen Umständen

kann es aber besser sein, zunächst radikal die kommunalen Aufgabenbereiche hinsichtlich Effizienz zu trimmen und die wirtschaftlichen Beteiligungen zu durchleuchten, um zunächst den finanziellen Spielraum wieder zu vergrößern. Darauf folgend können dann die Investitionen in die Zukunft getätigt werden.

(entnommen aus dem Gutachten „Check Erlangen" der IW Consult GmbH Köln, 29. April 2008)

Ansprechpartner

Robert Kaiser
Abteilungsleitung
Personalentwicklung

robert.kaiser@stadt.erlangen.de
Tel. 09131/86-2193

Neues Kommunales Finanzmanagement Erlangen (NKFE)

insbesondere: Erstellung der Eröffnungsbilanz

Autor	Wolfgang Knitl
Berichtszeitraum	Januar 2008 bis Juli 2012

Zusammenfassung

Sicherlich müssen sich Politik und Verwaltung erst noch vollends an die Doppik als neues Buchungssystem gewöhnen, dennoch ist der Einführungsprozess der Doppik als (reines) Buchhaltungssystem erfolgreich verlaufen. Diese Aussage bedeutet aber „nur", dass Finanzvorgänge, die bisher kameral (oder gar nicht!) gebucht wurden, nun doppisch erfasst werden.

Die mit der Doppik verbundene Hoffnung zu mehr Nachhaltigkeit im finanziellen Denken ist bislang nicht eingetreten. Auch kann die doppische Buchführung (derzeit) nicht als deutlich transparenter als die kamerale gesehen werden. Aktuell ist festzuhalten, dass die Doppik gegenüber der Kameralistik einen bedeutenden Mehraufwand mit sich bringt. Ihre Verbesserungen sind einerseits übersichtlich, werden aber andererseits auch nicht genutzt. Ein sehr großer Vorteil des NKFE ist sicherlich die Kenntnis der Stadt über ihre Vermögenswerte, um einen angemessenen Vermögenserhalt betreiben zu können. Die erweiterte Kameralistik hätte solche Daten aber auch liefern können. Unbestritten ist die Darstellung von Risiken direkt im Buchhaltungssystem ein besonderer Verdienst der Doppik, den es bei Finanzentscheidungen als nachhaltiges Denken zu nutzen gilt.

Als Aufgabe immensen Umfangs steht weiterhin die – gesetzlich zwingend erforderliche – Erstellung einer Konzernbilanz an. Wesentliche Schwierigkeit ist dabei, unterschiedliche gesetzliche Buchführungs- und Bewertungsvorgaben miteinander abzugleichen. Ob mit der Konzernbilanz ein wesentlicher Erkenntnis- und Steuerungsgewinn verbunden ist, mag der Verfasser allerdings nicht annehmen.

Ausgangslage und Überblick

Die Innenministerkonferenz (IMK) beschloss am 21. November 2003 im kommunalen Bereich, die bisherige Kameralistik durch ein neues kommunales Rechnungswesen in den Ausprägungen „**Doppik**" (**dopp**elte Buchführung **i**n **K**onten/andere Meinung: …**i**n **K**ommunen) bzw. „erweiterte Kameralistik" zu ersetzen. Den Ländern wurde dabei ein Wahlrecht eingeräumt, welchen Weg sie gehen möchten. Im Rahmen der Umsetzung dieses sog. „Optionsmodells" hat sich kein Bundesland für die erweiterte Kameralistik entschieden. Die

deutliche Mehrheit der Länder hat ihren Kommunen den Zeitpunkt für eine Umstellung auf die Doppik vorgegeben.

Bayern lässt den Kommunen ein (bislang unbefristetes) Wahlrecht zwischen Doppik und herkömmlicher Kameralistik. Diese Option ist durch die IMK aber nicht abgedeckt und stellt somit einen bayerischen Sonderweg dar.

Zum 1. Januar 2007 hat Bayern den gesetzlichen Rahmen für einen möglichen Umstieg auf das neue Rechnungswesen durch das Gesetz zur Änderung des kommunalen Haushaltsrechts geschaffen. Hierauf fußt der Erlass der Kommunalhaushaltsverordnung (Doppik). Die hiermit korrespondierenden Ausführungsbestimmungen liegen – auch fünf Jahre später – leider nur teilweise vor, so dass wichtige Detailaspekte rechtlich nicht geregelt sind.

Situation in Erlangen

Im Wissen um den IMK-Beschluss vom 21. November 2003 hat die Stadt Erlangen am 27. Januar 2005 eine umfassende Erfassung und Bewertung des städtischen Vermögens beschlossen, da sowohl die Doppik als auch die erweiterte Kameralistik eine vollständige Anlagenbuchhaltung erfordern. Dass in Bayern auch die Fortführung der herkömmlichen Kameralistik möglich sein würde, war im Januar 2005 keineswegs absehbar.

Im Vorfeld des späteren städtischen Doppikbeschlusses war weiterhin bekannt, dass die seit dem Jahr 1998 eingesetzte kamerale EDV-Software vom Softwarehersteller voraussichtlich über das Jahr 2008 hinaus nicht gepflegt wird. Vor einer somit zwingenden Beschaffung einer neuen Software war deshalb grundsätzlich zu klären, welche Richtung das Rechnungswesen des Kernhaushalts künftig einschlagen wird.

Im Hinblick darauf, dass die Kameralistik europaweit nur noch in Deutschland und Österreich – und auch hier nur in untergeordnetem Umfang – im Einsatz ist und auch hinsichtlich der (erhofften) Vorzüge der Doppik gegenüber der Kameralistik (siehe unten „Ergebnisse und Wirkungen“) hat die Stadt am 28. Mai 2005 einen Stadtratsbeschluss zur Einführung der Doppik gefasst.

Der Umstieg auf die Doppik gelang im Buchungsbetrieb erfolgreich zum 1. Januar 2009.

Der Bericht des Bayerischen Kommunalen Prüfungsverbands (BKPV) zur Prüfung der Eröffnungsbilanz liegt der Kämmerei seit November 2011 in endgültiger Fassung vor. Seither werden im Hinblick auf die Prüfungsanmerkungen Nacharbeiten am Entwurf der Eröffnungsbilanz vorgenommen.

Mit diesen zeitlichen Entwicklungen ist Erlangen in bester Gesellschaft. So hat eine Umfrage des Ministeriums für Inneres und Kommunales des Landes Nordrhein-Westfalen erbracht – dort ist im Übrigen der Umstieg auf die Doppik landesrechtlich vorgeschrieben –, dass zum Stand 1. August 2011 von den Gemeinden, deren Eröffnungsbilanzen auf den 1. Januar 2009 datiert sind, noch fast 90 Prozent der Jahresabschlüsse für das Haushaltsjahr 2009 fehlen.

Ergebnisse und Wirkungen – Was wollten wir erreichen?

Übergeordnetes Ziel

Optimierung der Verwaltungssteuerung durch ein neuartiges Rechnungswesen. Allgemein anerkannte Elemente dieser neuen Verwaltungssteuerung sind u.a.:

- Budgetierung nach Verantwortungsbereichen,
- Integration der Anlagenbuchhaltung und der Kosten- und Leistungsrechnung in die laufende Buchhaltung,
- Entwicklung eines kennzahlenbasierten Berichtswesens mit der Benennung von Risiken,
- Vollständige Darstellung der Ertrags-, Finanz- und Vermögenslage der Stadt mit Ressourcenaufkommen und -verbrauch,
- Gesamtdarstellung aller Finanzaktivitäten der Stadt in einer Konzernbilanz.

Teilziele

- Umstellung des kameralen Rechnungsstils auf die Doppik in Planung und Vollzug
- Erstellung einer Eröffnungsbilanz für die Stadt Erlangen zum 1. Januar 2009 (als zwingende Voraussetzung für die Erstellung doppischer Jahresabschlüsse)
- Erstellung von (doppischen) Jahresabschlüssen
- Einführung einer neuen Finanzsoftware

Programme und Produkte – Was mussten wir dafür tun?

Zur Vermeidung von Doppelungen sei an dieser Stelle auf die Beschreibung der gewählten konkreten Vorgehensweisen (Prozesse und Strukturen) verwiesen.

Externe Unterstützung

Die Dimension des Vorhabens einerseits, aber auch das zum Beginn des Projekts völlige Fehlen landesrechtlicher Vorgaben zur Doppikumstellung andererseits, hat die Projektgruppe veranlasst, dem Stadtrat die Inanspruchnahme externer Unterstützung vorzuschlagen.

Betriebswirtschaftliche Unterstützung bei der Doppikeinführung hat das Projekt durch das Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsunternehmen KPMG® erhalten, das auf Grundlage eines förmlichen Vergabeverfahrens ausgewählt wurde. Die Unternehmensberatung war insbesondere tätig bei der Erstellung eines Grobkonzepts mit Umsetzungsplan zur betriebswirtschaftlichen Einführung der Doppik, bei der europaweiten Ausschreibung eines neuen EDV-Finanzsystems, bei operativen und vorprüfenden Arbeiten zur Erstellung der Eröffnungsbilanz und ist derzeit (Juli 2012) noch aktiv bei Einzelfragen der Stadt im Zuge der Abarbeitung von Prüfungsfeststellungen zur Eröffnungsbilanz.

Das Fehlen landesrechtlicher Regelungen hat die Stadt veranlasst, die Konzepte zur Erfassung und Bewertung des Vermögens im Wesentlichen mit dem Bayerischen Kommunalen Prüfungsverband mit dem Ziel der Vermeidung späterer Prüfungsbeanstandungen abzustimmen.

Die Einführung des EDV-Finanzprogramms newsystem® kommunal (nsk) wurde durch den Softwarehersteller (INFOMA®) unterstützt. Darüber hinaus hat es sich bewährt, in regelmäßigen Besprechungen (Tendenz abnehmend) zwischen INFOMA® und der Stadtkämmerei aktuelle Probleme, Wünsche und Anregungen lösungsorientiert zu behandeln.

Die Beratungen durch KPMG® und INFOMA® haben die in sie gesetzten Erwartungen weitgehend erfüllt und können deshalb als erfolgreich angesehen werden. Dies spiegelt sich auch im Reibungslos verlaufenden „doppischen Dauerbetrieb“ wieder.

Prozesse und Strukturen – Wie sind wir vorgegangen?

Projektstruktur

Projektgruppe

Auf Basis des Stadtratsbeschlusses zur Doppikeinführung wurde eine Projektgruppe mit Vertretern aus der Kämmerei, dem Personal- und Organisationsamt, dem Amt für Informationstechnik und dem Rechnungsprüfungsamt gebildet.

Teilprojektgruppe

Innerhalb des Projekts wurden fünf Teilprojekte gebildet. Sie wurden von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern geleitet, die auch Arbeit in der „Linie“ leisten müssen:

- Haushalt und Kosten- und Leistungsrechnung (KLR)
- Vermögenserfassung/Bilanz
- EDV
- Kasse/Steuern
- Mitarbeiterqualifizierung.

Die Projektgruppe traf sich in regelmäßigen ca. dreistündigen Sitzungen. Insgesamt fanden 52 Projektgruppensitzungen bis Februar 2010 statt.

(Projekt-)Lenkungsteam

Grundsätzliche Festlegungen wurden im Projektlenkungsteam, bestehend aus dem Kämmerer als Projektverantwortlichem, der operativen Projektleitung und dem Kämmereileiter, getroffen. Bis September 2009 wurden 51 Sitzungen des Projektlenkungsteams abgehalten.

Operative Projektleitung

Das Projekt wurde zunächst von zwei und ab März 2008 von einem freigestellten Projektleiter bis September 2009 geführt. Noch vor Erstellung der Eröffnungsbilanz wurde das Projekt in die Linienverantwortung überführt.

Meilensteine

Der Umstieg auf die Doppik im Buchungsbetrieb und Zahlungsverkehr gelang mit der neuen Software erfolgreich zum 1. Januar 2009.

Der Entwurf der Eröffnungsbilanz wurde zum 31. Juli 2011 fertig gestellt und sodann von der örtlichen und überörtlichen Rechnungsprüfung begutachtet. Die Abschlussbesprechung zum Prüfungsbericht fand am 15. November 2011 bei Oberbürgermeister Dr. Balleis mit Vertretern des BKPV, des Rechnungsprüfungsamts und des Finanzreferats statt. Seither laufen Nacharbeiten. Der Prüfungsbericht wurde dem Rechnungsprüfungsausschuss am 14. März 2012 zur Kenntnisnahme vorgelegt.

Details zu den Teilprojekten

Haushalt und KLR

Die Einnahmen und Ausgaben wurden – kameral geordnet – nach dem Zweck („wofür") gemäß Gruppierung und dem Entstehungsort („wo") gemäß Unterabschnitt gebucht. Sehr vereinfacht dargestellt sind die Gruppierungen in die Sachkonten überführt worden. Die Kostenträger entsprechen zum Teil den Unterabschnitten und die anordnenden Dienststellen treten nun als Kostenstellen (KSt) in Erscheinung.

An die Stelle des Verwaltungshaushalts ist näherungsweise der Ergebnishaushalt getreten, wobei dieser jedoch Elemente enthält, die kameral nicht oder nur eingeschränkt vorhanden waren (z. B. Rückstellungen, Abschreibungen). Die in der Kameralistik dargestellten Zahlungsströme finden sich weitgehend im Finanzhaushalt wieder. Die Rücklage als drittes Element der kameralen Haushaltswirtschaft spiegelt sich in der Doppik teilweise in liquiden Mitteln, bei den Rückstellungen sowie dem freien und zweckgebundenen Eigenkapital wieder. Diese Darstellung mag verdeutlichen, vor welcher umfassenden Aufgabe das Teilprojekt stand, die Kontierungsobjekte der Kameralistik in die Doppik zu überführen. Weiterhin war es erforderlich, die kamerale Budgetierung in die Doppik überzuleiten und fortzuentwickeln.

Die Projektgruppe hat den doppischen Haushalt organisationsbezogen (nach KSt) mit Darstellung einiger steuerungsrelevanter Produkte gegliedert und nicht, was nach der Kommunalhaushaltsverordnung-Doppik (KommHV-Doppik) auch möglich gewesen wäre, einen rein produktbezogenen Haushalt (nach Kostenträgern) abgebildet. Ausschlaggebend für diese Entscheidung war das Ziel, im Haushalt eindeutige Verantwortungsbereiche abzubilden. Bei einer Gliederung nach Kostenstellen (KSt ≙ Budget ≙ Verantwortungsbereich einer Dienststellenleitung) war genau dies möglich. Die Kostenträger sind je-

doch oftmals verschiedenen Verantwortungsbereichen zugeordnet.

Der Versuch, die Umstellung des Haushalts sogleich mit der Einführung einer „doppischen" Kosten- und Leistungsrechnung zu verbinden, wurde aufgegeben. Zu groß waren die praktischen Schwierigkeiten, gleichzeitig mehrere miteinander verwobene Strukturen aufzubauen.

Vermögenserfassung/Bilanz

Kernstück der Einführung eines neuen Rechnungswesens ist die Erstellung einer **Eröffnungsbilanz**. Dieses Element der Doppik ist aus den Vorschriften des Handelsgesetzbuchs (HGB) entwickelt, wogegen das Verfahren der Haushaltsaufstellung und des Haushaltsvollzugs aus der Kameralistik abgeleitet ist. Der Jahresabschluss des Ergebnishaushalts wiederum hat seine Entsprechung im HGB, nämlich in der sogenannten „Gewinn- und Verlustrechnung".

Für die Eröffnungsbilanz waren in einer umfangreichen Datensammlung sämtliche Vermögenswerte (Aktiva) und Schulden (Passiva) der Stadt Erlangen zu erfassen und zu bewerten. Da nur einige Bilanzpositionen aus der Kameralistik (prinzipiell) bekannt waren, wie z. B. die Vermögenswerte der kostenrechnenden Einrichtungen (siehe Anlagevermögen) oder die städtischen Schulden (siehe Fremdkapital), waren in einer Herkulesaufgabe alle anderen Bilanzpositionen erstmalig zu erfassen und zu bewerten.

Die **Aktiva** – Nachweis der **Mittelverwendung** in der Bilanz – werden durch das **Sachanlagevermögen** dominiert. Zu dessen Ermittlung waren beispielsweise 430 km Straßen, 250 Brücken und sonstige Ingenieurbauwerke, 600 Gebäude, 4.500 Kunstwerke, 14.000 Museums- und Sammlungsstücke, 5.000 Grundstücke sowie die zahlreichen städtischen Beteiligungen zu erfassen und zu bewerten, was grundsätzlich dezentral erfolgte. Die notwendigen internen Anweisungen hat die Teilprojektleitung, zum Teil mit externer Unterstützung, erstellt.

Der Erfassung des **Anlagevermögens** waren Inventuren vorgeschaltet. Teilweise bestand die Möglichkeit zu Buchinventuren, weil auf vorhandene Aufzeichnungen, wie z. B. die Liegenschaftskartei, zurückgegriffen werden konnte. Vielfach waren jedoch körperliche Inventuren nötig, beispielsweise bei der Erfassung der Schuleinrichtungsgegenstände. Vielfach galt es, alte Akten zu wälzen und in kamerale Jahresrechnungen Einsicht zu nehmen, um z. B. die Werte der städtischen Beteiligungen zu ermitteln (**Finanzanlagen**) oder die Höhe der geleisteten Zuwendungen für Investitionen (meist Baukostenzuschüsse an freie Träger zur Erstellung von Kindertagesstätten) als sogenannte **„immaterielle Vermögenswerte"** festzustellen.

In vielen Fällen mussten jedoch Ersatzwerte gebildet werden, da die historischen Herstellungs- bzw. Anschaffungskosten nicht mehr zu ermitteln waren bzw. die Ermittlung der tatsächlichen Werte einen unvertretbar hohen Aufwand verursacht hätte. Die Kunst bestand nun darin, Verfahren für die Ermittlung von Ersatzwerten zu entwickeln – landesrechtliche Regelungen gab es

erst ab dem Jahr 2007 –, die der Realität bei möglichst geringem Arbeitsaufwand sehr nahe kommen. Gerade in diesem Punkt war eine Unterstützung durch die externen Berater besonders wichtig, aber leider nicht immer gelungen (siehe Seite XXX externe Unterstützung). Für Anschaffungen und Herstellungen nach dem 1. Januar 1999 gibt es (nunmehr) die rechtliche Vorgabe, die tatsächlich gebuchten Werte in der Bilanz nachzuweisen.

Im Zuge der Ermittlung von Ersatzwerten galt es auch die Frage zu beantworten, welcher Abschreibungsdauer die jeweiligen Vermögensgegenstände unterliegen sollen. Die Stadt hat sich, mangels bayerischer Vorschriften, für die Abschreibungstabelle der Kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (**KGSt®**) entschieden.

Die Bildung von Ersatzwerten spielte bei den **Kunst- und Kulturgegenständen** eine bedeutende Rolle. Die Gegenstände wurden anhand von Erfahrungswerten aus An- oder Verkäufen gleichartiger Vermögensgegenstände bewertet. In den betroffenen Dienststellen war profunder kunsthistorischer Sachverstand erforderlich.

Die geleisteten Zahlungen für **Anlagen im Bau** wurden aus den Kostenaufstellungen der Dienststellen ermittelt.

Auf der Aktivseite war weiterhin das **Umlaufvermögen** zu ermitteln. Während **Vorräte** bei der städtischen Kernverwaltung kaum eine Rolle spielen und der Bestand an **liquiden Mitteln** zum Stichtag 1. Januar 2009 von den bei der Stadtkasse geführten Büchern und Kontoauszügen festgestellt werden konnte, hat die Bewertung der **Forderungen** größeren Aufwand verursacht. Zum einen konnte nicht von einer vollständigen Einbuchung aller Forderungen in das (frühere) EDV-Finanzsystem ausgegangen werden, zum anderen war ein Verfahren zu entwickeln, um die bekannten Forderungen auf ihre Realisierungswahrscheinlichkeit hin einzuteilen. Grundsätzliche Vorgaben zur Forderungsbewertung erfolgten durch die Teilprojektgruppe, die Umsetzung oblag dem Sachgebiet Forderungsmanagement der Abteilung Stadtkasse.

Als **aktive Rechnungsabgrenzung** waren Geschäftsvorfälle abzubilden, die im Jahr 2008 bezahlt wurden, deren Aufwand aber erst im Jahr 2009 entstand (z. B. Jahresbeiträge für Versicherungen). Im Vergleich zur Kameralistik war dies völliges Neuland. Wie in vielen anderen Fällen mussten die Fachdienststellen, ohne deren Mitwirkung eine Ermittlung der relevanten Beträge nicht möglich gewesen wäre, erst von der Notwendigkeit der zu leistenden Arbeiten überzeugt werden.

Die Position **Treuhandvermögen** bildet die unselbständigen städtischen Stiftungen ab. Es zeigte sich, dass die in der Kameralistik geführten Vermögensnachweise nicht immer vollständig waren bzw. nicht den Erfordernissen der Doppik entsprachen. Die notwendigen Recherchearbeiten waren von der Stiftungsverwaltung der Abteilung Haushaltswesen auszuführen. Da auf der Passivseite der Bilanz eine betragsgleiche Position auszuweisen ist, „verlängern“ die Stiftungen die Bilanzsumme.

Auf der **Passivseite** – Nachweis der **Mittelherkunft** – galt es, die **Sonderposten** zu ermitteln. Als Sonderposten sind die erhaltenen Zuschüsse für Investitionen (z. B. Zuwendungen zum Bau von Schulen oder für die Beschaffung von Feuerwehrfahrzeugen), die Herstellungsbeiträge (z. B. für Erschließungsmaßnahmen) oder sonstige Positionen, die der Finanzierung von Anlagevermögen dienen (z. B. Schenkungen) ausgewiesen. Die Sonderposten sind in ihrem Charakter zwischen Fremd- und Eigenkapital einzuordnen.

Die relevanten Beträge für Investitionszuwendungen wurden durch eine Buchinventur aus dem kameralen EDV-Finanzprogramm ermittelt und mussten den jeweils geförderten Gegenständen zugeordnet werden. Die Höhe der Erschließungsbeiträge wurde durch das Tiefbauamt festgestellt. Die aus Geldspenden angeschafften oder die durch Schenkung in das Eigentum der Stadt gelangten Vermögensgegenstände wurden von den Dienststellen durch körperliche Inventur erfasst. Für diese Objekte wurden jeweils Sonderposten gebildet.

Der überwiegende Teil der **Rückstellungen**, ermittelt durch ein versicherungsmathematisches Gutachten der Bayerischen Versorgungskammer, entfällt mit 195 Mio. Euro auf Pensions-, Beihilfe- und Altersteilzeitverpflichtungen. Die Instandhaltungsrückstellungen betreffen im Jahr 2008 geplante Maßnahmen, die im Jahr 2009 ausgeführt wurden oder Maßnahmen, die im Jahr 2008 bekannt wurden und im Jahr 2009 dringend ausgeführt werden mussten. Die betreffenden Fachbereiche haben die einschlägigen Werte der Teilprojektgruppe gemeldet. Die Rückstellungen für Gerichts- und Widerspruchsverfahren wurden vom Rechtsamt anhand von Erfahrungswerten und Schätzungen je Einzelfall ermittelt.

Die **Verbindlichkeiten** resultieren weitgehend aus **Darlehensaufnahmen** für Investitionen i. H. v. 117 Mio. Euro. Die städtische Verschuldung war aus der Kameralistik bekannt, so dass nach geringfügigen Korrekturen – überwiegend zurückzuführen auf Rundungsdifferenzen bei der DM-EUR-Umstellung – die Werte in die Bilanz übernommen werden konnten.

Die als sonstige Verbindlichkeiten ausgewiesenen **Anzahlungen für Anlagen im Bau** wurden durch Abfragen bei den Fachämtern über erhaltene Zuwendungen erfasst.

Die **passiven Rechnungsabgrenzungsposten** sind spiegelbildlich zu den aktiven Rechnungsposten zu sehen. Sie sind z. B. zu bilden für Grabnutzungsgebühren, die ein bis zu 15 Jahre in die Zukunft reichendes Grabnutzungsrecht einräumen. Die Wertermittlung oblag dem Sachgebiet Friedhofswesen des Standesamts.

Das **Eigenkapital** errechnet sich aus dem Saldo der bilanzierten Aktiva und Passiva und wird auf der Passivseite der Bilanz ausgewiesen.

Das Teilprojekt Vermögenserfassung/Bilanz wurde nach dem Weggang der Gesamtprojektleitung in die Linienarbeit der Kämmerei integriert. Dennoch stellt die derzeit laufende Abarbeitung der Textziffern aus dem Prüfungsbe-

richt zur Eröffnungsbilanz engagierte Projektarbeit dar. Daneben stellt das Sachgebiet Anlagenbuchhaltung/Bilanz seit 1. Januar 2009 den laufenden Betrieb der zentralisierten Anlagenbuchhaltung sicher und bereitet die Jahresabschlüsse vor. Diese Situation stellt eine extrem hohe (Doppel-)Belastung für die Teilprojektleitung in Personalunion mit der Sachgebietsleitung Anlagenbuchhaltung/Bilanz und für die dort tätigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dar.

Eröffnungsbilanz der Stadt Erlangen zum 1. Januar 2009

	1. Januar 2009	
	T€	**%**
Aktivseite		
Immaterielle Vermögensgegenstände	10.232	1,3
Sachanlagen	647.574	82,8
Finanzanlagen	77.897	10,0
Forderungen und sonstige Vermögensgegenstände	8.714	1,1
Liquide Mittel	30.374	3,9
Aktive Rechnungsabgrenzung	3.585	0,5
Treuhandvermögen	3.036	0,4
Summe	**781.412**	**100,0**
Passivseite		
Eigenkapital	349.786	44,8
Sonderposten	69.859	8,9
Rückstellungen	209.074	26,8
Verbindlichkeiten	144.130	18,4
Passive Rechnungsabgrenzung	5.527	0,7
Treuhandkapital	3.036	0,4
Summe	**781.412**	**100,0**

EDV

Nach der durch die operative Projektleitung in Zusammenarbeit mit der Teilprojektgruppe und externer Unterstützung durch die KPMG® durchgeführten Auswahl einer Finanzsoftware auf Basis einer europaweiten Ausschreibung war die Systemeinführung Aufgabe der Teilprojektgruppe. Der Einführungsprozess betraf insbesondere technische Fragestellungen wie die Installation der Software im städtischen Netz, die Übernahme von Daten aus anderen EDV-Verfahren, das Einrichten von Schnittstellen und die Durchführung von Schulungen.

In der engeren Projektphase im Zeitraum von 2006 bis Ende 2009 bestand die Teilprojektleitung gleichberechtigt zunächst aus einer Mitarbeiterin der Kämmerei und einem Mitarbeiter des (früheren) Amts für Informationstechnik, das zum 1. Januar 2010 in einem neu gegründeten Kommunalunternehmen (KommunalBit) aufgegangen ist. Während der Projektlaufzeit gab es einen problemlosen Personalwechsel bei der die Kämmerei vertretenden Teilprojektleitung.

Die Einführung des Programms nsk ist ein bis heute andauernder Prozess. Beispielsweise kann die Programmimplementierung schon deshalb nicht als abgeschlossen betrachtet werden, weil mit der Software noch kein Jahresabschluss durchgeführt werden konnte. Andererseits werden aktuell neue Programmmodule eingeführt, die bereits im Rahmen einer kontinuierlichen Verbesserung nach erfolgreich abgeschlossener Programmeinführung betrachtet werden könnten. Dies gilt ebenso für Schnittstellen zu Fachverfahren mit einer (einseitigen) Datenübertragung aus nsk, die vorzubereiten und zu betreuen sind. Die Übergänge zwischen der Projektarbeit und der Linienarbeit sind auch bei der Systemverwaltung fließend.

Derzeit werden die Grundlagen zum Betrieb des Programmmoduls „Maßnahmenverwaltung“ erarbeitet, welches das von den Fachämtern seit Einführung von nsk bemängelte Fehlen einer Möglichkeit zur Abbildung von Projekten in den doppischen Buchungsstrukturen beheben soll. Ein weiterer Schritt in der fortlaufenden Einführungsphase von nsk? Nein, ein neues Projekt.

Kasse/Steuern

Wichtiger Gesichtspunkt bei der Auswahl eines neuen Finanzprogramms war ein zuverlässig arbeitendes Modul zur Veranlagung von Steuern und Hausabgaben. Diese Anforderung erfüllt nsk, so dass die entsprechende Projektarbeit nach erfolgreich durchgeführtem Datentransfer aus dem bisherigen Finanzsystem bereits im Jahr 2009 erfolgreich abgeschlossen werden konnte. Punktuell auftretende neue Aufgabenstellungen aus der Programmeinführung heraus werden seither im Rahmen der „Linienarbeit“ der Steuerabteilung erledigt.

Im Bereich des Kassenwesens waren die Aufbau- und Ablauforganisation neu zu entwerfen und umzusetzen. Zentrale Bedeutung hatten die Festlegungen, Eingaben in das Finanzsystem nicht mehr dezentral durch die Fachbereiche zuzulassen sowie die Trennung der somit durch die Kämmerei zu leistenden Eingaben in das Finanzsystem in Ergebnishaushalt (zuständig Stadtkasse) und Investitionshaushalt plus Kreditwirtschaft (zuständig Anlagenbuchhaltung). Die Zentralisierung erleichtert das Korrigieren fehlerhafter Kontierungen an den nach wie vor durch die Fachämter zu erstellenden Kassenanordnungen.

Weiterhin mussten die kameralen Durchlaufkonten, die in der Doppik einer anderen Philosophie als in der Kameralistik folgen, in den Tagesabschluss der Stadtkasse integriert werden, z. B. die „Vorkasse“ beim Theater, die vormals nur durch ihre „Ablieferungen“ in den Tagesabschluss integriert war. Ansonsten war der Umstellungsaufwand beim Umstieg auf die Doppik für den Zahlungs-

verkehr geringer als für die Buchhaltung.

Wesentliche Aufgabenstellungen brachte im Bereich des Forderungsmanagements die Einführung eines neuen Vollstreckungsprogramms mit sich. Anlässlich der Programminstallation wurden auch organisatorische Änderungen im Sachgebiet vorgenommen. Leider verlief der EDV-technische Zusammenklang zwischen Vollstreckungs- und Finanzsoftware alles andere als reibungslos, was bei dem Forderungsmanagement, der Buchhaltung und der Systemverwaltung erheblichen Arbeitsaufwand generierte und möglicherweise umfassende Konsequenzen erfordert.

Die Projektphase ging im Laufe des Jahres 2010 gleitend in „Linienaufgaben" über.

Qualifizierungsmaßnahmen

Die Einführung eines neuen Buchungsstils verursacht Qualifizierungsbedarf sowohl bei den städtischen Beschäftigten als auch bei den Stadtratsmitgliedern, die insbesondere bei den Haushaltsberatungen mit den Strukturen des doppischen Haushalts vertraut sein müssen. Auch wenn die Fachämter Zahlungsvorgänge nicht in nsk eingeben, müssen die Feststellungs- und Anordnungsberechtigten bei der Erstellung von Kassenanordnungen dennoch die Grundbegriffe der Doppik verstanden haben. Dies gilt ebenso für die Haushalts- und Budgetverantwortlichen (Führungskräfte), die in speziellen Modulen geschult wurden und in besonderem Maße für die Mitarbeiter der Kämmerei, die vormals ausschließlich kamerales Wissen hatten.

Die Teilprojektleiterin entwarf ein Schulungskonzept mit externen und internen Lehrveranstaltungen, die zu einem erheblichen Teil auch durch sie selbst abgehalten wurden. Das Projekt wurde im Jahr 2009 abgeschlossen. Schulungen für neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die als wesentlichen Inhalt den Umgang mit nsk haben, werden durch die Systemverwaltung durchgeführt.

Ressourcen – Was mussten wir dafür einsetzen?

Vorbemerkung

Bei der Ermittlung des Personalbedarfs für das Projekt zur Einführung eines NKF ergeben sich verschiedene Abgrenzungsschwierigkeiten, z. B.:

- Eine Kosten- und Leistungsrechnung gehört zwar zur Thematik, sie wurde aber schon in der Kameralistik in Teilbereichen eingeführt und ist in Erlangen somit nicht durch das NKF ausgelöst.
- Die Zentralisierung der Buchhaltung fordert zum einen nicht zwingend das NKF und zum anderen wurde diese Thematik auch schon in der Kameralistik diskutiert.
- Die fehlende Definition eines Projektendes bewirkt eine Unschärfe, ab welchem Zeitpunkt „Manntage" der Linienarbeit zuzurechnen sind.
- Das vorhandene EDV-Finanzsystem musste ersetzt werden, weil der bisherige Softwareanbieter die Programmwartung eingestellt hat. Ein beachtlicher Teil der Softwarekosten wäre somit auch bei Beibehaltung der Kameralistik angefallen.

Personalressourcen

In der die Jahre **2005 bis 2008** umfassenden engeren Projektphase – Arbeitsaufnahme der Projektgruppe „Doppik" im Januar 2006; Überleitung der laufenden Vermögenserfassung und -bewertung ab April 2005 in ein Projekt – sind Personalmehrkosten für zusätzlich eingestelltes bzw. zum Projekt abgeordnetes Personal in Höhe von **2 Mio. Euro** entstanden.

Aber auch nach Beginn des doppischen Buchungsbetriebs sind Tätigkeiten dem Projekt zuzurechnen, insbesondere für die Erstellung der Eröffnungsbilanz. Und auch der erste Jahresabschluss ist wohl dem Projekt zuzuordnen. Im Zeitraum vom **1. Januar 2009 bis 30. Juni 2012** sind Personalmehraufwendungen von **1 Mio. Euro** entstanden. Bis zur Erstellung des ersten Jahresabschlusses werden noch weitere Personalmehrkosten anfallen.

Interessant mag auch der Versuch sein, den **dauerhaften** durch die Doppik bedingten Personalmehraufwand zu beziffern. Einschließlich der Zentralisierung des Anordnungswesens ist von jährlichen Personalmehraufwendungen von **1 Mio. Euro** auszugehen.

Haushaltsmittel

Neben den bereits benannten **Personalkosten** in Höhe von **3 Mio. Euro** sind auch **Sachkosten** von **0,5 Mio. bis 0,7 Mio. Euro** entstanden. Eindeutig projektbedingt sind dabei die Leistungen der Unternehmensberatung KPMG® und des BKPV, der sowohl beratend als auch prüfend tätig war. Der Umfang der Berücksichtigung von EDV-Kosten ist strittig.

Die Durchführung der Vermögenserfassung und -bewertung durch eigene Kräfte erklärt den hohen Anteil der Personalkosten zu den Sachkosten. In anderen NKF-Projekten wurden derartige Leistungen zum Teil in erheblichem

Umfang extern vergeben.

Fazit, Bewertung und Entwicklungsperspektiven

Betrachtet man das Projekt unter dem Blickwinkel der Einführung eines neuen Buchungsstils, geht das Projekt seinem Abschluss entgegen und es kann ein vorläufiges Fazit gezogen werden. Allerdings erfordert dieses „Pflichtprogramm" gesetzlich zwingend die Erstellung einer Konzernbilanz. Das wegen seiner Dimension eigene Projekt „Konzernbilanz" wurde allerdings noch nicht begonnen, da die Ergebnisse eines Modellvorhabens des Bayerischen Städtetages in Zusammenarbeit mit dem BKPV abgewartet werden.

Sieht man im Kontext der NKF-Einführung auch mögliche „Kür-Leistungen" wie den Aufbau eines neuen Controllings, die Einführung einer Vollkostenrechnung oder eines Produkthaushalts, ist es für ein Fazit noch zu früh.

Die folgende Bewertung soll deshalb auf den Aspekt der Einführung eines neuen Buchungswesens beschränkt werden. Aber auch dieser Blickwinkel offenbart das Fehlen eines definierten Projektabschlusses mit entsprechender Dokumentation. Im Nachhinein und als nicht direkt an dem Projekt Beteiligter ist es für den Verfasser dieses Berichts schwierig, alle Facetten des Projekts ausreichend zu würdigen und verlässliche Daten z. B. über den Einsatz von Personal und Sachmitteln während der „offenen" Projektlaufzeit zu ermitteln.

Keineswegs soll dieser Beitrag einem legitimierten Projektabschlussbericht vorgreifen.

Insgesamt bleibt festzustellen, dass die Doppikeinführung die erhofften Transparenz- und Effizienzgewinne nicht bzw. noch nicht erbracht hat. Bei einem generierten großen Buchungsaufwand fließt die erzielte Transparenz noch nicht (ausreichend) in die Finanzentscheidungen ein.

Dies sei an folgenden Teilaspekten verdeutlicht:

1 Darstellung des Werteverzehrs je Periode im Ergebnishaushalt

1.1 Periodenabgrenzung

Die Doppik fordert, Erträge und Aufwendungen den Leistungseinheiten periodengenau zuzuordnen. Deshalb sind beispielsweise die Erträge aus Grabnutzungsgebühren auf die bis zu 15 betroffenen Haushaltsjahre zu verteilen. Es steht sogar die Forderung im Raum, jährlich wiederkehrende Kursgebühren auf die beiden betroffenen Haushaltsjahre aufzuteilen.

Während die Periodenabgrenzung bei der Erstellung von Steuerbilanzen einen nachvollziehbaren Grund hat – es soll verhindert werden, durch geschicktes Verbuchen der Einnahmen Steuern zu sparen –, ist dies bei dem für die öffentliche Verwaltung typischen hoheitlichen Handeln ohne besonderen Nutzen, jedoch mit erheblichem Buchungsaufwand verbunden. Das Kassenwirksamkeitsprinzip der Kameralistik ist wesentlich einfacher zu handhaben und erbringt über viele Jahre betrachtet dieselben Rechnungsergebnisse.

1.2 Abschreibungen, Folgekostenbetrachtungen

Abschreibungen geben den Wertverlust städtischen Vermögens zeitraumbezogen an. Investitionsentscheidungen sollten daher so getroffen werden, dass möglichst geringe Abschreibungen die Ergebnishaushalte künftiger Jahre belasten. Leider werden aber solche Entschlüsse oftmals ohne Rücksicht auf ihre Folgekosten getroffen. Vielmehr richtet die Politik ihren Fokus darauf, ob die Investitionskosten aktuell finanziert werden können. Diese Fragestellung lässt sich aber auch mit Hilfe der Instrumentarien der Kameralistik beantworten.

1.3 Rückstellungen

Die Zuführungen an Rückstellungen bilden entsprechend dem kaufmännischen Vorsichtsprinzip künftige Belastungen ab. Rückstellungen entlasten folglich künftige Haushaltsjahre zu Lasten derjenigen Haushaltsjahre in denen sie gebildet werden. Dieses Prinzip sollte eigentlich einen Riegel vorschieben, bei Finanzentscheidungen über die Verhältnisse zu leben. Tatsächlich schockiert aber z. B. der Millionenwert der Pensionsrückstellungen nur wenig.

1.4 Bedeutung des Ergebnishaushalts bei der Haushaltsaufstellung

Der Ergebnishaushalt hat in der Doppik zentrale Bedeutung, weil er die periodenbezogenen Belastungen abbildet. Unter dem Blickwinkel der Nachhaltigkeit ist ein kommunales Haushaltswesen „gesund", wenn über einen längeren Zeitraum betrachtet die Ergebnishaushalte ausgeglichen sind. Entsprechende Defizite werden bei den Haushaltsberatungen aber allenfalls zur Kenntnis genommen. Zudem spielt der Ergebnishaushalt auch bei der Beurteilung der dauernden Leistungsfähigkeit einer Kommune durch die Rechtsaufsicht im Rahmen der Haushaltsgenehmigung (derzeit) praktisch keine Rolle, weil ein Anlegen der „Meßlatte Ergebnishaushalt" Doppik-Städte deutlich schlechter stellen würde als kameral buchende.

2 Produkthaushalt

Im Zuge der Einführung des NKF wird in der Literatur vielfach die Einführung eines produktorientierten an Stelle eines (herkömmlichen) nach der Aufbauorganisation gegliederten Haushalts gefordert. Um die Doppikeinführung nicht durch ein weiteres Projekt zu belasten, hat sich die Stadt zunächst „aus der Not heraus" für einen organisationsbezogenen Haushalt entschieden.

Unabdingbar für einen Produkthaushalt ist die Festlegung eindeutiger Verantwortlichkeiten. Bei der Stadt gibt es aber beispielsweise für das mögliche Produkt „Parkraumbewirtschaftung" mehrere zuständige Ämter. Diverse Zuständigkeiten sind aber der „Tod" einer Finanzverantwortlichkeit. Diese wiederum ist beim organisationsbezogenen städtischen Haushalt gewährleistet. Entweder gälte es nun, auf diese Errungenschaft zu verzichten, oder die Einführung eines produktbezogenen Haushalts würde in vielen Bereichen des städtischen Verwaltungsaufbaus wesentliche organisatorische Änderungen erfordern, um einheitliche Produktverantwortung zu schaffen. Bei einer Doppikveranstaltung des Bayerischen Städtetags für fränkische Städte und Gemeinden im Juni 2012 zeigte sich, dass derzeit nur eine Stadt ein Projekt zur Umsetzung eines Produkthaushalts initiiert hat. Die anderen Kommunen stehen diesem Vorhaben weitgehend skeptisch gegenüber.

3 Früher Vogel

Nun kann argumentiert werden, die kameral buchenden Städte werden zu einem späteren Zeitpunkt auch auf die Doppik umstellen und hätten somit den Umstellungsaufwand ebenfalls zu tragen. Da es aber (derzeit) keinen gesetzlichen Zwang zum Umstieg auf die Doppik gibt, ersparen sich die kameral buchenden Städte den laufenden Mehraufwand, den die Doppik mit sich bringt. Wie erwähnt kostet der Stadt der Doppikbetrieb allein an Personalmehraufwendungen ca. 1 Mio. Euro jährlich.

4 Umfassendes Denken

Die über eine Umstellung des Buchungsstils hinausgreifenden Vorteile der Doppik werden gerade aus den rechtlichen Vorgaben zum Jahresabschluss ersichtlich:

- Der Jahresabschluss soll ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage sowie der dauernden Leistungsfähigkeit der Kommune vermitteln.
- Der Rechenschaftsbericht soll auch darstellen:
  a) den Stand der kommunalen Aufgabenerfüllung,
  b) zu erwartende Risiken und
  c) die Umsetzung von Zielen und Strategien.

Ohne Vermögenserfassung und Bewertung wäre es nicht möglich, die Vermögensverhältnisse der Stadt darzustellen. Die Kameralistik bildet in ihrem Rechenwerk nur Teilaspekte ab. Lassen sich (textliche) Angaben zu den Buchstaben a) und c) auch in der Kameralistik machen, so ist allein die Forderung der Doppik zur Darstellung solcher umfassenden Aspekte über das reine Rechenwerk hinaus, ein Quantensprung an Nachhaltigkeit und Steuerung. Ein sehr großer Unterschied zur Kameralistik liegt auch darin, dass künftige Risiken durch das Ausweisen von Rückstellungen direkt im (doppischen) Rechenwerk Niederschlag finden. So werden beispielsweise Versorgungslasten (Pensionsrückstellungen) und zum Teil unterlassener Bauunterhalt direkt im Rechenwerk sichtbar.

Die Doppik fordert und fördert somit ein nachhaltiges Denken. Diese Chance gilt es, bei Finanzentscheidungen umfassend zu nutzen!

Ansprechpartner

Wolfang Knitl
Amtsleitung Stadtkämmerei

wolfgang.knitl@stadt.erlangen.de
Tel. 09131/86-2215

„Wenn die Wellen höher schlagen“

Qualifizierungsreihe für Amtsleitungen

Autorin	Brigitte Wolf
Berichtszeitraum	Dezember 2011 bis Dezember 2012

Amtsleiterinnen, Amtsleiter und die Arbeitsgruppe Personalentwicklung der Stadt Erlangen haben gemeinsam eine Qualifizierungsreihe für Amtsleitungen entwickelt.

Der Grund: Leitende Führungskräfte in Verwaltungen stehen häufig vor der Quadratur des Kreises. Sie müssen vor dem Hintergrund von Arbeitsverdichtung, Ressourcenknappheit und Umorganisationen das Spannungsfeld zwischen Aufgaben, Personal und Finanzen managen.

In der Regel haben Führungskräfte des oberen Managements nach einigen Jahren oder Jahrzehnten in Führungsverantwortung schon zahlreiche Fort- und Weiterbildungen besucht.

Blättert man in den angebotenen Seminarinhalten für Führungskräfte trifft man auf einen Mix an Seminarinhalten die einen vorkommen wie „alte Bekannte“ deren Esprit meist schon verraucht und denen nur mit Mühe „neues Leben“ eingehaucht werden könnte. Ihre Notwendigkeit als Basiswissen ist unbestritten, aber für langjährige Führungskräfte scheinen diese Angebote an Reiz verloren zu haben.

Hinzu kommen Arbeitsverdichtung und Leistungsdruck, die in den letzten Jahren gerade für leitende Führungskräfte stark angewachsen sind. Daher möchte diese Führungsgruppe doch sehr genau wissen, wohin die Qualifizierungsreise geht, wenn sie Zeit, Energie und Finanzen aufbringen um den Kopf und Terminplan „frei zuschaufeln“ für die Anforderungen einer Fortbildung.

Standardisierte Angebote verfehlen ihr Ziel

In der Stadtverwaltung Erlangen mit rund 2400 Beschäftigten mit Eigenbetrieben haben sich in den letzten Jahren, sozusagen in der „postmodernen“ Phase der Verwaltungsreform, zwei anfangs parallele Diskussionsprozesse entwickelt. Eine Gruppe von Amtsleitungen und eine Arbeitsgruppe der Personalentwicklung analysierten in etwa zeitgleich, jedoch aus unterschiedlichen Perspektiven, die aktuellen inhaltlichen, personellen und strukturellen Veränderungsprozesse in der Stadtverwaltung und ihre Auswirkungen auf Führung.

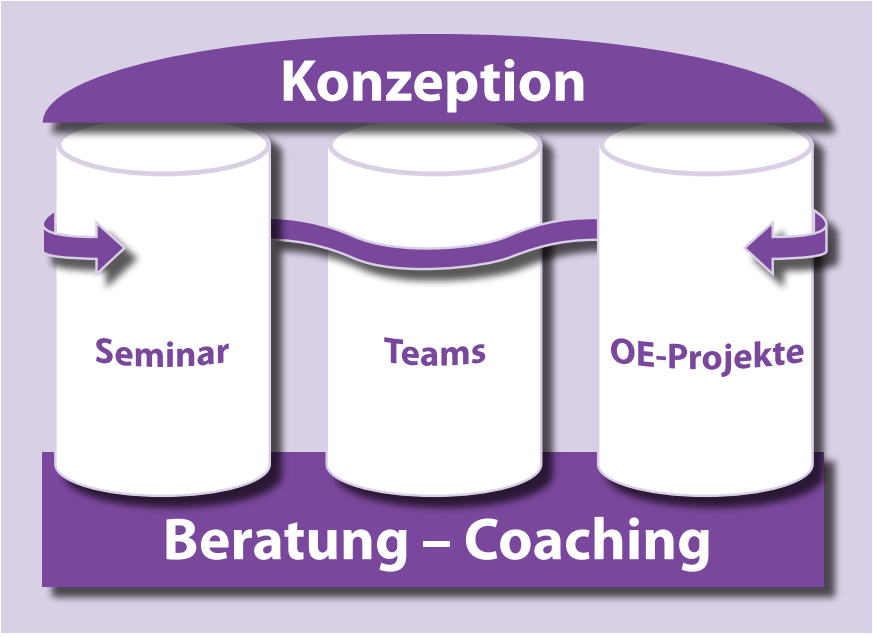
Veränderungsprozesse in Zeiten schwieriger gesellschaftlicher Rahmenbedingungen mit zu gestalten, nicht selten bei gleichzeitig widersprüchlichen Vorgaben, stellen hohe Herausforderungen an die leitenden Führungskräfte in

Verwaltungen. Deutlich wurde das gemeinsame Anliegen, die Rolle und Aufgaben der Amtsleitungen in diesem Spannungsfeld zu klären und ein Fortbildungsangebot zu entwickeln. Angefangen bei den erheblichen Zielkonflikten während immer kürzerer Veränderungszyklen bis hin zu all den dabei auftretenden großen und kleinen Problemen und Verwerfungen des Alltags.

An den Bedürfnissen der Amtsleitungen orientieren

Ziel war es eine an den Bedürfnissen der Amtsleitungen orientierte Konzeption zu schaffen, die einen direkten Nutzen für die Rollenklarheit, Vernetzung und strategische, taktische sowie operative Umsetzung in den Dienststellen mit sich bringt.

Was also tun, damit die Teilnehmer wirklich die Kompetenzen vertiefen, die sie befähigen an den aktuellen Herausforderungen in ihren jeweiligen Dienststellen zu arbeiten und ihr Handlungsspektrum zu erweitern? Die Arbeitsgruppe Personalentwicklung (AGPE) entwarf **in einem ersten Schritt** eine strukturelle Dach-Konzeption für eine Qualifizierungsreihe. Sie erhielt den Arbeitstitel „Wenn die Wellen höher schlagen“, eine Metapher für Leitung in stürmischen Zeiten.



Man entschied sich, klassische Fortbildungsanteile mit begleitenden Trainingsanteilen im Coaching sowie Führungsentwicklungs- und Organisationsentwicklungs-Methoden zu verknüpfen.

Ein Qualitätsmerkmal der Konzeption ist die Verbindung der einzelnen Ansätze an Hand der eingebrachten Fragestellungen und nicht ein nebeneinander oder hintereinander stellen von theoretischen Inputs und Methodentraining.

Mit der Dach-Konzeption wurde von der AGPE nur ein Strukturvorschlag gemacht und Rahmenbedingungen für die Teilnahme festgelegt. Die Inhalte sollten gemeinsam von den Teilnehmern selbst festgelegt werden.

Die Rahmenbedingungen

- Die Zielgruppe besteht ausschließlich aus Amts-, Werk- und Schulleitungen der Stadtverwaltung Erlangen.
- Das Kompetenztraining dauert 1½ Jahre.
- Die Teilnahme ist freiwillig, bei Anmeldung jedoch verpflichtend für alle Module.
- Die Teilnehmerzahl ist begrenzt auf höchstens 16 Teilnehmerinnen/Teilnehmer.
- Die Seminare sind 2-tägig. Für angenehme Lern- und Arbeitsbedingungen in den Seminarhäusern ist gesorgt.

In einem zweiten Schritt erarbeiteten Mitarbeiter der Personalentwicklung und Amtsleitungen gemeinsam in einem sog. **„Orientierungsseminar“** die Inhalte. Von 30 Amtsleitungen kam die Hälfte. Sie investierten Zeit und Arbeit um passgenaue Inhalte für die Qualifizierungsreihe zu formulieren. Eine Entscheidung sich für die Seminarreihe fest anzumelden brauchte erst danach zu erfolgen.

„Sand aus dem Getriebe pusten“

Der Anspruch ist hoch. Im Orientierungsseminar wurde gemeinsam erklärt: „An den Stellen, an denen auf der Ebene der Amtsleitungen Veränderungen verbindlich geregelt werden können – auch in der Zusammenarbeit untereinander – soll das Vorgehen in den Seminaren festgelegt werden.“ Es ist das aufrichtige Bestreben der Teilnehmerinnen und Teilnehmer dieser Seminarreihe punktuell den berühmten „Sand aus dem Getriebe“ pusten. Im systemischen Denken vertrauen wir darauf, dass Veränderungen an einigen Zahnrädern weitere Kreise nach sich ziehen werden. Damit stößt das Kompetenztraining selbst Organisationsentwicklungsprozesse an.

Die Rolle und Aufgabe der professionellen Personalentwickler besteht darin, die passenden Trainer/innen auszuwählen, Vorschläge für methodisches Handwerkszeug zu machen, den Coaching Pool bereit zu stellen und die Organisation und Durchführung der gesamten Qualifizierungsreihe zu gewährleisten, was auch die prozessbegleitende Reflexion auf der Metaebene und die ständige Weiterentwicklung beinhaltet.

Die Seminare wurden als drei Blöcke von je zwei Tagen geplant.

- Das erste beschäftigte sich mit Personalverantwortung, Rollenverständnis und der Zusammenarbeit von Fachämtern mit dem Personal- und Organisationsamt, mit konkreten Absprachen für die zukünftige Kooperation und Kommunikation.
- Seminar II widmet sich der Mitarbeiterführung im Spannungsverhältnis von Aufgaben, Personal und Finanzen sowie Prozessoptimierung nach innen.
- Das Thema des abschließenden Seminars ist noch nicht endgültig festgelegt. Vorgesehen ist: “Strategische Führung auf Amtsleitungsebne bei der Stadt Erlangen, was heißt das eigentlich? Grenzen, Spielräume, Vorgehensweisen“.

Zusammenrücken durch kollegiale Beratung

Fortbildungsbegleitend bilden sich Teams mit rund fünf Personen. Sie treffen sich monatlich für zwei Stunden. Die Ziele der Teamarbeit lauten: kollegiale Beratung, die Diskussion aktueller Themen und Erfahrungsaustausch. Die ersten drei Treffen werden durch einen professionellen Coach moderiert, der die Teilnehmer in der Methode der „kollegialen Beratung“ trainiert. Bei Bedarf kann jede Gruppe „ihren“ Coach bis zu insgesamt zehn mal zwei Stunden hinzuziehen oder selbstständig weiter arbeiten. Es können auch Workshops mit Vertiefungsthemen durch die AGPE organisiert werden.

Zwei Organisationsentwicklungsprojekte integriert – Lernen am Modell

Es stehen innerhalb der Seminarreihe auch finanzielle Mittel für die professionelle Begleitung von zwei Organisationsentwicklungsprojekten aus den Dienststellen der Teilnehmer bereit. Mit einem Fragebogen konnten sich die Teilnehmer um diese Mittel bewerben. Die OE-Prozesse mit externer Begleitung begannen 2012. Die anderen Amtsleitungen können im Rahmen von Workshops an den Projekterfahrungen teilhaben – Lernen am Modell.

Wenn Amtsleitungen sich vernetzen

Schon der Entstehungsprozess war spannend. Intensive Diskussionen und das Vorwagen in unbekanntes Terrain regten zur offenen Kommunikation an. Dies betrifft im Moment natürlich einen „Nucleus“ an Amtsleitungen, aber immerhin die Hälfte. Die nicht beteiligten Amtsleitungen können in einem extra eingerichteten Portal im Intranet jederzeit Informationen abrufen und werden auch mündlich informiert. Dadurch verändern sich Haltungen, Blickwinkel und Vorannahmen über die Arbeit der beteiligten Kollegen. Es wachsen Netzwerke und klären sich Unterschiede. Rollenzwänge werden weniger als persönliche diffuse Gegnerschaft wahr genommen, sondern als Rollenprofil mit klarem Auftrag im Gefüge einer Stadtverwaltung. Der bekannten Einsamkeit an der Spitze wird die Möglichkeit eines gemeinsamen Forums gegenübergestellt, das jede Amtsleitung nach eigenem Bedarf mehr oder weniger nützen kann. Kollegialität leben, auch im anspruchsvollen Job einer Amtsleitung, ist im präventiven Sinne auch Unterstützung für ein „gesund älter werden im Beruf“.

Die Verknüpfung von OE- und PE-Entwicklungsprozessen an den Fragestellungen der Kursteilnehmer ist der rote Faden, den wir für diese Qualifizierungsreihe gewählt haben. Denn es gilt das Schiff auf Kurs zu halten „Wenn die Wellen höher schlagen“.

In diesem Sinne haben wir uns auf den Weg gemacht. Der Anfang ist gemacht, die ersten Seminare haben stattgefunden und stießen auf sehr positive Resonanz. Wir sind offen und bereit aus unseren Erfahrungen, den gelungen und weniger gelungen zu lernen. Denn dazu lernen werden wir auf alle Fälle. Von

den Kompetenzen im Veränderungsmanagement und dem optimierten “Zusammenspiel“ der Amtsleitungen wir die Stadt Erlangen auf jeden Fall profitieren.

Ansprechpartnerin

Brigitte Wolf
Internes Coaching
Traineeprogramme

brigitte.wolf@stadt.erlangen.de

Demografieorientiertes Personalmanagement

Zukunftsfähige Personalarbeit angesichts alternder Belegschaften

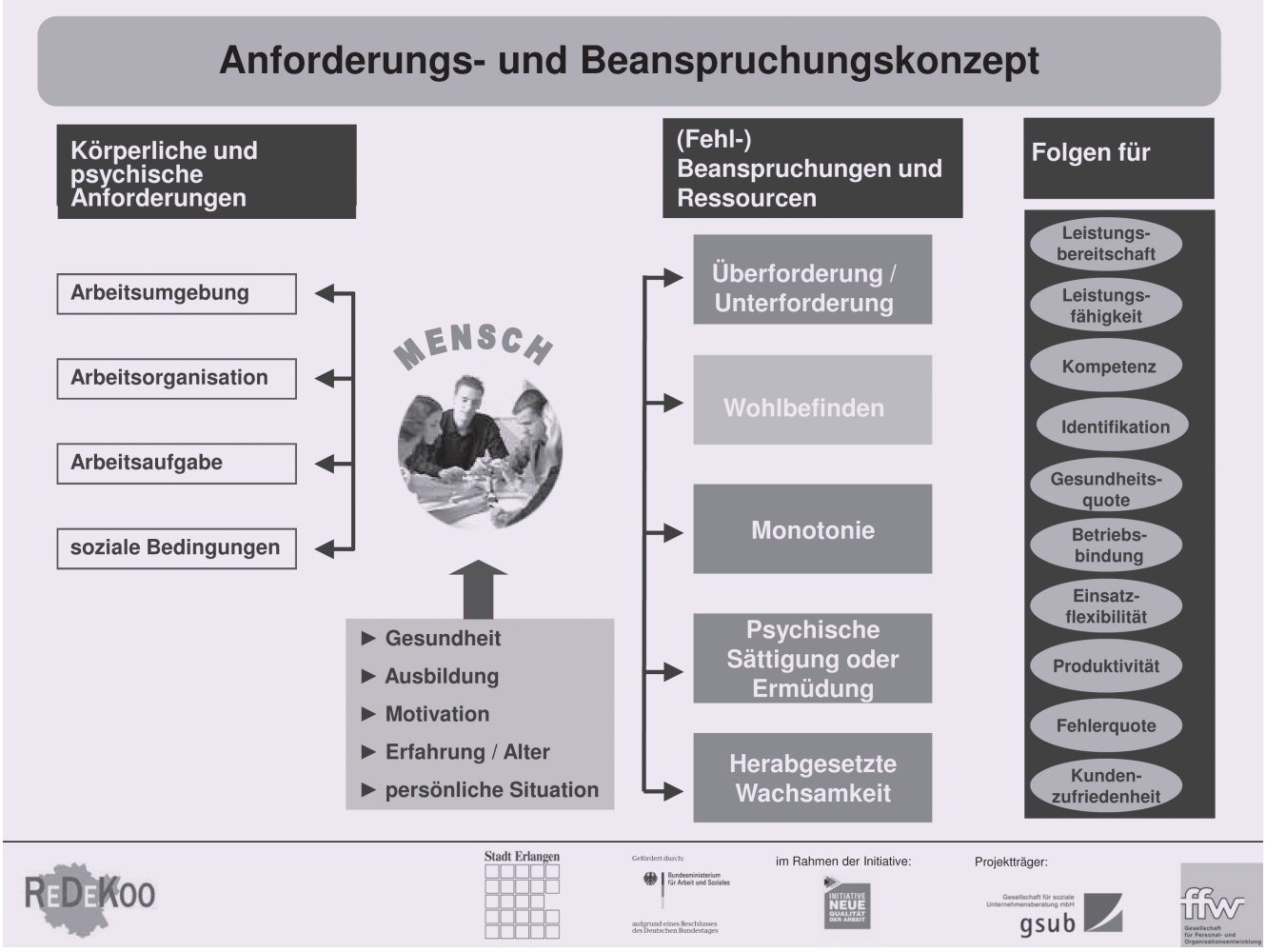
Autoren	Martin Weidner, Robert Kaiser
Berichtszeitraum	März 2011 bis November 2013

Ausgangslage

Vom demografischen Wandel der kommenden Jahre werden nahezu alle Fachbereiche der Stadtverwaltung berührt. Als Handlungsfelder werden v. a. die Bereiche Mobilität und Verkehrsentwicklung, Arbeit und Wirtschaft, Kultur, Integration, soziale Infrastruktur, Bildung, Technische Infrastruktur und Wohnen und Quartiersentwicklung beschrieben (KGSt[1)]-Bericht 1/2009).

Mit einem systematischen, übergreifenden und nachhaltigen Demografiemanagement kann den sich abbildenden Herausforderungen begegnet werden.

1) KGSt = Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement



REDEKOO
Stadt Erlangen
Gefördert durch: Bundesministerium für Arbeit und Soziales aufgrund eines Beschlusses des Deutschen Bundestages
im Rahmen der Initiative: INITIATIVE NEUE QUALITÄT DER ARBEIT
Projektträger: Gesellschaft für soziale Unternehmensberatung mbH gsub
ffw Gesellschaft für Personal- und Organisationsentwicklung

Ein wichtiger Baustein in dieser strategischen Ausrichtung stellt **der demografiefeste Entwicklungsprozess im Personalmanagement** (PM) dar. Dabei ist das PM vom demografischen Wandel gleich in zweifacher Hinsicht betroffen:

1. PM muss einen Beitrag zur Lösung der Herausforderungen durch neue Ansprüche und Produkte leisten, die voraussichtlich mehr Kompetenz und Flexibilität seitens der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (MA) erfordern werden.
2. Gleichzeitig ist die Mitarbeiterschaft selbst Teil des demografischen Prozesses, dies wird zu einer zunehmend älteren Belegschaft führen. Durch den Rückgang des Potentials erwerbsfähiger Einwohner in Deutschland werden sich – die im Bereich von geeigneten Fach- und Führungskräften schon heute vorhandenen – Rekrutierungsprobleme weiter verschärfen.

zu 1.: Die sich aus dem Wandel ergebenden neuen oder veränderten Produkte und Leistungen werden nicht nur veränderte Arbeitsabläufe und Strukturen erfordern, sondern auch **veränderte Anforderungen an die Beschäftigten stellen**. Für einen Teil der Mitarbeiterschaft (MA) werden sich entweder die Schwerpunkte ihrer Tätigkeiten (evtl. mehrmals) verändern und zunehmend Flexibilität im Einsatz erfordern. Die Anforderungen an arbeitsplatzbezogene Qualifikationen werden generell steigen. Eine hohe Qualität und Effizienz der Dienstleistung ist unmittelbar mit kontinuierlichen und systematisch gestalteten individuellen und organisationalen Lernprozessen verbunden. Die gestiegenen Anforderungen an die MA beziehen sich auf fachliche, methodische, soziale und persönliche Voraussetzungen.

„Die OECD[2)] nennt in einer von ihr in Auftrag gegebenen Studie Schlüsselkompetenzen, die Menschen benötigen, um sich den aktuellen und zukünftigen Herausforderungen stellen zu können. Obgleich diese Schlüsselkompetenzen über die Kompetenzen, die zur Bewältigung des beruflichen Lebens notwendig sind, hinausgehen, bieten sie wertvolle Hinweise für die zu bewältigenden Anforderungen in Kommunalverwaltungen, danach sollten Menschen

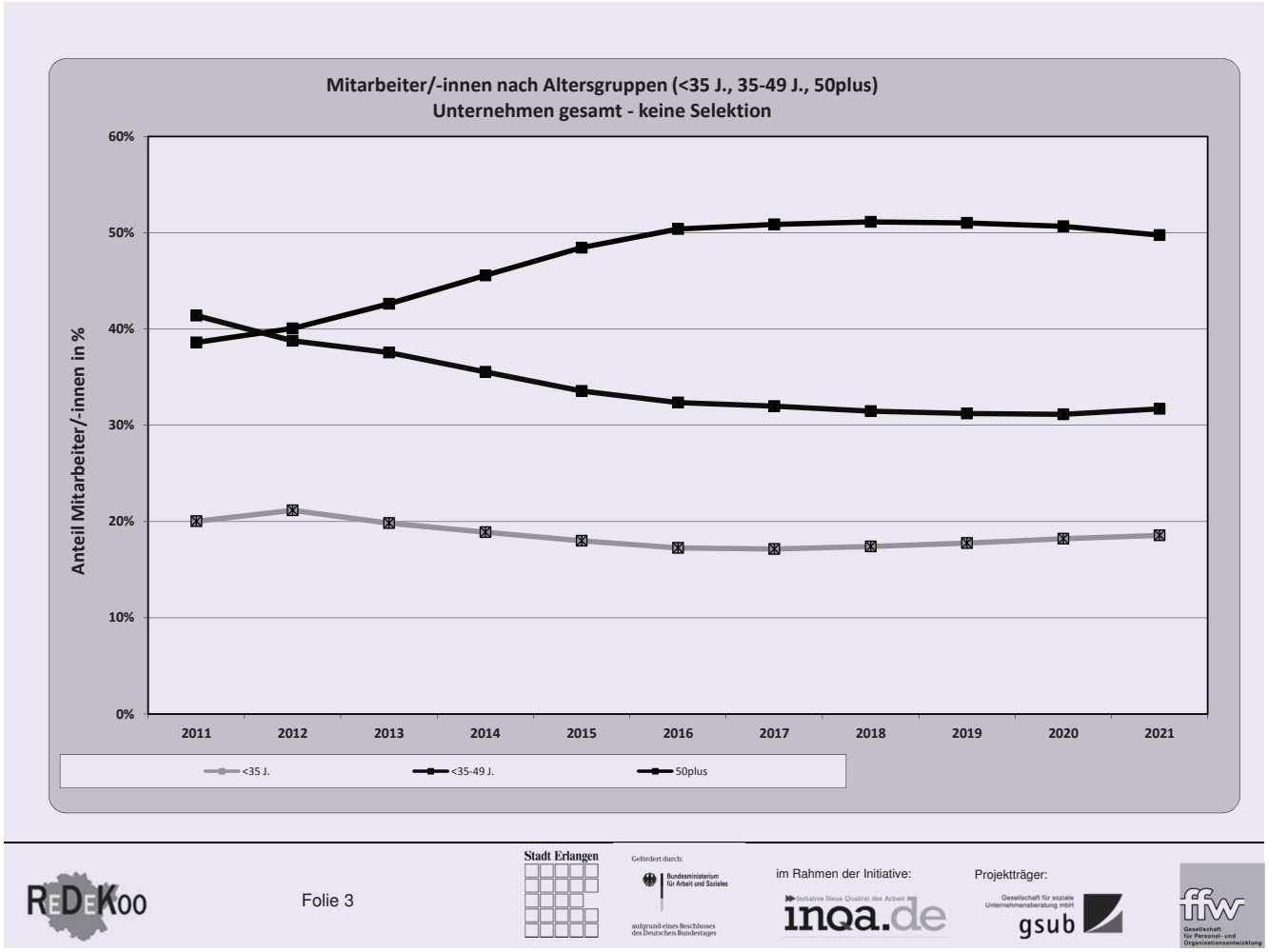
- „dazu in der Lage sein, verschiedene Medien, Hilfsmittel oder Werkzeuge wie z. B. Informationstechnologien oder Sprache wirksam einzusetzen,
- in einer zunehmend vernetzten Welt in der Lage sein, mit Menschen aus verschiedenen Kulturen umzugehen und innerhalb sozial heterogener Gruppen zu interagieren
- befähigt sein, Verantwortung für ihre Lebensgestaltung zu übernehmen und eigenständig zu handeln."[3)]

zu 2.: Der Prozess muss **mit einer zunehmend älteren Belegschaft bewältigt werden**. Veränderungen in der Rentengesetzgebung, bei der Ausgestaltung der betrieblichen Altersteilzeit, Einstellungsstopps in der Vergangenheit, Einsparungen von Planstellen im Rahmen der Haushaltskonsolidierung, vor allem aber der aktuelle Aufbau der betrieblichen Altersstruktur wird dazu führen, dass in Kürze die Mitarbeitergruppe 50plus die stärkste Beschäftigtengruppe in der öffentlichen Verwaltung darstellen wird. Prognosen gehen davon aus, dass bereits 2020 die Gruppe der 50- bis 65-Jährigen rund 40 Prozent des Ar-

2) OECD = Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (englisch: Organisation for Economic Co-operation and Development

3) aus KGSt®-Bericht Nr. 3/2010 „Der demografische Wandel in Kommunalverwaltungen"

beitskräftepotenzials in den Kommunen stellen wird (Das Durchschnittsalter der MA der Stadt Erlangen betrug im Jahr 2009 43,88 Jahre und lag damit gleichauf mit dem öffentlichen Dienst insgesamt: 44 Jahre.).



Besondere Aufmerksamkeit sollte das PM dabei sog. „Verrentungsschüben" zollen, MA in wenigen, dicht beieinander liegenden Altersjahrgängen, die kurz aufeinanderfolgend in den Ruhestand gehen werden. Wird dem nicht rechtzeitig durch Wissenssicherung und Nachfolgeplanung begegnet, kann in manchen Abteilungen schlagartig wertvolles und breites Erfahrungswissen verloren gehen.

Der steigende Bedarf an gut ausgebildeten MA wird zu einer Verschärfung der Konkurrenzsituation zwischen öffentlichen und privaten Arbeitgebern führen. Die angespannte kommunale Finanzlage führt zur Verschärfung der Situation, da eine Umkehrung der Personalpolitik der zurückliegenden Jahre, die von einer Verknappung personaler Ressourcen geprägt war, mittelfristig nicht absehbar ist. Zudem kann die Stadt Erlangen als öffentlicher Arbeitgeber nicht mit den Verdienst-Möglichkeiten in der privaten Wirtschaft konkurrieren. Mit Blick auf eine mittel- und langfristige Fachkräftesicherung gewinnen immateriellen Faktoren wie Arbeitsbedingungen, Gestaltungsspielräume sowie die Vereinbarkeit von Beruf und Familie (künftig vor allem auch Beruf und Pflege)

an Bedeutung.

Die Bearbeitung der o. g. Themenfelder und eine breite Implementierung eines demografieorientierten Personalmanagements bei der Stadtverwaltung Erlangen sind im Moment noch mangelhaft, da

- zu wenig Ressourcen für die Entwicklung einer strukturierten Arbeits- und Personalpolitik bereit stehen,
- das operative Tagesgeschäft dominiert und strategische Ausrichtungen zu kurz kommen,
- das Wissen um Gestaltungsmöglichkeiten und deren Nutzen nur unvollständig vorhanden ist.

Aus der beschriebenen Situation lassen sich folgende Fragestellungen ableiten, die im Projekt „Zukunftsfähige Personalarbeit angesichts alternder Belegschaften – Demografieorientiertes Personalmanagement" bearbeitet und entwickelt werden sollen:

Analyse Personal- und Altersstruktur

Wie stellt sich die Personal- und Alterstruktur aktuell und unter Berücksichtigung sich verändernder Bedarfe, zu erwartender Fluktuation und Rekrutierung in künftigen Szenarien dar?

Dabei macht die Differenzierung nach Alter, Geschlecht, Migrationshintergrund und Arbeitszeitvolumen, in Beziehung gesetzt zu Organisationseinheiten, aktuellen und zukünftigen Aufgabenfeldern, Berufsgruppen, beruflichen Qualifikationen und Abschlüssen sowie Hierarchieebenen, Sinn.

Analyse der Arbeitsbedingungen bezüglich Lern- und Gesundheitsförderlichkeit

Wie stellen sich die Arbeitsbedingungen aktuell dar und wie lassen sie sich hinsichtlich ihrer Lern- und Gesundheitsförderlichkeit so gestalten, dass möglichst viele Ressourcen für die Arbeits- und Leistungsfähigkeit und das Wohlbefinden der MA im Arbeitskontext aktiviert werden können? Die Analyse umfasst das

- Ausmaß körperlicher und psychischer Fehlbeanspruchungen (**Gefährdungsanalyse**)
- Ausmaß von Ressourcen zur Bewältigung von Anforderungen
- Ausmaß lernförderlicher Arbeit

Personalentwicklung

Wie lassen sich die vorhandenen Instrumente der Personalentwicklung und mögliche Erweiterungen strategisch und systematisch so ausrichten, dass wir den künftigen, veränderten inhaltlichen Anforderungen entsprechen können? Dabei spielt vor alledem die Frage der nachhaltigen Verankerung eine Rolle. Die Perspektive des Personalmanagements wird ebenso in den Blick genommen wie die Perspektive der Fachdienststellen.

Beschäftigungsfähigkeit

Was müssen wir tun, um sicherzustellen, dass ältere und jüngere Beschäftigte ihre Potenziale so einsetzen können, dass sie möglichst lange ihre Beschäftigungsfähigkeit (im Sinne von Effektivität und Effizienz) erhalten können und einsetzen wollen? Wie lassen sich Fehlbeanspruchungen vermeiden? Wie lässt sich ein bewusstes Alter(n)smanagement strategisch in die Entwicklung der Stadtverwaltung einbetten?

Fachkräftesicherung, Personalbindung

Was müssen wir tun, um neue Leistungsträgerinnen/Leistungsträger zu gewinnen bzw. auszubilden? Welche Aktivitäten und Angebote fördern die Attraktivität des Arbeitgebers Stadt Erlangen und welche Faktoren führen zu einer positiven Bindung der MA? Welche Anreize führen dazu, dass MA ihre unterschiedlichen Potentiale in der Stadtverwaltung sinnvoll einsetzen und neue hinzugewonnen werden können (Diversity). Welche Aktivitäten führen dazu, das Funktionieren der Stadtverwaltung vor dem Hintergrund der künftigen Knappheit personaler Ressourcen sicher zu stellen (Diversity Management, Gender Mainstreaming, Interkulturelle Kompetenz)?

Ziele des Projektes

Ergebnis- und Wirkungsziele: Was wollen wir mit dem Projekt erreichen?

Als übergreifendes Ziel lässt sich formulieren:

„Durch die Herausforderungen des demografischen Wandels wird die Notwendigkeit verstärkt, ein ganzheitliches, strategisches **demografiebewusstes Personalmanagement** zu entwickeln, das sich soweit wie möglich an den jeweiligen individuellen Lebensphasen der Mitarbeiter ausrichtet."
(KGSt-Bericht Nr. 3/2010)

Die KGSt führt dazu im selben Bericht näher aus: „Folgende übergeordnete Ziele lassen sich vor dem Hintergrund der zuvor genannten Ausgangslage und auf der Basis des Konzepts der Arbeitsfähigkeit für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ableiten:

- Sowohl die **Arbeitsprozesse** als auch das **Gesundheitsverhalten** aller Mitarbeiter müssen optimiert werden, um die Arbeitsfähigkeit zu stärken und zu erhalten. Dabei kommt dem **Führungsverhalten** eine herausragende Bedeutung zu.
- Neue Leistungsträger müssen gewonnen und leistungsfähige Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter gehalten werden, um so weit wie möglich **altersheterogene und vielfältige Personalkörper** aufzubauen."

Wesentliche Zielstellung des Projekts „Zukunftsfähige Personalarbeit angesichts alternder Belegschaften – Demografieorientiertes Personalmanagement" ist es einen strategisch ausgerichteten und demografiefesten Veränderungsprozess zu initiieren.

Er zielt darauf ab,

- die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mittel- und langfristig sicher zu stellen,
- die Arbeitsbedingungen für alle Beschäftigtengruppen lern- und gesundheitsförderlich zu gestalten und
- eine systematische Qualifizierung aller Beschäftigten zu gewährleisten.

Die in der Projektarchitektur angelegte Netzwerkstruktur ermöglicht es der Stadt Erlangen von den Erfahrungen anderer Organisationen zu profitieren und sich gegenüber Firmen der Privatwirtschaft zu verorten. Die ffw-GmbH[4] st mit namhaften Firmen im Großraum Nürnberg im Gespräch und wird hier weitere Projektpartner akquirieren.

Die genannten Ziele sollen vor allem umgesetzt werden durch **strategisches Empowerment**[5] zentraler Akteure (Management, Personalrat und Beschäftigte) auf betrieblicher und überbetrieblicher Ebene in Netzwerkstrukturen durch:

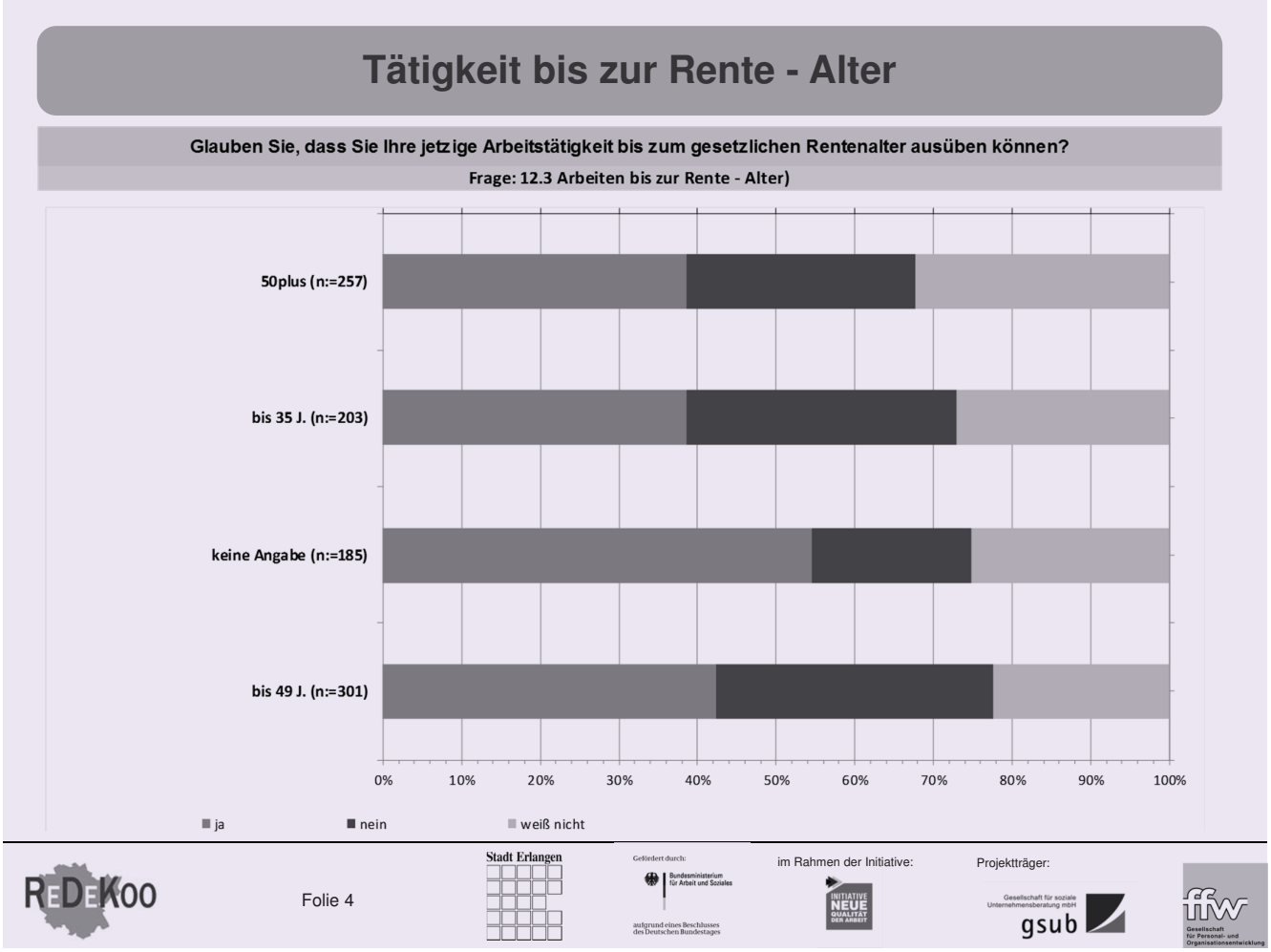
- Win-Win Konstellationen anstreben (Balance zwischen betriebswirtschaftlichen und sozialen Zielen)
- Strategische Einbettung des Alter(n)smanagements in die Unternehmensentwicklung
- Systematische und ganzheitliche Vorgehensweise (Analyse, Maßnahmenentwicklung, Umsetzung, Evaluation)
- Kompetenzentwicklung zentraler Akteure
- Beteiligungsorientierte Praxis (Prozesssteuerung durch Management, Personalrat unter Einbeziehung der Beschäftigten)

Erwarteter Nutzen/Wirtschaftlichkeit

Der zu erwartende Nutzen des Projektes geht mit der weiter oben (Ausgangslage) als in zweifacher Hinsicht von der Demografischen Entwicklung beschriebenen Betroffenheit des Personalmanagements einher. Dabei sind beide Entwicklungen zwangsläufig, sowohl die Außenperspektive mit gewandelten Ansprüchen an und Wirkungen durch das Verwaltungshandeln als auch die Binnenperspektive der Erledigung der Amtsgeschäfte mit einer zunehmend älteren Belegschaft.

4) ffw GmbH – Gesellschaft für Personal- und Organisationsentwicklung, Nürnberg

5) Empowerment (von engl. empowerment = Ermächtigung, Übertragung von Verantwortung)



Allerdings wird es zwingend notwendig sein, sich zunächst der eigenen Ressource Personal zuzuwenden um dann den veränderten Herausforderungen der Bürgerschaft und Gesellschaft mit den weiter entwickelten Kompetenzen der Stadtverwaltung begegnen zu können. Da die sich die Wirkungen der demografischen Entwicklung absehbar und berechenbar in den nächsten Jahren abbilden werden, ist jetzt (noch) ein guter Zeitraum, um mit dem Projekt interne Prozesse anzustoßen, deren Entfaltung – mit dem beabsichtigten Transfer in die Alltagsroutinen – sicherlich einige Jahre benötigen wird. Die Entwicklung der wichtigsten Ressource der Stadtverwaltung, dem Personal, wird auf die Zukunftsfähigkeit der Stadt und des Standorts erheblichen Einfluss haben. Gerade im Dienstleistungsbereich bildet sich ein direkt proportionaler Zusammenhang zwischen guter Arbeitsgestaltung und guten Arbeitsergebnissen ab. Heute bestehen noch Handlungs- und Gestaltungsspielräume, in einigen Jahren werden die beschriebenen Veränderungsprozesse eher zu reaktiven denn pro-aktiven Aktionen zwingen.

Qualitativer Nutzen

Mit dem Projekt „Zukunftsfähige Personalarbeit angesichts alternder Belegschaften“ bietet sich der Stadt Erlangen die Möglichkeit

- durch eine **professionelle Begleitung und Entwicklung** sich der anstehenden Herausforderung zu stellen,
- **nachhaltige Konzepte** für das künftige Personalmanagement zu entwickeln und
- die in einem **Netzwerk** mit anderen in der Region ansässigen Unternehmen zu **reflektieren**.

Durch die federführende Begleitung und Bearbeitung der ffw-GmbH **kommen externe Ressourcen und know-how** ins Haus, die intern durch die Dominanz des operativen Geschäftes und mangelnde Ressourcen nicht vorhanden sind.

Hohen qualitativen Nutzen birgt die Aufteilung in eine vorgeschaltete Analysephase (Personalstruktur, Arbeitsbedingungen) für die gesamte Stadtverwaltung und die konkrete Bearbeitung der Projektziele in Pilotbereichen und damit der Herstellung eines hohen Praxisbezugs mit den entsprechenden Transfermöglichkeiten.

Das Projekt wird dabei nicht „von außen“ aufgesetzt sondern koppelt an die bereits vorhandenen Bausteine der Personalentwicklung und des Personalmanagements an, bzw. bietet die Möglichkeit, die ohnehin notwendige Systematisierung und Priorisierung der vorhandenen Maßnahmen vorzunehmen und sie ggf. zu ergänzen.

Quantitativer Nutzen

Die Bearbeitung der genannten Fragestellung im Rahmen des aus öffentlichen Mitteln des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (Förderprogramm „Demografischer Wandel als betriebliche Herausforderung – Veränderungen frühzeitig erkennen und erfolgreich gestalten“) bietet der Stadt Erlangen die Möglichkeit, **in großem Umfang** (Leistungen für Beratung, Prozessbegleitung und Trainings durch die projekttragende ffw-GmbH umfassen zwischen 50 und 100 Beratungstagen) **auf hohen externen Sachverstand zuzugreifen**.

Zudem können im Projekt Aufgaben erledigt werden, die die Stadt Erlangen **aufgrund gesetzlicher Vorgaben** (Gefährdungsanalyse physischer und psychischer Belastungsbedingungen, Entwicklung eines Betrieblichen Eingliederungsmanagements) oder aus **der Verantwortung zur vorausschauenden Steuerung** (Personalstrukturanalyse, „Verrentungsschübe“) ohnehin leisten muss. Ressourcen zur Bearbeitung dieser Themen stehen nicht zur Verfügung und die Bearbeitung steht damit seit zwei bis drei Jahren aus.

Der demgegenüber geforderte Einsatz von Personalressourcen und Projektkosten steht in keinem Verhältnis (Ein Beratertag kostet abhängig vom Beratungsunternehmen zwischen 1000 und 1800 Euro). Somit trägt das Projekt auch zur Einsparung von Prozesskosten in erheblichem Umfang bei.

Einsparung von HH-Mitteln

Diese Personalressourcen würden bei eigener Bearbeitung auch anfallen, zudem wären zusätzliche finanzielle Mittel für die Analyse-, Beratungs- und Qualifizierungsaktivitäten nötig.

Einsparung von Prozesskosten

Die notwendigen Analysen, Abstimmungen, Prozesse und Qualifikationen können aktuell nicht (auch nicht absehbar) mit den bestehenden Ressourcen geleistet werden. Wie oben beschrieben sollte die strategische Ausrichtung des PM jedoch frühzeitig erfolgen, um Handlungs- und Gestaltungsspielräume zu wahren. Die Entwicklung im Rahmen eines öffentlich geförderten Projekts spart dabei die Kosten für zusätzliche eigene personale Ressourcen und verkürzt die Wege des Einstiegs in die komplexe und damit arbeitsintensive Thematik. Tun wir das Richtige und tun wir es richtig? Die systematische und strategische Ausrichtung an dieser Fragestellung hilft Vernachlässigungen und Fehlentwicklungen zu vermeiden und führt damit ebenfalls zur Einsparung von Prozesskosten.

„...es ist in allen Handlungsfeldern erforderlich, erstens bereits bestehende Instrumente und Maßnahmen daraufhin abzuklopfen, ob sie zur Bewältigung des demografischen Wandels beitragen oder das Problem eher noch verschärfen, und zweitens ob bereits eingeführte Instrumente neu ausgerichtet bzw. professionalisiert werden müssen." (KGSt-Bericht Nr. 3/2010)

Return on Invest (ROI) bzw. Amortisation der Investition

Der ROI (Return On Investment) wird für Maßnahmen im Bereich der Betrieblichen Gesundheitsförderung in einschlägigen nationalen und internationalen Studien mit dem Verhältnis 1:3 beziffert, was dieses Instrumentarium als ökonomisch hocheffektiv ausweist. Das vorliegende Projekt weist vielfältige Verschränkungen mit dem Betrieblichen Gesundheitsmanagement auf, von einem gleich hohen ROI kann ausgegangen werden. Die Investition in das Projekt wird sich vor allem deshalb rentieren, da die notwendigen Analysen, Abstimmungen, Prozesse und Qualifikationen nicht mit den bestehenden Ressourcen geleistet werden können und zugekauft werden müssten. Dies wäre in dem beschriebenen Umfang und Zeitrahmen und damit in der gebotenen Tiefe sicherlich nicht leistbar.

Programmziele: Was soll realisiert werden?

Zentrale Ansatzpunkte zur Bewältigung dieser Herausforderung liegen nach Meinung der betrieblichen Akteure in folgenden Gestaltungsfeldern:

- Strategische und systematische Ausrichtung der betrieblichen **Personalentwicklung** auf die veränderten inhaltlichen Arbeitsanforderungen. Dabei sollen insbesondere die beschäftigungsbezogenen Kompetenzen der Beschäftigten gesteigert werden.
- **Lernförderliche Rahmenbedingungen** schaffen, insbesondere für diejenigen, die nicht von sich aus Lernsituationen aufsuchen;
- **Fachkräftesicherung** insbesondere in Bereichen mit hohem Anteil in den rentennahen Jahrgängen (Rekrutierung, Nachfolgeplanung, erfahrungsbasiertes Wissensmanagement);
- **Gesundheitsförderliche Arbeitsgestaltung** durch Abbau körperlicher und psychischer Fehlbeanspruchungen sowie Ausbau einer ressourcenorientierten Arbeitsgestaltung
- vielfältige **Potentiale der Belegschaft** nutzen statt segmentieren; wesentliches Element ist dabei eine Kultur der Wertschätzung sowohl der aktiven (veränderungsbereiten) als auch der eher passiven (bewahrenden) Haltungen in der Mitarbeiterschaft;

Berücksichtigung von **Gender Mainstreaming bzw. Managing Diversity** (mit dem Schwerpunkt Alter, Geschlecht, Integration/Migration) insbesondere bei allen Maßnahmen der betrieblichen Arbeitsgestaltung sowie der Weiterentwicklung der Personalentwicklungsprozesse.

Projektorganisation – Prozesse und Strukturen: Wie wollen wir das Projekt umsetzen? Welche organisatorischen und strukturellen Vorraussetzungen sind zu schaffen?

Die Projektgruppe setzt sich zusammen aus:

- Projektentscheidungsgremium
- Steuerungsgruppe mit Projektleitung, Mitarbeitern des Personalamtes (Betrieblicher Sozialdienst, Abt.Ltg. PE, Personalrat, Gleichstellungsstelle)

Sonstige Projektbeteiligte und vom Projekt Betroffene

- Arbeitsgruppe Personalentwicklung

Überprüfung, Entwicklung und Priorisierung der vorhandenen und neuer Instrumente der Personalentwicklung

- Führungskräfte in Pilotämtern
- Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Pilotämtern
- Personalräte
- MA bei Teilnahme an Befragungen/Workshops zur Bewertung der Arbeitsbedingungen

Projekt-Strukturplan (PSP) / Meilensteine

Projektstart: 1. März 2011

Meilenstein 1: Entwicklung und Implementierung einer betrieblichen Projektstruktur (Oktober 2011)

Meilenstein 2: Analyse betrieblicher Rahmenbedingungen abgeschlossen (Mai 2012)

Meilenstein 3: Entwicklung und Verabredung strategischer Orientierungen und Maßnahmepläne für eine demografieorientierte Personalarbeit abgeschlossen (Oktober 2012)

Meilenstein 4: Beratung und Prozessbegleitung der Gestaltungsteams und der betrieblichen Steuerungsgruppe bei der Entwicklung und Umsetzung betrieblicher Veränderungsmaßnahmen (Oktober 2013) Ressourceneinsatz: Was wollen wir für das Projekt einsetzen?

Projektende: 30. September 2013

Projekt-Sachkosten

Zuwendung zu den nicht gedeckten Projektkosten in Höhe von insgesamt 10.000 Euro, also rund 5.000 Euro in 2012 und 5.000 Euro in 2013.

Personalkosten

Eigenbeteiligung der Stadt Erlangen über eigene Personalressourcen.

Eine Stelle verteilt auf mehrere Personen für zweieinhalb Jahre ca. 150.000 Euro.

Gesamtaufwand für das Projekt: 160.000 Euro

Voraussichtliche laufende Folgekosten jährlich

Im Projekt werden insbesondere Strategien für die nachhaltige Verankerung der gewonnenen Erkenntnisse und für die Übertragbarkeit der Erfahrungen in den Pilotbereichen erarbeitet. Angaben über Folgekosten für Qualifizierung/Beratung/Prozesse können nicht seriös angegeben werden.

Aktueller Projektstand (November 2013)

Bei der Stadt Erlangen ist die Personalstrukturanalyse abgeschlossen.

An folgenden Terminen wurden die Ergebnisse den unterschiedlichen städtischen Gremien und Personengruppen vorgestellt und mit ihnen diskutiert:

26. Januar 2012	Steuerungsgruppe der Stadt Erlangen
3. Februar 2012	Oberbürgermeister und Arbeitsgruppe Haushaltskonsolidierung und Verwaltungsmodernisierung (AGHV)
1. März 2012	Referenten und Amtsleiterbesprechung
19. März 2012	Abteilungsleiter „Soziale Dienste“ des Jugendamts

Neben der allgemeinen Darstellung der mit der demografischen Entwicklung verbundenen Herausforderungen für die Stadt Erlangen hat am 1. März 2012 jeder Referent und jeder Amtsleiter einen Überblick über seinen Bereich in gedruckter Form bekommen.

Mit dem Start des Projektes wurde in der Steuerungsgruppe der Stadt Erlangen der Fragebogen zur Bewertung der Arbeitsbedingen – Gefährdungsanalyse mit Schwerpunkt psychische Gefährdungen an die spezifischen Bedingungen der Stadt Erlangen (Erfassung sowohl der gewerblichen als auch der verwaltenden Arbeitsbedingungen) angepasst. Zur Vorbereitung der Befragung wurde wurden **alle** Beschäftigten über die Befragung schriftlich informiert, eine Intranetseite eingerichtet und auf Personalversammlungen hat besonders der Personalrat zur Teilnahme aufgerufen. Im gleichen Maße wurden die Führungskräfte von der Verwaltungsspitze und der Steuerungsgruppe informiert.

Am 19. März 2012 wurden die Fragebögen verteilt und die Online-Version freigeschaltet. Diese Befragung endete am 4. Mai 2012 mit einer Rücklaufquote von 43 Prozent. Eine zusammenfassende Auswertung und somit einen Überblick über die Ergebnisse für die Stadt Erlangen insgesamt wurde nach der Präsentation in der Steuerungsgruppe ins Intranet gestellt. Beginnend mit der Präsentation der Ergebnisse in der Steuerungsgruppe am 24. Juli 2012 wurden die Ergebnisse der Verwaltungsspitze in der Arbeitsgruppe „Haushaltskonsolidierung und Verwaltungsmodernisierung“ (AGHV) sowie im Haupt-, Finanz- und Personalausschuss (HFPA) vorgestellt. Die Beschäftigten der Stadt Erlangen wurden vom Personalratsvorsitzenden Herrn Roland Hornauer in fünf (Teil-) Personalversammlungen im Zeitraum vom 17. September bis 25. September 2012 über die Bereichsergebnisse der Gefährdungsbeurteilung, unterteilt nach Tätigkeitsgruppen, informiert. Insgesamt nahmen ca. 420 Beschäftigte diese Gelegenheit zur Betrachtung der näheren Ausdifferenzierung wahr.

Ein weiteres Angebot zur differenzierteren Betrachtung der Ergebnisse richtete sich an alle im Fragebogen genannten Organisationseinheiten. Die Größe der Stadt Erlangen macht es unmöglich, alle Organisationseinheiten/Ämter differenziert auszuwerten; insgesamt wurden im Fragebogen nach 44 Organisationseinheiten unterschieden. Hier können die Ämter eine spezifische Auswertung als Präsentation bekommen. Bisher haben drei Ämter diese Präsentation nachgefragt.

Ein Bereich für die exemplarische Gestaltung ist die Abteilung „Soziale Dienste“ im Jugendamt der Stadt Erlangen. Hier sind die ausdifferenzierten Ergebnisse der Personalstrukturanalyse und der Gefährdungsbeurteilung den Führungskräften vorgestellt worden; die Vertiefungsworkshops zur Gestaltung haben im September 2012 begonnen und werden voraussichtlich auch in diesem Jahr abgeschlossen werden können.

Ansprechpartner

Robert Kaiser
Abteilungsleitung
Personalentwicklung

robert.kaiser@stadt.erlangen.de
Tel. 09131/86-2193

Leistungsveränderte/-gewandelte Mitarbeiter/-innen gezielt fördern und qualifizieren

Potenzialanalysen entwickeln

Autorin	Susanne Schieck
Berichtszeitraum	Frühjahr 2011 bis Ende 2012

Zusammenfassung

Die Personalämter der Städte Nürnberg, Erlangen und Fürth stellen seit geraumer Zeit eine deutlich steigende Zahl an leistungsveränderten bzw. leistungsgewandelten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in den Dienststellen fest. Dabei handelt es sich um Beschäftigte, die aufgrund von gesundheitlichen und psychischen Einschränkungen unterschiedlichster Natur die ihnen übertragenen Tätigkeiten nicht mehr in vollem Umfang wahrnehmen können. Mit dem in der öffentlichen Verwaltung kaum bekannten und genutzten Instrument der Potenzialanalysen sollen nun, in einem gemeinsamen Projekt mit den Städten Nürnberg und Fürth passgenauere Verwendungs- und Einsatzmöglichkeiten unter Berücksichtigung der in einer Stadtverwaltung vorhandenen bzw. zu modellierenden Arbeitsplätze für die Betroffenen untersucht werden.

In einem ersten Schritt soll hierzu eine grob gerasterte Bestandsanalyse der vorhandenen Arbeitsplätze durchgeführt werden. Die Bestandsanalyse soll typische Einsatzgebiete im gewerblich-technischen Bereich (z. B. Facharbeiter/Helfertätigkeiten im Bauhof, Grünflächenbewirtschaftung, Straßenreinigung und Kanalunterhalt), sowie typische Verwaltungstätigkeiten (z. B. sitzende Bürotätigkeit, Mitarbeiter im Außendienst, Mitarbeiter mit schwierigem Publikum) und den Bereich der sozialen Dienste (z. B. Jugendarbeit) erfassen.

Den Schwerpunkt des Projektes bildet die Durchführung von Potenzialanalysen für 120 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Städte Erlangen, Fürth und Nürnberg sowie die Qualifizierung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Personalämter zur Handhabung dieses Verfahrens. In allen drei Städten sind während des Projektes eigene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu qualifizieren, um nach Projektabschluss regelmäßig Potenzialanalysen nicht nur für den genannten Personenkreis sondern auch für andere Zielgruppen (z. B. Identifizierung von zukünftigen Führungskräften) planen und durchführen zu können.

Die Maßnahme wird vom Europäischen Sozialfonds – Bundesprogramm zur Förderung der beruflichen Weiterbildung von Beschäftigten (Sozialpartnerrichtlinie) – Initiative „weiter bilden“ gefördert. Der Zuwendungsbescheid des Bundesverwaltungsamtes vom 6. August 2012 liegt vor.

Ausgangslage und Überblick:

Die demographische Entwicklung, verlängerte Lebensarbeitszeiten, stärkere Arbeitsverdichtung und nicht zuletzt die mit der freien Wirtschaft konkurrierende Attraktivität der Arbeitsplätze in der öffentlichen Verwaltung machen einen anderen Umgang nicht nur mit leistungsveränderten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erforderlich. Neben diesen eher wirtschaftlich und gesellschaftlich bedingten Faktoren spielen aber auch bei der Stadt Erlangen stadtinterne Entwicklungen eine große Rolle.

Folgende Ausgangslage ist für die drei Städte festzuhalten:

Stand: 31. Dezember 2012

	Aktive Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter	Hiervon weiblich in %	Hiervon männlich in %	Hiervon Tarifbeschäftigte		Hiervon Beamte	
				VZ[1]	TZ[2]	VZ	TZ
Stadt Nürnberg	9.743	49,8	50,2	7.032		2.711	
				4.598	2.434	2.097	614
Stadt Erlangen	2.164	53,0	47,0	1.654		510	
				879[3]	775	368	142
Stadt Fürth	2.461	55,3	44,7	1.983		478	
				k. A.[4]	k. A.	k. A.	k. A.

	Durchschnittsalter Stand: 31.12.210	Anteil der Mitarbeiter älter als 50 Jahre ab dem Jahr 2012	Krankheitsbedingte Fehlzeiten Stand: 31.12.2012
Stadt Nürnberg	44,88 Jahren	k. A.	5,33 %
Stadt Erlangen	43,88 Jahren	>50 %	5,88 %
Stadt Fürth	43,25 Jahren	k. A.	5,42 %

Unter dem Aspekt der Prävention haben die Personalämter der Städte Nürnberg, Erlangen und Fürth bereits seit mehreren Jahren mit diversen Einzelprojekten verstärkt Aktivitäten der Betrieblichen Gesundheitsförderung in Angriff genommen. Die hier erzielten Erkenntnisse sowie Berichte verschiedener Studien haben die Personalämter der beteiligten Städte nun bestärkt, das Betriebliche Gesundheitsmanagement weiter auf- und auszubauen und somit dauerhaft zu installieren.

1) VZ = Vollzeit
2) TZ = Teilzeit
3) Quelle: Personalbericht der Stadt Erlangen 2010
4) k. A. = keine Angaben

Aber auch aus Sicht der Personalvertretungen der drei Städte stellt sich die Situation immer kritischer dar, sodass nunmehr die Initiative zur Entwicklung und Einführung neuer Instrumente angedacht wurde und durch die Personalvertretungen ebenfalls stark unterstützt werden.

Ergebnisse und Wirkungen – Was wollen wir erreichen?

Krankheitsbedingte Fehlzeiten verursachen nicht unerhebliche betriebswirtschaftliche und volkswirtschaftliche Kosten. Deshalb erscheint es unerlässlich, neue Wege sowohl in der Prävention aber erst recht im Umgang mit den Beschäftigten zu gehen.

Gleichzeitig stellt das im Folgenden zu erläuternde Projekt einen ersten Schritt hin zu einem Paradigmenwechsel in der Einstellung zu Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in der öffentlichen Verwaltung dar. Versuchten die Querschnittsverwaltungen, allen voran die Personalämter, immer Defizite und Schwächen mittels verschiedener Qualifizierungsmaßnahmen zu kompensieren, so zielt dieses Projekt darauf, die vorhandenen Qualifikationen und Stärken der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu entdecken und in den Vordergrund zu stellen.

Das Projekt „PAED" („Potenzialanalysen entwickeln und durchführen") steht auf drei starken Säulen. Es sollen mittels Potenzialanalysen die Kenntnisse und Fähigkeiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter systematisch ermittelt werden.

Gleichzeitig sollen die in den Stadtverwaltungen vorhandenen Arbeitsplätze im Hinblick auf ihre Anforderungen analysiert werden. Hierzu ist es notwendig, eine grob gerasterte Bestandsanalyse der vorhandenen Arbeitsplätze durchzuführen. Nur in Kenntnis der vorhandenen Anforderungen ist es möglich, passgenauere Verwendungsmöglichkeiten auszuloten. Die Bestandsanalyse kann in einem ersten Schritt nicht alle Berufsbilder erfassen, soll aber die genannten typischen Einsatzgebiete beinhalten. Die Bestandsanalyse muss ausbau- und fortschreibungsfähig, um somit für künftige Entwicklungen der Arbeitsplätze auf die Bedürfnisse der jeweiligen Städte anpassungsfähig zu sein.

Schließlich sollen die Führungskräfte aller drei Partnerstädte mit der Potenzialanalyse vertraut gemacht werden.

Unter Gender-Aspekten wird bei der Suche geeigneter Arbeitsplätze die deutlich höhere Teilzeitquote der Frauen (ca. 50 Prozent) gegenüber der Teilzeitquote der Männer (ca. 11 Prozent) berücksichtigt werden. Im Einzelnen sieht das Projekt vor, in allen drei Städten eigene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu qualifizieren, um

- während der Projektlaufzeit für 120 leistungsgewandelte/leistungsveränderte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

- nach Projektende regelmäßig Potenzialanalysen für weitere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
- aber auch für andere Zielgruppen (z. B. zur Identifizierung von zukünftigen Führungskräften)

mit eigenem Personal planen und durchführen zu können.

Das Projekt dient somit der fachlichen, methodischen und sozialen Kompetenzerweiterung.

Das Projekt „PAED" nimmt direkt Bezug auf § 5 TVöD[5]. Die geplanten Qualifizierungen dienen der Steigerung von Effektivität und Effizienz und der Steigerung von beschäftigungsbezogenen Kompetenzen der drei Antragsteller (§ 5 Abs. 1, Satz 2 TVöD).

Für die Erarbeitung des Konzeptes zur individuellen Potenzialanalyse und konkreter Arbeitsplatzanforderungen wird die Unterstützung durch externe Beratung erforderlich sein. Die bereits durchgeführte Analyse des Anbietermarktes für entsprechende Beratungsleistungen in Form eines formellen Markterkundungsverfahrens machte deutlich, dass Potenzialanalysen in der freien Wirtschaft längst gängige Praxis sind.

Die spätere individuelle Durchführung von Qualifizierungen für die leistungsgewandelten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (als Ergebnis der Potenzialanalysen) ist nicht Gegenstand des vom Europäischen Sozialfond/ESF geförderten Projektes.

Programme und Produkte – Was müssen wir dafür tun?

Einerseits können die Potenzialanalysen aufgrund der hohen Auslastung durch das Tagesgeschäft mit den vorhandenen Personalressourcen weder geplant noch durchgeführt werden. Andererseits verfügt keine der drei Städte über detailliertes Know-how zur Konzeption und Durchführung von Potenzialanalysen und Arbeitsplatzanforderungen, wie überhaupt dies Thema in der öffentlichen Verwaltung noch wenig diskutiert und erst recht nicht praktiziert wird. Instrumente zur Kompetenzfeststellung von Beschäftigten in Unternehmen stehen auf dem freien Markt zur Verfügung, das „Rad" muss also nicht erneut erfunden werden. Aus diesem Grund macht es Sinn, diese Beratungsleistung einzukaufen. Hierzu ist eine formelle Vergabe erforderlich. Nach den allgemeinen Vergaberichtlinien und aufgrund des finanziellen Umfangs für das vorgesehene Projekt ist hierzu eine bundesweite Ausschreibung erforderlich.

Verbunden mit der Ausschreibung ist die Entwicklung eines Anforderungskataloges für die Auswahl eines externen Anbieters. Diesbezüglich müssen die drei Städte detaillierte Anforderungen an einen externen Anbieter entwickeln, um anschließend eine zielgerichtete Auswahl eines geeigneten Anbieters aus den potentiellen Anbietern zu gewährleisten.

5) Gemäß § 5 Abs. 3 TVöD dienen die Potenzialanalysen der Fortentwicklung der fachlichen, methodischen und sozialen Kompetenzen für die übertragenen Tätigkeiten (Erhaltungsqualifizierung), dem Erwerb zusätzlicher Qualifikationen (Fort- und Weiterbildung), der Qualifizierung zur Arbeitsplatzsicherung (Qualifizierung für eine andere Tätigkeit; Umschulung) und der Einarbeitung bei oder nach längerer Abwesenheit (Wiedereinstiegsqualifizierung). Die Potenzialanalysen und die daraus resultierenden Qualifizierungsmaßnahmen gelten als Arbeitszeit (§ 5 Abs. 6 TVöD).

Die Aufgabe des externen Anbieters wird es sein, in enger Abstimmung und Beteiligung mit der Projektsteuerungsgruppe die Potenzialanalysen für die 120 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durchzuführen.

Zudem hat der externe Anbieter die wichtige Aufgabe, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Personalämter und Führungskräfte der beteiligten Städte (einschließlich der Personalvertretungen und Schwerbehindertenvertretungen) zu qualifizieren, damit diese zukünftig eigene Potenzialanalysen planen, organisieren und durchführen können.

Prozesse und Strukturen – Wie sind wir dabei vorgegangen?

Antragstellung beim Bundesverwaltungsamt

An dem Projekt „Leistungsveränderte/leistungsgewandelte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gezielt fördern und qualifizieren“ nehmen die Städte Erlangen, Fürth und Nürnberg teil, wobei die Stadt Nürnberg aufgrund des größten Personal- und Mitarbeiteranteils, der in das Projekt involviert ist, die Projektleitung und Projektkoordination übernimmt.

Bereits im Frühjahr 2011 hat die Abteilung Personalentwicklung des Personalamtes der Stadt Nürnberg den Kontakt mit dem Bundesverwaltungsamt gesucht.

Im Rahmen eines Interessenbekundungsverfahrens wurde ein mehr als 30-seitiger Projektvorschlag eingereicht. Dieser Vorschlag wurde beim Bundesverwaltungsamt von unabhängigen Gutachterinnen und Gutachtern der dortigen „Regiestelle“ bewertet und von der Steuerungsgruppe votiert. Die Bewertung orientierte sich dabei an qualitativen und thematischen Kriterien hinsichtlich Konzeption, Planung und Nachhaltigkeit.

Am 5. Dezember 2011 wurde die positive Votierung des Vorhabens mitgeteilt. Dies bedeutete jedoch noch keine endgültige Zusage zur Förderung des Projektes. Vielmehr wurden verschiedene Auflagen formuliert, die im Antrag dezidiert erläutert werden mussten. Die „Nachbesserung“ der Antragsunterlagen hatte zur Folge, dass sich der geplante Start des Projektes zeitlich immer weiter verzögerte. Der vorgesehene Beginn des Projektes am 1. April 2012 konnte nicht eingehalten werden. Angesichts der Fülle und zeitlich festgelegten Aufgaben, die aufgrund der Auflagen durchgeführt werden sollten (Beraterauswahl mit vorgeschalteter Markterkundung und bundesweiter Ausschreibung, Durchführung der Analysen für 120 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Informationen und Beratung von 80 Führungskräften, Schulung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Personalämtern und anschließend Wissenstransfer über die Stadtgrenzen hinweg) und der Tatsache, dass nach dem 31. Dezember 2014 getätigte Ausgaben voraussichtlich nicht mehr bezuschusst würden, drängte die Zeit. Am 20. Juni 2012 wurde ein vorzeitiger Maßnahmebeginn zum 1. Juli 2012 zugelassen, der endgültige Bewilligungsbescheid erfolgte am 6. August 2012.

Einrichtung und Aufgaben der Projektkoordination

Da die Stadt Nürnberg als größter Partner die Hauptkoordination einschließlich der Abrechnungen mit dem Europäischen Sozialfond (ESF) übernimmt, wurde parallel zur Antragstellung bereits im Frühjahr eine halbe Planstelle zur Koordination des Projektes ausgeschrieben und zum 1. Juli 2012 besetzt. Weitere Kontakte zu Erlangen und Fürth wurden intensiviert, die dortigen Koordinatorinnen – alle aus den Bereichen Personalentwicklung – bereiteten die Markterkundung und das Ausschreibungsverfahren vor. Sie informierten sich inhaltlich über die unterschiedlichen Möglichkeiten der Potenzialanalyse und über die Nachweise der finanziellen Förderung durch den ESF. Sie stellten Kontakte zu den Ansprechpartnern in den Bereichen Personalwirtschaft, Organisation aber auch Personalvertretungen her und organisierten schließlich die Projektauftaktveranstaltung, das sogenannten „Kick off" am 14. September 2012. An der Veranstaltung waren neben den drei Personalreferenten der Städte alle potenziellen Projektbeteiligten (ca. 30 Personen) der drei Städte eingeladen.

Aufgrund der hohen Anzahl der angereisten Beteiligten und der im Bewilligungsbescheid dargelegten umfangreich abzuarbeitenden Auflagen wurde die Auftaktveranstaltung bereits als erste Projektsteuerungssitzung genutzt. Der festgelegte Bewilligungszeitrahmen machte ein zügiges Angehen des Themas erforderlich, denn bereits für das Jahr 2012 waren Mittel für eine externe Beratung vorgesehen. Leider ließen die späte Erteilung der Bewilligung, die Fristen für das Markterkundungsverfahren und die eigentliche Beraterausschreibung den von den Koordinatorinnen ursprünglich vorgesehenen Zeitplan nicht zu. Die Beraterauswahl verschob sich auf das Jahr 2013.

Inhaltlich wurden in der ersten Projektsteuerungsgruppensitzung bereits Unterarbeitsgruppen zu den Themen „Arbeitsplatzanforderungen definieren", „Informationskonzept" und „Führungskräfte einbinden" gebildet und die Arbeitsinhalte der folgenden Treffen grob festgelegt.

Ressourcen – Was müssen wir dafür einsetzen?

Das Projekt ist im Rahmen des Europäischen Sozialfonds gefördert und erhält Mittel des Bundes und des Landes.

Die zuwendungsfähigen Ausgaben des gesamten Projektes belaufen sich über den gesamten Projektzeitzaum von 30 Monaten auf ca. 500.000 Euro. Der Förderansatz beläuft sich auf 60 Prozent (ca. 300.000 Euro). Die verbleibenden 40 Prozent (ca. 200.000 Euro) erbringen die Projektträger Stadt Nürnberg, Stadt Erlangen und Stadt Fürth als Eigenmittel in Form von anrechenbaren Personalkosten.

Die Sachkosten, wie z. B. für die oben erwähnte externe Beratung werden durch den Europäischen Sozialfond in der beantragten Höhe erstattet, sodass keine zusätzlichen Eigenmittel der Städte hierfür erforderlich sind.

Fazit, Bewertung und Entwicklungsperspektiven

Die Fördermittel des Europäischen Sozialfonds decken einen Teil der Personalkosten der beteiligten Städte und schaffen so Ressourcen, um das derzeit sehr hektische „Tagesgeschäft" der „Personalwirtschaftler" abzumildern. Das große Engagement der in der Projektkoordination und der Projektsteuerungsgruppe beteiligten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der drei Städte ermöglichen den Einstieg in eine neue Betrachtung von Qualifikationspotenzialen der Beschäftigten einerseits und den Anforderungen aus den Tätigkeiten andererseits. Schließlich beinhaltet die Einbindung gerade der Führungskräfte vor Ort eine Dezentralisierung der Personalarbeit, indem sie dort verortet werden kann wo sie schließlich ihren originären Platz hat. Der dortige Blick auf die Potenziale und nicht auf die Defizite lassen einen Paradigmenwechsel vermuten; eine Modellierung der funktionalen Arbeitsanforderungen unter dem Primat der Erhaltung der Arbeitsplätze vor Ort und weniger der anderweitigen „Unterbringung" von Beschäftigten eröffnen gleichzeitig eine neue Betrachtung und Umsetzung des Themas „Organisationsentwicklung".

Ansprechpartnerin

Susanne Schieck
Mitglied der Arbeitsgruppe
Personalentwicklung
Sachbearbeiterin
Personalentwicklung

susanne.schieck@stadt.erlangen.de
Tel. 09131/86-2126

Hospitationen

Programm zur Förderung des Austausches zwischen den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Städte Erlangen, Fürth, Nürnberg und Schwabach

Autorin	Susanne Schieck
Berichtszeitraum	Oktober 2011 bis Dezember 2012

Zusammenfassung

Seit vielen Jahren pflegen die Städte Erlangen, Fürth, Nürnberg und Schwabach erfolgreiche Interkommunale Zusammenarbeit (IZ) und es gibt in den Städten vielfältige Netzwerke und Arbeitskreise zu aktuellen Anlässen in der Metropolregion.

Um die damit verbundenen Synergieeffekt weiter zu steigern, wurde ein neues Konzept zur weiteren intensiveren Förderung des fachlichen Austausches zwischen den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Städte durch die Oberbürgermeister in Auftrag gegeben. Inhaltlich sieht das Konzept die Möglichkeiten des fachlichen Austausches vor. Es soll uneingeschränkt und flächendeckend für alle Bereiche der Stadtverwaltungen der Region gelten.

Die Formen des Austausches können dabei vielfältig sein und richten sich aus an den Interessen und Bedürfnissen der Beschäftigten und den Anforderungen aus ihren Aufgaben. Von kurzfristigen Hospitationen bis hin zum Austausch von Expertinnen und Experten über einen längeren Zeitraum ist alles vorstellbar.

Ausgangslage und Überblick

In der Sitzung der IZ-Lenkungsgruppe vom 20. Oktober 2011 wurde beschlossen, dass der Austausch von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zwischen den vier Städten über das bereits vorhandene Maß stärker gefördert werden soll. Dazu wurden die Abteilungen Personalentwicklung der Städte Erlangen, Fürth, Nürnberg und Schwabach beauftragt, ein Hospitationskonzept zu erstellen, um so die Möglichkeit des intensiveren Wissensaustauschs durch den Besuch von Beschäftigten über die innerstädtischen Grenzen hinweg zu unterstützen.

In der Sitzung der Nachbarschaftskonferenz[1)] vom 24. Mai 2012 wurde der o. g. Beschluss verfestigt und das Vorhaben als Projekt festgeschrieben.

In mehren Sitzungen haben die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Bereiche Personalentwicklung der jeweiligen Stadt formale Regelungen zur Hospitation bzw. dem gegenseitigen Austausch von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zwischen den Städten erarbeitet.

1) Ein regelmäßiges Treffen der vier Oberbürgermeister der Städte Nürnberg, Fürth, Erlangen, Schwabach und Vertretern der Verwaltungsspitzen.

Ergebnisse und Wirkungen – Was wollten wir erreichen?

„Der Fortschritt lebt vom Austausch des Wissens."
Albert Einstein

Mit dem nunmehr vorliegenden Konzept zur interkommunalen Zusammenarbeit soll generell die Möglichkeit des intensiveren Austauschs über die innerstädtischen Grenzen hinweg einheitlich in den vier Städten geregelt und gezielt gefördert werden.

Das Intranet als Informationsplatform stellt hierzu alle erforderlichen Unterlagen zur Verfügung und soll so bestehende Kooperationen stärken. Die damit verbundene Hoffnung besteht darin, dass der gegenseitige Austausch zwischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Städte Erlangen, Nürnberg, Fürth und Schwabach sowohl bei den entsendenden als auch bei den aufnehmenden Städten zu einem Wissenszuwachs führt und somit letztlich auch zu einer Optimierung der Verwaltungsprozesse.

Ziele

Aufgrund der rechtlich vorgeschriebenen Aufgaben könnte man annehmen, dass sich Verwaltungshandeln bundesweit sehr ähnlich gestaltet. Betrachtet man jedoch die gänzlich unterschiedlichen Ausgangssituationen der vier Städte (allein der Vergleich der Einwohnerzahlen – Erlangen: 106.000; Fürth: 116.000; Nürnberg: 510.000 und Schwabach: 39.000) so erstaunt es nicht, das das städtische Verwaltungshandeln vielfältig und unterschiedlich abläuft, bzw. organisiert ist.

Folgende Ziele sollen durch einen intensiveren interkommunalen Austausch erreicht werden:

- Verbesserter Wissenstransfer innerhalb der vier Städte, gemäß dem Motto „gemeinsam voneinander lernen"
- Gegenseitige Unterstützung, z. B. bei Einarbeitung und neuen Aufgabenstellungen
- Optimieren von Prozessen und Abläufen im eigenen Bereich, z. B. durch ermöglichte Einblick in die Abläufe in der anderen Kommune
- Persönliche Wissenserweiterung durch Hinterfragen, Vergleichen und „fachsimpeln"
- Förderung der Personalentwicklung als Teil von Einarbeitungs- oder Mentoringkonzepten insbesondere von Führungskräften und Fachspezialisten
- Gemeinsame und frühzeitige Vorbereitung auf zukünftige Herausforderungen

Zielgruppe

Am Programm können grundsätzlich alle Beschäftigten teilnehmen. Ein „Perspektivwechsel" und das „Schauen über die Schultern" der Kolleginnen und Kollegen in den Nachbarkommunen können auf jedem Arbeitsplatz sinnvoll sein.

Die gut vorbereiteten Austausche sollen sich u. a. am Qualifizierungsbedarf und den vorhandenen Ressourcen der entsendenden und aufnehmenden

Organisationseinheiten orientieren. Sie stellen für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und auch für Führungskräfte ein sinnvolles und individuelles Instrument der Personalentwicklung dar.

Gestaltungsvarianten des Austausches

Grundsätzlich ist jede inhaltliche und zeitliche Form des persönlichen Austausches möglich. Denkbar sind Angebote von zeitlich kurzen Informationsaufenthalten, ein- bis mehrtägige Hospitationen oder Mentoring-Programme über mehrere Monate hinweg.

Vorstellbar sind ebenso einseitige oder auch gegenseitige Austausche.

Maßgeblich für die zeitliche Ausgestaltung sind die personellen Ressourcen der beteiligten Ämter bzw. Dienststellen sowie der Zweck des Austausches.

Möglich sind einseitige Austausche (z. B. Mitarbeiterin der Stadt Fürth hospitiert in Erlangen), gegenseitige Austausche (zwei Städte) oder mehrseitige Austausche unter Beteiligung mehrerer Städte.

Austauschprogramme bei anderen Städten können auch ein effektives Einarbeitungsinstrument für Führungskräfte und Fachspezialisten darstellen. In besonderen Situationen (z. B. fachliche Einarbeitungsprozesse, temporäre Arbeitsengpässe) ist auch ein Einsatz von ausgewiesenen Expertinnen und Experten aus den IZ-Städten gegen Personalkostenerstattung vorstellbar.

Inhaltlich sollen alle Bereiche der Verwaltungen angesprochen werden. Das geht von der Mitarbeiterin im Einwohnermeldebereich, über den gewerblichen Bereich, wie z. B. Winterdienst, bis hin zur Zusammenarbeit zum Thema im Rahmen des geographischen Informationssystems.

Rahmenbedingungen für den Austausch

Alle Austausche setzen das Einverständnis der Beteiligten und ihrer Dienststellen voraus.

Die Möglichkeit, Austausche in den Städten wahrzunehmen, wird nur dann genutzt werden, wenn die Rahmenbedingungen für alle Beteiligten klar, einheitlich und unkompliziert gestaltet werden. Hierzu wurden Formulare entwickelt, die als „roter Faden“ bei der Entsendung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern dienen sollen, Reglungen bei Schadensfällen vorsehen und den erhofften Wissenstransfer erkennbar machen.

Hilfe und Ansprechpartner bei einem möglichen Austausch bieten die Abteilungen für Personalentwicklung der jeweiligen Stadt. Im Rahmen der Zusammenarbeit im Bereich der Personalentwicklung zwischen den Städten wird hier ein Kontakt zwischen entsendender und aufnehmender Stadt hergestellt. Gemeinsam mit den Führungskräften der jeweiligen Dienststellen wird versucht, einen qualifizierenden Austausch möglich zu machen.

Die Entscheidung über den Austausch treffen letztendlich die Amts-/Dienstellenleitungen der entsendenden und aufnehmenden Städte.

Das Ziel des Austausches, der Zeitraum sowie wesentliche organisatorische Festlegungen werden schriftlich festgehalten. Die interkommunal erarbeiteten Regelungen können dem Genehmigungsantrag entnommen werden und stehen im jeweiligen Intranet zur Verfügung.

Während des Austausches bleibt das Dienst- bzw. Arbeitsverhältnis mit der entsendenden Stadtverwaltung natürlich fortbestehen. Auch die Bezüge werden selbstverständlich unverändert weiter gezahlt.

Nach dem Austausch ist ein kurzer Bericht der teilnehmenden Person an ihre Führungskraft über den Erfolg des Austausches angedacht. Um die gewonnen Erkenntnisse zu verstetigen, gibt es hierzu einen Rückmeldebogen.

Für die betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bieten selbst kurze Hospitationen einen wertvollen Perspektivwechsel („Wer sich bewegt, hat schon gewonnen."), der zu einer Erhöhung der Motivation führen kann. Die Möglichkeit über den Tellerrand bzw. über den eigenen Schreibtisch zu blicken, kann „Betriebsblindheit" heilen.

Programme und Produkte – Was mussten wir dafür tun?

Konzept

Zur Umsetzung war die Erstellung eines Konzepts notwendig. In mehreren Sitzungen haben die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Bereichs Personalentwicklung mit Beteiligung der Personalvertretungen ein entsprechendes Konzept erarbeitet.

In diesem Zeitraum wurden die Rahmenbedingungen für den Austausch festgelegt, konkretisiert und in eine einheitliche Fassung gebracht.

Das Konzept regelt u. a. folgende Rahmenbedingungen:

- Austauschprogramme dürfen keine finanzielle Belastung für die Mitarbeiterin/den Mitarbeiter, z. B. höhere Fahrkosten, verursachen. Doch auch für die Städte muss sich die Mehrbelastung in Grenzen halten.
- In besonderen Situationen, z. B. für fachliche Einarbeitungsprozesse oder temporäre Arbeitsengpässe, können ausgewiesene Expertinnen und Experten aus den Städten auch gegen Personalkostenerstattung eingesetzt werden.
- Fahrtkosten erhält die Mitarbeiterin/der Mitarbeiter nach dem Bayerischen Reisekostengesetz, sofern Mehrkosten anfallen. Es sollen öffentliche Verkehrsmittel genutzt werden. Tagegeld wird nicht gewährt. Für die Ausgabe von Fahrkarten gelten die jeweils in den Städten üblichen Verfahrensweisen. Wegezeiten werden grundsätzlich nicht angerechnet.
- Die entsendende Stadt übernimmt für die Zeit des Austausches gegenüber der aufnehmenden Stadt die Haftungsverbindlichkeiten aller Art, die in Zusammenhang mit der Maßnahme stehen. Eine Übernahme der Haftungsverbindlichkeiten ist im Vorfeld gegenüber der aufnehmenden Stadt schriftlich zu erklären.

Informationen zum Austausch

Parallel zur Konzepterstellung wurde ein Folder erarbeitet, welcher auf das Angebot des Austausches aufmerksam machen soll, um die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über diese Personalentwicklungsmaßnahme zu informieren.

Entstanden ist ein Folder, welcher mit einer Auflage von 500 Stück, im August 2012 mit dem Titel: „Dürfte ich mal vorbeikommen? Wir fördern den Austausch zwischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern!“ gedruckt wurde.

Der Folder enthält Informationen zu Hospitationen, Besuchsprogrammen, Mentoring und anderen Formen des persönlichen Austausches in den Städten Erlangen, Fürth, Nürnberg und Schwabach.

Über die genannte Maßnahme wurde bereits in der Referenten und Amtsleiterbesprechung im Herbst 2012 Bericht erstattet.

Prozesse und Strukturen – Wie sind wir vorgegangen?

Um die Rahmenbedingungen eines Austausches für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Städte transparent zu machen und über das Angebot zu informieren, wurde durch den Bereich Personalentwicklung eine Checkliste erarbeitet.

Entstanden ist eine Checkliste, welche folgende Punkte regelt:

Vor dem Austausch:

- Antragsstellung und -genehmigung
- Einverständnis-Erklärung der aufnehmenden Stadt
- Erklärung zur Übernahme der Haftungsverbindlichkeiten
- Zuleitung einer Kopie der Genehmigung und der Erklärung zur Übernahme der Haftungsverbindlichkeiten an die Personalentwicklung
- Klärung der Reisekostenfragen (Fahrkarte etc.)

Nach dem Austausch:

- Abgabe eines Erfahrungsberichtes im Amt
- Rückmeldung an die Personalentwicklung

Ressourcen – Was mussten wir dafür einsetzen?

Personalressourcen

Das Programm wurde im Rahmen der Interkommunalen Zusammenarbeit durch die vier Personalämter, Bereich Personalentwicklung, erarbeitet. Insgesamt traf sich die Arbeitsgemeinschaft zu vier sehr intensiven Sitzungen abwechselnd in Erlangen, Fürth, Nürnberg und Schwabach und wurden somit selbst zu ersten „Piloten des interkommunalen Austausches“.

Auch wenn die Hospitationen von den Dienststellenleitungen genehmigt werden, wird gerade in der Anfangsphase eine intensive Beratung durch die Personalämter („betreute und gesteuerte Lösung“) angeboten.

Haushaltsmittel

Haushaltsmittel standen aus dem Budget Interkommunale Zusammenarbeit zur Verfügung. Die Personalkosten wurden von jeder Stadt selbst getragen. Weitere Kosten wurden über die IZ-Pauschale abgedeckt.

Fazit, Bewertung und Entwicklungsperspektiven

Bereits die Konzeptentwicklung stellte einen intensiven, persönlichen Austausch über die Stadtgrenze hinweg dar. Der IZ-Gedanke wurde im Rahmen dieses Programms ein kleines Stück weit umgesetzt. Während der Erstellung des Konzepts herrschte ein intensiver Austausch zwischen den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des Bereichs Personalentwicklung. Alle Beteiligten erhielten einen Einblick in die Arbeit der anderen Städte und konnten sich über die kommunal verschiedenen Arbeitsweisen austauschen. Gemeinsamkeiten aber auch Unterschiede in der Arbeitsweise konnten festgestellt werden. Auf jeden Fall war der Austausch für alle sehr informativ.

Die Arbeitsgruppe wird ihre Tätigkeit voraussichtlich zum Jahresende 2012 beenden. Zeitgleich werden die Ergebnisse in der Nachbarschaftskonferenz vorgestellt. Danach soll das Thema ab dem Jahr 2013 als Linienaufgabe den Personalämtern zugewiesen werden.

Das Austauschangebot versteht sich als Angebot für die Chance für jede Mitarbeiterin und Mitarbeiter und jede Dienststelle, durch einen besseren Austausch die persönlichen Kompetenzen und Kenntnisse zu stärken um sich so künftigen Aufgaben und Herausforderungen noch intensiver stellen zu können.

Erste Ansprechpersonen zum Thema Austausch und Hospitationen sind die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Personalentwicklung der jeweiligen Stadt. Mustervordrucke für die Genehmigung des Austausches, für die Erklärung zur Haftung und für die Rückmeldung zum Austausch sind jeweils im städtischen Intranet eingestellt.

Ansprechpartnerin

Susanne Schieck
Mitglied der Arbeitsgruppe
Personalentwicklung
Sachbearbeiterin
Personalentwicklung

susanne.schieck@stadt.erlangen.de
Tel. 09131/86-2126

Wissensmanagement: Wissensbewahrung

Autor	Robert Kaiser
Berichtszeitraum	Januar 2008 bis Dezember 2012

Zusammenfassung

Die Stadt Erlangen führt seit Jahren systematisch und praxisorientiert Wissensbewahrungsprojekte durch. Inzwischen kann die Stadtverwaltung auf die Erfahrung mit 21 Wissensbewahrungs-Prozessen zurück blicken.

Das Verfahren ist innerhalb der Stadtverwaltung etabliert und bekannt und wird immer wieder sehr gezielt in ausgewählten Fällen drohenden Wissensverlustes angewandt.

Ausgangslage und Überblick

Als wir uns der Thematik näherten, stellten wir uns zunächst die Frage, was wir mit Wissensmanagement für die Stadtverwaltung erreichen wollen.

Zentrale Fragen waren

- Wer ist Träger kritischen, wichtigen Wissens?
- Wer braucht dieses Wissen in Zukunft?
- Wie können wir sicherstellen, dass dieses Wissen erhalten/bewahrt wird?
- Wie können wir sicherstellen, dass dieses erhobene Wissen auch genutzt wird?

Typische Situationen in denen Wissenverlust zu befürchten ist, sind

- Fach- und Führungskraftwechsel
- Personalfluktuation
- Umstrukturierungen
- Hohe Fragmentierung und Flexibilisierung der Arbeitsabläufe und der Arbeitszeit
- Mangelnde Verfügbarkeit von Experten
- Mutterschutz, Heimarbeit usw.
- Betriebsbedingte Kündigungen
- Krankheit

In all diesen Situationen sind Führungskräfte gehalten, zu prüfen, ob der/die Stelleninhaberin/Stelleninhaber Träger „systemrelevanten" Wissens ist, und ob dieses Wissens hinreichend dokumentiert und für Kolleginnen und Nachfolger nachvollziehbar aufbereitet ist?

Ergebnisse und Wirkungen – Was wollten wir erreichen?

Die grundsätzlichen Überlegungen zu unserem Ansatz haben wir in dem Bericht „Verwaltungsmodernisierung Stadt Erlangen 2000 – 2007" beschrieben.

Ziel war, erfolgskritisches Wissen von absehbar ausscheidenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, aber auch von einzelnen Wissensträgerinnen und Wissensträgern, die über Spezialwissen verfügen, für den Fall von deren überraschenden Ausscheiden (Wir sprechen beispielhaft lieber vom „Lottogewinn" statt von Unfällen und Erkrankungen).

Vier Gestaltungsfelder

- Vorhandenes Wissen aktivieren
- Austausch von Wissen fordern und fördern
- Lebenslanges Lernen fordern und fördern
- Erfolgskritisches Wissen bewahren und weitergeben

Für den Berichtszeitraum lässt sich festhalten, dass die Zahl der demografisch bedingten Personalwechsel, aber auch die Fluktuation durch Stellenwechsel (intern wie extern) zugenommen haben, und die Notwendigkeit, Wissen zu sichern und zu übergeben eher zunahmen.

Ein grundsätzliches Ziel war und ist auch, **die Wissens- und Lernkultur im Hause zu verändern**, hinzu mehr Austausch, mehr Transparenz, mehr Verteilung von Wissen auf mehrere Köpfe.

Bei aller Modernisierungsfreude darf nicht übersehen werden, dass auch moderne Verwaltungen nach wie vor auf **hierarchischen** Strukturen aufbauen. In Verwaltungen der Größenordnung Erlangens gibt es zahlreiche **für ein Thema allein verantwortliche Mitarbeiter/innen.** Es bilden sich, gewollt oder nicht, **„Gralshüter"** expliziten Wissens heraus. Diese sind häufig gezwungenermaßen **ungeübt in Teamarbeit und Networking,** oder haben keine Chance dazu, denn, kleine Teams bieten **wenig Delegationsmöglichkeiten.**

Nach wie vor gilt auch noch bei vielen: **„Wissen ist Macht" ⇨ „Weitergabe von Wissen bedeutet Einfluss- und Machtverlust" ⇨ „Teilen von Wissen bringt die Preisgabe von Einflusssphären mit sich".**

Unter solchen kulturellen Bedingungen wird Wissensbewahrung wird bestenfalls verstanden und akzeptiert als **„Datensicherung", nicht** als Herstellung von Transparenz und **Basis für kollaborative Zusammenarbeit.**

Wissensmanagement verfolgt einen völlig anderen Ansatz: Transparenz und Kollaboration in offenen, vernetzten Wissens- und Informationslandschaften.

Die Verwaltungskultur hat sich diesbezüglich schon sehr geändert. Betrachten wir jedoch die Scheu und das (unter dem Gesichtspunkt der Überwachbarkeit durchaus auch berechtigte) Misstrauen gegenüber der Nutzung kollaborativer Software wie Outlook (dessen Möglichkeit fast nirgends ausgereizt werden), Dokumentenmanagementsystemen oder netzbasierter Projektsteuerungssoftware, so gibt es da noch einige Entwicklungsarbeit zu tun.

Programme und Produkte – Was mussten wir dafür tun?

Bislang wurden in Erlangen 21 Wissensbewahrungsverfahren durchgeführt. Die Auflistung soll zeigen, wie vielfältig das Themenspektrum sein kann:

- **Personalamt**
  - **Leiter** des **„Personal- und Organisationsamtes“** (Pilotprojekt)
  - Leiter der Abt. **Personalabrechnung**
  - Fachkraft **Personalkostenbudgetierung**
  - **Betrieblicher Sozialdienst/Gesundheitsmanagement**
- Leiterin **„Städtepartnerschaften/internationale Beziehungen“**
- Leiter **„Verkehrsplanung“**
- **eGovernment-Center**
  - Projektleiter **„Dokumentenmanagement“**
  - **„Wissensbasis Geodatenmanagement“** (Teamprojekt)
- Jugendamt: **Jugendplanung**
- Bauaufsicht
  - **Baugenehmigungen und Sonderaufgaben**
  - **Grundstücksentwässerung**
- Umweltschutz/Tiefbau: **Gewässer 3. Ordnung** (i.R. eines organisatorischen Übergangs)
- **vhs: Abt. Leitung**
- Ordnungsamt: **Großveranstaltungsmanagement** (Bergkirchweih)
- Projektleitung **„Projekte interkommunale Zusammenarbeit“**
- Stabsstelle **„Kompetenzinitiative Medizin-Pharma-Gesundheit“**
- 2. Werkleiter
  Eigenbetrieb für Stadtgrün, Abfallwirtschaft und Straßenreinigung
- **Oberbürgermeister**
- **2. Bürgermeister: Personal-, Organisations- und Schulreferent**
- Rechtsamt
  - **2x „Wissensübergabe i.R. des Stellenwechsels zweier Justiziare“**

Wir gingen dabei nie von einem flächendeckenden Ansatz aus. Dieser wäre organisatorisch und finanziell gar nicht zu stemmen. Vielmehr werden die „Kandidaten“ sehr gezielt ausgesucht. In manchen Fällen geht der Anstoß von der Personalverwaltung aus, meist jedoch ergreifen Amtsleitungen selbst die Initiative und schlagen ein Verfahren vor, wissend, das das ihnen, den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und den Nachfolgerinnen und Nachfolgern nützt.

Externe Unterstützung

Wir lassen unsere Wissensbewahrungsprozesse von externen Wissensmanagern begleiten, weil wir intern weder die personelle Kapazität noch das umfassende Know-how und das methodische Können permanent zu Verfügung stellen könnten.

Die Erfahrung zeigt auch, dass sich Wissensträger von Externen leichter „in die Karten" schauen lassen, als z. B. von geschulten Organisatorinnen.

Prozesse und Strukturen – Wie sind wir vorgegangen?

Nach Testläufen in zwei bis drei Pilotsituationen wurde das Verfahren bekannt gemacht (Intranet, Amtsleitertagung etc.) und entsprechend beworben.

Für das Gesamtmanagement (Vertragsverhandlungen, Ablauforganisation, Koordination muss eine Person verantwortlich benannt werden.

Das Weitere ergibt sich aus der Analyse von Wechselsituationen und Initiativen der Dienststellenleitungen.

Das Entscheidende: anfangen!

Ressourcen – Was mussten wir dafür einsetzen?

- Personalressourcen für die interne Koordination sowie entsprechende Haushaltsmittel in den Personalentwicklungsbudgets der Dienststellen.
- Die Zeit des Wissensträgers: 6 bis 10 Doppelstunden
- Teilweise die Zeit des Vorgesetzten als Auftraggeber und die anderer Beteiligter
- Externe Unterstützung.
  Hier erweist sich örtliche Nähe von Vorteil: kurze Wege, flexible Terminplanung und gut skalierbar.
  Kosten: ca. 2.500 bis 4.000 Euro pro Einzelprozess (abhängig von Aufwand und Umfang)
- Relativ viel Zeit des internen Koordinators für zahlreiche (Vortrags-Anfragen aus ganz Deutschland und nach Informationen und Interviews für Bachelor und Masterarbeiten.

Fazit, Bewertung und Entwicklungsperspektiven

Es gelang uns in Erlangen die wesentlichsten Vorbehalte gegen Wissensbewahrung zu entkräften:

- Die **Angst vor der Offenlegung der Wissenslücken** wurde überwunden, indem den Wissensträgern grundsätzliche Wertschätzung und Unterstützung entgegengebracht wurde.
- Die **fehlende Überzeugung vom Nutzen der Wissensbewahrung** wurde durch den Erfolg der Praxisprojekte widerlegt.
- **Intransparente Zielsetzungen** wurden durch sorgfältige Auftragsklärung zwischen dem Wissensmanager, den beteilten Wissensträgerinnen und -trägern und deren beauftragenden Führungskräften vermieden.
- Die häufig vorgeschobene **Zeitknappheit** wurde durch maßgeschneiderte Prozesse, eine straffe Projektführung und eine umfassende Serviceleistung der begleitenden Beratungsfirma abgefangen.
- Die **Angst vor Machtverlust** wurde durch die Betonung der Wichtigkeit und Bedeutung des Wissens für die Stadtverwaltung als Ganzes und die Übernahme der Rolle als „Mentor" und Förderer von Nachfolgerinnen und Nachfolgern ausgeglichen.
- **Negative Einstellungen gegen Organisation** und **aufoktroyierte Wissensbewahrung** wären die einzigen wirklichen Ausschlusskriterien, da die Ergebnisse dann vermutlich wenig ergiebig wären. Solche Fälle hatten wir in Erlangen bisher jedoch nicht.

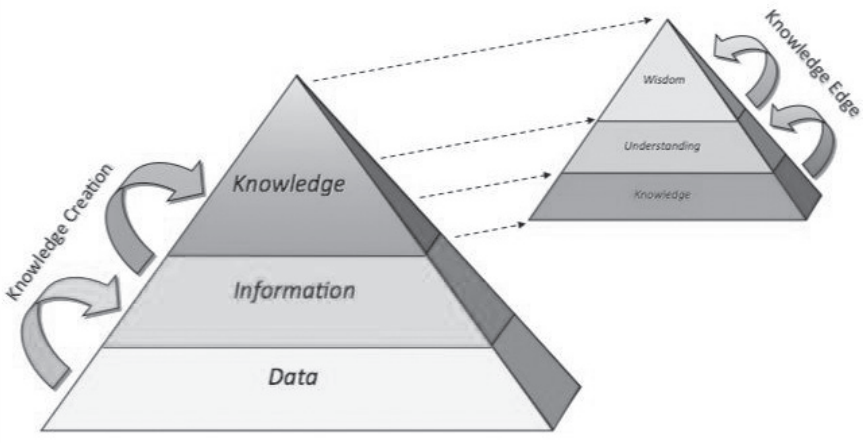
Unsere Erfahrung geht eher dahin, dass die angesprochenen Wissensträgerinnen und -träger, manchmal nach einer kleinen Bedenkzeit, sich durch das Interesse an ihrem Wissen und ihren Erfahrungen eher geehrt fühlten. Vorbehalte bestanden manchmal in der Befürchtungen, dass das Verfahren viel Zeit erfordern und Aufwand verursachen würde. Dies konnte mit der Erfahrungen abgefangen werden, dass die Begleitung eines Wissensmanagers eine Hilfe und Serviceleistung darstellt, die die Mitarbeiterin und Mitarbeiter dabei unterstützt, ein „geordnetes Haus" zu hinterlassen.

Eine immer wieder auftauchende Frage ist, wie „tief" und umfassend das Wissen erhoben werden kann, ob z. B. auch grundlegende „Haltungen", „Einstellungen", „Umgangsregeln mit bestimmten Menschen in bestimmten Situationen" erhoben werden können. Neben den klar beschreibbaren Daten und Fakten interessiert häufig auch das „intuitive" oder Erfahrungswissen.

Hier stoßen wir an Grenzen, die auch ein noch so ausgefeiltes Verfahren kaum überwinden wird.

Wir können Daten und Informationen erheben. Wissen, Verstehen oder gar „Weisheit" der Wissensträgerinnen und -träger entziehen sich, zunächst jedoch dem direkten Zugriff.

Unser methodischer Ansatz sieht explizit den kommunikativen Aus-



Grafik aus: John & Joann Girard, A Leader's Guide to Knowledge Management, business expert press, 2009

„Information** ist (...) immer eine private **Interpretationsleistung**, deren Ergebnis **Wissen ist.

***Wissen** überlebt, indem es den **denken-den** Menschen*

*buchstäblich **informiert**, also den **Zustand seines Gehirns ändert.**“*

Joseph Weizenbaum
Professor für Computer Science am MIT
Pionier der Künstlichen Intelligenz

tausch der im Wissensnetz involvierten Kolleginnen und Kollegen und Führungskräfte vor.

Denn „Daten bedürfen der Interpretation, um zu Information zu werden. Das setzt Kommunikation voraus.“[1)]

Die erzeugte Information wiederum „muss einen Unterschied erzeugen, um zu Wissen zu werden.“[2)]

Die üblichen Settings bestehen eher selten nur aus den Wissensträgern und dem Wissensmanager.

Der Wissensmanager nimmt vielmehr eine moderierende Rolle im Kontext von Wissensträgern, deren Teammitgliedern, Führungskräften und weiteren am Wissen interessierten ein.

Die Fälle, da der oder die künftige Stelleninhaber oder Stelleninhaberin zugegen sind, sind eher selten (Keine Überschnitte, Wiederbesetzungssperren, verzögerte Wiederbesetzungen etc.) Schon daher ist es erforderlich über den Kollegenkreis „Wissensübergabe-Brücken“ zu bauen.

Inzwischen versuchen wir, wo irgend möglich, Übergabegespräche mit dem Wissensmanager und ggf. auch dem Vorgänger zu arrangieren, wenn die neuen Stelleninhaber ihren Arbeitsplatz übernommen haben.

Eine weitere Frage betrifft die Nutzbarkeit des erhobenen Wissens nicht nur für den Stellennachfolger, die Nachfolgerin, sondern für einen breiten Nutzerkreis in der gesamten Verwaltung.

Dies ist insofern eine interessante Idee, da sich viele oft mit vergleichbaren Fragen beschäftigen (z. B. „Veranstaltungsorganisation“).

In der Regel fokussiert die Wissenserhebung jedoch insbesondere auf das Spezialwissen. Eine Aufbereitung für breitere Kreise müsste bereits bei der Auftragsklärung mit dem Wissensmanager vereinbart werden, da sich der Fokus der Fragestellungen dann ändern und weiten müsste. Eine nachträgliche Filterung des erhobenen Wissens unter dem Gesichtspunkt der allgemeinen Nutzung ist aufwändig und im Verhältnis dazu nicht sehr ergiebig.

Als weitere Frage wird uns das Thema Verwaltungs-WiKi begleiten. Wir werden damit weiter experimentieren und Erfahrungen sammeln. Aktuell besteht die Absicht z. B. aus dem erhobenen Wissensbestand zur Personalkostenbudgetierung ein WiKi zur leichteren Information insb. (neuer) Führungskräfte zu machen (was dann ein Teil eines sehr viel umfassenderen Führungs-Wikis (an Stelle eines Handbuches) werden könnte.

Jedoch ist das noch Zukunftsmusik! Die Stadt Erlangen wird im „Labor“ Wissensmanagement weiter experimentieren und nach anwendungsfähigen, praktischen Lösungen suchen.

Ansprechpartner

Robert Kaiser
OBM/ZV/11/111

robert.kaiser@stadt.erlangen.de
Tel. 09131/86-2193

1) Gregory Baetson, Philosoph und Kommunikationswissenschaftler

2) derselbe

eGovernment

Autor	Andreas Götz
Berichtszeitraum	Januar 2008 bis Juli 2012

Zusammenfassung

Grundlage des Themas eGovernment in Erlangen war eine Konzeption, die im Jahr 2001 zusammen mit der Firma Accenture® für die Stadt Erlangen entwickelt wurde. Entstanden ist dabei ein umfangreiches Konzeptpapier, das in den letzten Jahren konsequent umgesetzt und wo erforderlich weiterentwickelt wurde.

Zehn Jahre später wurde gemeinsam mit der Firma Accenture® dieses Strategiepapier auf den Prüfstand gestellt und analysiert, was nach zehn Jahren daraus entstanden ist.

Das Fazit war, dass die damalige Strategie richtig war. Die eGovernment-Konzeption wurde weitgehend umgesetzt, das Zielsystem hat weiterhin Bestand, das Team des eGovernment-Centers hat sich in der Stadtverwaltung etabliert und hat neue Aufgaben hinzubekommen, und die Wirtschaftlichkeit des Themas wurde wissenschaftlich untersucht und positiv bestätigt.

Die ausführliche Dokumentation 10 Jahre eGovernment-Strategie in Erlangen/2001–2011 steht unter *www.erlangen.de/egovernment* zum Download zur Verfügung. Um Wiederholungen zu diesem ausführlichen Bericht zu vermeiden, wurden die Ausführungen bewusst kurz gehalten bzw. nur Themen angeführt, die im Bericht noch nicht beschrieben wurden.

Ausgangslage und Überblick

Die Ausgangssituation Anfang 2008 im Bereich eGovernment lässt sich grob wie folgt beschreiben:

- Die EDV-Ausstattung der Arbeitsplätze ist nach der Abarbeitung des eGovernment-Konzepts aus dem Jahr 2000 weitestgehend abgeschlossen.
- Alle Büroarbeitsplätze sind mit zeitgemäßer Hardware ausgestattet. Die wichtigsten Fachprogramme sind eingeführt.
- E-Mail, Internet gehören zum Standardwerkzeug eines jeden Arbeitsplatzes.
- Zentrale übergreifende Verfahren wie z. B. GIS, CMS, Finanzwesen, Mitarbeiterportal, sind eingeführt.

- Für die Bürger und die Unternehmen wird eine Vielzahl von elektronischen Behördengängen angeboten, um Wege ins Rathaus zu vermeiden.
- Die elektronische Unterschrift, die im Rahmen des MEDIA@Komm-Projektes eingeführt und verbreitet werden sollte, hat sich immer noch nicht durchgesetzt.
- Das Zielsystem des eGovernment-Konzepts aus dem Jahr 2000 hat sich als tragfähige Richtlinie auch zur künftigen Umsetzung und Priorisierung von eGovernment-Projekten bewährt.
- Die Einrichtung eines eigenen eGovernment-Centers mit Amtsstatus und die Ausstattung mit eigenem Personal und einem eigenem Budget hat sich bewährt und ist ein Garant für die kontinuierliche Weiterentwicklung des Themas eGovernment.

Strategiewechsel nach einer Bürgerbefragung

Eine Befragung der Erlanger Bevölkerung nach der Zufriedenheit mit den angebotenen online-Diensten hat ergeben, dass der Zufriedenheitsgrad bei über 80 Prozent lag. Die wichtigsten und häufigsten Bürgeranliegen konnten online erledigt werden. Diese Erkenntnisse führten zu einer Strategieanpassung beim weiteren Ausbau der eGovernment-Anwendungen. Nachdem die Bürger mit den angebotenen Dienstleistungen offensichtlich zufrieden waren, wurde ein neuer Schwerpunkt auf innere Prozesse gelegt. Ziel war es, die internen Prozesse durch einen sinnvollen Technikeinsatz zu unterstützen, die Arbeitserledigung noch effektiver zu machen, um letztlich damit auch wieder den Service für die Erlanger Bürgerinnen und Bürger zu erhöhen. Dazu wurden neue Schwerpunkte z. B. im Einsatz von Dokumentenmanagement, in der Konzeption des Mitarbeiterportals und im Ausbau des Geografischen Informationssystems gelegt.

Ergebnisse und Wirkungen – Was wollten wir erreichen?

Am Anfang der eGovernmentstrategie stand die Erarbeitung eines Zielsystems, das gemeinsam von Verwaltung und Politik unter der Einbeziehung von Personalrat und Datenschutz entwickelt und beschlossen wurde.

Bei der Erarbeitung des Reviews zum Thema 10 Jahre eGovernment-Konzept wurde das Zielsystem erneut mit Oberbürgermeister Dr. Balleis diskutiert und inhaltlich voll bestätigt. Bemerkenswert ist, dass z. B. das Ziel „Belebung der Demokratie durch mehr Bürgerbeteiligung, das im Jahr 2001 entwickelt wurde, bundesweit unter dem Begriff „eparticipation" erst in den letzten zwei bis drei Jahren diskutiert wurde und sich zu einem Schwerpunkt für eGovernment-Themen entwickelt hat.

Programme und Produkte – Was mussten wir dafür tun?

Internet und Social Media

Seit dem Jahr 1995 informiert die Stadt Erlangen über die Webseite *www.erlangen.de*.

Sehr erfolgreich wurde im Jahr 2005 der Webauftritt völlig überarbeitet und seit dieser Zeit mit vielen Anpassungen versehen. Verbesserungen bei Funktion und Interaktion, Einführung von Web 2.0-Elementen, Ausbau von elektronischen Diensten und interne Koordination der diversen Web-Angebote der Stadt.

Nach sieben Jahren Laufzeit wurde die neue zeitgemäße und innovative Internetpräsenz der Stadt online geschaltet.

In der Rekordzeit von neun Monaten konnte die Konzeption und technische Umsetzung des Refits realisiert werden.

Zielsetzungen bei der technischen und grafischen Anpassung waren u. a. die Nutzung mit mobilen Endgeräten (Responisves Design), Integration von Social Media, Funktionsüberarbeitungen und eine neue Navigationsstruktur.

Ansprechend, modern und technisch an der Spitze, so präsentiert sich das neue *www.erlangen.de*. In der Kombination mit der Erlangen-App werden neue Kommunikationskanäle stetig ausgebaut. Facebook, Twitter und YouTube werden seit dem Jahr 2008 zielgruppengerecht durch das Webbüro betreut. Erweitert durch die Erlangen-App haben wir mittlerweile ein breites Kommunikationsrepertoire, das bayern- und bundesweit aufmerksam verfolgt wird.

Durch ein geändertes Nutzerverhalten entwickeln sich Information, Kommunikation und Interaktion hochdynamisch und in immer kürzeren Zyklen.

Ein Arbeitsschwerpunkt im Webbüro ist mittlerweile nicht nur die Bereitstellung von Technik und die Weiterentwicklung des Webangebotes. Social Media und die veränderte Kommunikations- und Beteiligungskultur verlangen eine verstärkte Beratung der Fachämter und das Heranführen der Mitarbeiter an neue Technologien und Herangehensweisen.

Im Gegensatz zur teilweise zögerlichen und abwartenden Haltung anderer Kommunen greift eGov solche neuen Themenkomplexe auf und sieht deren Realisierung nicht nur als Herausforderung sondern als Chance.

Für die Entwicklung der Erlangen-App erhielt das eGovernment-Center im Oktober 2012 den Public Brain Award vom IT-Beauftragten der Bayerischen Staatsregierung Herrn Finanzstaatssekretär Pschierer anlässlich des Wettbewerbs Apps für Bayern.

Intranet (Mitarbeiterportal)

Seit März 2004 steht den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Stadtverwaltung Erlangen und ihren Eigenbetrieben eine Intranet-Webseite – das Mitarbeiterportal – zur Verfügung. Die technische Basis sowohl für das Mitarbeiterportal, als auch für den Internetauftritt, ist das Content Managementsystem contentxxl.

Das Mitarbeiterportal dient als zentrale Wissens- und Informationsplattform, auf der die Dienststellen – strukturiert und durchsuchbar – Informationen, sowie Dokumente und Formulare für die Beschäftigten dezentral bereitstellen.

Darüber hinaus werden neue Kommunikationsmöglichkeiten angeboten (z. B. Twitter, Wiki, Forum).

Eine der Kernfunktionen ist das „interne Telefonbuch“ (City Directory) – ein erweitertes Kontaktverzeichnis, das auch Zuständigkeiten bzw. Verantwortlichkeiten innerhalb der Stadtverwaltung transparent macht.

Zur Verbesserung der Übersichtlichkeit und Vereinfachung der Suche steht allen Beschäftigten der Stadtverwaltung ein Formularcenter zur Verfügung. In diesem sind alle städtischen Formulare nach Themenbereiche (von A wie Arbeitszeit bis Z wie Zielvereinbarung) sortiert.

Durch den Einsatz des Mitarbeiterportals konnten Sachkosten für die Informationsverteilung und Arbeitszeit für die Informationsbeschaffung eingespart, sowie die Motivation und Zufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gefördert werden.

Geographisches Informationssystem (GIS)

Allgemein

Die Stadt Erlangen betreibt seit dem Jahr 1998 fachbereichsübergreifend ein integriertes Geographisches Informationssystem (GIS). Darin werden umfassend Geometrie- und Sachdaten mit Raumbezug für das Stadtgebiet Erlangen verwaltet. In 20 Fachschalen und etwa 40 speziellen Geoapplikationen sind z. B. Grundstücke, Luftbilder, Bauleitpläne, Straßen, Entwässerungsnetz, Bäume, Geländemodell, Höhenlinien u. v. m. erfasst.

Als Desktop-Software kommt das Geoinformationssystem ‚Smallworld‘ der Firma General Electrics® (GE) zum Einsatz. Damit können 95 Mitarbeiterinnen

und Mitarbeiter in verschiedenen Dienststellen Geodaten erfassen und pflegen. Über Fachbereichsgrenzen hinweg stellen sie die für die Arbeit einer Kommunalverwaltung unverzichtbaren raumbezogenen Informationen zentral bereit.

Der GIS-Einsatz bei der Stadt Erlangen wurde im September 2008 in der Broschüre „GIS 1998–2008 – 10 Jahre Erlangen im Detail" ausführlich dokumentiert.

www.erlangen.de/gis → Downloads

Betrieb

Zur Sicherstellung der Betriebsbereitschaft des GIS wurde 2010 mit hohem Zeit- und Kostenaufwand ein Upgrade auf GE SmallworldGIS Version 4.1 durchgeführt. Das Upgrade auf die aktuelle Version 4.2 ist im dritten Quartal 2012 geplant.

Die flächendeckende Basisdaten-Ersterfassung für die GIS-Fachschale „Liegenschaftsinformationssystem (GC LIS)" wird im Jahr 2012 abgeschlossen. Die GIS-Fachschale „Kanal" steht vor der Fertigstellung.

Nach langen Verhandlungen – unter der Federführung des Bayerischen Städtetags – wurde 2011 mit der Bayerischen Vermessungsverwaltung eine Generalvereinbarung über die Nutzung von staatlichen Geobasisdaten und Geodiensten abgeschlossen (Kosten/Nutzungsbedingungen), wodurch eine Kostenreduzierung für die Datenbeschaffung erreicht werden konnte.

Web

Ein großer Teil der städtischen Geodaten wurde schon ab dem Jahr 2004 online publiziert. Dieses erste Geoportal (SIAS[1)]) wurde im Jahr 2010 eingestellt und durch die anwenderfreundlichere Applikation WebGIS (OSIRIS) fast kostenneutral ersetzt. Dort stehen weiterhin tagesaktuelle Grundkarten für Bürgerinnen und Bürger sowie Unternehmen zur Verfügung. Über eine inhaltlich weit umfassendere interne Version des WebGIS können alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Stadtverwaltung auf den städtischen Geodatenbestand zugreifen.

Zeitgleich mit der Abschaltung des Geoportals wurde im Jahr 2010 auch das darauf basierende Geokaufhaus ersatzlos eingestellt. Die mit der Inbetriebnahme im Jahr 2007 angestrebte kostenpflichtige Vermarktung von Karten und Geodaten über diese Webplattform konnte mangels Nachfrage nicht ansatzweise realisiert werden, denn seit dem Jahr 2005 ist eine stetig wachsende Zahl von Grundkarten, Luftbildern und sonstigen Geodaten im Internet frei zugänglich (z. B. GoogleMaps u. v. m.).

http://webgis.erlangen.de/osiris/

1) SIAS = Smallworld-Internet-Application-Servers

Strategie

Seit dem Jahr 2010 werden strategische Überlegungen zur Modernisierung der eingesetzten Geoinfrastrukturkomponenten mit dem Ziel der Steigerung der Wirtschaftlichkeit des GIS-Einsatzes angestellt (z. B. Reduzierung von Softwarepflegekosten, Einsparpotentiale bei Hardware und Arbeitszeit durch Online-Datenerfassung via Mobilfunk-Datennetz). In diesem Zusammenhang wurden verschiedene GIS-Software-Alternativen intensiv getestet.

Beispielsweise wurde ein topaktuelles Geowebportal auf Basis eines kostenfreien Open Source Frameworks (Adobe FLEX) unter Einsatz einer ArcGIS-Server-Plattform von der Firma Esri konzipiert und aufgebaut. Die damit erzielte Performance-Steigerung, die Optimierung der graphischen Benutzeroberfläche sowie das vielfältige Angebot an neuen Funktionen (z. B. multiple Flächen zeichnen und editieren, abspeichern und versenden, Anzeige georeferenzierter Social Media Inhalte u. v. m.) war beeindruckend.

Desweiteren konnte die hervorragende Eignung von ArcGIS for Server und ArcGIS Online sowohl zur Anbindung und Darstellung von Geodaten externer Anbieter, als auch für die internetbasierte Distribution unserer Erlanger Geodaten an Dritte über Webdienste, d. h. Karten- bzw. Datenbereitstellung per Web Map Service oder Web Feature Service bestätigt werden (Vorbereitung auf Anforderungen der INSPIRE[2)]-Richtlinie der EU und Open Data).

Auch der Aufbau von MobilGIS-Lösungen für mobile GPS-fähige Endgeräte (Smartphones, Tablets) könnte durch die technologische „Arrondierung" der bestehenden GIS-Landschaft durch Esri Produkte rasch vorangetrieben werden. Damit würde nicht nur die Geoauskunft, sondern auch die Datenerfassung von georeferenzierten Geometriedaten, Sachdaten sowie Fotos durch städtische Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (z. B. Zustandserfassungen im Außendienst) aber auch durch die Erlanger Bevölkerung (z. B. Anliegen-/Schadensmeldung) in Echtzeit direkt über das Mobilfunk-Datennetz möglich.

Interkommunale Zusammenarbeit

Seit dem Jahr 2011 wird die interkommunale Zusammenarbeit im GIS-Bereich wieder intensiviert, d. h. künftig sollen Geodatenmanagement-Projekte auch mit den Nachbarstädten Nürnberg, Fürth und Schwabach realisiert werden. Derzeit wird ein „Digitaler Themenstadtplan für die Städteachse" auf Basis der ArcGIS-Servertechnologie konzipiert.

Ratsinformationssystem

Das seit September 2003 bei der Stadt Erlangen eingesetzte Ratsinformationssystem CuriaRAT wurde im Dezember 2009 durch das marktgängige Produkt Session der Firma Somacos® abgelöst. Verwaltete das frühere Ratsinformationssystem die Sitzungsunterlagen in einem Dokumentenmanagement-Systeme (DMS) und stellte die Unterlagen über entsprechende Veröffentlichungen im Internet zur Verfügung, so setzt die jetzige Anwendung Session erheblich

2) INSPIRE = Infrastructure for Spatial Information in Europe

früher an: Schon der erste Entwurf einer Sitzungsvorlage wird in der neuen Anwendung in einer Bearbeitungsebene erstellt und zwischen den beteiligten Ämtern bearbeitet und abgestimmt. Die endgültige Version wird dann von den entsprechenden Hierarchie-Ebenen frei gegeben. Dieser Abstimmungsprozess wird elektronisch dokumentiert und ist dauerhaft zu jeder Sitzungsvorlage abrufbar. Die einzelnen Sitzungsvorlagen werden entsprechend ihres Freigabestatus automatisch auf die jeweilige Tagesordnung der unterschiedlichen Gremien gesetzt. Die Sitzungsbearbeitung findet weiter ausschließlich im System statt. Auch hier werden die jeweiligen Bearbeitungsschritte elektronisch dokumentiert.

Mit dieser neuen Workflow-Komponente konnte erreicht werden, dass bei den Sitzungsvorlagen der Abstimmungsprozess vereinheitlicht wurde und die zugehörigen Informationen innerhalb der Verwaltung schneller fließen. Auch die Arbeit des Sitzungsdienstes wurde mit der Anwendung vereinheitlicht, ein durchgängiges Qualitätsniveau konnte so erreicht werden.

Parallel dazu werden die Sitzungsdokumente rechte- und statusgesteuert in unterschiedlich konfigurierten Informationssystemen veröffentlicht: Im internen Mitarbeiterportal, in einem speziell für Stadträte konfigurierten Stadtratsinformationssystem und für die Öffentlichkeit in einem Bürgerinformationssystem.

Dokumentenmanagement (DMS)

Spätestens seit der im Jahr 2001 mit externer Unterstützung erarbeiteten eGovernment-Strategie ist DMS ein grundlegender Baustein der Erlanger IT-Architektur. DMS bedeutet zunächst, dass Dokumente nicht mehr in Papierform, sondern systematisch und sicher elektronisch abgelegt werden, mit dem KGSt[3)]-Aktenplan im Hintergrund und Metadaten, die das Dokument charakterisieren und eine schnelle und effiziente Suche ermöglichen. Später erfolgt die Langzeitarchivierung, und in Teilbereichen die Unterstützung durch Workflow-Komponenten.

Der Paradigmenwechsel weg vom Papier und hin zu einer elektronischen Speicherung als primärer Ablageform wird umso dringlicher, je mehr innerhalb und außerhalb der Stadtverwaltung elektronisch gearbeitet und kommuniziert wird. Die Aktenführung in Papierform ist in einem solchen Umfeld umständlich und teuer.

Ende des Jahres 2007 wurde das von Bayern favorisierte DMS der Firma Fabasoft® in einem Piloteinsatz gestartet. Nach viermonatiger Erprobung musste jedoch festgestellt werden, dass sich das System unter den gegebenen Bedingungen in Erlangen nicht bewährt. Das Vorhaben wurde deshalb gestoppt.

Nach einer EU-weiten Ausschreibung wurde im Jahr 2009 das DMS OS|ECM® der Firma Optimal Systems ausgewählt und eingeführt. Seit Anfang 2010 wird damit produktiv gearbeitet, wobei rund 80 Nutzer die „Allgemeine Schriftgutverwaltung“ nutzen, das heißt, dass DMS vollumfänglich für die Aktenführung eingesetzt wird. Auch das zur Archivierung im Kfz- und Kassenbereich

3) KGSt = Kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement

genutzte DMS COI/Xtrend® wurde durch OS abgelöst, und die bestehenden Daten wurden ins neue System übernommen. Rund 60 Mitarbeiter nutzen z. B. das System für die Recherche von Kassenbelegen.

Das jetzt eingesetzte System OS|ECM® bewährt sich. Die Schulungs- und Einarbeitungszeiten sind relativ kurz und das System eignet sich für die elektronische Aktenführung der Stadtverwaltung mit ihren vielfältigen Aufgaben. Das System wird laufend angepasst, um spezifische Anforderungen besser erfüllen zu können. Weitere Ziele für die nächste Zeit sind ein breiter Rollout in alle Bereiche, in denen ein DMS-Einsatz sinnvoll ist, sowie eine zunehmende Integration mit bestehenden und neuen Systemen, um die Effizienzpotentiale für elektronisches Arbeiten noch besser heben zu können.

Durch das DMS-Team wurde im Jahr 2012 auch das allgemeine Verzeichnissystem stadtweit umgestellt. Die Vergabe der Rechte wurde komplett neu aufgesetzt, angepasst an Belange des Datenschutzes und einer besseren Administrierbarkeit. Genauso wie beim DMS, ist es dabei Ziel, dass die Ablage von Dateien nicht mehr in persönlichen Bereichen stattfindet, sondern nach sachlichen Gesichtspunkten und in Hinblick auf ein gemeinsames Arbeiten an Vorgängen und Dokumenten.

Sowohl in der Praxis, als auch bei den Randbedingungen – wie etwa im derzeitigen Entwurf des eGovernment-Gesetzes zu sehen – schreitet die Digitalisierung auch in der Verwaltung immer mehr fort. Erlangen ist hier mit dem DMS und den anderen Projekten und Bausteinen auf einem guten Weg.

IT-Koordination (ITK)

Im Rahmen der interkommunalen Zusammenarbeit im Städteverbund kam es zum 1. Januar 2009 zu einer Ausgliederung der IT-Bereiche der Städte Erlangen, Fürth und Schwabach. Die drei Städte haben mit Kommunalunternehmen KommunalBIT eine gemeinsame Anstalt des öffentlichen Rechts mit Sitz in Fürth gegründet. Die Mitarbeiter der IT-Bereiche sind in das neue Unternehmen gewechselt.

Ziel der Ausgliederung war es, alle IT-Dienstleistungen für die Städte gemeinsam qualitativ besser und wirtschaftlicher zu erstellen. Dazu wurde ein neues Rechenzentrum eingerichtet, das den aktuellen Ansprüchen an Datensicherheit genügt.

Die Zusammenarbeit mit KommunalBIT erfolgt in Form eines Auftraggeber–Auftragnehmerverhältnisses. Die Auftraggeberfunktion für die Stadt Erlangen wird durch den Bereich IT-Koordination im eGovernment-Center wahrgenommen. Über diesen Bereich werden mit Hilfe eines Ticketsystems sämtliche IT-Aufträge (Hardware, Software, Telefonie, Kopierer) abgewickelt.

Zur Steuerung wurden verschiedene Gremien auf unterschiedlichen Ebenen (IT-Rat, Strategiegruppe, Verwaltungsrat) eingerichtet, die die Interessen der Städte wahrnehmen und die Zusammenarbeit mit dem Unternehmen steuern.

IT-Sicherheit

Im Mai 2012 wurde im eGovernment-Center eine Stelle für IT-Sicherheit geschaffen.

Die Aufgaben der Stelle, die in Ergänzung zum Sicherheitsbeauftragten von KommunalBIT agiert, liegt in der Erstellung eines IT-Sicherheitskonzepts für die Stadt Erlangen, in der Analyse und Bewertung von Risiken, in der Erstellung von Regelungen und in der Initiierung von Sensibilisierungs- und Schulungsmaßnahmen zum Thema IT-Sicherheit.

Prozesse und Strukturen – Wie sind wir vorgegangen?

Das eGovernment-Center stellt sich heute als ein Amt mit insgesamt 14 Mitarbeitern (davon sechs Frauen) auf 12,5 Stellen dar und ist neben Leitung und Teamassistenz in vier Teams organisiert, die jeweils aus drei Personen bestehen:

DMS-Team	DMS und sonstige eGovernment-Projekte
WEB-Team	Internet, Intranet, Social Media
GIS-Team	Geoinformationssysteme, Geodatenmanagement, standortbezogene Dienste
ITK-Team	IT-Koordination als Auftraggeber für den ausgelagerten IT-Bereich (KommunalBIT)

Neu dazugekommen ist seit Mai 2012 eine halbe Stelle für das Thema IT-Sicherheit.

Als Entscheidungsgremium für eGovernment-Projekte steht die AGHV (Arbeitsgruppe Haushaltskonsolidierung und Verwaltungsreform) zur Verfügung. Dieses Gremium unter Vorsitz des Oberbürgermeisters, in dem alle Ämter und Referate mit Bezug zu Verwaltungsreformthemen vertreten sind, tagt einmal pro Monat und entscheidet über Projektaufträge, nimmt Zwischen- oder Abschlussberichte entgegen und diskutiert über grundsätzliche übergreifende Strategiethemen.

Das eGovernment-Center hatte in der Vergangenheit grundsätzlich die Projektleitung von eGovernment- und sonstigen Softwareprojekten übernommen. Aus Ressourcengründen ist derzeit nur noch die Projektleitung von übergreifenden und strategisch sehr wichtigen Projekten möglich. Die Ämter werden trotzdem bei der Einführung neuer Programme unterstützt, indem das eGovernment-Center den Projektleiter aus dem Fachamt in Form eines Coachings begleitet. Dadurch wird das eGovernment-Center entlastet, bei den Fachämtern wird Projektmanagement-KnowHow aufgebaut.

Ressourcen – Was mussten wir dafür einsetzen?

Siehe dazu die Ausführungen der Dokumentation 10 Jahre eGovernment-Strategie in Erlangen/2001–2011 (Kapitel 10 Wirtschaftlichkeit).

www.erlangen.de/egovernment

Fazit, Bewertung und Entwicklungsperspektiven

Das eGovernment-Center hat sich in den letzten Jahren innerhalb der Stadtverwaltung zum zentralen Ansprechpartner für alle IT-Fragen entwickelt. Gerade durch die Ausgliederung des IT-Bereichs, die Gründung von KommunalBIT und die Verankerung der Auftraggeberposition dafür im eGovernment-Center haben diese Rolle innerhalb der Stadtverwaltung weiter gestärkt.

In einem eigenen Leitbild hat sich das eGovernment-Center zu den Leitgedanken Kompetenz, Innovation, Dienstleistung und Teamgeist konkrete Leitsätze erarbeitet, die den Anspruch und das Selbstverständnis dieses Bereiches kennzeichnen und an denen sich das Amt auch messen lassen will.

Die rasant fortschreitende technologische Entwicklung bringt ständig neue Herausforderungen mit sich, denen sich auch die öffentliche Verwaltung stellen muss. Themen wie Cloud-Computing, Open Data, neuer Personalausweis, eparticipation, Social Media bringen neue Möglichkeiten aber auch neue Risiken im Hinblick auf die IT-Sicherheit mit. Das Thema Datenschutz und Datensicherheit wird dabei in Zukunft eine noch wichtigere Rolle spielen. Hier gilt es mit Augenmaß die Vorteile neuer Technologien für die Verwaltung zu erkennen, Risiken abzuschätzen und Strategien zu entwickeln, um den Ansprüchen der Bürgerinnen und Bürger aber auch der Mitarbeiter unter Berücksichtigung von Kosten-/Nutzenaspekten gerecht zu werden.

Ansprechpartner

Andreas Götz
Amtsleitung eGovernment-Center

andreas.goetz@stadt.erlangen.de
Tel. 09131/86-1253

Wissensmanagement: Erfahrung mit Wikis

Autor	Jochen Schwarze-Beneke
Berichtszeitraum	2008 bis 2012

Zusammenfassung

Wissenvorräte – insbesondere solche, die für die Handhabung komplexer Fachverfahren wichtig sind – werden oft von Mitarbeitern lediglich „für den Eigenbedarf" angelegt. Damit liegen sie oft in stark fragmentierter Form vor (als Verzeichnisstruktur, Papierablage, Excel-Tabellen etc.) und stehen daher immer nur dem Verfasser selbst und nicht dem gesamten Fachpublikum (innerhalb der Stadtverwaltung) zur Verfügung. Das Projekt Wissenbewahrung greift den Gedanken auf, das gesamte fachbezogene Wissen einzusammeln und in seiner Gesamtheit jedem potenziellen Nutzer zur Verfügung zu stellen. Wikis (quasi dynamische Internetseiten, die von jedem registrierten Nutzer bearbeitet werden können) sind hierbei eine mögliche Komponente einer Enterprise 2.0 Wissensinfrastruktur. Sie sind bereits in vielen Unternehmen eine etablierte Technologie zur barrierearmen Pflege und Bereitstellung von gebündeltem unternehmenskritischem Wissen.

Ausgangslage und Entwicklung

Die TWiki-Plattform[1] der Stadt Erlangen wurde im Kontext der DMS[2]-Einführung (damals noch System FabaSoft) in Betrieb genommen. Im Zuge verschiedener Wissensbewahrungsprojekte („expert debriefing") unter Begleitung einer externen Fachfirma wurden die in diversen Interview-Sitzungen in Form von Mindmaps gewonnenen „Wissenslandkarten" in ein Wiki transferiert. Ziel war, das erhobene Wissen der ausscheidenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in einer für die einfache kontinuierliche Pflege der Inhalte geeigneten Plattform als lebendig genutzte Ressource vorzuhalten und fortzuschreiben.

Es zeigte sich hierbei allerdings relativ schnell, dass die nun in der Wiki-Umgebung verfügbaren „Wissenslandkarten" in dieser Form für den praktischen Einsatz nicht die ursprünglich erwartete Akzeptanz finden konnten. Sie haben – vielleicht auch aufgrund der starken Wissensfluktuation gerade im IT-Bereich – eher historisch-dokumentarischen Charakter und werden als Wissensressource nicht aktiv genutzt. Dies könnte zum einen mit der Aufbereitung des Wissens durch fachfremde Interviewer erklärlich sein, zum anderen aber auch in der Strukturierung der zur Verfügung gestellten Inhalte. Als Ergebnis des Imports einer Mindmap mit relativ großer Gliederungstiefe (gerade noch lesbar ausgedruckt, sind diese Mindmaps mehrere Quadratmeter groß) ist das

1) TWiki = das bei der Stadtverwaltung eingesetzte konkrete Softwareprodukt

2) DMS = Dokumentenmanagementsystem

Ergebnis-Wiki baumartig strukturiert und beinhaltet eine nicht überschaubare Vielzahl von meist nur aus sehr wenigen Stichworten bestehenden Artikeln. Während der Fokus einer Wissenslandkarte auf der Strukturierung eines Gesamtwissens liegt, der Informationsgehalt des einzelnen Artikels dabei aber sehr gering (wenn überhaupt vorhanden) ist, wächst die Struktur eines Wikis eher mit dem Aufbau und der Vernetzung der Inhalte. Die Gesamtstruktur der Inhalte ist hierbei nie als Ganzes sichtbar, was für den einzelnen Nutzer auch unwichtig ist (Man stelle sich die Gesamtstruktur von Wikipedia vor). Ein Wiki als Zielsystem für eine „Wissenslandkarte" muss also eher kritisch gesehen werden.

Situation in Erlangen

Parallel entwickelte sich die Nutzung der TWiki-Plattform in Teilbereichen der Stadtverwaltung in der Folgezeit in eine völlig andere Richtung. Wissen und Informationen wie „Kochanleitungen" oder Best Practices zu komplexen Fachverfahren müssen schon aus Zeit- und damit Kostengründen möglichst barrierearm („1-click-away") verfügbar und zugänglich sein.

Aus dieser Motivation heraus entstanden mit TWiki-Webs für verschiedene Themenbereiche (Geoinformation, Webbüro, Liegenschaftsamt, Projekt Jugendamtssoftware etc.) Wissenspools mit ständig gepflegten aktuellen und stark vernetzten Inhalten. Diese umfassen thematisch sowohl eine Ergänzung bzw. teilweise sogar einen Ersatz für schwer verständliche Herstellerdokumentationen komplexer Fachverfahren als auch damit verbundene Prozesse in den jeweiligen Fachämtern. Verglichen mit den (brachliegenden) Wissenslandkarten ist die Anzahl der Artikel kleiner, jedoch sind die einzelnen Artikel umfangreicher, sowie z. B. mit Grafiken und teilweise Lernvideos angereichert.

In der letzten Zeit wurden diese Bereiche der Erlanger TWikis-Umgebung noch um die Möglichkeit komplettiert, Inhalte mit Schlagworten zu versehen, um so den Zugang zum Wissen weiter zu vereinfachten.

Anwendungsbeispiele für TWiki:

Smallworld GIS (öffentlich)

Das Smallworld-GIS Web entstand aus dem Wissensbewahrungsprozess mit zwei ehemaligen Mitarbeitern, den sogenannten „Gründervätern" der Erlanger Geoinformationsverarbeitung. Im späteren Verlauf wurden viele bereits existierende statische Internetseiten in dieses Web importiert und hier weitergepflegt (GIS-„Kochanleitungen"). Zur Zeit gibt es zwei aktive Autoren sowie etwa 300 potenzielle Nutzer. Der Inhalt des GIS-Webs umfasst viel fachverfahrensspezifisches Wissen (Anwendungsaufbau, FAQ[3], Administratorenwissen, etc.) zu Smallworld GIS im Speziellen, GIS Know-How im Allgemeinen sowie zu organisatorischen Abläufen im GIS-Bereich.

3) FAQ = Frequently Asked Questions [engl.]: Häufig gestellte Fragen

ContentXXL (öffentlich)

Das ContentXXL-Web enthält umfangreiche und detaillierte Schritt-für-Schritt Anleitungen für Nutzer des Content Management Systems ContentXXL. Dieses System verwenden die Redakteure der Fachabteilungen für die Pflege des Webauftritts der Stadt Erlangen (www.erlangen.de) sowie des städtischen Intranets. Für das Web gibt es eine aktive Autorin.

Liegenschaftsamt (nicht öffentlich)

Das Web „Liegenschaftamt" bildet aufgrund thematischer Überschneidungen mit der GIS-Liegenschaftsfachschale gewissermaßen eine „Ausgründung" aus dem Smallworld-GIS Wiki. Die diese Fachschale betreffenden Inhalte wurden zunächst im Smallworld-GIS-Web mitgeführt, der wachsende Umfang rechtfertigt aber einen eigenen Bereich, wobei die Vernetzung der Inhalte aber auch „Web-übergreifend" genutzt wird. Die aus dem Smallworld GIS-Web übernommenen Inhalte wurden um Prozessbeschreibungen und Information zu organisatorischen Abläufen im Liegenschaftsamt angereichert. Zur Zeit gibt es einen aktiven Autor.

Jugendamtssoftware (nicht öffentlich)

Das nicht öffentliche Web „Jugendamtssoftware" ist ein Beispiel für ein projektgebundenes Wiki, welches im Rahmen des Projekts „neue Jugendamtssoftware" eingeführt wurde. Als Sammlung aller für die Softwareauswahl relevanten und von dieser zu unterstützenden Prozesse im Stadtjugendamt bildete es mit eine Basis für die Erstellung eines Lastenhefts (Zusammenstellung der Anforderungen an die Software). Im Projektverlauf gab es seinerzeit einen aktiven Autor, der vorhandene Inhalte (z. B. Word, Excel, Papier) sammelte und aufbereitete. Dieses Web wird zur Zeit nicht mehr aktiv fortgeschrieben, steht aber als „Nachschlagewerk" für registrierte Nutzer weiterhin zur Verfügung.

Fazit, Bewertung und Entwicklungsperspektiven

Der aus den Beispielen ersichtliche einfache Zugang zu Wissen ist gemäß der Wiki-Idee nur ein Aspekt dieser Technologie. Wie die Beispiele zeigen, sehen die Nutzungsszenarien der TWiki-Umgebung bei der Stadt Erlangen eher so aus, dass pro Fach- oder Themenbereich ein (oder wenn überhaupt sehr wenige) Fachleute Wissen bereitstellen, welches von anderen Betroffenen lediglich lesend genutzt wird. Auch zeigt sich schon in der Anzahl der Beispiele für im tatsächlichen Echtbetrieb befindliche Wikis, dass die hier praktizierte Art des Wissensmanagements mit einem Fokus auf ständiger Wissenserneuerung bisher sehr punktuell st und von einem verwaltungsweiten Wissensnetz noch keine Rede sein kann.

Das eingangs angesprochene große Potenzial der Bündelung und Vernetzung

von stadtverwaltungsweit vorhandenem Einzelwissen erwächst erst aus einer gemeinsamen Nutzung eines Wikis, in dem die Nutzer gleichzeitig Konsumenten und Verfasser der Inhalte sind. Dieses Potenzial ist daher bei weitem noch nicht ausgeschöpft. Dies dürfte auch damit zusammenhängen, dass die organisatorischen Rahmenbedingungen für den Erfolg einer auf Web 2.0 Technologien wie Wikis basierenden Wissensvernetzung (dieser ist nicht in erster Linie technologieabhängig, die Wiki-Plattform befindet sich schließlich im Echtbetrieb) nicht optimal sind.

So ist die Nutzung und Verbreitung von Werkzeugen wie TWiki nach wie vor von der zufälligen Verfügbarkeit „Social-Media[4)] affiner" Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter abhängig, welche deren Potenzial für die eigene Arbeit erkennen und sich in der Regel die Qualifikation für die Nutzung im privaten Bereich erworben haben. Unter der Annahme aber, dass ein „Enterprise 2.0"-ähnliches Wissensmanagement ein strategisches Anliegen darstellt, ist es sinnvoll und notwendig, die Möglichkeiten und den Nutzen für die Stadtverwaltung gezielt „von oben" zu kommunizieren und offensiv zu bewerben.

Dabei ist allerdings auch festzustellen, dass im Kontext „Enterprise 2.0 Wissensmanagement" sicherlich in manchen Bereichen ein gewisses Umdenken erforderlich ist. So wird gerade, wenn es um stadtweit eingesetzte komplexe IT-Fachverfahren geht die einzelne Mitarbeiterin bzw. der einzelne Mitarbeiter fachlich zu mehr als nur einem Teil ihres/seines Sachgebietes. Die strenge Hierarchie der Aufbauorganisation bekommt mit der nun notwendigen Wissensvernetzung zusätzliche horizontale Dimensionen (ggf. sind ja sogar mehrere Fachverfahren relevant!) innerhalb derer es hilfreich sein kann, die eigene Position als in der ganzen Stadtverwaltung vernetzt zu begreifen. Dieser Sachverhalt müsste stärker organisatorisch Berücksichtigung finden und sich z. B. auch in Arbeitsplatzbeschreibungen widerspiegeln.

Weiterhin endet mit der Wiki-Idee auch die Zuständigkeit einer definierten Stelle für redaktionelle „Fertigstellung" eines Artikels. Zunächst ist hierbei zu erkennen, dass bezogen auf die sich immer schneller entwickelnde Informationstechnologie (aber ggf. auch sich ändernde organisatorische Abläufe) ein Artikel niemals wirklich „fertig" sein kann. Viel wesentlicher aber ist der Ansatz der vernetzten Qualitätssicherung (Jeder ist Experte für „Ein bisschen was"!), in dem Inhalte auch durch Dritte ergänzt und komplettiert werden können (z. B. Hinzufügen von Medien, Fehlerkorrekturen etc.). Der Gedanke, dass irgendjemand eigene Artikel verändert ist hier sicherlich zunächst sehr gewöhnungsbedürftig. Der große Erfolg der Online-Enzyklopädie Wikipedia gibt dieser Idee aber mit Nachdruck Recht.

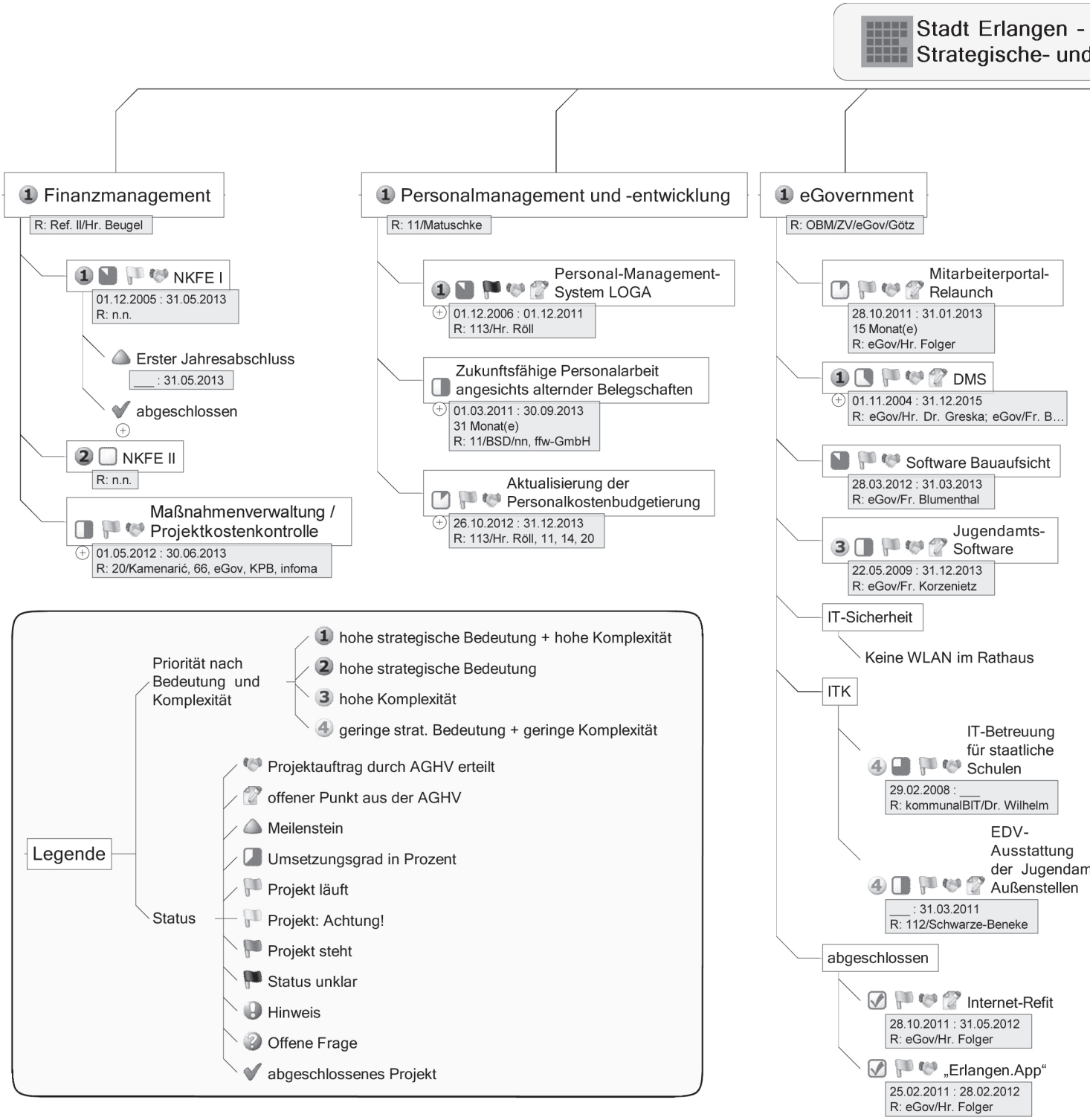
4) Social Media: Sammelbegriff für Aktivitäten im Internet, die auf gemeinsame („social" [eng.]) Bereitstellung und Nutzung von Inhalten abzielen.

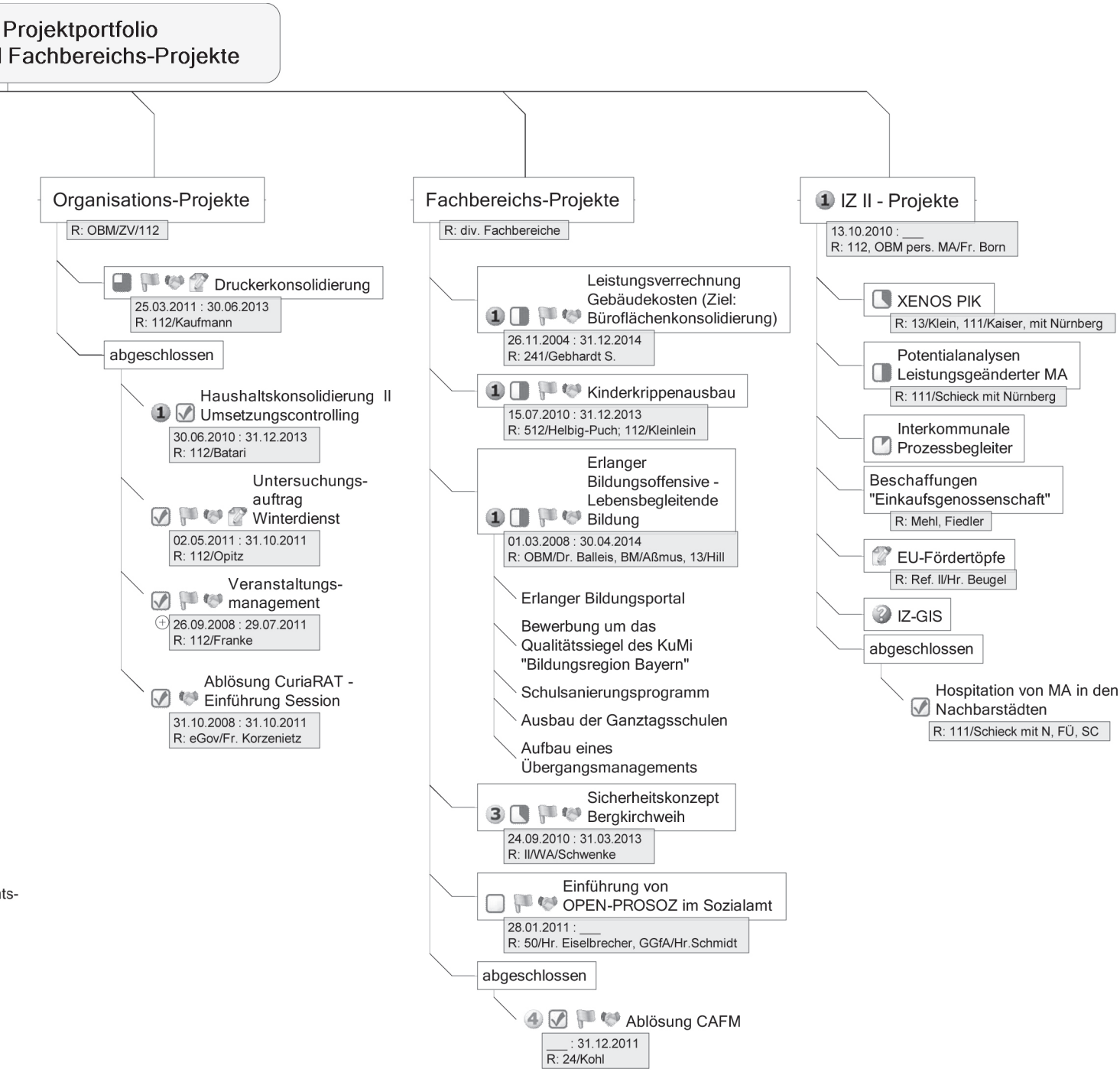
Ansprechpartner

Jochen Schwarze-Beneke
GIS Administration
Administration und Beratung
Wissensplattform TWiki

jochen.schwarze@stadt.erlangen.de
Tel. 09131/86-2988

Danksagung


Stadt Erlangen - Strategische- und
1 Finanzmanagement
R: Ref. II/Hr. Beugel
1 NKFE I
01.12.2005 : 31.05.2013
R: n.n.
Erster Jahresabschluss
___ : 31.05.2013
abgeschlossen
2 NKFE II
R: n.n.
Maßnahmenverwaltung / Projektkostenkontrolle
01.05.2012 : 30.06.2013
R: 20/Kamenarić, 66, eGov, KPB, infoma
1 Personalmanagement und -entwicklung
R: 11/Matuschke
Personal-Management-System LOGA
01.12.2006 : 01.12.2011
R: 113/Hr. Röll
Zukunftsfähige Personalarbeit angesichts alternder Belegschaften
01.03.2011 : 30.09.2013
31 Monat(e)
R: 11/BSD/nn, ffw-GmbH
Aktualisierung der Personalkostenbudgetierung
26.10.2012 : 31.12.2013
R: 113/Hr. Röll, 11, 14, 20
1 eGovernment
R: OBM/ZV/eGov/Götz
Mitarbeiterportal-Relaunch
28.10.2011 : 31.01.2013
15 Monat(e)
R: eGov/Hr. Folger
1 DMS
01.11.2004 : 31.12.2015
R: eGov/Hr. Dr. Greska; eGov/Fr. B...
Software Bauaufsicht
28.03.2012 : 31.03.2013
R: eGov/Fr. Blumenthal
3 Jugendamts-Software
22.05.2009 : 31.12.2013
R: eGov/Fr. Korzenietz
IT-Sicherheit
Keine WLAN im Rathaus
ITK
IT-Betreuung für staatliche Schulen
29.02.2008 : ___
R: kommunalBIT/Dr. Wilhelm
EDV-Ausstattung der Jugendam Außenstellen
___ : 31.03.2011
R: 112/Schwarze-Beneke
abgeschlossen
Internet-Refit
28.10.2011 : 31.05.2012
R: eGov/Hr. Folger
„Erlangen.App“
25.02.2011 : 28.02.2012
R: eGov/Hr. Folger
Legende
Priorität nach Bedeutung und Komplexität
1 hohe strategische Bedeutung + hohe Komplexität
2 hohe strategische Bedeutung
3 hohe Komplexität
4 geringe strat. Bedeutung + geringe Komplexität
Status
Projektauftrag durch AGHV erteilt
offener Punkt aus der AGHV
Meilenstein
Umsetzungsgrad in Prozent
Projekt läuft
Projekt: Achtung!
Projekt steht
Status unklar
Hinweis
Offene Frage
abgeschlossenes Projekt


Projektportfolio
Fachbereichs-Projekte
Organisations-Projekte
R: OBM/ZV/112
Druckerkonsolidierung
25.03.2011 : 30.06.2013
R: 112/Kaufmann
abgeschlossen
Haushaltskonsolidierung II Umsetzungscontrolling
30.06.2010 : 31.12.2013
R: 112/Batari
Untersuchungs-auftrag Winterdienst
02.05.2011 : 31.10.2011
R: 112/Opitz
Veranstaltungs-management
26.09.2008 : 29.07.2011
R: 112/Franke
Ablösung CuriaRAT - Einführung Session
31.10.2008 : 31.10.2011
R: eGov/Fr. Korzenietz
Fachbereichs-Projekte
R: div. Fachbereiche
Leistungsverrechnung Gebäudekosten (Ziel: Büroflächenkonsolidierung)
26.11.2004 : 31.12.2014
R: 241/Gebhardt S.
Kinderkrippenausbau
15.07.2010 : 31.12.2013
R: 512/Helbig-Puch; 112/Kleinlein
Erlanger Bildungsoffensive - Lebensbegleitende Bildung
01.03.2008 : 30.04.2014
R: OBM/Dr. Balleis, BM/Aßmus, 13/Hill
Erlanger Bildungsportal
Bewerbung um das Qualitätssiegel des KuMi "Bildungsregion Bayern"
Schulsanierungsprogramm
Ausbau der Ganztagsschulen
Aufbau eines Übergangsmanagements
Sicherheitskonzept Bergkirchweih
24.09.2010 : 31.03.2013
R: II/WA/Schwenke
Einführung von OPEN-PROSOZ im Sozialamt
28.01.2011 : ___
R: 50/Hr. Eiselbrecher, GGfA/Hr.Schmidt
abgeschlossen
Ablösung CAFM
___ : 31.12.2011
R: 24/Kohl
IZ II - Projekte
13.10.2010 : ___
R: 112, OBM pers. MA/Fr. Born
XENOS PIK
R: 13/Klein, 111/Kaiser, mit Nürnberg
Potentialanalysen Leistungsgeänderter MA
R: 111/Schieck mit Nürnberg
Interkommunale Prozessbegleiter
Beschaffungen "Einkaufsgenossenschaft"
R: Mehl, Fiedler
EU-Fördertöpfe
R: Ref. II/Hr. Beugel
IZ-GIS
abgeschlossen
Hospitation von MA in den Nachbarstädten
R: 111/Schieck mit N, FÜ, SC

Publikationen

Nähere und weitere Informationen zu vorangestellten Beiträgen finden Sie in folgenden Publikationen, welche diesem Bericht vorausgegangen bzw. im Berichtszeitraum erschienen sind:

Verwaltungsmodernisierung Stadt Erlangen 2000–2007
Stadt Erlangen, Stabsstelle Verwaltungsmodernisierung, 2008

Einführung des Gebäudemanagements in der Stadt Erlangen 2001–2007
Stadt Erlangen, Amt für Gebäudemanagement, 2007

10 Jahre Amt für Gebäudemanagement Stadt Erlangen
Stadt Erlangen, Amt für Gebäudemanagement, 2011

10 Jahre eGovernment-Strategie in Erlangen 2001–2011
Stadt Erlangen, eGovernment-Center, 2011

Erlangen macht Schule, Die Schulstadt Erlangen und ihre Möglichkeiten
Stadt Erlangen, Referat für Schule und Sport, 2007

Bildung Erlangen – Eine nachhaltige Offensive
Stadt Erlangen, Bürgermeister- und Presseamt, 2011

Abschlussbericht Innovationsring Bayerischer Städte
Stadt Erlangen, 2011

Check Erlangen, Transparenz, Effizienz und Nachhaltigkeit – Vergleich ausgewählter Städte
Gutachten der IW Consult GmbH, Köln, 2008

Leitbild Integration, 11 Leitsätze kommunalen Handelns
Stadt Erlangen, Bürgermeister- und Presseamt,
Arbeitsgruppe Leitbildkonzeption, 2007

Leitbild Integration – 3. Integrationskonferenz – Dokumentation 21. Januar 2011
Stadt Erlangen, Bürgermeister- und Presseamt, Erlangen 2011

Leitbild Integration – 4. Integrationskonferenz – Dokumentation 20. Januar 2012
Stadt Erlangen, Bürgermeister- und Presseamt, Erlangen 2012

Urkunde „Diversity als Chance – Die Charta der Vielfalt“
Stadt Erlangen, Erlangen April 2012