

Optimierung der städtischen Verwaltungsstrukturen im Zeichen des Wandels sicherstellen hier: Ausführung des Beschlusses des Hauptausschusses vom 08.05.2023

<i>Federführend</i> Amt für Zentrale Dienste und Finanzen <i>Verantwortlich</i> Mandy Treetzen (Büroleitende Beamtin)	<i>Datum</i> 27.05.2024 <i>Aktenzeichen</i>
--	---

<i>Beratungsfolge</i>	<i>Geplante Sitzungstermine</i>	<i>Ö / N</i>
Hauptausschuss (Entscheidung)	12.06.2024	Ö

Beschlussvorschlag

Der Ausschuss empfiehlt der Verwaltung, den Prozess der Organisationsuntersuchung für die Kernverwaltung weiter zu verfolgen.

Sachverhalt

Der Hauptausschuss hat in seiner Sitzung am folgenden Beschluss gefasst:

„Die Verwaltung wird beauftragt, ein Verfahren mit internen Zieldefinitionen vorzubereiten zur Vergabe einer „Unternehmensberatung“ an ein unabhängiges, externes Beratungsunternehmen, das Erfahrung in der Analyse von Personalstrukturen und der Entwicklung von Empfehlungen zur Optimierung hat, zur Untersuchung der Personalstruktur und deren Stellen in der Verwaltung zu ermitteln. Das Unternehmen soll für diese Aufgabe bereits über Erfahrung mit öffentlichen Verwaltungen vorweisen können. Ziel ist es, Optimierungspotentiale aufzuzeigen, die besonders im Hinblick auf die künftige Entwicklung der Stadt von Bedeutung sind.

Das Ergebnis wird der Selbstverwaltung inklusive einer Kostenvorschau in einer Beschlussvorlage im 2. Quartal 2024 vorgestellt.“

Fristgerecht wird dem Hauptausschuss das in der Anlage beigefügte Angebot der Firma Kubus zu einer Organisationsuntersuchung der Kernverwaltung vorgelegt.

Die Organisationsuntersuchung würde in 3 Phasen ablaufen:

1. Phase - Voruntersuchung zur Zielfindung
mit einem Workshop zur Lokalisierung von konkreten Handlungsfeldern und Zielfindung
2. Phase – Hauptuntersuchung
Erstellung einer Aufgabengliederung bis zur Sachgebietsebene
Hauptuntersuchung in den Organisationseinheiten der Kernverwaltung
3. Phase – Umsetzung

Zur vertiefenden Darstellung der einzelnen Module und zur Vermeidung von Wiederholungen wird auf die detaillierten Ausführungen im Angebot verwiesen.

Finanzielle Auswirkungen

Entsprechend des vorliegenden Angebotes und etwaiger Zusatzleistungen ist von Gesamtkosten in Höhe von 110 T€ bis 140 T€ auszugehen, die sich auf die Jahre 2024 bis 2026 verteilen würden. Für das Jahr 2024 waren beim Produktsachkonto 11103.5431052 Allgemeine Verwaltung/Aufwendungen für Beratungskosten bereits 15.000 € für Organisationsuntersuchungen von Teilbereichen der Verwaltung vorgesehen. Die notwendigen Haushaltsmittel würden in die Haushaltsplanung des Jahre 2024 ff. einfließen

Dr. Katrin Engeln
Bürgermeisterin

Anlage/n

1	Angebot der Firma Kubus zur Organisationsuntersuchung der Kernverwaltung
---	--

Angebot

**zu einer Organisationsuntersuchung
in der Kernverwaltung der
Stadt Bad Schwartau**

Schwerin, 30.05.2024

Inhaltsverzeichnis	Seite
Ausgangslage und Auftragsgegenstand.....	3
1. Phase: Voruntersuchung zur Zielfindung	4
Modul1) Workshop zur Lokalisierung von konkreten Handlungsfeldern und Zielfindung .	4
2. Phase: Hauptuntersuchung	5
Modul 2.00) Erstellung einer Aufgabengliederung bis zur Sachgebietsebene.....	5
Module 2.01 / 2.10 / 2.30 / 2.40 / 2.60) Hauptuntersuchung in den Organisationseinheiten der Kernverwaltung	6
3. Phase: Umsetzung	11
Umfang und Kostenschätzung	12
Referenzen und Schlussbemerkungen	14

Anlagen:

- Beraterprofile
- Referenzliste

Ausgangslage und Auftragsgegenstand

Die Stadt Bad Schwartau (Auftraggeberin) plant eine Organisationsuntersuchung für die Kernverwaltung durch ein externes Beratungsunternehmen durchführen zu lassen. Derzeit sind in der Kernverwaltung der Stadt Bad Schwartau rund 114 VZÄ an Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beschäftigt. Vor dem Hintergrund des demografischen Wandels und des damit einhergehenden Fachkräftemangels sowie der anstehenden Digitalisierung soll eine umfassende Überprüfung der Verwaltungs-, Personal- und Prozessstruktur erfolgen.

Ziel ist es, Optimierungspotentiale aufzuzeigen, die besonders im Hinblick auf die künftige Entwicklung der Stadt von Bedeutung sind. Im Rahmen der durchzuführenden Untersuchung geht es u. a. darum, den für die einzelnen Bereiche erforderlichen Stellenbedarf zu ermitteln, um mittel-/langfristig Verlässlichkeit bezüglich der Personalbedarfe und der Kosten für die Aufgabenerledigung zu erreichen.

Des Weiteren erwartet die Auftraggeberin Empfehlungen, bei welchen Aufgaben hinsichtlich der Aufgabenwahrnehmung Veränderungen vorgenommen werden sollten (Aufgabenkritik) und welche Wirkungen sich daraus ergeben würden. Die Auftraggeberin legt Wert darauf, dass die Beschäftigten in den Untersuchungsprozess aktiv mit eingebunden werden.

Organisationsziel ist auch eine Stärkung des „Wir-Gefühls“. Dieses Ziel lässt sich u. a. durch eine optimale Teambildung im Rahmen der Aufbau- und Ablauforganisation gestalten.

Die Auftraggeberin erwartet konkrete und direkt umsetzbare Handlungsvorschläge.

Bitte verstehen Sie das nachfolgende Bearbeitungskonzept als Gestaltungsvorschlag, der in Gesprächen mit Ihnen noch weiter konkretisiert oder auch anders gestaltet werden kann. Bitte beachten Sie zudem den modularen Aufbau. **Die Aufgabenteile / Module können unabhängig voneinander beauftragt werden.**

Ablauf einer Organisationsuntersuchung



Im Rahmen einer 1. Phase einer Organisationsuntersuchung (Voruntersuchung) erfolgt zunächst eine interne Abstimmung zur Projektzielfindung. Unter Berücksichtigung der intern ermittelten Projektziele wird dann das Leistungsverzeichnis für die sogenannte Hauptuntersuchung erstellt.

In der 2. Phase, der Hauptuntersuchung, erfolgt dann die eigentliche Organisationsuntersuchung zur Bearbeitung der in der 1. Phase festgelegten Projektziele.




Die Umsetzung der erarbeiteten Ergebnisse erfolgt in 3. Phase, der Umsetzung, einer Organisationsuntersuchung.

1. Phase: Voruntersuchung zur Zielfindung

Modul1) Workshop zur Lokalisierung von konkreten Handlungsfeldern und Zielfindung

Angesichts der Größe des Untersuchungsbereiches halten wir es für zweckmäßig in einem ersten Kick-off-Workshop mit den Schlüsselakteuren mögliche Handlungsfelder zu konkretisieren und auch mögliche Ausschlussbereiche herauszuarbeiten.

Ziel des Workshops ist es, gleich zu Beginn möglichst breit zu klären

-  wo tatsächlich realistische Handlungsfelder gesehen werden
-  die Bereiche zu benennen, die auf keinen Fall Gegenstand sein sollten
-  welche Erwartungen die Akteure stellen mit Blick auf
 - funktionale und wirtschaftliche Wirkungen und

- die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie die Kommunalpolitik
- die Bürgernähe.

Teilnehmer dieses Kick-off-Workshops können die Bürgermeisterin und die Führungskräfte mit ihren jeweiligen Stellvertretungen, Vertreter des Personalrates, sowie Kommunalpolitikerinnen und Kommunalpolitiker der Fraktionen sein.

Damit würde dieser Workshop einen breiten Teilnehmerkreis umfassen und sollte auf eine Dauer von ca. vier bis fünf Stunden ausgelegt werden.

Anhand der im Workshop erzielten Ergebnisse erstellt die KUBUS GmbH dann die Leistungsbeschreibung für die Hauptuntersuchung. Zur Dokumentation erstellen wir einen kurzen Bericht.

2. Phase: Hauptuntersuchung

Modul 2.00) Erstellung einer Aufgabengliederung bis zur Sachgebietsebene

Ziel dieses Moduls ist die Erstellung eines Aufgabengliederungsplans und damit die Schaffung einer klaren Zuordnung aller Aufgaben auf die Ämter und Sachgebiete. Ein Aufgabengliederungsplan spiegelt die Aufgabenzuordnung und die Verantwortlichkeiten entsprechend der Aufbauorganisation wieder. Geplant ist die genaue Erfassung aller in der Verwaltung zu erledigenden Aufgaben auf Ämter- und Sachgebietsebene.

Ausgehend von den vorhandenen Organisationsregelungen zur Arbeitsverteilung und aktueller Stellenbeschreibungen werden wir mit den Führungskräften aller Ämter und Sachgebiete in Form von Workshops die Aufgabenhauptgruppen und die Aufgabengruppengliederung erheben. Darauf aufbauend werden in weiteren Workshops mit den Mitarbeitenden die Aufgaben und deren Zuordnung auf die Sachgebiete erarbeitet. Für diese Datenerhebungen sind wir auf die aktive Mitwirkung der Mitarbeitenden angewiesen. Bitte beachten Sie, dass auch die Mitarbeitenden für die Projektbearbeitung in Form von Zuarbeiten sowie der Teilnahme an Gesprächs- und Workshopterminen ein Zeitkontingent zur Verfügung haben müssen.

Auf der Basis der gewonnenen Erkenntnisse werden wir einen abgestimmten Aufgabengliederungsplan bis zur Sachgebietsebene im IST-Zustand unter Einbeziehung von Empfehlungen hinsichtlich einer optimierten Aufbau- und Führungsorganisation erstellen. Eine stellenbezogene Einzelbetrachtung der Aufgaben und die Erstellung eines SOLL-Stellenkonzepts erfolgen in den Modulen 2.01 bis 2.60 der Hauptuntersuchung.

Module 2.01), 2.10), 2.30), 2.40), 2.60): Hauptuntersuchung in den Organisationseinheiten der Kernverwaltung

Alle weiteren Darstellungen zur Methodik der Untersuchung, zu Ergebnissen und zur Dokumentation gelten für alle Untersuchungsbereiche gleichermaßen. Bitte verstehen Sie das nachfolgende Bearbeitungskonzept (auch vorbehaltlich abweichender bzw. durch die Auftraggeberin der KUBUS GmbH zur Verfügung zu stellender Ergebnisse aus Phase 1 und/oder Modul 2.00.) als Gestaltungsvorschlag, der in Gesprächen mit Ihnen noch weiter konkretisiert oder auch anders gestaltet werden kann.

Um Ihnen einen ersten Überblick über die Projektgestaltung zu vermitteln, haben wir in der folgenden Übersicht den Projektstrukturplan zur Hauptuntersuchung grafisch dargestellt.



Projektauftritt

Zu Beginn des externen Begleitprozesses sollte ein Startmeeting mit der Projektlenkungsgruppe (Führungskräfte aus Verwaltung, Vertreter der Politik, Personalrat, Gleichstellungsbeauftragte) durchgeführt werden, in dem nochmals die genauen Ziele, Auftragsinhalte und die Vorgehensweise erörtert und abgestimmt werden. Die Lenkungsgruppe hat die anspruchsvolle Aufgabe, den gesamten Prozess der Vorbereitung und Umsetzung der Untersuchung in den ausgewählten Aufgabenbereichen zu steuern. Gerade für den Krisenfall ist ein offenes und ausgleichendes Agieren der Lenkungsgruppe, mit Blick auf alle Partner, ganz besonders wichtig.

In Abstimmung mit der Lenkungsgruppe sind die einzelnen Arbeitspakete inhaltlich und zeitlich detailliert festzulegen. Ausgangspunkt bildet dabei die zwischen der KUBUS GmbH und der Auftraggeberin geplante Zeitschiene. Die Vielfalt und Komplexität der zu bearbeitenden Themenfelder erfordert eine konsequente Abstimmung und Koordinierung der Bearbeitung der Handlungsfelder, um eine kompakte Projektorganisation und das frühzeitige Vorlegen von Ergebnissen zu ermöglichen.




Am Beginn dieser Phase wird zudem durch das Beratungsteam der KUBUS GmbH eine Informationsveranstaltung über Inhalte, Ziele und Ablauf der Untersuchung für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Verwaltung der Stadt Bad Schwartau durchgeführt. In dieser Informationsveranstaltung haben die Beschäftigten u. a. die Möglichkeit, Fragen zu stellen und Bedenken zu äußern.

Nach unseren Erfahrungen ist es besonders wichtig, die Personalvertretung frühzeitig mit einzubeziehen. Durch eine frühzeitige Einbindung kann eine positive Haltung zur Untersuchung erreicht werden und die notwendige Unterstützung bewirkt werden. Dies vor allem mit Blick auf die erwartete Mitarbeit und Motivation seitens der Beschäftigten. Eine offene Kommunikation unter allen Beteiligten soll dabei für Vertrauen sorgen. Gerade dies ist für den Fall einer Projektkrise ganz besonders wichtig.

Die KUBUS GmbH unterstützt die Auftraggeberin bei der Steuerung des Projekts. Hierzu werden die Projektschritte und Arbeitspakete während der Untersuchung inhaltlich und zeitlich festgelegt und fortgeschrieben. Wesentliche Zwischenergebnisse werden der Lenkungsgruppe zur Steuerung des weiteren Vorgehens jeweils zeitnah vorgelegt.

Bestands-, Potenzial-, Prozessanalyse

Im Rahmen der Bestandsanalyse und Lösungsentwicklung der gutachterlichen Untersuchung stehen folgende Aufgaben besonders im Mittelpunkt:

-  Erfassung der Aufgaben der Verwaltung sowie relevanter Fallzahlen, Betrachtung der Organisation und ggf. Besonderheiten als Grundlage u. a. für eine Personalbedarfsermittlung und sichere Basis für eine sachgerechte Analyse und Lösungsentwicklung,
-  Erfassung der räumlichen und technischen Rahmenbedingungen als Grundlage für die Erarbeitung eines Organisationsvorschlags,
-  Ermittlung der möglicherweise entstehenden Kosten bei einer Stellenmehrung auf der Basis der Kosten eines Arbeitsplatzes gemäß KGSt[®]-Gutachten.

Für diese Erhebung werden zunächst die Aufgaben der Verwaltung nach ihrem Charakter klassifiziert (quantitative, dispositive, kreative Aufgaben sowie Mischformen). In Abhängigkeit davon erfolgt die Ermittlung der jeweiligen Erhebungstechniken, entweder in Form einer analytischen Methode oder der Ermittlung auf der Basis von vorhandenen Kennziffern.

Die KUBUS GmbH verfügt dafür über vorbereitete Erhebungsbögen und Dateien. Die Übergabe der ausgefüllten Unterlagen an die KUBUS GmbH sollte in Dateiform erfolgen.

Das Beraterteam wird im Bedarfsfall prüfen, ob eine Datenübergabe seitens der Auftraggeberin auch aus den Fachverfahren heraus möglich ist und im Rahmen der Gutachtenerstellung wie übergeben verarbeitet werden kann

Workshops und Untersuchungen vor Ort

Neben der schriftlichen Erhebung der notwendigen Daten ist vorgesehen mit den Führungskräften sowie ausgewählten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in Workshops und Arbeitsgruppen intensiv mögliche Handlungsfelder zu bearbeiten. In den Workshops werden wir sowohl Methoden konventioneller Technik als auch Kreativitätstechniken anwenden, um gemeinsam und zeitnah zu Ergebnissen zu kommen. Im Rahmen von themenbezogenen Arbeitsgruppen und Workshops werden wir auch die Stärken und Schwächen in der IST-Aufgabenerfüllung und der Verwaltung herausfiltern. Diese werden in einem Katalog zusammengefasst und untersucht. Gleichzeitig soll durch die gemeinsame Arbeit in Workshops und Arbeitsgruppen die Bereitschaft zur Mitarbeit in der Mitarbeiterschaft gestärkt werden. Die Organisationsuntersuchung umfasst insbesondere die Wahrung oder Verbesserung angemessener Arbeitsbedingungen und Förderung der Entwicklungschancen der Beschäftigten. Dabei ist vorgesehen, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aktiv in den Prozess einzubeziehen. Um eine Vertiefung von Inhalten und Aufgaben vorzunehmen, werden wir mit den Mitarbeitenden Gespräche führen. Im Rahmen dieser Interviews werden wir auch Fragen mit Blick auf die Bewertung der Stellen führen. In fachbezogenen Arbeitsgruppen oder Workshops werden wir auf den vorhandenen Erfahrungshintergrund der Beschäftigten zurückgreifen.

Ein Hauptaugenmerk kann ebenfalls auf das Thema Führungs- und Kommunikationskultur gelegt und inhaltlich in einem separaten Workshop betrachtet werden.

Aufgabenkritik

Auf der Basis der Ergebnisse der Workshop-Arbeit und durch Auswertung der erhobenen Daten sowie der Vor-Ort-Analysen wird die KUBUS GmbH unter Berücksichtigung der örtlichen Rahmenbedingungen zunächst die Aufgabenbereiche identifizieren, die in besonderem Maße für eine zu-

kunftsfähige Ausrichtung einschließlich von Effizienzverbesserung und Kostensenkung geeignet erscheinen. Dazu wird die KUBUS GmbH auf ihre umfangreichen Untersuchungen in anderen Verwaltungen zurückgreifen. Weiterhin werden die vorhandenen Unterlagen (Geschäftsverteilungsplan, Stellenbeschreibungen, Aufgabengliederungsplan etc.) ausgewertet.

Es sind die zum Zeitpunkt der Untersuchung geltenden rechtlichen Regelungen hinsichtlich der Aufgabenwahrnehmung in den jeweiligen Untersuchungsbereichen zu berücksichtigen.

Vollzugskritik/ Prozesse

Auf der Grundlage der im Rahmen der IST-Analyse gesammelten Informationen sowie der gegenwärtigen Organisationsregelungen wird die KUBUS GmbH prüfen, ob und in welchen Bereichen die Verwaltungsorganisation und die Arbeitsverteilung sowie einzelne Arbeitsabläufe optimiert werden können und sollten. Dazu werden wesentliche Geschäftsprozesse, ca. drei je Amtsbereich (bei Bedarf und Notwendigkeit auch mehr) hinsichtlich vorhandener Schnittstellen, schlanker Prozessabläufe, Hemmnissen, IT-Einsatz ggf. Warte- und/oder Liegezeiten näher analysiert. Hinzu kommen ggf. fachbereichsübergreifende Prozesse, die die Leitung und Steuerung (wie z. B. Haushaltsaufstellung etc.) betreffen bzw. die zur Unterstützung (wie z. B. Vergabe, Personalbeschaffung etc.) der Fachaufgaben notwendig sind. Die grafische Erhebung der Prozesse erfolgt durch die Bearbeitenden in Workshops. Hierzu kann eine Software verwendet werden, die die weitere eigenständige Bearbeitung durch die Auftraggeberin sicherstellt. Die Auswahl der aufzunehmenden Prozesse orientiert sich an verschiedenen Kriterien wie zum Beispiel hohen Fallzahlen, hohe Ressourcenbindung, besondere Problembelastung oder einer Vielzahl an Schnittstellen.

Stellenbedarfsermittlung und SOLL-Stellenkonzept

Durch Auswertung der erhobenen Daten sowie der Vor-Ort-Analyse wird die KUBUS GmbH den unter Berücksichtigung der örtlichen Rahmenbedingungen notwendigen Stellenbedarf für die Erfüllung der Aufgaben ermitteln. Dazu wird die KUBUS GmbH auf eigene umfangreiche Untersuchungen in anderen Verwaltungen zurückgreifen. Anhand der Ergebnisse der Stellenbedarfsanalyse werden Abweichungen zwischen dem gegenwärtigen IST laut Stellenplan und den Vorschlägen zum zukünftigen Stellenbedarf sichtbar. Den Personalbedarf stellen wir gegliedert nach Aufgaben dar. Auf diese Weise wird die Basis für die Erarbeitung einer neuen Organisationsstruktur geschaffen. Darüber hinaus bildet eine Aufgabenbeschreibung mit den entsprechenden Zeitanteilen aber auch die Grundlage für die im Rahmen der nachfolgenden Umsetzung zu erstellenden Organisationspläne sowie einschließlich der notwendigen, sich daraus ergebenden Stellenbeschreibungen. Für

die Mitarbeitenden ist im Rahmen der Bildung von Stellenzuschnitten auf eine optimale und leistungsgerechte Aufgabenverteilung und Arbeitsmengen zu achten.

Für die quantitativen Arbeitsaufgaben bieten wir die Ermittlung eines Fallzahlenschlüssels je VZÄ an. Mit diesem fortschreibungsfähigen Personalbemessungssystem hat die Auftraggeberin die Möglichkeit, auf sich ändernde Situationen in Bezug auf die Bearbeitungsmengen, selbst und kurzfristig zu reagieren.

Die Auswertung der erhobenen Daten, wie zuvor dargestellt, dient folgenden Zielen und Zwecken:

- Identifizierung für die Effizienzverbesserung in Betracht kommender Aufgabenbereiche. Hierbei geht es insbesondere um eine eindeutige Zuordnung von Aufgaben und Mengen.
- Ermittlung des Personalbedarfs der zukünftigen Verwaltungsteile gegliedert nach Aufgaben.
- Erarbeitung einer Organisationsstruktur für die zukünftige Verwaltung unter Berücksichtigung eines bürgernahen Dienstleistungsangebots. Dabei sind auch die vorhandenen Verwaltungsstrukturen zu prüfen.
- Optimierung der Verwaltungsorganisation, Arbeitsverteilung und wesentlichen Arbeitsabläufe. Es werden Handlungsvorschläge zur Umsetzung der Optimierungspotentiale unterbreitet.

Konzept für eine wirkungsvolle Personalentwicklung

Öffentliche Verwaltungen sehen sich künftig durch neue Prozesse in ihrer Leistungsfähigkeit gefordert. Erschwerend kommen Faktoren wie der demographische Wandel und Fachkräftemangel in der gesamten Volkswirtschaft dazu. Die öffentlichen Verwaltungen sind damit gezwungen, sich dem Wettbewerb um qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu stellen. Ein Mittel hierzu kann die Bereitstellung von interessanten Arbeitsplätzen mit herausfordernden Aufgabenstellungen und neue, familienfreundliche Arbeitszeitkonzepte sein. Die Abkehr von einem starren System der Arbeitszeitgestaltung hin zu flexiblen Arbeitszeitmodellen kann hierbei förderlich sein. Auch unter diesem Aspekt werden wir die Aufgabengestaltung und die Organisation von Back- und Front- Office-Modellen sowie die Schaffung von Homeoffice-Möglichkeiten untersuchen.

Bericht

Unsere Untersuchungsergebnisse werden schließlich in einem Bericht zusammengefasst und bei Bedarf vor Ort vorgestellt, erläutert und beraten. Die Präsentation der Ergebnisse vor den verschiedenen Interessensgruppen ist nicht Bestandteil dieses Angebotes und stellt eine zusätzliche Leistung dar. Bitte sprechen Sie uns hierzu gerne an.

Eine ggf. notwendige Überprüfung einzelner Stellenbeschreibungen und Stellenbewertungen erfolgt auf der Basis der im Rahmen der Untersuchung gewonnenen Erkenntnisse. Unabhängig von der Ermittlung des Stellenbedarfes ist auf der Basis der Daten jederzeit die Erstellung von Stellenbeschreibungen und die Durchführung von vollständigen tariflichen Stellenbewertungen möglich. Dies kann also zeitlich nachträglich zur Organisationsuntersuchung erfolgen, erste Hinweise und Empfehlungen werden während der Bearbeitung und im Bericht gegeben.

In dem zu erstellenden Organisationsgutachten sollen im Rahmen eines möglichst umfassenden Untersuchungsansatzes Vorschläge zur Schaffung einer aufgabenorientierten Verwaltungsstruktur, die Steigerung der Kundenzufriedenheit (Bürgerinnen und Bürger, Ehrenamt und Politik, die Mitarbeitenden der Verwaltung sowie die ortsansässigen Unternehmen) durch optimierte Strukturen und Abläufe unterbreitet werden. Ziel ist die wirtschaftliche und an den rechtlichen Anforderungen ausgerichtete Aufgabenwahrnehmung. Diese ist für die Politik transparent zu gestalten.

3. Phase: Umsetzung

Auf Wunsch kann auch eine Begleitung der Umsetzung (3. Phase) erfolgen. Zur erfolgreichen Realisierung der vorgenannten Ergebnisse und Empfehlungen bietet die KUBUS GmbH die Kompetenzen und Erfahrungen ihrer Beraterinnen und Berater zur Unterstützung dieses Prozesses an.

Dies ist nicht Bestandteil dieses Angebotes und stellt eine zusätzliche Leistung dar, welche nach Aufwand zu den nachfolgend dargestellten Kostensätzen abgerechnet wird. Bitte sprechen Sie uns bei Bedarf hierzu gerne an.

Umfang und Kostenschätzung

Die Kostenschätzung basiert auf unseren dargestellten methodischen Überlegungen zur Vorgehensweise und bisherigen Erfahrungswerten aus unseren Referenzprojekten. Die genaue Aufteilung der Kosten und Zeitbedarfe entnehmen Sie bitte untenstehender Tabelle. In diesen Beträgen sind anfallende Reisekosten bereits einkalkuliert.

Die Kosten sind aufgrund unserer Erfahrungen vom Umfang her realistisch angesetzt worden. Wir richten unsere Arbeit auf Ihren Erfolg aus und streben eine von Zufriedenheit bestimmte Zusammenarbeit an.

Unser Stundensatz beträgt 128,00 € netto. Ein Projekttag umfasst 8 Stunden. Damit beträgt unser Tagessatz 1.024,00 € netto. Reisekosten werden in Höhe von 5,0 Prozent auf den Nettoangebotspreis erhoben.

Innerhalb einer abgerechneten Leistungsstunde zu den angegebenen Stundenkosten werden zudem während der Vorbereitung, Datenauswertung, Lösungsentwicklung und Berichterstellung gleichzeitig mehrere Mitarbeitende der KUBUS GmbH interdisziplinär tätig. Damit kommt Ihnen als Auftraggeberin eine hohe fachliche und funktionelle Wirkung zugute.

Projektplan

Nummer.	Aufgabe	Laufzeit nach Bearbeitungsbeginn	Aufwand in Beratertagen	Kosten (netto)
Modul 1	Workshop zur Lokalisierung von konkreten Handlungsfeldern und Zielfindung	Ca. 2 Wochen	1,5	1.612,80 €
Modul 2.00	Erstellung einer Aufgabengliederung bis zur Sachgebietsebene	Ca 3 Monate	10	10.752,00 €
Modul 2.xx	Hauptuntersuchung, enthält je Untersuchungsbereich			
	Auftaktgespräch/ -veranstaltung beim Auftraggeber einschl. MA-Info			
	IST-Erhebung und IST-Analyse in den Ämtern und Sachgebieten			
	Bestandsaufnahme mittels Erhebungstechniken			
	IST-Prozessanalyse, Schnittstellen			
	Benennung und Betrachtung der Kommunikationswege			
	Stärken-Schwächenanalyse Aufgaben			
	Mitarbeitendeninterviews, Workshops			

Nummer.	Aufgabe	Laufzeit nach Bearbeitungsbeginn	Aufwand in Beratertagen	Kosten (netto)
	<i>SOLL-Analyse und Lösung mittels Maßnahmenkatalog</i>			
	<i>Aufbauorganisation</i>			
	<i>Aufgabenanalyse und –kritik, genereller Personaleinsatz</i>			
	<i>Optimierung der Ablauforganisation</i>			
	<i>Feststellung des Stellenbedarfs</i>			
	<i>Personalentwicklungskonzept</i>			
	<i>Abschlussbericht (digital)</i>			
Modul 2.01.	Stabstellen / Gemeindeorgane	Ca. 2 Monate	8	8.601,60 €
Modul 2.10	Amt für zentrale Dienste und Finanzen	Ca. 6 Monate	22,5	24.192,00 €
Modul 2.30	Ordnungsamt	Ca. 4 Monate	11,5	12.364,80 €
Modul 2.40	Amt für Bildung, Sport, Soziales und Kultur	Ca. 4 Monate	11,5	12.364,80 €
Modul 2.60	Bauamt	Ca. 6 Monate	22,5	24.192,00 €

Der Zeitplan und der konkrete Beginn der Projekte bedürfen der Abstimmung mit der KUBUS GmbH. Eine Bearbeitung der angebotenen Leistungen kann aus heutiger Sicht Anfang des 4. Quartals 2024 beginnen.

Für den zügigen Ablauf des Projektes ist es entscheidend, dass alle Mitarbeitenden der zu betrachtenden Stellen für unsere Interviews zur Verfügung stehen. Bitte beachten Sie dabei, dass auch die Mitarbeitenden Zeit für die Mitarbeit im Projekt zur Verfügung gestellt bekommen müssen.

Sofern vorstehend nichts anderes vereinbart wurde, gelten im weiteren die nachfolgenden kaufmännischen Bedingungen der KUBUS GmbH. Abgerechnet werden die tatsächlich angefallenen Kosten. Zusätzliche Leistungen werden mit 128,00 € netto pro Stunde berechnet. Zusätzliche Leistungen bedürfen der Absprache mit und Freigabe durch den Auftraggeber. Die erbrachten Leistungen können in Teilrechnungen abgerechnet werden. Zur Vermeidung von Reisezeiten und -kosten können nach Absprache Telefon- und/ oder Videokonferenzmöglichkeiten genutzt werden.

Gern sind wir bereit auf der Grundlage unseres Stundensatzes von 128,00 € netto weitere Leistungen für die Stadt Bad Schwartau zu erbringen.

Nicht Gegenstand unseres Angebotes bzw. des Auftrages sind steuerliche und rechtliche Beratungen. Bei Bedarf werden wir jedoch unsere Kooperationspartner, insbesondere Wirtschaftsprüfer, Steuerberater oder Rechtsanwälte, auf Basis gesonderter Vereinbarungen hinzuziehen.

Referenzen und Schlussbemerkungen

Die KUBUS GmbH verfügt über langjährige Erfahrungen in der

- Untersuchung und Optimierung von
 - Verwaltungs- und Betriebsstrukturen
 - Geschäftsprozessen,
- Stellenbedarfsanalyse und Stellenbewertung,
- Haushaltskonsolidierung,
- Controlling, Kennzahlen, Kosten- und Leistungsrechnung,
- Gebäude- und Liegenschaftsmanagement.

Neben der in den Ausschreibungsunterlagen enthaltenen Referenzliste sind wir gern bereit auf Nachfrage weitere aussagekräftige Referenzen zu benennen. Nach Abschluss des Projekts würden wir dieses gerne in unsere Referenzliste mit aufnehmen.

Aufgrund unserer sehr umfangreichen Erfahrungen in der Organisationsarbeit für Kommunalverwaltungen in mehreren Bundesländern sowie der in unserem Unternehmen gesammelten Vergleichswerte können wir Ihnen positive Erfahrungen direkt zugutekommen lassen.

Angaben zu unseren Beratern können Sie den beigefügten Kurzbiographien entnehmen.

Mit unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern entsprechen wir allen erforderlichen Anforderungen. Neben dem Nachweis der beruflichen Ausbildung und Qualifikation können wir deren Leistungsfähigkeit mit weiteren aussagefähigen Referenzen belegen.

Die KUBUS GmbH übernimmt die Gewähr für die sorgfältige, fach- und termingerechte Bearbeitung des Projektes und sichert die vertrauliche Behandlung aller Informationen, Daten und Unterlagen zu.

Wir sind sicher, Ihnen ein interessantes Angebot unterbreitet zu haben und garantieren Ihnen eine kompetente, zügige und praxisorientierte Bearbeitung und Unterstützung zu.

Einer Zusammenarbeit mit der Stadt Bad Schwartau sehen wir erwartungsvoll entgegen.

An das Angebot halten wir uns bis zum 31.10.2024 gebunden.

Schwerin, 30.05.2024



Yvonne Kretzschmar
Prokuristin

Referenzen

(Auswahl aus umfangreicher Projektliste)

Organisationsuntersuchung

- **Amt Boizenburg-Land (2023)**
Organisationsuntersuchung (Stellenbedarf und Stellenbewertung)
- **Amt Bornhöved (2022 bis 2023)**
Organisationsuntersuchung (Stellenbedarf und Stellenbewertung)
- **Ministerium für Inneres, Bau und Digitalisierung M-V (2022 bis 2023)**
Gutachten zum übertragenen Wirkungskreis in der Landeshauptstadt Schwerin
- **Thüringer Ministerium für Inneres und Kommunales (2021 bis 2023)**
Machbarkeitsstudie zentrale Vergabestelle
- **Amt Eldenburg Lübz (2021 bis 2022)**
Organisationsuntersuchung einschl. Prozessanalyse
- **Kreis Rendsburg-Eckernförde (2021)**
Organisationsuntersuchung im FD Kommunales und Ordnung
- **Gemeinde Henstedt-Ulzburg (2019 bis 2021)**
Organisationsuntersuchung für die Kernverwaltung
- **Ministerium für Inneres, ländliche Räume und Integration (2019)**
Ermittlung des Ausbildungsbedarfs für die Landesfeuerwehrschule Schleswig-Holstein
- **Landkreis Ammerland (2019)**
Organisationsuntersuchung in der Technischen Zentrale
- **Kreis Plön (2018)**
Organisationsuntersuchung feuerwehrtechnische Zentrale und Kreisfeuerwehrverband in Preetz, Kreis Plön
- **Amt Mitteldithmarschen (2018/2019)**
Überprüfung der Aufbau- und Ablauforganisation mit Ermittlung Stellenbedarf Kernverwaltung
- **Gemeinde Aurach (Kreis Ansbach/ Bayern) (2018/2019)**
Organisationsuntersuchung mit Ermittlung Stellenbedarf und Stellenbewertung auch Bewertung von Dienstposten nach dem Modell „3@1“
- **Stadt Tornesch (2018)**
Haushaltskonsolidierung
- **Kreis Segeberg (2018)**
Durchführung einer Organisationsuntersuchung/ Stellenbedarfsanalyse im Fachdienst Finanzbuchhaltung

-
- **Amt Mittelholstein (2017-2019)**
Organisationsuntersuchung

Referenzen aus den Jahren vor 2018 schicken wir Ihnen gern bei Bedarf zu.

Kurzbiographie



Volker Bargfrede
Assessor jur., Dipl. Sozialpädagoge

Funktion in der Gesellschaft:

Geschäftsführer, Rechtsanwalt

Beruflicher Werdegang:

seit 02/2017

KUBUS Kommunalberatung und Service GmbH

2006 – 2017

Erster Geschäftsführer des Brandenburgischen Landesbetriebes für Liegenschaften und Bauen

1993 - 2005

Referats- und Abteilungsleiter im Land Bremen u.a. in der Senatskanzlei, beim Senator für Bau und Umwelt sowie Soziales mit den Schwerpunkten Personal-, Verwaltungs- und Finanzmanagement sowie Verwaltungsmodernisierung und Controlling, Steuerung von Großprojekten
Berufsbegleitendes betriebswirtschaftliches Grundlagenstudium

1996 - 1997

Berufliche Tätigkeit als Rechtsanwalt

1993

1990 – 1993

Rechtssekretär der Gewerkschaft ÖTV in Rostock

1991

Abschluss als Rechtswissenschaftler (Assessor jur.)

1986

Schwerpunkte: Arbeits-, Sozial- und Wirtschaftsrecht

1982 – 1991

Abschluss als Sozialwissenschaftler (Dipl. Sozialpädagoge)

Studium an der Universität Bremen

Kompetenzen:

- Projektmanagement, insbesondere auch Steuerung von Großprojekten
- Controlling, strategisches Controlling und Beteiligungssteuerung
- strategische Unternehmens- und Verwaltungssteuerung
- Finanzmanagement
- Organisationsberatung
- Changemanagement
- Insourcing und Outsourcing von öffentlichen Aufgaben
- Bau- und Facilitymanagement
- Unternehmensführung
- Fuhrparkmanagement
- Geschäftsführungskompetenz, div. Aufsichtsratsmandate in öffentlichen Unternehmen

Kurzbiographie



Kerstin Menge
Dipl.-Ing. oec.
REFA Arbeitsorganisatorin

Funktion in der Gesellschaft:

Bereich Verwaltungsmanagement, Organisation, Finanzen,
Bereich Abgabenrecht

Beruflicher Werdegang:

2014 - lfd.

Beraterin bei der KUBUS GmbH

2001 - 2014

Geschäftsführerin in Wasser- und Abwasserzweckverbänden (Land Brandenburg, Freistaat Sachsen)

1997 – 2001

Unternehmerin – Dozentin für Betriebswirtschaft, hauptsächlich Kosten- und Leistungsrechnung und Steuerrecht

1992 – 1997

Büroleiterin und Jahresabschlussbearbeiterin in Steuerberatungskanzlei

Kompetenzen:

- Geschäftsführung in Körperschaften des öffentlichen Rechts
- Umfassende Kenntnisse im Wasser- und Umweltrecht
- Umfassende Kenntnisse im Verwaltungs-, Haushalts-, Arbeits- und Tarifrecht
- Umfassende Kenntnisse in Steuerrecht, Rechnungswesen und Kosten- und Leistungsrechnung
- Projektmanagement und Organisation
- Mitarbeiterführung und Motivation

Projektauswahl:

- Organisationsuntersuchung im Kreis Dithmarschen (Schleswig-Holstein) Geschäftsbereich I, Fachdienste 111 und 112, 2015-2017, (Projektleitung)
- Untersuchung zur Interkommunalen Zusammenarbeit der Stadt Blieskastel und der Gemeinden Mandelbachtal und Gersheim (Saarland), 2015-2016, (Projektleitung)
- Thüringer Ministerium für Inneres und Kommunales (2021 bis 2023) Machbarkeitsstudie zentrale Vergabestelle für Feuerwehrfahrzeuge (Projektleitung)
- Amt Eldenburg Lüz (2021 bis 2022) Organisationsuntersuchung einschl. Prozessanalyse (Projektleitung)

Kurzbiographie



Jana Pornhagen
Assessorin jur.

Funktion in der Gesellschaft:

Volljuristin
Stellenbewertung
Abgabenrecht

Beruflicher Werdegang:

2016 - lfd.

Assessorin jur. bei der KUBUS GmbH

1998 - 2016

Tätigkeit als Rechtsanwältin

Bisherige fachliche
Tätigkeitsschwerpunkte:

- Mandatsbetreuung in den Rechtsgebieten:
 - Verwaltungsrecht
 - Sozialrecht
 - Zivilrecht
- Leitung und Durchführung von Projekten in den Bereichen:
 - Stellenbewertungen und Stellenbedarfsanalyse
 - Erschließungs- und Ausbaubeitragsrecht

Kurzbiographie



Arne Köster
Diplom-Betriebswirt

Funktion in der Gesellschaft:

Berater für Betriebsoptimierung/ Organisationsberatung/
Kennzahlensysteme/ Kostenrechnung

Beruflicher Werdegang:

2017 – heute

Projektbearbeiter bei der KUBUS GmbH

2015 - 2017

Manager IT, eurolaser GmbH

2010 – 2015

Kaufmännische Leitung, SUATEC GmbH

2006 – 2010

Diplom-Betriebswirt, S&A Steuerungstechnik GmbH

Bisherige fachliche
Tätigkeitsschwerpunkte:

- Koordination und Führung der kaufmännischen Bereiche
- Steuerung von IT-Projekten
- Sicherstellung der Prozessstabilität im operativen Geschäft
- Lenkung und Überwachung eines zeitnahen Informations- und Controlling-Systems
- Key-User (Administrator) für ERP-System
- Schaffung nachhaltiger Kalkulationsgrundlagen

Kurzbiographie



Alexander Kieslich
LL.B. Bachelor of Laws „Öffentliche Verwaltung“

Funktion in der Gesellschaft:

Projektbearbeiter für öffentliche Verwaltungen, Organisation und Finanzen

Beruflicher Werdegang:

2023 - heute

Projektbearbeiter KUBUS GmbH

2020 - 2023

Sachbearbeiter Innenministerium Mecklenburg-Vorpommern

2017 - 2020

Duales Studium an der Fachhochschule für öffentliche Verwaltung, Polizei und Rechtspflege des Landes Mecklenburg-Vorpommern

2016 - 2017

Betriebsbüro Autohaus Nord GmbH

2013 - 2016

Ausbildung Bürokaufmann Autohaus Güstrow GmbH

Fachliche
Tätigkeitsschwerpunkte:

- Organisationsuntersuchungen und Stellenbedarfsanalysen
- Projekt- und Prozessmanagement
- Hinweisgeberschutz

Aktuelle Projekte:

- Organisationsuntersuchung im Amt Röbel-Müritz (Mecklenburg-Vorpommern)
- Organisationsuntersuchung in der Gemeinde Schönwalde-Glien (Brandenburg)

Kurzbiographie



Yannick Leptien
Werkstudent

Funktion in der Gesellschaft:

Werkstudent für den Bereich Verwaltungsmanagement

Beruflicher Werdegang:

2021 – heute

Werkstudent bei KUBUS Kommunalberatung u. Service GmbH

2021

Studentischer Praktikant bei KUBUS Kommunalberatung u. Service GmbH

2017 – heute

Student an der Hochschule Wismar, Studiengang Wirtschaftsrecht

Fachliche
Tätigkeitsschwerpunkte:

- Zuarbeit bei Organisationsuntersuchungen und Stellenbedarfsanalysen in technischen Betrieben und Verwaltungen
- Zuarbeit bei Projekten zur Analyse der Leistungsbeziehungen von juristischen Personen des öffentlichen Rechts nach § 2b Umsatzsteuergesetz
- Datensichtung und -prüfung, Auswertung

Kurzbiographie



Carsten Behnk
Bürgermeister a. D., Dipl.-Verwaltungswirt (FH)

<u>Funktion in der Gesellschaft:</u>	Seit 01.08.2022 Freiberuflicher Unternehmens- und Kommunalberater
<u>Beruflicher Werdegang:</u>	
01.08.2016 – 31.07.2022	Bürgermeister der Stadt Eutin (im Rahmen der Tätigkeit div. Aufsichtsratsmitgliedschaften und Vorstandstätigkeiten in Kommunalen Gesellschaften, Vereinen und Verbänden)
01.11.2009 bis 31.07.2016	Leiter des Fachdienstes Bildung, Kultur und Sport des Kreises Ostholstein
16.04.2008 bis 31.07.2016	Leiter der Stabsstelle Kulturstiftungen des Kreises Ostholstein und Geschäftsführer der Stiftung zur Förderung der Kultur und der Erwachsenenbildung in Ostholstein und Geschäftsführer der Stiftung Eutiner Landesbibliothek
10.11.2000 bis 15.04.2008	Prüfgruppenleiter für Organisation, Informationstechnik und Personalwesen im Fachdienst Rechnungs- und Gemeindeprüfung
1998-2000	Prüfer für Informations- und Kommunikationstechnik im Rechnungs- und Gemeindeprüfungsamt (RPA/GPA) des Kreises Ostholstein
1994-1997	Informationstechnik-Organisator und IT-Administrator in der Organisationsabteilung (Umfassende Organisatorentätigkeit im spezialisierten Bereich Informations- und Kommunikationstechnik)
1991-1994	Organisator in der Organisationsabteilung (Umfassende Organisatorentätigkeit einschl. Organisationsuntersuchungen, Personalbemessung, Personalbewertung, Beschaffung, Schulung und Betreuung im Bereich Informations- und Kommunikationstechnik)
<u>Fachliche Tätigkeitsschwerpunkte:</u>	<ul style="list-style-type: none"> • Organisationsuntersuchungen • Konzeptionierung und Realisierung von Projekten insbesondere in den Bereichen Stadt- und Gemeindeentwicklung, Bauleitplanung, Tourismus und Bauprojekte • Beteiligungsmanagement von kommunalen Beteiligungen • Unterstützung beim Krisenmanagement • Digitalisierung und IT-Management • Kommunales Finanzmanagement, Haushaltskonsolidierung

Kurzbiographie



Ulrich Hehenkamp

Master of Public Administration (MPA)

Dipl.-Verwaltungswirt (FH, VWA)

Funktion in der Gesellschaft:

Freier Mitarbeiter/selbständiger Berater

Beruflicher Werdegang:

2021 – heute

FOERDE•SH (UG) Beratung (Gesellschafter)

2015 – 2021

Amtsleiter, Amt Schrevenborn

2011 – 2015

Amtsleiter, Amt Britz-Chorin-Oderberg

1999 – 2011

Erster Stellvertretender Bürgermeister/Fachbereichsleiter Zentrale Dienste, Gemeinde Feldberger Seenlandschaft

1990 – 1999

„Verwaltungsaufbauhelfer, Stadt Feldberg; Leitender Verwaltungsbeamter, Amt Feldberger Seenlandschaft

1989 – 1990

Sachbearbeiter Hauptamt (Organisation), Stadt Georgsmarienhütte

1985 – 1989

Sachbearbeiter Personalamt und Sozialamt, Stadt Nordhorn

1982 - 1985

Stadtinspektor-Anwärter, Stadt Nordhorn

Fachliche Tätigkeits- schwerpunkte:

- Projektentwicklung
- Organisationsberatung
- Digitalisierungsmanagement

Projekterfahrungen (Kommunalentwicklung, Verwaltungsorganisation)

- Organisationsuntersuchung Kernverwaltung Amt Schrevenborn (2020-2021)
- Ortskernentwicklungskonzepte Mönkeberg, Neuheikendorf, Schönkirchen (2018 – 2021)
- Modellvorhaben „Mobile Bürgerdienste in Mecklenburg-Vorpommern“, Einführung Mobiles Bürgerbüro in der Gemeinde Feldberger Seenlandschaft (2010-2011)
- Organisationsstruktur/Stellenbedarf, Planung Bildung Verwaltungsgemeinschaft Stadt Neustrelitz & Gemeinde Feldberger Seenlandschaft (2008/2009)
- (Neu-)Bildung der Gemeinde Feldberger Seenlandschaft, Pilotprojekt in MV (1998 - 1999)
- Gründung des Amtes Feldberger Seenlandschaft (1991)

Kurzbiographie



Dietlinde Brock
Assistentin des Bereiches Verwaltungsmanagement

Funktion in der Gesellschaft: Assistentin

Beruflicher Werdegang:

1999 - lfd.	Assistentin in unterschiedlichen Bereichen der KUBUS GmbH
1996 - 1999	Assistentin im Bauordnungsamt der Landeshauptstadt Schwerin

<u>Derzeitige</u> <u>Tätigkeitsschwerpunkte:</u>	Assistenz bei der Erstellung von Angeboten, Berichten sowie bei der Projektarbeit in den Bereichen: <ul style="list-style-type: none">- Verwaltungsmanagement- Organisation- Stellenbewertung
---	---