

Newsletter 2006 | 2

Sehr geehrte Leserin, sehr geehrter Leser,

ein erfolgreiches Jahr mit interessanten Projekten und Aufgabenstellungen neigt sich für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der BSL Managementberatung dem Ende zu. Einen Überblick über unsere geleistete Projektarbeit haben wir Ihnen zur Information in diesem Newsletter zusammengestellt.

Eine Neuauflage erlebt im kommenden Jahr die im Januar 2006 erfolgreich durchgeführte BSL-Kirchentagung. Unter dem Thema „Den Herausforderungen begegnen: Kirchliches Finanzmanagement und Strukturveränderungen auf allen kirchlichen Ebenen“ werden am 1. März 2007 namhafte Experten und Fachleute aus dem kirchlichen Bereich über aktuelle Entwicklungen und Prozesse referieren und diskutieren. Nähere Informationen erhalten Sie auf der letzten Seite unseres Newsletters.

Ein gesegnetes Weihnachtsfest und ein erfolgreiches neues Jahr 2007 wünscht Ihnen

Ihr Reinhold Lock

Erfolgreiches Jahr 2006 für die BSL Managementberatung

Auf ein erfolgreiches Jahr 2006 kann die BSL Public Sector Managementberatung GmbH zurückblicken. Neben zahlreichen erfolgreichen Projekten konnte mit der Aufnahme des langjährigen Mitarbeiters Stefan Schneider in den Kreis der Gesellschafter auch der Grundstein für eine positive Weiterentwicklung und Fortführung des Unternehmens gelegt werden.

Das **Geschäftsfeld Kirchen**, für das Herr Schneider verantwortlich zeichnet, konnte auch in diesem Jahr weiter ausgebaut werden. Neben den Bistümern Speyer und Trier gehört nun auch die Evangelische Kirche in Baden sowie die Evangelische Kirche in Oldenburg zu den Kunden der BSL.

Ein besonderer Erfolg wurde im Erzbistum Bamberg erzielt. Erstmals seit dem Jahr 2002 konnte für 2006 wieder ein ausgeglichener Haushalt vorgelegt werden. Seit Oktober 2004 hatte die BSL die Erzdiözese Bamberg im Rahmen der Haushaltskonsolidierung beraten. Die von der Bistumsleitung auf Vorschlag der BSL beschlossenen Maßnahmen sowie die konstanten Kirchensteuereinnahmen im Jahr 2005 waren maßgeblich für diesen Erfolg.

Im Rahmen des Geschäftsfeldes „Kirchen“ war BSL mit einem Stand auf der Messe Ecclesia vertreten, veranstaltete eine Tagung zum Thema 'Haushaltskonsolidierung und Seelsorge – Notwendigkeiten und Chancen' und war Mitausrichter des KVI-Workshops 'Kirchliches Finanzmanagement – Perspektiven und Handlungsfelder'. Dieses Engagement wird auch im kommenden Jahr fortgesetzt, wie Stefan Schneider berichten kann: „Die nächste Kirchentagung findet am 1. März 2007 zum Thema ‚Den Herausforderungen begegnen: Kirchliches Finanzmanagement und Strukturveränderungen auf allen kirchlichen Ebenen‘ statt (siehe Ankündigung Seite 4). Auch auf der Ecclesia 2007 werden

wir uns vom 8. bis 10. Februar 2007 in Köln wieder präsentieren.“

Das **Finanzministerium des Landes Nordrhein-Westfalen** hat die BSL mit einem Gutachten zur künftigen strategischen Ausrichtung des Bau- und Liegenschaftsbetriebes beauftragt. Fünf Jahre nach dessen Errichtung soll durch eine Bestandsaufnahme die mit der Errichtung verbundene Zielerreichung überprüft werden.

Im **kommunalen Bereich** war die BSL im Jahr 2006 in verschiedene Beratungsprojekte eingebunden. So stellt die Überprüfung der Aufgabenabgrenzung zwischen den Fachbereichen Stadtentwicklung, Bau und Umwelt sowie Öffentliche Flächen das übergeordnete Ziel eines Projektes dar, das die BSL derzeit im Auftrag der Stadt Nordhorn durchführt. Darüber hinaus ist die BSL aktuell für die Stadt Leipzig tätig, Projekte für die Städte Pulheim und Rendsburg konnten erfolgreich abgeschlossen werden.

Ausgebaut hat die BSL ihre Marktposition auch im Bereich der Beratung von **Straßenbauverwaltungen**. Nachdem in den letzten Jahren bereits erfolgreich der Landesbetrieb Straßenbau NRW und die Autobahnen- und Schnellstraßen Finanzierungs-Aktiengesellschaft in Österreich beraten wurden, gehörten in diesem Jahr der Landesbetrieb Straßen und Verkehr Rheinland-Pfalz sowie der Landesbetrieb Straßenbau und Verkehr Schleswig-Holstein zu den Auftraggebern. Die Optimierung des Betriebsdienstes stand dabei für beide Landesbetriebe im Mittelpunkt, innerhalb des Landesbetriebs Straßen und Verkehr Rheinland-Pfalz wurde darüber hinaus die Verwaltungsorganisation untersucht.

Auf **Bundesebene** hat die BSL im Jahr 2006 für die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin die Aufbau- und Ablauforganisation der Deutschen Arbeitsschutzausstellung (DASA) untersucht.

Neue Organisationsmodelle für Schulhausmeister – Kostenreduzierung und Qualitätssteigerung

Die Stellung der Schulhausmeister ist in der Regel originäre Aufgabe des Schulträgers. Das Schulhausmeisterwesen ist sehr personalkostenintensiv und rückt daher immer mehr in den Fokus von Einsparbetrachtungen. Die wichtigsten Stellschrauben zur Kostenbeeinflussung sind dabei der Betreuungsstandard sowie das Zulagenwesen.

Der konkrete Bedarf an Hausmeisterstellen wird im Wesentlichen durch das den Hausmeistern übertragene Aufgabenspektrum bestimmt. Aus Wirtschaftlichkeitsgründen sollte sich der Aufgabenkatalog für die Hausmeister an der Zielvorstellung Hausmeister als Objektmanager orientieren. Bei optimaler Umsetzung dieses Ziels wird die Qualität des Hausmeistereinsatzes nicht mehr an der persönlichen Anwesenheit gemessen, seine Existenz zeigt sich vielmehr durch den ordnungsgemäßen Zustand sowie reibungslosen Betrieb der von ihm betreuten Gebäude. Dies setzt voraus, dass nur Mitarbeiter mit einer aufgabenadäquaten handwerklichen Berufsausbildung als Hausmeister eingesetzt werden.

Die detaillierte Aufgabenstruktur sollte in einer Dienstanweisung definiert werden. Aus Akzeptanzgründen empfiehlt es sich, dass die Dienstanweisung von der für die Gebäudewirtschaft zuständigen Stelle im Konsens mit dem Schulverwaltungsamt sowie einer Vertretung der Schulleitung entwickelt wird. Dies gilt insbesondere, wenn im Schulgesetz des Bundeslandes ein Weisungsrecht der Schulleiter gegenüber den Hausmeistern verankert ist. Eine von allen Beteiligten mitgetragene Dienstanweisung hat außerdem den Vorteil, dass sie den Hausmeistern bei Interessenkonflikten zwischen dem Schulträger und den Schulleitungen die eigene Positionierung erleichtern kann.

Konkretisierungsbedarf besteht in der Regel hinsichtlich des

Umfangs der Position „Pflege und Reinhaltung der Grünanlagen“. Dabei ist zu regeln,

- welche Pflegeaktivitäten auf den einzelnen Flächen in welcher Intensität und welchem Zyklus wahrzunehmen sind und
- ob diese Aktivitäten durch die Hausmeister oder die für die allgemeine Grünpflege zuständige Stelle (Grünbereich) erbracht werden sollen.

BSL empfiehlt, die Schnittstelle so zu gestalten, dass die gärtnerischen Pflege- und Unterhaltungsarbeiten bei den Objekten, wo es betriebswirtschaftlich sinnvoll ist, vollständig dem Grünbereich übertragen werden und die Hausmeister dort nur noch für die Sauberkeit der Außenanlagen verantwortlich sind. Auf diese Weise kann sich das Personal auf seine Kernkompetenz „Gebäudemanagement“ konzentrieren und die Grünpflege wird ebenfalls von der Stelle mit der größten Fachkompetenz wahrgenommen.

Betriebswirtschaftlich sinnvoll ist die Übertragung immer dann, wenn

- es sich um großflächige gärtnerische Anlagen handelt, für die Spezialfahrzeuge oder Maschinen einzusetzen sind,
- die Außenanlagen an Grünflächen angrenzen, die bereits durch den Grünbereich unterhalten werden,
- einfache, lohnintensive Arbeiten zu erbringen sind, für die der Einsatz der Hausmeister mit Handwerkerqualifikation unwirtschaftlich wäre.

Dagegen sollten Kleinflächen, für die eine separate Anfahrt einer Grünpflegekolonne unwirtschaftlich wäre, weiterhin durch die Hausmeister unterhalten werden.

Die Personalbemessung entsprechend dem Aufgabenspektrum und -volumen hat zur Folge, dass die früher übliche 1 : 1-Relation zwischen Schule und Hausmeister (1 Hausmeister als Grundausrüstung) nicht mehr aufrecht erhalten werden braucht. Stattdessen sollten schulübergreifend eingesetzte Hausmeisterteams gebildet werden.

Die Zulagen können als zweiter Kosten bestimmender Faktor je nach Ausgestaltung der Arbeitszeit- und sonstigen Regelungen bis zu 30% der Personalkosten der Hausmeister ausmachen. Erfahrungsgemäß befürworten die Schulleiter aus sozialer Verpflichtung gegenüber „ihren“ Hausmeistern Zulagen maximierende Organisationsmodelle.

Folgende Maßnahmen sind geeignet, die Zulagen auf ein niedrigeres Niveau zu senken:

- Die Dienstpläne der Schulhausmeisterteams können mit Hilfe von Schichtdienstmodellen so gestaltet werden, dass die meisten schulischen und außerschulischen Aktivitäten in die Dienstzeit fallen.
- Die außerschulischen Veranstaltungen in Schulgebäuden sollten auf wenige Standorte konzentriert werden.
- Die Aufgabe „Öffnen und Schließen der Schuleinrichtungen für außerschulische Veranstaltungen“ kann durch Schlüsselverträge ersetzt werden.



Aufgabenkritik und strategische Neuausrichtung – Zwei Seiten derselben Medaille

Unter dem Stichwort „Aufgabenkritik“ wurde in den letzten zwei Jahrzehnten eine Vielzahl an Projekten in allen behördlichen Bereichen durchgeführt, die das Ziel hatten, alle eigenen Aufgaben zu untersuchen und zu bewerten. Am Ende stand in der Regel ein umfangreicher Bericht, der differenzierte Empfehlungen enthielt. Im Idealfall wurde der gesamte Bericht umgesetzt, doch meist entstanden Diskussionen um einzelne Aufgaben und ihre weitere Bearbeitung. Eine umfassende und übergreifende Analyse mit durchschlagendem Erfolg waren diese Projekte meist jedoch nicht.

Aktuell zeigen einige Entwicklungen und Perspektiven, dass die Aufgabenkritik um einen umfassenderen Fokus erweitert wird oder werden müsste.

Zum einen ist die zunehmende Verlagerung von Aufgaben zwischen den unterschiedlichen staatlichen Ebenen anzuführen. Die Föderalismusreform wird beispielsweise die Verlagerungen von Aufgaben zwischen Landes- und Bundesebene nach sich ziehen. Nicht zuletzt sind in den vergangenen Jahren bereits in vielen Bundesländern Aufgabenabschichtungen vorgenommen worden und werden im Zuge weiterer Projekte noch anstehen. Aktuelle Beispiele für diese Neuverteilung von Kompetenzen sind die Zwangszusammenführung von Kommunen und Arbeitsagentur bei der Grundsicherung für Arbeitssuchende (ALG II) oder die Föderalismusreform 2 mit einer etwaigen Neuregelung der Finanzbeziehungen aller staatlichen Ebenen.

Die schwierige Lage der öffentlichen Haushalte wird vermehrt zu einer Eingrenzung des Aufgabenkreises des Staates und damit zu einer verstärkten Leistungserbringung durch Privatunternehmen führen.

Nicht zuletzt die demographische Entwicklung wird insbesondere die Kommunen dazu zwingen, Schwerpunkte zu setzen und das eigene Profil durch entsprechende Ausgabenverlagerungen zu unterstützen, um so auf die Entwicklungen zu reagieren oder zu versuchen, ihnen entgegenzuwirken.

Neue Instrumente und die Notwendigkeit auf Entwicklungen zu reagieren erfordern also auch einen neuen Umgang mit den Aufgabenspektren der öffentlichen Verwaltungen in Deutschland.

Strategische Fokussierung an Hand von Projektbeispielen

Die BSL Managementberatung analysiert aktuell das Aufgabenspektrum einer Bauverwaltung, ausgehend von der Wirtschaftlichkeit der Aufgabenerledigung. Neu bei diesem Projektansatz ist im Gegensatz zur reinen Aufgabenkritik die Einbeziehung einer übergreifenden Perspektive. Nicht nur die Art und Weise der Aufgabenerledigung wird untersucht, sondern Bestandteil der Analysen ist vielmehr auch die Frage nach der Verlagerung von kompletten Aufgabenbereichen an bisherige Kunden innerhalb der Verwaltung oder die ersatzlose Streichung eigener Aufgabenbereiche.

Diese Fragestellungen standen auch bei Projekten der Straßenbauverwaltung zumindest am Rande im Fokus. Dort stellte sich die Frage nach der Zuordnung bestimmter hoheitlicher Auf-

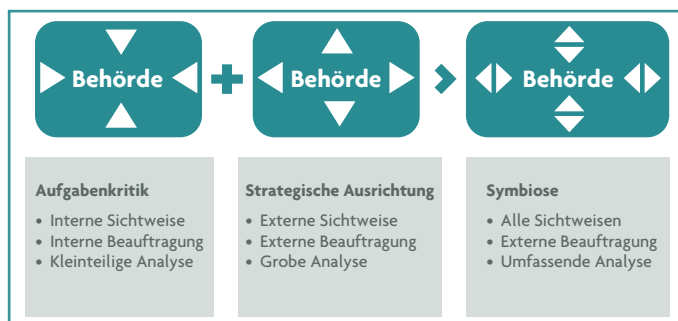
gaben und nach der Verortung von Steuerungskompetenz bestimmter Aufgabenbereiche.

Auf kommunaler Ebene wird beispielsweise die Umstellung auf die Doppik den Wertverlust der Infrastruktur deutlich machen, der ohne fortwährende und angemessene Bestanderhaltung angesetzt werden muss. Die Doppik mit ihrer erhöhten Transparenz wird daher zu grundlegenden Fragestellungen nach Aufgabenwahrnehmungen hinsichtlich der aktuellen und zukünftigen Ausgaben führen.

Symbiose aus Aufgabenkritik und strategischer Ausrichtung

Im Rahmen der Aufgabenkritik werden die einzelnen Aufgaben kritisch hinsichtlich der (gesetzlichen) Notwendigkeit, der Intensität und der Verteilung der internen Wahrnehmung betrachtet. Diese Aufgabenkritik liegt in der Regel in der Verantwortung von Projektgruppen, die sich aus den Beschäftigten der jeweiligen Verwaltungen zusammensetzen. Den politischen Entscheidungsträgern wird so zumeist nur ein Katalog mit Empfehlungen zu den einzelnen Aufgaben vorgelegt, über die dann wahlweise einzeln oder insgesamt entschieden wird.

Die geänderten Rahmenbedingungen müssen zu einer Betrachtung auf übergeordneter Ebene führen. Ausgehend von den gewünschten Ergebnissen und den strategischen Zielen werden die finanziellen Mittel festgelegt, die für Aufgabenpakete bzw. Tätigkeitsbereiche zur Verfügung stehen. Die Umsetzung ist dann Aufgabe der jeweiligen Verwaltung, die Kontrolle erfolgt mittels des Jahresergebnisses. Entscheidend bei dieser übergeordneten Betrachtungsweise ist, dass der Anstoß und die Verantwortung von einer übergeordneten Ebene übernommen werden, beispielsweise durch Ministerien, Kreisverwaltungen oder Landeskirchen. Nur so ist gewährleistet, dass auch die externen Optionen der Aufgabenwahrnehmung berücksichtigt und gegebenenfalls durchgesetzt werden können.



Die strategische Neuausrichtung ist somit nur eine Fortführung der Aufgabenkritik unter verstärkter Berücksichtigung externer Perspektiven.

Genauso wie die Aufgabenkritik bei einer umfassenden Analyse zu kurz greift, so greift die strategische Neuausrichtung alleine auch zu kurz. Nur in einer Symbiose dieser beiden Ansätze lassen sich gesicherte Erkenntnisse gewinnen und nachhaltige Ergebnisse ableiten.

BSL-Kirchentagung 2007

Zu ihrer zweiten Kirchentagung lädt die BSL Managementberatung am 1. März 2007 wieder in das Tagungszentrum im Haus der Kirche in Kassel ein. Unter dem Titel „Den Herausforderungen begegnen: Kirchliches Finanzmanagement und Strukturveränderungen auf allen kirchlichen Ebenen“ werden namhafte Experten und Praktiker aus Landeskirchen und Bistümern über Erfahrungen berichten und für Diskussionen zur Verfügung stehen.

Die Entwicklungen der vergangenen Jahre haben verdeutlicht, dass die christlichen Kirchen in Deutschland zu einschneidenden Veränderungen gezwungen wurden. Sinkende finanzielle Mittel, ein kontinuierlicher Mitgliederrückgang und Zuschusskürzungen beispielsweise für den Betrieb von Tageseinrichtungen für Kinder stellen kirchliche Träger vor die Entscheidung, Veränderungsprozesse einzuleiten. Beispiele insbesondere aus der Kommunal- und Landesverwaltung aber auch aus erfolgreichen Projekten in einzelnen Bistümern und Landeskirchen zeigen, dass Veränderungen möglich sind und neben finanziellen Einsparungen auch zu Qualitätsgewinnen führen können.

Die Tagung wird die aktuellen Herausforderungen aufgreifen und anhand von Projektbeispielen über stattgefundene Veränderungsprozesse informieren.

Über die Vorteile und Besonderheiten der Einführung eines neuen kirchlichen Finanzmanagements im kirchlichen Bereich wird der Gesellschafter der BSL Dr. Klaus-Peter Stuhr referieren. Im Mittelpunkt des Vortrages des Kämmerers der Stadt Salzgitter

Ekkehard Grunwald steht die Einführung der Doppik in der niedersächsischen Kommune. Als Synodaler der Evangelisch-lutherischen Landeskirche Braunschweig wird er über eine Übertragbarkeit seiner kommunalen Erfahrungen auf den kirchlichen Bereich berichten.

Über die Ergebnisse aus dem Vergleichsring der Kirchenkreise der Evangelischen Kirche von Westfalen wird ein Mitglied der Projektlenkungsgruppe informieren. Schwerpunkte werden dabei die Aussagekraft der Vergleichsergebnisse sowie deren Konsequenz für die weitere Arbeit auf Kirchenkreisebene sein.

Ebenfalls der mittleren kirchlichen Ebene wird der Vortrag des Leiters der Abteilung Gemeindefinanzen der Evangelischen Kirche von Baden gewidmet sein: Er wird über die Deregulierung und Prozessoptimierung in den Verwaltungs- und Serviceämtern der Landeskirche berichten. Ein Vertreter des Bistums Trier wird zudem das dort in den Rendanturen praktizierte Modell „Rendant im Außendienst“ vorstellen.

Ziel der Tagung ist es zum einen Erfahrungen zu aktuellen kirchlichen Veränderungsprozessen zu vermitteln und zum anderen ein Forum für einen Austausch über landeskirchliche und diözesane Grenzen hinweg zu schaffen.

Die Einladungen zur Tagung werden voraussichtlich Mitte Januar an Einrichtungen und Verwaltungen von Landeskirchen und Bistümern versandt. Alle Informationen wie die Agenda und die Anmeldung werden dann auch auf der Homepage der BSL unter www.bsl-psm.de zur Verfügung stehen.

Faxantwort bitte ausgefüllt an die BSL: +49 (0)2271-4930-30

Unternehmen, Behörde, Organisation: _____

Name und Position: _____

Adresse: _____

Telefon: _____

Unser Newsletter wird zukünftig auch per E-Mail versandt, wenn Sie die weiteren Ausgaben auf diesem Weg beziehen möchten, geben Sie bitte Ihre E-Mail-Adresse an.

E-Mail: _____

Bitte senden Sie mir Informationen zum Thema:

Hausmeisterdienste Aufgabenkritik / Strategische Neuausrichtung

Bitte übersenden Sie mir eine Einladung zur Tagung der BSL im März.

Bitte senden Sie mir allgemeine Informationen über die BSL Public Sector Managementberatung GmbH zu.

Ich interessiere mich für die Managementberatung der BSL, bitte rufen Sie mich

am _____ um _____

Uhr unter obenstehender Telefonnummer an.

Impressum

Herausgeber: BSL Public Sector Managementberatung GmbH | Hauptstraße 25 | 50126 Bergheim | Tel: +49 (0)2271-4930-0 | Fax: +49 (0)2271-4930-30

E-Mail: office@bsl-psm.de | Internet: www.bsl-psm.de

V.i.S.d.P.: Reinhold Lock, Geschäftsführender Gesellschafter der BSL Public Sector Managementberatung GmbH

Redaktion: Dorothee Averkamp, Assistentin der Geschäftsführung, Tel: +49 (0)2271-4930-0

Autoren dieser Ausgabe: Reinhold Lock, Julian Rasche, Stefan Schneider, Götz Fellrath, Dorothee Averkamp