

## **Teil 2: Qualität der Organisation**

### **2.1 Innovationsfähige und flexible Organisationsstruktur**

#### **(1) Verwaltungsleitbild**

Die Stadt Schwandorf hat im Rahmen der Verwaltungsreform ein Leitbild erarbeitet. Dieses Verwaltungsleitbild wird von den Mitarbeiter/innen als verbindlicher Maßstab und Orientierungshilfe bei der Bewältigung ihrer Aufgaben anerkannt. Das Leitbild wird den sich verändernden Anforderungen entsprechend fortgeschrieben. Es reflektiert Ziele und Wertvorstellungen, es formuliert Handlungsgrundsätze für den Umgang mit den Bürgern, zwischen Stadtrat und Verwaltung und innerhalb der Verwaltung.

#### *1. Unser Grundsatz*

Wir verstehen uns als eine moderne, zukunfts- und leistungsorientierte Organisation. Wir setzen auf ein aktives und partnerschaftliches Miteinander mit den Bürgern. Wir verpflichten uns dem Grundsatz „Gemeinwohl vor Einzelwohl,“ und richten unser Verwaltungshandeln danach aus. Wir machen im Rahmen der uns gegebenen gesetzlichen Vorgaben Mögliches möglich. Gestaltungsspielräume schöpfen wir aus, um den Wünschen der Bürger gerecht zu werden.

#### *2. Verwaltung und Bürger*

Wir setzen uns sachlich und engagiert für den Bürger ein, informieren und beraten umfassend. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Stadtverwaltung sind unvoreingenommen, hilfreich, offen und freundlich. Partnerschaftliche Zusammenarbeit, fachliche Kompetenz, persönliches Engagement und Verantwortungsbewusstsein gegenüber dem Bürger sind selbstverständliche Voraussetzungen unserer Arbeit. Alle Bürgerinnen und Bürger werden gleich und gerecht behandelt.

#### *3. Verwaltung und Stadtrat*

Der Stadtrat und die Stadtverwaltung bilden eine Einheit und verkörpern das „Unternehmen Stadt“.

Sie arbeiten in allen Bereichen vertrauensvoll zum Wohle der Bürgerinnen und Bürger zusammen.

#### *4. Qualität unserer Leistung*

Wir achten auf eine hohe Qualität unserer Leistungen. Unsere Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen handeln kompetent, ziel- und ergebnisorientiert, zügig und wirtschaftlich zum Wohle unserer Bürgerinnen und Bürger.

#### *5. Zusammenarbeit innerhalb der Verwaltung*

Innerhalb der Verwaltung arbeiten wir kollegial zusammen. Wir verstehen uns als ein Team. Wir pflegen einen fairen und menschlichen Umgang miteinander. Durch einen kooperativen Führungsstil wird eine hohe Leistungsbereitschaft und ein gutes Betriebsklima erreicht. Wir sprechen nach außen eine Sprache. Wir fordern Leistung, honorieren sie auch und unterstützen die Aus-, Fort- und Weiterbildung.

#### *6. Wirtschaftlichkeit unseres Handelns*

Unsere Arbeit orientiert sich an den Anforderungen der Bürger und versucht dabei die Bedürfnisse der Mitarbeiter zu befriedigen. Wir stellen uns einem permanenten Reformprozess, wir sind aufgeschlossen gegenüber Veränderungen.

Wir gehen verantwortlich mit dem Geld unserer Bürgerinnen und Bürger um. Deshalb arbeiten wir wirtschaftlich und handeln kostenbewusst. Wir überprüfen, wie die Aufgaben am wirtschaftlichsten und zweckmäßigsten erfüllt werden können. Wir fördern die Verantwortung unserer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen.

#### *7. Personalentwicklung*

Ziel unserer Personalentwicklung ist es, vorhandene Fähigkeiten und Neigungen der Mitarbeiter zu erkennen und zu fördern. Fachliche und individuelle Qualifikation durch kontinuierliche Weiterbildung ist Voraussetzung für eine erfolgreiche Verwaltungsarbeit. Personalentscheidungen werden mit den Betroffenen, deren Vorgesetzten und dem Personalrat getroffen. Chancengleichheit von Frau und Mann ist selbstverständlich.

Unser Leitbild bildet die Grundlage für unsere Zusammenarbeit und ist nicht statisch. Wir überprüfen es auch künftig. Das Leitbild steht als oberste Handlungsmaxime vor allen Entscheidungen, die in der Stadtverwaltung getroffen werden. Es zeigt allen Mitarbeitern die Hauptziele und die Rahmenbedingungen für das gesamte von der Verwaltung beeinflussbare Stadtgeschehen auf.

## (2) Gebäudemanagement

Bei der Stadt Schwandorf wurde ein zentrales Gebäudemanagement eingeführt. Dieses facility management ist in die drei Ebenen des kaufmännischen, infrastrukturellen und technischen Gebäudemanagements unterteilt. Während die beiden erstgenannten Komponenten weitgehend allein durch das Sachgebiet 201 – Liegenschaften – wahrgenommen werden, ist im Bereich des technischen Gebäudemanagements eine enge Zusammenarbeit und Abstimmung mit dem Sachgebiet 602 – Hochbau – erforderlich.

Unter kaufmännischem Gebäudemanagement ist Abwicklung vertraglicher Vorgänge rund um die Immobilie zu verstehen. Hierzu gehören u. a. die Mieterbetreuung und Neuvermietung, die Verbrauchs- und Kostenerfassung, die Erstellung der Nebenkostenabrechnungen, die Vergabe von Veranstaltungsräumen, usw.

Zum infrastrukturellen Gebäudemanagement gehören Dienstleistungsbereiche wie die laufende Pflege der Gebäude und Außenanlagen und hierbei insbesondere der Reinigungsdienst sowie das weit reichende Spektrum der Hausmeistertätigkeiten.

Das technische Gebäudemanagement umfasst die Verantwortlichkeit für die gesamte technische Gebäudeausstattung, die Kontrolle von Wartungs- und Inspektionsintervallen sowie die Störungsüberwachung und -analyse. Ein weiterer Einsatzbereich des technischen Gebäudemanagements sind Instandsetzungsarbeiten, Renovierungen und Umbaumaßnahmen.

Mit der Einführung eines Gebäudemanagements soll unter Bündelung der Aufgaben rund um die Gebäudebewirtschaftung das Ziel

- einer effizienteren Nutzung
- eines kostengünstigeren Betriebs
- eines schonenden und Wert erhaltenden Umgangs
- einer Erhöhung der sicherheitsrelevanten Standards

städtischer Immobilien erreicht werden.

Mit dieser Zielsetzung wurden in einem ersten Schritt aus vielen Ämtern und Sachgebieten im Hause Aufgaben im Zusammenhang mit dem Gebäudemanagement an das Sachgebiet 201 übertragen.

Während vor dieser Umstrukturierung noch überlegt werden musste, welches Amt oder Sachgebiet für eine bestimmte Aufgabe im Bereich der Gebäudebewirtschaftung zuständig ist, steht nunmehr in dem Sachgebiet 201 ein Ansprechpartner zur Verfügung.

Die sinnvolle Zusammenführung einzelner Tätigkeiten auf dem Gebiet der Immobilienbewirtschaftung führt jedoch alleine nicht zwangsläufig zu einem

funktionierenden Gebäudemanagement, bildet hierfür aber die Grundlage. Es wurde bereits einiges erreicht, exemplarisch zu nennen die Ausschreibung und Vergabe von Reinigungsverträgen, die Optimierung des Einsatzes der Hausmeister durch Zuweisung zusätzlicher Objekte, Erarbeitung einer Dienstanweisung für die Hausmeister in Verbindung mit Amt 11, Einstellbedingungen für die Parkhäuser, Benutzungs- und Entgeltordnung für die Spitalkirche.

Aktuell wird geprüft inwieweit kostenintensive Wartungsverträge durch Schulung und Einsatz von Sachkundigen eingespart werden können.

Für die Dokumentation des Gebäudezustandes städtischer Objekte werden durch das Sachgebiet 602 Prüf-, Wartungs- und Inspektionspläne erstellt. Die Hausmeister erhalten damit ein „Pflichtenheft“, welches bei Unfällen oder Schäden zum Schutz vor Inanspruchnahme als Nachweis für die ordnungs- und fristgemäße Durchführung sicherheitsrelevanter Prüfungen dient.

Ferner wurde bei der Überwachung der Gebäude ein „Dreistufen-Modell“ eingeführt. Die erste Stufe stellt die regelmäßige Kontrolle der Gebäude durch die Hausmeister dar. Bei Auffälligkeiten werden diese in einer zweiten Stufe durch einen Techniker des Bauamtes überprüft. In einer dritten Stufe wird bei Bedarf ein externes Gutachten über den baulichen Zustand eingeholt.

Für die nähere Zukunft ist die Beschaffung einer geeigneten Software beabsichtigt, die neben der einfachen Darstellung in Planform über Komponenten

- für ein Flächen- und Raummanagement
- zur Abwicklung der Gebäudereinigung
- für die Reservierung von Räumen
- für die Abwicklung von Umzügen (Simulation)
- zur Inventar- und Anlagenerfassung
- zur Vertrags- und Dokumentenverwaltung
- zur Erfassung und Auswertung von Verbräuchen

verfügt.

### (3) Amtsleiterbesprechungen

Seit Mai 2002 finden regelmäßig Amtsleiterbesprechungen statt. Jeden ersten Montag im Monat treffen sich die Amtsleiter, der Personalratsvorsitzende und der Oberbürgermeister zu dieser jour fix.

Sinn dieses Meetings ist es, den Informationsaustausch zwischen den Ämtern und der Verwaltungsführung zu gewährleisten. Bei dieser Sitzung werden ämterübergreifende aktuelle Probleme und Projekte besprochen und mit der strategischen Leitlinie des Oberbürgermeisters zur Bearbeitung in die einzelnen Ämter geleitet. Es soll keine Fachblindheit entstehen, sondern bei Entscheidungen zum Wohl der gesamten Stadt immer auch die Interessen anderer Ämter berücksichtigt werden. Oftmals erkennt man erst in der Diskussion, dass eine zu lösende Aufgabe viel mehr Facetten aufweist, als zunächst angenommen.

In entgegen gesetzter Richtung setzt auch der Oberbürgermeister seine Amtsleiter über den Sachstand wesentlicher Entwicklungen und Entscheidungen in Kenntnis.

Um größtmögliche Transparenz zu schaffen, werden ferner die Ergebnisse der Amtsleiterbesprechungen protokolliert und ins Intranet gestellt. Somit hat jeder Mitarbeiter im Rathaus schnellen Zugang zu aktuellen Informationen und Entscheidungen. Im Gegensatz zur Übermittlung der Informationen vom Amtsleiter über den Sachgebietsleiter zum Sachbearbeiter wird durch die zentrale Informationsbereitstellung verhindert, dass Informationen verloren gehen oder gar falsch übermittelt werden.

#### (4) Organisation des Bauamtes

Der Großen Kreisstadt Schwandorf ist nach der GrKrVO die Zuständigkeit für die Erteilung von Baugenehmigungen übertragen. Dies wird in der Stadt Schwandorf als positiver Standortfaktor genutzt, indem Bauanträge sowohl von gewerblicher als auch von privater Seite sehr schnell bearbeitet werden.

Die Abgabe der Bauunterlagen und erste Antragberatung erfolgt bei einer zentralen Stelle im Rathaus. Hier wird auch die Vollständigkeit der eingereichten Unterlagen geprüft. Bereits zu diesem frühen Zeitpunkt wird dem Bürger damit mitgeteilt, ob und welche Unterlagen noch nachzureichen sind, um spätere Verzögerungen zu vermeiden. Ferner erfolgt von hier aus die Koordination bzgl. des Einholens der verschiedenen internen und externen Stellungnahmen. Dies sorgt für einen Genehmigungsablauf ohne Zeiterzögerungen.

Da in jedem Antrag bauplanungsrechtliche und bauordnungsrechtliche Fragen zu klären sind, wurden bei der Stadt Schwandorf diese Bereiche eng miteinander verzahnt. Die vorher eigenständigen Sachgebiete „Bauordnung“ und „Stadtplanung“ wurden in einem Ende 2006 geschaffenen „Amt für Stadtplanung und Bauordnung“ neu zusammengefasst, um eine noch intensivere Zusammenarbeit zu ermöglichen.

Eine hohe Kommunikationsdichte zwischen den Sachbearbeitern aus beiden Ressorts ermöglichen mit zielgerichteten Besprechungen eine zügige Bearbeitung der Bauanträge.

Damit auch der Bauherr stets über den Bearbeitungsstand seines Bauantrags im Bilde ist, wird mittels eines selbst entworfenen Laufzettels der jeweilige Verfahrensstand dokumentiert. Anhand dieses Laufzettels kann der Bauherr die schon bearbeiteten Prüfschritte sowie die noch zu erledigenden Verfahrensschritte ablesen, um in Rücksprache mit seinem Sachbearbeiter auch die Dauer bis zum Verfahrensabschluss bzw. zur Erteilung der Genehmigung abschätzen zu können.

Es ist geplant, in naher Zukunft den Laufzettel zu digitalisieren, so dass jeder Mitarbeiter des Bauamtes Zugriff per PC Zugriff auf den Verfahrensstand der einzelnen Bauanträge hat. Überdies soll in diese digitalisierte Form eine Erinnerungsfunktion integriert werden, um schnell erkennen zu können, wenn ein Bauantrag in einer internen oder externen Fachstelle länger als vorgesehen bearbeitet wird. In diesem Fall besteht eine rasche Eingriffsmöglichkeit, um dem Grund für eine eventuelle Verzögerung abklären und weiteren Verzögerungen entgegensteuern zu können.

Ziel ist es, dass jeder bei der Stadtverwaltung eingehende Bauantrag innerhalb von vier Wochen bearbeitet ist, so dass dem Bauherrn eine verbindliche Entscheidung mitgeteilt werden kann

Der bauwillige Unternehmer trifft somit auf ein eingespieltes Team, das ihm bei jedem Schritt schnell und kompetent bedienen kann.

#### (5) Online Formulare

In der Homepage [www.schwandorf.de](http://www.schwandorf.de) sind unter der Rubrik „Bürgerservice“ ein Großteil aller in der Stadtverwaltung verwendeten Formulare eingestellt. Diese können von den Bürgern online, also über PC ausgefüllt, ausgedruckt, per Hand unterschrieben und über die jeweilig angegebenen Fax-Nummern bzw. per Post an die Stadt Schwandorf gesendet oder persönlich abgegeben werden.

Bei Rückfragen können sich die Bürger an die Ansprechpartner wenden, welche unter den jeweils angegebenen Telefonnummern zu erreichen sind. Die digitale Signatur, um den "online-Versand" zu ermöglichen, kann zum derzeitigen Rechtsstand noch nicht angeboten werden.

Die Spannweite der insgesamt 36 verschiedenen Formulare reicht vom Bauwesen (z.B. Bauantrag) über das Ordnungswesen (z.B. Gewerbean-/ab-/ummeldung), dem Einwohnermelde- bzw. Passwesen, dem Kassenwesen (z.B.

Einzugsermächtigung), der Wirtschaftsförderung (z.B. Meldung leer stehender Gewerbeimmobilien) bis hin zum Kulturwesen (z.B. Veranstaltungsmeldung). Überdies finden die Bürger auch zahlreiche Infoblätter für der einzelnen Fachbereiche.

#### (6) Online Ortsrechts-Sammlung

Unter „Ortsrecht“ versteht man alle örtlichen Satzungen und Verordnungen, die in einer Gemeinde gelten (z.B. Erschließungsbeitragssatzung, Geschäftsordnung für den Stadtrat, Sperrzeitverordnung). Eine Sammlung dieser Vorschriften der Stadt Schwandorf wurde erstmals 1983 von der Stadtverwaltung (Rechtsamt) in einem Ordner in Loseblattform herausgegeben.

Nach über 20 Jahren Ortsrecht in dieser Form bietet die Stadt Schwandorf die Vorschriften vollständig seit Januar 2004 unter der Rubrik „Bürgerservice“ im Internet an und stellt damit das Ortsrecht einem unbegrenzten Benutzerkreis einfach und kostenlos auf der Homepage der Stadt Schwandorf, entweder zum Nachlesen oder downloaden als pdf-Datei, zur Verfügung.

Dieser neue Service soll die Nutzer schnell und ständig aktuell informieren und die Zusammenarbeit noch effektiver und unkomplizierter gestalten.

#### (7) Bildung von Projektteams

Bei Vorhaben, die im wesentlichen durch die Einmaligkeit der Bedingungen in ihrer Gesamtheit gekennzeichnet sind, wie z.B.

- in der Zielvorgabe oder
- in zeitlicher, finanzieller, personeller und anderen Begrenzungen oder
- in Abgrenzung gegenüber anderen Vorhaben

wird bei der Stadt Schwandorf die Organisationsform eines Projektteams gewählt. Jedes Projektteam arbeitet mit einem Zeitplan zur Projektsteuerung.

Beispielsweise werden die Kommunal-, Landtags-, Bundestags- und EU-Wahlen mit Hilfe des „Wahlteams“ in Form eines Projekts durchgeführt. Hierbei werden mehrere Mitarbeiter aus der Stadtverwaltung unter Führung einer Teamverantwortlichen für ca. drei Monate zusammengeführt. Dieses Team besteht als eigene Organisationsform, in welcher die Mitarbeiter neben ihrem eigentlichen Aufgabengebiet z.B. im Bauamt, Haupt- und Presseamt oder Kulturamt arbeiten.

Das Wahlteam kümmert sich um die Vorbereitung der Wahl. Hierunter fallen die Planung und Durchführung der Vordruckbestellung, der Einteilung der

Wahlhelfer, die Logistik der Wahlunterlagen, die Abwicklung der Briefwahl, die Bekanntmachungen zum Beginn der Briefwahl und Auslegung des Wählerverzeichnisses, die Klärung von rechtlichen Fragen (z.B. Frage der Wahlberechtigung), die Reservierung und Ausstattung der Wahllokale.

Ferner gehören Experten aus dem städtischen Sachgebiet TuI (Technik-unterstützte Informationsverarbeitung) dem Wahlteam an. Sie haben die Aufgabe die Wahlergebnisse auszuwerten und zu präsentieren.

#### (8) Ämterübergreifende Projektteams

Die einzelnen Ämter der Stadtverwaltung arbeiten grundsätzlich hierarchie- und ämterübergreifend zusammen, sobald es die Aufgabenstellung erfordert. So werden etwa Baugebietsausweisungen der Stadtplanung frühzeitig mit den Erschließungsplanungen des Tiefbaus sowie der Ausgabe- und Beitragsplanung der Kämmerei miteinander abgestimmt.

Hierdurch werden Entscheidungen wohlfeil überlegt und mit den Interessen aller Beteiligten abgestimmt, so dass am Ende das Ergebnis mit dem besten Kosten-Nutzen-Wert für die ganze Stadtverwaltung steht.

#### (9) Konzeptionelles Arbeiten

Bei einer Reihe von Arbeitsabläufen haben die einzelnen Sachgebiete und Ämter durch miteinander entwickelte Verfahrenspläne oder Arbeitskonzepte effizientere Arbeitsabläufe entwickelt. Im Bauamt wurde beispielsweise durch die systematische Erstellung von verschiedensten städtebaulichen Planungen (Raumkonzepte, Flächennutzungsplan, Bebauungspläne, Vorhabens- und Erschließungsplänen/-verträgen mit Privaten) umfangreiche Vorleistungen für die Prüfung von Bauanträgen erbracht. Dies ermöglicht eine schnellere Bearbeitung und Bewertung der einzelnen Bauvorhaben in der Folge. Ferner führten diese Vorleistungen zu einer höheren Beurteilungssicherheit bereits bei der Beratung der Bauherren - sowohl bei Wohnbauvorhaben als auch bei gewerblichen Bauten.

Überdies können durch das mit eigenen Kräften stark ausgebaut, städtische GIS-System dem Bauwerber blitzschnell Auskünfte bei der Beratung visuell aufbereitet gegeben werden. Die schnelle Zugriffsmöglichkeit auf Luftbilddaufnahmen, aktuelle Lagepläne, Hochwasser- und Höhenlinien bieten überdies den einzelnen Mitarbeitern eine wichtige Hilfestellung in der täglichen Arbeit.

#### (10) Kommission für die Stellenbewertung

In den Jahre 2005 und 2006 wurden Stellenbewertungen durchgeführt und aktualisiert. Um einen einheitlichen Maßstab für das gesamte Rathaus anlegen zu können und für ein gerechtes Ergebnis zu sorgen, wurde eine Kommission für die Erarbeitung der Stellenbewertungen gebildet.

Diese Kommission setzt sich zusammen aus dem Oberbürgermeister, dem Vorsitzenden des Personalrats – als Vertreter der Arbeitnehmer, dem Leiter des Personalamts – als Vertreter des Arbeitgebers und der Leiterin des Rechnungsprüfungsamtes – als neutrale Stelle.

Diese ämterübergreifende, kooperative Form der Meinungsbildung ist gerade im sensiblen Bereich des Personalwesens ein innovatives Instrument der Verwaltungsorganisation.

#### (11) Beratung im Gewerbesektor

Sowohl bei der Ansiedlung von neuen Unternehmen als auch bei der Expansion von in Schwandorf bereits bestehenden Gewerbebetrieben beginnt der Kontakt in der Regel im Sachgebiet Wirtschaftsförderung, wo ein kompetenter Ansprechpartner die Anliegen der Firmen entgegennimmt. Zu Beginn wird die jeweilige firmenspezifische Situation erörtert, welche ggf. durch einen geplanten Grundstückserwerb gelöst werden kann. Hierbei wird dem Unternehmen ein Überblick möglicher Alternativen dargestellt und die entsprechenden Vor- und Nachteile der einzelnen Standorte erörtert.

An die Grundstücksfrage eng gekoppelt ist in der Regel die Klärung der baurechtlichen Beurteilung des Vorhabens.

Aus diesem Grund werden schon frühzeitig die ins Auge gefassten Vorhaben abteilungsübergreifend beraten und intern die Genehmigungsfähigkeit grob geprüft.

Somit bleiben dem Unternehmer zum einen lange und zeitraubende Wege von einer Abteilung zur nächsten erspart. Der Unternehmer kann sich auf die Tätigkeit konzentrieren, die er am besten kann; nämlich auf die Herstellung seiner Produkte.

Zum anderen werden durch diese internen Vorgespräche anhand der Vorgaben der jeweiligen Firma schon viele Vorarbeiten geleistet, die ein späteres formelles Genehmigungsverfahren sehr schnell und zielführend zu einem positiven Ergebnis bringen.

#### (12) Sonstige Maßnahmen zum Abbau von Bürokratie

Da gerade im heutigen multimedialen Zeitalter sehr viel Kommunikation per Telefon oder Email stattfindet, ist es bei der Stadt Schwandorf üblich, dass bei Abwesenheit eines Mitarbeiters die Vertretung jederzeit gewährleistet ist.

So wird bei Außenterminen eine Umleitung der eingehenden Telefonate an einen entsprechenden Kollegen vorgenommen. Bei längerer Abwesenheit ist die Verwendung eines Anrufbeantworters gang und gäbe.

Analog wird bei längerer Absenz eines Mitarbeiters eine automatische Email-Benachrichtigung für den Bürger erzeugt, welche in der Regel über die Dauer der Abwesenheit und den in dieser Zeit zuständigen Kollegen informiert.

Somit wird verhindert, dass die Kunden der Stadtverwaltung das Gefühl beschleicht, sie könnten niemanden erreichen.

### (13) Vernetzung der einzelnen Standorte

Die Stadt Schwandorf begann Ende 2001, ihr Rathaus umzubauen. Parallel dazu modernisierte man auch die komplette IT-Infrastruktur der Behörde – und nahm sich insbesondere das Thema IT-Sicherheit vor. Immer mehr Warnungen vor Viren-Attacken und Würmerbefall sowie Horror-Meldungen über Datendiebstähle zwang zum Handeln: Die IT-Infrastruktur sollte diesen wachsenden Anforderungen an die Sicherheit Rechnung tragen. Zum anderen sollten endlich alle Mitarbeiter, auch in den Außenstellen, sicheren Zugriff auf den Intranet-Server der Zentrale erhalten. Der Vorteil: Ein gemeinsam genutztes Intranet ermöglicht, internes Know-how blitzschnell auszutauschen sowie Materialien wie Gesetzestexte, Dienstanweisungen, Formulare, Dienstreiseanträge, das Telefonverzeichnis oder die Geschäftsordnung jedem Mitarbeiter per Mausklick in der jeweils aktuellsten Version zur Verfügung zu stellen. Technisch gesehen, sollten die diversen Zweigstellen, angefangen von der Bibliothek über die Volkshochschule und das Stadtmuseum bis hin zur Feuerwehr, per VPN an die IT-Infrastruktur angebunden werden.

Dabei hatte man sehr konkrete Vorstellungen, welche Aspekte mit der neuen Infrastruktur abgedeckt werden müssen: Neben der sicheren und kostengünstigen Anbindung der Außenstellen sollte es einen zentralen Gateway-Schutz geben, der durch die Einführung eines zentralen E-Mail-basierten Contentschutzes ergänzt wird. Wichtig für das EDV-Team der Stadt: Alle Clients, die auf das Intranet zugreifen dürfen, sollten mit Hilfe der gängigen Windows-Funktionen fern-administrierbar sein, um den Mitarbeitern Zeit und Mühe bei der Betreuung und Wartung der Systeme zu ersparen.

Die vereinzelteten Außenstellen waren quasi als Inselösungen zu betrachten mit insgesamt 90 Arbeitsstationen verteilt auf 11 Standorte. Die Außenstellen hatten zuvor eigene Server – jetzt galt es, diese zu zentralisieren und den Außenstellen den Zugriff auf den Datenbestand mittels VPN zu realisieren. Dafür wurden in der Zentrale zwei Firewalls

implementiert. Mit dem Design wurde auf verteilte Rollen Wert gelegt. Während eine Firewall als VPN-Terminator und zentrale Schaltstelle für Mailverkehr arbeitet, schottet die zweite Firewall die Stadt Schwandorf vor weiteren, externen Netzverbindungen ab. Die Lösung entspricht dem Evaluation Assurance Level 4 (EAL4), eine Sicherheitsstufe, die der Bayerische Datenschutzbeauftragte für Sicherheitslösungen in einer öffentlichen Einrichtung vorgibt. Dahinter verbergen sich international anerkannte Richtlinien, die eine einheitliche Infrastruktur für IT-Sicherheitsprodukte festlegen.

Einer der größten Vorteile ist die Fernwartung der einzelnen Nutzer in den Außenstellen mit Windows Boardmitteln. Alle Mails der Mitarbeiter der externen Lokationen wurden in die zentrale Mailorganisation schwandorf.de integriert und sind damit umfassend gegen SPAM und Viren geschützt. Ein eigenes Mailgateway setzt die inhaltlichen Richtlinien für den städtischen eMail Verkehr um. Dadurch kann das Team einen gleichwertigen Schutz für alle Anwender gewährleisten – und das mit deutlich weniger zeitlichem und finanziellem Aufwand

## 2.2 Wirtschaftlichkeit, Qualität und Wirkung der Verwaltungsleistung

### (1) Image-Offensive

*Was kann man tun um Schwandorfs Image zu verbessern?*

Diese Fragestellung war der Hauptpunkt der Erörterungen bei einem zweitägigen Workshop im niederbayerischen Bernried im Mai 2000. Aus diesem Workshop entstanden vier Arbeitskreise, die sich anschließend über Monate hinweg immer wieder zusammensetzten und die ihnen gestellte Einzelthematik erörterten. Es ging um

- ❖ *die familienfreundliche Stadt,*
- ❖ *Umwelt und Kommunikation,*
- ❖ *das kulturelle Angebot in Schwandorf und*
- ❖ *Visionen des Machbaren.*



Den Arbeitskreisen gehörten Stadträte, Vertreter aus Verwaltung, Wirtschaft, sowie dem Kultur- und Tourismusbereich an. Mit aufgenommen wurden auch die Ergebnisse einer Umfrage unter 400 Jugendlichen der Schmid-Döpfer-Schulen sowie einer Leseraktion der Mittelbayerischen Zeitung.

Nach knapp einem Jahr präsentierten die Arbeitskreise ihre Ergebnisse und zeigten damit Wege auf, welche die Stadt voran brächten und ihr Image verbesserten.

Auch der Hauptausschuss des Stadtrates befasste sich in seiner Sitzung im November 2001 mit den Vorschlägen und beauftragte die Verwaltung, die Ergebnisse – entsprechend ihrer Realisierbarkeit – schrittweise umzusetzen.

## (2) Leitbild für die Stadt Schwandorf

In einer zweitägigen Klausurtagung in Passau im Februar 2003 wurde der Grundstein für das Leitbild der Stadt gelegt. 34 Schwandorfer/innen aus Wirtschaft, Verwaltung, Stadtrat, Vereinen und Verbänden sowie vereinzelte Privatleute hatten als Vertreter der verschiedensten Interessens- und Bevölkerungsgruppen an einem Wochenende über die Zukunft ihrer Heimatstadt nachgedacht und eine Fülle von Ideen mit nach Hause gebracht.

Diese gesammelten Ideen und Maßnahmen wurden in der Folge in verschiedenen Arbeitskreisen vertieft und ausgearbeitet. Diese Ergebnisse wurden zusammengetragen und in einem Leitbild des gesamten Stadt mit allen Interessensgruppen ausformuliert. Zugleich wurde zur operativen Umsetzung des Leitbildes ein Maßnahmenkatalog entworfen, um die einzelnen Ziele auch in der Praxis umsetzen zu können. Diese beiden Kernelemente des Leitbildes der Stadt Schwandorf wurden Ende 2005 vom Stadtrat der Stadt Schwandorf einstimmig formell beschlossen.

Es geht bei dem Leitbild der Stadt Schwandorf darum, zum einen Schwachpunkte zu erkennen und zu beseitigen sowie zum anderen Stärken der Stadt herauszuarbeiten und zu betonen. Da ein breiter Querschnitt der Schwandorfer Bevölkerung an der Leitbildentwicklung teilnahm, konnte hier die Wirkung und Qualität der bisher erbrachten Verwaltungsleistung sehr gut anhand des entsprechenden Feedbacks der Teilnehmer gemessen werden.

Als Kernelement des Leitbildes wurde unisono erkannt, die Rolle der „Großen Kreisstadt“ als zentraler Ort in der mittleren Oberpfalz stärker herauszustellen, um damit eine Magnetfunktion für die Gäste aus dem nahen und weiteren Umland zu erreichen. Eine weitere Arbeitsgruppe beschäftigte sich mit dem touristischen Spektrum der Stadt und sammelte Ideen und Visionen, wie diese künftig ergänzt, koordiniert und noch besser vermarktet

werden können. Breiten Raum nahmen auch die Themen „Verkehr“, „Umwelt“, „Sport“, „familienfreundliche Stadt“ und viel andere Themen mehr ein. Das Leitbild der Stadt Schwandorf beinhaltet damit neben Aussagen zum Selbstverständnis der Stadt auch die Ziele für alle relevanten Teilaspekte des städtischen Lebens sowie die dazugehörigen Einzelprojekte. Eine Erfolgskontrolle bzw. ein Monitoring wird in Kürze zeigen, was bislang tatsächlich umgesetzt wurde.

Den wichtigsten Punkt für eine zukunftsorientierte Weiterentwicklung der Stadt haben die Klausurteilnehmer bereits in Passau für alle Schwandorfer/innen formuliert: „Wir müssen alle an einem Strang ziehen!“

### (3) Zielvereinbarungen mit den Mitarbeitern

Im Zuge der Verwaltungsreform „Optimierung von Dienstleistungen“ wurde bei der Stadtverwaltung im Jahr 2002 die Durchführung von Mitarbeitergesprächen beschlossen. Das Mitarbeitergespräch ist ein vertrauliches Vier-Augen-Gespräch zwischen dem unmittelbar Vorgesetzten und dem Mitarbeiter über dessen Arbeitssituation. Die Inhalte dieses Gesprächs beziehen sich auf die Themen „Aufgaben, Arbeitsinhalte, Arbeitsergebnis“, „Persönliche Zusammenarbeit“, „Entwicklungs- und Qualifizierungsmöglichkeiten“ und „Bürgerorientierung“. Zu jedem dieser Punkte sollen auch Zielvereinbarungen zwischen dem Mitarbeiter und seinem Vorgesetzten geschlossen werden. Diese Ziele werden nicht einseitig von der Führungskraft festgesetzt, sondern gemeinsam vereinbart.

Diese Zielvereinbarungen sollten dabei

- o sich auf die wichtigsten Ziele beschränken und Prioritäten setzen
- o erreichbare, aber herausfordernde Ziele enthalten und tatsächlich erfüllbar sein
- o das gewünschte Ergebnis und gegebenenfalls den Weg zum Ziel beschreiben, also konkret sein
- o messbare und nachprüfbar Ziele enthalten
- o den zeitlichen Rahmen festlegen, in dem das vereinbarte Ziel erreicht werden soll
- o die wichtigsten Rahmenbedingungen nennen.

Mit Hilfe dieses Instruments wird die individuelle Leistung jedes Mitarbeiters beschrieben und mit Hilfe der Zielvereinbarungen operativ messbare Messgrößen für den Verbesserung der Verwaltungsleistung des einzelnen Mitarbeiters geschaffen, welche beim nächsten Mitarbeitergespräch überprüft werden können.

In Kürze werden für den Bereich der tariflich Beschäftigten und die Gruppe der Beamten Beurteilungen durchgeführt. Diese erfolgt anhand eines von einer städtischen Kommission selbst erarbeiteten, einheitlichen Fragenkatalogs. Sowohl der Mitarbeiter als auch der unmittelbar Vorgesetzte bewerten die Leistung und das Verhalten des Mitarbeiters. Daneben können bei dem Bewertungsgespräch zwischen Mitarbeiter und Vorgesetzten Ziele vereinbart und das Erreichen von vereinbarten Zielen festgestellt werden.

Je nach Ergebnis der Bewertung erhält der Mitarbeiter eine zusätzliche leistungsbezogene Entgeltkomponente.

Dieses leistungsbezogene Entgelt wird als freiwillige Leistung der Stadt Schwandorf analog auch für die Gruppe der Beamten gewährt.

#### (4) Führungsbarometer

Das Arbeitsklima wird maßgeblich vom Verhalten der Führungskräfte bestimmt und trägt wesentlich zur Leistungsbereitschaft und Zufriedenheit unserer Beschäftigten bei.

Aus diesem Grund wurden in den Jahren 2000 und 2004 als Teil der Personalentwicklung in der Kernverwaltung Vorgesetztenbeurteilungen durchgeführt. Beurteilt wurden der Oberbürgermeister, die Amts- und Sachgebietsleiter sowie Werkleiter, Bereichsleiter und Dienststellenleiter. Ziel war die Bewertung des Arbeits- und Führungsverhaltens aus Mitarbeitersicht und eine Verbesserung der Führungsbeziehung zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern zu erreichen.

Unsere Beschäftigten wurden dabei mit einem standardisierten Fragebogen zu verschiedenen Kriterien des Führungsverhaltens ihrer direkten Vorgesetzten befragt. Bei der Aktion 2000 betrug der Rücklauf 65 % 2004 lag er bei 76,1%. Im Vergleich der Durchschnittsnoten zeigte sich, dass die Beurteilung im Jahre 2004 besser ausfiel.

Die Ergebnisverbesserung bei der wiederholten Anwendung dieses Instruments zeigt deutlich, dass durch das Messen der Führungsleistungen und Mitteilen der Ergebnisse an die jeweiligen Vorgesetzten eine positive Entwicklung in ihrem Führungsverhalten zu verzeichnen ist. Ein mithin verbessertes Arbeitsklima zwischen Mitarbeiter und Vorgesetztem schlägt sich natürlich auch in der Außenwirkung zugunsten der Kunden positiv nieder.

### (5) Bürgerbefragung

Da in einer modernen Verwaltung Bürgerorientierung im Vordergrund steht, wurde nach der Bürgerbefragung 1999 – nach dem Umzug ins neue Rathaus und der Umstrukturierung in einigen Ämtern – im Jahr 2005 eine erneute Befragung über die Zufriedenheit der Schwandorfer Bürger mit den Leistungen des Rathauses durchgeführt.

Zu diesem Zweck wurden insgesamt etwa 1000 Fragebögen im Rathaus ausgeteilt, ein gutes Drittel wurde portofrei an uns zurückgeschickt bzw. landete wieder in den im Rathaus aufgestellten Sammelbehältern. Die Beteiligung konnte anonym oder unter Angabe von Namen und Anschrift erfolgen. Um auch einen Anreiz zur Teilnahme an dieser Aktion zu schaffen, wurden unter allen Einsendern verschiedene schöne Preise, wie z. B. Gutscheine für Stadtführungen, Erlebnis-Felsenkellerführungen, Konzertbesuche, Bücher und CDs verlost.

Lag der Notendurchschnitt 1999 noch bei 1,57, verbesserte sich dieses Ergebnis bei der Befragung 2005 auf die Traumnote 1,27. Insgesamt wurden 1000 Fragebögen verschickt von denen 370 zurückgesandt wurden. Die Ergebnisse bei den einzelnen Fragen waren:

- Haben Sie sich im Rathaus zurecht gefunden? – Note 1,43
- Wie beurteilen Sie die Mitarbeiter?
  - Freundlich? – Note 1,21
  - Hilfsbereit? – Note 1,21
  - Fachlich Kompetent? – Note 1,30
- Hat sich der Mitarbeiter für Sie Zeit genommen? – Note 1,16
- Ist der Mitarbeiter auf Ihre Problem eingegangen? – Note 1,16
- Wurde Ihr Anliegen zufrieden stellend gelöst? – Note 1,16
- Sind Sie mit den Leistungen der Stadtverwaltung allgemein zufrieden – Note 1,58
- Sind die Öffnungszeiten ausreichend? – Ja 84,05 %, Nein 14,59 %
- Wie lange mussten Sie warten? Gar nicht 80 %. Bis zu 10 Minuten 14,32 %, bis zu 30 Minuten 2,97 %, länger 0,81 %

Die Befragung zeigte, dass sich die Schwandorfer Bürgerinnen und Bürger bei den städtischen Mitarbeitern gut aufgehoben und beraten fühlten. Kritikpunkte waren vor allem die Beschilderung im neuen Rathaus, Öffnungszeiten, fehlende Möglichkeit der Kreditkartenzahlung, die Parksituation am Rathaus und ähnliches. Aber auch diese Punkte wurden zum Anlass genommen und einer Überprüfung von Verbesserungsmöglichkeiten zugeführt.

#### (6) Mitarbeiterbefragung

Im Jahr 1999 führte die Stadtverwaltung im Rahmen der Bemühungen zur Optimierung ihrer Dienstleistungen eine interne Mitarbeiterbefragung durch. Darin wurde anhand von 80 Fragestellungen anonym Themenbereiche abgefragt, wie die Zufriedenheit der Mitarbeiter mit ihrem Aufgabenbereich, die Qualität der Kontakte zu Kollegen und das Betriebsklima, die Zusammenarbeit mit dem Vorgesetzten, die Zusammenarbeit mit anderen Bereichen sowie die berufliche Entwicklung und Anerkennung.

Anhand der Ergebnisse dieser Umfrage wurden fortlaufend Verbesserungen in die eigene Organisation der Verwaltung eingeführt.

#### (7) Wirtschaftlichkeit von Investitionsentscheidungen

Bei allen anstehenden Investitions- und Finanzierungsentscheidungen werden durch Vergleichsbetrachtungen die jeweiligen wirtschaftlichen Auswirkungen geprüft. Anhand von Investitionsalternativen und von der Verwaltung ausgearbeiteter alternativer, gleichwertiger Lösungsvorschläge wird meist eine kostengünstigere Verwirklichung eines Projekts ermöglicht.

#### (8) Überwachung des Vollzugs des Haushaltsplanes

Die Aufgabe der Überwachung des städtischen Haushalts wird zentral in der Stadtkämmerei wahrgenommen. Mit der Jahresrechnung kann dargestellt werden, wie sich die Planzahlen der Haushaltsansätze in der Realität entwickelt haben.

#### (9) Einführung der Kosten- Leistungsrechnung am Beispiel der städtischen Baubetriebsabteilung

Nach dem von der Stadt Schwandorf im Jahr 1995 in Auftrag gegebenen WIBERA-Gutachtens wurde am 01.01.1997 der städtische Bauhof in die Rechtsform eines so genannten „optimierten Regiebetriebs“ umgewandelt. Die neue Baubetriebsabteilung wird seit diesem Zeitpunkt als Wirtschaftsbetrieb nach kaufmännischen Gesichtspunkten geführt. Wirtschaftlichkeit, Qualität und Service stellen dabei die tragenden Grundprinzipien der Baubetriebsabteilung dar. Im Folgenden werden die vier wesentlichen Kernelemente der Umstrukturierung des Bauhofes nach betriebswirtschaftlich Aspekten dargestellt:

In der neuen Baubetriebsabteilung wurde die Betriebsorganisation optimiert. Die Dienstleistungen des Bauhofes wurden in die vier operativen

Fachbereich „Feuerwehrhaus, Kfz-Werkstatt“, „Kanalbetrieb“, „Grünflächenunterhalt“ und „Straßenunterhalt“ gegliedert sowie eine eigene Verwaltung eingerichtet. Die primäre Aufgabe der Verwaltung liegt in der Kalkulation sowie ökonomischsten Einsatzplanung und der Kontrolle.

Ein weiterer wichtiger Punkt der Neuorganisation ist die nunmehr elektronisch gestützte Lagerverwaltung mit Ausgabestelle für Werkzeuge und Material, die zu einer effizienteren Bewirtschaftung führen. Im EDV-System werden sämtliche auftragsrelevanten Daten erfasst. Bei den Auftragsarten wird zwischen Einzel- und Daueraufträgen unterschieden. Alle anfallenden Material-, Mitarbeiter- und Geräteeinsätze werden auftragsbezogen verbucht und anschließend an den jeweiligen Auftraggeber fakturiert. Gleichzeitig kann z.B. für den Fuhrparkbereich jedes einzelne Fahrzeug hinsichtlich Rentabilität oder anderer Kennzahlen ausgewertet werden.

Als zweites betriebswirtschaftliche Element ist die eigene Betriebsabrechnung nach kaufmännischen Gesichtspunkten zu nennen.

Dazu wurde das Zweckvermögen (Anlage- und Umlaufvermögen) erfasst und bewertet. Die Finanz- und Anlagenbuchhaltung werden selbständig in der Baubetriebsabteilung geführt. Die Artikelveränderung im Hauptmagazin erfolgt bestandsführend durch Verbuchung der Zu- und Abgänge. Am Jahresende wird eine Inventur durchgeführt.

Ferner erfolgt eine Kosten-Leistungsrechnung im betriebswirtschaftlichen Sinn mit einer Vor- und Nachkalkulation. Durch Controllingauswertungen innerhalb der Kosten-Leistungs-Rechnung können für jeden Bereich der Baubetriebsabteilung entsprechende Kennzahlen ermittelt werden.

Für jeden Auftrag der Baubetriebsabteilung werden die Kosten (i. d. R. Personal- Fahrzeug-, Materialkosten) berechnet. Damit werden Vergleiche möglich, ob eine Vergabe oder eine Erledigung mit eigenem Personal günstiger ist. Mit Hilfe von Verrechnungssätzen für Personal- und Fahrzeugkosten ist bei diesen make-or-buy Entscheidungen eine genaue Kalkulation der Selbstkosten möglich.

Jede Auftragserteilung muss schriftlich per Vordruck erfolgen, um nachher mit dem Auftraggeber abgerechnet werden zu können. Bei einem Auftrag innerhalb der Stadtverwaltung werden die Kosten für die Serviceleistung der Baubetriebsabteilung dem jeweiligen Amt in Rechnung gestellt und dessen Haushaltsstelle mit einer internen Verrechnung belastet. Bei Aufträgen von Dritter Seite werden die Kosten des Auftrags dem Dritten direkt in Rechnung gestellt.

Zudem werden bei der Frage, ob neue Investitionen getätigt werden sollen, mit dem vorhandenen Datenmaterial Kostenvergleichsberechnungen vorgenommen. Dabei wurde beispielsweise festgestellt, ob die Weiternutzung eines alten Hochdruckspülfahrzeug mit hohen Betriebskosten wirtschaftlicher ist, als die Ersatzbeschaffung eines Neufahrzeugs mit geringeren laufenden Kosten. Diese Wirtschaftlichkeitsrechnung geht jeder Investitionsentscheidung voraus.

Als drittes betriebswirtschaftliches Element ist die moderne Personalwirtschaft der Baubetriebsabteilung zu nennen.

Hausinterne Schulungen, Unterrichtungen (z.B. nach den Unfallverhütungsvorschriften), regelmäßige Dienstbesprechungen und Seminare gehören hierbei zum Standardrepertoire. Ferner ist die Baubetriebsabteilung auch Ausbildungsstelle für derzeit einen Straßenwärter, um auch die Altersstruktur des Personals gesund zu halten. Überdies werden ungelernte Kräfte in der Regel zu Facharbeitern ausgebildet und entsprechend eingesetzt, um die hohe Qualität der Leistung zu halten.

Das vierte Element der betriebswirtschaftlichen Ausrichtung des Bauhofs stellt die Nutzung von Synergieeffekte in der Zusammenarbeit mit anderen Kommunen und der Landkreisverwaltung dar.

Beispielsweise werden im Winterdienst von städtischen Räumfahrzeugen Teile des Landkreisstraßennetzes gegen Kostenverrechnung mitgeräumt, wenn die Landkreisstraße auf dem Weg zwischen zwei städtischen Straßen liegt.

Ferner werden Fahrzeuge mit Nachbarkommunen gemeinsam beschafft und die Kosten nach Aufwand verrechnet, um eine größere Auslastung des Fahrzeugs zu erreichen und damit durch eine höhere Fixkostendegression dessen Wirtschaftlichkeit zu steigern.

Nach der Erfahrung der letzten Jahre kann die Struktur der Baubetriebsabteilung als sehr positiv beurteilt werden. Durch Kostentransparenz und wirtschaftliche Arbeitsweise hat letztendlich die Stadt Schwandorf als Hauptauftraggeber Kosteneinsparungen zu verbuchen.

## **2.3 Maßnahmen zur Steigerung der Mitarbeiterorientierung**

### (1) Allgemeines

Um die Aufgabenfülle der Stadtverwaltung zu bewältigen, brauchen wir leistungsfähige, lernbereite und motivierte Beschäftigte, die mit den immer knapper werdenden Mitteln effizient umgehen und dem Bürger fachlich kompetent, aufgeschlossen und freundlich gegenüber stehen. Wir wollen unsere Kolleginnen und Kollegen mit einer gezielten Aus- und Fortbildung in die Lage versetzen, ihre Tätigkeit möglichst rasch und motiviert wahrnehmen zu können. Ein wesentliches Ziel der Personalentwicklung besteht darin, die Mitarbeiterbindung durch gezielte Förderung und Weiterentwicklungsmöglichkeiten zu erhöhen und damit Erfahrung und Wissen für die Verwaltung zu sichern.

Leistungssteigerung, Zufriedenheit und Selbstständigkeit sowie eine optimale Mitarbeiterbefähigung stellen einen erheblichen Beitrag zum Erfolg der Verwaltungsarbeit dar. Kosten-, Zeit- und Qualitätsziele gewinnen in Zeiten knapper Haushaltsressourcen zunehmend an Bedeutung.

Die Stadt Schwandorf beschäftigt derzeit insgesamt 274 Mitarbeiter, davon fünf Auszubildende und einen Anwärter für den mittleren nichttechnischen Verwaltungsdienst.

Die Stadt Schwandorf hat grundsätzlich eine Gleitzeitvereinbarung. Entsprechend den Anforderungen bestehen jedoch für einige Außenstellen davon abweichende Regelungen, was zu einer arbeitnehmer- und arbeitgeberfreundlichen Arbeitszeitflexibilisierung gleichermaßen beiträgt. Die Gleitzeitvereinbarung wurde zuletzt wegen der Verlängerung der Wochenarbeitszeit der Beamten geändert.

### (2) Fort- und Weiterbildung

Bei der Stadt Schwandorf wird eine bedarfsgerechte, potenzialorientierte Fort- und Weiterbildungspolitik im Sinne einer „lernenden Verwaltung“ betrieben. Sie ist aus Sicht der Verwaltung die effektivste Form der Mitarbeiterqualifizierung. Für die Fort- und Weiterbildung sind im städtischen Verwaltungshaushalt 45.000 Euro veranschlagt. Diese Mittel werden zentral verwaltet, so dass auch während des Jahres auf etwaige Gesetzesänderungen, Übertragung neuer Aufgaben, Umsetzungen, kurzfristige Neueinstellungen usw. reagiert werden kann und die Mitarbeiter auf den zur Aufgabenerfüllung optimalen Wissensstand gebracht werden können.

Das vielfältige Qualifizierungsangebot für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erstreckt sich dabei von externen, fachbezogenen Fort- und Weiterbildungsangeboten über die Aufstiegsfortbildung für Verwaltungsfachangestellte (AL II) und Verwaltungsbeamte (Verwendungsaufstieg oder Aufstieg in den gehobenen nichttechnischen Verwaltungsdienst) bis hin zu fachübergreifenden Inhouse-Seminaren.

So wurde z. B. im Sommer des Jahres ein zweitägiges Inhouse-Seminar für Führungskräfte zu den topaktuellen Themen „§ 18 TVöD, leistungsorientierte Vergütung“, „Mitarbeiterbewertung“ und „Beamtenbeurteilung“ durchgeführt. Mehr als 40 Personen mit Leitungsfunktion aus dem Verwaltungs- wie auch aus dem technischen Bereich nahmen an dieser Veranstaltung teil. Den Führungskräften wurden hier zum einen die verschiedenen Bewertungssysteme näher gebracht, zum anderen wurde aber auch vermittelt, wie wichtig die ständige Auseinandersetzung mit den Mitarbeitern und die Wahrnehmung der einzelnen Mitarbeiter ist. Der Abstimmungsmodus wurde rege und zum Teil auch sehr kritisch diskutiert. Am Ende der Veranstaltung war allen Teilnehmern klar, dass es sich hier nicht um eine einmalige Angelegenheit handelt, sondern um einen ständigen Prozess, der mit Sicherheit sehr zeitintensiv ist.

Im Jahr 2005 wurden zwei Verwaltungsbeamte des mittleren Dienstes zum Verwendungsaufstieg zugelassen. Anfang 2006 konnten ihnen die entsprechenden Ernennungsurkunden überreicht werden.

Eine optimale Mitarbeiterbefähigung stellt einen erheblichen Beitrag zum Erfolg der Verwaltungsarbeit dar und sichert Erfahrung und Wissen für die Verwaltung.

### (3) Ausbildung

Die Ausbildung junger Menschen ist eine Investition in die Zukunft unserer Verwaltung. Trotz hoher Kosten für einen Ausbildungsplatz sind die Vorteile der betrieblichen Berufsausbildung nicht von der Hand zu weisen. Durch die Nähe zum beruflichen Alltag werden die zukünftigen Mitarbeiter praxis- und handlungsorientiert ausgebildet. Auch die sozialpolitische Komponente wird von der Stadt Schwandorf nicht unterschätzt. In Zeiten hoher Jugendarbeitslosigkeit liegt es auch am öffentlichen Dienst, hier Zeichen zu setzen und diesem Trend mit der Schaffung von Ausbildungsplätzen entgegen zuwirken. Bei manchem jungen Kollegen wurde durch eine fundierte Ausbildung in unserer Verwaltung der Grundstock für eine

erfolgreiche Weiterbildung gelegt., z. B. Aufstieg von Beamten vom mittleren in den gehobenen Verwaltungsdienst oder Weiterbildung von Verwaltungsfachangestellten mit dem Aufstiegslehrgang AL II.

Die Stadt Schwandorf bildet derzeit in folgenden Berufen aus:

- Verwaltungsfachangestellte VFA-K (2)
- Beamter des mittleren nichttechnischen Verwaltungsdienstes (1)
- Fachangestellte für Bäderbetriebe (2)
- Straßenwärter (1)
- Anlagenmechaniker Rohrsystemtechnik  
(2 – Eigenbetrieb Schwandorfer Wasser- und Fernwärmeversorgung)
- Konstruktionsmechaniker Schweißtechnik (2 – Eigenbetrieb  
Schwandorfer Wasser- und Fernwärmeversorgung;  
1 - Zweckverband Verbandskläranlage Schwandorf/Wackersdorf)
- Fachkraft für Abwassertechnik  
(1 - Zweckverband Verbandskläranlage Schwandorf/Wackersdorf)
- Elektroniker für Betriebstechnik  
(1 - Zweckverband Verbandskläranlage Schwandorf/Wackersdorf)
- Altenpflegerin sowie Gesundheits- und Krankenpfleger  
(4 - Elisabethenheim der Bürgerspitalstiftung).

In der Ausbildungsmatrix des Personalamtes werden die jeweiligen Qualifikationen der Beschäftigten koordiniert und zielgerichtet gesteuert. Überdies wurden mit den Auszubildenden bereits verschiedene Inhouse-Seminare durchgeführt. So befasste sich ein Seminar z. B. mit dem Thema „Lernen lernen“, was den jungen Menschen direkt in Ihrer Ausbildung zugute kam. Ein anderes Seminar, welches für alle Azubis verpflichtend war, an dem aber auch andere Kolleginnen und Kollegen teilnahmen, wurde zum Thema „richtig Telefonieren – Umgang mit dem Bürger“ durchgeführt. Einzige Schwierigkeit bei der Durchführung von gemeinsamen Veranstaltungen für alle Auszubildenden ergeben sich wegen der unterschiedlichen Berufsschulzeiten und den unterschiedlichen Abwesenheitszeiten wegen überbetrieblichen Ausbildung.

Wir stellen uns auch in Zusammenarbeit mit verschiedenen Bildungsträgern mit unseren qualifizierten Ausbildern als Ausbildungsbetrieb zur Verfügung. So wird z. B. aktuell in der Baubetriebsabteilung ein Gartenfachwerker ausgebildet, im Elisabethenheim der Bürgerspitalstiftung absolviert gerade ein junger Mann eine Ausbildung zum Beikoch.

Im Wege von Umschulungsmaßnahmen für Arbeitslose oder in Zusammenarbeit mit Rententrägern sowie zur Durchführung von Wiedereingliederungsmaßnahmen von Menschen mit Behinderung oder psychisch Kranken werden Praktikumsplätze zur Verfügung gestellt. So können durch einen von vier Wochen bis zu mehreren Monaten dauernden Einsatz in den verschiedensten Arbeitsbereichen, wie z. B. in der Stadtbibliothek, in der Baubetriebsabteilung und in Teilen der Verwaltung immer wieder mit Erfolg viele Menschen umgeschult bzw. wieder an Arbeit herangeführt werden.

Jedes Jahr erhalten ca. 10 „Schnupperschüler“ aus Haupt- und Realschulen in einem einwöchigen Praktikum einen kleinen Ausschnitt unserer vielseitigen Aufgaben kennenzulernen. Besonderer Wert wird darauf gelegt, den Jugendlichen die unterschiedlichen Einsatzmöglichkeiten in ihren „Wunschberufen“ aufzuzeigen. Schülern der Fachoberschule wird die Möglichkeit eines halbjährlichen Praktikums, je nach Art der von ihnen gewählten Fachrichtung, geboten. Studenten haben die Möglichkeit, die in der Studienordnung ihres Studiengangs vorgeschriebenen Pflichtpraktika bei uns absolvieren.

Die „Erprobung“ der Praktikanten bietet der Stadt Schwandorf im übrigen auch ein wertvolles Instrument im Hinblick auf eine optimale Mitarbeitergewinnung.

#### (4) Informationen für (neue) Mitarbeiter

Um vor allem neuen Mitarbeiter/innen den Einstieg in das Berufsleben bei der Stadt Schwandorf zu erleichtern und zu einem guten Start zu verhelfen, sind in unser Intranet „Informationen für Mitarbeiter“ eingestellt. Dieser Beitrag soll den Mitarbeiter/innen einen ersten Überblick über die Stadtverwaltung als Arbeitgeberin verschaffen und eine rasche Orientierung ermöglichen. Es werden wichtige Informationen über die Stadtverwaltung, ihre Organe und die Regelungen im Hause an die Hand gegeben.

Es wird hier Wissenswertes über die Organisationsstruktur, Rechte und Pflichten, Bezahlung, Arbeitssicherheit, Interessenvertretung, Erreichbarkeit der Hausmeister, Materialausgabe und sonstige Regeln des Hauses an den Mann bzw. die Frau gebracht.

Neben diesen Anregungen und Empfehlungen für die neuen Mitarbeiter in der Verwaltung werden jedem neuen Mitarbeiter bei einem Hausrundgang die Kollegen vorgestellt und deren Funktion kurz beschrieben.

#### (5) Teilzeitbeschäftigung

Die Mitarbeiter/innenzahl in der Kernverwaltung beträgt 177, davon 33 Teilzeitbeschäftigte. Mit 31 von 33 Teilzeitstellen ist der überwiegende Anteil mit Frauen in den verschiedenen Statusgruppen besetzt. Die Stadt Schwandorf ermöglicht insbesondere den Mitarbeiterinnen nach Elternzeit oder Beurlaubung aus familiären Gründen einen beruflichen Wiedereinstieg durch flexible Teilzeitarbeit. Dies trägt wesentlich zur Förderung der Beschäftigung von Frauen bei.

Im Rahmen der Arbeitszeitflexibilisierung konnte bislang auch allen Mitarbeiter/innen Altersteilzeit im gewünschten Umfang gewährt werden.

Die Stadt legt Wert auf die Integration der Mitarbeiterinnen nach den Schutzfristen oder einem Erziehungs- bzw. Sonderurlaub und leistet auf diese Weise einen beachtlichen Beitrag zur Frauenförderung.

Viele Stellen sind teilbar. Um den persönlichen Bedürfnissen der Beschäftigten gerecht zu werden, sind die unterschiedlichsten Teilzeitmodelle eingeführt worden.

#### (6) PC-Ausstattung in der Stadtverwaltung

Seit 1991 arbeitet die Stadt an der PC-Ausstattung in der Verwaltung. Im Jahr 2001 standen für die 89 Mitarbeiter im Rathaus 80 PCs zur Verfügung, dies bedeutet eine Ausstattungsgrad von etwa 90%. Für die Hard- und Software wurden in diesem Zeitraum 1.342.786 DM investiert. Die lfd. Kosten für Miete und Pflege von Hard- und Software belaufen sich allein im Jahr 2001 auf knapp 90.000 DM.

#### (7) PC-Schulungen für Mitarbeiter

Die Schulungen für die einzelnen Fachanwendungen bzw. -programme werden in der Regel von den externen Firmen vor Ort durchgeführt. Standardprodukte wie Microsoft Windows und Office werden über die vhs-Schwandorf mit deren Dozenten in deren Schulungsräumen oder im Rathaus für die Mitarbeiter während der Arbeitszeit durchgeführt.

#### (8) Volkshochschule

Die Volkshochschule Schwandorf bietet in ihrem Herbstprogramm 2006 circa 500 Kurse, Seminare und Vorträge, deren Spektrum von Gesellschaft, Beruf- und Karriere, Sprachen, Gesundheit und Kultur reicht. Besonderen Schwerpunkt bilden die EDV-Kurse im städtischen EDV-Schulungsraum. Außerdem werden für Unternehmen maßgeschneiderte Weiterbildungs-

konzepte erstellt und durchgeführt. Insbesondere in den Bereichen Fremdsprachen, EDV-, Rhetorik und Kommunikation, Zeit- und Selbstmanagement werden von den Firmen interne Seminar durchgeführt. Beispielsweise erfolgte die EDV-Schulung aller Mitarbeiter der Klinik Lindenlohe über die VHS Schwandorf.

#### (9) Leistungsprämien

Um Leistungsanreize zu schaffen, wurden vom Stadtrat im Jahr 2000 „Richtlinien für die Gewährung von Leistungsprämien an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Stadt Schwandorf (einschließlich kommunale Eigenbetriebe)“ beschlossen. Diese Richtlinien gelten für Beamten und für Tarifbeschäftigte.

Eine Leistungsprämie kann sowohl für eine Zielerreichung eines besonderen Ziels als auch als Anerkennung für eine herausragende besondere Einzel- oder Teamleistung vergeben werden.

Für das Entscheidungsverfahren wurde eine Jury gebildet, die sich aus dem Oberbürgermeister, der dem Personalratsvorsitzenden, der Leiterin des Rechnungsprüfungsamtes (jeweils mit Stimmrecht) und dem Amtsleiter Personal und Organisation (nur beratend) zusammensetzt. Vorschlagsberechtigt sind der Oberbürgermeister, die Amts- und Werkleiter, der Leiter der Baubetriebsabteilung sowie die Gruppensprecher des Personalrats.

In bisher 10 Vergabesitzungen wurden an 92 Personen Prämien zwischen 200 und 800 Euro vergeben. Insgesamt konnte eine Gesamtsumme von 34.136 Euro ausgeschüttet werden.

#### (10) Aktivitäten des Personalrates

Motivationsanreize sollen die Einsatzbereitschaft und Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter erhöhen und zu noch besseren Leistungen führen. Der Personalrat der Stadt Schwandorf sorgt mit umfangreichen Aktivitäten für die Zufriedenheit und Motivation der Mitarbeiter/innen. Neben den obligatorisch vom Personalrat geplanten Betriebsausflüge, deren Ziele in der Regel auf Vorschlägen der Mitarbeiter/innen beruhen, werden vom Personalrat beispielsweise auch Betriebssportgruppen organisiert. In verschiedenen Sparten, wie Badminton oder Skigymnastik treffen sich hier Kolleginnen und Kollegen nach Feierabend, um gemeinsam miteinander zu Sport zu treiben.

Der Personalrat und der Oberbürgermeister führen regelmäßig Monatsgespräche durch. Mittels dieser kontinuierlichen Rückkoppelung können gegebenenfalls entstehenden Konfliktherde zwischen der Arbeitgeber- und der Arbeitnehmerseite frühzeitig erkannt und gemeinsam gelöst werden.

Der Personalrat wird bei der Stadt Schwandorf über das gesetzlich erforderliche Maß bei Entscheidungen eingebunden und in seiner Arbeit großzügig unterstützt. So steht dem Personalrat ein eigenes Zimmer zur Verfügung, um dort regelmäßige Sprechstunden für die Mitarbeiter anbieten zu können. Ferner verfügt der Personalrat über einen Laptop und ein Diensthandy, um auch die Außenstellen der Stadtverwaltung im gleichen Maß betreuen zu können wie die Kernverwaltung. Überdies sieht der städtische Haushalt auch einen eigenen Etat für die Fort- und Weiterbildung der Personalratsmitglieder vor, um bei den vielen, sich gerade in jüngster Zeit ergebenden Veränderungen im Personalbereich immer auf dem aktuellsten Stand zu bleiben.

#### (11) Sprechstunde des Oberbürgermeisters für Mitarbeiter

Um bei Unstimmigkeiten im Personal für die Mitarbeiter auf kurzem Weg erreichbar zu sein, bietet der Oberbürgermeister jeden ersten Montag Vormittag in der Woche eine Sprechstunde an. Dieser Zeitraum wird für die Belange des Personals reserviert, um auch bei einem dicht gedrängten Terminkalender des Oberbürgermeisters die wichtigste Ressource des Rathauses, nämlich die Mitarbeiter, nicht zu vernachlässigen.

Neben diesen fixen Zeitraum können die Mitarbeiter selbstverständlich auch individuelle Terminvereinbarungen mit dem Oberbürgermeister tätigen.

#### (12) Sonstiges

Über aktuelle Geschehnisse in der Stadtverwaltung informiert die Mitarbeiterzeitung. Sie von Mitarbeitern für Mitarbeiter erstellt.

Daneben können Mitarbeiter der Stadtverwaltung ermäßigte Dauerkarten für das städtische Freibad erwerben.