

Wir entwickeln Lösungen

Mit der KGSt
auf dem richtigen Kurs

Organisationsmanagement in der kommunalen Praxis – zwischen Ressourcenausstattung und Strategiegestaltung

Referentinnen: Ines Hansen & Hortense Klein, KGSt

20. Europäischer Verwaltungskongress 2015
Forum Strategie & Steuerung

Inhalt

- Bericht aus der gutachtlichen Arbeit der KGSt:
Organisationsmanagement - Ziele, Verantwortung und organisatorische Gestaltung
- Praxisbeispiele aus München, Kassel und Radolfzell

KGSt-Berichtsprojekt: Organisationsmanagement - Ziele, Verantwortung und organisatorische Gestaltung

Organisationsmanagement im Wandel



- Unter welchen Rahmenbedingungen findet Organisationsmanagement statt?

- Was ist , was macht Organisationsmanagement, was sind die Gestaltungsfelder?

- Wer verantwortet Organisationsmanagement?

- Wie kann Organisationsmanagement organisiert werden?

- Strategiegestaltung
- Wandlungsgestaltung
- Prozess- und Strukturgestaltung
- Organisations- und Ressourcenausstattung

Rahmenbedingungen

Äußere Rahmenbedingungen:

- Demografischer Wandel
- Digitalisierung
- Finanzkrise

Innere Rahmenbedingungen

- Kommunales Steuerungsmodell (KSM)

Rahmenbedingungen durch das Kommunale Steuerungsmodell



Das Kommunale Steuerungsmodell beeinflusst das Organisationsmanagement insbesondere durch

- die Dezentralisierung der Ergebnis- und Ressourcenverantwortung,
- eine strategische, ziel- und wirkungsorientierten Steuerung
- eine neue Organisationskultur,
- eine Organisationsstruktur, die durch Fachbereiche, eine zentrale Steuerungsunterstützung und durch wettbewerbsorientierte Servicebereiche gekennzeichnet ist.

Fazit: Organisationsmanagement als Erfolgsfaktor



- Organisationsmanagement ist die zielgerichtete Planung, Umsetzung und Weiterentwicklung aller auf die Prozesse und Strukturen gerichteten Aktivitäten. Ziel ist die Steigerung der Effektivität, Effizienz und Qualität der Leistungserbringung und damit von wirksamen, wirtschaftlichen und bürgerorientierten Leistungen für die Stadtgesellschaft
- Für die Kommunalverwaltungen gilt heute mehr denn je, dass Wandel und Umgestaltung zum Normalfall werden. Diesen Wandel zu gestalten und zu steuern ist Aufgabe des Managements. Vor diesem Hintergrund kommt dem Organisationsmanagement eine gestiegene Bedeutung und Notwendigkeit zu. Die Gestaltung von Prozessen und Strukturen unter Nutzung der technischen Möglichkeiten wird mehr denn je zum Erfolgsfaktor.

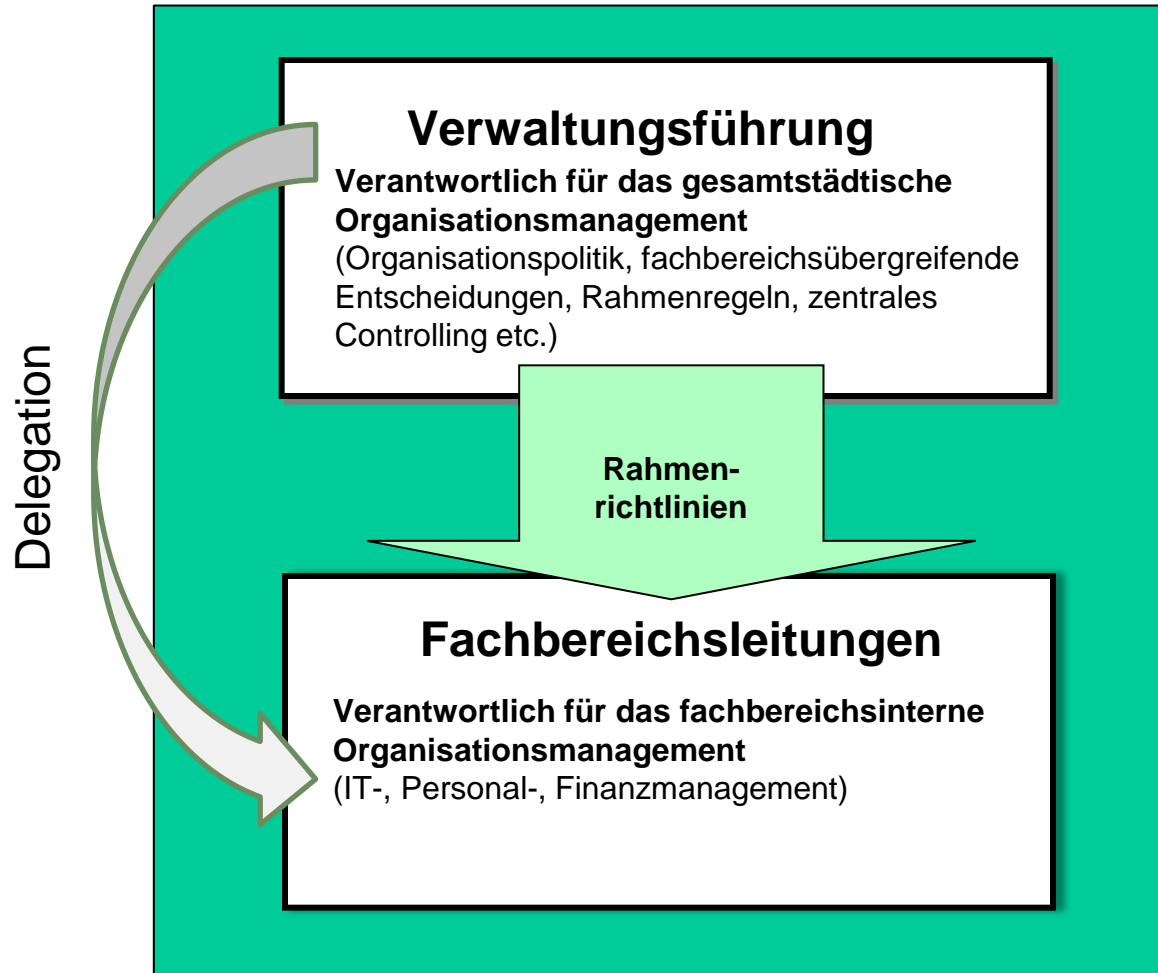
Gestaltungsfelder von Organisationsmanagement



Verantwortungsebenen

- Die Verantwortung für die Gestaltung der Organisation liegt bei der Verwaltungsführung respektive beim Hauptverwaltungsbeamten. Entsprechend den individuellen Delegationsmodellen bzw. dem Dezentalisierungsgrad der Ressourcenverantwortung in den Kommunen tragen die Führungskräfte darunter liegender Hierarchieebenen ebenfalls Verantwortung für das Organisationsmanagement in ihrem Bereich. OM ist Führungsverantwortung auf allen Ebenen!!! Das ist Kern des KSM.

Verantwortungsebenen von Organisationsmanagement



Organisation von Organisationsmanagement

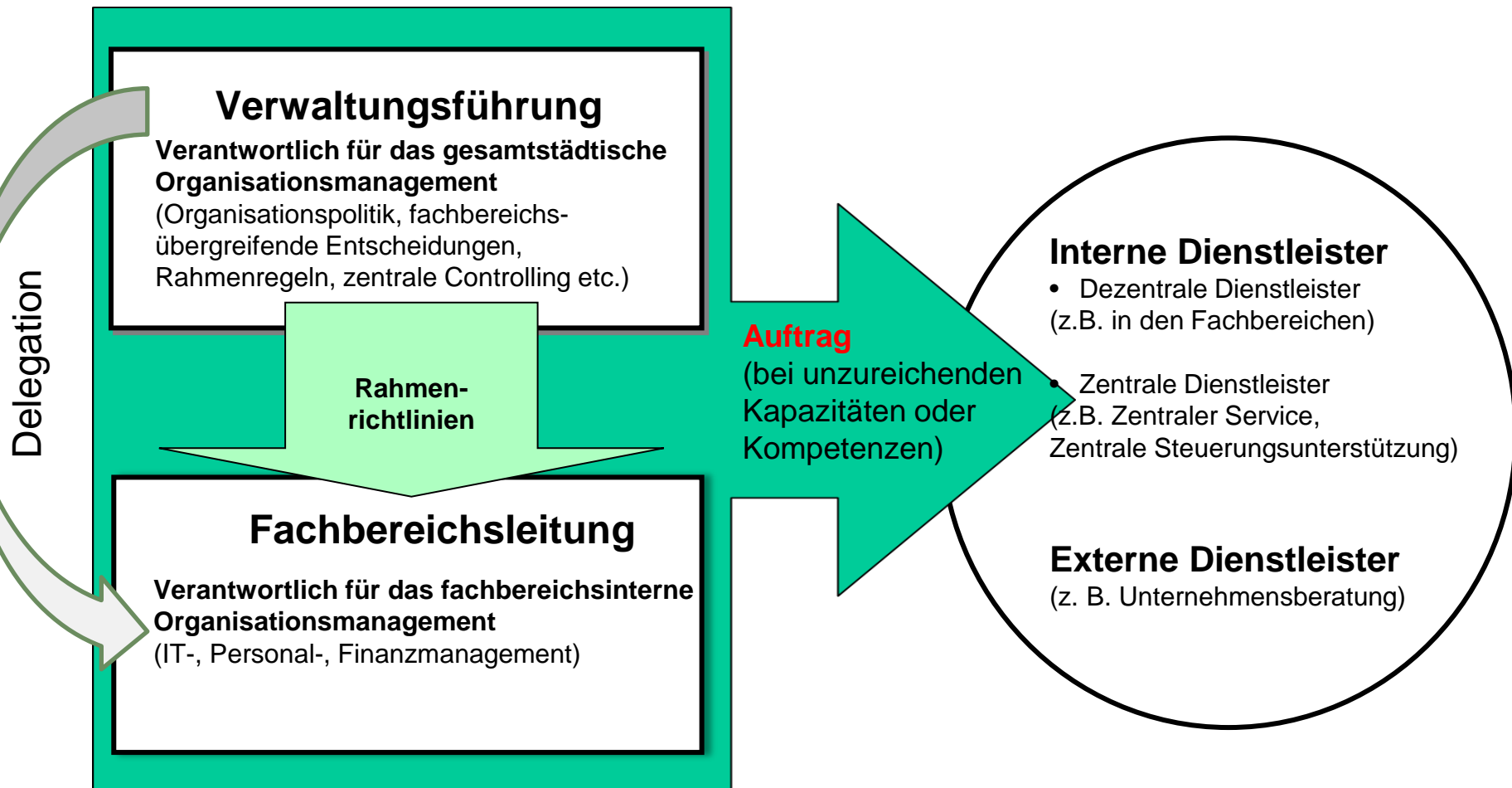


- Organisationsmanagement erfordert ein hohes Maß an Fach-, Methoden- und personaler Kompetenz. Daher ist es sinnvoll, wenn sich Verwaltungsführung und Fachbereichsleitungen in ihrer Organisationsverantwortung im Sinne einer Arbeitsteilung durch Fachkräfte bzw. Spezialisten unterstützen lassen.
- Eine wichtige Anforderung im Rahmen des Kommunalen Steuerungsmodells ist die Trennung von Steuerungsunterstützung und Service. Dabei berät die Steuerungsunterstützung die Verwaltungsführung bei der Gesamtsteuerung, der Organisationsservice unterstützt die Fachbereiche. In kleinen Kommunen können Steuerungsunterstützung und Service oft aufbauorganisatorisch nicht getrennt werden, weil z.B. die personellen Kapazitäten nicht ausreichen.

Auftragsmodell für Organisationsmanagement

Verantwortungsebenen von Organisationsmanagement

Dienstleister



Die Rolle(n) der internen Dienstleister

Mit der Einführung neuer Steuerungsinstrumente und insbesondere des Prinzips der dezentralen Fach- und Ressourcenverantwortung verändert sich zunehmend das Rollenverständnis der Fachkräfte für Organisation. Waren sie ursprünglich im Wesentlichen „Ressourcenwächter“, sind sie heute **Berater**. In dieser Rolle agieren sie u.a. als

- Impulsgeber
- Arzt
- Prozessbegleiter

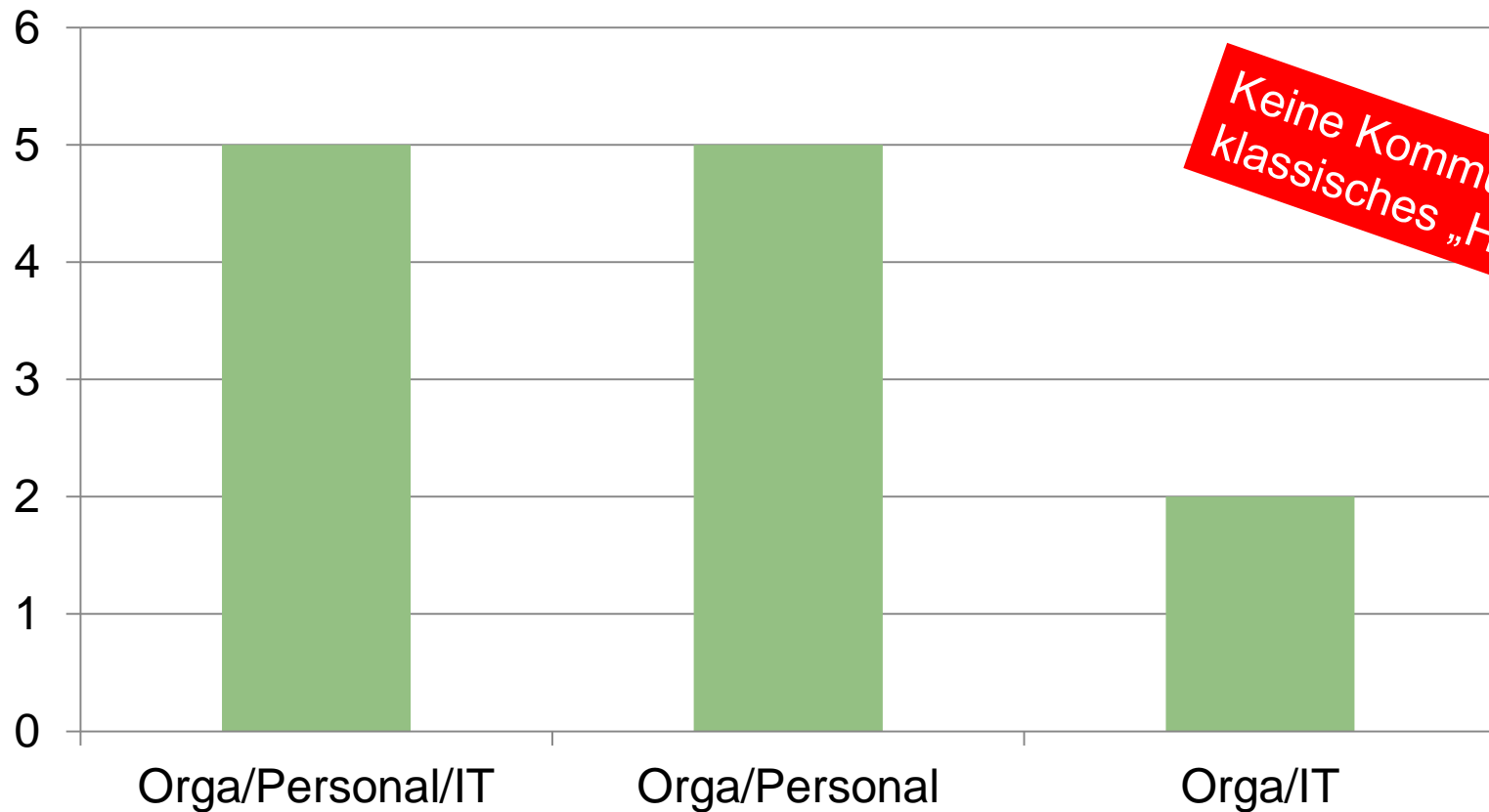
Organisatorische Verzahnung mit weiteren Managementfunktionen



- Organisationsmanagement muss insbesondere mit dem Personal- und Informationsmanagement vernetzt werden.
- Eine temporäre Vernetzung der unterschiedlichen Managementfunktionen kann im Rahmen des Projektmanagements sichergestellt werden.
- Eine strukturelle Vernetzung kann z.B. durch eine Matrixorganisation (vgl. Kassel) oder eine aufbauorganisatorische Zusammenlegung der Querschnittsfunktionen erleichtert werden.

Aufbauorganisatorische Vernetzung der Querschnittsfunktionen

Städte GK 1 (ohne Stadtstaaten)



In eigener Sache: Neues KGSt-Handbuch Organisationsmanagement



Leitfragen:

Wie kann das Handbuch kundenorientierter aufbereitet und präsentiert werden?

Wie kann das Handbuch Organisationsmanagement inhaltlich weiterentwickelt werden?

Lösung:



KGSt Wiki-Handbuch Organisationsmanagement



The screenshot shows a web browser window displaying the KGSt Wiki page for '4. Grundlagen der Organisation'. The browser address bar shows the URL 'http://88.79.220.88/index.php?title=HB_OM:Grundlagen_der_Organisation'. The page header includes the KGSt Wiki logo, the title 'Handbücher', and a search bar. The main content area is titled '4. Grundlagen der Organisation' and contains a section 'Grundbegriffe'. A green sidebar on the left lists navigation options like 'Organisationsmanagement', 'Personalmanagement', and 'Finanzmanagement'. A green overlay on the right shows a table of contents for 'Organisationsmanagement', with '4. Grundlagen der Organisation' highlighted. The bottom of the page shows a Windows taskbar with various application icons and a system clock displaying '08:38 02.03.2015'.

http://88.79.220.88/index.php?title=HB_OM:Grundlagen_der_Organisation

4. Grundlagen der Organisa...

Suche...

KGSt Wiki Handbücher

HB OM DISKUSSION

vor 3 Wochen und 5 Tagen Julie Gray Unterseiten Erstentwurf

BEOBSACHTEN MEHR

4. Grundlagen der Organisation

Grundbegriffe

Organisationen sind soziale Gebilde, die dauerhaft Ziele verfolgen und eine formale Struktur aufweisen, mit deren Hilfe die Aktivitäten der Organisationsmitglieder auf das Ziel ausgerichtet werden sollen. Organisationen bilden somit die Grundvoraussetzungen für ein effektives und effizientes Arbeiten und sind deshalb ein zentraler Erfolgsfaktor für einen Verwaltungs- oder Wirtschaftsbetrieb.

Für Verwaltungen kann zwischen drei Organisationsbegriffen unterschieden werden:

- Institutionaler Begriff: Die Verwaltung IST eine Organisation.
- Instrumentaler Begriff: Die Verwaltung HAT eine Organisation.
- Funktionaler Begriff: Die Verwaltung WIRD organisiert.

Für jede Aufgabe oder Leistung existiert ein optimaler Organisationsgrad, der aus der richtigen Abstimmung zwischen Improvisation und dauerhaften Regelungen besteht.

Genauso wie eine Organisation als Ganzes Ziele besitzt, verfolgen die einzelnen Beschäftigten in den Organisationen individuelle Ziele. Aufgabe von Führung ist es, die Ziele der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf der einen Seite und der Verwaltung auf der anderen Seite so weit wie möglich in Einklang zu bringen.

Objekte des Organisierens sind die Aufgaben der Verwaltung, die Menschen, die in der Verwaltung tätig sind sowie die zur Verfügung stehenden Sachmittel. Diese Objekte wirken jedoch nicht voneinander unabhängig, sondern sind ineinander verzahnt.

Traditionelle Bilder und Ideen von Organisation Frage: Ist in diesem Kapitel nicht nur „graue Theorie“ beschrieben, die für einen Praktiker in der Verwaltung überflüssig ist?

Organisationsmanagement

- ▶ 1. Organisationsmanagement im Neuen Steuerungsmodell
- ▶ 2. Rollen und Funktionen im Organisationsmanagement
- ▶ 3. Gestaltung von Veränderungsprozessen
- ▼ 4. Grundlagen der Organisation
 - 4.1. Vorbemerkung
 - 4.2. Grundbegriffe
 - 4.3. Organisationstheorien - ein Überblick über ausge...
 - 4.4. Gestaltung der Organisation - Instrumente des Or...
 - 4.5. Literatur
- ▶ 5. Organisations- und Informationsmanagement
- ▶ 6. Organisationsmanagement und Personalmanagement
- ▶ 7. Grundlagen und Methoden des Gruppenmanagement

Zurück Weiter

Praxisbeispiel: Das Organisationsmanagement bei der Landeshauptstadt München



Landeshauptstadt
München



Rahmenbedingungen

- NSM-Beschluss vom 18.03.1998:
Startschuss für die stadtweite Umsetzung des NSM bei der Landeshauptstadt München.

- Ergebnisse zum Stand 31.12.2004: gesamtstädtischer NSM-Prozess ist abgeschlossen.
 1. Alle Referate haben ein Referatsleitbild erarbeitet.
 2. Alle Referate sind in das gesamtstädtische Zielesystem eingebunden, d.h. sie legen dem Stadtrat jährlich strategische und operative Ziele zur Beschlussfassung vor und berichten über die Zielerreichung des abgelaufenen Jahres.
 3. Alle Referate haben ihren Produktplan erstellt und die Produktbeschreibungen dem Stadtrat vorgelegt.
 4. Das Konzept zur Einführung des Neuen Kommunalen Rechnungswesen in München ist erarbeitet, ein Teil der Referate arbeitet bereits in SAP R/3. ⇒ mittlerweile flächendeckende KLR

Grundüberlegung



Delegationsentscheidung (1)

**Stadtweites Delegations –
und Steuerungsmodell
vom 15.12.1999**



Grundlage für die Übertragung von personalwirtschaftlichen und organisatorischen Kompetenzen bei referatsübergreifenden Fachrichtungen, wie z.B. Verwaltungsdienst, technischer Dienst, sonstiger Dienst



**Im Rahmen des Beschlusses vom 15.12.1999
„eigener“ Delegationsbeschluss
für jedes Referat durch den Stadtrat**



Delegationsentscheidung (2)

1	2	3	4	5	6	7	8	9
	Beschreibung der Entscheidung	Bemerkungen und Aussagen aus dem Beschluss vom 18.03.1998	Entscheidung durch		n	R	B	Begründung / Ergänzende Angaben
Nr.		Kennzeichnung der Aussagen aus dem Beschluss: z = zentral dz = dezentral	POR	Fachbereich	n = keine weitere Steuerung R = Steuerung durch Rahmenvorgabe B = Steuerung durch Beteiligung durch das POR			
...	
3.2.2	Leistungsanreize Vergabeentscheidung	dz ...		X		X		
...	

Leitbild und neue Rollen des POR

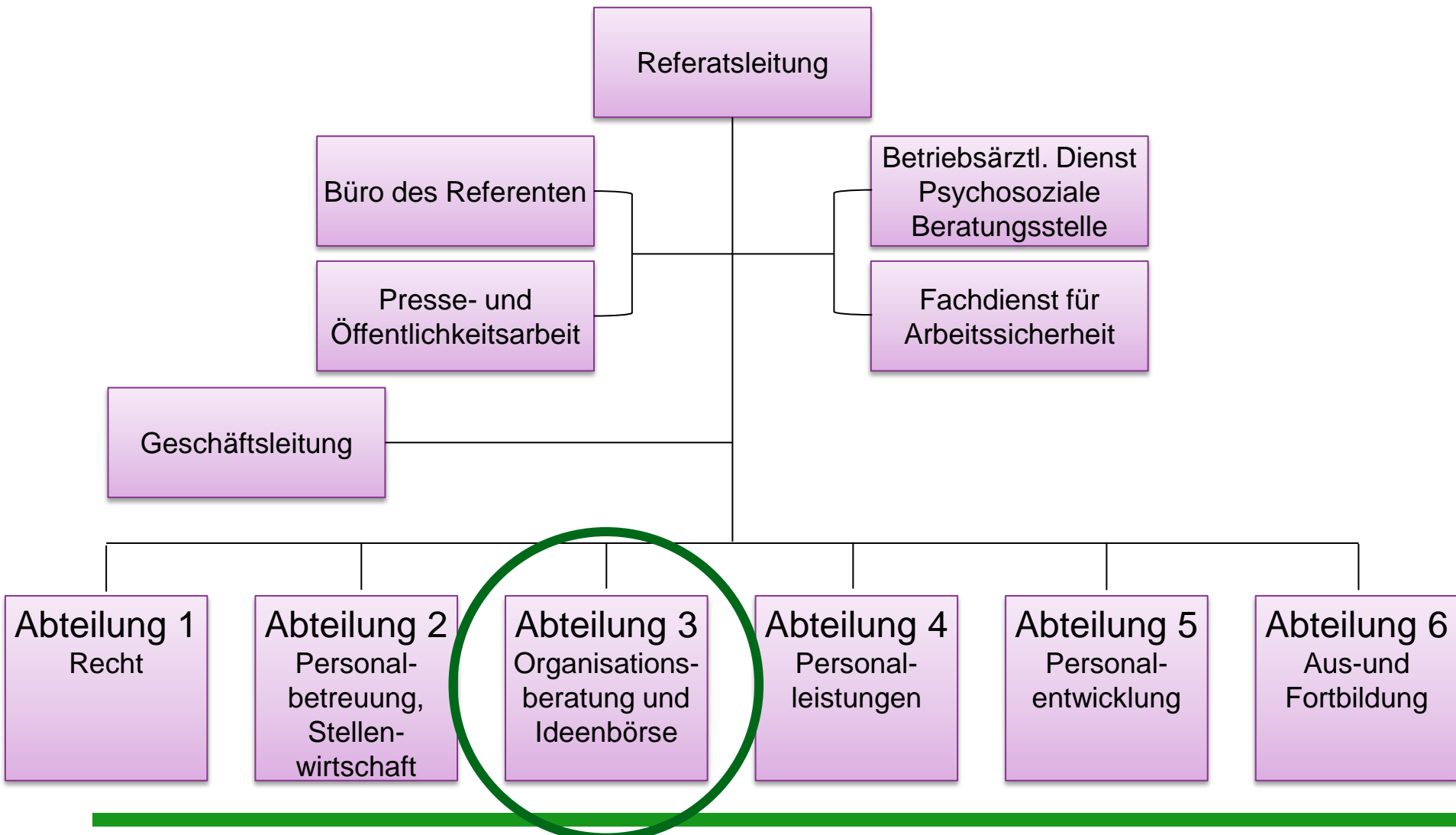


- Dienstleister im Auftrag der Fachbereiche bei dezentralen Entscheidungen
- Zentrale Steuerung durch Rahmenvorgaben, Beteiligung
- Zentrale Zuständigkeit/Entscheidung in Angelegenheiten von gesamt-städtischer Bedeutung

Ziel: Eine leistungsfähige Organisation im Sinne einer modernen Stadtverwaltung mit Blick auf die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.



Organigramm (Stand 01.01.2013)



Selbstverständnis, Prozesse und Rollen

„Die Organisationsberatung versteht sich als professioneller Dienstleister in Fragen des Organisationsmanagements und hat hier als Zielgruppe die Führungskräfte auf allen Ebenen, als Verantwortliche für die Inhalte des OM.“

Daraus hat die Landeshauptstadt München folgende Kernprozesse bzw. Rollen abgeleitet:

- Leitung von referatsübergreifenden Orga-Projekten
- Begleitung von organisatorischen Veränderungsvorhaben
- Moderation von Einzelleistungen (Gruppen, Veranstaltungen, ...)
- Erstellung von org. Gutachten und Expertisen
- Beratung/Coaching von Führungskräften in org. Angelegenheiten



Leistungsspektrum

Das Leistungsspektrum umfasst derzeit folgende wesentliche Beratungsinhalte, die in den einzelnen Projekten in der Regel kumuliert angeboten werden:

- Strukturbildung (Aufbauorganisation)
- Projektmanagement
- Prozessmanagement (z.B. GPO)
- Changemanagement
- Ressourcenplanung
- Qualitätsmanagement
- Risikomanagement
- Strategie-, Produkt-, und Zielentwicklung

Praxisbeispiel: „Pseudo-Matrix-Organisation“ der Stadt Kassel



Problemlage

➤ **Zunahme ämterübergreifender interner und externer Handlungsfelder**

Intern:

- Korruptionsvermeidung
- Gender Mainstreaming
- Datensicherung
- Integriertes Berichtswesen
- Drogen- und Suchtmittelplanung und -begleitung

Extern:

- Demografischer Wandel
- Fachkräftebedarf
- Bürgerschaftliches Engagement und Bürgerbeteiligung
- Integration
- Klimawandel

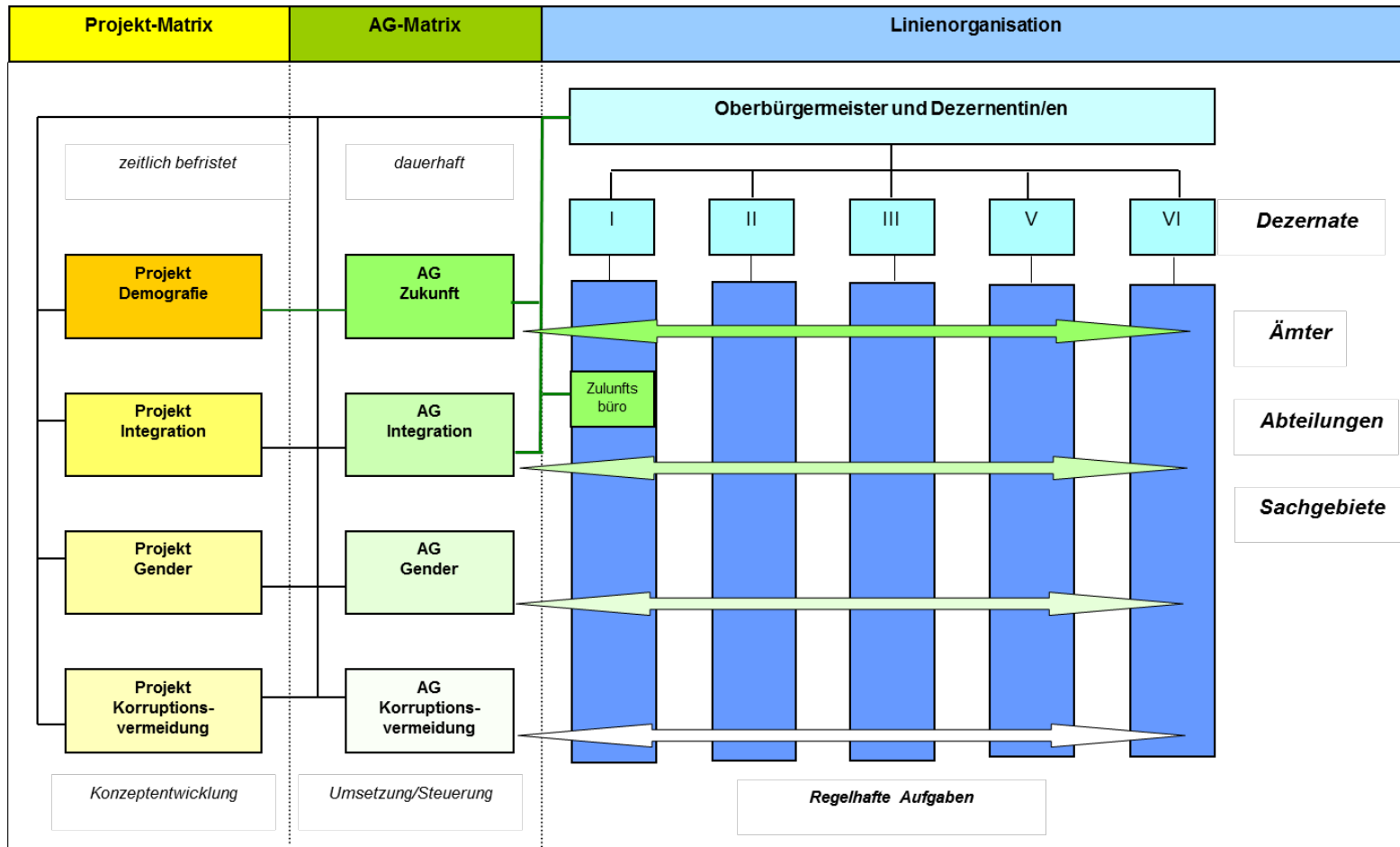
Bisherige organisationale Lösungsversuche für übergreifende Aufgaben

- ✓ Installierung von Ämtern/Abteilungen mit Querschnittsaufgaben (Bürgerämter, Amt für multikulturelle Angelegenheiten etc.)
- ✓ Übertragung auf Beauftragte/Stabsstellen (Demografie-, Gleichstellungs-, Integrationsbeauftragte)
- ✓ Temporäre Delegation an Projektgruppen oder dauerhafte Bearbeitung/Begleitung durch Arbeitsgruppen

Zielsetzung für eine neue Struktur

Fachübergreifende Aufgaben sollen auch fachübergreifend bearbeitet werden können, ohne die bestehende Aufbauorganisation (Stab-Linienorganisation) zu verändern; dabei soll die Bearbeitung ressourcenschonend und Kompetenzkonflikte vermeidend erfolgen.

Die Pseudo-Matrix-Organisation



Inhaltliche Vorteile der Pseudo-Matrix-Organisation

Bei übergreifenden internen Themen:

- Verbindliche und interdisziplinäre Bearbeitung komplexer Aufgabenstellungen
- Durch Berichtspflicht an Oberbürgermeister zielführende und rationale Bearbeitung anstatt langer ideologischer Diskussionen
- Aktives Wissensmanagement zwischen Fach- und Querschnittseinheiten
- Produktives Zusammenwirken von Spezialisten und Generalisten
- Gute Akzeptanz innerhalb der Verwaltung

Zusätzlich bei übergreifenden externen Themen:

- Anstatt punktueller Gutachtenvergabe längerfristige Einbindung externer Expertise
- Neues Miteinander von Bürgern und Verwaltung

Strukturelle Vorteile der Pseudo-Matrix-Organisation

Bei internen Themen:

- Verknüpfung von Linie, Stab, Projekt- bzw. Arbeitsgruppen (Reorganisation von Arbeitsteiligkeit)
- Erweiterter Controllingansatz (Bsp. Integriertes Berichtswesen)

Bei externen Themen:

- Vernetzung von Politik, Verwaltung und Bürgern durch strukturelle Öffnungen der Projekt- bzw. Arbeitsgruppen sowohl auf Ebene der Gesamtstadt als auch auf Stadtteilebene („Neues Miteinander“)
- Flexibel handhabbare, temporäre Vernetzung wichtiger interner und externer Entscheider (Produktive Schnittstellen nach außen)
- Erhöhung der Antwortfähigkeit und Verkürzung die Reaktionszeit auf gesellschaftliche Veränderungen durch veränderte strukturelle Plastizität

Grenzen des Modells

- erfolgreich bei Organisationseinheiten übergreifenden,
 - „neuen“ Aufgaben, die von „niemanden“ gewollt sind, aber kontinuierlich anfallen (Reduzierung des Aufwandes für Fachämter),
 - „neue“ Aufgaben, die von mehreren Ämtern als Aufgabe gewollt sind und dauerhaft bearbeitet werden müssen (Bsp. Integriertes Berichtswesen),
 - „alte“ Aufgaben, bei denen wegen mangelnder strategischer Steuerung eine Reorganisation notwendig ist,
 - als „Scharnier“ in Projekten mit externen Beteiligten

Praxisbeispiel: Mit Struktur zu Strategie und Steuerung – die Aufbauorganisation der Stadt Radolfzell am Bodensee



Strukturdaten

- Die Einwohnerzahl liegt bei rund 30.000 (20.000 davon in der Kernstadt)
- Stadtverwaltung ca. 560 MA
- Standort der METTNAU-Kur und Eisenbahnverkehrsknotenpunkt
- METTNAU-Kur (Eigenbetrieb) ca. 350 MA
- Gewerbe im Maschinenbau, in der Automobilzulieferung und in der Textil- und Nahrungsmittelindustrie
- z.B. der Weltmarktführer in Bio-Trockenprodukten (HÜGLI)

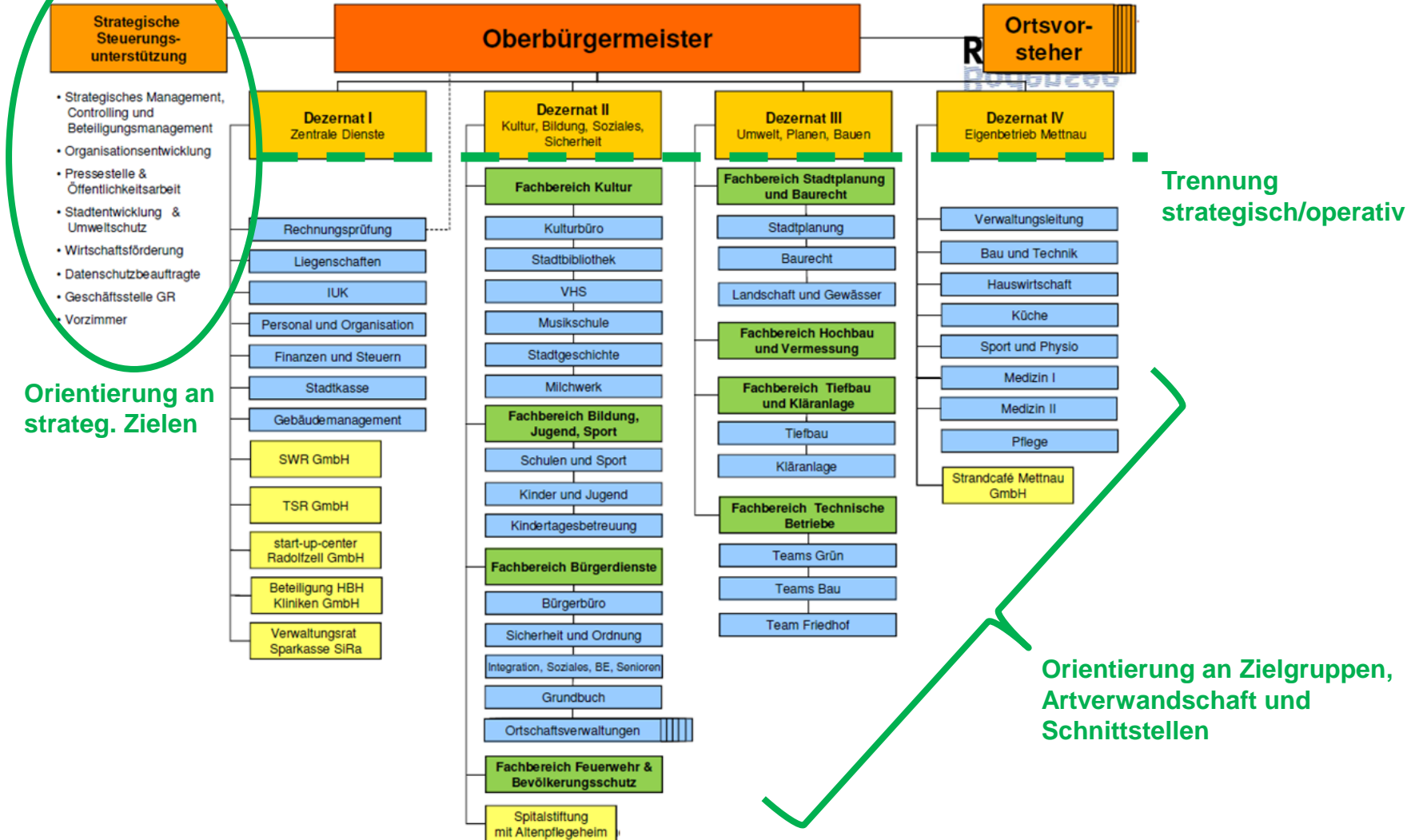
- In den 1990er Jahren wurde Radolfzell vom SPIEGEL als „heimliche Umwelthauptstadt“ titulierte, bis heute haben alle wesentlichen deutschen Umweltschutzverbände ihren (Haupt-)Sitz in Radolfzell

Neue Struktur: Organisatorische Leitgedanken

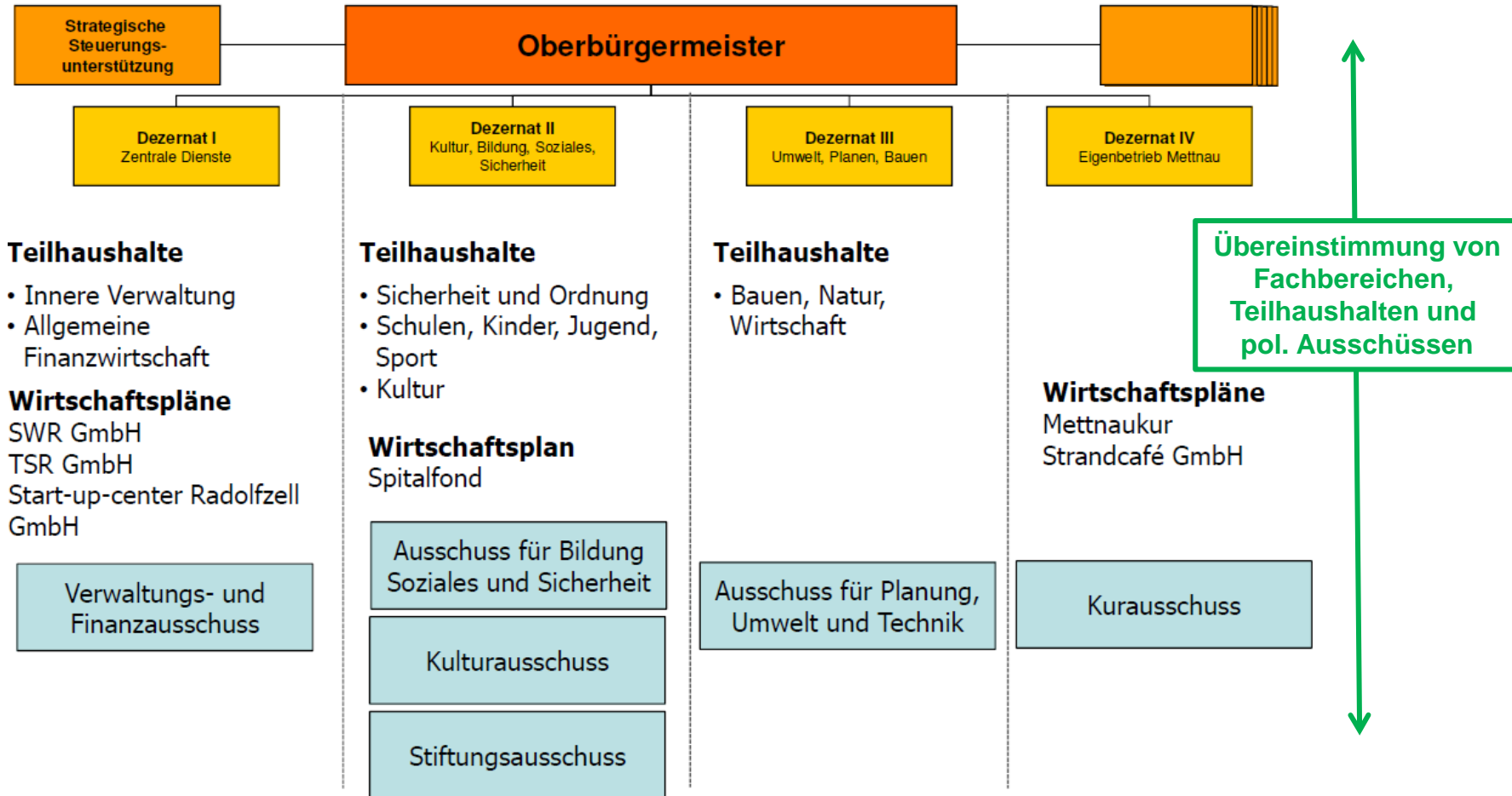
- Orientierung an strategischen Zielen
- Trennung von strategischen und operativen Aufgaben (unter Berücksichtigung der Größe der Stadtverwaltung)
- Bündelung der Aufgaben nach Zielgruppen, Zweckmäßigkeitserwägungen und Wirkungszusammenhängen
- Sicherstellung einer fachlich-inhaltliche Artverwandtschaft von Aufgaben in einer Organisationseinheit
- Reduzierung von Schnittstellen
- Maximalprinzip vs. Leitungsspanne und Aufgabenkomplexität
- Beachtung von notwendigen Prüf- und Kontrollinstanzen

Ziel: Die Interessen von Politik, Verwaltung(sführung), Bürgerschaft, Unternehmen, Vereinen, Teilorte...“unter einen Hut bringen“.

Neue Aufbauorganisation



Und die Politik?



Fragen? Anregungen? Ideen?

Jetzt oder später gerne an:

Hortense Klein

Telefon +49 221 37689-56

Hortense.Klein@kgst.de

www.kgst.de

Ines Hansen

Telefon +49 221 37689-48

Ines.Hansen@kgst.de

www.kgst.de