

Prüfauftrag 35 aus der Konsolidierungsrunde 2005
Organisationsentwicklung WiV

Gliederung

1. **Prüfauftrag**
2. **Aufgaben des Amtes für Wirtschaft (WiV) im Jahr 2004, vorhandene Kapazität und damalige Organisationsstruktur**
3. **Abarbeitung des Prüfauftrages**
 - 3.1 Aufgabenkritische Prozessanalyse
 - 3.2 Analyse der Schnittstellen innerhalb des WiV
 - 3.3 Analyse der Schnittstellen zu Ref. VII
 - 3.3.1 *Ref. VII/RK*
 - 3.3.2 *Ref. VII/SE*
 - 3.3.3 *Ref. VII*
 - 3.4 Einführung Controllingssysteme und Contractmanagement für Projekte
4. **Qualitätsmanagement**
5. **Aufgabenmehrungen seit 2004 und aktuelle Kapazitätssituation**
 - 5.1 Neustrukturierung und Stellenabbau bei Ref. VII/RK
 - 5.2 Erhöhte Anforderungen an den Bereich „Rathaus direkt/Betriebsbetreuung“
 - 5.3 Wirtschaftsförderspezifische Aspekte der Metropolregion
 - 5.4 Bayerische Clusterpolitik
6. **Bewertung der Einsparungsmöglichkeit**
7. **Städtevergleich**
8. **Abschließende Bewertungen / Summary**

1. Prüfauftrag

In der Konsolidierungsrunde 2005 wurde im Sparvorschlag Nr. 35 festgelegt, dass WiV einen Prüfauftrag zur Organisationsentwicklung abarbeiten soll.

Dieser Prüfauftrag umfasst 3 Themenstellungen:

- ▷ Aufgabenkritische Prozessanalyse (einschließlich Kapazitätsbemessung), welche die Schnittstellen innerhalb der Dienststelle untersucht, um eine zielorientierte Aufgabenerledigung zu gewährleisten.
- ▷ Aufgabenkritische Prozessanalyse, die die Schnittstellen der Dienststelle zu Ref. VII untersucht, um eine zielorientierte Aufgabenerledigung zu gewährleisten.
- ▷ Ziel der Untersuchung sollte u.a. die Einführung eines Controllingsystems sowie eines Contractmanagements, insbesondere im Hinblick auf die Projekte, sein.

Über das von der Sparkommission geschätzte Einsparungsvolumen von 75.500,-- € konnte kein Konsens erzielt werden.

WiV hat diesen Auftrag nicht nur im Hinblick auf die genannten 3 Punkte geprüft, sondern weitere Zielsetzungen, wie z. B. Einführung eines Qualitätsmanagements, mit in die Analyse einfließen lassen.

In den letzten beiden Jahren wurden Schwachstellen umfassend analysiert, Lösungsansätze entwickelt, umfangreiche Maßnahmenpakete - von der organisatorischen Änderung der Grundstruktur des Amtes bis zur Einführung eines Qualitätsmanagementsystems - erarbeitet, die alle geforderten Bereiche abdecken und sogar darüber hinaus gehen.

Seit Ende 2006 sind alle Maßnahmen hierzu auch bereits umgesetzt.

An dieser Stelle möchten wir uns bei OrgA für das Verständnis bedanken, dass sich die Vorlage des Berichts verzögert hat. Allerdings wurde eben von WiV nicht nur der Prüfbericht erarbeitet, sondern die Lösungsansätze ermittelt und die Maßnahmenumsetzung bereits bis Ende 2006 vollzogen.

Ein besondere Dank geht auch an Ref. I und PA, die uns bei allen personalpolitischen Maßnahmen in dieser Phase sehr stark unterstützt haben.

2. Aufgaben des Amtes für Wirtschaft (WiV) im Jahr 2004, vorhandene Kapazität und damalige Organisationsstruktur

Das Leistungsspektrum des WiV umfasste im Jahr 2004 folgende Arbeitsfelder (Details s. Anlage 1):

- ▷ Betriebsbetreuung/Bestandspflege,
- ▷ Akquisition/Investorenservice/Business-Location-Service,
- ▷ (Mikro-)Standortentwicklung/-planung/Gewerbeflächenmanagement,
- ▷ Weiterentwicklung der wirtschaftsnahen Infrastruktur,
- ▷ Innovationsförderung/Clusterpolitik/Netzwerke,
- ▷ Entwicklung der Forschungsinfrastruktur,
- ▷ betriebsnahe Beschäftigungsförderung/-qualifizierung,
- ▷ Standortinformation und -analyse,
- ▷ Standortmarketing und –kommunikation.

Zum Stichtag 18.10.2004 verfügte WiV über folgende Personalkapazitäten:

▷ Personalkapazität in Vollzeitäquivalenten:	23,48
▷ abzüglich gesperrte Stellen (Frau Ruotolo)	1,00 0,35
▷ Befristete Projektkapazität in Vollzeitäquivalenten:	<u>0,00</u>
	<u>22,48</u> 23,13

Da es vor allem im Bereich der Teamassistenz zu ständigen Überlastungssituationen kam, wurden weitere 1 bis 2 Personen als Praktikanten, NOA-Kräfte usw. aushilfsweise bei WiV beschäftigt. Diese Lösung war aber immer mit einem hohen Einarbeitungsaufwand verbunden und ist zukünftig aufgrund der städtischen Vereinbarung, NOA-Kräfte nicht mehr in der Verwaltung einzusetzen, nicht mehr fortführbar.

3. Abarbeitung des Prüfauftrages

WiV hat die Themenstellungen des Prüfauftrages sowohl innerhalb der Dienststelle untersucht, als auch alle relevanten Schnittstellen zu Ref. VII mit in die Analyse einbezogen. Bereits im Jahr 2004 wurde das Projekt "Qualitätsmanagement" auf Eigeninitiative von WiV selbst gestartet. Ziel war neben der Steigerung der Qualität auch die Verbesserung der Prozesse, die stärkere Zielausrichtung und bessere Strukturierung der Aufträge und ein verbessertes Führungsmanagement.

Deshalb hat es sich angeboten, sowohl den Prüfauftrag als auch das Qualitätsprojekt miteinander zu verbinden, da wesentliche Kernelemente, wie z. B. Prozessmanagement, Optimierung der Arbeitsorganisation, Instrumente und Verfahren der Aufgabensteuerung und des Controllings und geregeltes Auftragsmanagement zwischen Ref. VII und WiV gleichlautende Themen waren.

Das Projekt "Qualitätsmanagement" orientiert sich am EFQM-Standard und wurde mit Hilfe eines externen Beraters durchgeführt.

3.1 Aufgabenkritische Prozessanalyse

Eine Reihe von Kernprozessen des Amtes, wie z. B. Referatsaufträge, Fallbearbeitung inkl. Schreibdienst, Erstellung von Berichten und Ratsvorlagen, Projektabwicklung, interne Besprechungen u. a., wurden sowohl im Hinblick auf die Volumina, als auch auf den prozessualen Ablauf genauer analysiert. Dabei zeigte es sich, dass es kaum Sachbearbeitungstätigkeit mit regelmäßig wiederkehrenden, standardisierbaren und mengenmäßig fassbaren Tätigkeitsschritten gibt, die sich sinnvoll einer arbeitsanalytischen Betrachtung unterziehen lassen. Dies bedeutet, dass die Bindung der personellen Kapazitäten im Wesentlichen durch den qualitativen Anspruch an das Amt bestimmt wird.

Die Erkenntnisse aus den durchgeführten Analysen wurden verallgemeinert und führten zu Optimierungen in folgenden Bereichen:

- ▷ Zielausrichtung,
- ▷ Führung,
- ▷ Kommunikation,
- ▷ Auftragsmanagement,
- ▷ Arbeitsorganisation,
- ▷ Projektsteuerung,
- ▷ interne DV,
- ▷ Mitarbeitermotivation.

Im Hinblick auf die Aufgabenkritik bleibt festzuhalten, dass zwar in geringem Umfang Schwerpunktverschiebungen möglich waren, aber keine Aufgaben ernsthaft reduziert oder gar gestrichen werden konnten, ganz im Gegenteil: In den letzten beiden Jahren gab es eine massive Aufgabenerweiterung in quantitativer Art, z. B. im Hinblick auf die Metropolregion, die bayerische Clusterpolitik, die Betreuung von Krisenfällen. Es erhöhten sich aber auch die Anforderungen der externen Kunden an unsere Dienstleistungen im Hinblick auf Qualität, Inhalt und Geschwindigkeit. Ebenso wurde die Aufgabenstellung des WiV in vielen Fällen sehr viel komplexer. Diese Faktoren tragen wesentlich zur Kapazitätsbelastung bei. Sie werden unter Punkt 5 ausführlich dargestellt.

3.2 Analyse der Schnittstellen innerhalb des WiV

Die Überlegungen zur Straffung der Amtsstruktur wurde einerseits durch die Schnittstellenproblematik, andererseits auch durch personelle Veränderungen mit angestoßen. Die Organisationsstruktur des gesamten Amtes wurde erheblich verschlankt, d. h., die ursprünglichen 4 Abteilungen wurden zu 2 Abteilungen zusammengeführt. Ferner wurden eine Reihe von kostenneutralen Umschichtungen der Personalkapazität vorgenommen, um die Organisation besser an die notwendigen Kapazitätsbelastungen anzupassen. Diese Maßnahmen wurden mit POA-Beschluss vom Februar 2006 endgültig vollzogen und umgesetzt (s. Anlage 2).

Die Reduktion von 4 auf 2 Abteilungen führte natürlich zu einer erheblichen Schnittstellenbereinigung innerhalb des Amtes. Durch das Qualitätsmanagement wurde dann auch noch eine neue Kommunikationsstruktur und ein verbessertes Auftragsmanagement unterlegt. Dadurch wurde der Informationsfluss verbessert, unabgestimmtes Arbeiten verhindert und die Aufträge werden zielgenauer erledigt.

Dort, wo im Prozess eine Arbeitsteilung zwischen den Funktionsbereichen von WiV ständig erforderlich ist, wurden klare Schnittstellen und Strukturen geschaffen. Bei Einzelaufträgen wird die Zusammenarbeit - wenn erforderlich - abgesprochen und optimiert.

Durch die im Jahr 2006 realisierte Neuorganisation, die neuen Kommunikationsstrukturen, abgestimmte Verfahrensweisen und Mindeststandards über das Qualitätsprojekt und entsprechende personelle bzw. kapazitative Anpassungen sind die Schnittstellen innerhalb von WiV heute sehr genau definiert, so dass interne Schnittstellenprobleme beherrschbar sind.

3.3 Analyse der Schnittstellen zu Ref. VII

3.3.1 Ref. VII/RK

Im Jahr 2004 gab es noch vielfältige Schnittstellen mit dem Bereich Ref. VII/RK. Nach dem Ausscheiden von Herrn Neumann und Einsparung seiner Stelle wurden diese Schnittstellen wie folgt bereinigt:

- ▷ Zahlreiche Aufgabenblöcke, wie z. B. die Bereiche Arbeitsmarktpolitik, Beschäftigungsförderung, Krisenbetreuung, wurden in WiV reintegriert, ohne dass eine Kapazitätsmehrung stattfand.
- ▷ Das Förderprojekt EQUAL wurde mit 5,65 Stellen zu WiV verlagert (Laufzeit bis Ende 2007). Allerdings wurde die Projektleitungsaufgabe (bisher Herr Neumann) ohne Kapazitätsmehrung übertragen und führte zu einer nennenswerten Mehrbelastung bei der Leitung von WiV.

*Spar-
kammer
2003
Reduzierung
d. Aktivitäten*

Für die Wirtschaftsreferentenkonferenz der Städteachse (WKS) übernimmt WiV häufig inhaltliche Arbeitsaufträge. Früher gab es auch hier eine Überschneidung mit Ref. VII/RK. Durch die Übernahme der Geschäftsstelle der WKS durch Herrn Ref. VII/M wurde die Auftragserteilung eindeutiger und die Schnittstelle geklärt.

Nach Auslaufen der EU Ziel 2-Gebietsförderung gibt es auch im Hinblick auf die Förderkulisse klar begrenzte Schnittstellen. Im Hinblick auf das Thema Metropolregion hat Ref. VII/RK die Leitung der Geschäftsstelle für das Forum "Wirtschaft und Infrastruktur" übernommen. WiV bearbeitet inhaltlich Themen/Projekte, die in den verschiedenen Foren der Metropolregion definiert werden und die Mitarbeit des WiV erfordern.

Insgesamt gesehen wurden die Aufgabengebiete von Ref. VII/RK umfänglich neu geordnet. Durch die Verlagerung zahlreicher Arbeitsfelder zu WiV wurden die Schnittstellen deutlich reduziert, die verbleibenden Schnittstellen sind eindeutig definiert.

3.3.2 Ref. VII/SE

Grundsätzlich gab es mit Ref. VII/SE deutlich weniger Schnittstellen als zu Ref. VII/RK. Nachdem der Stab Ref. VII/SE vor etwa 2 Jahren aufgelöst und in die Abteilungsstruktur von WS eingegliedert wurde, sind hier Aufgabengebiete und Schnittstellen in die allg. Zusammenarbeit mit WS überführt worden. Bei den Schnittstellen handelt es sich im wesentlichen um die Bereiche:

- ▷ Stadterneuerung
- ▷ Altstadtentwicklung
- ▷ Projekt DB-Flächen.

WiV ist hier zuständig, wenn gewerbliche bzw. einzelbetriebliche Belange berührt werden. Somit ist die Schnittstelle definiert und beherrschbar. In Einzelfällen wird die Kooperation auf Dienststellenleiterebene abgesprochen, so dass keine Doppelarbeiten oder Überschneidungen existieren.

3.3.3 Ref. VII

Durch die Veränderungen in den Stäben und durch personelle Veränderungen hat Ref. VII ebenfalls bereits seit Herbst 2003 Umstrukturierungsmaßnahmen vorgenommen, die auch die Schnittstellen zu WiV einbeziehen. Betroffen waren hier die Bereiche internationale Akquise, internationales Standortmarketing, internationale Konzernbetreuung und Güterverkehrszentrum. Diese Funktionen und Schnittstellen wurden alle bis zum Herbst 2005 neu geregelt. WiV übernahm die Aufgaben Konzernbetreuung und Güterverkehrszentrum, von Ref. VII wird die Gesellschafterfunktion in den verschiedenen Aufsichtsräten und übergeordneten Institutionen wahrgenommen. Im Bereich internationale Akquise und internationales Marketing sind die Funktionen/Projekte zwischen Ref. VII und WiV klar abgegrenzt und definiert. Für regelmäßige Aufgaben gibt es klare Strukturen, in Einzelfällen wird die Zusammenarbeit konkret abgesprochen.

Insgesamt wird konstatiert, dass die Schnittstellen zu allen Referatsbereichen wesentlich optimiert werden konnten und aus heutiger Sicht keine Überlappungen und Unschärfen mehr gegeben sind. Ebenso hat auch hier das Qualitätsprojekt für klarere und schnellere Kommunikationsbeziehungen gesorgt.

3.4 Einführung Controllingssystem und Contractmanagement für Projekte

Nach der Umorganisation bei WiV und der Zunahme der Aufgaben stellte sich die Frage nach einem verbesserten Controllinginstrumentarium. Die Problematik lag dabei auf sehr unterschiedlichen Ebenen, zum einen in der Erfassung einer Vielzahl von Aufträgen, die häufig auch nur per Telefonzuruf bzw. E:mail das WiV erreichen, in der eindeutigen Zuordnung der Aufgaben in die Abteilungen und dort zu den Sachbearbeitern, in der Vereinfachung der schwierigen Controllingsituation für die Führungskräfte und in einer besseren, sachgerechteren und gleichmäßigeren Auslastung der einzelnen Mitarbeiter des WiV. Hinzu kommt, dass permanent neue Aufträge, häufig mit hoher Priorität, hinzukommen.

Die Auftragslage wird massiv durch tagesaktuelle Ereignisse beeinflusst und ist damit nur begrenzt sicher planbar. Dies bedeutet, dass täglich die Prioritätssituation aller Aufträge geprüft werden muss und sofort Änderungen in der Abarbeitung und Arbeitszuteilung erfolgen müssen. Dies erfordert höchste Flexibilität bei den Führungskräften und Mitarbeitern. Am deutlichsten wurden die Probleme durch häufig überschrittene Zeitvorgaben bei Aufträgen im Jahre 2004.

In diesem Kernbereich wurde insbesondere mit dem Projekt Qualitätsmanagement intensiv analysiert und nach Optimierungen gesucht. Die sicherlich notwendige DV-technische Lösung sollte zum einen mit minimalem Erfassungsaufwand auskommen, zum anderen schnell von den Sachbearbeitern adaptiert werden können und außerdem die Anforderungen an ein Controllinginstrumentarium gut erfüllen. Nach entsprechenden Prozessanalysen und nach der Abwägung verschiedener Problemlösungen hat man sich schließlich für die Nutzung der Funktion "Aufgaben" in Outlook entschieden. Damit diese Funktion auch hierarchisch gegliedert einsetzbar ist, d. h. es muss Abteilungs- und Amtsübersichten geben, waren Anpassungsmaßnahmen in Outlook erforderlich, die Anfang 2006 dann realisiert waren. Nach einem kurzen Praxistest wurden im 2. Quartal 2006 die Mitarbeiter geschult. Die Führungskräfte erarbeiteten mit dem externen Berater die praxisnahe Einbettung der Listen in die Führungsaufgaben.

Seit Mitte 2006 läuft das System über sog. "Outlook-Listen" sehr erfolgreich. Alle Ziele wurden mit diesem Controllinginstrument erreicht:

- ▷ Die Erfassung ist einfach und kann von jedem Mitarbeiter vorgenommen werden.
- ▷ Die Aufgabenzuteilung erfolgt über die Führungskräfte. Die Führungskräfte haben einen sehr guten Überblick über die Auslastung der ihnen zugeordneten Mitarbeiter.
- ▷ Der Aufgabenfortschritt kann sehr gut verfolgt werden.
- ▷ Eine an das Outlook-System gekoppelte interne Besprechung dient dazu, dass die Mitarbeiter selbst einen klaren Überblick über die aktuelle Priorisierung der in den nächsten Tagen anstehenden Aufgaben haben, bei Überlastungen sich hier frühzeitig mit der Führungsebene eine Lösungsmöglichkeit überlegen können und
- ▷ damit die Flexibilität und der effektive Kapazitätseinsatz insgesamt deutlich verbessert wurde.

Die zahlreichen Terminüberschreitungen, wie sie im Jahr 2004 vorkamen, können heute sehr gut vermieden werden.

Gleichzeitig sorgt auch eine neue Auftragserteilung und Kommunikation mit Ref. VII frühzeitig für klarere Aufgabenstellungen und ein besseres Contractmanagement. Die Outlook-Auftragslisten sind nur Teil einer integrierten, kaskadenartigen neuen Kommunikationsstruktur, die von einem wöchentlichen jour-fix mit dem Referenten über Besprechungen zwischen Abteilungsleitern und Dienststellenleiter sowie innerhalb der Abteilungen abgestimmt ablaufen.

Ebenso wurde die Thematik "Projektfreigabe und Projektcontrolling" durch das Qualitätsmanagement intensiv untersucht. In diesem Feld lagen die Herausforderungen in der schwierigen Ressourcenplanung bei neuen Projekten. Vor allem in der Initiativphase neuer Projekte konnten hier häufig nur sehr unscharfe Angaben gemacht werden, was dann bei der Abarbeitung zu Schwierigkeiten bei der Bereitstellung der notwendigen personellen und finanziellen Ressourcen führte.

Auch hier wurden neue Lösungen festgelegt und bereits umgesetzt. So gibt es mittlerweile einen definierten Projekt-Freigabeprozess. Für jedes neue Projekte müssen Abschätzungen des Verlaufs, der notwendigen Ressourcen und der Meilensteine vorliegen, ebenso muss ein Projektleiter definiert sein. Der erweiterte Führungskreis des WiV gibt dann als Entscheidungsinstanz jedes neue Projekt frei. Das Projektcontrolling erfolgt in Projektübersichten durch das Programm KWIS, das neben Outlook das Rückgrat der WiV-internen DV-Struktur darstellt. Auch hier wurden also keine separaten Projektüberwachungsprogramme angeschafft, sondern die Mitarbeiter können in der gewohnten Programmoberfläche Eingaben zum Projektcontrolling machen. Die Projektcontrolling-Listen zeigen aktivitätsscharf den aktuellen Stand der einzelnen Projekte. Ebenso werden Verantwortlichkeiten, erforderliche und abgeflossene Budgetmittel etc. jedes Mal mit angezeigt. Das Projektcontrolling selbst findet in 14-tägigen Projektgruppensitzungen statt, in denen sowohl der Status der bestehenden Projekte kurz reflektiert wird, als auch neue Projekte freigegeben werden.

Für die Projekte sind auch Abbruchkriterien definiert, anhand derer entschieden werden kann, ob ein Projekt die Meilensteine erreicht hat oder abgebrochen werden muss bzw. ab welchem Zeitpunkt der Einsatz von WiV reduziert oder beendet werden kann. Je nach Erfordernis können einzelne Projekte in diesen Projektgruppensitzungen auch intensiver unter Hinzuziehung der entsprechenden Projektverantwortlichen diskutiert werden.

Damit sind die im Prüfauftrag aufgelisteten neuen Führungsinstrumente ebenfalls in umfassender Form nicht nur untersucht worden, sondern bereits seit mehreren Monaten erfolgreich bei WiV im Einsatz.

4. Qualitätsmanagement

Wie bereits erwähnt, war die Zielsetzung des Qualitätsprojektes, zum einen die Qualität des Outputs, und hier insbesondere auch die Termintreue, deutlich zu steigern. Gleichzeitig sollten die Mitarbeiter sich stärker in die Verbesserung der Arbeitsprozesse einbringen, dadurch sollte auch eine Motivationssteigerung erreicht und mögliche Blockaden beseitigt werden. Das Projekt begann mit einer Mitarbeiterbefragung, bei der die Mitarbeiter unterschiedlichste Schwachpunkte ansprechen konnten. Mit Hilfe eines externen Beraters wurden diese Themen aufgegriffen, die Schwachpunkte systematisiert, ergänzt und ursächlich hinterfragt sowie mögliche Lösungsstrategien gemeinschaftlich erarbeitet.

Konkret wurden aus diesem Projekt folgende Verbesserungsmaßnahmen entwickelt und umgesetzt:

- ▷ die Optimierung des Auftragsmanagements zwischen Referat VII und den Stellen des Amtes
- ▷ die Einführung eines Outlook-basierten Auftrags-Controlling (s. Punkt 3.4),
- ▷ die organisatorische Verankerung einer Regel-Kommunikation zur Steuerung, Koordination und Abstimmung der Arbeiten im Amt,
- ▷ die Verbesserung und Absicherung von Standards, Reports und Zuständigkeiten bei den Prozessen im Amt sowie
- ▷ die vertiefte Nutzung und Weiterentwicklung des Informationssystems KWIS.

Dabei standen nicht nur harte Fakten, wie die Termintreue, zur Diskussion, sondern auch die Kultur des miteinander Umgehens, die Führungskultur und die Kommunikationsstränge zwischen den verschiedensten Bereichen. Das Projekt war äußerst erfolgreich.

Es wurden nicht nur - wie im vorhergehenden Punkt geschildert - zahlreiche neue Controllinginstrumente erarbeitet und eingesetzt, sondern es änderte sich ebenfalls die gesamte Kommunikationskultur und -struktur. Der Projektverlauf wurde von den Führungskräften als sehr positiv bewertet, hier konnten zahlreiche echte Unterstützungen in der Alltagsarbeit aufgebaut werden. Aber auch die Mitarbeiter äußerten sich in einer zweiten Befragung im November 2006 zufrieden mit dem Projektablauf und den erreichten Ergebnissen. Die Feedbackgespräche mit den Mitarbeitern des Amtes und des Referates VII sowie anschließende kritische Reflexion, die gemeinsam mit den Führungskräften durchgeführt wurde, machte deutlich, dass die Maßnahmen der Qualitätsverbesserung greifen und sich in den Arbeitsalltag integrieren ließen.

Das Projekt trug damit wesentlich bei zur:

- ▷ Verbesserung der Arbeitsqualität
- ▷ Steigerung der Ressourceneffizienz (beispielsweise durch Vermeidung von Redundanzen, weniger häufig erforderliche Rücksprachen und Korrekturen durch bessere Abstimmung im Vorfeld, verstärkte Nutzung der DV)
- ▷ Fehlervermeidung
- ▷ klareren Kommunikation und Abstimmung der Anforderungen und Erwartungen.

Für die Zukunft gilt es nun, dieses Instrumentarium des Qualitätsmanagements (z. B. im Sinne von Fehlermanagement, Qualitätszirkel, regelmäßiges Q-Assessment durch Führungskräfte) in einer für WiV effektiven und effizienten Form dauerhaft zu installieren. Wichtige Grundlagen und Zusagen liegen hierzu bereits vor. So gibt es immer häufiger Ergänzungen des Qualitätshandbuches, bei auftretenden Fehlern wird systematisch nach einer zukünftigen Fehlervermeidung gesucht und Ref. VII hat zugestimmt, ebenfalls in regelmäßigen Abständen an Qualitätstreffen teilzunehmen. Im Hinblick auf die Kapazitätssituation kann mit dem neuen Instrumentarium eine gleichmäßigere Auslastung erreicht werden. Über- oder Unterlastungen können schneller erkannt und damit Probleme vermieden werden. Insgesamt konnten kleinere Kapazitätsspielräume gewonnen werden, die im Wesentlichen aber durch erhebliche neue Aufgaben mehr als überkompensiert werden.

5. Aufgabenmehrungen seit 2004 und aktuelle Kapazitätssituation

Die Aufgabenmehrung kommt aus unterschiedlichsten Quellen, z.B.:

- ▷ 5.1. Neustrukturierung und Stellenabbau bei Ref. VII/RK, *Reduzierung des Arbeitsbereichs SCARPALEX 2003*
- ▷ 5.2. erhöhten Anforderungen an den Bereich „Rathaus direkt/Betriebsbetreuung“, *?*
- ▷ 5.3. wirtschaftsförderspezifische Aspekte der Metropolregion *Bullenschätzung 4# 2008 bei Ref. VII*
- ▷ 5.4. bayerische Clusterpolitik

Unabhängig von den vorstehend genannten Bereichen bzw. Themen, die für WiV seit 2004 eine zusätzliche Arbeitsbelastung mit sich bringen, haben die inhaltlichen und formalen Anforderungen an die Aufgabenerfüllung zugenommen.

Im Einzelnen bedeutet dies:

5.1. Neustrukturierung und Stellenabbau bei Ref. VII/RK

Bis 2003 hatten 3 BAT II-Mitarbeiter in einem Projekt bei Ref.VII/RK diese Thematik übernommen und WiV stark entlastet. Ab 2004 kam diese Aufgabe ohne Mitarbeiterkapazität wieder ins WiV zurück.

Die Betreuung von Unternehmen in schwierigen Situationen wird nicht nur von Seiten der Wirtschaft gewünscht (vgl. Firmenumfrage 2005), sie genießt naturgemäß auch von Seiten der Stadtspitzen höchste Priorität (Sicherung von Arbeitsplätzen !). Das Krisenmanagement hat seit der Wiedereingliederung zu WiV an Intensität, aber auch an Professionalität zugenommen, es führt teilweise zu einer äußerst zeitaufwendigen Intensivbetreuung (AEG, LGB). Es ist nicht plan-oder prognostizierbar, erfordert freilich im Fall der Fälle höchste Flexibilität.

Vor allem ist es in den allermeisten Fällen nur von höherqualifizierten Mitarbeitern zu leisten, weil anspruchsvolle Themen wie Insolvenzrecht, Arbeitsrecht, Unternehmenssituation etc. eine zentrale Rolle spielen und betriebswirtschaftliches Know-how verlangen. Zudem ist ein Krisenfall schlecht delegierbar, weil zu vielen Beteiligten (Insolvenzverwalter, Banken) längere vertrauliche Kontakte gewachsen sind, die nicht „übertragbar“ sind.

Derzeit ist gemäß Stellenbeschreibungen insgesamt (!) eine Kapazität in Höhe von 0,65 Stellen für das Krisenmanagement reserviert. Dies ist deutlich über 100% entfernt von dem Kapazitätvolumen, das das Krisenmanagement tatsächlich in WiV bindet.

*zurückführung der Abbl. u. Betriebs-
betriebs... 1. 20% Stelle 30016*

5.2. Erhöhte Anforderungen an den Bereich „Rathaus direkt/Betriebsbetreuung“

In den letzten Jahren hat die Erwartungshaltung der externen Kunden an den Service und die Qualität der Dienstleistung der Wirtschaftsförderung kontinuierlich zugenommen. Man erwartet ein Customer-Relationship-Management, eine koordinierte und projektmäßige Abwicklung und Betreuung durch das WiV sowie kürzeste Antwort- bzw. Genehmigungszeiten.

Beispiel: Ein Investor sucht einen Standort in Nürnberg. Kontakt kam durch Invest in Bavaria/Bay. Wirtschaftsministerium zu Stande. WiV recherchiert über Internet alle firmenrelevanten Daten und die Position der erwarteten Besucher, wählt die passenden Standorte aus, übermittelt innerhalb eines Tages mögliche Lokalisierungsflächen an Invest in Bavaria, organisiert kurzfristig eine Immobilienbesichtigungstour für den Investor, ein Treffen mit Vertretern eines Kompetenzfeldes und der IHK. Die Gespräche werden in englischer

*Hervor-
hebung
einer Stelle
(4 Stellen)*

Sprache geführt. Dem Investor werden professionelle Grundstücksinformationen in einer Anlage 3). Aufgeworfene Fragen, die sich nicht sofort klären lassen, werden innerhalb von 48 Stunden beantwortet. Die Kontaktdaten und Anfragen werden in der DV erfasst und ausgewertet. Nachfasstermine werden ebenfalls per DV verwaltet und erreichen den Mitarbeiter beim Aufruf des KWIS-Programms u.s.w.

Auch im Gewerbeflächenmanagement wurden erhebliche Verbesserungen und Qualitätssteigerungen erreicht. Dies betrifft die Darstellung und Suche von Flächen im Internet, die kundenspezifische Aufbereitung von hochwertigen Exposés, auch in englischer Sprache, die Schaffung von Standortkarten für Büroimmobilien und Gewerbeimmobilien, Nutzung des Geodatenservice, der elektronischen Bodenrichtwertkarte und der elektronischen Bauakte. Wo früher mehrere Anfragen an andere Dienststellen und entsprechender Rücklauf Tage bis Wochen gebraucht haben, werden viele Informationen nun innerhalb kürzester Zeit durch die Mitarbeiter des WiV DV-technisch direkt recherchiert, generiert und verwertet. Dies stellt eine Qualitätsverbesserung für den Kunden dar, für WiV bedeutet es auf jeden Fall die Bewältigung höherer Anforderungen.

Die an WiV herangetragenen Aufgabenstellungen zeichnen sich oft durch Komplexität aus und sind in vielen Fällen nicht mehr allein auf der klassischen Sachbearbeiterebene routinemäßig „abzuarbeiten“ oder zu „beantworten“.

Als Beispiel kann hierfür die Revitalisierung des AEG-Gelände gelten mit Aufgabenstellungen wie Koordination BGA, BMU, Ref. VI und VII, UWA, Stpl, RA, Klärung rechtlicher Fragen zur Vorgehensweise (Entwürfe von Lol oder Rahmenvereinbarung zur städtebaulichen Entwicklung), Umweltthemen (Deponie), strategische Nutzungsüberlegungen, Einzelhandelsbeurteilung, baurechtliche Detailfragen, Sicherung von 700 Arbeitsplätzen, u.s.w.

Insgesamt gesehen wird von WIV im Bereich Firmenbetreuung/Rathaus Direkt

- ▷ eine umfassende Koordinationsleistung (Projektmanagement),
- ▷ eine hohe Kommunikationsfertigkeit,
- ▷ sicheres Auftreten in höherrangig besetzten Gremien,
- ▷ umfassende Fachkenntnisse auf unterschiedlichsten Gebieten und
- ▷ ein sicheres Urteilsvermögen

verlangt, das üblicherweise nur von Mitarbeiteren des höheren Dienstes zu erbringen ist. Durch die starke Inanspruchnahme der höher qualifizierten Mitarbeiter mit anderen Aufgaben (z.B. Krisenmanagement, Projekte), gibt es hier zweifellos Kapazitätsbedarf im höheren Dienst für die Firmenbetreuung von Rathaus Direkt.

Alleinbeschaffung zum 4/4 2008

Zusätzlicher Kapazitätsbedarf im Bereich Rathaus Direkt: 1,0 Stellen

5.3. Wirtschaftsförderungsspezifische Aspekte der Metropolregion

*Stellenschaffung 2008
bei Ref. VII*

Umfangreiche Aufgabenpakete werden in den letzten Monaten im Umfeld der Metropolregion Nürnberg (EMN) von WiV abgearbeitet. Im Schwerpunkt arbeitet WiV dem Forum Wirtschaft und Infrastruktur zu, aber auch in den anderen Foren werden WiV-relevante Themen angesprochen und Zuarbeiten und Beteiligungen von WiV erwartet, so z. B. Themenstellungen aus dem Forum Wissenschaft, dem Forum Verkehr und Planung, dem Forum Tourismus und dem Serviceforum Marketing.

Derzeit werden im Auftrag des Forums Wirtschaft und Infrastruktur von WiV folgende Projekte federführend abgearbeitet:

- ▷ Clusterkonzept für die EMN,
- ▷ Messekonzept für die EMN,
- ▷ Durchführung und Beteiligung an der internationalen Immobilienmesse MIPIM,
- ▷ Verfügbarmachung von Jumbo-Gewerbeflächen in der Metropolregion.

Die inhaltliche Vorbereitung der Geschäftsführung des Forum zu Themen/Projekten etc. obliegt ebenfalls WiV.

Durch das Forum "Wirtschaft und Infrastruktur" angeregt, wurde ein Arbeitskreis bzw. eine Konferenz der Wirtschaftsförderer in der EMN (WKEMN) gegründet, der den Zusammenhalt und die Abstimmung der Projekte des Forums mit den Wirtschaftsförderern vor Ort herstellen soll. Die Leitung, die Gesamtorganisation und wesentliche Teile der inhaltlichen Abwicklung dieses Arbeitskreises wurde WiV übertragen.

Intensive Mitarbeit erfolgte bzw. erfolgt bei folgenden Themen der EMN:

- ▷ Entwicklungsleitbild für die EMN,
- ▷ inhaltliche Abstimmung zum Thema Entwicklungsleitbild und Clusterpolitik mit dem Forum Wissenschaft,
- ▷ umfangreiche Zuarbeiten und Abstimmungen zum Bereich Wirtschaft für das Serviceforum Marketing,
- ▷ Mitarbeit an dem Thema Transeuropäische Netze (TEN) und Paneuropäische Korridore (PAK) im Forum Verkehr.

Weitere Themenstellungen, bei denen die Mitarbeit von WiV erforderlich ist, zeichnen sich ab, so z. B. im Hinblick auf die Themen "Existenzgründerunterstützung in der EMN" und "Mangel an Fachkräften/Akademikern in der EMN".

Hinzu kommt, dass eine Reihe von klassischen WiV-Aufgaben durch den neuen Bezug auf die Metropolregion erheblich komplexer und aufwändiger wurden. Beim Erstellen von Statistiken/Auswertungen/Grafiken zu Standortthemen muss jetzt meist das Zahlenmaterial auch auf EMN-Ebene dargestellt werden, dadurch erhöht sich der Recherche- und Darstellungsaufwand erheblich. Als weiteres Beispiel kann die Durchführung von Messeauftritten gesehen werden, z. B. die jährliche Organisation des Messestandes auf der Immobilienmesse EXPO REAL. Mussten in der Vergangenheit hier nur die 4 Kernstädte koordiniert werden, ist es jetzt erforderlich, zu diesem Thema mit 33 Gebietskörperschaften - jede einzelne gerade beim Feld Außenauftritt höchst sensibel - zu kommunizieren, zu verhandeln, abzustimmen, zu koordinieren, abzurechnen usw. Der Zeitaufwand und die Komplexität dieser Themenstellungen sind damit dauerhaft erhöht.

All dies bringt erheblichen zusätzlichen Arbeitsanfall mit sich. Da im Zusammenhang mit dem Status Metropolregion keine neuen Stellen geschaffen wurden, muss dieser bisher mit der bestehenden Kapazität geleistet werden. Wenn das auf Dauer nicht zu Lasten der Aufgabenerfüllung für die städtische Wirtschaftsförderung erfolgen soll, ist die Bereitstellung zusätzlicher Kapazität für die Bearbeitung der metropolitanen Themen unabdingbar.

Zusätzlicher Kapazitätsbedarf: 1,5 Stellen

✓ 1 Stelle bei Ref. VII

5.4. Bayerische Clusterpolitik

Anfang 2006 hat der Freistaat Bayern seine Clusterpolitik als neue strategische Stoßrichtung im Bereich der Wirtschafts- und Technologieförderung ausgerufen und mit der Umsetzung von 19 bayerischen Clustern und dem Aufbau entsprechender Netzwerke begonnen. Ein erster Überblick zeigt, dass die Stadt Nürnberg und die hier ansässigen Unternehmen bei 15 der 19 Cluster betroffen sind. In den letzten 12 Jahren wurden von WiV 5 Kompetenzfelder (Nürnberger Initiative für die Kommunikationswirtschaft e.V., CNA Center for Transportation & Logistics Neuer Adler e.V., EnergieRegion Nürnberg e.V., Medizin/Pharma/Gesundheit und Neue Materialien) aufgebaut, unterstützt und intensiv betreut. In den letzten Jahren sind weitere interessante Netzwerke entstanden, wie beispielsweise im Call Center-Bereich (CQN) und im Open Source-Bereich (Linux Business Campus Nürnberg e.V.), die personalintensiv auch zukünftig unterstützt werden. Durch die Vielzahl der bayerischen Themen ergibt sich jetzt eine deutliche Ausdehnung der zu betreuenden Cluster von 5 auf 15 (!).

Eine intensive Beschäftigung der kommunalen Wirtschaftsförderung mit dem bayerischen Clusterkonzept ist zwingend notwendig, weil

- ▷ die Standort- und Technologiekompetenzen von Stadt und Metropolregion Nürnberg innerhalb der gesamtbayerischen Clusterkonzeption angemessen positioniert und behauptet und
- ▷ die bisher erfolgreich betriebenen Aktivitäten der kommunalen Strukturpolitik zur Modernisierung des Wirtschaftsstandorts (z. B. Kompetenzinitiativen) nun unter verstärktem Konkurrenzdruck weitergeführt werden müssen.

Die Situation wird auch dadurch erschwert, dass der Freistaat Bayern angekündigt hat, dass Förderanträge für Unternehmen eine größere Chance auf Bewilligung haben, wenn sie über die Clusterbereiche eingereicht werden. Dies bedeutet, dass auch in dem großen Feld der Fördermittelberatung Nürnberger Unternehmen nun nicht mehr nur direkt an das bayerische Wirtschaftsministerium herangeführt werden müssen, sondern dass zusätzlich in vielen Fällen auch die Kontaktherstellung und die Koordination über die Clusterinstitutionen erforderlich wird.

Gleichzeitig haben sich durch neu aufgetretene strategische Problemstellungen im Zusammenhang mit den Gefahren des Klimawandels und der Zukunft der Energieversorgung bei vielen Clustern neue Schwerpunktsetzungen ergeben, die neue Arbeitsinhalte in der Clusterpolitik generieren und/oder die Unterstützung durch WiV erforderlich machen. Beispielsweise wirkt sich die Feinstaubproblematik auf die Automotive-Branche oder die Clusteraktivitäten in der Logistik ebenso wie auf Themen wie Anfahrtsprobleme für Handwerker und die Betriebe innerhalb des Rings. Ein anderes Beispiel ist das Thema „E-Energy“, d.h. Steigerung der Energieeffizienz durch den optimierten Einsatz der Informations- und Kommunikationstechnik, womit neue Inhalte in den Clustern Informations- und Kommunikationstechnik und Energie hinzukommen. Durch solche innovative Themen kann, wie das Beispiel Bosch mit der Fertigung von Windkraftgetrieben (350 neue Arbeitsplätze in Nürnberg) auch erhebliches Beschäftigungspotential aktiviert werden.

Die Entwicklung der bayerischen Cluster erfordert aus all diesen Gründen neben der intensiven Mitwirkung durch WiV nicht zuletzt auch eine Neuausrichtung der bestehenden regionalen Kompetenzfelder. Auch hierfür sind in den nächsten Jahren umfangreiche Konzeptionen und Umarbeitungen notwendig.

Zusätzlicher Kapazitätsbedarf: 0,5 Stellen

Aktuelle Kapazitätssituation

Zum Stichtag 30.06.2006 verfügte WiV über folgende Personalkapazitäten:

▷ Personalkapazität in Vollzeitäquivalenten:	23,62
▷ abzüglich gesperrte Stellen :	1,00 <i>0,35</i>
▷ Summe feste Stellen:	22,62
▷ Befristete Projektkapazität (bis 31.12.2007):	<u>5,65</u>
	<u>28,27</u>

Da das Projekt EQUAL definitiv zum 31.12.2007 ausläuft und die befristeten Stellen dann entfallen, ergibt sich im Hinblick auf die festen Stellen im Vergleich zum 2004 eine geringfügige Erhöhung von 0,14 (!) Stellen.

Fazit:

In Summe bedeuten die dargestellten Aufgabenmehrungen, bei nahezu gleicher Kapazität einen erheblichen zusätzlichen Bedarf. WiV sieht es deshalb als notwendig an mittelfristig 4 neue Stellen zu beantragen. Als erster Schritt ist für das Jahr 2008 auf jeden Fall eine zusätzliche Kapazität von 1,5 Stellen und die Entsperrung der Teamassistentenstelle erforderlich.

6. Bewertung der Einsparungsmöglichkeit

Die Schnittstellenbereinigungen und die umgesetzten Maßnahmen des Qualitätsprojekts führen insgesamt zu einer Erhöhung der Personaleffizienz. Dies erfolgte insbesondere durch eine verbesserte Führungsstruktur mit verstärkter Auftragsklarheit, durch die Rücksprachen und Korrekturaufwand vermieden wurden, daneben auch durch eine Verhinderung von Redundanzarbeiten. Durch den DV-Einsatz konnten ebenfalls Effizienzreserven gehoben werden.

Diese verbesserte Personaleffizienz erstreckt sich über alle Stellen des Amtes und kann nicht an einer Stelle konzentriert werden.

Die Optimierungseffekte dienten vor allem der Qualitätsverbesserung, der Erhöhung der Steuerungswirkung und der gezielten und intensiveren Nutzung der personellen Ressourcen.

Eine Personaleinsparung konnte durch die Umsetzung der Maßnahmen des Prüfauftrages nicht erreicht werden. Auch der externe Berater kommt zu einem gleich lautenden Ergebnis (s. Anlage 4).

Als besonders krasses Beispiel für eine Unterbewertung kann auf eine Stelle verwiesen werden, die aufgrund der Arbeitsinhalte (Clusterbetreuung) eigentlich einen Universitätsabschluss mit Berufserfahrung erfordern würde, aber von der aktuellen Stellenwertigkeit E10 statt E13 ist.

Deshalb werden für 4 Stellen in einem gesonderten Verfahren Stellenhebungsanträge von Besoldungsgruppe A 11 nach Besoldungsgruppe A 12 gestellt.

Beide Forderungen werden auch unterstützt, wenn man ein Benchmark mit anderen Städten im Bereich der Wirtschaftsförderungsaufgaben fährt.

7. Städtevergleich

Um Aussagen über Personalkapazitäten auch im Querschnittsvergleich einordnen zu können, wurden die Wirtschaftsförderungsaktivitäten der Städte Dresden, Essen und Hannover der Nürnberger Situation (22,62 Stellen/Vollzeitäquivalente ohne befristete Projektstellen) gegenübergestellt.

Ein aussagefähiger Vergleich lässt sich nicht einfach anhand der Auflistung der Stellen in den jeweiligen Ämtern bzw. Gesellschaften durchführen. Struktur und Aufgaben von Wirtschaftsfördereinheiten von Großstädten sind in hohem Maße unterschiedlich angelegt.

- ▷ Im Hinblick auf die **Struktur** ist zu beachten, dass in vielen - vor allem norddeutschen - Großstädten die Wirtschaftsförderung als eigenständige Organisationseinheit (meist in Form einer GmbH) ausgegliedert wurde. Dennoch gibt es in vielen Städten weiterhin eine Restwirtschaftsförderung in der Verwaltung selbst, so dass diese Einheiten zusammen zu betrachten sind.
- ▷ Auch der **Aufgabenumfang** variiert. Ein Kernbereich (häufig Bestandspflege und Standortmarketing) wird zwar von den meisten Wirtschaftsfördereinheiten abgedeckt. Darüber hinaus können jedoch höchst unterschiedliche Zusatzfunktionen im Aufgabenumfang enthalten sein, z. B. Clusterpolitik, Arbeitsmarktpolitik, Auslandsakquise, Metropolregionenfunktionen, Betreiben von Messen, Beteiligungswesen. Zudem variiert die Bearbeitungstiefe. Sie hängt u. a. davon ab, mit welcher Intensität Aufgaben bearbeitet werden oder welche Arbeitsteilung mit weiteren Organisationen wie Kompetenzinitiativen, Tourismusbüros, Gründerzentren etc. vereinbart ist.

Um aussagekräftige Vergleichszahlen zu erhalten, müssen daher Struktur, Aufgabenumfang und Bearbeitungstiefe berücksichtigt werden. Exemplarisch seien einige Vergleichszahlen in den Städten genannt:

▷ **Dresden** (495.000 Einwohner)

Die Wirtschaftsförderung in Dresden, wie in Nürnberg als Amt in die Stadtverwaltung integriert, beschäftigt rd. 41 Mitarbeiter (in Vollzeitäquivalenten). Beide Organisationen decken in etwa den gleichen Funktionsumfang ab.

In Dresden kümmert sich beispielsweise eine Abteilung mit rd. 10 Mitarbeitern um Akquisition, Ansiedlung und Gewerbeflächen. In Nürnberg steht für diese Aufgaben in den beiden Abteilungen insgesamt eine Kapazität von ca. 5,5 Stellen zur Verfügung.

Die nach der "Wende" in den neuen Ländern gegebene Sonderaufgabenstellung bei der Regulierung der Eigentumsverhältnisse im Bereich der Gewerbeflächen ist abgearbeitet, so dass die Personalkapazität derzeit in vollem Umfang für normale Aufgaben der Wirtschaftsförderung eingesetzt wird.

▷ **Essen** (585.000 Einwohner)

Die Essener Wirtschaftsförderungsgesellschaft, als GmbH aus der Stadtverwaltung ausgegliedert, beschäftigt rd. 33 Mitarbeiter (Vollzeitäquivalente). Allerdings unterscheiden sich Essen und Nürnberg sehr stark hinsichtlich des Funktionsumfangs. Während in Essen das Thema Immobilienverwertung sehr großes Gewicht hat, wird das Thema Innovationsförderung/Clusterpolitik kaum, Beschäftigungsförderung/Arbeitsmarktpolitik überhaupt nicht bearbeitet.

Für Standortinformation, Standortkommunikation/-werbung und Akquisition stehen sowohl in Dresden als auch in Essen deutlich höhere Personalkapazitäten zur Verfügung.

Die Leitungsfunktion ist in Essen in einer "B"-Besoldungsgruppe angesiedelt.

Erwähnt sei zusätzlich nur, dass sich die Metropolregion Ruhr derzeit eine eigene Gesellschaft mit 12 Stellen aufbaut, die im wesentlichen nur wirtschaftsbezogenes Standortmarketing für die Metropolregion machen soll.

▷ **Hannover** (515.000 Einwohner)

Ein Vergleich mit dem Amt für Wirtschaftsförderung der Stadt Hannover ist völlig irreführend. In Hannover sind drei unterschiedliche Wirtschaftsförderorganisationen mit einem Leistungsspektrum tätig, das mit dem von WiV vergleichbar ist. Dazu zählen eine „Rumpf“-Wirtschaftsförderung in der Stadtverwaltung mit 12 Stellen, das Unternehmerbüro der Region Hannover (zuständig für die Stadt Hannover und einen Landkreis) mit 14 Stellen und die Wirtschaftsentwicklungsgesellschaft "Hannoverimpuls GmbH" mit 26 Stellen, die sich auf Clusterpolitik fokussiert. Insgesamt umfasst die Wirtschaftsförderung in Hannover in den drei Einheiten 54 Stellen.

Erst alle drei Wirtschaftsförderorganisationen zusammen decken das Aufgabenspektrum des WiV ab. Zwar sind zwei der Organisationen auch für den Landkreis und nicht nur für die Stadt Hannover zuständig und gehen damit über die räumliche Zuständigkeit des WiV hinaus, aber auch WiV übernimmt immer mehr metropolitane Aufgabenbereiche (z. B. metropolitane Messekonzept, Clusterpolitik).

Drei Leitungspositionen in Hannover sind im außertariflichen Bereich vergütet.

Es lässt sich festhalten, dass alle drei Städte deutlich mehr Wirtschaftsförderer beschäftigen als WiV.

Durch den Status als Metropolregion ist Nürnberg inzwischen Bestandteil der europäischen Zentrenstruktur und damit ein Wirtschaftsstandort auf der europaweit obersten Ebene. Um diese hart erarbeitete Position im Konzert der anderen europäischen Metropolregionen adäquat ausfüllen zu können und konkurrenzfähig zu bleiben, ist auch in der Wirtschaftsförderung ein entsprechender quantitativer und qualitativer Aufwand zur Aufgabenerfüllung notwendig.

8. Abschließende Bewertungen / Summary

- ▷ Der Prüfauftrag 35 aus dem Jahre 2005 wurde nicht nur analytisch abgearbeitet, sondern insbesondere in Verbindung mit dem Qualitätsprojekt wurden zahlreiche Maßnahmen zur Arbeitsoptimierung nicht nur definiert, sondern bis Ende 2006 auch in die Praxis umgesetzt.
- ▷ Im Hinblick auf die Aufgabenkritik bleibt festzuhalten, dass zwar in geringem Umfang Schwerpunktverschiebungen möglich waren, aber keine Aufgaben ernsthaft reduziert oder gar gestrichen werden konnten.
- ▷ Durch die im Jahr 2006 realisierte Neuorganisation, die neuen Kommunikationsstrukturen, abgestimmte Verfahrensweisen und Mindeststandards über das Qualitätsprojekt und entsprechende personelle bzw. kapazitative Anpassungen sind die Schnittstellen innerhalb von WiV heute sehr genau definiert, so dass interne Schnittstellenprobleme beherrschbar sind.
- ▷ Insgesamt wird konstatiert, dass die Schnittstellen zu allen Referatsbereichen wesentlich optimiert werden konnten und aus heutiger Sicht keine Überlappungen und Unschärfen mehr gegeben sind. Ebenso hat auch hier das Qualitätsprojekt für klarere und schnellere Kommunikationsbeziehungen gesorgt.

- ▷ Die im Prüfauftrag aufgelisteten neuen Führungsinstrumente sind in umfassender Form nicht nur untersucht worden, sondern bereits seit mehreren Monaten erfolgreich bei WiV im Einsatz.
- ▷ **Eine Personaleinsparung konnte durch die Umsetzung der Maßnahmen des Prüfauftrages nicht erreicht werden. Auch der externe Berater kommt zu einem gleich lautenden Ergebnis.**
- ▷ Umfangreiche und unabweisbare Aufgabenmehrungen, bei nahezu gleicher Kapazität, erfordern jetzt einen erheblichen zusätzlichen Kapazitätsbedarf. WiV sieht es deshalb als notwendig an, zusätzlich 1,5 Stellen und die Entsperrung der Teamassistentenstelle zu beantragen.
- ▷ Der Städtevergleich mit Dresden, Essen und Hannover zeigt, dass alle drei Städte deutlich mehr Wirtschaftsförderer beschäftigen.
- ▷ Durch den Status als Metropolregion ist Nürnberg inzwischen Bestandteil der europäischen Zentrenstruktur und damit ein Wirtschaftsstandort auf der europaweit obersten Ebene. Um diese hart erarbeitete Position im Konzert der anderen europäischen Metropolregionen adäquat ausfüllen zu können und konkurrenzfähig zu bleiben, ist auch in der Wirtschaftsförderung ein entsprechender quantitativer und qualitativer Aufwand zur Aufgabenerfüllung notwendig.

Aufgaben im Amt für Wirtschaft

1. Betriebsbetreuung/ Bestandspflege

- a. Lotsenfunktion - Rathaus Direkt
- b. Vertreten von Anliegen der Wirtschaft in den Verwaltungen von Stadt, Land, Bund und EU
- c. Projektmanagement und Koordination dienststellenübergreifender Verfahren bei größeren Vorhaben, insbesondere zur Ansiedlung und Sicherung von Firmen
- d. Vermittlung von privaten und städtischen Gewerbeflächen/-objekten
- e. Allgemeine und anlassbezogene Betriebsbesuche zur Informationsgewinnung, Kontaktpflege und Problemlösung
- f. Unterstützung von Betrieben im Stadtgebiet, z.B. bei Expansionsmöglichkeiten, Personalthemen, Technologithemen, Kooperationen, Networking, Sponsoring etc.
- g. Aufbereitung und zur Verfügung Stellen unternehmensspezifischer Standortinformationen
- h. Fördermittelberatung
- i. Beratung von Unternehmen in Krisensituationen (Changemanagement)
- j. Beratung von Existenzgründern, zukünftig: Gewerbeanmeldungen
- k. Konsensarbeit, übergreifende Abstimmungsarbeit mit Kammern, Verbänden, Gewerkschaften u. ä. Organisationen
- l. Kontaktpflege und Informationsaustausch mit Unternehmen der Region durch Organisation von Quartierskonferenzen, Branchendialoge, Informationsveranstaltungen

2. Gewerbeflächenmanagement, Standortentwicklung/ -planung,

- a. Flächenbedarfsplanung/Bedarfsprognose für Gewerbeflächen
- b. Mitarbeit bei Infrastrukturmaßnahmen in Gewerbegebieten
- c. Mitwirkung bei FNP-Verfahren, Bauleitplanverfahren, Regionalplan u.Ä.
- d. lfd. Abstimmung mit städtischen Ämtern bei Einzelanfragen, -vorhaben
- e. Mitwirkung bzw. Initiierung der Wiedernutzung von Konversionsflächen (Militär, Bahn, Post)
- f. Standortentwicklungsprojekte wie:
 - i. Revitalisierung von Industrieflächen/-gebäuden (z.B. Schafhof, Hercules, Adtranz, NÜRBANUM, TA-Center)
 - ii. Stadtteilmanagement (Südstadt, Altstadt wie z.B. Kaiserstraße, Hauptmarkt)
 - iii. Citymarketing/Tourismusförderung (Begutachtung und Förderung von Events und tourismusförderlichen Veranstaltungen/Angeboten, z.B. Weihnachtsstadt Nürnberg, Spielen in der Stadt)
- g. Erstellung/ Aufbereitung von Flächeninformationen (kommunale und private, bebaute und unbebaute Gewerbeflächen und -objekte)
- h. Einzelhandelspolitik (Bewertungen, Gutachten, Konzepterstellung, Einzelhandelsmemorandum der Städteachse etc.)

3. Entwicklung der wirtschaftsnahen Infrastruktur

- a. Förderung/Weiterentwicklung des Messezentrums, Betreuung der Messegesellschaften, Förderung des Kongresswesens (Infrastruktur)
- b. Tourismusförderung (Congress- und Tourismuszentrale)
- c. Förderung/Weiterentwicklung des Airports, Schnittstelle zwischen Unternehmen und Bürgerinteressen zum Thema Flughafen)
- d. Förderung des Güterverkehrszentrums
- e. Förderung des Schienenverkehrs, Schwerpunkt Logistik
- f. Förderung des Ausbaus der Straßen- und Schieneninfrastruktur für die Wirtschaft
- g. Durchführung von/ Mitwirkung bei Güter-Verkehrsprojekten
- h. Einbringen wirtschaftsbezogener Gesichtspunkte und Interessen in die überregionale Verkehrspolitik (Ausbau der Autobahnen, ICE-Trassen, KV-Terminal, DB-Fahrplänen etc.)
- i. Internationale Schulen und Ausbildungen

4. Betriebsnahe Beschäftigungsförderung (Ziel: Erster Arbeitsmarkt)

- a. Qualifizierungsprojekte: Initiierung, Konzeptionierung, Partnersuche, Fördermittelakquise, Marketing und Begleitung, z.B. S.I.N. – Qualifizierungsoffensive Schiene im Netz
- b. Initiierung und Förderung der Entwicklung von innovativen Bildungskonzepten und ggf. der Entstehung neuer Bildungsträger, z.B. Multimedia Akademie Nürnberg oder Communication Center Nürnberg
- c. Initiierung, Konzeptionierung und Begleitung von regionalen, überbetrieblichen Arbeitsmarktprojekten, z. B. Aufbau und Betreuung eines "Netzwerks Personalpool Metall"
- d. Initiierung von allgemeinen arbeitsmarktpolitischen Projekten, z.B. WIN – Weiterbildungsinitiative Nürnberg
- e. Betreuung von Projekten und Projektträgern mit arbeitsmarktpolitischen Projektvorhaben bei der Fördermittelakquise, der Projektkonzeption und den Abstimmungsprozessen mit den betroffenen Stellen, z. B. Bayerischen Arbeitsmarktfonds, SGB III; Europäischer Sozialfonds Ziel-3/Ziel-2; Abstimmung mit den einschlägigen Stellen im Ministerium sowie Erstellung von Gutachten
- f. Maßnahmen der betriebsnahen Beschäftigungsförderung:
 - i. Finden sozialverträglicher Übergänge für die Beschäftigten bei betrieblichen Restrukturierungen
 - ii. Unterstützung von Management Buy Outs
 - iii. Unterstützung bei der Suche nach Personal, u.a. durch Akquise von SGB III-Fördermitteln
- g. Zielgerichtete Bedarfsdeckung der Unternehmen mit Beschäftigten z. B. durch neue Bachelorstudiengänge

5. Standortinformation und –analyse

- a. Gewinnung, Bündelung, Aufbereitung und aktuelle Bereitstellung von entscheidungsrelevanten Informationen über den Wirtschaftsstandort Nürnberg für Investoren, Unternehmen und Stadtrat etc. (Voraussetzung dafür ist: laufende Standortbeobachtung, Auswertung von Strukturdaten, bedarfsgerechte Aufbereitung)
- b. Aufbau und Pflege einer umfassenden Datenbank über Nürnberger Unternehmen
- c. Bereitstellung wirtschaftsrelevanter Informationen im Internet
- d. Erstellung von Standortanalysen (Erstellung von Berichten und Vorlagen wie Wirtschaftsbericht, Immobilienmarktbericht u.Ä., Analysen der Konkurrenzstandorte)
- e. Erstellung/Mitwirkung bei Branchen-, Technologie- und Strukturanalysen und Betreuung externer Studien
 - i. zur Schaffung von Planungsgrundlagen (z.B. Altstadtkonzept, Büroflächenkonzept, Auswirkung des Electronic Commerce auf die Städte)
 - ii. zur Schaffung von Grundlagen für strukturfördernde und technologiefördernde Aktivitäten (Studie zur Optischen Kommunikationstechnik, Energiestudie, Leistungselektronik-Studie, Automations-Studie, IuK-Studie, Studie zu Verkehr und Logistik)
 - iii. Fortschreibung Entwicklungsleitbild der Region Nürnberg
- f. Betreuung externer Studien zum Standort und zur Wirtschaftsentwicklung, Unterstützung wissenschaftlicher Arbeiten zum Standort Nürnberg
- g. Mitarbeit in überregionalen Institutionen zur Wirtschaftsförderung (Deutsches Institut für Urbanistik, Deutscher Städtetag) und regionale Abstimmung
- h. Ausarbeitung von Stellungnahmen und Vorträgen zu wirtschafts- und strukturpolitischen Themenstellungen

6. Standortmarketing / -kommunikation

- a. Planung und Weiterentwicklung der Kommunikationsstrategie zur nationalen und internationalen Standortpräsentation auf der Basis von Standort- und Branchenanalysen (Erarbeitung von Inhalten und Marketingaussagen, Auswahl von Instrumenten und Art der Distribution)
- b. Umsetzung der Kommunikationsstrategie in Marketingmaßnahmen
 - i. Aufbau und Pflege von Adressverteilern
 - ii. Produktion und Distribution von Werbematerialien wie Anzeigen, Broschüren etc.
 - iii. laufende Pflege des Onlineauftrittes zum Wirtschaftsstandort Nürnberg
 - iv. Organisation von Messeauftritten mit Standkonzept, Partnerakquise, Rahmenprogramm
- c. Presse- und Öffentlichkeitsarbeit bei Wirtschaftsthemen
 - i. Betreuung von Wirtschaftsjournalisten
 - ii. Erstellung von Standortinformationen für Journalisten
 - iii. Erstellung von redaktionellen Beiträgen zu Wirtschaftsthemen und Pressestatements
 - iv. Networking mit Presse- und Öffentlichkeitsabteilungen Nürnberger Unternehmen

- d. Koordinierung und Steuerung von regionalen Marketingmaßnahmen der Städteachse (Projekte der Wirtschaftsreferentenkonferenz), Zusammenarbeit mit dem Regionalmarketingverein
- e. Förderung des Kongresswesens: Mitarbeit bei der Neuentwicklung von Kongress-themen, Durchführung bzw. Unterstützung der Organisation von Tagungen und Kongressen

7. Akquisition / Ansiedlungsförderung / Investorenservice

- a. (Pre-)Screening (gezielte Recherchen zur Identifizierung potenzieller Ansiedlungs-interessenten)
- b. Erstellung und Aufbereitung von ansiedlungsspezifischen Standortinformationen
- c. Akquisitionsmaßnahmen (Direct Mailing, Standortpräsentationen, Messen)
- d. Ansiedlungsberatung und –betreuung

8. Innovationsförderung / Clusterpolitik / Netzwerke

- a. Aufbau und Stärkung der Gründerszene (Unterstützung, Aufbau und Betreuung von Gründerzentren, Vermittlung von Venture Capital, Kontakt zu Beratungs-einrichtungen wie Business Angels, Businessplan-Wettbewerb, Beteiligung an Gründerinitiativen)
- b. Strategisches Controlling des Clusteransatzes unter Berücksichtigung der Techno-logiefelder/Märkte der Zukunft und der Vernetzung untereinander; Fortschreibung Entwicklungsleitbild
- c. Initiierung, Aufbau und laufende Betreuung von Kompetenzinitiativen, insbesondere NIK, Neuer Adler und EnergieRegion Nürnberg e.V.
- d. Verstärkung der Clusterbildung durch Netzwerkaufbau, z. B. Call-Center-Netzwerk, NECONET, Leistungselektronik
- e. Initiierung und Begleitung von Projekten mit Leitcharakter im Bereich der Technologie- und Marktentwicklung (etz, MEDIA@Komm, Verkehrsprojekt INTRA, Anwendungszentrum für mobile Lösungen, Anwendungszentrum für polymere optische Fasern)
- f. Beratung von Unternehmen über Projektkonzeption, Projektpartner und Fördermittel sowie Unterstützung bei der Antragstellung; Kontakt und Abstimmung mit den einschlägigen Stellen (EU, Bund, Land, Venture Capital)
- g. Förderung des Technologietransfers in Kooperation mit Wirtschaft und Wissen-schaft; Zusammenarbeit mit den Transferstellen der Region, z. B. Transferstellen an Universität und FH, LGA, IGZ, BLZ, Institut für Energie und Gebäude, Energie-technologisches Zentrum, DesignForum)

9. Entwicklung der Forschungsinfrastruktur

- a. Unterstützung des Ausbaus und der Weiterentwicklung der Forschungsinfrastruktur; des Ausbaus der Universität/Fachhochschulen, insbesondere Ausdifferenzierung und Abrundung des Studienangebots; Ermittlung des zukünftigen Bedarfs hierfür (z.B. Institut für Fahrzeugtechnik)
- b. Konzeptionelle Vorbereitung und Akquisition von Forschungseinrichtungen wie FORSCHUNGSFABRIK Nürnberg, Max-Planck-Forschungsgruppe Optik, Information und Photonik, Fraunhofer-Arbeitsgruppe Kfz-Leistungselektronik

City of Nuremberg
Office for Economic Development

Stadt Nürnberg (750.) - Amt für Wirtschaft
Theresienstraße 9 - 90403 Nürnberg

Theresienstraße 9
90403 Nürnberg
Phone: 0049-911-231-29 98
Fax: 0049-911-231-27 62
e-mail: economy@stadt.nuernberg.de
<http://www.economy.nuremberg.de>

by eMail: Jacob.schwam@pmspot.cz

Primapol-Metal-Spot
Mr. Jacob Schwam

Our sign: B11211aP
Your contact person
Norbert Birke
Phone: -57 92

Nürnberg, 12.12.2006

Business location Nuremberg

Dear Mr. Schwam,

Thank you for your visit on 5th December 2006 and the interest you showed in the Business location Nuremberg. We refer to your questions and give additional information as follows:

1. Metal-related companies in the Nuremberg Region with at least 100 employees

Please see attached pdf-file.

2. Costs for commercial and industrial sites (warehouse about 5,000 m²)

The monthly net rent for an industrial warehouse of e.g. 5,000 m² is about 7,500 Euro to 15,000 Euro. The rent is dependent on the individual building terms and the characteristics of the site, e.g. open spaces, ramps, crane plants, room heights etc.. Additional to the net rent is the value-added tax and the cost for heating, water supply, etc. (about 2 Euro/m²).

Land values*

Plots for Industrial Use are about 120 to 180 €/m²

** Average values for developed sites without buildings.*

3. Average cost of labor - Warehouse worker

A warehouse worker earns about 1,500 Euro gross (the net wage is about 1,030 Euro). The additional employer's contribution would be about 280 Euro in this case. That means the expenditures for the employer are about 1,800 Euro a month.



4. Comparison of typical business location costs

4a Municipal rates fixed by the municipalities

Diagram 1: Business tax rates

Range	City	business tax rates in July 2006
1	Frankfurt/M	490
1	München	490
3	Duisburg	470
3	Essen	470
3	Hamburg	470
6	Hannover	460
6	Leipzig	460
8	Bochum	450
8	Bonn	450
8	Dortmund	450
8	Dresden	450
8	Düsseldorf	450
8	Köln	450
14	Nürnberg	447
15	Bremen	440
15	Wuppertal	440
17	Bielefeld	435
18	Stuttgart	420
19	Mannheim	415
20	Berlin	410

Cities in Germany with more than 300,000 inhabitants, Source: Deutscher Industrie- und Handelskammertag

Diagram 2: Rates for tax on land and buildings

Range	City	Lad tax rate (Grundsteuerhebesatz B)
1	Berlin	660
2	Dresden	635
3	Bremen	580
4	Hamburg	540
5	Hannover	530
6	Essen	510
7	Bonn	500
7	Duisburg	500
7	Köln	500
7	Leipzig	500
11	Bochum	495
12	München	490
12	Nürnberg	490
12	Wuppertal	490
15	Dortmund	470
16	Düsseldorf	460
17	Frankfurt/M	460
18	Bielefeld	440
19	Stuttgart	420
20	Mannheim	400

Cities in Germany with more than 300,000 inhabitants; Deutscher Industrie- und Handelskammertag (July 2006)

4b Costs for power supplies

Diagram 3

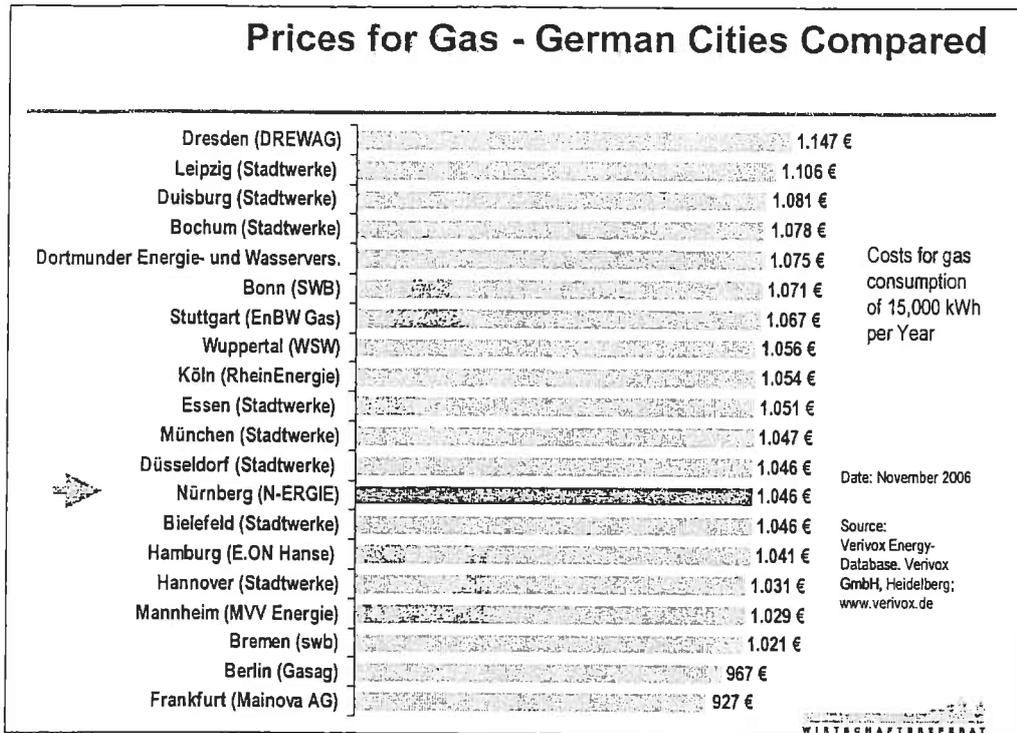
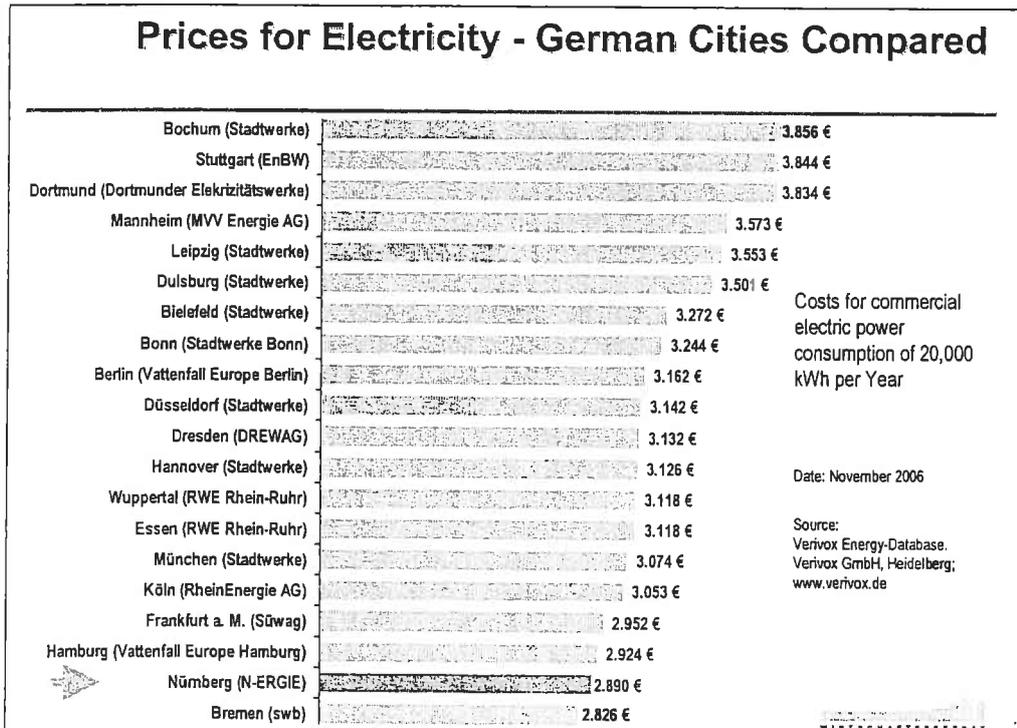
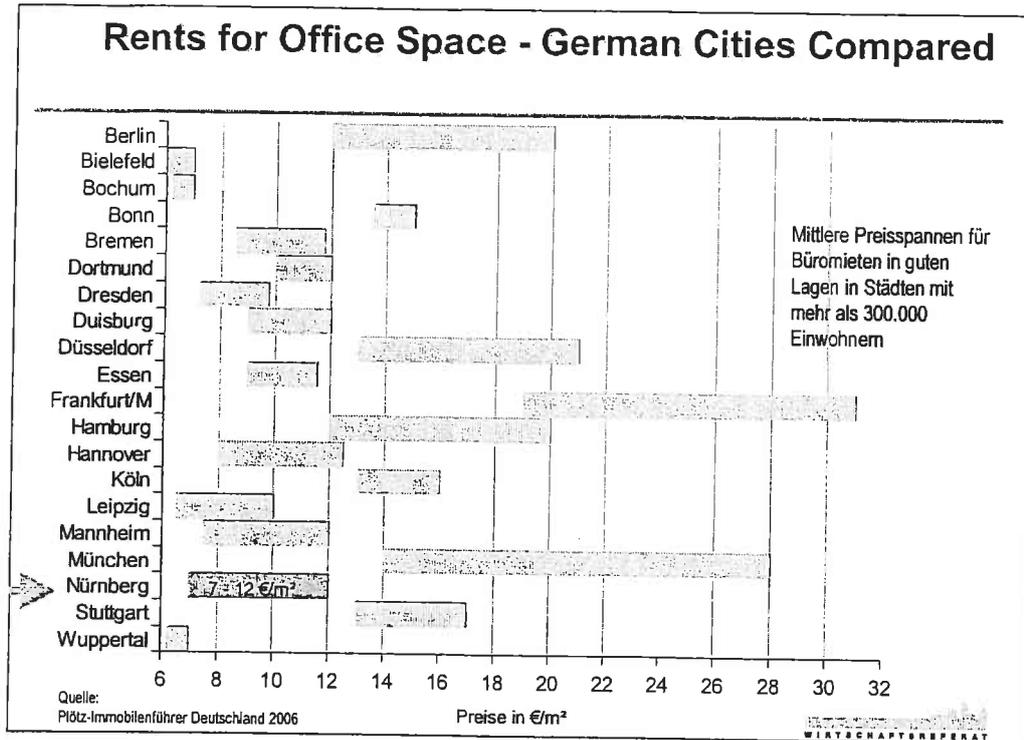


Diagram 4



4c Rents for Office Space

Diagram 5



5. Incentives (grant-in-aid)

Small and medium-sized companies can apply for interest reduced loans given by the LfA-Bank. The LfA is a Bank to support economic development in the Free State of Bavaria and is a body governed by public law. Any LfA-Financing is arranged and paid out through the appropriate commercial bank of the applying company. The LfA grants loans according to commercial bank principals. Small and medium-sized companies (KMU) are those with less than 250 employees and a maximum annual turnover of 50 Mio. Euro.

More information about starting up business in Germany and Nuremberg is provided by:

- ▷ www.invest-in-germany.de
- ▷ www.invest-in-bavaria.com
- ▷ www.economy.nuremberg.de

We hope this information will be of help to continue with your plans. If you need further information or assistance, please don't hesitate to contact us again.

Sincerely,

(Norbert Birke)

Enclosure: pdf-file

II. WiV/1 z.K.

III. WiV/S - ke Versand per eMail mit Anhang ✓**erl. ke**
(>i-Bi: bsExamples for metal-related companies in Nuremberg Region
with at least 100 employees.pdf)

IV. WiV/1 - Bj z.w.V.

Am 12.12.2006

WiV/1

i.A.

☎ -57 92 (Birke)

Amt für Wirtschaft			
Termin:			
Datum: 09. Mai 2007			
	Ablage		Umlauf
Kopie an:			



Consulting for Excellence GmbH

Ulrichstraße 44
D-87493 Lauben bei Kempten
Telefon +49 8374 6201
Fax +49 08374 588021
TQMI.Consult@t-online.de

TQMI Consulting Ulrichstraße 44 – 87493 Lauben (Allgäu)

Stadt Nürnberg
Amt für Wirtschaft
z.Hd. Herrn Thyroff
Theresienstraße 9

90403 Nürnberg

Lauben, 07.Mai 2007
Wolfgang Böhm

Einschätzung der personellen Ausstattung des Amtes für Wirtschaft der Stadt Nürnberg

Die TQMI Consulting wurde vom Amt für Wirtschaft mit der Begleitung eines Qualitätsentwicklungsprozesses beauftragt. Im Vordergrund standen qualitative Aspekte, insbesondere die Intensivierung und Verbesserung der Abstimmung zwischen Referat und Amt sowie die Verbesserung der Auftragssteuerung und Koordination von Aufgaben im Amt.

Aus dem Projekt sind folgende Maßnahmen entwickelt und weitgehend umgesetzt worden:

- Optimierung des Auftragsmanagements, insbesondere der Auftragsklärung und Abstimmung zwischen Referat und Amt
- Entwicklung eines outlook – basierten Auftragscontrolling im Amt
- Einrichtung regelmäßiger Abstimmungsgespräche zwischen Referat und Amt, Amtsleitung und den Abteilungsleitern sowie innerhalb der Abteilungen (Kommunikationskaskade)
- Verbesserung der Arbeitsorganisation innerhalb des Amtes; insbesondere Klärung und verbindliche Regelung von Abläufen, Standards und Zuständigkeiten sowie Verbesserungen beim internen Reporting)
- Vertiefte Nutzung, Weiterentwicklung und ggf. Erweiterung des Informationssystems KWIS

In Feedbackgesprächen mit allen Mitarbeitern des Amtes und des Referates sowie den Führungskräften konnte festgestellt werden, dass diese Maßnahmen greifen und positive Wirkungen zeigen. Das Projekt und die damit verbundenen Maßnahmen tragen somit bei zur

- Verbesserung der Arbeitsqualität,
- Fehlervermeidung (Einhaltung der Ablauf- bzw. Bearbeitungsschritte),
- Kommunikationsklarheit
- Verbesserung der Effektivität der Auftragssteuerung,
- Erhöhung der Ressourceneffizienz (Personaleinsatz)

Geschäftsführer: Diplom Betriebswirt (FH) Wolfgang Böhm, HRB 6400 Amtsgericht Kempten
Sitz der Gesellschaft: Ulrichstraße 44 D – 87493 Lauben (Allgäu). Ust.-IdNr.: DE192862096
Bankverbindung: Konto 38265 bei der Sparkasse Kempten, BLZ 733 500 00

General Member of European Foundation for Quality Management, Brüssel, Mitglied im BDU



Die Erhöhung der Personaleffizienz ist insbesondere Resultat verbesserter, weil vorausschauender Auftragssteuerung und der Nutzung der Kommunikationsmittel (Jour Fix etc.). Im Einzelnen wurde die Personaleffizienz erhöht durch:

- Reduktionen beim Rücksprache- und Korrekturaufwand infolge erhöhter Auftragsklarheit,
- die Vermeidung von Redundanzen,
- der verstärkten Nutzung der Wirtschaftsförderdatenbank KWIS und Outlook.

Die Maßnahmen dienen somit vor allem der Qualitätsverbesserung, der Erhöhung der Steuerungswirkung und der gezielten und intensiveren Nutzung der personellen Ressourcen. Eine Personaleinsparung ist damit nicht verbunden. Die mit den Maßnahmen erzielten Einsparungen an Zeit werden vielmehr genutzt, um

- den steigenden Qualitätsansprüchen (z. B. in Projektarbeiten) zu genügen,
- Vernachlässigtes aufzuarbeiten und
- neue Aufgaben / Themen zu bewältigen.

Im Zeitraum 2004 bis 2007 hat das Amt für Wirtschaft zusätzlich neue, aufwendige Arbeiten und Themen übernommen.

Aufgrund der zuletzt übernommenen neuen Aufgaben und der hohen Spezialisierung und der Bearbeitung individueller und teils sehr spezieller Fälle sowie der Abhängigkeit vom aktuellen Wirtschaftsgeschehen in der Region sehen wir keine wesentlichen Ansatzpunkte für eine Rationalisierung mit personellen Einsparmöglichkeiten.

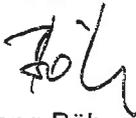
Eine Sachbearbeitung mit regelmäßig wiederkehrenden und mengenmäßig fassbaren Aufgaben und Tätigkeitsschritten, die sich einer arbeitsanalytischen Betrachtung unterziehen lassen, liegt so gut wie nicht vor, sieht man von Assistenzaufgaben und Sekretariat ab.

Die Untersuchung im Q-Projekt hat allerdings ergeben, dass es gerade im Assistenz- und Sekretariatsbereich immer wieder zu Engpasssituationen kam, weil die zum Zeitpunkt der Untersuchung gegebene personelle Ausstattung nicht ausreichend war. Wir haben in diesem Fall eine neue Abstimmung der Arbeitszeiten im Team und den Einsatz einer zusätzlichen Kraft empfohlen.

Einen weiteren möglichen Rationalisierungseffekt sehen wir allerdings im Informationsmanagement (Wirtschaftsförderdatenbank KWIS), wenn dieses System auch für das Referat genutzt und damit die Anzahl der Anfragen an WIV reduziert werden kann.

Mit freundlichen Grüßen

TQMI CONSULTING FOR EXCELLENCE GMBH



Wolfgang Böhm

Gleitzeitkonten zum 31.03.2007		zum 30.11.04	
Stammpersonal WiV	149:25:00		47:20:00
	81:39:00		74:40:00
	33:30:00		31:05:00
		-14:45	07:45
	203:50:00		132:10:00
	48:20:00		61:55:00
	165:05:00		83:15:00
		-21:05	
	168:50:00		
	63:55:00		135:15:00
	96:45:00		112:00:00
	38:55:00		16:10
	240:00:00		141:10:00
	239:55:00		103:15:00
	234:55:00		148:50:00
	56:35:00		68:45:00
	124:35:00		106:40:00
	80:30:00		30:40:00
	361:10:00		237:00:00
	52:30:00		33:10:00
	50:45:00		
	351:00:00		269:45:00
	352:19:00		190:55:00
	13:25:00		33:38:00
	75:00:00		
	293:20:00		197:30:00
	3576:13:00		2262:53:00

November 2004	2262:53:00
Mehrung zum 31.03.2007	1313:20:00
Jahresarbeitsstunden	
Angestellte/Beschäftigte	1561,00
Jahresarbeitsstunden Beamte	1.721,00

Equal	31.03.2007
	14:25:00
	13:55:00
	15:35:00
	80:20:00
	25:40:00
	13:00:00
	5:19:00
	168:14:00

-0:07

PS.:
WiV/D ist hierbei nicht berücksichtigt.