

Ergebnis der Beratung zur Anpassung der Organisationsstruktur

für die

Entsorgungs-Betriebe der Stadt Ulm

EBU

Entsorgungs-Betriebe
der Stadt Ulm

ulm

Version vom 30.03.2015

eXXcellent solutions gmbh
Beim Alten Fritz 2

D-89075 Ulm

t +49[0]731 55026-0
f +49[0]731 55026-99

<http://www.excellent.de>

Inhaltsverzeichnis

1	Zweck des Dokuments	3
2	Heutige Organisationsstruktur.....	3
3	Vorschlag für die zukünftige Organisationsstruktur.....	4
3.1	Abteilung Betrieb	5
3.2	Fuhrpark.....	5
3.3	Offene Punkte	5
4	Bewertung des Vorschlag für die zukünftige Organisationsstruktur	6
4.1	Abteilung Betrieb	6
4.2	Fuhrpark.....	6
4.3	Straßenreinigung und Winterdienst	7
5	Empfehlung für die zukünftige Organisationsstruktur	8
5.1	Abteilung Betrieb	9
5.1.1	Sachgebiet Disposition	9
5.1.2	Sachgebiet Fuhrpark	9
5.2	Sachgebiet Straßenreinigung und Winterdienst.....	10
6	Fazit.....	11

1 Zweck des Dokuments

Dieses Dokument fasst die Ergebnisse des Beratungsprojektes zur Anpassung der Organisationsstruktur für die Entsorgungs-Betriebe der Stadt Ulm (EBU) zusammen.

Im Fokus des Beratungsprojektes stand die Einschätzung und Bewertung eines von der Betriebsleitung der EBU erarbeiteten Vorschlags zur Anpassung der Organisationsstruktur. Insbesondere sollte die Zuordnung des Fuhrparks sowie die Eingliederung des Bereichs Straßenreinigung und Winterdienst in die strategische Betreuung näher beleuchtet werden.

Dazu wurden Interviews mit dem Betriebsleiter Herrn Potthast, den Abteilungsleitern der fachlichen Abteilungen Herrn Atzbacher und Herrn Schönbrodt, dem potentiellen Abteilungsleiter der neu angedachten Dienstleistungs-Abteilung Herrn Huber sowie Vertretern des Personalrates der EBU Herrn Heese, Herrn Loser und Herrn Wuchenauger geführt.

Unter Berücksichtigung der Erkenntnisse aus diesen Interviews wurde eine Bewertung des Vorschlags vorgenommen sowie eine Empfehlung für die zukünftige Organisationsstruktur durch die eXXcellent solutions ausgearbeitet.

2 Heutige Organisationsstruktur

Ausgangsbasis für die angedachte Anpassung der Organisationsstruktur der EBU ist das heutige Organigramm, das in folgender Abbildung dargestellt ist:

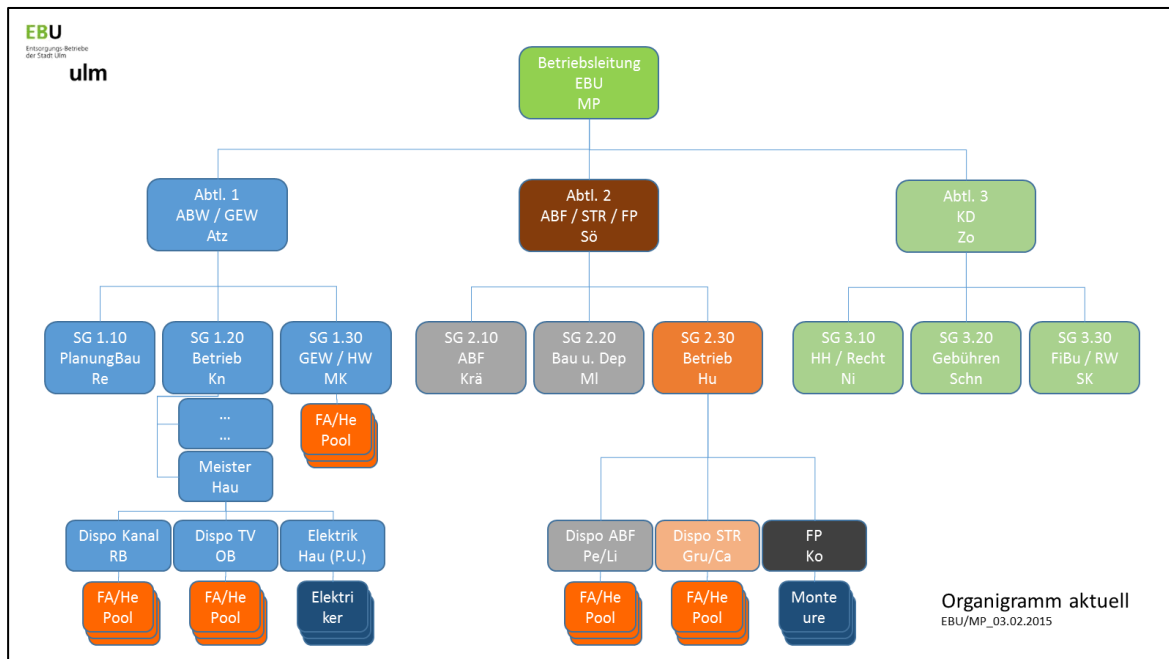


Abbildung 1: Aktuelles Organigramm der EBU

Heute bestehen die EBU aus zwei fachlichen Abteilungen für Abwasser und Gewässer (Abteilung 1: ABW/GEW) und Abfallwirtschaft und Betriebe (Abteilung 2: ABF/STR/FP) sowie einer Dienstleistungs-Abteilung Kaufmännische Dienste (Abteilung 3: KD). Jede Abteilung ist in mehrere Sachgebiete mit unterschiedlichen Verantwortlichkeiten untergliedert.

In den fachlichen Abteilungen existiert jeweils ein Sachgebiet Betrieb (SG 1.20 und SG 2.30), das unter anderem für die Disposition der Fahrzeuge und die Einsatzplanung der operativen Mitarbeiter verantwortlich ist. Die operativen Mitarbeiter sind dem jeweiligen Sachgebiet zugeordnet und in Facharbeiter/Helfer-Pools organisiert, um einen flexiblen Einsatz in anderen Bereichen zu ermöglichen. Jedem Pool sind sowohl Fahrer als auch Helfer zugeordnet.

Im Sachgebiet SG 2.30 ist aus historischen Gründen der Fuhrpark (FP) angesiedelt. Der Fuhrpark beschafft und betreut alle Fahrzeuge für die komplette Stadtverwaltung.

3 Vorschlag für die zukünftige Organisationsstruktur

Im Fokus der angedachten Anpassung der Organisationsstruktur steht eine organisatorische Optimierung und eine Umverteilung von Aufgaben aus den bestehenden Sachgebieten Betrieb (SG 1.20 und SG 2.30) der fachlichen Abteilungen in eine neue Dienstleistungs-Abteilung Betrieb.

Abbildung 2 zeigt den von der Betriebsleitung erarbeiteten Vorschlag für das zukünftige Organigramm der EBU:

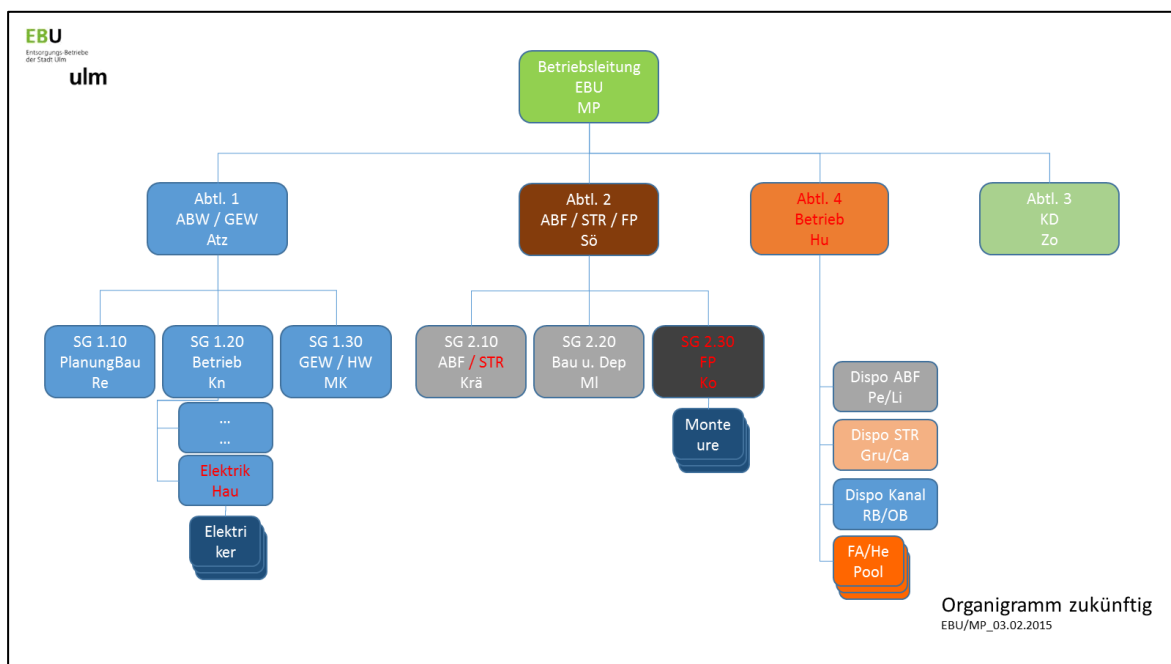


Abbildung 2: Vorschlag für zukünftiges Organigramm der EBU

3.1 Abteilung Betrieb

Ein Beweggrund für die Einführung einer neuen Abteilung Betrieb ist, dass der operative Betrieb schon heute sehr autark organisiert ist. Das Sachgebiet SG 2.30 wird sehr eigenständig von Herrn Huber geführt. Die Mitarbeiter dieses Sachgebiets sowie die Disponenten für Kanal und TV inklusive aller operativen Mitarbeiter sind in der Bauhoferstraße ansässig und damit bereits räumlich getrennt von der Verwaltung (Wiichernstraße) angesiedelt. Täglich erfolgt eine gemeinsame Einsatzbesprechung aller operativen Mitarbeiter unter Leitung von Herrn Huber in enger Abstimmung mit den Disponenten (Kanal, TV, ABF, STR). Letztlich entscheidet Herr Huber über die Disposition der Fahrzeuge und den Einsatz der Fahrer und Helfer. Bei der Einsatzplanung werden heute schon operative Mitarbeiter bereichsübergreifend eingesetzt, unter Berücksichtigung einer EBU-internen Priorisierung der operativen Aufgaben (in absteigender Priorität: Winterdienst, Abfall/Müll, Kanal/Straßenreinigung).

Die Bündelung des operativen Betriebs in einer eigenen Abteilung soll eine noch bessere Vernetzung der Einsatzplanung von Dispo Kanal und TV mit Dispo ABF und STR bewirken. Zudem wären die Facharbeiter/Helfer-Pools nicht mehr den Sachgebieten zugeordnet, was zu mehr Flexibilität im Personaleinsatz bei übergreifenden Tätigkeiten führen soll.

Weiterhin soll durch die vorgeschlagene Anpassung der Organisationsstruktur erreicht werden, dass der Aufgabenbereich des heutigen Sachgebiets Betrieb verkleinert und Herr Huber zeitlich entlastet wird. Der Verantwortungsbereich und die damit verbundenen Aufgaben von Herrn Huber sind derzeit zu groß gefasst und die Rolle eines Sachgebietsleiters wird diesen nicht gerecht.

3.2 Fuhrpark

Die Verkleinerung des Aufgabenbereichs soll durch die Ausgliederung des Fuhrparks aus dem operativen Betrieb erreicht werden. Der Fuhrpark erbringt nicht nur Dienstleistungen für die EBU und das Sachgebiet SG 2.30 sondern beschafft und wartet alle Fahrzeuge für die komplette Stadtverwaltung. Er besteht aktuell aus ca. 150 Fahrzeugen, von denen etwa die Hälfte ausschließlich durch die EBU eingesetzt wird.

Aus Sicht der Betriebsleitung ist der Fuhrpark über die letzten Jahre strategisch vernachlässigt worden. Deshalb soll der Fuhrpark zu einem eigenen Sachgebiet aufgewertet werden. Offen ist jedoch, ob die Zuordnung des Fuhrparks zur Abteilung 2 weiterhin sinnvoll ist.

3.3 Offene Punkte

Der vorliegende Vorschlag lässt auch offen, wie die Nachfolge von Herrn Huber geregelt werden soll. Herr Huber scheidet Ende 2017 aus und hat derzeit keinen Vertreter oder Nachfolger. Diese Frage sollte im Rahmen des Beratungsprojektes näher beleuchtet werden.

Durch den Vorschlag noch ungeklärt ist auch die Eingliederung des Bereichs Straßenreinigung und Winterdienst (STR) in die strategische Betreuung der EBU. Heute ist dieser Bereich nur operativ und in Verantwortung von Herrn Huber geregelt und aktuell strategisch vernachlässigt. Der Vorschlag sieht eine Berücksichtigung der Zuständigkeit für den Bereich STR im heutigen Sachgebiet Abfallwirtschaft (SG 2.10) vor. Diese Zuordnung sollte jedoch im Zuge des Beratungsprojektes hinterfragt werden.

4 Bewertung des Vorschlags für die zukünftige Organisationsstruktur

Die in diesem Kapitel dargestellte Bewertung des Vorschlags für die Anpassung der Organisationsstruktur basiert auf den Erkenntnissen der Interviews mit den Abteilungsleitern und den Vertretern des Personalrates.

4.1 Abteilung Betrieb

Das Sachgebiet SG 2.30 ist in der Vergangenheit enorm angewachsen, sodass dessen Aufgabenbereich und folglich der der gesamten Abteilung 2 heutzutage als zu umfangreich angesehen wird. Zudem laufen die Prozesse wie die Einsatzplanung, die Regelung von Urlaub und Krankheitsvertretungen im operativen Bereich heute schon weitgehend eigenständig unter Leitung von Herrn Huber und in enger Abstimmung mit den Disponenten ab. Insbesondere werden sowohl die räumliche Nähe in der Bauhoferstraße als auch die kurzen Kommunikationswege als sehr wertvoll und positiv wahrgenommen. Weiterhin wird die Flexibilität in der Einsatzplanung durch das "Pooling" gerade im Winter als sehr großer Vorteil für die EBU angesehen. Dadurch können Fahrzeuge, Fahrer und Helfer zusammengezogen und gemeinsam für den Winterdienst eingesetzt werden.

Demzufolge wird der Vorschlag zur Aufwertung und Zusammenführung des operativen Betriebs auch organisatorisch in einer neuen Dienstleistungs-Abteilung überwiegend als sinnvoll und richtig im Hinblick auf die Zukunftsfähigkeit bewertet. So können vorhandene Synergien im operativen Betrieb optimal genutzt werden.

Bedenken bezüglich der Umverteilung von Dispo Kanal und TV zu einer neuen Abteilung wurden lediglich seitens der Abteilung 1 angemerkt. Hier besteht die Befürchtung, dass die Umverteilung zu ineffizienteren Kommunikationswegen führen könnte, wenn die Abstimmung zukünftig über Herrn Huber als Zuständigem und nicht mehr direkt mit den Disponenten für Kanal und TV ablaufen soll. Außerdem bestehen Bedenken bezüglich der Verantwortlichkeiten in der neuen Organisationsstruktur, da der direkte Zugriff auf Fahrzeuge und operative Mitarbeiter für die Abteilung 1 wegfällt, die Verantwortung für die Erledigung der Aufgaben jedoch weiterhin bestehen bleibt. Diesbezüglich ist jedoch zu berücksichtigen, dass schon heute die letztendliche Entscheidung über den Einsatz von Fahrzeugen und Personal auch im Bereich Kanal und TV von Herrn Huber getroffen wird, nach Abstimmung mit den Disponenten und unter Berücksichtigung der oben genannten EBU-internen Priorisierung.

4.2 Fuhrpark

Die angedachte Ausgliederung des Fuhrparks aus dem operativen Betrieb wird weitgehend problematisch gesehen. Der Fuhrpark wird schon heute als eigener Betrieb betrachtet und insofern ist eine Aufwertung zu einem eigenen Sachgebiet nachvollziehbar und sinnvoll. Trotzdem sollte der Fuhrpark jedoch nicht vom operativen Betrieb losgelöst werden. Durch die Trennung werden Probleme in der Abstimmung und Kommunikation zwischen operativem Betrieb und Fuhrpark befürchtet.

Zwar werden derzeit nur in etwa die Hälfte der 150 Fahrzeuge des Fuhrparks ausschließlich durch die EBU eingesetzt, dennoch macht dies momentan den größten Anteil des Umsatzes aus, den die EBU jährlich über den Fuhrpark erzielen. Anders ausge-

drückt sind die EBU aktuell selbst der größte Kunde des Fuhrparks. Zudem handelt es sich bei den EBU-eigenen Fahrzeugen zum größten Teil um Spezialfahrzeuge mit spezieller Ausstattung (z.B. Kanalfahrzeuge, Müllfahrzeuge). Diese Fahrzeuge sind sowohl in der Beschaffung als auch in der Wartung zeit- und kostenaufwendiger als die Standardfahrzeuge, die hauptsächlich durch die Stadtverwaltung genutzt werden.

Gerade in die Beschaffung und Wartung sind die Mitarbeiter des operativen Betriebs (Fahrer und Bediener) heute sehr stark involviert, was auch mit der Ansiedlung des Fuhrparks in der Bauhoferstraße und der damit verbundenen räumlichen Nähe zum operativen Betrieb zusammenhängt. Es finden intensive Abstimmungen über die Ausstattung der Fahrzeuge statt, denn letztlich müssen die Fahrzeuge so sein, wie sie im operativen Betrieb benötigt werden. Der Beschaffungsprozess der Spezialfahrzeuge findet derzeit in enger Abstimmung zwischen dem Fuhrparkleiter Herrn Koch und Herrn Huber statt. Die Beschaffung der Standardfahrzeuge für die Stadtverwaltung erledigt Herr Koch eigenständig. Insbesondere bei kaputten Fahrzeugen müssen die Abstimmungen zwischen Werkstatt und operativem Betrieb schnell vonstattengehen, um zu verhindern, dass Fahrzeuge und Fahrer nicht eingesetzt werden können. Die kurzen Kommunikationswege und die daraus folgenden schnellen Reaktionszeiten werden heute als sehr großer Vorteil wahrgenommen.

Ein weiterer Aspekt, der gegen die Trennung des Fuhrparks vom operativen Betrieb spricht ist, dass die Kommunikation mit den städtischen Abteilungen aktuell in erster Linie über Herrn Huber abläuft. Weiterhin pflegen die operativen Mitarbeiter die Kontakte zu den Stadtverwaltungen und diese Schnittstellen sollten nicht gekappt werden.

4.3 Straßenreinigung und Winterdienst

Der Bereich Straßenreinigung und Winterdienst (STR) ist derzeit im Wesentlichen im operativen Betrieb geregelt und findet kaum Berücksichtigung in der strategischen Betreuung der EBU. Der operative Betrieb in diesem Bereich läuft in der Zuständigkeit von Herrn Huber sehr eigenständig und sehr gut. Jedoch wird die bisherige "Vernachlässigung" der strukturellen und strategischen Gesichtspunkte im Bereich STR als Defizit wahrgenommen.

Die Leistungen, die die EBU gegenüber der Stadt im Rahmen der Straßenreinigung zu erbringen hat, sind in einem Kontrakt mit der Stadt definiert. Das Controlling über die dafür erbrachten finanziellen Mittel obliegt der Stadt. Anfragen der Stadt, wohin die Gelder im Bereich Straßenreinigung genau fließen, können heute durch die EBU nur sehr schwer beantwortet werden, da die Informationen dazu nicht einfach ermittelbar sind und nur aus dem operativen Betrieb abgefragt werden können. Plant die Stadt Budgetkürzungen, so ist es umgekehrt für die EBU aktuell nicht ohne weiteres machbar, der Stadt mögliche Folgen für den Bereich Straßenreinigung aufzuzeigen.

Zusätzlich zu den Dienstleistungen für die Stadt bieten die EBU im Bereich Straßenreinigung auch Leistungen für Privatunternehmen und andere kommunale Organisationen an. Diese werden gesondert in Rechnung gestellt. Hintergrund dafür sind Überlegungen, dass geplante Budgetkürzungen durch die Stadt innerhalb der EBU nicht unmittelbar Personalkürzungen und Abbau von Fahrzeugen zur Folge haben müssen. Weiterhin sollten die verfügbaren Fahrzeuge und operativen Mitarbeiter besser ausgelastet werden.

Die Ansätze, die unternommen werden, um die vorhandenen Informationsdefizite im Bereich Straßenreinigung auszugleichen, finden hauptsächlich im operativen Betrieb statt und werden von Herrn Huber in Abstimmung mit der Betriebsleitung und den

Disponenten unternommen. Aufgrund der sonstigen Aufgaben können diese Maßnahmen jedoch nur "on top" und mit entsprechend niedriger Priorisierung erledigt werden. Es wurden auch Überlegungen angesprochen, Datenerhebungen im Bereich Straßenreinigung durch externe Dienstleister durchführen zu lassen, was allerdings zusätzliche Kosten erzeugen würde ohne eine Garantie auf bessere Ergebnisse.

Die Zuordnung des Bereichs Straßenreinigung und Winterdienst zum Sachgebiet Abfallwirtschaft (SG 2.10), wie der Vorschlag sie vorsieht, wird von Herrn Schönbrodt (Leiter der Abteilung 2) nicht als sinnvoll betrachtet. Die Gemeinsamkeiten zwischen den Bereichen Abfall und STR sind eher operativ und weniger strategisch zu sehen. Zudem hat der Sachgebietsleiter Herr Krämer heute wenig mit dem Bereich STR zu tun.

5 Empfehlung für die zukünftige Organisationsstruktur

Das folgende Kapitel beschreibt die ausgearbeitete Empfehlung für die zukünftige Organisationsstruktur der EBU. Die Empfehlung beruht auf den Erkenntnissen der durchgeführten Interviews angereichert um zusätzlich zu bedenkende Aspekte.

Abbildung 3 zeigt die Empfehlung für das zukünftige Organigramm der EBU:

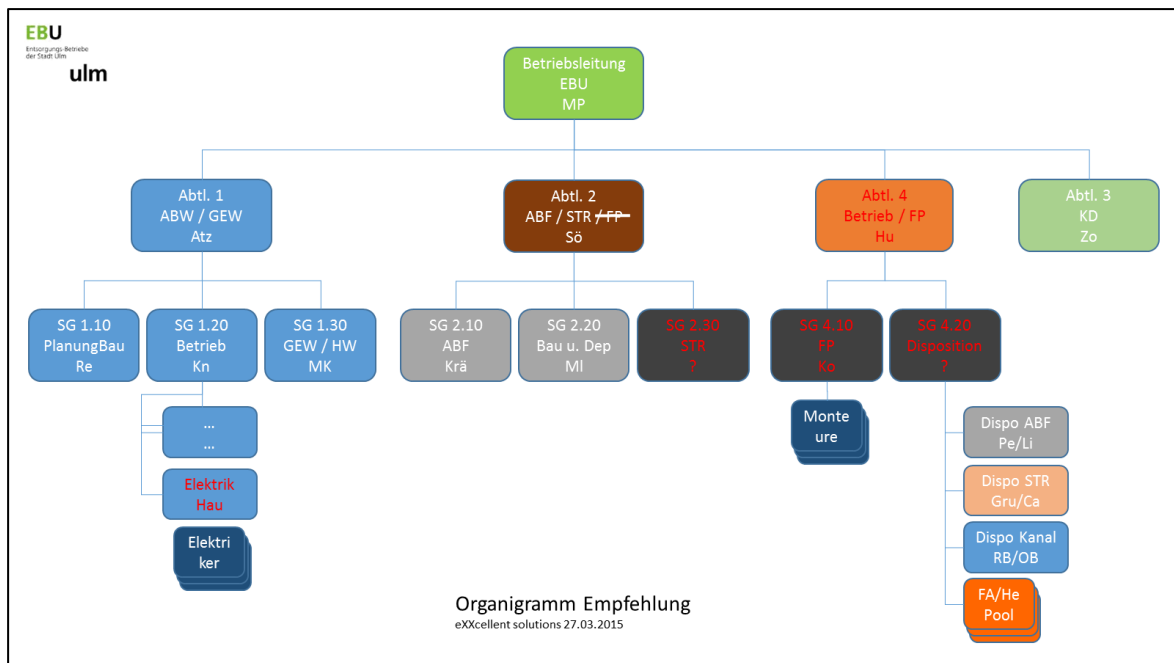


Abbildung 3: Empfehlung für zukünftiges Organigramm der EBU

5.1 Abteilung Betrieb

Der operative Betrieb fungiert praktisch heute schon als eigenständiger Bereich. Dies wird durch die räumlich nahe Ansiedlung in der Bauhoferstraße sowie durch die gemeinsame Einsatzplanung aller dispositiven Bereiche (Kanal, TV, ABF und STR) in enger Abstimmung der Disponenten mit Herrn Huber begünstigt. Auch der bereichsübergreifende Einsatz von Fahrzeugen, Fahrern und Helfern ist durch das Pooling bereits Alltag, weshalb eine Zusammenfassung der Facharbeiter/Helfer-Pools und eine Loslösung dieser von den Sachgebieten empfehlenswert ist. Die dispositiven Bereiche sowie die ihnen zugeordneten FA/HE-Pools verrichten heute schon bereichsübergreifende Dienstleistungen gegenüber den strategischen Sachgebieten. Die organisatorische Zusammenführung der dispositiven Bereiche sowie der FA/HE-Pools in einer eigenen Dienstleistungs-Abteilung für den operativen Betrieb unter Leitung von Herrn Huber ist demnach als die logische Konsequenz zu betrachten und kann dazu führen, die schon vorhandenen Synergien noch besser zu nutzen.

Bei einer derartigen Anpassung der Organisationsstruktur ist es wichtig zu beachten, dass die zukünftigen Kommunikationswege und Verantwortlichkeiten definiert und allen von der Umstellung betroffenen Mitarbeitern kommuniziert werden, um genau den Einwänden zu begegnen, die in den Interviews von der Abteilung 1 angebracht wurden.

5.1.1 Sachgebiet Disposition

Der Verantwortungsbereich von Herrn Huber ist derzeit sehr groß gefasst und die damit verbundenen Aufgaben sind sehr umfangreich. Unter Berücksichtigung der Tatsache, dass Herr Huber Ende 2017 aus der EBU ausscheiden wird, soll durch die Anpassung der Organisationsstruktur auch eine Entlastung sowie eine Klärung der Nachfolge von Herrn Huber erreicht werden.

Der von der Betriebsleitung erarbeitete Vorschlag zielte darauf ab, Herrn Huber im Bereich Fuhrpark zu entlasten, indem dieser aus dem operativen Betrieb ausgegliedert wird. Nach den Erkenntnissen aus den Interviews ist diese Ausgliederung jedoch nicht ratsam, da die kommunikative Schnittstelle zwischen Fuhrpark und operativem Betrieb sehr intensiv ist und auch in Zukunft bleiben wird. Folglich kann eine Entlastung eher im Bereich der operativen Einsatzplanung erfolgen. Werden die dispositiven Bereiche direkt der Abteilung Betrieb zugeordnet, wie im Vorschlag der Betriebsleitung, ist eine derartige Entlastung nur möglich, wenn die Disponenten stärker eingebunden werden.

Im Hinblick auf die Klärung der Nachfolge für Herrn Huber ist es jedoch empfehlenswert, ein eigenes Sachgebiet Disposition einzuführen, dem die dispositiven Bereiche und der Facharbeiter/Helfer-Pool zugeordnet werden. Dieser bildet die "personelle Säule" in der neuen Dienstleistungs-Abteilung. Zur Besetzung der Stelle des Sachgebietsleiters bietet sich dann ein potentieller Nachfolger für Herrn Huber an. So hat dieser die Möglichkeit, sich in die Einsatzplanung einzuarbeiten und Herrn Huber gleichzeitig in diesem Bereich zu entlasten.

5.1.2 Sachgebiet Fuhrpark

Die Empfehlung für die Anpassung der Organisationsstruktur sieht ebenso wie der Vorschlag eine Aufwertung des Fuhrparks zu einem eigenen Sachgebiet vor. Dies ist durch die Tatsache begründet, dass der Fuhrpark heute schon als wirtschaftlich eigener Betrieb geführt wird. Im Verantwortungsbereich des Fuhrparks steht neben der Betreuung der EBU-eigenen Fahrzeuge auch die Beschaffung und Wartung der Fahr-

zeuge der Stadtverwaltung. Auch der Umsatz, den die EBU jährlich über den Fuhrpark erzielen, rechtfertigt eine stärkere Berücksichtigung der Belange des Fuhrparks und eine Aufwertung zum Sachgebiet.

Der Vorschlag zur Anpassung der Organisationsstruktur sah jedoch vor, den Fuhrpark aus dem operativen Betrieb herauszulösen, wobei die Zuordnung zu Abteilung 2 noch in Frage gestellt wurde. Nach den Erkenntnissen aus den Interviews ist diese Ausgliederung jedoch nicht ratsam, da die kommunikative Schnittstelle zwischen Fuhrpark und operativem Betrieb heute sehr intensiv ist und auch in Zukunft bleiben wird. Gerade die kurzen Kommunikationswege und die daraus folgenden schnellen Reaktionszeiten in der Abstimmung zwischen operativem Betrieb und Fuhrpark werden heute als sehr großer Vorteil angesehen, der durch eine Ausgliederung verloren gehen könnte.

Ähnlich wie die dispositiven Bereiche erbringt der Fuhrpark bereichsübergreifende Dienstleistungen für die fachlichen Abteilungen der EBU nur mit dem Unterschied, dass der Fuhrpark mit der Stadtverwaltung noch einen zusätzlichen "externen" Kunden zu bedienen hat. Daher ist es empfehlenswert, den Fuhrpark auch in der neuen Dienstleistungs-Abteilung anzusiedeln und neben der "personellen Säule" des Sachgebiets Disposition als "technische Säule" im operativen Betrieb zu betrachten. Auf diese Weise ist die Verantwortlichkeit zwischen operativem Betrieb und Fuhrpark ähnlich geregelt wie heute, weshalb durch die Umstrukturierung geringere Reibungsverluste zu erwarten sind, als bei einer Ausgliederung des Fuhrparks. Weiterhin bleibt der Vorteil der einfachen Abstimmung zwischen Fuhrpark und Disposition und dem für beide Bereiche zuständigen Abteilungsleiter für den operativen Betrieb gewährleistet.

5.2 Sachgebiet Straßenreinigung und Winterdienst

Der Bereich Straßenreinigung und Winterdienst ist heute hauptsächlich im operativen Betrieb geregelt und nicht in der strategischen und strukturellen Betreuung der EBU eingegliedert. Deshalb können heute wichtige Informationen über die Leistungen der EBU in diesem Gebiet nicht einfach ermittelt werden, obwohl das Wissen darüber im operativen Bereich vorhanden ist. Die Maßnahmen, um dieses Problem zu lösen, laufen heute im Wesentlichen operativ und in Zuständigkeit von Personen ab, die diese Arbeiten zusätzlich zu ihren sonstigen Aufgaben "nebenher" erledigen, weshalb sie bisher nur wenig Erfolg hatten.

Im Rahmen einer Anpassung der Organisationsstruktur sollte der Bereich Straßenreinigung und Winterdienst daher aufgewertet und im strategischen Bereich eingegliedert werden. Die Zuordnung zum Sachgebiet Abfallwirtschaft (SG 2.10) ist jedoch aufgrund der fehlenden Schnittpunkte zwischen den Themengebieten wenig sinnvoll. Die Gemeinsamkeiten zwischen den Bereichen Abfall und STR sind eher operativ und weniger strategisch zu sehen und Herr Krämer hat heute nur wenige Schnittpunkte mit dem Bereich STR.

Demzufolge ist die Einführung eines neuen Sachgebiets für Straßenreinigung und Winterdienst in Abteilung 2 eine empfehlenswerte und für die EBU zukunftsfähige Lösung. Auch der Umsatz, den die EBU jährlich im Bereich STR erzielen, rechtfertigt eine stärkere Berücksichtigung der Belange und eine Aufwertung zu einem Sachgebiet. Mit einem zuständigen Sachgebietsleiter wird ein verantwortlicher Kopf geschaffen, der heute in diesem Bereich fehlt und dessen Hauptaufgaben in der Betreuung der strategischen und strukturellen Aspekte von Straßenreinigung und Winterdienst liegen. Da die notwendigen Informationen heute nur aus dem operativen Betrieb ermittelt werden können, ist eine enge Zusammenarbeit zwischen dem Sachgebiet STR und der Abtei-

lung Betrieb bzw. dem Sachgebiet Disposition vorzusehen.

Folgende Verantwortlichkeiten wären u.a. für ein neues Sachgebiet Straßenreinigung und Winterdienst denkbar:

- Definition der Leistungen der EBU im Bereich STR inklusive Abgrenzung (Kontrakt mit der Stadt Ulm)
- Umstrukturierung der Reinigungsbezirke (Erstellung von Katasterplänen)
- Planung und Verwaltung der Reinigung öffentlicher Mülleimer, Spielplätze, Grünflächen, Radwege, Hundekotplätze, etc.
- Planung der Straßenreinigung bei Großveranstaltungen (Schwörmontag, Weihnachtsmarkt, Einstein-Marathon, Stadtputzete, etc.) inklusive Angebotserstellung
- Planung und Durchführung von Schulungen und Weiterbildung im Bereich STR
- Bearbeitung von Bürgeranfragen im Bereich STR
- Controlling, Auswertung und Datenerhebungen zu den Leistungen der EBU im Bereich STR

6 Fazit

In der Zusammenfassung hat das Beratungsprojekt ergeben, dass der Vorschlag zur Anpassung der Organisationsstruktur durch Einführung einer neuen Dienstleistungs-Abteilung Betrieb empfehlenswert ist und dem Ziel, mit konstanter Mitarbeiterzahl in der neuen Organisation zukunftsfähig aufgestellt zu sein, gerecht wird.

Dem Wegfall von Herrn Huber Ende 2017 und der Frage, wie anschließend seine Aufgaben und Verantwortlichkeiten geregelt werden, wird durch die Einführung eines neuen Sachgebiets Disposition begegnet, das der neuen Abteilung Betrieb zugeordnet ist und in dem sich ein potentieller Nachfolger für Herrn Huber etablieren kann.

Neben dieser "personellen Säule" sollte auch der Fuhrpark als "technische Säule" in der neuen Dienstleistungs-Abteilung Betrieb verbleiben und zudem zu einem eigenen Sachgebiet aufgewertet werden.

Letztendlich sollte der Bereich Straßenreinigung und Winterdienst als eigenes Sachgebiet in die strategische Betreuung eingegliedert werden, da dieser Bereich heute nur operativ vertreten ist und damit seiner Bedeutung nicht gerecht wird. Eine Zuordnung zu einem bestehenden Sachgebiet ist aufgrund der Menge der Aufgaben und der fehlenden Schnittpunkte nicht ratsam.