

## Beschlussvorlage

Drucksache - Nr.

194/13

Beschluss	
Nr.	vom
wird von StSt OB-Büro ausgefüllt	

Dezernat/Fachbereich:  
Dezernat II

Bearbeitet von:  
Martini, Oliver

Tel. Nr.:  
82-2302

Datum:  
15.10.2013

### 1. Betreff: Organisationsentwicklung im Dezernat II

---

2. Beratungsfolge:	Sitzungstermin	Öffentlichkeitsstatus
1 . Haupt- und Bauausschuss	11.11.2013	nicht öffentlich
2 . Gemeinderat	18.11.2013	öffentlich

### **Beschlussantrag (Vorschlag der Verwaltung):**

Der Haupt- und Bauausschuss empfiehlt dem Gemeinderat, der Einrichtung eines neuen Fachbereichs 3 „Stadtplanung und Baurecht“ zuzustimmen.

Die Stelle der Fachbereichsleitung sowie die damit verbundene 50%-Stelle für das erforderliche Sekretariat werden im Stellenplan zum Doppelhaushalt 2014/15 eingestellt.

Die Ausschreibung der neu einzurichtenden Stelle der Fachbereichsleitung erfolgt sofort nach dem Beschluss im Gemeinderat am 18.11.2013.

# Beschlussvorlage

Drucksache - Nr.

194/13

Dezernat/Fachbereich:  
Dezernat II

Bearbeitet von:  
Martini, Oliver

Tel. Nr.:  
82-2302

Datum:  
15.10.2013

Betreff: Organisationsentwicklung im Dezernat II

## Sachverhalt/Begründung:

### Strategische Ziele

Der Beschluss ist auf folgende Strategische Ziele ausgerichtet:

#### Strategisches Ziel Nr. 2:

Sicherstellung einer quantitativ und qualitativ angemessenen Personalausstattung für die Stadtverwaltung

#### Strategisches Ziel Nr. 5:

Bedarfsgerechte, landschafts- und umweltverträgliche Bereitstellung von Wohnbauland und Gewerbeflächen

#### Strategisches Ziel Nr. 6:

Innovative städtebauliche Entwicklung und hochwertige Gestaltung des Stadtbilds, des öffentlichen Raums und der Infrastruktur unter Einbeziehung der Bürgerschaft

## Organisationsentwicklung im Dezernat II vor 2011

Seit Anfang der 90er-Jahre hat bundesweit unter dem Schlagwort „Neues Steuerungsmodell (NSM)“ ein Reformprozess eingesetzt mit dem Ziel, das „Dienstleistungsunternehmen Stadtverwaltung“ stärker an den Bedürfnissen der örtlichen Gemeinschaft auszurichten und effizienter zu steuern. Mit diesem Reformprozess einher ging auch die Neuausrichtung der Aufbauorganisation bzw. die Einrichtung der Fachbereiche.

Für das Dezernat II bedeutete dieser Reformprozess die Einrichtung von drei Fachbereichen (siehe Anlage 1):

- Fachbereich 4 "BürgerBüro Bauen und Bauservice"
- Fachbereich 5 "Planen, Hochbau, Umwelt"
- Fachbereich 6 "Tiefbau und Verkehr"

Die Weiterentwicklung der Aufbau- und Ablauforganisation ist eine der Kernaufgaben der Dezernatsleitung. Die Rahmenbedingungen und damit auch die Erfordernisse an die Aufbau- und Ablauforganisation ändern sich, so dass auch die Organisation einer ständigen Weiterentwicklung unterliegt.

Mit dem Wechsel der Dezernatsleitung zum 01.05.2011 wurde festgestellt, dass eine Überprüfung, Anpassung und Weiterentwicklung der Aufbau- und Ablauforganisation in den zurückliegenden Jahren nach dem "großem" Reformprozess nur bedingt stattgefunden hat.

# Beschlussvorlage

Drucksache - Nr.

194/13

Dezernat/Fachbereich: Dezernat II	Bearbeitet von: Martini, Oliver	Tel. Nr.: 82-2302	Datum: 15.10.2013
--------------------------------------	------------------------------------	----------------------	----------------------

Betreff: Organisationsentwicklung im Dezernat II

Die neue Dezernatsleitung hat einen größeren, akuten Handlungsbedarf festgestellt, der sich dann auch in einer ersten Neuorganisation zum 01.01.2012 widergespiegelt hat.

## **Neuorganisation im Dezernat zum 01.01.2012**

Bei der ersten Untersuchung der Aufbau- und Ablauforganisation wurde auf eine externe Unterstützung bewusst verzichtet. Vielmehr war es das Ziel der Dezernatsleitung, gemeinsam mit den Führungskräften im Haus die akuten Handlungsbedarfe auszumachen und schnell zielgerichtete Maßnahmen umzusetzen. Der größte Handlungsbedarf wurde zum damaligen Zeitpunkt im damaligen Fachbereich 5 "Planen, Hochbau, Umwelt" erkannt, so dass sich auch die Maßnahmen zur Aufbauorganisation schwerpunktmäßig in diesem Bereich wieder finden (siehe Anlage 2).

Im Einzelnen wurden folgende Maßnahmen in der Aufbauorganisation zum 01.01.2012 umgesetzt:

- 1) Einrichtung der Stabsstelle "Stadtplanung" mit direkter Zuordnung zum Dezernenten
- 2) Einrichtung der Stabsstelle FB 5.0 "Strategisches Energiemanagement"
- 3) Einrichtung der Abteilung FB 5.1 "Grünflächen und Umweltschutz"
- 4) Einrichtung der Abteilung FB 4.4 "Brand- und Zivilschutz"

## Bewertung der Maßnahmen zur Organisationsentwicklung

Grundsätzlich kann festgestellt werden, dass sich die Organisationsänderungen bewährt haben. Die verfolgten Ziele (u.a. Personalentwicklung und stärkere, strategische Ausrichtung der Stadtplanung) wurden weitestgehend erreicht. Die damaligen Hintergründe und die Erfahrungen mit den einzelnen Bausteinen der Organisationsänderung zum 01.01.2012 werden in der Sitzung umfassender erläutert.

## **Organisationsentwicklung ab 2014**

Die Dezernatsleitung hat sich in den mehr als zwei Jahren der Amtszeit intensiv mit der Aufbau- und Ablauforganisation beschäftigt. In vielen Gesprächen wurden insbesondere mit den Führungskräften im Dezernat II Prozesse analysiert und Strategien erarbeitet, um das Baudezernat für die Zukunft richtig aufzustellen - und zwar sowohl organisatorisch als auch inhaltlich. Personelle Veränderungen auf den Führungsebenen haben diesen Veränderungsprozess beschleunigt, aber auch ermöglicht.

# Beschlussvorlage

Drucksache - Nr.

194/13

Dezernat/Fachbereich:

Dezernat II

Bearbeitet von:

Martini, Oliver

Tel. Nr.:

82-2302

Datum:

15.10.2013

Betreff: Organisationsentwicklung im Dezernat II

Der Dezernatsleitung war es in dem gesamten Prozess immer ein Anliegen, die gesamte Verwaltungsspitze und auch die betroffenen Führungskräfte einzubeziehen. Die fachliche und soziale Kompetenz sowie die Erfahrungen aus vielen Projekten und Prozessen sollten genutzt werden, um die zukunftsfähige Ausrichtung des Baudezernats auch nachhaltig zu leben. Gerade auch vor diesem Hintergrund wurde auf einen externen Gutachter, der diesen Prozess federführend - und auch häufig losgelöst von den tatsächlichen Prozessen und Personen - durchführt, verzichtet. Gleichwohl sind externe Impulse und Erfahrungen aus anderen Städten in die Abwägung eingeflossen.

Im Folgenden sollen die Bausteine der Organisationsentwicklung sowie die Hintergründe in den wesentlichen Aspekten erörtert. Eine umfassende Darstellung der Sachverhalte und Hintergründe erfolgt in der Sitzung.

## Anlass und Ziele der Organisationsentwicklung 2014

Wie bereits erläutert wurde die Neuorganisation zum 01.01.2012 auch vor dem Hintergrund akuter Problemlagen erarbeitet und umgesetzt. Daher war es der Dezernatsleitung bereits zum damaligen Zeitpunkt relativ klar, dass mittelfristig nochmals Maßnahmen zur Weiterentwicklung der Aufbau- und Ablauforganisation erforderlich sein werden. Gleichzeitig galt es zum damaligen Zeitpunkt 2011/12, kurzfristige Entscheidungen zu treffen, die Optionen für die Zukunft offen zu halten.

Die Aufbauorganisation ist ganz entscheidend für quantitativ und vor allem qualitativ hochwertige Ergebnisse. Abstimmungsprozesse zu erleichtern ist in diesem Zusammenhang ebenso wichtig, wie Synergien zu nutzen. Daher wurden bei der Organisationsentwicklung seit 2012 die Prozesse mit großen Reibungsverlusten identifiziert und untersucht, die vor allem auf eine nicht optimale Aufbauorganisation zurückzuführen sind. Dabei hat sich das Zusammenspiel von Stadtplanung und Baurecht mit den derzeit größten Reibungsverlusten und nicht genutzten Synergien herauskristallisiert.

Die enorme Projekt- und damit verbundene Aufgabendichte, die vor allem auch aufgrund der Zeithorizonte für die laufenden, großen Entwicklungsprojekte auch in den nächsten Jahren anhalten wird, darf nicht zu einer Vernachlässigung der strategischen Arbeit im Baudezernat führen.

Vor diesem Hintergrund ist es das Ziel, die personelle Ausstattung den Anforderungen der laufenden bzw. anstehenden Projekte und Entwicklungen angemessen anzupassen. Für den Dezernenten ist gerade vor dem oben skizzierten Hintergrund eine Grundlage für die strategische Arbeit und Ausrichtung enorm wichtig. Mit der Organisationsentwicklung sollen also zusammenfassend folgende Zielsetzungen erreicht werden:

# Beschlussvorlage

Drucksache - Nr.

194/13

Dezernat/Fachbereich:

Dezernat II

Bearbeitet von:

Martini, Oliver

Tel. Nr.:

82-2302

Datum:

15.10.2013

Betreff: Organisationsentwicklung im Dezernat II

- Beseitigung von strukturellen Defiziten und Nutzung von Synergien in der Aufbauorganisation
- Schaffung einer angemessenen Personalausstattung aufgrund aktueller und zukünftiger Entwicklungen und Projekte
- Schaffung einer Grundlage für die strategische Arbeit des Dezernenten

## Einrichtung eines neuen Fachbereich 3 "Stadtplanung und Baurecht"

Aktuell werden bei der Dezernatsleitung viele Kapazitäten durch die oben genannten Zusammenhänge gebunden. Neben der Entwicklung und Umsetzung der großen Entwicklungsprojekte führt gerade die direkte Führung der Stabsstelle "Stadtplanung" zu einer enormen Kapazitätsbindung. Gleichzeitig ist festzustellen, dass ein großes Potential an Synergien zwischen der Baurechtsbehörde und der Stadtplanung durch die Aufteilung in zwei Fachbereiche nicht genutzt wird. Inhaltlich und in den Arbeitsabläufen sind eine enge Zusammenarbeit und Abstimmung zwischen Stadtplanung und Baurecht sehr wichtig - und dies nicht nur für verwaltungsinterne Abläufe, sondern auch für den Bauherrn und Bürger.

Daher wird vorgeschlagen, einen neuen Fachbereich 3 einzurichten, der die Stabsstelle Stadtplanung und die Abteilung FB 4.1 "Baurecht und Beratung" zusammenführt (siehe Anlage 3 und 4). Durch die Vereinigung dieser beiden organisatorischen Einheiten in einem Fachbereich werden Reibungsverluste gemindert und Synergien genutzt. Inhaltlich ermöglicht die Zusammenführung eine Durchgängigkeit von der übergeordneten Planung (Flächennutzungsplan, städtebauliche Konzepte, Bebauungspläne) bis zum Vollzug in Form der Baugenehmigung. Die neue Fachbereichsleitung vereint somit eine durchgängige und nachvollziehbare Zuständigkeit im Hinblick auf die städtebauliche Entwicklung in unserer Stadt.

Konkrete Fragestellungen von potentiellen Bauherren und Bauinteressenten sowie die sich daraus ergebenden Lösungswege (insbesondere Baugenehmigungen, Befreiungen, Änderung oder Aufstellung eines Bebauungsplans), können im direkten Zusammenwirken zwischen Stadtplanung (Bauplanungsrecht) und Baurecht (Bauordnungsrecht) effektiver bearbeitet werden. Eine Fachbereichsleitung, die für beide Bereiche verantwortlich ist, wird unterschiedliche Interessen, die es zwischen verschiedenen Fachgebieten immer gibt, besser ausgleichen können. Sowohl für die Bauherren und Bauinteressenten als auch für die Stadt kann dies zu besser abgestimmten Lösungen führen. Diese Aufgabe kann angesichts der Vielzahl an Anfragen und letztendlich konkreten Bauanträgen nicht in jedem Einzelfall vom Dezernenten wahrgenommen werden.

Von der Systematik ähnelt die Aufbauorganisation mit einer Durchgängigkeit an Zuständigkeiten über unterschiedliche „Planungsebenen“ übrigens dem Aufbau des Fachbereichs 6 (Verkehrsplanung, Tiefbau als bauliche Ausführung,

# Beschlussvorlage

Drucksache - Nr.

194/13

Dezernat/Fachbereich: Dezernat II	Bearbeitet von: Martini, Oliver	Tel. Nr.: 82-2302	Datum: 15.10.2013
--------------------------------------	------------------------------------	----------------------	----------------------

Betreff: Organisationsentwicklung im Dezernat II

Straßenverkehrsbehörde als rechtliche Umsetzungsinstanz), der sich in der Vergangenheit sehr bewährt hat.

## Personelle Ausstattung des neuen Fachbereichs

Mit der aktuellen Personalausstattung ist die Umsetzung der Organisationsänderung bzw. die Einrichtung des neuen Fachbereichs nicht machbar. Neben der Fachbereichsleitung ist es natürlich erforderlich, auch entsprechende Kapazitäten im Sekretariatsbereich vorzuhalten. Auch dies ist nicht über die bestehende personelle Ausstattung abzudecken. Ansonsten sind keine zusätzlichen personellen Kapazitäten erforderlich, die mit der Einrichtung des neuen Fachbereichs originär verbunden sind.

Der Gemeinderat hat am 14.10.2013 beschlossen, einen Gestaltungsbeirat einzurichten. Wie in der entsprechenden Vorlage dargestellt, sind mit der Einrichtung des Gestaltungsbeirats auch personelle Kapazitäten erforderlich. Der personelle Aufwand in der Verwaltung wurde mit 0,4 Stellenanteilen bei einem Planer und 0,2 Stellenanteilen für die Verwaltungstätigkeit beziffert.

Diese insgesamt 0,6 Stellenanteile fließen in die 1,5 Stellen für die Einrichtung des neuen Fachbereichs ein. Dies bedeutet auch, dass die Geschäftsstelle des Gestaltungsbeirats organisatorisch bei der neuen Fachbereichsleitung angehängt wird. Die Funktionsweise bzw. organisatorische Ausformung wird in der Sitzung näher erläutert. Im Ergebnis wird durch die Neuorganisation somit nur ein Stellenvolumen von 0,9 Vollzeitkräften zusätzlich geschaffen, wobei die Eingruppierung der Fachbereichsleitung in die Entgeltgruppe 15 erfolgt.

## **Umsetzung der Organisationsentwicklung in 2014**

Die oben beschriebene Organisationsentwicklung wurde mit Vertretern des Personalrats bereits erörtert und wurde am 29.10.2013 in der Sitzung des Personalrats vorgestellt. Der Personalrat hat der Organisationsänderung zugestimmt.

Nach der Sitzung des Haupt- und Bauausschusses findet am 12.11.2013 eine Dezernatsversammlung statt, bei der im Falle einer positiven Beratung im Ausschuss den Mitarbeitern in der Gesamtheit vorgestellt werden soll. Einzelgespräche mit den Führungskräften und insbesondere den betroffenen Mitarbeitern haben bereits im Vorfeld der Sitzung stattgefunden. Die Umsetzung der Organisationsänderung findet voraussichtlich zum 01.02.2014 statt.

Im Falle eines positiven Beschlusses durch den Gemeinderat am 18.11.2013 soll die Ausschreibung sofort und nicht erst nach dem Beschluss des Doppelhaushalts 2014/15 gestartet werden. Die Stelle soll extern ausgeschrieben werden, so dass mit den Beratungen durch die Gremien und der Entscheidung durch den Gemeinderat

# Beschlussvorlage

Drucksache - Nr.

194/13

Dezernat/Fachbereich:

Dezernat II

Bearbeitet von:

Martini, Oliver

Tel. Nr.:

82-2302

Datum:

15.10.2013

---

Betreff: Organisationsentwicklung im Dezernat II

---

mit einer Besetzung der Stelle frühestens zum 01.07.2014 gerechnet werden kann.  
Die Stelle wird entsprechend den anderen Fachbereichsleitungen mit der  
Entgeltgruppe 15 ausgeschrieben.

**Anlagen**