

Stadt Tecklenburg	zuständiger FB: Zentrale Dienste	Datum 27.04.2015
	Aktenzeichen:	

Sitzungsvorlage Nr. 062 / 2015

<input type="checkbox"/> für den Haupt- und Finanzausschuss	am	TOP
<input type="checkbox"/> für den Bau-, Planungs- und Stadtentwicklungsausschuss	am	TOP
<input type="checkbox"/> für den Ausschuss für Umwelt, Kultur und Touristik	am	TOP
<input type="checkbox"/> für den Werkausschuss des Abwasserwerkes	am	TOP
<input type="checkbox"/> für den Ausschuss für Familie, Schule und Sport	am	TOP
<input checked="" type="checkbox"/> für den Rat	am 12.05.2015	TOP 7
öffentliche Sitzung		

Betreff:

Neuorganisation Stadtverwaltung Tecklenburg

Finanzielle Auswirkungen:

keine haushaltsmäßige Berührung

Auswirkung s. Sachverhalt

Zuständiger Haushaltsplan:

Ergebnisplan

Finanzplan A (lfd. Verwaltungstätigkeit)

Finanzplan B (Investitionstätigkeit)

Folgekosten (Auswirkungen siehe Sachverhalt)

Beschlussvorschlag:

Der Rat stimmt der Neuorganisation der Stadtverwaltung Tecklenburg zu.


Bürgermeister/in


FB-Leiter/in

Zust. Bearbeiter/in

Sachdarstellung, Begründung:

Die derzeitige Aufbau- und Ablauforganisation der Stadtverwaltung Tecklenburg entspricht seit vielen Jahren in weiten Teilen nicht den Anforderungen an eine moderne, bedarfs- und zielorientierte Verwaltung. Sie ist u.a. geprägt von einem sehr traditionellem, verstärkt personen-, nicht aber funktionsbezogenem Verwaltungsverständnis, teilweise unklaren Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten, enormen Reibungs- und Kommunikationsverlusten, Vergangenheitsbewältigung und einem exorbitant hohem Selbstbefassungsgrad. Sie war bis vor einiger Zeit in Teilbereichen personell, methodisch, technisch und organisatorisch auf dem Stand von vor 10 bis 15 Jahren.

Dies findet u.a. darin Ausdruck, dass von den insgesamt vier Fachbereichen alleine zwei für interne Angelegenheiten zuständig sind. Eindeutig definierbare Aufgabenfelder sind auf mehrere Fachbereiche verteilt und liefern damit die organisatorische Grundlage für kommunikative Reibungsverluste. Die Struktur ist teilweise getragen von in früheren Jahren herbeigeführter organisierter Unverantwortlichkeit. Die Organisation setzt keine thematischen Schwerpunkte, ist mit unnötigen Schnittstellen befrachtet und bietet kaum Kompensationsmöglichkeiten bei Personalausfällen.

Diese strukturellen und methodischen Defizite sind auch mehrfach von der GPA festgestellt wurden. Die Verwaltung hat bereits in ihrer Stellungnahme zum letzten GPA-Bericht und in der Vorlage zum Umzug in das Kreishaus Umstrukturierungsmaßnahmen angekündigt.

Hierbei ist zu beachten, dass es sich bei kleineren Verwaltungseinheiten mit heterogenen Aufgabenfeldern und dies trifft auch auf die Stadt Tecklenburg zu, grundsätzlich um fragile Organisationssysteme handelt. Diese neigen im Rahmen personalwirtschaftlicher Maßnahmen oder Entwicklungen zu Instabilität. Die Unterschiedlichkeit der einzelnen Aufgabenfelder und damit einhergehend die unterschiedliche fachliche Qualifikation der Mitarbeiter minimiert die internen Kompensationsmöglichkeiten. Diesem ist zuvörderst bei ausgesprochen knappen personellen Ressourcen durch entsprechende organisatorische Maßnahmen zu begegnen.

Ein weiterer Aspekt bei Umstrukturierungen ist darüber hinaus immer zu beachten. Verwaltung ist kein Selbstzweck, sondern hat einen klaren, gesetzlich fixierten Auftrag. Dieser beinhaltet insbesondere den ordnungsgemäßen Gesetzesvollzug und zwar nicht nur in der Eingriffsverwaltung, sondern auch in der Leistungsverwaltung. Der Bürger hat einen gesetzlich normierten Anspruch darauf, dass ihm die Verwaltung die Gewährung seiner Ansprüche sicherstellt.

Der Bürgermeister und sein Allg. Vertreter haben die Situation in den vergangenen Monaten sehr genau beobachtet, analysiert und die notwendigen Voraussetzungen für eine Umorganisation und Neuausrichtung der Verwaltung bereits geschaffen. Hierzu zählen u.a. erste kleinere organisatorische Maßnahmen, die Modernisierung einer völlig veralteten Technik- und Softwareausstattung, die Entlastung durch einen modernen, kommunikativen Internetauftritt, Investitionen in arbeitsschutzrechtlich notwendige Büroausstattungen, intensive Fortbildungsangebote (insbesondere im Führungsbereich), die durchgehende Beachtung der Mitbestimmungsrechte, Beteiligungs- und Mitwirkungsangebote an die gesamte Belegschaft, der Abschluss einer modernen, die dienstlichen und die Interessen der Beschäftigten verbindenden Dienstzeitvereinbarung mit dem Personalrat. Darüber hinaus ist durch die Anmietung der Räumlichkeiten im Kreishaus die Voraussetzung geschaffen worden, die notwendigen organisatorischen und personellen Maßnahmen auch räumlich umsetzen zu können.

Darüber hinaus hat die Verwaltung bereits mit der Einbringung des Stellenplans 2014 (Vorlage 113/2013) in den Rat verdeutlicht, dass im Rahmen der Stellen- und Personalwirtschaft ein Paradigmenwechsel vollzogen wird. Stellen und Personal werden nicht dauerhaft Fachbereichen zugeordnet, sondern in einem Stellenpool geführt und bedarfs- und aufgabengerecht den Fachbereichen zur Verfügung gestellt. Mit der Umorganisation der Stadtverwaltung und den daraus resultierenden Umsetzungsmaßnahmen setzt die Verwaltung den Weg einer modernen, bedarfs- und aufgabenorientierten Stellen- und Personalwirtschaft fort.

Ziele der Umorganisationen sind insbesondere:

1. Deutliche Schwerpunktsetzung bei bürgernahen Verwaltungsaufgaben
2. Deutliche Schwerpunktsetzung Haushaltskonsolidierung
3. Reduzierung Schnittstellen/Abbau Reibungsverluste zur Kostensenkung
4. Kompetenz- und Aufgabenbündelung zur Qualitätserhöhung und Kostensenkung
5. Verbesserung des Wissenstransfers und der Kommunikation
6. Aufgaben- und potentialorientierter Mitarbeiterinsatz

Der Bürgermeister und sein Allg. Vertreter haben den Ratsfraktionen die derzeitige Situation und die Ursachen für die bisherigen Organisationsdefizite und die künftige Struktur der Stadtverwaltung intensiv vorgestellt und mit diesen diskutiert. Die Ratsfraktionen haben deutliche Unterstützung bei der Optimierung der Aufbau- und Ablauforganisation sowie die damit verbundenen Personalentscheidungen signalisiert. Auch dies ist Ausdruck der konstruktiven, zukunftsorientierten Zusammenarbeit zwischen Rat und Verwaltung. Auch der Personalrat unterstützt die Umorganisation vollumfänglich und hat sich sehr konstruktiv-kritisch in die Vorüberlegungen eingebracht.

Wesentliche Elemente der Neuorganisation werden nachfolgend herausgestellt:

1. Reduzierung der Fachbereiche von vier auf drei

Der Fachbereich 20 (Finanzen) als eigenständiger Fachbereich wird aufgelöst und geht im zukünftigen Fachbereich 10 (Zentrale Dienste und Finanzen) auf. Die Anzahl der Mitarbeiter im zukünftigen Fachbereich 10 wird reduziert und den bürgernahen Fachbereichen 30 (Ordnung und Soziales) und FB 60 (Planen, Bauen und Umwelt) zugewiesen. Hiermit setzt die Verwaltung ein deutliches Signal der Abkehr von der tradierten übermäßigen Befassung mit sich selbst hin zur Schwerpunktsetzung der Aufgabenwahrnehmung für den Bürger als Hauptadressat des Verwaltungshandelns mit dem Ziel der Erhöhung der Qualität und Verlässlichkeit.

Aufteilung der Stellen auf die Fachbereiche der Kernverwaltung:

Fachbereich	Stellen vor Umorganisation	Stellen nach Umorganisation	Veränderung
BM	2,00	1,87	-0,13
Projekt Haushaltskonsolidierung	0,00	0,40	+0,40
FB 10	7,25	11,72	-3,14
FB 20	7,61		
FB 30	11,55	12,42	+0,87
FB 60	5,19	8,19	+3,00
Summe	33,6	34,6	+1,0

Es ergibt sich ein Erhöhung von insgesamt 1 (eine neue Stelle Abschnittsleitung Finanzen). Eine bereits im Stellenplan beschlossene Stelle „Übernahme Auszubildende“ wird beim FB 10 geführt, ist jedoch noch besetzt, da die Ausbildung erst im Sommer abgeschlossen wird; soweit eine Übernahme nicht erfolgen kann, soll die Stelle ausgeschrieben werden.

2. Einrichtung einer Stabstelle Projekt Haushaltskonsolidierung

Mit dem „Konzept zur strategischen Ausrichtung und begleitenden Umsetzung einer Aufgaben- und Produktkritik mit dem Ziel der nachhaltigen Haushaltskonsolidierung“ haben Rat und Verwaltung das wichtigste Projekt der Stadt Tecklenburg für die nächsten Jahre auf den Weg gebracht. Mit der exponierten Anbindung einer Stabstelle beim Bürgermeister und seinem Allg. Vertreter sowie der teilweisen Freistellung (ca. 40%) des bisherigen Leiters des Fachbereichs Finanzen für diese Aufgabe wird der existentiellen Bedeutung dieses Projekts für die Stadt Tecklenburg Rechnung getragen. Hiermit ist die Neubesetzung einer Stelle Abschnittsleitung Finanzen verbunden. Aufgabe dieser Stelle wird u.a. die Untersuchung und Optimierung von Geschäftsprozessen im Finanzbereich sowie die Prüfung von Alternativen zur derzeitigen Buchungssoftware sein. Darüber hinaus wird die Möglichkeit eröffnet, den angesichts der in den nächsten Jahren anstehenden Altersabgänge notwendigen Wissenstransfer frühzeitig einzuleiten. Die Gegenfinanzierung erfolgt teilweise aus der drastischen Reduzierung der externen Beratertage für o.g. Projekt durch Zurverfügungstellung eigener Personalressourcen.

3. Bündelung Abwasserwerk in einer Zuständigkeit

Die technische und die kaufmännische Leitung des Abwasserwerks wurden bislang getrennt im Fachbereich 60 (Planen, Bauen und Umwelt) und im Fachbereich 20 (Finanzen) wahrgenommen. Dies hat zu enormen Reibungs- und Kommunikationsverlusten sowie Unklarheiten in Zuständigkeitsfragen und somit erhöhtem Regelungsaufwand, teilweise verzögerter Einnahmerealisierung geführt. Künftig wird das Abwasserwerk vollständig im Fachbereich 60 (Planen, Bauen und Umwelt) geführt werden. Darüber hinaus wird die Möglichkeit eröffnet, den angesichts der in den nächsten Jahren anstehenden Altersabgänge notwendigen Wissenstransfer frühzeitig einzuleiten.

Im Zuge der Personalumsetzungen stehen dem traditionell chronisch unterbesetztem Bauamt künftig damit auch weitergehende Ressourcen zur Verfügung.

4. Aufbau eines Zentralen Gebäudemanagements

Die Zuständigkeiten für die derzeit 29 Gebäude der Stadt Tecklenburg waren bislang über mehrere Fachbereiche verteilt. Ein Gesamtüberblick über den Unterhaltungs- und Bewirtschaftungsaufwand ließ sich, wenn überhaupt, nur schwerlich herstellen. Bausachverstand lag nur in wenigen Fällen vor.

Die Anbindung des aufzubauenden Zentralen Gebäudemanagements wird daher im Fachbereich 60 (Planen, Bauen und Umwelt) erfolgen. Ziel ist es, Informationen (z.B. zum Energiecontrolling) und Maßnahmen kostensenkend zu bündeln, sie mit dem entsprechenden Bausachverstand zu unterfüttern und einen einheitlichen Ansprechpartner für die Gebäudenutzer zu bieten. Im Zuge der Personalumsetzungen stehen dem Bauamt auch hierdurch künftig weitergehende Ressourcen zur Verfügung.

5. Bildung von Abschnitten

Durch die Konzentration auf drei Fachbereiche und die damit verbundene personelle Verstärkung erhöht sich die Leitungsspanne der Fachbereichsleitungen. Um diese zu entlasten, klare Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten für Bürger und Mitarbeiter zu definieren und Entwicklungsmöglichkeiten für Mitarbeiter mit entsprechendem Potential bieten zu können, wird jeder Fachbereich in zwei Abschnitte untergliedert. Um die Kosten überschaubar zu halten, wird jede Fachbereichsleitung eine Abschnittsleitung mitübernehmen.

Voraussetzung für die Umsetzung eines Großteils der Maßnahmen ist die Besetzung der Stelle Abschnittsleitung Finanzen. Das Konzept ist aber so flexibel gestaltet, dass einzelne Maßnahmen vorgezogen oder zeitverzögert umgesetzt werden können. Der überwiegende Teil der Maßnahmen soll noch vor dem Umzug erfolgen, damit sich die meisten Abläufe vor der räumlichen Umsetzung einspielen können.

Die Umsetzung dieser Organisationsentwicklung und dabei insbesondere der Aufbau einer veränderten Führungsstruktur und eines veränderten Führungsverständnisses sind zwingende Voraussetzung für weitergehende Maßnahmen der Personalentwicklung. Hierzu zählt u.a. die Entwicklung eines Beurteilungssystems, das sowohl Leistungsbeurteilung als auch Potentialanalysen beinhaltet. Auch die Entwicklung von Aus- und Fortbildungskonzepten bedingt eine bereinigte Organisations- und Führungsstruktur.

Der Bürgermeister ist sich bewusst, dass derartige Entscheidungen zunächst der Personal- und Organisationshoheit des Bürgermeisters unterliegen. Er hält aber ein klares Signal des Rates an die Mitarbeiter der Verwaltung und die Bürgerschaft für unerlässlich, um den eingeschlagenen Weg gemeinsam und zukunftsorientiert fortzusetzen. Rat und Verwaltung werden den Bürgern in den nächsten Jahren eine Reihe von Veränderungen abverlangen müssen. Hiervon darf sich die Verwaltung nicht ausnehmen.