

<b>Beratungsfolge</b> Vorlage ist für alle hier angegebenen Sitzungen bestimmt	Sitzungstermin
Unterausschuss für Organisation, Personal und Controlling	22.09.2015

**Erstellung eines Organisationsentwicklungskonzeptes einschließlich  
Stellenzuordnung  
- hier: Antrag der SPD-Fraktion vom 27.03.2015**

**Beschlussvorschlag:**

Der UAOPC empfiehlt dem Bürgermeister die von der SPD-Fraktion angeregte Erstellung eines Organisationsentwicklungskonzeptes nicht in Auftrag zu geben.

**Sachverhalt:**

In der Sitzung am 13.11.2007 wurde dem Rat der Stadt Haan seitens der Verwaltung ein umfassendes Personal- und Entwicklungskonzept vorgelegt. Die Beratungen hierzu fanden in der HFA-Sitzung am 11.12.2007 statt.

Die Beratungen wurden damals intensiv mit Blick auf die Einführung des NKF in 2009 geführt. Der Niederschrift HFA vom 11.12.2007 ist zu entnehmen, dass seitens der Politik umfassendere Aussagen zur Personalentwicklung (z.B.: Aussagen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf, demografischen Entwicklung, Fortbildung des Personals) vermisst wurden.

Seitens der Verwaltung wurde verdeutlicht, dass ein Gesamtkonzept nicht erstellbar sei, da die Verwaltung an den Grenzen ihrer Leistungsfähigkeit angelangt sei. Daher befürwortete die Verwaltung damals die teilweise aus der Politik angeregte externe Unterstützung bzw. Beratung.

Die damalige Beigeordnete (heute 1. Beigeordnete), Frau Formella, vertrat im HFA die Auffassung, dass die Personalentwicklungsmaßnahmen ohne externe Unterstützung entwickelt und umgesetzt werden können. Bei der Ist-Analyse der bestehenden Arbeitsabläufe/Personalausstattung/Zuweisung von Aufgaben (Auslastung) und Bewertung sei dies anders zu bewerten.

Ihrer Empfehlung, die Diskussion noch einmal mit in die Fraktionen zu nehmen, wurde einvernehmlich zugestimmt (siehe Niederschrift HFA am 11.12.2007).

Das Amt 10 teilt die damalige Einschätzung der 1. Beigeordneten. Die Personalentwicklungsmaßnahmen können ohne externe Unterstützung entwickelt und umgesetzt werden.

So wurde beispielsweise im April 2009 ein Assessmentcenter für Beschäftigte angeboten, die künftig Führungsaufgaben übernehmen möchten. Des Weiteren werden permanent Weiterbildungsmöglichkeiten in Form von Führungsseminaren und fachbezogene Fortbildungen angeboten.

Ab Herbst 2015 werden (nach temporärer Fokussierung auf die Bachelorausbildung) wieder verstärkt Angestellte für den Angestelltenlehrgang II zugelassen und somit die Möglichkeit eines beruflichen Aufstiegs geschaffen.

Darüber hinaus soll Leistung wieder über einen längeren Zeitraum messbar sein und nicht anlassbezogen attestiert werden (z.B. bei Stellenauswahlverfahren). Hierfür ist ein Beurteilungswesen im Rahmen von Regelbeurteilung erforderlich. Die dienstliche Beurteilung ist Grundlage – oder zumindest wichtiger Baustein – jeder am Leistungsprinzip ausgerichteten Personalplanung.

Die Teilnahme an Projekt- und Arbeitsgruppen müssen für Beschäftigte auch unterhalb der Führungsebene zugänglich gemacht werden, um so einen „Blick über den Tellerrand“ zu erhalten. Die Erfahrungen und das Wissen aus den Projektteams oder Arbeitsgruppen sind von besonderem Wert für eine künftige Führungsposition. Aktuell wurde eine Projektgruppe INTRANET eingerichtet, an der Beschäftigte aus allen Dezernaten eingebunden sind und von einem Beschäftigten unterhalb der Führungsebene geleitet wird.

Die Behördenleitung und das Amt 10 begleiten diese Projektgruppe und lassen sich regelmäßig berichten.

Die Verwaltung wird Leitlinien für Führung und Zusammenarbeit in der Stadtverwaltung Haan (Führungsleitbild) entwickeln. Dieses Führungsleitbild soll allen Beschäftigten zur Verfügung gestellt werden und ihnen u.a. die Möglichkeit bieten, sich auf eine mögliche Führungsfunktion vorzubereiten.

Personalentwicklung in der Stadtverwaltung Haan muss auch im Rahmen der Vereinbarkeit von Familie und Beruf möglich sein. Die Fortschreibung des Frauenförderplans (FFP) muss daher Handlungsfelder und Maßnahmen aufzeigen, die hierfür gute Voraussetzungen bieten. Hierzu findet derzeit ein intensiver Austausch zwischen der Gleichstellungsbeauftragten und der Verwaltung statt. Die Fortschreibung des FFP soll im Frühjahr 2016 vorgelegt werden. Der FFP gilt dann für die Jahre 2016 bis 2018.

Der Umgang mit schwierigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern stellt eine besondere Herausforderung für die Führungskräfte dar. Hier werden auch Führungsseminare für Beschäftigte angeboten, die sich auf eine Führungsaufgabe vorbereiten bzw. dafür qualifizieren möchten.

Derzeit wird seitens des Amtes 10 eine Dienstvereinbarung „Sucht“ erstellt, die im Entwurf zunächst dem Verwaltungsvorstand und anschließend der Gleichstellung und dem Personalrat zur Mitbestimmung vorgelegt wird. Mit dieser Dienstvereinbarung werden den Führungskräften Präventionsmaßnahmen an die Hand gegeben und ein geordnetes Verfahren im Umgang mit Suchterkrankten ermöglicht.

Die Schulungen zum Thema „Psychische Belastung und Erkrankung“ werden in der zweiten Jahreshälfte 2015 mit zunehmendem Praxisbezug fortgesetzt.

Die Durchführung der oben aufgeführten Personalentwicklungsmaßnahmen ist immer abhängig von der Bereitschaft der Beschäftigten, sich für Führungsaufgaben zu qualifizieren und diese auch zu übernehmen sowie von der dienstlichen Arbeitsbelastung.

### **Erstellung eines Organisationsentwicklungskonzeptes**

Bei einer Organisationsentwicklung handelt es sich um eine Strategie des geplanten und systematischen Wandels, der durch die Beeinflussung der [Organisationsstruktur](#), [Unternehmenskultur](#) und individuellem Verhalten zustande kommt, und zwar unter größtmöglicher Beteiligung der betroffenen Arbeitnehmer (*Gabler Wirtschaftslexikon, Kurzdefinition*).

Ein geplanter und systematischer Wandel ist nach dieser Definition nur unter Einbindung der Organisationseinheiten (Fachämter) und deren Beschäftigten realisierbar.

Ein Organisationsentwicklungskonzept muss daher so angelegt sein, dass eine daraus entstandene Organisationsstruktur und Behördenkultur den Zielen der Politik und Verwaltung nicht zuwider laufen.

Die Organisation der Stadtverwaltung Haan richtet sich daher in erster Linie nach der Entscheidung, welche Produkte den Bürgern angeboten werden müssen bzw. sollen. Neben den Pflichtaufgaben, die die Stadtverwaltung Haan wahrzunehmen hat, sind es die freiwilligen Aufgaben, die im Rahmen der Aufgabenkritik einen gewissen organisatorischen Spielraum zulassen.

Laut Haushalts sicherungskonzept der Stadt Haan ist die Organisationsstruktur der Verwaltung als ständige Aufgabe im Hinblick auf eine Verschlinkung zu überprüfen.

Aus diesem Grund wurden in den vergangenen Jahren kontinuierlich Organisationsveränderungen mit dem Ziel einer schlanken Aufbauorganisation vorgenommen.

Folgende (teilweise gravierende und nachhaltige) Organisationsänderungen wurden in den vergangenen 15 Jahren bereits durchgeführt:

- Eingliederung des Standesamtes in das Amt 32
- Reduzierung von 4 auf 3 Dezernate
- Zusammenfassung der Aufgaben „Asylangelegenheiten und Obdachlose“ beim Sozialamt
- Zusammenlegung der Bereiche Schule/Sport/Kultur
- Einrichtung Gebäudemanagement
- Reorganisation der Hausmeistertätigkeiten
- Privatisierung der Reinigungsleistungen
- Umsetzung des „Kothes-Sauter“ Gutachtens zum Betriebshof
- Umorganisation des Kanalbetriebs
- Zusammenlegung von Jugendamt und Sozialamt
- Zusammenlegung von Kasse und Kämmerei
- Eingliederung des Schulverwaltungsamtes in das Amt 51
- Übertragung der Rechnungsprüfung auf den Kreis
- Zusammenlegung von Bauaufsichtsamt und Planungsamt
- Auslagerung der Gehaltsstelle zum Kommunalen Rechenzentrum (KRZ).

Derzeit wird die Zusammenlegung der Ämter 10 und 23 geprüft. Eine Organisationsuntersuchung findet bereits statt.

Im Rahmen der Interkommunalen Zusammenarbeit wird ständig geprüft, ob bei der Erledigung der Aufgaben Synergien erzielt werden können. So wird derzeit auf der Grundlage der von der Verwaltung im Juni 2015 erstellten IT-Sicherheitsrichtlinie geprüft, wie und von wem künftig ein IT-Sicherheitskonzept erstellt werden und wer die Aufgabenrate eines IT-Sicherheitsbeauftragten wahrnehmen kann.

Der Dezernatsverteilungsplan der Stadt Haan weist aktuell drei Dezernate aus. Jedes Dezernat besteht aus mehreren Ämtern, die sehr unterschiedliche Aufgaben wahrnehmen. Die Aufgabenbreite wird insbesondere in den Ämtern 32 und 51 deutlich.

Die Größe der einzelnen Ämter führt bei den Dezernats- und Amtsleitungen zu einer erhöhten Steuerungs- und Führungsverantwortung. Diese Verantwortung kann von ihnen aber bereits heute nur begrenzt wahrgenommen werden, da sie aufgrund der umfassenden Kenntnisse in verschiedenen Aufgaben- und Rechtsgebieten sehr stark in die eigentliche Sachbearbeitung eingebunden sind und ihre Präsenz in den unterschiedlichsten Gremien erforderlich ist. So werden Sitzungsvorlagen für die Fachausschüsse und Ratssitzungen von ihnen nicht nur begleitet, sondern überwiegend selbst erstellt.

Jede weitere Verschlinkung in der Aufbauorganisation geht daher unweigerlich zu Lasten von Führung und Steuerung.

Im Interkommunalen Vergleich hat die Stadt Haan bereits einen schlanken Verwaltungsaufbau.

Die GPA begrüßt daher auch in ihrem Bericht der überörtlichen Prüfung 2014 (Personalwirtschaft und Demografie, Seite 11) die schlanke Verwaltungsorganisation der Stadt Haan.

Unter dem stetig wachsenden Druck knapper Ressourcen und den wachsenden Ansprüchen der Empfänger öffentlichen Verwaltungshandelns stellt auch die öffentliche Verwaltung ihre Produkte und Leistungen immer mehr in den Mittelpunkt des (Optimierungs-)Interesses. Sie wendet sich damit von der bisher verbreiteten strukturellen Denkweise in Funktionen und Hierarchien ab. Sie fokussiert weniger auf aufbauorganisatorische Aspekte, sondern auf die Organisation und den Ablauf der Prozesse, auch über die Grenzen von Organisationseinheiten hinweg, da diese sich unmittelbar auf die Qualität, die Kosten und die Erstellungszeit einer Leistung oder eines Produktes auswirken.

Eine prozessorientierte Organisationsuntersuchung in der Stadtverwaltung Haan wird seitens des Amtes 10 in einzelnen Organisationseinheiten als sinnvoll erachtet.

Ziele der prozessorientierten Organisationsgestaltung sind neben der Senkung von Kosten und Durchlaufzeiten eine höhere Produkt-/Leistungsqualität. Zum Erreichen dieser Ziele bedarf es neben standardisierten und klar strukturierten Abläufen mit eindeutigen Zuständigkeiten, einer Steigerung der organisatorischen Flexibilität sowie mehr Ergebnis- und Verantwortungsbewusstseins bei allen Beteiligten.

Bei der zurzeit stattfindenden Prüfung der Zusammenlegung der Ämter 10 und 23 steht die prozessorientierte Organisationsgestaltung bereits im Vordergrund.

Des Weiteren wird derzeit über eine prozessorientierte Organisationsuntersuchung in der Abteilung 51-2 nachgedacht. Diese Untersuchung ist abhängig von der Stellennachbesetzung der Stelle der Abteilungsleitung und einer weiteren Sachbearbeiterstelle.

Innerhalb des Amtes 10 findet Ende 2015/Anfang 2016 in der Abteilung 10-1 (Kanzlei, Kurierdienst, Hausmeisterdienste) eine weitere prozessorientierte Organisationsuntersuchung statt, da sich dort durch natürliche Fluktuation (Renteneintritte) eine Untersuchung anbietet. Auch innerhalb der Abteilung 10-2 (Personal) wird ab Mitte 2016 eine Prozessoptimierung angestrebt.

Die von der SPD-Fraktion angeregte Erstellung eines Organisationsentwicklungskonzeptes einschließlich Stellenzuordnung ist derzeit nicht durchführbar.

Denn die im Rahmen des Organisationsentwicklungskonzeptes empfohlenen Handlungsempfehlungen bedürfen im Vorfeld einer umfassenden Organisationsuntersuchung. Diese Untersuchung würde erhebliche Personalressourcen nicht nur im Amt 10, sondern auch in den Fachämtern binden.

Erschwerend kommt hinzu, dass die Abteilungsleitung 10-1 (Organisation) im Juli 2016 in den Ruhestand tritt. Voraussichtlich aufgrund von Überstunden und Urlaubsansprüchen auch schon früher.

Die stellvertretende Leitung der Abteilung 10-1 ist neben der eigentlichen Aufgabenerledigung gemäß Stellenbeschreibung derzeit in Projektarbeiten (IT-Sicherheit, INTRANET) gebunden. Darüber hinaus stünde weiteres Personal weder quantitativ noch qualitativ zur Verfügung.

Daher wird seitens des Amtes 10 im Stellenauswahlverfahren bei der Nachfolge der Abteilungsleitung 10-1 besonderer Wert auf Erfahrungen mit Organisationsuntersuchungen und –methoden gelegt werden. Voraussetzung hierfür ist, dass der Rat die sofortige Wiederbesetzung dieser Stelle in 2016 beschließt.

Grundlage für eine Ist-Erhebung und einer Schwachstellenanalyse sollen künftig die Stellenbeschreibungen und Stelleninterviews sein. Die Erkenntnisse aus der Ist-Erhebung und der Schwachstellenanalyse sollen in die Prozessoptimierung einfließen. Diese Vorgehensweise benötigt aber auch einen erheblichen Zeitaufwand und das fachliche Knowhow eines Organisators. Darüber hinaus sind die Akzeptanz und Mitarbeit der Beschäftigten neben dem täglichen Arbeitsaufkommen unbedingt erforderlich.

Die Erstellung und Umsetzung von Personal- und Organisationsentwicklungskonzepten stellt insbesondere an kleinere Verwaltung höchste Anforderungen und bindet erhebliche Ressourcen.

Eine Umfrage der Stadt Leichlingen Juli 2015 an 88 Kommunen hat ergeben, dass lediglich 17 Kommunen (überwiegend größere Kommunen) ein Personalentwicklungskonzept vorliegen haben.

An diesem Beispiel wird deutlich, dass offensichtlich auch andere Kommunen die entsprechenden Personalressourcen nicht haben.

Die Verwaltung empfiehlt aufgrund des bereits bestehenden schlanken Verwaltungsaufbaus der Stadt Haan, den Schwerpunkt auf die prozessorientierte Organisationsuntersuchung zu legen und wie an den oben aufgeführten Beispielen gezeigt, durch kleine Schritte zum Erfolg zu kommen.

Verfasser: Gerd Titzer, Haupt- und Personalamt