

# Übersicht



Die Bürgermeisterin  
Hilden, den 14.08.2019  
AZ.:

WP 14-20 SV 10/081

## Antragsvorlage

### Externe Organisationsuntersuchung des Bauhofes; Antrag der Fraktion Allianz für Hilden

Für eigene Aufzeichnungen: Abstimmungsergebnis			
	JA	NEIN	ENTH.
SPD			
CDU			
Grüne			
Allianz			
FDP			
BÜRGERAKTION			
AfD			

öffentlich

Finanzielle Auswirkungen

ja

nein

noch nicht zu übersehen

Personelle Auswirkungen

ja

nein

noch nicht zu übersehen

## Beratungsfolge:

Ausschuss für Umwelt- und Klimaschutz

12.09.2019

Entscheidung

**Antragstext:**

Die ALLIANZ für Hilden beantragt für den Bauhof eine externe Organisationsuntersuchung durchzuführen.

Dabei soll die jetzige Organisation überprüft werden im Hinblick auf:

- Führungsprozesse
- Effizienz der Einsatzplanung unter Berücksichtigung von Rüst-, Warte- und Verteilzeiten
- Transparenz der Aufgabenwahrnehmung (zweck- und vollzugskritische Aufgabenanalyse und -bewertung, Sachstand Grundlagendaten, Pflichtaufgaben/freiwillige Aufgaben, Eigenleistung/Fremdleistung, Leistungsverzeichnis)
- Wirtschaftlichkeit der Aufgabenwahrnehmung (Kostenstrukturen, Vergleiche mit Externen, Leistungseinheiten, Stundenerfassung)
- Rechtssicherheit bei der Aufgabenwahrnehmung und Erfüllung der Verkehrs- sicherungspflichten (z.B. Baum- und Straßenkontrollen, Berichtspflichten)
- Qualitätsstandards im Bauhof (technische und räumliche Ausstattung, IT- Ausstattung)
- Derzeitige und künftige Personalausstattung und –entwicklung

gez. Claus Munsch  
Fraktionsvorsitzender

gez. Friedhelm Burchartz  
Stv. Fraktionsvorsitzender

**Erläuterungen zum Antrag:**

Im Rahmen der Prüfung durch die Gemeindeprüfungsanstalt Nordrhein-Westfalen im Jahr 2010 wurde auch die Tätigkeiten des Zentralen Bauhofes untersucht und der Stadt Hilden diverse Handlungsempfehlungen aufgezeigt.

Seit dieser Zeit sind die Anforderungen an Verwaltung und Bauhof massiv gestiegen. Ziel der Organisationsuntersuchungen ist die Erledigung der vorgegebenen Aufgaben mit dem geringsten möglichen sachlichen und personellen Aufwand. Nicht zuletzt hatte der Zentrale Bauhof 4 neue Mitarbeiter in der Grünflächenpflege beantragt, die durch den Rat der Stadt nicht genehmigt wurden.

**Finanzielle Auswirkungen**

Produktnummer / -bezeichnung	<b>011004 Organisationsangelegenheiten</b>			
Investitions-Nr./ -bezeichnung:				
<b>Pflichtaufgabe oder freiwillige Leistung/Maßnahme</b>	Pflichtaufgabe	(hier ankreuzen)	freiwillige Leistung	<b>X</b> (hier ankreuzen)

<b>Folgende Mittel sind im Ergebnis- / Finanzplan veranschlagt: (Ertrag und Aufwand im Ergebnishaushalt / Einzahlungen und Auszahlungen bei Investitionen)</b>				
Haushaltsjahr	Kostenträger/ Investitions-Nr.	Konto	Bezeichnung	Betrag €

<b>Aus der Sitzungsvorlage ergeben sich folgende neue Ansätze: (Ertrag und Aufwand im Ergebnishaushalt / Einzahlungen und Auszahlungen bei Investitionen)</b>				
Haushaltsjahr	Kostenträger/ Investitions-Nr.	Konto	Bezeichnung	Betrag €
2020	0110041000	529100	<b>Aufwendungen für Dienstleistungen</b>	<b>100.000</b>

<b>Bei über-/außerplanmäßigem Aufwand oder investiver Auszahlung ist die Deckung gewährleistet durch:</b>				
Haushaltsjahr	Kostenträger/ Investitions-Nr.	Konto	Bezeichnung	Betrag €

Stehen Mittel aus entsprechenden Programmen des Landes, Bundes oder der EU zur Verfügung? (ja/nein)	ja (hier ankreuzen)	nein (hier ankreuzen)
Freiwillige wiederkehrende Maßnahmen sind auf drei Jahre befristet. Die Befristung endet am: (Monat/Jahr)		
Wurde die Zuschussgewährung Dritter durch den Antragsteller geprüft – siehe SV?	ja (hier ankreuzen)	nein (hier ankreuzen)

Finanzierung/Vermerk Kämmerer
Der erforderliche Aufwand ist abhängig von Art und Umfang der durchzuführenden Untersuchung und kann heute noch nicht genau quantifiziert werden. Es ist mit Kosten einer externen Untersuchung von ca. 100.000 Euro zu rechnen.
Franke

**Stellungnahme der Verwaltung:**

Eine Organisationsuntersuchung dient als Instrument der Beleuchtung verschiedenster Aspekte der Arbeitsorganisation, der Ergebnisqualität, der Wirtschaftlichkeit, des Erfüllungsgrades kommunaler Aufgaben usw.. Neben der Organisationsuntersuchung stehen auch alternative Instrumente zur Verfügung, die diesen Zweck auch in Teilbereichen erfüllen können, so z.B. die Einführung von Qualitätsmanagementsystemen, Arbeitsplatzanalysen, Geschäftsprozessanalysen, gezielte Mitarbeiter-Gespräche usw..

Eine Organisationsuntersuchung stellt ein sehr komplexes Unterfangen dar, dessen Erfolg abhängig ist von der zielführenden Auftragsformulierung. Ein zu allgemein formulierter Auftrag führt erfahrungsgemäß nicht zu bahnbrechenden Erkenntnissen. Darüber hinaus ist nicht zu unterschätzen, welche Wirkung eine Organisationsuntersuchung und deren Ergebnis auf die Mitarbeiterschaft hat. Wird am Ende nichts umgesetzt, wird das Ganze als zusätzliche Belastung erlebt und negativ beurteilt („nur für die Schublade“). Dies führt regelmäßig zur Demotivation von Mitarbeitern. Da jede Organisationsuntersuchung bei der Datenerhebung auf der Zuarbeit der Mitarbeiter fußt, darf die Akzeptanz der Mitarbeiter nicht überbeansprucht werden. Insofern ist der spezifische Instrumenteneinsatz genau abzuwägen und von der Umsetzungswahrscheinlichkeit (Erfolgsprognose) abhängig zu machen, damit die Nachhaltigkeit der durchgeführten Maßnahme sichergestellt werden kann.

Der Bauhof gehört zum technischen Dezernat, das in Kürze einer/einem neuen Technischen Beigeordneten unterstellt wird. Das Auswahlverfahren wird aktuell durchgeführt.

Die Verwaltung schlägt vor, im Haushalt 2020 Mittel für eine externe Organisationsuntersuchung oder ein anderes geeignetes Instrument der Organisationsanalyse und Organisationsentwicklung bereitzustellen. Der Ansatz sollte mit einem HV 7-Vermerk versehen werden, um vor Auftragsvergabe die konkrete Zielrichtung der Maßnahme im Rat abzustimmen.

Es ist sinnvoll, dass die/der zukünftige technische Beigeordnete in Anlehnung an die bereits formulierten Zielsetzungen des Bauhofes konkrete Aufträge für den Einsatz externer Beratungsunternehmen definieren kann. Im Vorfeld sollten die Handlungsempfehlungen aus bereits durchgeführten Organisationsuntersuchungen bzw. die Ergebnisse der Gemeindeprüfungsanstalt abschließend hinsichtlich ihrer Aktualität und des Umsetzungsgrades bewertet werden. Es ist vor einer etwaigen Beauftragung zu analysieren, in welchen Handlungsfeldern eine organisatorische Weiterentwicklung oder aber eine stringente Umsetzung erforderlich ist. In diesem Zusammenhang sind auch die Rollen im Auftraggeber-/ Auftragnehmer- Verhältnis einer Klärung mit abschließender Festlegung zu unterziehen.

Die Beauftragung eines externen Beratungsunternehmens erschöpft sich sinnvoller Weise nicht in der Ist-Erhebung und der Ist-Analyse, sondern beinhaltet auch die Sollkonzeption sowie - daraus abgeleitet - detaillierte Handlungsempfehlungen. Die Umsetzung von Handlungsempfehlungen gehört nicht mehr zur Organisationsuntersuchung und kann nur intern geleistet werden. Um eine zielführende Umsetzung der Sollkonzeption sicherzustellen, ist eine stringente Führung durch die/ den Technische/n Beigeordnete/n zwingend erforderlich. Ein zeitliches Auseinanderziehen der Organisationsuntersuchung (bzw. des Einsatzes eines anderen adäquaten Instrumentes) und der Umsetzung der aus der Sollkonzeption abgeleiteten Maßnahmen ist zu vermeiden.

Bei einem evtl. Dienstantritt zum Jahresbeginn 2020 ist eine Beauftragung frühestens im Herbst/ Winter 2020 zielführend. Die zu bearbeitenden Fragestellungen sollten zunächst kritisch in Hinblick auf eine machbare Umsetzungszeitschiene hinterfragt und ggfs. reduziert bzw. gesplittet werden. Eine Teilbetrachtung der Organisation mit hoher Erfolgswahrscheinlichkeit (Umsetzung der entwickelten Maßnahmen) ist nachhaltiger als eine ganzheitliche Betrachtung, die nicht in eine Maßnahme-Umsetzung mündet.

Der/ dem neuen Technischen Beigeordneten sollte mit Amtsantritt die Organisationsentwicklung des Bauhofes als Aufgabe mit hoher Priorität übertragen werden. Gleichzeitig sollte ihr/ihm aber auch die notwendige Zeit eingeräumt werden, die bestehende Struktur zu analysieren und strategische Vorgaben für eine künftige Struktur zu entwickeln und zu formulieren. Dies wäre bei einer kurzfristigen Organisationsuntersuchung nicht möglich.

Gez. Birgit Alkenings  
Bürgermeisterin