

**Universitätsstadt Tübingen**

Fachbereich Hochbau und Gebäudemanagement

Andreas Haas, Telefon: 07071-204-2265 Telefon: 07071-204-2265

Gesch. Z.: 8/81/82/

Vorlage

345/2013

Datum

13.08.2013

**Berichtsvorlage**zur Behandlung im **Ausschuss für Planung, Verkehr und Stadtentwicklung**

---

**Betreff:** **Fachbereich Hochbau und Gebäudewirtschaft: Neue Organisationsstruktur und Personalbedarf**

Bezug:

Anlagen: 2 FB 8 Organigramm Ist  
FB 8 Organigramm neu

---

**Zusammenfassung:**

Die begonnene personelle Erneuerung des Fachbereichs Hochbau und Gebäudewirtschaft hat die Chance eröffnet, nachhaltige organisatorische Veränderungen vorzunehmen. Der Fachbereich soll dadurch in die Lage versetzt werden, die gestellten Aufgaben auch in Zukunft wirtschaftlich und in guter Qualität zu erfüllen. Die geplante neue Aufbauorganisation orientiert sich an den Empfehlungen der KGSt und an Organisationsmodellen vergleichbarer Städte und sieht die Bildung einer weiteren Fachabteilung vor. Dadurch soll eine sinnvolle Aufgabengliederung erreicht und die Verantwortung für die einzelnen Arbeitsbereiche noch konkreter zugeordnet werden. Die Organisationsentwicklung soll flankiert werden von einer Verbesserung der personellen Ausstattung, einer Verbesserung der Ablauforganisation und einer Ausweitung der Eigenplanung. Die Grobstruktur wurde zwischenzeitlich mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erarbeitet und soll nach weiterer Detailarbeit im Jahr 2014 umgesetzt werden.

**Ziel:**

Organisatorische und personelle Verbesserungen zur langfristigen Sicherstellung der Leistungsfähigkeit des Fachbereichs. Abbau von Überlastungen, Erhöhung der Reaktionsgeschwindigkeit und Flexibilität.

## **Bericht:**

### 1. Anlass / Problemstellung

Die Fachabteilung 81 Hochbau hat durch einen sehr hohen Auftragsbestand in Verbindung mit krankheitsbedingtem Ausfall und Weggang von leitenden und bewährten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in 2012 einen deutlichen Einschnitt erfahren. Die personelle Schwächung führte naturgemäß zu Problemen bei der Aufgabenerledigung und zu einem deutlichen Anstieg der persönlichen Belastungen. Darüber hinaus werden im Fachbereich schon länger organisatorische Ideen diskutiert mit dem Ziel, die Arbeit besser zu strukturieren und vorhandene Reibungsverluste abzubauen.

Folgende zentralen Handlungsfelder wurden identifiziert:

- interne Struktur: teilweise unklare Arbeitsbereiche und Schnittstellen, kaum Eigenplanung möglich, hohe externe Honorarkosten, ungenügende Stellvertretung
- Gebäudeunterhaltung: Nachhaltigkeit der Maßnahmen sicherstellen
- Finanzwesen: Abläufe und Controlling an das Finanzbudget anpassen
- personellen Ausstattung: sehr deutlich gestiegener Projektdichte, Flächenzuwächse, erhöhter technischer Ausbaustandard, gestiegene technische Komplexität

Es wurde rasch klar, dass die reine Nachbesetzung keine angemessene Lösung der Problemlage darstellen und insbesondere die Chance einer nachhaltigen organisatorischen Optimierung nicht eröffnen würde. Neben einer stabilen und besseren personellen Ausstattung soll deshalb insbesondere die innere Struktur im gesamten Fachbereich verbessert werden mit dem Ziel, Arbeitsbereiche klar zu definieren, Schnittstellen inhaltlich zu klären und ggf. abzubauen, die Arbeitsabläufe zu straffen, tragfähige Vertretungsregelungen zu schaffen und damit insgesamt die deutlich gewordenen Risiken in der Aufgabenerledigung zu beseitigen. Erste Ergebnisse des Organisationsprozesses liegen zwischenzeitlich vor und sollen im Rahmen der Haushaltsberatungen bezüglich ihrer Umsetzung und ihrer finanziellen Auswirkungen diskutiert werden.

### 2. Sachstand

#### 2.1 Derzeitige Struktur

Der Fachbereich 8 ist mit seinen 141 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern derzeit wie folgt gegliedert (Anlage 2):

Fachabteilung 81 Hochbau mit ab Oktober 5 Architektinnen und Architekten, 2 Bautechnikern, 1 Bauzeichnerin und 2 Verwaltungskräfte. Eine Architektenstelle (ehem. Abteilungsleiter) ist in Ausschreibung.

Fachabteilung 82 Gebäudewirtschaft mit 1 Abteilungsleiter, 5,5 Verwaltungskräfte, 2 Energiefachkräften, 34 Hausmeistern und 89 Reinigungskräften.

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Fachabteilung 81 betreuen die Gebäudeunterhaltung und alle städtischen Bauvorhaben (Neu-, Um- und Erweiterungsbauten). Das Gesamtbudget (konkrete Mittelbewirtschaftung mit deutlichen Überträgen aus 2012) im Jahr 2013 beträgt 30.207.501 €.

In der Fachabteilung 82 wird der gesamte Gebäudebetrieb mit Reinigungs- und Hausmeisterdiensten, die Energiewirtschaft einschließlich Energiemanagement, die Mietverwaltung und die Personalverwaltung der eigenen Kräfte erledigt. Das Gesamtbudget (konkrete Mittelbewirtschaftung) im Jahr 2013 beträgt 10.747.970 € an Sachkosten und 2.562.602 € an Personalkosten der Hausmeister- und Reinigungsdienste.

Die derzeit in Planung und Umsetzung befindlichen Hochbaumaßnahmen sind umfangreicher als je zu vor und belaufen sich auf ein Gesamtvolumen von über 80 Mio €. Planungen werden deshalb derzeit kaum noch im Hause gemacht, sondern an externe Architekturbüros vergeben.

## 2.2 Ausgangslage: steigendes Auftragsvolumen

Die Aufgabenerledigung verläuft im Großen und Ganzen erfolgreich. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind äußerst motiviert. Ihr hohes Engagement wird auch in einem ungewöhnlich niedrigen Krankenstand deutlich. Qualifikationen und berufliche Erfahrung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind auf hohem Niveau. Die messbaren Faktoren wie Termin- und Kosteneinhaltung, Qualität der Baumaßnahmen, Sauberkeit der Gebäude und Zufriedenheit der Kunden ergeben ein positives Gesamtbild.

Und dennoch zeigen sich Defizite und Risiken, die insbesondere durch die hohe Auftragslage und die personelle Schwächung des vergangenen Jahres deutlicher zu Tage getreten sind als vorher. Die gestellten Aufgaben haben sich insbesondere in der Fachabteilung 81 in den letzten Jahren stark verändert. Sowohl die Anzahl und Größe der zu bearbeitenden Projekte als auch deren Umsetzungsgeschwindigkeit haben sich deutlich erhöht. Der Instandhaltungsrückstau ist groß und kann nur sehr langsam abgearbeitet werden. Neue Aufgaben, auch durch die Umwälzungen in der Kinderbetreuung und Schullandschaft, fordern die Belegschaft beider Fachabteilungen in einer nie dagewesenen Intensität. Die Erweiterung des Umland-Gymnasiums, der Neubau des Bildungshauses am Lindenbrunnen, die Sanierung Rathaus Am Markt, die Erweiterung Technisches Rathaus, die Einrichtung der Gemeinschaftsschulen, die Erweiterung Französische Schule sind nur einige der aktuellen Großprojekte.

Entsprechend hat sich das Rechnungsergebnis des Fachbereichs in den letzten Jahren entwickelt (Angaben in Tausend):

RE 2007	RE 2008	RE 2009	RE 2010	RE 2011	RE 2012	(Budget 2013)
17.693 €	21.941 €	26.567 €	20.309 €	24.887 €	25.557 €	(43.518 €)

Weitere Projekte wie die Südstadt-Schulentwicklung sowie die Sanierungen bzw. Um- und Neubau zahlreicher weiterer Schulen und Kinderhäuser stehen an.

Der Fachbereich steht deshalb auch zukünftig vor größeren Herausforderungen. Zu deren Bewältigung sind die entsprechenden personellen und organisatorischen Maßnahmen erforderlich.

## 2.3 Einbindung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Der angelaufene Organisationsentwicklungsprozess wird von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Fachbereich mit gestaltet und mit getragen. In beiden Fachabteilungen wurde der Impuls zur inneren Umstrukturierung, Verbesserung der Arbeitsabläufe und zur personellen Verstärkung sehr positiv aufgenommen.

Mit Unterstützung eines externen Organisations- und Personalberaters wurden gemeinsam Handlungsfelder identifiziert und der Veränderungsprozess vorstrukturiert. In einem Workshop wurde die neue Organisationsstruktur zunächst personenunabhängig erarbeitet.

## 2.4 Ziele

Im Rahmen des Organisationsentwicklungsprozesses wurden folgende Ziele formuliert:

- Klärung der einzelnen Aufgabenbereiche, Entflechtung der Arbeitsprozesse

- definierte Schnittstellen zwischen den Tätigkeiten, den Abteilungen und deren Personen
- Transparenz und Kontrolle aller Mittelverwendungen (Controlling)
- vorausschauende mittelfristige Projekt- und Maßnahmenplanung
- tragfähige Vertretungsregelungen
- angemessene technische Ausstattung
- Dokumentation aller Planungsergebnisse: Pläne, Kosten, Daten
- schnellen Zugriff auf Bestandspläne und sonstige Projektdaten (Archivierung)
- eindeutige Budgetverantwortung

und ebenso wichtig, weil mit langfristiger Wirkung ausgestattet:

- Durchführung eigenen Planungsleistungen (angestrebtes Ziel: 30%) und dadurch langfristig Sicherung der vorhandenen Planungskompetenz.

## 2.5 Geplante neue Struktur

In Anlage 1 ist die geplante neue Organisationsstruktur mit folgenden Schwerpunkten dargestellt:

### Mehr Fachabteilungen

Die von der KGSt empfohlene Organisationsstruktur im Bereich Gebäudemanagement ist in vielen Städten und Gebietskörperschaften eingeführt und hat sich bewährt. Sie ist Grundlage der geplanten Veränderungen. Die Aufgaben werden zukünftig von drei Fachabteilungen erledigt, die sich klar voneinander unterscheiden.

### Finanzwesen und Controlling:

Seit einem Jahr baut der Fachbereich ein eigenes Controlling auf. In Anbetracht der Höhe der Finanzmittel, die der Fachbereich bewirtschaftet, soll die Sicherheit und Kontrolle aller Geldflüsse deutlich erhöht werden. Ihre Bewirtschaftung und Kontrolle sollen deshalb zukünftig als Querschnittsaufgabe in einer der Fachbereichsleitung zugeordneten Organisationseinheit geführt werden. Die inhaltliche Budgetverantwortung bleibt bei den bewirtschaftenden Stellen.

### Fachabteilung Gebäudebetrieb:

Der Gebäudebetrieb wird ähnlich wie bisher in einer eigenen Fachabteilung betreut. Hausmeister- und Reinigungsdienste, die Energieversorgung, das Flächenmanagement und die Personalverwaltung der Hausmeister- und Reinigungskräfte sind dort angesiedelt. Das Kommunale Energiemanagement soll wegen des baulich-technischen Schwerpunkts der Fachabteilung Gebäudeunterhaltung zugeordnet werden.

### Fachabteilung Gebäudeunterhaltung:

Bisher wurde die Gebäudeunterhaltung in der Fachabteilung Hochbau zusammen mit allen Hochbauprojekten teilweise in Personalunion durchgeführt. Dies hat sich nicht bewährt. Beide Aufgabenbereiche sind zu unterschiedlich und bedürfen deshalb jeweils eine spezifizierte Erledigungsstrategie.

Die Gebäudeunterhaltung ist damit beauftragt, die Nutzung der städtischen Gebäude während der gesamten Nutzungsdauer auf gleichbleibendem Niveau sicher zu stellen. Sie führt deshalb keine klassischen Neu- und Umbaumaßnahmen durch sondern sichert durch Unterhaltungs- und Sanierungsmaßnahmen den baulichen Zustand aller Gebäude und vermeidet dadurch Vermögensverzehr an städtischem Eigentum.

Das heutige Team und die zukünftig selbständige Fachabteilung bewirtschaftet mit dem Sammelnachweis 2 derzeit ein Budget von knapp 5 Mio. €. Insbesondere der reibungslose Kontakt zu den Nutzerinnen und Nutzern städtischer Gebäude (Schulen, Kindergärten, Verwaltungsgebäude, Hal-

len, usw.) sowie die nachhaltige und wirtschaftliche Planung der Unterhaltungsmaßnahmen sind die Herausforderungen in dieser Abteilung.

#### Fachabteilung Hochbau:

Projekte wie Generalsanierungen, Neu-, Um- und Erweiterungsbauten werden von den Architekten im Hochbau durchgeführt. Die Fachabteilung Hochbau wird, zukünftig getrennt von der Gebäudeunterhaltung, durch die eigenverantwortliche Steuerung der Planungsleistungen flexibel und auf hohem qualitativem Niveau das städtische Gebäudeportfolio weiterentwickeln. Die Planungsleistungen sollen mittelfristig nicht nur fremd vergeben werden, sondern auch mit Hilfe der notwendigen personellen und technischen Ausstattung zu einem gewissen Teil selbst erbracht werden. Vorhandene Kompetenz in Gestaltung und Technik kann genutzt und weiter entwickelt werden und geht nicht mehr verloren.

Im anliegenden Organigramm ist die neue Struktur im Entwurf dargestellt. Insbesondere die Bezeichnungen des Fachbereichs und der Abteilungen und die Klärung weiterer noch offener Fragen werden in einem weiteren Workshop im Oktober 2013 erarbeitet.

Die Stelle der Abteilungsleiterin/des Abteilungsleiters Hochbau ist durch das krankheitsbedingte Ausscheiden des bisherigen Stelleninhabers derzeit vakant und wird noch im 4. Quartal 2013 intern und extern ausgeschrieben. Die Organisationseinheit Gebäudeunterhaltung wurde im Vorgriff auf die Organisationsentwicklung und im Zusammenhang mit der Nachbesetzung ausgeschiedener Mitarbeiter bereits gegründet. Die Leitungsstelle wurde intern und extern ausgeschrieben und konnte intern mit Frau Stefanie Betz besetzt werden.

## 2.6 Personelle Verstärkung in 2014

Ein Element des Organisationsentwicklungsprozesses ist die personelle Verstärkung. Sie beinhaltet im Einzelnen folgende Stellen:

#### Sekretariat:

Die derzeit einzige Sekretariatsstelle des Fachbereichs ist mit einem Umfang von 80% der Fachabteilung 81 zugeordnet. Diese soll als Sachbearbeitung in der neuen Organisationsstruktur dem Fachbereichsleiter unterstellt werden und alle Verwaltungstätigkeiten der drei Fachabteilungen mit Schwerpunkt Ausschreibungen bearbeiten. Die Architekten und Bauleiter können dadurch entlastet werden.. Für den Fachbereich einschließlich Fachbereichsleiter wird dann, unter Verwendung von 20% freier Stellenanteile, für alle übergreifenden Sekretariatsaufgaben eine neue 100% Stelle in E 6 beantragt.

#### Bauzeichnungen und Archiv:

Die nachhaltige Pflege des vorhandenen Planbestandes und die Implementierung externer Planungen in das eigene CAD sind derzeit kaum möglich. Deshalb können viele Informationen und erarbeitete Planungsergebnisse nicht verwendet werden. Ebenso ist die Erstellung eigener Projektplanungen derzeit kaum möglich. Erst durch eine ausreichende Kapazität im Bereich der Bauzeichner, die die internen Planungen technisch umsetzen und die vorhandenen Unterlagen betreuen, können diese notwendigen Arbeitsbereiche abgedeckt werden. Auch die Integration externer Planungen einschließlich Datenpflege soll in diesem Bereich erledigt werden. Es wird überlappend zur bestehenden Stelle (0,56 Stelle) eine 100 % Bauzeichnerstelle in E 8 beantragt (bisherige 0,56 Stelle mit KW-Vermerk).

#### Gebäudeunterhaltung:

Die Gebäudeunterhaltung muss sich entsprechend dem wachsenden Technisierungsgrad der Ge-

bäude und dem erweiterten Gebäudebestand entwickeln. Insbesondere die völlig veränderte Kindergarten- und Schullandschaft erfordert eine personelle Verstärkung. Hierfür wird eine 100% Bautechnikerstelle in E 9 beantragt.

## 2.7 Personelle Verstärkung: Ausblick

Derzeit ist in der Fachabteilung 81 noch die Leitung der Abteilung Hochbau unbesetzt. Sie wird im 4. Quartal 2013 ausgeschrieben. Mit dieser Stelle, den Nachbesetzungen freigewordener und den drei oben beschriebenen werden in den Fachbereich in den Jahren 2013 und 14 damit insgesamt 8 neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter integriert. Die Verwaltung geht davon aus, dass bis Mitte 2014 die ersten Effekte dieser Stellenschaffungen und der Umstrukturierung vorliegen und bewertet werden können. Nach derzeitiger Einschätzung wird sich ein weiterer Bedarf von zwei Architektstellen im Bereich Hochbau ergeben, um einerseits die gesteckten Ziele zu erreichen (Bearbeitungstiefe, Stellvertretung, Projektfülle) und andererseits einen Anteil von angestrebten 30 % Eigenplanung zu ermöglichen. Derzeit werden ca. 95% aller Planungen extern vergeben. Dadurch verlieren die eigenen Architektinnen und Architekten im Laufe der Zeit viel von ihrer planerischen Kompetenz. Auch sind externe Planungshonorare teuer.

Die Verwaltung geht davon aus, dass die Personalverstärkung im Bereich der Architekten höchst wirtschaftlich ist. Beispielhaft seien folgende laufende oder abgeschlossene Projekte und ihre jeweiligen Honorarkosten erwähnt:

Sanierung Kunsthalle	230.000 €
Neubau Kinderhaus Hagelloch	145.000 €
Container Lindenbrunnen	25.000 €
Erweiterung Altes Schulhaus Hirschau	75.000 €
Umbau Auto Palazzo	75.000 €
Umbau Feuerwehr Stadtmitte	65.000 €

Bei Eigenplanung würden sich die Projektkosten um diese Beträge reduzieren. Die auf der anderen Seite entstehenden Personalkosten würden nach Schätzung der Verwaltung bei maximal 50% der hier ausgewiesenen externen Kosten liegen. (Auf Grundlage der neuen HOAI 2013 erhöhen sich die Architektenhonorare im Schnitt um weitere 17 %.). Das städtische Rechnungsprüfungsamt ist deshalb mit der Forderung nach einer Personalverstärkung an der Fachbereich herangetreten und unterstützt dieses Anliegen aus wirtschaftlichen Gründen nachhaltig.

Die Verwaltung wird im Rahmen der Haushaltsberatungen 2015 eine Personalverstärkung aus den genannten Gründen prüfen und gegebenenfalls zur Umsetzung vorschlagen.

## 3. Vorgehen der Verwaltung

Die Ergebnisse des Organisationsprozesses sollen in 2014 und 2015 umgesetzt werden. Im Zusammenhang mit dem Umzug des Fachbereichs in die Derendinger Straße können die organisatorischen Veränderungen auch räumlich abgebildet werden. Die Abteilungen werden gebildet, die noch unbesetzte Leitungsstelle wird intern und extern ausgeschrieben.

Die technische Ausstattung wird im Laufe des Jahres 2014 auf den notwendigen Stand gebracht. Insbesondere wird die vorhandene Software aktualisiert.

Die Personalanträge werden im Rahmen der Haushaltsplanberatung durch den Gemeinderat zu entscheiden sein.

## 4. Lösungsvarianten

4.1 Die organisatorischen Vorschläge werden umgesetzt. Die personelle Verstärkung wird nicht oder nur teilweise umgesetzt. Das Ziel, eigene Planungen zu erstellen wird aufgegeben. Die Umsetzungsgeschwindigkeit laufender und zukünftiger Projekte wird so reduziert und an die personellen Ressourcen angepasst, dass die Bearbeitungstiefe auf ein verantwortbares Maß erhöht werden kann.

#### 5. Finanzielle Auswirkungen

Die Personalkosten der beantragten Stellen werden im Rahmen der Haushaltsberatungen dargestellt. Die für 2014 vorgesehene personelle Verstärkung beläuft sich unter Anrechnung vorhandener Stellenanteile auf 2,2 Vollzeitstellen in E 6 bis E 9.

Bezüglich der neu zu schaffenden zwei Architektenstellen geht die Verwaltung davon aus, dass sich die eingesparten Fremdhonorare im Laufe der Zeit als Gegenfinanzierung zu den entstehenden Personalkosten entwickeln werden. Dieser Zusammenhang und die konkreten finanziellen Auswirkungen werden im Zusammenhang mit den Haushaltsplanungen 2015 dargestellt.

#### 6. Anlagen

1: FB 8 Organigramm neu

2: FB 8 Organigramm ist