

Universitätsstadt Tübingen
Fachbereich Hochbau und Gebäudemanagement
Haas, Andreas Telefon: 07071-204-2265
Gesch. Z.: 8/81/82/83/

Vorlage 814/2017
Datum 08.11.2017

Berichtsvorlage

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

Betreff: **Organisations- und Personalentwicklung im Fachbereich 8,
Hochbau und Gebäudemanagement**

Bezug:

Anlagen: 0

Zusammenfassung:

Zur Sicherstellung der Projekterfolge werden im Fachbereich Hochbau und Gebäudemanagement vier neue Stellen in den Haushalt 2018 aufgenommen. Bevor die Stellen besetzt werden, wird der genaue Stellenzuschnitt in einem Organisations- und Entwicklungs-Prozess bestimmt. Die Stellen werden in 2018 nicht hochgerechnet. Eine Haushaltsbelastung entsteht deshalb zunächst nicht. Die Stellen werden in die Änderungsliste zum Haushalt 2018 übernommen und mit einem Sperrvermerk versehen.

Die Verwaltung verspricht sich von dieser Maßnahme insgesamt eine deutliche Verbesserung der Planungsverfahren, die notwendige Absicherung komplexer Projekte und eine Steigerung der Effizienz. Insgesamt wird damit eine Kosteneinsparung angestrebt.

Ziele:

Verbesserung der Planungsprozesse durch Differenzierung der Aufgabenerfüllung und der inneren Abläufe. Damit Absicherung der Projekterfolge. Erhöhung der verwaltungsinternen Projektsteuerungs- und Projektleitungskapazitäten. Einrichtung eines Verwaltungsverbunds/einer Projektassistenz.

Bericht:

1. Anlass / Problemstellung

„Stadtverwaltung im Dauer-Ausnahmезustand“ war im Juli 2017 eine Überschrift im Tagblatt. Tatsächlich sind die Anforderungen an die Abteilungen Hochbau, Gebäudeunterhaltung und Gebäudebetrieb des Fachbereichs 8 in den zurückliegenden Jahren sehr deutlich gestiegen. Neben der hohen Zahl an und der Komplexität von Bauprojekten sind Flächenmehrerungen und aufwendige technische Anlagen Herausforderungen, auf die die Verwaltung reagieren muss.

Auch in Gremiensitzungen wurde immer wieder darüber diskutiert, wie man den gewachsenen Aufgaben begegnen kann. Drei Erwartungen wurden formuliert:

- eine hohe Stabilität bei der Umsetzungsgeschwindigkeit von Projekten
- die Absicherung der Projekte hinsichtlich Kosten und Bauzeit und
- keine überbordende Belastung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

In einer fachbereichsinternen Organisationsuntersuchung wurden hierfür Lösungsansätze entwickelt.

2. Sachstand

2.1 Ziele

Die Verwaltung hat in einer kompakten Organisationsdiskussion eine Vielzahl von Zielen definiert, die über das bereits heute vorhandene hohe Maß an Aufgabenerfüllung unabweisbar in den Abteilungen erreicht werden müssen:

- Erhöhung der Projektsicherheit durch Redundanz und Teambildung
- Wirkungsvolle Vermeidung von Projektrisiken
- Erhöhung der Kompetenz in der Planung und Betreuung komplexer gebäudetechnischer Anlagen
- Reduzierung der externen Honorarkosten
- Effizienzsteigerung durch Verbesserung der inneren Abläufe
- Erarbeitung von Gebäudedaten und Plangrundlagen der bestehenden Gebäude
- frühzeitige Erstellung von Planungs- und Sanierungskonzepten
- Reduzierung der Permanentbelastung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, um Freiräume für Belastungsspitzen und Ergebnisqualität zu schaffen.

2.2 Status Quo

Die Planungs- und Projektarbeit in der Abteilung Hochbau wird derzeit von fünf Projektleiterinnen und Projektleitern erbracht. Für drei weitere, derzeit unbesetzte Stellen, konnten vor kurzem entsprechende Personen ausgewählt werden. Sie können zwischen November 2017 und Juli 2018 besetzt werden. Die Projektleitungen sind derzeit so organisiert, dass sie je nach Größe 3 bis 5 Projekte leiten und steuern und die Stadt als Bauherrin vertreten. Außer einer Bauzeichnerin steht kein weiterer Support für administrative Tätigen zur Verfügung. Insgesamt besteht bei der heutigen Struktur ein hohes Ausfall- und Versagensrisiko z. B. durch Krankheit, aber auch unzureichende Zeitbudgets für die einzelnen Projekte. Eine Entlastung durch externe Vergabe von Projektsteuerungsaufgaben kommt aufgrund bisheriger Erfahrungen nicht mehr in Betracht.

Die Gebäudeunterhaltung der städtischen Gebäude wird von fünf Bautechnikern durchge-

führt. Eine weitere Stelle ist derzeit in Ausschreibung, die als stellvertretende Abteilungsleitung vorgesehen ist und planerische und strategische Aufgaben übernehmen wird. Dem deutlichen Zuwachs an Gebäuden und an technischer Komplexität konnte bisher ebenso wenig in ausreichendem Maße begegnet werden wie dem in diesem Bereich besonders umfangreichen Bedarf an Gebäudedokumentation und Datenhaltung.

Im Bereich von Sekretariat und Verwaltung ist die derzeitige Personalausstattung wie folgt: Neben den selbständigen Bereichen Vergabe (1 AK) und Finanzwesen (1,8 AK) stehen nur dem Fachbereichsleiter 0,8 AK als Sekretariat und Assistenz zur Verfügung. Die drei Abteilungen Gebäudeunterhaltung, Gebäudebetrieb und Hochbau haben überhaupt keine Verwaltungsunterstützung. Deshalb erledigen die Projektleitungen, Bautechniker und sogar die Abteilungsleitungen ihre administrativen Aufgaben selbst.

2.3 Personalkonzept und Arbeitsabläufe

Um die Planungs- und Umsetzungskapazität zu erhöhen liegt es nahe, eine Verstärkung der Projektleiterstellen vorzunehmen. Diese Stellen wären im oberen Segment der Gehälterskala angesiedelt und wären bei der heutigen Marktlage nur schwer mit geeignetem Personal besetzbar. Deshalb wurde ein anderer Vorschlag erarbeitet.

Die Verwaltung geht zunächst davon aus, dass im Stellenplan grundsätzlich ausreichend Personalkapazität für qualifizierte Planungs- und Projektleitertätigkeiten vorhanden ist. Allerdings sind diese Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter viel zu oft mit eher einfacheren Tätigkeiten beschäftigt. Diese könnten besser und günstiger von administrativ tätigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erledigt werden.

Durch den geplanten Aufbau eines Verwaltungsverbunds/Projektassistenz soll das Tätigkeitsfeld der Projektleitungen und der Bautechniker deutlich entlastet werden und die vorhandene Kapazität nur noch für planerische und bauliche Aufgaben eingesetzt werden.

Die gewonnenen Kapazitäten sollen im Bereich der Hochbauprojekte

- für die Verstärkung der Projektleitung, Projektsteuerung und Bauherrentätigkeit
- für die Bildung von Projektteams zur Absicherung der Projekte und
- für die intensive und frühzeitige Vorbereitung von Projekten eingesetzt werden.

Grundlage eines professionellen Gebäudemanagements und einer nachhaltigen Gebäudeplanung sind gute und aktuelle Planunterlagen. Um diese zu erarbeiten und laufend zu aktualisieren benötigt die Bauverwaltung Kompetenz im Bereich Bauzeichnung, EDV, Datenhaltung und Digitalisierung. Diese Aufgaben werden derzeit kaum oder gar nicht erfüllt. Dadurch entsteht ein wachsendes Defizit an fehlenden Unterlagen, was jegliche Planungsaufgabe erheblich erschwert. Der geplante Verwaltungsverbund/Projektassistenz soll auch dieses Segment abdecken und für aktuelle Plangrundlagen und eine professionelle Datenhaltung sorgen.

2.4 KDP

Die beschriebene personelle Verstärkung würde zunächst einmal ab 2018/2019 zu entsprechenden Personalkosten führen. Gleichzeitig führen diese Veränderungen in den Arbeitsabläufen zu einer Spezifizierung in der Aufgabenerledigung: Einfache Sachbearbeitungstätigkeiten werden im Bereich Bauverwaltung ausgeführt, zeichnerische Aufgaben wie Gebäudeaufnahmen oder Feuerwehrpläne werden inhouse erledigt, die Eigenplanungsrate wird anwachsen und die Verbesserungen in der Datenhaltung und im Planarchiv werden ihren

Teil zu einer effizienten Aufgabenerfüllung beitragen.

Die Verwaltung geht davon aus, dass im Laufe der Zeit die Einsparungen im Bereich externer Planungshonorare die Personalkosten überschreiten werden. Deshalb soll diese Organisationsentwicklung als ein Projekt im Kostendämpfungsprogramm geführt werden.

3. Vorgehen der Verwaltung

Wie unter Lösungsvarianten dargestellt, wäre es systematischer, zunächst das Konzept zu erarbeiten, mit der Verwaltungsspitze und dem Gemeinderat abzustimmen und dann die Stellen in den Haushalt 2019 aufzunehmen. Aufgrund der langen Fristen bis zur Genehmigung eines Haushalts, entsprechenden Stellenausschreibungen und den tatsächlichen Besetzungen der Stellen, wäre aber mit diesem Verfahren eine effektive Verstärkung des Hochbaus nicht vor Herbst/Winter 2019/2020 zu erreichen.

Daher wird die Verwaltung mit der Änderungsliste für den Haushalt 2018 dem Gemeinderat einen anderen Weg vorschlagen. Bereits im Stellenplan 2018 (Änderungsliste Vorlage 810/2017) sollen vier neue Stellen für den Fachbereich 8 aufgenommen werden:

-2 AK Verwaltungskräfte, Bauzeichner E 6 bis E 8

-1 AK Hochbautechniker E 10

-1 AK Gebäudesystemtechniker E 10

Diese Stellen werden jedoch im Haushalt 2018 noch nicht hochgerechnet und mit einem Sperrvermerk versehen.

Der Fachbereich 8 wird in enger Abstimmung mit dem Fachbereich 1 Organisationsentwicklung, Personal, IT basierend auf der durchgeführten Organisationsuntersuchung einen Organisationsentwicklungsprozess starten mit dem Ziel, die Handlungsbedarfe zu konkretisieren und den angedachten Stellenaufbau zu ermitteln. Auf dieser Basis können die Stellen beschrieben, bewertet und ausgeschrieben werden. Vor einer Ausschreibung der Stellen wird die Verwaltung dem Gremium einen Antrag zur Aufhebung des Sperrvermerks vorlegen. In diesem Antrag werden die Stellen und die damit verbundenen Effekte detailliert begründet und beschrieben. Nach Aufhebung des Sperrvermerks können die Stellen dann sukzessive ausgeschrieben und besetzt werden, so dass bereits bis Ende 2018 mit den ersten spürbaren Verbesserungen zu rechnen wäre. Die ggf. in 2018 entstehenden Personalkosten werden aus dem laufenden Budget des Fachbereichs bestritten und in den Folgejahren in den Haushalten eingeplant.

4. Lösungsvarianten

Der Organisationsentwicklungsprozess wird in 2018 durchgeführt. Im Haushalt 2018 werden noch keine Stellen geschaffen. Die Verwaltung legt zu den Haushaltsplanberatungen 2018 die konkrete Personalkonzeption vor, so dass im Personalplan die zusätzlichen Stellen ausgewiesen und finanziert werden können. Die notwendige Verstärkung der Projektsteuerung/Projektleitung und die damit verbundene Absicherung der laufenden Projekte sowie der geplante Verwaltungsverbund/Projektassistenz entstehen erst in der zweiten Jahreshälfte 2019.

5. Finanzielle Auswirkungen

Für die Jahr 2018 entstehen keine Personalkosten. Ab 2019 entstehen Kostenosten in Höhe von durchschnittlich 224.000 € pro Jahr. Denen stehen Einsparungen gegenüber, die im Rahmen eines KDP-Projektes ermittelt werden und im Zuge der Aufhebung des Sperrvermerks detailliert dargestellt werden.