

E 010400 05. Sep. 2024

LANDESHAUPTSTADT



über
Herrn Oberbürgermeister
Gert-Uwe Mende

Der Magistrat
Bürgermeisterin

Christiane Hinnerger

über
Magistrat

und

Herrn Dr. Reinhard Völker
Vorsitzender des Ausschusses für Finanzen und
Beteiligungen

. August 2024

Herrn Stadtverordnetenvorsteher
Dr. Gerhard Obermeyer

Tagesordnung II Punkt 1.19 der öffentlichen Sitzung am 20. Dezember 2023

Antrags-Nr. 23-F-63-0118

**Organisationsuntersuchungen und Strukturreformen: Für eine moderne und effektive
Stadtverwaltung
(Beschluss-Nr. 0443)**

Der Ausschuss für Finanzen und Beteiligungen möge beschließen:

Die Stadtverordnetenversammlung wolle beschließen:

Der Magistrat wird gebeten:

- 1) die Organisationsstrukturen der Stadtverwaltung zu überprüfen und Reformen voranzubringen, die für einen effizienteren Ressourceneinsatz sorgen und die Verwaltung insgesamt schlagkräftiger machen. Es soll sichergestellt werden, dass die Stadtverwaltung mittel- und langfristig den Anforderungen einer effektiven und digitalen Verwaltung in Zeiten des Fachkräftemangels gerecht wird.
- 2) hierzu eine dezernatsübergreifende Arbeitsgruppe unter Federführung von Dezernat II/Amt 15 zu etablieren und bereits bestehende Strukturen hierin zu integrieren. Die Ziele dieser Arbeitsgruppe sind die lang- und mittelfristige Verbesserung der Effektivität und Schaffung von Synergien unter anderem durch die Vermeidung von Doppelstrukturen, die Zentralisierung von Aufgaben, eine Zusammenlegung von Ämtern bzw. städtischen Gesellschaften, die Optimierung von Prozessen, Schnittstellen und Personalbedarf sowie eine systematische digitale Transformation.

Dezernat der
Bürgermeisterin

Gustav-Stresemann-Ring 15, Gebäude B
65189 Wiesbaden
Telefon: 0611 31-2555
Telefax: 0611 31-3956
E-Mail: buergermeisterin@wiesbaden.de

/2

www.wiesbaden.de

- 3). in der Arbeitsgruppe zunächst alle bisher begonnenen, abgeschlossenen oder abgebrochenen externen Organisationsuntersuchungen zusammenzutragen und gemeinsam die Relevanz und Aktualität zu bewerten. Der Ausschuss für Finanzen und Beteiligungen soll rechtzeitig vor den Haushaltsberatungen in 2025 über die ersten Ergebnisse und Vorschläge der Arbeitsgruppe informiert werden.
- 4) in der Arbeitsgruppe weitere, ggf. externe Organisationsuntersuchungen für einzelne Bereiche in der Stadtverwaltung zu beauftragen. Hierbei soll die Arbeitsgruppe gemeinsam festlegen, welche Bereiche prioritär untersucht werden. Die Priorisierung dieser Bereiche soll aufgrund folgender Kriterien bewertet werden: zeitnahe Umsetzbarkeit, Potenzial zur Effizienzsteigerung, Anteil der Dezernate am Gesamthaushalt, Prozessoptimierung und Fortschritt in der digitalen Transformation innerhalb der Stadtverwaltung.
- 5) dem Ausschuss für Finanzen und Beteiligungen jährlich vor den Haushaltsberatungen einen aktuellen Bericht mit Vorschlägen für Reformen und Umstrukturierungen inklusive einer Bezifferung des Einsparpotentials innerhalb der Stadtverwaltung zu erstellen.

Die Fragen beantworte ich wie folgt:

Zur Bearbeitung der Aufträge aus dem vorliegenden Beschluss wurde im Juni dieses Jahres durch Amt 15 eine Online Befragung mit allen 26 Ämtern und 7 Dezernaten durchgeführt (Rücklaufquote 82 %).

Die Umfrage umfasste zwei Bereiche

Teil 1 - Erfassung durchgeführter Organisationsuntersuchungen

Es wurde nach den Zielen, den Ergebnissen sowie der Beteiligung von Beratungen gefragt. Seit 2019 wurden insgesamt zehn Organisationsuntersuchungen durchgeführt. Die Ergebnisse sind Sie in Anlage 1, Seiten 2 - 3 dargestellt.

Teil 2 - Einschätzung zu den bestehenden Organisationsstrukturen/Optimierungspotenzialen

Um als Verwaltung den zukünftigen Anforderungen langfristig gerecht zu werden, müssen Aufgaben dezernats- und amtsübergreifend klar und sinnvoll zugeordnet sein und die dafür benötigten Kapazitäten und Kompetenzen vorhanden sein, um die Aufgaben wahrnehmen zu können. In der Befragung wurden beide Aspekte berücksichtigt:

Aufgabenzuordnung:

Auf die Frage, ob Aufgaben und Verantwortungen im Interesse einer effizienten Erledigung klar und sinnvoll zugeordnet sind, antworteten 50% mit ‚stimme gar nicht zu‘ oder ‚stimme eher nicht zu‘. Die wichtigsten Felder, in denen die Aufgaben nicht sinnvoll zugeordnet sind, wurden geclustert und sind in der Anlage 1, Seite 4, dargestellt.

Aufgabenwahrnehmung

Auf die Frage, ob alle zugeordneten Aufgaben heute und in Zukunft (unter Beachtung absehbarer Entwicklungen wie Generationswechsel, Fachkräftemangel, Digitalisierung, Haushaltslage, etc. effizient und kompetent wahrgenommen werden können, antworteten 46 % mit ‚stimme gar nicht zu‘ oder ‚stimme eher nicht zu‘. Die wichtigsten Felder, in denen die Aufgaben nicht wahrgenommen werden können, wurden ebenfalls geclustert und sind in der Anlage 1, Seite 5 zu finden.

Erkenntnisse

Aus der Befragung lässt sich ableiten, dass die Mehrzahl der Antwortenden einen erheblichen Handlungsbedarf sieht.

Optimierungsbedarf zur Verbesserung der Effizienz und Zukunftsfähigkeit der Organisation ergibt sich aus Sicht der Befragungsteilnehmer in folgenden Bereichen:

1. Planung und Steuerung der LHW als gesamtheitliche Organisation
 - a) fachlich orientierte Organisationsstruktur und Dezernatsverteilung;
 - b) Aufgaben und Ressourcen passend zusammen planen;
 - c) Konzerngesellschaften und Ämter haben eine stimmige Verteilung von Aufgaben und Verantwortlichkeiten.
2. Eine stärkere zentrale Verantwortung/Prozessführung bzw. Erbringung einer stadtweiten Serviceleistung (ein Amt für alle Ämter) bei den Bereichen:
 - a) Grundstücke, Liegenschaften, Gebäude, Standortmanagement;
 - b) Digitalisierung, IT;
 - c) Vergabe, Beschaffung;
 - d) Personalprozesse.
3. Eine grundsätzliche Klärung der Zuständigkeiten bei den Themen (Auswahl)
 - a) Grundstücksverantwortung versus fachliche Verantwortung (z. B. Grünflächen, Außenflächen);
 - b) Klima, Wasser, Ordnung, Lärm, Tiere;
 - c) (Geo-)Daten, WLAN.
4. Die Einführung bzw. Beschleunigung neuer Methoden/Konzepte
 - a) Forcierung Prozessmanagement und durchgängige Digitalisierung;
 - b) Einrichtung von Projektbudgets, Projektleiterpools und Experimentierräumen;
 - c) Poolen von Ressourcen (z. B. Büros, Parkplätze, Fuhrpark, Ressourcen);
 - d) Erstkontakt der Bürgerinnen und Bürger an zentralen Stellen (z. B. Bürgerservice stellen) und bei Bedarf Weiterleitung an Fachämter.

Fazit und weiteres Vorgehen

Die Umfrage gibt einen ersten Überblick zu den Schmerzpunkten der heutigen Organisation sowie zu den Optimierungsfeldern aus Sicht der Befragungsteilnehmer. Mit dem Fahrplan zur digitalen Transformation der Stadtverwaltung Wiesbaden (Sitzungsvorlage 24-V-15-0002) werden die Themen IT/Digitalisierung und Prozessmanagement adressiert. Die erforderlichen weiteren Bedarfe zur Umsetzung wurden für den Haushalt 2025 angemeldet.

Die anderen Felder werden genauer zu analysieren und zu priorisieren sein, um konkrete Maßnahmenpakete abzuleiten und in passenden Arbeitsgruppen zu besprechen.

Mit freundlichen Grüßen



Christiane Hininger
Bürgermeisterin

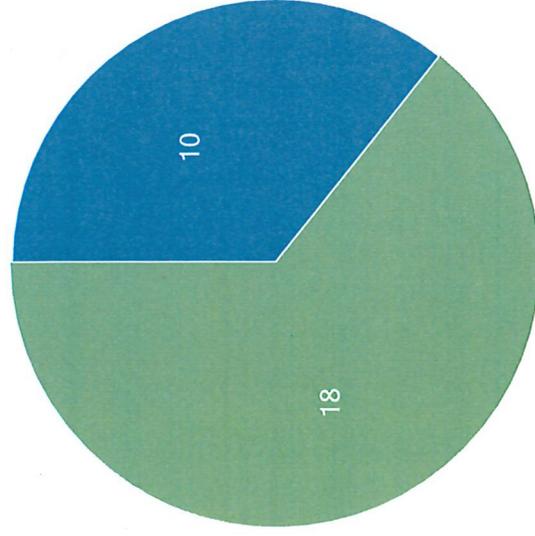
Anlagen

Umfrageergebnisse

Organisationsuntersuchungen & Aufgabenverteilung



Teil 1 - Wurden in Ihrem Dezernat/Amt seit dem Jahr 2019 Organisationsuntersuchungen durchgeführt/gestartet?



● Ja
● Nein

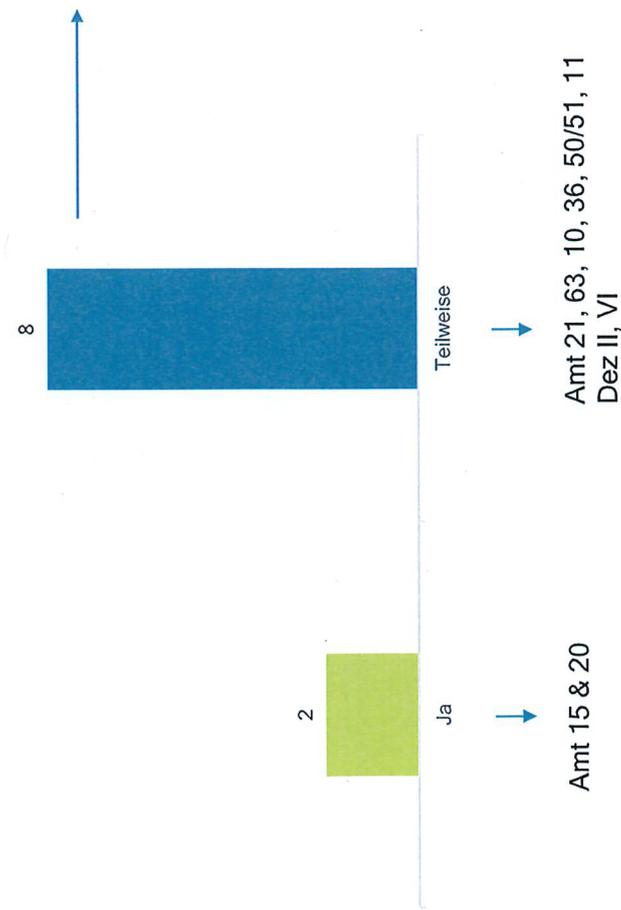
Davon ca. 50% mit externem Berater

- Gesellschaft für Verwaltungsberatung
- KGST
- Beyer & Kaulich

Ziele

- Aufbau- und Ablauforganisation
- Optimierung der Prozesse und Schnittstellen
- Verbesserung der Kundenzufriedenheit
- Effizienzgewinne
- Entlastung von Mitarbeitenden
- Prozessdigitalisierung
- Klare Aufgaben- und Projektabgrenzung und -zuordnung
- Identifikation von Querschnittsaufgaben, Schnittmengen und -stellen
- Amtsgründung, Überführung von Abteilung in neue Amtsstruktur
- Funktionsfähigkeit steigern
- Optimierung der Verwaltung
- Personalbemessung, Arbeitsbelastung

Teil 1 - Wurde das Ziel der Organisationsuntersuchung erreicht?



Erläuterungen

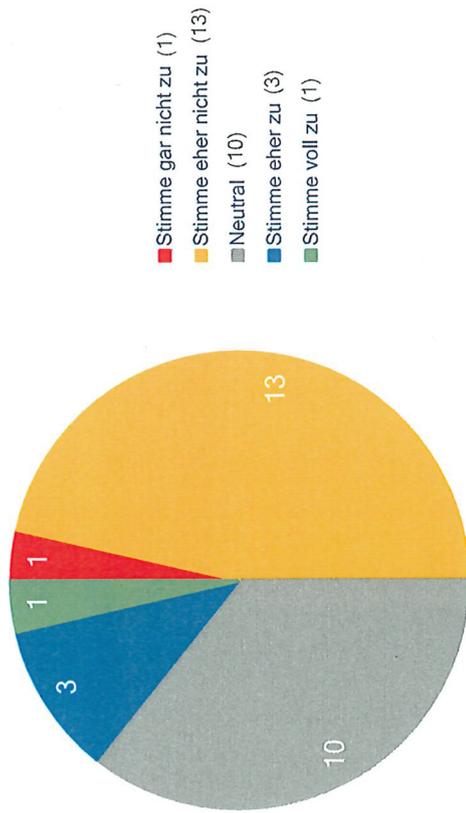
- Untersuchung läuft noch (Dez II, VI, Amt 63, 36)
- Mitten in der Umsetzung (Amt 21)
- Mitarbeitende skeptisch bezüglich Umstrukturierung (Amt 10)
- Haushaltslage, Stellenplan (Amt 50/51)

Bereits umgesetzte Ergebnisse

- Neue Orgverfügung: Prozesse vereinfacht, Schnittstellen verringert, Verantwortlichkeiten geklärt (Amt 10)
- Einsparung Drucker & Papier durch Digitalisierung, dadurch Endgeräte finanziert (Amt 20)
- Aufgabenerfassung, -abgrenzung & -zuordnung (Amt 36)
- Gründung Amt 15; Zentrale Koordination der digitalen Transformation (Amt 15)
- Aktualisierung von Stellenbeschreibungen (Amt 50 / 51)
- Einführung Prozessmanagement (Amt 50 / 51)
- Klärung der Belastungssituation für Mitarbeitende (Amt 50 / 51)
- Umstellung nahezu aller Arbeitsvorgänge auf papierlos (Dez VI)
- Strukturelle Verbesserungen (Amt 11)

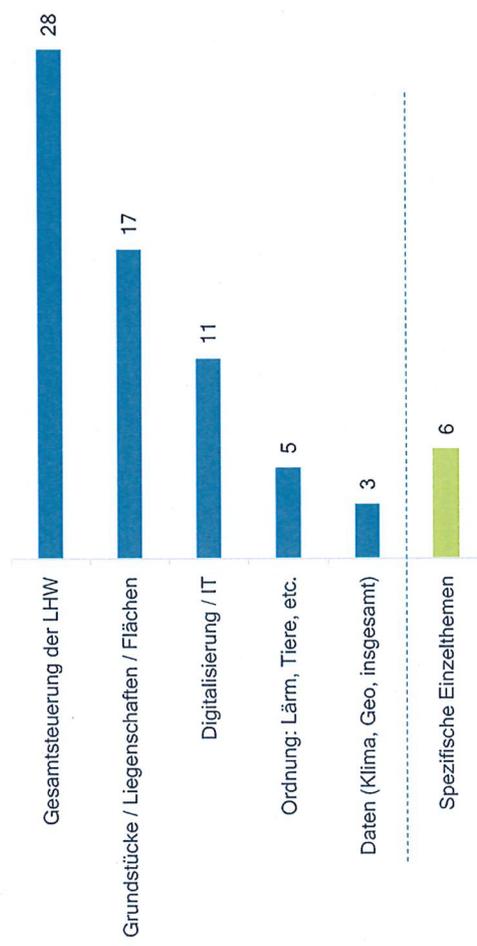
Teil 2.1 - Aufgabenzuordnung

„In der Stadtverwaltung Wiesbaden sind alle Aufgaben & Verantwortungen klar und sinnvoll zugeordnet.“



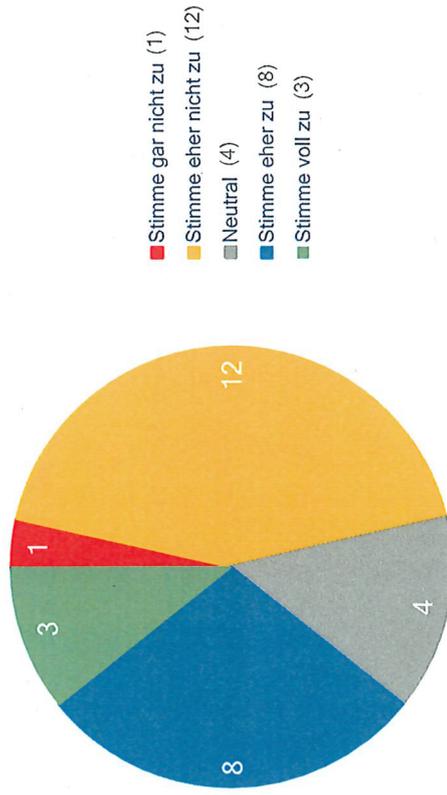
Frage: Bitte nennen Sie die wichtigsten Felder, in denen Aufgaben und Verantwortung nicht klar oder optimal zugeordnet sind in einer Rangfolge von 1 (am wichtigsten) bis 5 (weniger wichtig).

Top 5 Aufgabenfelder (zusammengefasst in Kategorien)



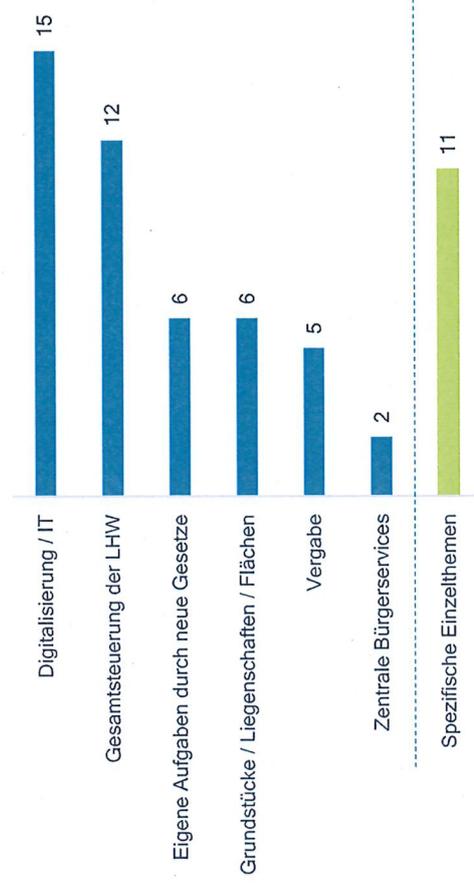
Teil 2.2 - Aufgabenwahrnehmung

„Alle Ihnen zugeordneten Aufgaben können heute und in Zukunft effizient und kompetent wahrgenommen werden.“



Frage: Bitte nennen Sie die Felder, in denen sie Optimierungspotenzial durch organisatorische Anpassungen sehen, möglichst spezifisch, in einer Rangfolge von 1 (am wichtigsten) bis 5 (weniger wichtig).

Top 6 Aufgabenfelder (zusammengefasst in Kategorien)



Anhang: Konkrete Formulierung der Fragen in der Online Befragung

Teil 1 - Organisationsuntersuchungen

Wurden in Ihrem Dezernat oder Amt seit dem Jahr 2019 Organisationsuntersuchungen durchgeführt/gestartet? Wenn ja, ...

- a. Wurde die Organisationsuntersuchung durch eine externe Beratung begleitet? Wenn ja, durch welchen Anbieter?
- b. Beschreiben Sie bitte kurz das Ziel der Organisationsuntersuchung.
- c. Wurde das Ziel der Organisationsuntersuchung erreicht? Erläuterungen.....
- d. Welche konkreten Ergebnisse wurden umgesetzt?

Teil 2 - Informationen zu Organisationsstrukturen

Um als Verwaltungen den zukünftigen Anforderungen langfristig gerecht zu werden, müssen Aufgaben einerseits dezernats- und amtsübergreifend klar und sinnvoll zugeordnet sein, andererseits müssen die dafür benötigten Kapazitäten und Kompetenzen vorhanden sein, um die entsprechenden Aufgaben auch wahrnehmen zu können.

Bitte geben Sie Ihre Einschätzung zu folgenden Fragen:

2.1 Aufgabenzuordnung: In der Stadtverwaltung sind alle Aufgaben und Verantwortungen im Interesse einer effizienten Erledigung klar und sinnvoll zugeordnet.

→ Antwortmöglichkeiten auf einer Skala von ‚Stimme gar nicht zu‘ bis ‚Stimme voll zu‘

Bitte benennen und beschreiben Sie kurz die wichtigsten Aufgaben, die nicht klar oder optimal zugeordnet sind in einer Reihenfolge von 1 (am wichtigsten) bis 5 (weniger wichtig).

→ Antwortmöglichkeiten in 5 Freitextfeldern

2.2. Aufgabenwahrnehmung: Alle Ihnen zugeordneten Aufgaben können heute und in Zukunft (unter Beachtung absehbarer Entwicklungen: Generationswechsel, Fachkräftemangel, Digitalisierung, Haushaltslage, etc.) effizient und kompetent wahrgenommen werden.

→ Antwortmöglichkeiten auf einer Skala von ‚Stimme gar nicht zu‘ bis ‚Stimme voll zu‘

Bitte benennen und beschreiben Sie die konkreten Aufgaben, in denen Sie Optimierungspotential durch organisatorische Anpassungen sehen in einer Reihenfolge von 1 (am wichtigsten) bis 5 (weniger wichtig).

→ Antwortmöglichkeiten in 5 Freitextfeldern