

Stadt Heidelberg  
Dezernat I, Personal und Organisationsamt

**Verwaltungsstruktur bei der Stadt  
Heidelberg**

## Informationsvorlage

Beratungsfolge	Sitzungstermin	Behandlung	Kenntnis genommen	Handzeichen
Haupt- und Finanzausschuss	21.06.2006	Ö	<input type="radio"/> ja <input type="radio"/> nein	

**Inhalt der Information:**

*Der Haupt- und Finanzausschuss nimmt den Bericht zur Verwaltungsstruktur bei der Stadt Heidelberg zur Kenntnis.*

## **Prüfung der Nachhaltigkeit der Maßnahme in Bezug auf die Ziele des Stadtentwicklungsplanes / der Lokalen Agenda Heidelberg**

Im Hinblick auf die Zielsetzungen des Stadtentwicklungsplanes / der lokalen Agenda nicht von Bedeutung

### **Begründung:**

#### **1. Anlass**

Im Rahmen der letzten Haushaltsberatungen wurde die Frage von möglichen Ämterzusammenlegungen aufgeworfen. Der Gemeinderat hat das Personal- und Organisationsamt beauftragt, bis Ende 2006 ein Konzept über die Verwaltungsstruktur bei der Stadt Heidelberg vorzulegen.

Hintergrund der damaligen Diskussion war insbesondere auch die Frage, ob durch die Zusammenlegung von Ämtern ein Beitrag zur Reduzierung der Personalausgaben erbracht werden kann.

Die Verwaltung hat erklärt, dass bei Freiwerden der Stellen von AmtsleiterInnen immer geprüft wird, ob strukturelle Veränderungen sinnvoll sind.

Die jetzige Vorlage soll u. a. darüber informieren:

- Welche Kriterien spielen bei den Prüfungen eine Rolle?
- Welche strukturellen Veränderungen gab es in der Vergangenheit (wurden Chancen genutzt)?
- Welche Möglichkeiten bieten sich in der Zukunft?

#### **2. Grundsätzliche Fragen zur Verwaltungsstruktur einer Stadtverwaltung**

##### **a) Nach welchen wesentlichen Kriterien wird eine Verwaltungsstruktur festgelegt?**

Für die Aufbauorganisation einer Verwaltung gibt es keine Patentrezepte. In der Regel gibt es auch keine „richtigen oder falschen Lösungen“, sondern nur „bessere oder schlechtere Alternativen“. Durch gesellschaftliche Entwicklungen, politische Gewichtungen, gesetzliche Änderungen oder auch personelle Chancen können sinnvolle und brauchbare Lösungen früherer Jahre ihre Tauglichkeit verlieren. Die Aufbauorganisation einer Verwaltung steht somit ständig auf dem Prüfstand und muss sich möglichst flexibel den geänderten Rahmenbedingungen zeitnah anpassen.

Ein gutes Beispiel ist die Aufgabe „Umweltschutz“: Vor Jahrzehnten überhaupt nicht oder nur als Sachgebiet in den Verwaltungen zu finden, wurde daraus zunächst eine Abteilung und inzwischen ein bedeutendes Amt. Eine umgekehrte Entwicklung nahmen die „Ämter für Verteidigungslasten“ oder die „Ausgleichsämter“.

### **Einige allgemeine Kriterien und Fragestellungen sind:**

- **Aufgabenzuschnitt**  
Welche Aufgaben haben einen inhaltlichen Zusammenhang und sollten daher in einer Organisationseinheit angebunden sein?  
Wo können bei ähnlichen Aufgabenstellungen oder auch bei gleichen Personengruppen Überschneidungen vermieden und Synergien genutzt werden (auch Organisation nach typischen Lebenslagen)?
- **Effizienz**  
Wie sieht die wirtschaftlich sinnvolle Größe einer Organisationseinheit aus?  
Ist eine Einheit groß genug und damit handlungsfähig? Ist sie aber nicht zu groß, unbeweglich und damit ineffizient und schwer steuerbar?  
Die „richtige Größe“ eines Amtes hängt auch davon ab, ob überwiegend konzeptionelle Tätigkeiten oder operative Aufgaben wahrgenommen werden.  
Bei zu großen Einheiten besteht tendenziell auch die Gefahr, dass zusätzliche Hierarchieebenen eingezogen werden. Dies kann wiederum zu vermeidbaren bürokratischen Hemmnissen führen und Verwaltungsabläufe unnötig erschweren.
- **Führung/Verantwortlichkeiten**  
Sind innerhalb einer Verwaltungsstruktur Verantwortlichkeiten klar regelbar (Geschäftsverteilung)? Lässt die Zahl der zugeordneten Abteilungen (Leitungsspanne) eine umfassende und kompetente Führung zu?  
Kann bei einer breiten, vielfältigen Aufgabenstruktur (z. B. mit verschiedenen Fakultäten) eine fachlich kompetente Führung durch **eine** Leitungspersonlichkeit gewährleistet werden?
- **Flexibilität**  
Ist eine Verwaltungsstruktur so flexibel und vernetzt, dass sie schnell auf veränderte Bedingungen - z. B. demographischen Wandel - angemessen reagieren kann?

### **b) Zuständigkeit**

Als Leiterin der Verwaltung ist die Oberbürgermeisterin gemäß § 44 Gemeindeordnung für die sachgemäße Erledigung der Aufgaben und den ordnungsmäßigen Gang der Verwaltung verantwortlich.

Sie ist zuständig für die „innere Organisation“ der Verwaltung. Dazu zählen u. a. die Geschäftsverteilung und die Aufgliederung der Ämter. Lediglich bei der Abgrenzung der Geschäftskreise der Beigeordneten ist das Einvernehmen mit dem Gemeinderat erforderlich.

### **3. Welche strukturellen Veränderungen gab es in den letzten Jahren in Heidelberg?**

Die Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement sah in ihrem Rahmenplan für Städte der Größenklasse 3 (100.000 bis 200.000 Einwohner) aus dem Jahre 1979 eine Reihe von Ämtern vor, die wir in Heidelberg nie hatten oder inzwischen aufgelöst haben (z. B. Einwohnermeldeamt, Zivilschutzamt, Wohnungsförderungsamt, Marktamt, Amt für Verteidigungslasten, Ausgleichsamt). Schon vor Jahrzehnten war Heidelberg bei der Anzahl der Ämter oder auch Dezernate eher sparsam. Als wir vor 30 Jahren bereits ein Personal- und Organisationsamt hatten, gab es für diese Aufgaben bei manchen Städten 3 Ämter: Personalamt, Hauptamt (entsprach dem Organisationsamt) und Amt für elektronische Datenverarbeitung.

An dieser Grundhaltung hat sich bis heute nichts geändert. Davon unabhängig wurden neue Einheiten gebildet, wenn dies notwendig war, um auf veränderte Bedingungen angemessen reagieren zu können. Folgende Aufgabenstellungen seien beispielhaft genannt:

- Umweltschutz und Energie
- Angebote für Kinder und Jugendliche
- Geschlechtergerechtigkeit.

Im Gegenzug gab es allein in den letzten Jahren folgende Ämterzusammenlegungen oder Auflösungen von Ämtern:

Jahr	Maßnahme
1998	Integration des Denkmalschutzamtes in das Baurechtsamt
1999	Auflösung des Hauptamtes
2003	Auflösung des Bauverwaltungsamtes
2003	Integration des Ausgleichsamtes in das Amt für öffentliche Ordnung
2005	Zusammenlegung des Theaters mit dem Philharmonischen Orchester
2006 (geplant)	Zusammenlegung des Landschaftsamtes mit dem Forstamt (ab Oktober 2006)

**Alle** diese Maßnahmen hatten bzw. haben jeweils die Einsparung einer Stelle des höheren Dienstes zur Folge (Ausnahme: Theater und Philharmonisches Orchester).

In den letzten Jahren gab es daneben bei einigen Amtsleitungen einen personellen Wechsel, welcher jeweils genutzt wurde, um strukturelle Veränderungen und mögliche Einsparungen zu prüfen. Bei den nachfolgend aufgeführten Ämtern haben die Gründe für die Beibehaltung einer eigenständigen Organisationseinheit überwogen. Gleichwohl wurde bzw. wird **in allen Fällen** jeweils eine Stelle des höheren Dienstes eingespart:

- Kassen- und Steueramt (2001)
- Amt für Liegenschaften (2005)
- Amt für öffentliche Ordnung (2007)
- Bürgeramt (2007)

Die aktuelle Verwaltungsstruktur ergibt sich aus dem beigefügten Dezernatsverteilungsplan (Anlage 1).

Die Erfahrungen haben gezeigt, dass personelle Veränderungen gute Chancen eröffnen eine Verwaltungsstruktur fortzuschreiben. Dabei spielt die jeweilige fachliche Qualifikation eines/r Kandidaten/in eine wesentliche Rolle. Wir haben in unserer Verwaltung diese Chancen erkannt und genutzt, um im Einzelfall fundiert zu prüfen, ob die bisherige Aufbauorganisation noch zeitgemäß ist. Die beschriebenen Maßnahmen haben erheblich zur Reduzierung der Personalausgaben geführt. In den Jahren 2000 bis 2005 wurden allein **16,5 Stellen** der Ebene des höheren Dienstes (entspricht einem Anteil von **12 % der Stellen des höheren Dienstes**) eingespart. In der Gesamtverwaltung wurden in dieser Zeit 124,75 Einsparungen vorgenommen, was einem Anteil von „nur 6,1 %“ entspricht.

Der Gemeinderat hat wie eingangs beschrieben, den Fokus auf mögliche Stelleneinsparungen durch Ämterzusammenlegungen gerichtet. Daher wurde diese Fragestellung ausführlicher erörtert. Dadurch sollte jedoch nicht der Eindruck entstehen, dass bei unseren Prüfungen die anderen Kriterien wie z. B. adäquater Aufgabenzuschnitt, klare Verantwortlichkeiten und Flexibilität nur eine untergeordnete Rolle spielten. All diese Faktoren sind wichtig, um unsere vielfältigen Aufgaben bedarfsgerecht, kompetent und effizient zu erfüllen. Auch beim Einsparen von Führungspositionen kann man über das Ziel hinausschießen.

#### 4. Welche Chancen bieten sich in der nahen Zukunft?

Wenn Führungskräfte altersbedingt ausscheiden, werden wir auch in den nächsten Jahren in jedem Einzelfall - sofern nicht schon geschehen - prüfen, welche organisatorischen Änderungen angezeigt sind. Die konkreten Zeitpunkte werden von den betreffenden Personen selbst bestimmt. Dabei kann der mögliche Zeitkorridor einen Zeitrahmen von bis zu 5 Jahren umfassen. Eine mögliche Vorausplanung, welche Maßnahmen wann in welcher Form umgesetzt werden sollten, ginge mit hoher Wahrscheinlichkeit an der späteren Realität vorbei. Außerdem halten wir es für nicht hilfreich, eine Führungskraft schon Jahre vorher damit zu konfrontieren, dass wir nach ihrem Ausscheiden die Einsparung ihrer Stelle planen. Auch in diesen Fällen sind uns die Anerkennung und Wertschätzung der von ihr geleisteten Arbeit wichtig.

#### Wo sind die Leitungskräfte bis Ende des Jahres mindestens 60 Jahre alt?

- 01 Referat der Oberbürgermeisterin
- 02 Direktion für allgemeine Verwaltung, Wirtschaft und Beschäftigung
- 12 Amt für Stadtentwicklung und Statistik
- 20 Kämmereiamt
- 30 Rechtsamt
- 40 Schulverwaltungsamt
- 45 Stadtbücherei
- 52 Sportamt
- 63 Amt für Baurecht und Denkmalschutz
- 67 Landschaftsamt
- 70 Amt für Abfallwirtschaft und Stadtreinigung

In der Mehrzahl der Fälle ist momentan nicht bekannt, zu welchem Zeitpunkt die Stelleninhaber/innen konkret beabsichtigen in den Ruhestand zu gehen.

Derzeit laufen die Vorarbeiten, um das **Landschaftsamt** und das **Forstamt** organisatorisch und räumlich zusammenzulegen, um mögliche Synergien zu nutzen. Die Einsparung einer Amtsleiterstelle wird durch das altersbedingte Ausscheiden von Herrn Schwarz zum 30.09.2006 möglich.

Der Übergang der städtischen Bäder zu den Stadtwerken hatte zur Folge, dass aus der bisherigen Abteilung **Sport** ein eigenständiges Amt wurde. Bei einem altersbedingten Ausscheiden von Herrn Bächstädt spricht vieles dafür, diese Einheit aus Gründen des Aufgabenschnitts mit dem Bereich **Schulen** zu vereinen. Auch beim Schulverwaltungsamt zeichnet sich in den nächsten Jahren ein altersbedingter Wechsel der Amtsleitung ab.

Ob die aufgezeigten Veränderungen oder weitere Möglichkeiten in den nächsten Jahren zur Fortschreibung der Ämterstrukturen genutzt werden, ist eine Frage der inneren Organisation der Verwaltung. Dafür wird die künftige Oberbürgermeisterin/der künftige Oberbürgermeister in erster Linie zuständig sein. Dabei können auch gemeinsam mit dem Gemeinderat neue politische Schwerpunkte gesetzt werden. Unsere Verwaltung ist personell und organisatorisch gut aufgestellt und als „Lernende Verwaltung“ offen für Veränderungen.

gez.  
Beate Weber

Anlage zur Drucksache:	
Lfd. Nr.	Bezeichnung
A 1	Dezernatsverteilungsplan