

## Handlungsempfehlung der KGSt

Stadt Weiterstadt – Büro des Bürgermeisters und Leitung Zentrale Dienste

Köln, im Juli 2023

## Inhalt

<b>1</b>	<b>Auftrag und Vorgehen der KGSt</b>	<b>3</b>
1.1	Ausgangssituation	3
1.2	Vorgehensweise der KGSt	6
1.3	Anmerkungen der KGSt zu den Handlungsempfehlungen	6
<b>2</b>	<b>Wesentliche Erkenntnisse der KGSt</b>	<b>7</b>
2.1	Exkurs: Organisationsmodell der KGSt für Kommunen der GK 5 & 6	8
2.2	Erkenntnisse der KGSt zur IST-Situation	12
2.3	Handlungsempfehlungen der KGSt	13
2.3.1	Gesamtsteuerung der Verwaltung	13
2.3.2	Überprüfung des Aufgabenzuschnitts sowie Definition der Rolle und Funktion des „Büro des Bürgermeisters“	13
2.3.3	Einführung Projektmanagement	18
2.3.4	Überprüfung des Aufgabenzuschnitts der „Zentralen Dienste“	19
2.3.5	Sicherstellung der Einheitlichkeit der Verwaltung	20
2.3.6	Rolle und Funktion der „Verwaltungsleitung“	20
2.3.7	Prüfung des notwendigen Stellenbedarfs im Büro des Bürgermeisters sowie in den Zentralen Diensten	21
2.4	Weitere Hinweise aus den Beteiligungsformaten	22
<b>3</b>	<b>Projektteam der KGSt</b>	<b>24</b>

# 1 Auftrag und Vorgehen der KGSt

## 1.1 Ausgangssituation

Die Stadt Weiterstadt ist auf die KGSt zugekommen, da im kommenden Jahr bzw. im Jahr 2025 die beiden Funktionen „Büro des Bürgermeisters“ sowie „Leitung Fachbereich I – Zentrale Dienste“ wegen des altersbedingten Ausscheidens der Stelleninhaber neu zu besetzen sind. In diesem Zusammenhang soll ebenfalls eine Überprüfung der derzeitigen Aufgabenschnitte erfolgen. Hierbei geht es einerseits um die Prüfung, ob die bisherigen Aufgaben jeweils zugeordnet bleiben, andererseits aber auch um die Klärung, ob ggf. weitere Aufgaben hier angesiedelt werden sollen. Hierzu hat die Stadt Weiterstadt in ihrer Mail vom 03.03.2023 der KGSt folgendes mitgeteilt:

*„In einem ersten Schritt geht es darum zu prüfen, wie die Funktion „Büro Bürgermeister“ (aktueller Stelleninhaber: Jürgen Merlau) fortgeführt werden kann. Der aktuelle Stelleninhaber hat eine Fülle von Aufgaben übernommen. Diese ergeben sich aus den im Anhang beigefügten Arbeitsplatzbeschreibungen (2014 und 2020) sowie aus dem ebenfalls beigefügten Tätigkeitsbericht 2023. Da die Funktion Schnittstellen zu dem Fachbereich Zentrale Dienste hat, haben wir die Arbeitsplatzbeschreibung für diese Funktion ebenfalls beigefügt. Die folgenden Punkte sind aus unserer Sicht zu berücksichtigen:*

**Verwaltungsleitung:** *Die Funktion der Verwaltungsleitung ist aus unserer Sicht klar zu definieren und zuzuordnen. Es fehlt eine Zuständigkeit für Steuerungsaufgaben in der Stadtverwaltung, z.B.*

- *vorausschauende Personalentwicklung (viele Führungskräfte in unserer Stadtverwaltung werden in den nächsten 5 Jahren in den Ruhestand gehen); eine zentrale Steuerung der Nachfolgeplanung wäre wünschenswert.*
- *Entwicklung der Verwaltungsfunktionen (z. B. Bildung interkommunaler Zusammenarbeit; Rückführung von Aufgaben zum Land)*
- *definierte Zuständigkeit für Personalleitungsaufgaben (z. B. Zeiterfassung Führungskräfte, Beurteilung Führungskräfte bei Auslaufen von Probezeit, Stellenbewertungen); diese Aufgaben werden aktuell von unserem Bgm. wahrgenommen.*
- *Steuerung von Prozessen, z.B. Entscheidung über Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten bei fachbereichsübergreifenden Aufgaben*

**Projektsteuerung:** *Projekte als fachbereichsübergreifende Aufgaben in der Stadtverwaltung werden aktuell in mehreren Fachbereichen/Stabsstellen wahrgenommen. Insbesondere der aktuelle Stelleninhaber Büro Bürgermeister hat die Federführung bei diversen Projekten, z.B. Wahlleitung, Interessengemeinschaft ICE Neubaustrecke, Sportentwicklungsplan etc. (siehe dazu auch die Tätigkeitsbeschreibung); eine klare Festlegung von Verantwortlichkeiten fehlt (es übernimmt derjenige das Projekt, der sich meldet und das sind immer die gleichen Personen). Daher wäre eine zentrale Stelle, die über die Aufgabenverteilung entscheidet, wünschenswert)*

**Veranstaltungen:** *die Organisation von Veranstaltungen wird aktuell an die inhaltliche Zuständigkeit geknüpft, z.B. Müllsammelaktion wird vom Ordnungsamt organisiert, alles im Zusammenhang mit Grünflächen vom Umweltamt, Kulturveranstaltungen im FB Zentrale Dienste; Sammelbecken für andere Veranstaltungen ist das Büro Bürgermeister (Mobilitätsmesse, Weihnachtsmarkt, Wirtschaftsforum etc.). Eine zentrale Stelle, die für die Infrastruktur (Tische, Stühle, Verpflegung, Getränke) von allen Veranstaltungen zuständig ist, würde aus unserer Sicht Synergien bringen. Wo ist eine solche Stelle am besten zu verorten?*

.....“

Dieses Vorhaben wurde in einer Videokonferenz am 12.04.2023 noch einmal konkretisiert. In diesem Zusammenhang wurde auch seitens der KGSt vorgeschlagen, eine Rollenklärung der „zentralen Verwaltung“ vorzunehmen. Ist diese ausschließlich Dienstleister gegenüber den übrigen Fachbereichen der Verwaltung? Sind hier auch Entscheidungs- oder Steuerungsfunktionen angesiedelt? Oder werden diese strategischen Aufgaben zukünftig auch verstärkt im „Büro Bürgermeister“ wahrgenommen?

Aus dem Organigramm auf der folgenden Seite ist die Einbindung der beiden zu betrachtenden Funktionen ersichtlich.

Organigramm  
1. Januar 2023

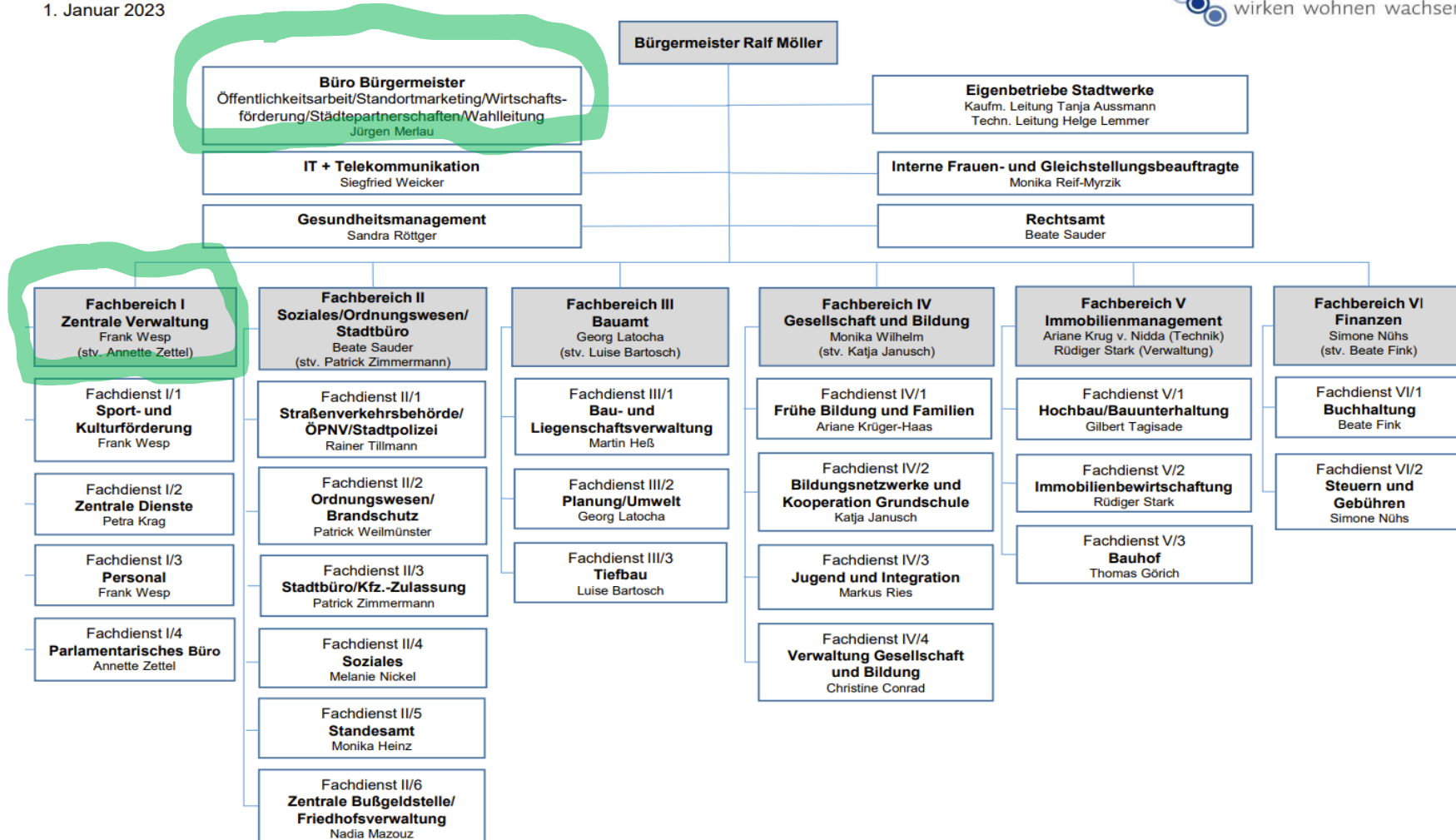


Abbildung 1: Organigramm der Stadt Weiterstadt, Stand 01. Januar 2023

## 1.2 Vorgehensweise der KGSt

Interviews wurden geführt am 30.05.2023 mit Herrn Wesp sowie am 07.06.2023 mit Herrn Bürgermeister Möller und Herrn Merlau, Leiter des Büro Bürgermeister. Am 10.07.2023 fand einerseits ein Workshop mit den Fachbereichsleitungen sowie der Vorsitzenden der Personalvertretung und der Gleichstellungsbeauftragten statt sowie andererseits mit der eingesetzten Arbeitsgruppe „Digitalisierung“.

Die Ergebnisse aus den Beteiligungsformaten, der Materialauswertung, den Erfahrungen der KGSt aus vergleichbaren Projekten sowie die KGSt-Berichte B1/2012 und B2/2012 bilden die wesentliche Grundlage für die nachfolgend ausgesprochenen Handlungsempfehlungen der KGSt zur weiteren Aktivitätenplanung für ein optimiertes Verwaltungshandeln.

## 1.3 Anmerkungen der KGSt zu den Handlungsempfehlungen

Bevor nachfolgend die Handlungsempfehlungen im Einzelnen dargestellt werden, möchte die KGSt zunächst die nachfolgenden Anmerkungen machen:

- Die nachstehenden Handlungsempfehlungen der KGSt beruhen auf den im gesamten Prozess geführten Gesprächen und durchgeführten Beteiligungsformaten sowie auf der Auswertung von Materialien und weiteren, im Projektverlauf gewonnenen Erkenntnissen zur IST-Situation. Ebenfalls wurden die Erfahrungen aus anderen Projekten und die gutachterlichen Empfehlungen der KGSt zum Organisationsmodell der Größenklassen 5&6 hinzugezogen.
- Die Empfehlungen erfolgen aus externer Sicht vollkommen weisungs- bzw. personenunabhängig und wurden von der KGSt aus ihrer Rolle des externen, objektiven Dritten heraus erarbeitet. Die KGSt ist sich bewusst, dass die Stadt Weiterstadt eine bestehende Organisation mit gewachsenen Strukturen und handelnden Personen ist. Dies bleibt bei der Beurteilung der vorliegenden Situation unberücksichtigt und spielt für die Abgabe der Empfehlungen keine Rolle.
- Sollten Lesende dieser Empfehlungen zu anderen begründeten Einschätzungen kommen, ist dieses selbstverständlich das gute Recht. Alle Empfehlungen unterliegen bei ihrer Bewertung regelmäßig nicht einem „richtig oder falsch“.
- Weder die Reihenfolge noch die Umfänglichkeit der Beschreibung der nachfolgenden Aussagen lassen einen Rückschluss auf die Wichtigkeit einer Handlungsempfehlung bzw. der Dringlichkeit ihrer Umsetzung zu.
- Selbstverständlich muss jeweils eine Entscheidung der Verantwortlichen der Stadtverwaltung Weiterstadt erfolgen, ob die einzelnen Ergebnisse/ Hinweise/ Empfehlungen auch tatsächlich in der vorgeschlagenen oder einer anderen Weise weiterverfolgt bzw. umgesetzt werden sollten. Dieser Hinweis erfolgt für alle nachfolgenden Inhalte einmalig hier an dieser Stelle des Abschlussberichts und wird nicht mehr bezogen auf alle Ausführungen wiederholt.

## **2 Wesentliche Erkenntnisse der KGSt**

### **Hierzu ein Hinweis vorweg:**

Die Stadtverwaltung Weiterstadt ist eine über viele Jahre hinweg bestehende Organisation mit gewachsenen Strukturen. Diese wurde und wird – ebenso wie die Verwaltungskultur – durch verschiedene handelnde Personen geprägt - welche teilweise schon nicht mehr im Dienst der Stadt stehen. Diese Prägung erfolgt(e) einerseits jeweils aus der Rolle heraus, die individuell im System wahrgenommen wird bzw. wurde, andererseits vor allen Dingen vor dem Hintergrund persönlicher Berufs- und Lebenserfahrung. Daher sind die Erwartungen handelnder Personen an die Organisations- und Verwaltungskultur durchaus sehr unterschiedlich. Auch unterliegen diese Erwartungen im Laufe der Jahre Veränderungen. All dies hat Einfluss auf die über Jahre hinweg entstandene Kultur in einer Organisation.

Der KGSt ist daran gelegen, mit ihren Empfehlungen einen Impuls zu geben für die zukunftsfähige Weiterentwicklung der Stadtverwaltung Weiterstadt und keinesfalls Kritik an handelnden Personen zu üben. Jede Sichtweise hat – wie zuvor dargestellt - aufgrund der jeweils individuellen Erfahrungen ihre Berechtigung. Der externe Blick erfolgt somit auf ein vorhandenes System. Die Hinweise beziehen sich auf die festgestellte vorliegende Situation.

Wir bitten alle Leserinnen und Leser an dieser Stelle des Berichtes, sich dies immer wieder vor Augen zu führen und alle Empfehlungen personenunabhängig zu betrachten.

## 2.1 Exkurs: Organisationsmodell der KGSt für Kommunen der GK 5 & 6

Die Stadt Weiterstadt hat ca. 27.000 Einwohner:innen<sup>1</sup>(EW) und ist damit in der KGSt-Systematik der Größenklasse 5 (25.000 – 50.000 EW)<sup>2</sup> zuzuordnen.

Die KGSt hat für Kommunen der Größenklassen 5 & 6 ein denkbares und aus ihrer Sicht zielführendes Organisationsmodell erarbeitet und im Rahmen einer Berichtsreihe veröffentlicht. Zu jedem einzelnen Fachbereich wurden ebenfalls Hinweise zur Binnenorganisation und einer möglichen Stellenausstattung gegeben.

Für die hier zu untersuchenden Bereiche sind insbesondere folgende Veröffentlichungen relevant:

- B1/2012: Organisationsmodell für Kommunen der Größenklassen 5&6 (Teil 1): Grundlagen<sup>3</sup>
- B2/2012: Organisationsmodell für Kommunen der Größenklassen 5&6 (Teil 2): Zentrale Dienste<sup>4</sup>

In diesen beiden Berichten hat die KGSt umfangreich die aus ihrer Sicht mögliche Aufbaustruktur von Kommunen in der Größenklasse der Stadt Weiterstadt beschrieben. Ebenfalls wurden ausführlich Hinweise zur Ausgestaltung, Rolle und Funktion sowie Aufgaben und Anbindung eines „Büros des Bürgermeisters“ sowie der „Zentralen Dienste“ gegeben.

Aus diesem Grund verzichtet die KGSt an dieser Stelle auf ausführliche grundsätzliche Ausführungen. Zur organisatorischen Einordnung der beiden in rede stehenden Bereiche wird auf der folgenden Seite das Organisationsmodell für die GK 5 & 6 nachrichtlich abgebildet:<sup>5</sup>

---

<sup>1</sup> <https://www.weiterstadt.de/wirtschaft-umwelt-verkehr/ueber-weiterstadt/zahlen-statistiken/index.php>

<sup>2</sup> <https://www.kgst.de/groessenklassen>

<sup>3</sup> Portalkennung: 20120321A0014

<sup>4</sup> Portalkennung: 20120321A0027

<sup>5</sup> KGSt-B1/2012, Seite 15



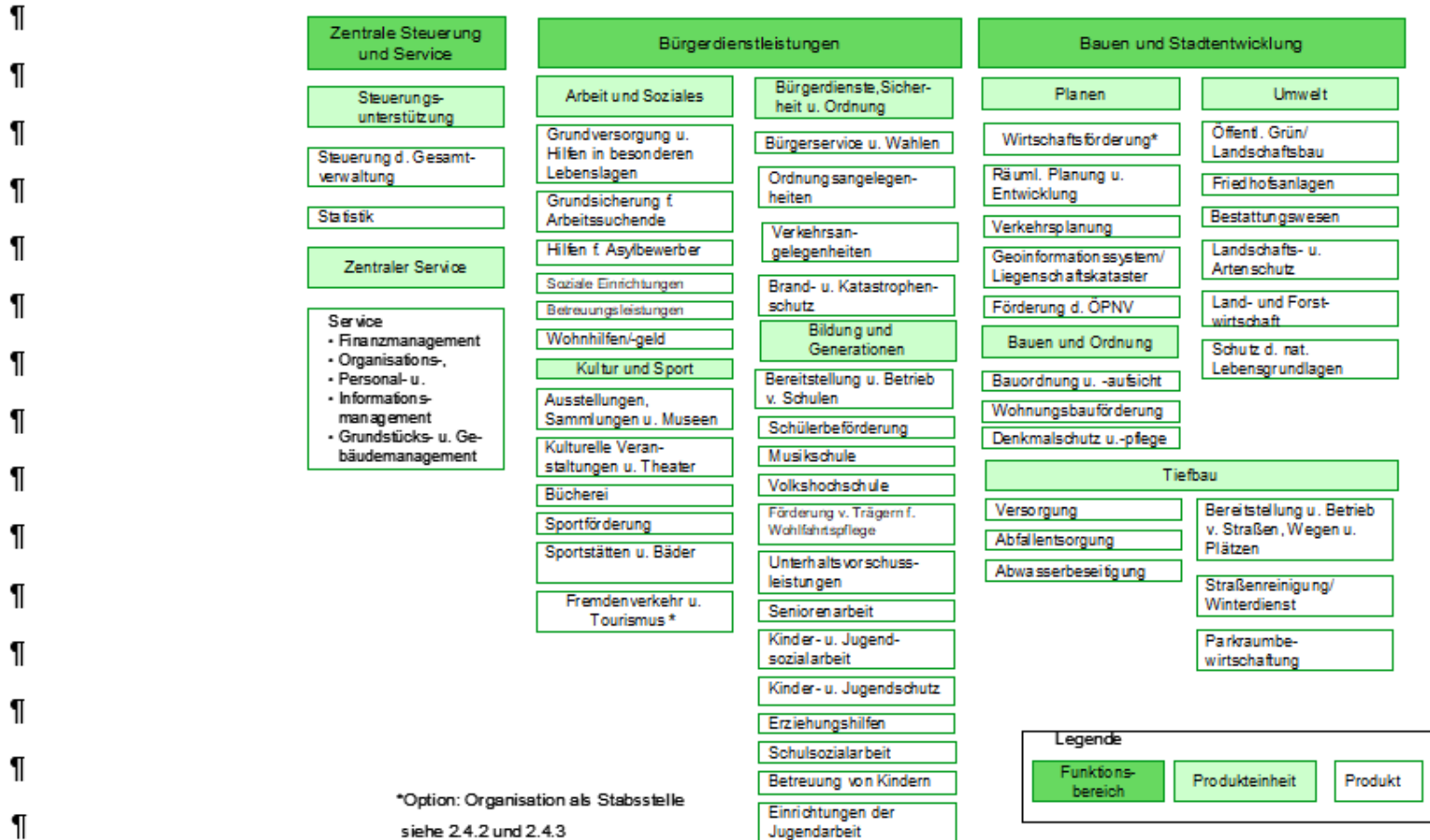


Abbildung 2: Organisationsmodell GK 5 & 6

Im KGSt-Bericht 2/2012 ist das Verständnis der KGSt beschrieben, was der sogenannte „Zentrale Service“ umfasst. Dies stellt die nachfolgende Abbildung grafisch dar:<sup>6</sup>

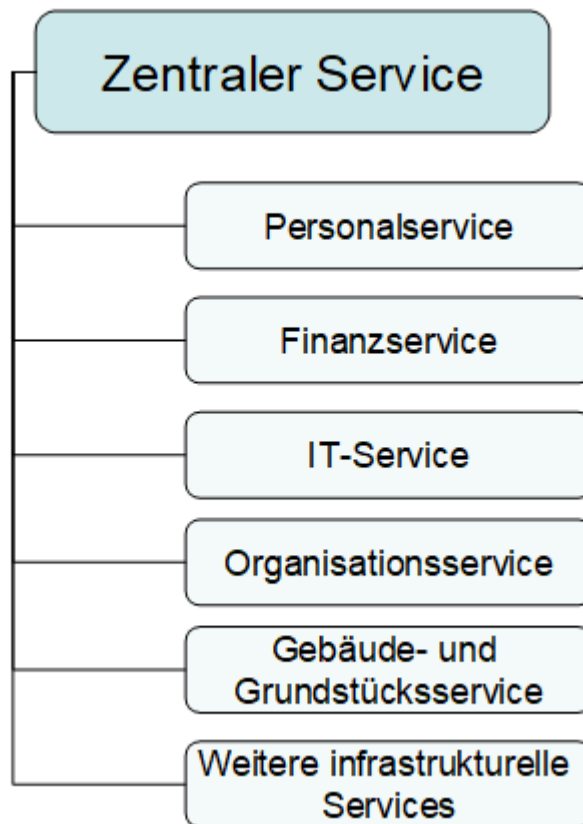


Abbildung 3: Organisation des Zentralen Services

Es wird deutlich, dass es sich hierbei um die internen Leistungen handelt, die allen Fach-/Produktbereichen zur Verfügung stehen müssen, damit diese Leistungen erbringen können.

Ebenfalls findet eine Unterstützung der Verwaltungsführung statt, indem insbesondere über das Controlling entscheidungsrelevante Informationen zur Verfügung gestellt werden.

Eine ausführliche Beschreibung der Inhalte dieser Services findet sich im Bericht 2/2012 auf den Seiten 11-14.

Aus Sicht der KGSt ist eine weitere zentrale Definition notwendig für die Ausgestaltung der sogenannten „Steuerungsunterstützung“, die vom zentralen Service abzugrenzen ist. Hierzu wird im KGSt - Bericht 2/2012 ausgeführt:<sup>7</sup>

**„Der zentrale Steuerungsdienst erbringt folgende Leistungen zur Steuerungsunterstützung:<sup>8</sup>**

- Er informiert die Verwaltungsführung und die Fachbereiche in allen steuerungsrelevanten Angelegenheiten.

<sup>6</sup> B2/2012 Seite 10

<sup>7</sup> B2/2012, Seite 31

<sup>8</sup> Vgl. KGSt®-Bericht 11/1996, Kapitel 3.2.

- *Er unterstützt die Verwaltungsführung bei der Entwicklung fachbereichsübergreifender Leitbilder, Ziele, Konzepte und Programme.*
- *Er unterstützt die Verwaltungsführung bei der Vereinbarung und Abwicklung der Kontrakte und Rahmenregelungen. Dazu gehört auch das fachbereichsübergreifende Controlling. Hierzu werden die notwendigen entscheidungsvorbereitenden Prozesse möglichst in direktem Kontakt mit den Fachbereichen initiiert, koordiniert und unterstützt.*
- *Er entlastet die Verwaltungsführung in ihren übrigen Managementfunktionen. Für Projekte mit Bedeutung für die Gesamtverwaltung können die Projektdefinition, das Controlling und ggf. auch das Management übernommen werden.*
- *Er berät auch die Fachbereiche in steuerungsrelevanten Angelegenheiten und arbeitet partnerschaftlich mit ihnen zusammen.*
- *Eigene fachliche Ziele verfolgt der zentrale Steuerungsdienst nicht.*

*Die **Zentralen Dienste** erbringen Services für andere Fachbereiche der Verwaltung. Die Fachbereiche entscheiden innerhalb gegebener Rahmenvorgaben eigenständig über gewünschte Quantität und Qualität. Ohne Aufträge seitens der Fachbereiche werden die Zentralen Dienste nicht tätig.“*

Auf den Seiten 32 – 24 erfolgt noch einmal eine Abgrenzung von „Zentralem Steuerungsdienst“ und „Zentralen Diensten“ sowie eine Abwägung der Vor- und Nachteile von organisatorischer Trennung bzw. Zusammenlegung dieser beiden Bereiche.

Für die örtliche Ausgestaltung ist folgendes entscheidend:<sup>9</sup>

*„Als Lösung muss eine sachgerechte Modellvariante für die Belange kleinerer Kommunen unter Abwägung der hier dargestellten Vor- und Nachteile mit klarer Verantwortungszuordnung entwickelt werden. Als Basis dient dabei die Klärung, welche Leistungen jeweils im Rahmen von Services erbracht werden und welche der Steuerungsunterstützung zuzuordnen sind. Dies ist für die Steuerung von Prozessen und die Festlegung von Entscheidungskompetenzen wichtig:*

- *Bei Services haben die Fachbereiche Ausgestaltungsmöglichkeiten, denn die Zentralen Dienste werden nur auf deren Auftrag hin tätig.*
- *Steuerungsunterstützung hingegen wird gegenüber dem Verwaltungsvorstand erbracht und wird auf dessen Anweisung hin tätig. Die Fachbereiche haben insofern keine Beeinflussungsmöglichkeit.*

**Die KGSt empfiehlt, die einzelnen Leistungen, die jeweils den Services bzw. der Steuerungsunterstützung zugeordnet werden, klar zu definieren. Als Basis für die Services kann der Katalog aus Kapitel 2.2 herangezogen werden. So wird auf der Produktebene Klarheit über die zugehörigen Leistungen geschaffen.<sup>10</sup> Zudem wird die Grundlage für**

<sup>9</sup> KGSt-Bericht 2/2012, Seite 35

<sup>10</sup> Auch im KGSt®-Bericht 5/2006, Kapitel 6.5, wurde bereits die Bildung getrennter Produkte angeregt.

**die Leistungsverrechnung gelegt. Mögliche Rollenkonflikte der Mitarbeiter können auf diesem Wege reduziert werden.**

**Je mehr einzelne (Teil-)Leistungen der Produktverantwortung der Fachbereiche zuzuordnen sind, umso eher sind sie den Services zuzuordnen. Je mehr der Interessenbereich der gesamtkommunalen Steuerung überwiegt, umso eher spricht dies für eine Zuordnung zur Steuerungsunterstützung.**

*Soweit in den Fachbereichen Steuerungsunterstützungsleistungen erbracht werden, wird die Vermischung mit den Services entschärft. Denn in diesen Fällen ist sowohl strukturell als auch personell eine Trennung einfacher.“*

## **2.2 Erkenntnisse der KGSt zur IST-Situation**

- In den durchgeführten Beteiligungsformaten wurde für die KGSt deutlich, dass sich der derzeitige Aufgabenbereich „Büro des Bürgermeisters“ im Laufe der Jahre sehr personenbezogen weiterentwickelt hat und zugeschnitten wurde. Ein Teil der Aufgaben, die tatsächlich wahrgenommen werden, sind in der aktuellen Arbeitsplatzbeschreibung aus dem Jahr 2020 nicht enthalten, sondern finden sich lediglich in der Tätigkeitsbeschreibung aus März 2023 wieder.<sup>11</sup> Insgesamt hat die KGSt den Eindruck gewonnen, dass der Aufgabenzuschnitt im Büro des Bürgermeisters über die Jahre hinweg sehr auf den aktuellen Stelleninhaber zugeschnitten wurde. Es wurde übereinstimmend dargestellt, dass dieser aufgrund der langjährigen Erfahrung in der Stadt Weiterstadt über ein hohes Wissen und ein hervorragend ausgeprägtes Netzwerk verfügt.
- Strategische Themen werden nicht mit Blick auf die gesamtstädtische Bedeutung zusammengeführt und gesteuert. Somit fehlt aus Sicht der KGSt die „Klammer“, die alle Themen zusammenführt und in eine gesamtstädtische Ausrichtung bringt. Ein fachbereichsübergreifendes, gesamtstädtisches Denken ist wenig ausgeprägt auf der gesamten Führungsebene. Große, gesamtstädtisch auch strategisch bedeutsame Themen werden im Büro des Bürgermeisters bearbeitet, aber auch kleinteilige operative Themen (wie z. B. die Organisation von Veranstaltungen). Dabei ist für die KGSt aber die Rolle der Fachbereichsleiterrunde insgesamt in diesen strategischen Fragen unklar geblieben.
- Die Aufgabe der Wahlleitung wurde vor fünf Jahren in das Büro des Bürgermeisters verlagert, nachdem es zu einem kurzfristigen Personalabgang gekommen ist.
- Übergreifende Projekte sind ebenfalls dem Büro des Bürgermeisters zugeordnet. Aus den gewonnenen Erkenntnissen hat die KGSt den Eindruck gewonnen, dass hier aber nicht nur das reine Projektmanagement bzw. -controlling (i. S. v. gesamtstädtische Klammer) sondern aktiv inhaltliche Abstimmungen sowie eine operative Mitarbeit erfolgen. Ein zentrales Projektmanagement ist erkennbar nicht vorhanden.
- Es wurde seitens des Bürgermeisters eine Funktion der „Verwaltungsleitung“ eingerichtet und diese der Leitungsfunktion „zentrale Dienste“ übertragen. Es wurde deutlich, dass es diese Funktion vor dem Amtsantritt des derzeitigen Bürgermeisters in der Stadt

---

<sup>11</sup> Hier benannten Unterlagen sind in der Anlage 1 – 3 beigefügt.

Weiterstadt nicht gab. Bis zu diesem Zeitpunkt war die Verwaltung eher hierarchisch geprägt und alle – auch operativen – Entscheidungen wurden wohl durch den damaligen Amtsinhaber selbst getroffen. Das System des „Verwaltungsleiters“ hat sich über die Jahre hinweg nicht etabliert und wird nicht konsequent gelebt.

## **2.3 Handlungsempfehlungen der KGSt**

### **2.3.1 Gesamtsteuerung der Verwaltung**

**Die KGSt empfiehlt, die Gesamtsteuerung der Verwaltung zu optimieren und auch eine Rollenklärung auf der Leitungsebene vorzunehmen. Hierzu gehört auch, die Kommunikation zwischen dem Bürgermeister, der Leitung des Büros des Bürgermeisters, der Verwaltungsleitung und den Fachbereichsleitungen zu institutionalisieren und zu optimieren.**

Die KGSt hält es für erforderlich, die Gesamtsteuerung der Stadtverwaltung Weiterstadt zu optimieren. Dies ist eine Aufgabe, die in der Verantwortung aller Leitungskräfte liegt (Bürgermeister, der Leitung des Büros des Bürgermeisters, der Verwaltungsleitung und den Fachbereichsleitungen und Magistrat), ohne dass damit grundlegende Befugnisse des Bürgermeisters beschnitten werden. Aus Sicht der KGSt ist eine gemeinsame Klärung erforderlich, wie zukünftig die Rollen und Funktionen geschärft werden sollen und welche Befugnisse und Entscheidungskompetenzen hierfür auch auf die Fachbereichsleitungen delegiert werden können.

Ziel dieser gemeinsamen Steuerung muss es auch sein, Sachzusammenhänge zwischen Projektvorhaben zu erkennen und für die Durchführung der Projekte Verantwortlichkeiten zu klären und Schnittstellen zu definieren. Wichtig ist, dass die komplette Führungsebene immer über geplante Vorhaben informiert ist und die Entwicklungen in der Stadt kennt. Dies leistet einen wesentlichen Beitrag dazu, dass auch frühzeitig in den jeweiligen Fachbereichen im Rahmen der Zuständigkeiten hierfür schon Vorbereitungen getroffen werden können.

Eine regelmäßige Sitzung sollte strukturiert mit einer Tagesordnung vorbereitet und es sollte auch ein Ergebnisprotokoll erstellt werden. Gleichzeitig muss sichergestellt werden, dass die Leitungsrunde auch ohne die Teilnahme des Bürgermeisters effektiv durchgeführt werden kann, um Abstimmungsbedarfe auf der Führungsebene zu klären und die Zusammenarbeit zu verbessern. Die Strukturierung der Sitzung sowie die Leitung der Sitzung sollte bei der Funktion der Verwaltungsleitung verortet sein.

### **2.3.2 Überprüfung des Aufgabenzuschnitts sowie Definition der Rolle und Funktion des „Büro des Bürgermeisters“**

Das Büro des Bürgermeisters sollte dahingehend ausgerichtet werden, dass dem Bürgermeister eine Organisationseinheit zur Seite steht, welche es ihm ermöglicht, seiner umfassenden Verantwortung in allen strategischen und steuerungsrelevanten Fragestellungen gerecht zu werden. Es dient dabei als Bindeglied zwischen der Verwaltung, dem Bürgermeister und der politischen Ebene und ist so strukturiert, dass alle steuerungsrelevanten und strategischen Funktionen in dieser Organisationseinheit gebündelt sind. Hiermit ist auch integral das strategische Controlling für die Bereiche Finanzen, Personal, Wirkungen, Leistungen und Qualität verbunden. Aus Sicht der KGSt kommt dem Büro des Bürgermeisters eine besondere

Bedeutung für das zukünftige Handeln der Stadtverwaltung zu. Daher folgen hierzu an dieser Stelle einige Ausführungen im Detail zu den konkreten Aufgabenstellungen aus Sicht der KGSt:

### **Zentrale Steuerungsunterstützung**

Mit der zentralen Steuerungsunterstützung steht der Verwaltungsleitung (Bürgermeister, Magistrat, Fachbereichsleitungen, Politik) ein Instrument zur Verfügung, um die Verwaltung in ihrer Gesamtheit zielgerichtet auszurichten und steuern zu können. Der Bereich muss aus diesem Grund über Know-how aus den Bereichen Finanzen, Betriebswirtschaft, Organisation, Personal und Controlling verfügen. Der/Die Mitarbeiter\*innen müssen befähigt sein, sich gemeinsam in die Lage zu versetzen, alle wesentlichen Aspekte und Hintergründe für das Verwaltungshandeln sowie die geltenden und die zukünftigen Rahmenbedingungen, die Auswirkungen auf die Stadtverwaltung haben werden, zu erfassen. Nur so kann sichergestellt werden, dass den Führungskräften und der Politik eine Unterstützung zu Teil wird, um kontinuierlich nach Optimierungspotenzialen in der Aufgabenerfüllung der Stadtverwaltung, aber auch im gesamten System der kommunalen Selbstverwaltung zu suchen und diese zu realisieren.

Diese Organisationseinheit sollte sich federführend und fortlaufend um folgende Aktivitäten im Sinne der Wahrnehmung einer Gesamtverantwortung kümmern:

- Trends und sich abzeichnende Veränderungen auf die stadtverwaltungsbezogene Anwendbarkeit bzw. Gültigkeit und auf ihre Zielintegrität hin überprüfen und Impulse initiieren. Hierzu gehört auch die Beobachtung der gesellschaftlichen Entwicklung und deren Berücksichtigung unter strategischen Aspekten für das gesamte Verwaltungshandeln der Stadt Weiterstadt.<sup>12</sup>
- Begleitung und Bewertung der in den Fachbereichen und Eigenbetrieben/Gesellschaften erarbeiteten Konzepte, Planungen, Programme und dergleichen (Nachhaltigkeitsstrategie, Schulentwicklungsplanungen, Kindergartenbedarfsplanung, Nahverkehrsplanung etc.) unter Beachtung der strategischen Ziele und Rahmenbedingungen der Stadtverwaltung. Das Controlling zur Einhaltung der Strategien und Konzepte wird von der Steuerungsunterstützung verantwortet.
- Steuerung und Beratung der Beteiligungen unter einheitlichen strategischen, fachlichen, wirtschaftlichen und organisatorischen Gesichtspunkten sowie Betreuung der Mandatsträger\*innen.
- Vorausschauende Initiierung der Steuerung von strategischen Planungsprozessen unter Beachtung von Ressourcen und rechtlichen Bedingungen bzw. entsprechenden Anforderungen, um die Stadtverwaltung frühzeitig für die Zukunftsaufgaben ausrichten zu können.

Für die nachfolgend aufgeführten Themenfelder wird definiert, dass die Strategische Steuerungsunterstützung im Büro des Bürgermeisters umfassend für diese verantwortlich ist. In der weiteren Spezifizierung ist jedoch unbedingt zu beachten, dass der Bereich die genannten Arbeiten nicht vollinhaltlich und vollumfänglich in Eigenleistung erbringen kann. Vielmehr

---

<sup>12</sup> Siehe KGSt-Bericht 1/2009, „Management des demografischen Wandels“.

leistet der Bereich die grundlegenden, strategischen und konzeptionellen Vorarbeiten und schafft somit Rahmenbedingungen als Orientierungsrahmen für die gesamte Stadtverwaltung. Der Bereich setzt Impulse, stimmt diese mit dem Bürgermeister ab und übergibt diese im Nachgang in einem überwiegenden Teil zur weiteren konkreten Ausgestaltung an den/die verantwortlichen Fachbereich/e in der Linienorganisation.

Aufgabe der Steuerungsunterstützung ist es dann, die laufenden Arbeiten zu überprüfen, die Ergebnisse einer Qualitätssicherung zu unterziehen und sie danach zur Entscheidung an die entsprechenden verantwortlichen Fachbereichsleitungen mit einem begründeten Entscheidungsvorschlag weiterzuleiten.

### **Zentrales strategisches Controlling**

Das zentrale strategische Controlling versetzt die verantwortlichen Entscheidungsträger\*innen der Selbstverwaltung (Bürgermeister, Fachbereichsleitungen, den Magistrat, die Stadtverordnetenversammlung und die entsprechenden Ausschüsse) in die Lage, gesellschaftliche Entwicklungen systematisch zu erfassen, um ihre Zielsetzungen und Planungen ggf. frühzeitig an neue oder veränderte Bedingungen anpassen zu können. Die Ziele der Stadtverordnetenversammlung sowie die Grundsätze und Ziele des Bürgermeisters sind die strategischen Vorgaben. Das zentrale strategische Controlling unterstützt die politischen Gremien und den Bürgermeister bei der Koordinierung und Zielerreichungskontrolle dezernats- und amtsübergreifender Ziele.

### **Zentrales operatives Controlling**

Das zentrale operative Controlling, welches ebenfalls Teil der zentralen Steuerungsunterstützung ist, unterstützt die verantwortlichen Entscheidungsträger\*innen bei der bereichsübergreifenden Steuerung der Finanzwirtschaft über die finanzwirtschaftlichen Ziele und trägt dazu bei, den Haushaltsausgleich zu sichern. Gleichzeitig unterstützt es die Organisationseinheiten methodisch bei der Aufstellung des Haushaltes und bei der Erstellung von Berichten und anderen Steuerungsinformationen.

Ein dezentrales Controlling kann in der Controlling-Struktur der Stadtverwaltung durch eine/n Controller\*in vorgesehen werden. Das dezentrale Controlling wird dann durch diese/n oder durch die Führungskraft selbst (bzw. im wechselseitigen Zusammenwirken) wahrgenommen. Eine Abweichung von diesem Standard ist vom Grundsatz her möglich. Kriterien hierfür können sein:

- Budgetumfang
- Anzahl und Komplexität der bewirtschafteten Produkte
- Anzahl der Mitarbeiter\*innen und Komplexität des bearbeiteten Sachverhaltes

Über die Abweichungen von diesem Standard entscheidet der Bürgermeister nach einem Gespräch mit der jeweiligen Fachbereichsleitung. Vor diesem Hintergrund sind folgende Aufgaben wahrzunehmen (die Auflistung stellt weder eine Rangfolge dar noch erhebt sie Anspruch auf Vollständigkeit):



- Beschlusscontrolling (ist laut den Rückmeldungen aus den Beteiligungsformaten bereits vorhanden)
- Aufbau eines Controllings mit Berichtswesen im Rahmen der strategischen Steuerung anhand von Best Practice Beispielen
- Entwicklung einer strategischen Stadt-Gesamtplanung mit messbaren Zielformulierungen, welche ein Controlling ermöglichen
- Konzeptentwicklung mit Fortschreibung zur Ausgestaltung der dezentralen Struktur-, Fach-, Ergebnis-, Wirkungs-, Qualitäts- und Ressourcenverantwortung

Die Einhaltung der Strategien und Konzepte wird von der Steuerungsunterstützung gesteuert. Außerdem müssen in diesem Bereich die unerlässlichen Integrations- und Koordinationsfunktionen wahrgenommen werden. Dabei geht es auch um unterstützende Aktivitäten, sowohl für den Bürgermeister als auch die Führungsverantwortlichen in den dezentralen Einheiten. Dazu gehört weiterhin, in Konfliktfällen bei einer unterschiedlichen Auslegung der noch zu erarbeitenden strategischen Positionierung für die Konsensfindung Sorge zu tragen.

### **Einzelfallentscheidungen**

Außerdem obliegt dem Bereich die Vorbereitung von Einzelfallentscheidungen mit weitreichender Bedeutung. Zu solchen Entscheidungen kann es in allen Verantwortungsbereichen der Stadtverwaltung kommen. Hierbei ist es wichtig, diese Entscheidungen dann im Kontext mit den Gesamtinteressen der Stadt zu betrachten. Naturgemäß fällt es den fachlich betroffenen Organisationseinheiten immer schwer, neben ihrer fachspezifischen Sichtweise die Gesamtinteressen in einem ausgewogenen Verhältnis in den Fokus zu nehmen. Daher ist es erforderlich, die damit verbundenen Abwägungen zu einem Interessenausgleich für die Stadt insgesamt hier entscheidungsvorbereitend vorzunehmen.

Will man dezentrale Verantwortung stärken, wird man sich allerdings auf wenige (eben die wichtigsten) Eingriffe bei Einzelfallentscheidungen beschränken müssen. Die Strategische Steuerungsunterstützung arbeitet vorbereitend zur Entscheidungsfindung der Verwaltungsführung (Bürgermeister, Magistrat und Fachbereichsleitungen) in enger Abstimmung und Zusammenarbeit mit den Fachbereichs- und Einrichtungsleitungen diesbezüglich zu.

### **Erledigung von Sonderaufgaben**

Zu guter Letzt obliegt diesem Bereich die Durchführung von Sonderaufgaben im Auftrag der Führung. Darunter sind wichtige Projekte und Themen von hoher kommunalpolitischer/öffentlicher bzw. Stadt-spezifischer Brisanz zu verstehen. Dazu zählen auch Fälle, bei denen ein drohender Schaden für die Stadtverwaltung sich nicht auf einen Organisationsbereich begrenzen lassen wird.

Diese Funktion, also im Auftrag der Verwaltungsführung Sonderaufgaben wahrzunehmen, erhöht die Flexibilität des Handelns der Führung. Sie darf aber keinesfalls dazu dienen (und entsprechend missbräuchlich angewendet werden), die dezentrale Verantwortung durch Einzeleingriffe/Vorbehalte in den operativen Bereichen mit Hilfe von laufend erteilten Sonderaufgaben auszuhöhlen. Im Vordergrund muss immer die jeweilige Verantwortlichkeit der Fachbereichsleitungen stehen.



## **Parlamentarisches Büro**

Dem Parlamentarischen Büro obliegt die Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung von Sitzungen der Stadtverordnetenversammlung und des Magistrats. Zudem koordiniert das Parlamentarische Büro die Arbeit der Ausschusssachbearbeiter\*innen für die Fachausschüsse, um eine einheitliche Organisation des Sitzungsdienstes sicherzustellen. Die Betreuung der Mitglieder\*innen der Stadtverordnetenversammlung, der Ausschüsse, der Fraktionsgeschäftsstellen sowie des Gremieninfo- und Bürgerinformationssystems und die Bearbeitung von Themenstellungen aus dem Kommunalverfassungsrecht sind ebenfalls Aufgabe des Parlamentarischen Büros.

## **Presse- und Öffentlichkeitsarbeit**

Im Rahmen der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit erfolgt eine sachliche und kontinuierliche Information der Bürger:innen auf verschiedenen Kanälen über die Medien zu allen aktuellen und wichtigen Maßnahmen, Vorgängen und Planungen, für die Politik und Verwaltung verantwortlich sind. Durch eine aktive und kontinuierliche Presse- und Öffentlichkeitsarbeit soll die Transparenz des Verwaltungsgeschehens sichergestellt und ihre Entscheidungen verständlich kommuniziert werden.

## **Sekretariat des Bürgermeisters**

Das Sekretariat des Bürgermeisters erledigt die Korrespondenz für den Bürgermeister, übernimmt den Telefondienst und empfängt und bewirbt Besucherinnen und Besucher. Zudem koordiniert und organisiert es Besprechungen und Termine einschließlich Veranstaltungen für Ehrungen, Empfänge, Ordensverleihungen etc.

Aus den vorstehenden Ausführungen ergeben sich aus Sicht der KGSt **folgende Handlungsempfehlungen**:

- **Definition der Aufgabeninhalte der „Zentralen Steuerungsunterstützung“ im zuvor beschriebenen Sinn und klare Beschreibung der „Zentralen Steuerungsunterstützung“ als Stabsstelle**

Die zuvor beschriebenen Aufgabeninhalte sollten durch eine Festschreibung im Geschäftsverteilungsplan (GVP) zur Klarstellung des zukünftigen Aufgabenprofils eindeutig dem Büro des Bürgermeisters zugeordnet werden. In diesem Zusammenhang empfiehlt die KGSt ebenfalls, noch einmal im Rahmen einer Fachbereichsleiterrunde durch den Bürgermeister klar die Rolle und Funktion des Büros und insbesondere der „Zentralen Steuerungsunterstützung“ zu kommunizieren. Hierbei handelt es sich um eine Stabsstelle ohne Entscheidungsbefugnis gegenüber den oder „direkte Eingriffsmöglichkeiten“ auf die einzelnen Fachbereiche.

Dies ist aus Sicht der KGSt von einer besonderen Bedeutung hinsichtlich einer (personenunabhängigen) Akzeptanz des Büros des Bürgermeisters.

Somit sollte klar definiert werden, dass es sich um eine steuerungsunterstützende und beratende Einheit handelt. Entscheidungen werden ausschließlich durch den Bürgermeister, den Magistrat, die verantwortlichen Fachbereichsleitungen bzw. die Führungsrunde insgesamt getroffen.

### ■ Etablierung des „Zentralen strategischen und operativen Controllings“ im Büro des Bürgermeisters

Für die Gesamtsteuerung der Verwaltung ist das „Zentrale Controlling“ das zentrale Instrument. Ziel ist die Zusammenführung und Analyse aller aggregierten Controllingdaten aus den einzelnen Fachbereichen. Hierbei handelt es sich um die wirkungsrelevanten Daten. Das bedeutet, dass hier die zur Zielerreichung erwartete Wirkung der vereinbarten Maßnahmen auch tatsächlich eingetreten ist. Die Analyse dieser Daten wird an die Verwaltungsleitung und verantwortliche/n Führungskräfte weitergegeben. Sofern Gegensteuerungsmaßnahmen eingeleitet werden sollen, gibt das Zentrale Controlling hierzu einen Hinweis. Die Entscheidung hierüber obliegt aber der Verwaltungsleitung bzw. den Führungskräften. Auch hier wird deutlich, dass das „Zentrale Controlling“ der Steuerungsunterstützung dient.

### ■ Verlagerung des „Parlamentarischen Büros“ in das Büro des Bürgermeisters

Aus Sicht der KGSt sind hier alle Aktivitäten zur Betreuung der politischen Gremien zu bündeln (i. S. v. Steuerung). Auch sollte sinnvollerweise hier das Beschlusscontrolling angesiedelt werden (*oder bleiben?*). So wird sichergestellt, dass alle Fäden für die politischen Gremien an einer Stelle zusammenlaufen

### ■ Verlagerung der Wahlleitung in den Fachbereich II

Nach den durch die KGSt gewonnenen Erkenntnissen haben personenbezogene Gründe dazu geführt, diese Aufgabe auf die Leitung des Büros des Bürgermeisters zu verlagern. Vor dem Hintergrund einer produktorientierten Organisation empfiehlt die KGSt, diese Aufgabe und die Funktion mit dem Ausscheiden des derzeitigen Stelleninhabers wieder in den Fachbereich II zu verlagern. Eine frühzeitige Einarbeitung sollte sichergestellt werden – vor allem mit Blick auf die anstehenden Wahlen im Jahr 2024.

## 2.3.3 Einführung Projektmanagement

Es gibt bei der Stadt Weiterstadt keine zentrale Stelle, welche sich um **die Steuerung und Zusammenführung** aller Projekte und Projektvorhaben kümmert.

Dies birgt aus Sicht der KGSt unter anderem folgende Risiken:

- Überblick/Controlling: Ohne eine zentrale Steuerung der Projekte ist der Aufwand, um den Fortschritt und die Zielerreichung der einzelnen Projekte zu ermitteln und in einen Gesamtüberblick zu überführen, hoch. Dieser ist aber u. a. notwendig, um die Vorhaben zu priorisieren und den Ressourceneinsatz steuern zu können,
- Projekte mit ähnlichen oder identischen Zielen (mitunter für ebenfalls identische Zielgruppen) werden durch unterschiedliche Organisationseinheiten durchgeführt. Dies birgt das Risiko eines doppelten Ressourceneinsatzes,
- Zieldivergenzen bei den Projekthalten, da keine übergreifende Abstimmung der Inhalte und Projektziele erfolgt.

Richtig angewandtes Projektmanagement führt dazu, dass komplexe Vorhaben, bei denen das Wissen aus mehreren Fachbereichen gefragt ist, terminlich, qualitativ und kostenmäßig effizienter und effektiver zum Erfolg gebracht werden können. Dabei muss die Steuerung der eigentlichen Projektarbeit auch zukünftig in den Fachbereichen erfolgen, da hier auch die produkt- bzw. Projektverantwortung verankert bleibt. Zu empfehlen ist, dass die Projektaufträge zentral im Büro des Bürgermeisters aufgenommen, zusammengeführt und dokumentiert werden. Aus dem Büro des Bürgermeisters heraus erfolgt auch das Projektcontrolling.

Die KGSt empfiehlt, übergreifende und komplexe Vorhaben innerhalb der Stadtverwaltung unter dem Einsatz von Projektmanagementmethoden einheitlich zu steuern. Ein strukturiertes Projektmanagement führt aus Sicht der KGSt dazu, komplexe Vorhaben, bei denen das Wissen aus mehreren Fachbereichen gefragt ist, terminlich, qualitativ und kostenmäßig effizienter und effektiver zum Erfolg zu bringen. Dabei muss die eigentliche inhaltliche Projektarbeit auch zukünftig in den Fachbereichen erfolgen, da hier auch die Produkt- bzw. Projektverantwortung verankert bleibt. In regelmäßigen Abständen sollten die zuständigen Mitarbeitenden über den Sachstand transparent informiert werden.

Hierfür sind in einem ersten Schritt aus allen Fachbereichen die derzeit laufenden sowie geplanten Projekte zu ermitteln und zentral zusammenzuführen. Dann kann auch ein zentrales Projektcontrolling installiert und z. B. Schnittstellen zwischen den beteiligten Fachbereichen optimiert werden. Hierdurch wird auch die Information der politischen Gremien noch koordinierter erfolgen können.

Sollte Projektmanagement wie zuvor beschrieben eingeführt werden, wird dies unmittelbar Auswirkungen auf das Büro des Bürgermeisters haben. Hier werden dann zukünftig nicht mehr eigenverantwortlich Projekte geleitet und bearbeitet. Vielmehr geht es hier zukünftig darum, die „gesamstädtische Klammer“ zu bilden. Inhaltlich verantwortlich für die durchzuführenden Projekte sind die jeweiligen Fachbereiche.

### **2.3.4 Überprüfung des Aufgabenzuschnitts der „Zentralen Dienste“**

Die KGSt empfiehlt, den Aufgabenzuschnitt der „Zentralen Dienste“ einer kritischen Überprüfung zu unterziehen.

Wie zuvor bereits dargestellt, sollte das Parlamentarische Büro in das Büro des Bürgermeisters verlagert werden.

Ebenfalls empfiehlt die KGSt, die „Sport- und Kulturförderung“ aus dem Fachbereich I zu verlagern. Produktorientiert ordnet die KGSt in der Empfehlung zum Organisationsmodell GK 5 & 6 diese Leistung den Bürgerdienstleistungen zu. Allerdings ist die Stadt Weiterstadt hier etwas anders strukturiert. Infrage kommt aus Sicht der KGSt entweder die Zuordnung zum Fachbereich IV aufgrund des gesellschaftlichen und bildungsorientierten Zusammenhangs. Ebenfalls könnte es hier auch Zielgruppenüberschneidungen geben. Andererseits könnte auch eine Zuordnung zum Fachbereich VI zielführend sein. Dies aber nur dann, wenn es klare Förderrichtlinien gibt, in denen auch die Fördervoraussetzungen klar definiert sind. In dem Fall steht die finanzielle Gewährung der Förderung im Vordergrund (und inhaltliche Aspekte spielen weniger eine Rolle), so dass die organisatorische Anbindung an das Thema Finanzen ebenfalls möglich ist.

### 2.3.5 Sicherstellung der Einheitlichkeit der Verwaltung

Ein wesentlicher Aspekt für eine funktionierende Verwaltung ist aus Sicht der KGSt nach wie vor die Sicherstellung der „Einheitlichkeit der Verwaltung“. Auch eine dezentral organisierte Verwaltung muss ihre Funktionstüchtigkeit sicherstellen (Einheitlichkeit der Verwaltung) und rechtsstaatlichen Ansprüchen genügen. Daher wird es weiterhin bindende Dienstanweisungen geben, die sich an den grundlegenden Entscheidungen auf der Basis der Arbeiten zu den „Strategien und Konzepten“ orientieren. Sie enthalten Mindestanforderungen und lassen Raum für dezentrale Verantwortung und Ausgestaltungsmöglichkeiten. Beispiele hierfür sind:

- Auswahlrichtlinien, Stellenbesetzungsrichtlinien,
- Delegationsregelungen,
- Umsetzungshilfen zur Ausgestaltung des Betrieblichen Eingliederungsmanagements,
- Checklisten und Prozessbeschreibungen, z. B. im Umgang mit verhaltensauffälligen Mitarbeitern,
- Bewirtschaftungsrichtlinien<sup>13</sup>.

Dies bedeutet, dass für alle Organisationseinheiten erforderliche Standards gesetzt und Rahmenregelungen erarbeitet werden, ohne damit einen weiteren Aufbau von nicht erforderlicher Bürokratie vorzunehmen bzw. die dezentralen Verantwortlichkeiten zurückzufahren. D. h., Ziel ist die Sicherstellung eines verwaltungseinheitlichen, wirtschaftlichen und ordnungsgemäßen Organisationsbetriebes (Einheitlichkeit und Rechtmäßigkeit der Verwaltung).

Aus Sicht der KGSt ist es Aufgabe der „Zentralen Dienste“ diese Rahmenfestlegungen zu treffen und verbindlich durch den Bürgermeister festlegen zu lassen.

Ebenfalls obliegt den Zentralen Diensten die Aufgabe, die Einhaltung dieser Rahmenbedingungen zu kontrollieren.

### 2.3.6 Rolle und Funktion der „Verwaltungsleitung“

Die KGSt empfiehlt, die Erwartungen an die Rolle und Funktion der Leitung „Zentrale Dienste / Verwaltungsleitung“ klar zu definieren und auch in die Verwaltung zu kommunizieren.

Der vorliegenden Arbeitsplatzbeschreibung können die Aufgaben sowie die Erwartungen an die Rolle und Funktion insbesondere einer „Verwaltungsleitung“ nicht konkret entnommen werden. Die Aufgaben dieser Funktion müssen festgelegt und beschrieben werden. Insbesondere muss auch die Rolle und Funktion als „Verwaltungsleitung“ klar definiert und kommuniziert werden. Hierzu gehören auch die Kompetenzen und die Verantwortung für diese Stelle.

Seitens des Bürgermeisters wurden für die Zukunft folgende Erwartungen an eine Verwaltungsleitung formuliert:

- Die Verwaltungsleitung trägt dafür Sorge, dass die Verwaltung modern und zeitgemäß geführt wird.

---

<sup>13</sup> Die zentralen Bewirtschaftungsregelungen für den Haushalt sind durch den Finanzbereich festzulegen. Festlegungen im Zusammenhang z.B. mit der Bewirtschaftung des Stellenplans oder der Personalkosten obliegen den „Zentralen Diensten“.

- Alle Digitalisierungsprozesse werden hier gebündelt und die Digitalisierungsstrategie wird hier erarbeitet.
- Es wird ein modernes Personalmanagement aufgebaut. Dies gewinnt insbesondere im Zusammenhang mit dem Fachkräftemangel an Bedeutung.
- Diese Funktion soll den Bürgermeister ebenfalls vom Alltagsgeschäft entlasten. Alle operativen Entscheidungen in organisatorischer und personeller Sicht sollen durch die Verwaltungsleitung getroffen werden (z.B. Eingruppierungsfragen, Umorganisationen in den Fachbereichen etc.). Nur noch besonders bedeutsame Einzelfälle oder aber in nicht lösbaren Konfliktfällen zwischen der Verwaltungsleitung und den Fachbereichsleitungen soll der Bürgermeister diese Entscheidungen treffen. Dies hat eine umfangreiche Delegation durch den Bürgermeister auf die Verwaltungsleitung zur Folge.

Ziel muss aus Sicht der KGSt sein, dass die Fachbereichsleitung I

- gemeinsam mit den Mitarbeitenden seines Fachbereichs den FB I als zentralen Dienstleister positioniert und die Verwaltungsleitung sowie die übrigen Fachbereiche beratend unterstützt.
- gemeinsam mit den übrigen Fachbereichsleitungen und der Verwaltungsleitung grundlegende Strategien und Konzepte für die Weiterentwicklung der Stadtverwaltung erarbeitet (in den Bereichen Organisation, Personal und IT).

Dieses System muss dann auch konsequent gelebt werden. D. h. Entscheidungen können nicht „an der Verwaltungsleitung vorbei“ direkt beim Bürgermeister herbeigeführt werden. In der Konsequenz bedeutet dies dann weiter, dass der Bürgermeister die Fachbereichsleitungen auch hinsichtlich der zu treffenden Entscheidung an die Verwaltungsleitung zurückverweist. Nur wenn diese Wege strikt eingehalten werden, kann diese Struktur umgesetzt werden.

### **2.3.7 Prüfung des notwendigen Stellenbedarfs im Büro des Bürgermeisters sowie in den Zentralen Diensten**

Aus Sicht der KGSt sollte ebenfalls eine Überprüfung des Stellenbedarfs sowohl im Büro des Bürgermeisters als auch in den unterschiedlichen Bereichen in den Zentralen Diensten erfolgen.

Aus den Beteiligungsformaten ergeben sich Hinweise auf Überstundensituationen. Ebenfalls muss davon ausgegangen werden, dass mit dem Ausscheiden der beiden langjährigen Stelleninhaber viel Routine in den täglichen Arbeitsabläufen verloren gehen wird. Zudem erfordert die zuvor beschriebenen veränderte Schwerpunktsetzung bzw. die veränderten Aufgabenschnitte auch eine Aussage zum zukünftigen Stellenbedarf.

## 2.4 Weitere Hinweise aus den Beteiligungsformaten

In den Beteiligungsformaten hat die KGSt noch folgende Hinweise erhalten:

- Die ehemals bestehende „Denkrunde“ sollte wieder eingerichtet werden. Hier wurden früher grundlegende strategische Themen besprochen und Ideen entwickelt.
- Das Gesamtverständnis der Führungsrunde für die Gesamtstadt und übergreifende Themen muss ausgebaut werden. Es findet zu viel „Kirchturmdenken“ statt.
- Es gibt kein Führungsleitbild.
- Führungsnachwuchs wird nicht systematisch entwickelt.
- Verpflichtende Fortbildungen für die Führungskräfte sind nicht vorhanden.
- Veranstaltungsmanagement wird derzeit an verschiedenen Stellen wahrgenommen und sollte zentralisiert werden.
- Prozessmanagement ist nicht vorhanden.
- Öffentlichkeitsarbeit könnte mehr zentralisiert werden. Hier wird auch viel in den Fachbereichen selbst in die Wege geleitet, wo das Büro des Bürgermeisters nicht oder zu wenig eingebunden wird.
- Es gibt kein gezieltes Offboarding.
- Operative Aufgaben stehen immer im Fokus und überlagern die strategischen Themen. Für diese ist dann nicht ausreichend bzw. keine Zeit mehr.
- Für die Erledigung der organisatorischen Aufgaben der Verwaltung steht 0,5 VZÄ (15h/Woche) zur Verfügung. Folgendes Aufgabenspektrum ist dieser Stelle zugeordnet:
  - Organisationsfragen
  - Entwicklung und Fortschreibung von Organisationsplänen
  - Bestehende Organisationsstrukturen und Arbeitsabläufe in Zusammenarbeit mit den zuständigen Fachbereichen prüfen und optimieren
  - Erstellen und prüfen von Arbeitsplatzbeschreibungen (Konzept entwickeln, Interviews mit den Mitarbeiter\*innen durchführen, dokumentieren)
  - Verantwortlich für die konzeptionelle Weiterentwicklung des Intranets
  - Erarbeiten von Dienstanweisungen / Dienstvereinbarungen / Richtlinien (sofern nicht von den Fachbereichen selbst erstellt)
  - Bearbeiten von Anfragen der Mitarbeiter\*innen, entscheiden und verfassen von Stellungnahmen zur Korruptionsprävention (Annahme von Geschenken, Spenden, Sponsoring)
  - Beschaffung Büroausstattung und Kopiergeräte für die gesamte Stadtverwaltung

- Rolle und Funktion der Zentralbereiche Personal und Orga müssen definiert werden (Wo geben diese Rahmen vor? Welche Entscheidungen werden zentral bzw. dezentral durch die Fachbereichsleitungen getroffen?)
- Arbeitsplatzbeschreibungen müssen laufend fortgeschrieben werden. Was wurde aus den gefertigten Stellenbeschreibungen?
- Die Organisation der Zentralen Beschaffung ist optimierungsbedürftig.
- Ein mittelfristiges Personalentwicklungskonzept ist nicht vorhanden.
- Im Bereich „Personal“ ist eine hohe Fluktuation erkennbar. Der Dienstleistungsgedanke ist ausbaufähig, oft sind die Türen verschlossen oder die Büros sind schon früh am Nachmittag nicht mehr besetzt.
- Die Kommunikation nach außen könnte verbessert werden. Die Verwaltung erklärt sich zu wenig.
- „Corporate Identity“ ist nicht vorhanden.

Folgende Ideen wurden benannt:

- Die zentrale Beschaffung (nicht die Vergabe) sollte organisiert werden.
- Die Kommunikation mit der Politik sollte optimiert werden (Klausurtagung?).
- Mit der Politik sollte ein Leitbild (oder eine strategische Zielplanung?) erarbeitet werden.
- Es sollte ein Risikofrühwarnsystem aufgebaut werden.
- Die Einrichtung einer zentralen Projektsteuerung wird für sinnvoll erachtet.
- Das Thema „Wahlen“ muss frühzeitig nachbesetzt werden.
- Für die stattfindende Dienstbesprechung sollte ein Konzept erstellt werden.
- Das „Fördermittelmanagement“ soll organisiert werden.
- Beschluss-/und Antragcontrolling soll optimiert werden.

Die KGSt nimmt an dieser Stelle die zuvor benannten Hinweise und Ideen nachrichtlich auf, damit die Stadt Weiterstadt entscheiden kann, wie damit weiter umgegangen werden soll.

Hierzu gibt die KGSt keinerlei Handlungsempfehlungen ab, da diese Themen nicht Gegenstand des laufenden Auftrags waren.

### **3 Projektteam der KGSt**

Der vorliegende Bericht wurde auf Basis der von der Stadtverwaltung Weiterstadt gestellten Unterlagen, den mündlichen Informationen sowie der Erfahrungen aus Vergleichsprojekten nach bestem Wissen und Gewissen erstellt.

Dieser Bericht wurde von folgendem Projektteam erarbeitet:

Klaudia Wergen

Referentin der KGSt (Beratung & Vergleiche)

Maximilian Welter

Geschäftsbereichsleiter Beratung & Vergleiche

An dieser Stelle möchten wir uns ausdrücklich für die offene, konstruktive und vertrauensvolle Zusammenarbeit mit allen Beteiligten - insbesondere in den durchgeführten Beteiligungsformaten und während der gesamten Projektdauer bedanken.