



Neuorganisation der  
Stadtverwaltung Remscheid

## **IMPRESSUM**

Stadt Remscheid  
Die Oberbürgermeisterin  
42849 Remscheid

24. April 2008 <sup>1</sup>

## INHALTSVERZEICHNIS

IMPRESSUM .....	2
INHALTSVERZEICHNIS .....	3
VORBEMERKUNG DER OBERBÜRGERMEISTERIN .....	5
ZUR ORGANISATIONSENTWICKLUNG IN DER STADTVERWALTUNG	
REMSCHEID .....	18
Die Zeit bis 1950 .....	18
Die Zeit von 1950 bis 1962 .....	18
Die Zeit von 1963 bis 1970 .....	20
Die Zeit von 1970 bis 1979 .....	21
Die Zeit von 1980 bis 1990 .....	24
Die Zeit von 1991 bis 1996 .....	30
Die Zeit von 1996 bis 2001 .....	33
Die Zeit von 2001 bis zur Gegenwart .....	38
ENTWICKLUNG DES STELLENPLANES .....	41
KONZEPT FÜR EIN ZENTRALES	
PERSONALOPTIMIERUNGSMANAGEMENT .....	44
Ausgangslage .....	44
Aufgabenkritik und Optimierung des Personalbestands .....	45
Zentrales Personaleinsatzmanagement .....	45
Umsetzung von Beschäftigten im Überhang .....	46
Personalreduzierung mit Hilfe von Anreizen .....	48
Personalüberhang .....	50
der demographische Faktor .....	51
Fragen im Zusammenhang mit POM .....	53
Fortbildung von Führungskräfte .....	53
Stellenbewertungen .....	54
Fazit .....	55
VOM ERFORDERNIS EINER ZENTRALEN VERWALTUNGSSTEUERUNG	
.....	55
Personal- und Organisationswesen .....	55
Einrichtung einer Verwaltungssteuerung .....	59
Einrichtung des Zentraldienstes „Stadtentwicklung und Wirtschaft“ .....	65
Einrichtung des Zentraldienstes „Büro OB und Ratsangelegenheiten“ .....	73

# NEUORGANISATION DER STADTVERWALTUNG REMSCHEID

NEUORDNUNG VON FACHDEZERNATEN UND FACHDIENSTEN.....	75
Einleitung und Begriffe .....	75
Geschäftsbereich der Oberbürgermeisterin.....	80
Fachdezernat für Finanzen, Bürger und Ordnung .....	81
Fachdezernat für Bildung, Soziales und Gesundheit .....	84
Fachdezernat für Bauen, Landschaftspflege und Kultur.....	86
Zuständigkeiten der Fachausschüsse .....	89
UMSETZUNG DER NEUORGANISATION .....	91
ANHANG / ORGANIGRAMME.....	92

## **VORBEMERKUNG DER OBERBÜRGERMEISTERIN**

Sehr geehrte Ratsmitglieder,  
sehr geehrte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter,  
sehr geehrte Mitbürgerinnen und Mitbürger!

Seit September vergangenen Jahres ist die Stelle eines Beigeordneten unbesetzt. Die Bezirksregierung Düsseldorf hat verfügt, die Stelle nicht wiederzubesetzen. Das zuvor bereits eingeleitete Ausschreibungsverfahren endete durch Verzicht des zur Wahl vorgesehenen Bewerbers ohne Ergebnis. Die Bezirksregierung hat mir gegenüber deutlich zu verstehen gegeben, dass sie mittelfristig keine Möglichkeit sieht, die Stelle zur Besetzung freizugeben. Zwischenzeitlich liegt auch der Antrag einer Fraktion auf den dauerhaften Verzicht der Beigeordnetenstelle vor. Nach den bisher von mir geführten Gesprächen, deutet sich hierfür eine Ratsmehrheit an.

Das ist zwar ein wichtiger Grund. Er ist aber nur einer von vielen Gründen, die eine Neuorganisation der Verwaltung erforderlich machen.

Die Organisation einer Behörde ist nie Selbstzweck. Sie ist auch im Grunde keine politische Frage sondern im besten Sinne eine klassische Angelegenheit der Verwaltung. Die Verwaltung steht in der Verpflichtung regelmäßig ihre Strukturen und Arbeitsabläufe dahingehend zu prüfen, ob sie wirtschaftlich, gesetzesmäßig und zeitgemäß sind.

Deshalb gehört zu jeder Organisationsbetrachtung zu Beginn auch eine Beschäftigung mit der Organisationsgeschichte einer Behörde. Ich möchte an dieser Stelle darauf nicht näher eingehen. Sie werden jedoch anhand der nach meiner Rede zu verteilenden Broschüre sehen, dass die Entwicklung der Organisation in der Stadtverwaltung Remscheid seit Ende der 30er Jahre betrachtet wurde.

Ich darf in diesem Zusammenhang bemerken, dass viele Überlegungen und Betrachtungen in den zurückliegenden 70 Jahren bereits einmal angestellt wurden. So sehr sich die Zukunft einer Organisation aus den Erkenntnissen der Vergangenheit und Gegenwart ableitet, so wenig wird es zum Ziel führen, einen Status wiederherstellen zu wollen, der längst vergangen ist.

Das liegt nicht nur darin begründet, dass die Zeiten sich geändert haben. Eine Zeitenwende stellt mit Sicherheit die Einführung des Neuen Kommunalen Finanzmanagements dar. Es ist übrigens eine Zeitenwende, die weit intensiver wirken wird als die Debatte über neue Steuerungsmodelle zu Beginn der 90er Jahre. Dabei stand häufig das nach der niederländischen Gemeinde Tillburg benannte Organisationsmodell im Mittelpunkt der Debatte.

Dieser Debatte folgte 1996 die letzte große Reform der Verwaltungsorganisation statt. Vor zwölf Jahren also – zu einem Zeitpunkt, als die Haushaltskrise – nach heutigen Maßstäben – noch überschaubar und vor allen Dingen beherrschbar erschien.

Die in Deutschland traditionell starken Querschnittsämter – wie Hauptamt, Personalamt oder Kämmerei – sollten damals zugunsten der bisher unselbständigen Fachämter zurückgebaut werden.

Diesem Modell des Rückbaus zentraler Verantwortung ist auch Remscheid gefolgt. Mitte der 90er Jahren führten die Städte Remscheid und Oberhausen die Hitliste der Gemeinden mit der größten Dezentralisierung in Nordrhein-Westfalen an.

2008 führen beide Gemeinden wieder eine Rangliste an. Diesmal die der Kassenkreditschulden zur Finanzierung der laufenden Verwaltungstätigkeit.

Es wäre zu leicht, jetzt vom einen auf das andere zu schließen.

Überdenkenswert ist jedoch, dass beide Gemeinden 1993 mit dem Ziel starteten, durch neue Verwaltungsstrukturen ihre in Schiefelage geratenen Haushalte wieder in's Lot zu bringen. Von diesem Ziel sind beide Gemeinden – heute –, weiter denn je entfernt. Scheinbar sind die Organisationsbemühungen in diesem – zentralen – Punkt nicht erfolgreich gewesen.

Was ist in diesen 15 Jahren geschehen?

Ein Blick in die Organisationsstruktur anderer Gemeinden kann hier eine Antwort geben. Die im so genannten „Neuen Steuerungsmodell“ vorgesehene Balance zwischen dezentraler Selbststeuerung und zentraler Ge-

samtsteuerung ist meistens dort erreicht worden, wo die klassischen Strukturen einer zentralen Steuerung – beispielsweise in Form eines Hauptamtes – zwar den neuen Bedingungen angepasst, aber nicht gänzlich aufgelöst wurden.

Diese zentrale Steuerung fehlt in Remscheid. Die Querschnittsämter sind zu Serviceeinheiten verkümmert, ohne die erforderlichen Eingriffs- und Steuerungsmöglichkeiten in den Fachämtern. Ein Eindruck, der von der überwiegenden Zahl der Verwaltungsmitarbeiter geteilt wird. Die Abstimmung zwischen fachlichen Interessen und gesamtstädtischen Belangen erfolgt nur unzureichend oder sie fehlt gänzlich.

Hier besteht Handlungsbedarf. Aus diesem Grunde habe ich heute entschieden, den Aufgabenbereich der Organisation mit dem bisherigen Personalamt in einem Zentraldienst für Personal und Organisation zu verschmelzen. Damit setze ich ein Element des Rödl-Gutachtens um. Zielsetzung des Zentraldienstes ist es, durch Bündelung von Ressourcen und zentrale Weisungsbefugnis den durch meine Zielvereinbarung mit dem Rat begonnen weiteren Abbau von 60 Stellen durchzuführen und zu begleiten. Als Werkzeug für diese Arbeit wird das heute erstmals veröffentlichte Personaloptimierungskonzept dienen, das in den zurückliegenden Monaten erarbeitet wurde und nun durchstarten kann.

Im gleichen Schritt wird ein Zentraldienst für Zentrale Steuerung ins Leben gerufen. Dieser Dienst besteht aus Teilen der ehemaligen Serviceeinheit 25 und wird um die Beteiligungsverwaltung und die Abteilung Verwaltungssteuerung ergänzt. Letztere wird ein bereichsübergreifendes Berichtswesen einrichten und baut dieses zu einem umfassenden Management-Informationssystem für die Stadtverwaltung Remscheid und ihre Beteiligungen aus. Ziel ist die regelmäßige Übermittlung von betriebswirtschaftlichen Steuerungsinformationen in strukturierter und komprimierter Form an die Verwaltungsspitze und den Rat.

Die aus dem Berichtswesen abgeleiteten Informationen bilden die Grundlage für die Überwachung der Wirtschaftlichkeit und für die Beurteilung des Grades an Zielerreichung anhand von festzulegenden Zielgrößen. Mit beidem geht auch die Entwicklung eines Risikomanagements für die Stadtverwaltung einher. Dabei kann auf den positiven Erfahrungen aus den städtischen Beteiligungen zurückgegriffen werden.

Die Arbeit beider – meinem Bereich zugeordneten – Zentraldienste wird bestimmt durch die Haushaltslage der Stadt Remscheid. Alle Bemühungen sind deshalb darauf zu richten, die Ausgabenseite im städtischen Haushalt zu senken. Ich verspreche mir von der Einführung einer Zentralen Steuerung und eines zentralen Personal- und Organisationsmanagements neue Impulse für den Konsolidierungsprozess – dabei setze ich auf Ideenvielfalt und Einsatzbereitschaft meiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Diese können sicher sein, ich werde Sie mit allen Kräften unterstützen.

Es gilt Kräfte zu bündeln, um sich neuen Herausforderungen zu stellen.

Dies gilt auch für den Bereich der Zusammenarbeit zwischen Rat und Verwaltung einerseits und die Kommunikation zwischen Verwaltung und Bevölkerung andererseits.

Ich führe mein Büro und die Rats- und Gemeindeangelegenheiten zusammen. Damit nutze ich eine Chance, die bereits 1996 im Raume stand, jedoch dann im letzten Moment nicht genutzt wurde.

Die Kommunikationswege sind verbesserungswürdig und was noch viel wichtiger erscheint – auch verbesserungsfähig. Ein Schlagwort lautet: das virtuelle Rathaus. Bereit seit längerem arbeitet die Verwaltung an einer Neuaufstellung des städtischen Informationsangebotes. Im vergangenen Jahr wurde ein neues Gestaltungshandbuch erarbeitet, um die Einheitlichkeit des Auftretens der Marke „Stadt Remscheid“ zu sichern. Im nächsten Schritt gilt es, das Internet- und Intranetangebot neu zu gestalten. Dahinter verbirgt sich weit mehr als „nur“ eine technische Veränderung, die wir aus Gründen der Kostenersparnis gemeinsam mit der Stadt Wuppertal über den Zusammenschluss der KDN verwirklichen wollen. Dieser Schritt wird vernetzt mit dem Aufbau einer Wissensdatenbank, die als Grundlage für eine Beteiligung Remscheids am Bergischen Service Center dienen wird.

Die Ziele sind:

Gute Erreichbarkeit.

Hohe Verfügbarkeit.

Erstklassige Information.

Internet und Service Center dienen den Bürgerinnen und Bürgern als neues Portal zur Verwaltung. Zugleich bereiten wir uns auf die Einführung der einheitlichen Behördenrufnummer 115 und die Erfordernisse der EU-Dienstleistungsrichtlinie vor.

Zum Bürgerportal in Form von Internet und Service Center wird das Ratsportal treten. Der elektronische Sitzungsdienst wird eine wesentliche Arbeitserleichterung für Rat und Verwaltung – aber auch den interessierten Bürger darstellen. Drucksachen, Einladungen und Niederschriften werden zukünftig in einer Datenbank archiviert und auf diesem Wege auch online abrufbar sein. Zugleich wird die Erstellung von Vorlagen im Sinne der Einheitlichkeit der Verwaltung in einen festgelegten und dokumentierbaren Prozess überführt.

Bürgerportal und Ratsportal greifen ineinander.

Kommunikation wird auch für Kommunalverwaltungen in Zukunft ein Schlüsselwort sein. Dabei stehen Verwaltung und Rat vor der Herausforderung, die Bürgerinnen und Bürger stärker als bisher in die Debatte über die Zukunft unserer Stadt mit einzubeziehen. Stadtentwicklung hat in den zurückliegenden Jahren wieder deutlich an Bedeutung gewonnen. War sie lange Zeit – und wie ich meine: zu lange – auf den klassischen Bereich des Hoch- und Tiefbaus beschränkt, setzt sich nun bundes- und europaweit der Ansatz einer integrierten Stadtentwicklung durch.

Doch wer hinter die Fassade dieses Begriffes schaut, stellt fest, wie allumfassend die Entwicklung einer Stadt – die Entwicklung meiner und ihrer Stadt – sein kann.

Welche Fragen bewegen die integrierte Stadtentwicklung heute?

Welches Bild von Stadt haben wir? Wie stellen wir uns Remscheid in den nächsten zehn, zwanzig, dreißig Jahren vor?

Meine Antwort darauf lautet: Im Jahr 2028 geht von Remscheid der Ruf eines attraktiven Wohnortes für Familien aus. Kennzeichen dafür ist ein überwiegend positives Wanderungssaldo für Familien. Damit sind die Altersgruppen der 30 bis 49-Jährigen und deren Kinder unter 18 Jahren gemeint. Die verkehrsgünstige Lage zu den Metropolregionen an Rhein und Ruhr begünstigt die Entscheidung junger Familien ihren Wohnort im

Herzen des Bergischen Landes zu nehmen, während der Arbeitsort durchaus in Köln, Düsseldorf, Essen oder Dortmund liegt. Remscheid bietet jungen Familien preiswerten Wohnraum mit hohem Wohnwert. Allen Familienangehörigen steht ein umfassendes Versorgungs-, Freizeit- und Kulturangebot zur Verfügung. Im Gegensatz zu anonymen Großstädten mit wenigen bis keinen sozialen Bindungen, wirbt Remscheid mit intakten sozialen Nachbarschaften und der Vielfalt von Vereinen und Verbänden. Die Investitionen in die Remscheider Schullandschaft rentieren sich. Das umfassende schulische Angebot von Grundschulen bis zum Berufskolleg ist qualitativ gut. Es unterscheidet sich vom Massenbetrieb in den Großstädten und dem unvollständigen Schulangebot auf dem Land. Remscheid bietet Familien die beste Bildung für ihre Kinder.

Diese Vision der Zukunft Remscheids entstammt keiner Glaskugel.

Sie ist Ergebnis der Studie der Bertelsmann Stiftung zum Demographischen Wandel – die Remscheid zu den stabilen Großstädten mit hohem Familienanteil zählt. So wie zehn weitere Kommunen in Deutschland.

Herr Bundespräsident Köhler hat diese Studie in den Mittelpunkt seines Dialoges über den demographischen Wandel gestellt und gemeinsam mit der Bertelsmann-Stiftung vier Handlungsfelder für Gemeinden wie Remscheid bestimmt.

Erstens

Kinder- und Familienfreundlichkeit als Chance für die Zukunft

In Stichpunkten heißt das:

- Erstklassiges Bildungsangebot auch in Schulen mit hohem Migrantenanteil
- Durchgängige, verlässliche und flexible Betreuungsstrukturen
- Beratungsangebote für Familien
- Vielfältige Freizeiteinrichtungen
- Qualitätsvolles und sicheres Wohnumfeld bei bezahlbarem Wohnraum – übrigens eines der wichtigsten Argumente für die Anwerbung junger Familien aus den Metropolregionen
- Spezielle Förderung der Kinder aus sozial benachteiligten Familien

## Zweitens

### Generationenübergreifende Wohnquartiere

In Stichpunkten heißt das:

- Lebenslagenspezifische Wohnformen im Quartier mischen, beispielsweise: Mietwohnungen für Erstwohnungssuchende, große Familienwohnungen, kleine Wohnungen für Paare und Singles, moderne Gruppen-Wohnformen, betreute Wohnformen
- Nachbarschaften und soziale Netzwerke in den Stadtquartieren fördern
- Dialog zwischen den Generationen unterstützen
- Selbst- und Gemeinschaftshilfe im Sinne von Bürgerengagement fördern

## Drittens

Sozialer Segregation entgegenwirken und aktive Integrationspolitik betreiben

In Stichpunkten heißt das:

- Sozial stabile und integrative Stadtteilpolitik etablieren
- Sozialen Segregationsprozessen entgegenwirken, durch Maßnahmen in Bildung, Sprachförderung und Städtebau
- Integrationspolitik als eine der Kernaufgaben kommunaler Politik verstehen

## Viertens

Handelszentralität sichern und Stadtimage schärfen

- Marketingstrategie als Familienstadt entwickeln
- Investoren werben unter Hinweis auf günstige Altersstruktur und Entwicklungsperspektiven
- Stärkung sogenannter „weicher Standortfaktoren“ durch ein Bündnis aller Akteure in der Stadt – Vereine, Verbände, Unternehmen, Vermieter und Medien
- Image ausbauen als „kleine Großstadt mit familiären Flair“

Vier Handlungsfelder, die verschiedene Politikfelder vereinen.

Integrierte Stadtentwicklung denkt nicht nur die Stadt als Ganzes, sondern fühlt mit den Menschen und bindet Bürger, Akteure und Politiker ein.

Deshalb:

Es gilt, das Engagement der Bürgerschaft für ihren eigenen Stadtteil und für ihre eigene Stadt zu nutzen und die Entwicklung in einem demokratischen Prozess, im Gespräch und im Einvernehmen mit Ihnen – der Bürgerschaft – voranzutreiben.

Auch wenn ich als gebürtige Bergische weiß, wie schwierig es hier bei uns ist, die Meinungen unter einen Hut zu bekommen.

Doch bei aller Diskussionsfreude, lassen sich die Herausforderungen für die Zukunft nicht wegdiskutieren.

Da ist das Ziel einer generationenübergreifenden, familienfreundlichen Gestaltung, die den Bedürfnisse junger Familien und Senioren gleichermaßen Rechnung trägt.

Da gibt es neue Anforderungen an das Wohnen selbst, an die Qualität der Wohnungen, an das Zusammenleben im Stadtteil und an den öffentlichen Nahverkehr, der familien-, behinderten- und seniorengerecht sein muss.

Da richtet sich der Blick aus der Stadt in die Region und wieder zurück, weshalb die Verkehrsverbindungen an Bedeutung gewinnen. Ich denke hier beispielsweise an die Bahn.

Das sind – wie ich meine gute Gründe – eine integrierte Stadtentwicklung auch innerhalb der Stadtverwaltung zu etablieren. Dieser Bereich wird drei Abteilungen umfassen:

Erstens:

Die Abteilung für Wirtschaft, Unternehmens- und Objektbetreuung

Zweitens:

Die Abteilung für Stadtentwicklung, Flächennutzungsplanung, Rahmenplanung und Statistik

Drittens:

Die Abteilung für Bauleitplanung zur Standortsicherung von Unternehmen, Städtebauförderung und Stadtumbau

Auch hier bündele ich die Ressourcen verschiedener Fachbereiche und Dezernate, um sie zukünftig enger miteinander zu verzahnen.

Während auf Einzelvorhaben bezogene Bebauungspläne ohne gewerblichen Charakter künftig im Bauordnungsamt bearbeitet werden, erfolgt die Koordinierung der Planungsarbeiten unter Einbeziehung der Fachdienste in den Dezernaten an einer Stelle im Hause. Es liegt dabei auf der Hand, auch für den im März 2003 in einem Eilverfahren wieder in die Stadtverwaltung eingegliederten Teil der Wirtschaftsförderungsgesellschaft nunmehr in einer schlagkräftigen Einheit aufgehen zu lassen. Dabei wird die Zielsetzung der Wirtschaftsförderung den veränderten Rahmenbedingungen angepasst.

Die da sind:

- Vermarktung der städtischen gewerblichen Grundstücke
- Zentraler Ansprechpartner für Unternehmen als Kunden der Stadtverwaltung. Das heißt Aufnahme von Anliegen, deren Weiterleitung und Betreuung innerhalb der Verwaltung und Rückmeldung an das betroffene Unternehmen durch Unternehmerlotsen (Einrichtung eines „Unternehmertelefons“ als Service Center)
- Weiterentwicklung des Remscheider Immobiliennetzwerkes als Gewerbeflächenbörse und Objektbetreuung einschließlich des Einzelhandels
- Aktive Unternehmensbetreuung durch Aufbau und Pflege einer Zentralei der Remscheider Unternehmen
- Standortsicherung und Neuansiedlung von Unternehmen durch Bauleitplanung
- Wiedernutzung innerstädtischer Brachflächen für gewerbliche Nutzung

Damit greifen wir in Remscheid – früher als andere – die neuen Zielsetzungen der Landesplanung in Nordrhein-Westfalen auf. Frau Ministerin Thoben erklärte vor gut einem Monat, „Raumqualität statt Flächenverbrauch“ und „Verbesserung im Bestand“ seien Leitmotive des Landesentwicklungsplans 2025. Dieser Plan wird ab 2010 den verbindlichen Rahmen für die künftige Bauleit- und Fachplanung in Nordrhein-Westfalen bilden. In diesen Zielsetzungen kann ich Frau Ministerin Thoben nur ausdrücklich zustimmen.

Wie wichtig eine enge Vernetzung zwischen Standortförderung und Stadtentwicklung ist, habe ich in den vergangenen Wochen wieder einmal erfahren können, als es um die Umsiedlung eines Unternehmens innerhalb unserer Stadt ging. Ohne Unterstützung der Stadtplanung und ohne Koordinierung der Genehmigungsbehörden im Hause hätten die Gespräche nicht flexibel geführt werden können – wofür der Unternehmensinhaber mir und der Verwaltung ausdrücklich dankte.

Eine alltägliche Erfahrung der Verwaltung, die mich in meiner Entscheidung nur bestärken konnte, einen Zentraldienst für Wirtschaft und Stadtentwicklung einzurichten.

Die Bündelung der Zuständigkeit für Förderprogramme des Landes, des Bundes und der Europäischen Union an einer Stelle entspricht dem Geiste eines koordinierten und gesteuerten Vorgehens.

EFRE, ESF und Stadtumbau West – werden somit auf Seiten der Stadt Remscheid von einer Stelle im Hause begleitet und bearbeitet. Dazu gehört auch die Koordinierung der Zusammenarbeit zwischen Stadt Remscheid und der Bergischen Entwicklungsagentur im Zuge der neuen Ziel-2-Förderperiode in Nordrhein-Westfalen.

Der Stadtumbau West stellt zugleich eine Herausforderung dar, weil erstmals in großem Umfang Drittmittel anstelle von Eigenmitteln ein geworben werden müssen. Die bisherigen Gespräche stimmen mich zuversichtlich, dass uns das gelingen wird.

Neben der Neuordnung des Zentralbereiches habe ich mich für eine Neuverteilung der Geschäfte zwischen den Beigeordneten entschieden. Die Verwaltungsaufgaben in den Fachdezernaten sollen dabei auf drei Schultern zu gleichen Lasten verteilt werden.

Deshalb wird die Zahl der Dezernate von vier auf drei reduziert.

Das Fachdezernat 1 umfasst die Bereiche Finanzen, Bürger und Ordnung. Die wesentliche Änderung erfolgt hier durch die Zuordnung der Feuerwehr aus dem ehemaligen Dezernat III. Die Angelegenheiten der öffentlichen Sicherheit und Ordnung werden somit in einem Dezernat zusammengeführt. Weiterhin geht die Rechen- und Vergabestelle des Baudezernates in

der Materialwirtschaft auf, die als Fachdienst „Zentraleinkauf und Vergabewesen“ zu einer zentralen Vergabestelle weiterentwickelt werden soll. Wie bei der Einrichtung der Zentraldienste greife ich hier entsprechende Stellungnahmen des Rechnungsprüfungsamtes aus den Vorjahren auf.

Im künftigen Fachdezernat 2 werden unter dem Titel „Bildung, Soziales und Gesundheit“ die bisherigen Fachbereiche des Sozialdezernates mit den Fachbereichen „Schule und Medienerziehung“ sowie „Sport und Freizeit“ vereint. Die Zusammenarbeit von Jugendhilfe und Schule ist in Remscheid bereits seit vielen Jahren gängige Praxis. Seitdem konnte eine Reihe von Entwicklungszielen bereits in gemeinsamer Zusammenarbeit verwirklicht werden. Vor dem Hintergrund der jüngeren fachpolitischen Entwicklungen – ich denke hier nur an die erfolgreiche und flächendeckende Einführung der offenen Ganztagschule – haben sich die traditionellen Verständnisse von Schul- und Jugendpolitik binnen weniger Jahre grundlegend verändert.

Spätestens mit der gemeinsamen Jugendministerkonferenz und Kultusministerkonferenz der Länder im Sommer 2004 wurde postuliert, dass die Zusammenarbeit von Schule und Jugendhilfe zur Stärkung und Weiterentwicklung des Gesamtzusammenhangs von Bildung, Erziehung und Betreuung nachdrücklich gefördert werden muss. Schule und Jugendhilfe tragen heute eine gemeinsame Verantwortung für das gelingende Aufwachsen von Kindern und Jugendlichen. Angesichts dieser Ausgangslage ist aus bildungs- und jugendpolitischer Sicht eine Weiterentwicklung der Kooperation zwischen Jugendhilfe und Schule notwendig. Die traditionelle Trennung von Schulträgerschaft und Jugendwohlfahrtspflege in der Verwaltungsorganisation durch Zugehörigkeit zu zwei verschiedenen Dezernaten ist nicht mehr zeitgemäß. Bereits von 1996 bis 2001 hat die Stadt Remscheid die Zusammenführung beider Bereiche in einem Dezernat nach einem entsprechenden Beschluss des Rates erprobt. Heute – sieben Jahre später – haben sich die Berührungspunkte in der alltäglichen Zusammenarbeit zwischen Schule und Jugendhilfe deutlich vermehrt. Spätestens mit der Einführung der Offenen Ganztagsbetreuung hat sich Schulverwaltung gänzlich neuen und gesellschaftlich erforderlichen Herausforderungen gestellt. In Remscheid konnten auf diesem Wege binnen von vier Jahren 1.560 Betreuungsplätze im offenen Ganztage neu geschaffen werden. Zum kommenden Schuljahr wird diese Zahl auf 1.800 Betreuungsplätze steigen. War die Betreuung von Kindern und Jugendlichen

ehedem eine klassische Aufgabe der Jugendhilfe, so ist heute die Schule als Akteur in der nachmittäglichen Betreuung hinzugetreten.

Die Ankündigung von Ministerpräsident Dr. Rüttgers zukünftig den Ausbau von Ganztagsrealschulen und Ganztagsgymnasien in NRW flächendeckend zu fördern, begrüße ich in diesem Zusammenhang nachdrücklich.

Daraus ergibt sich das Erfordernis einer engen Zusammenarbeit zwischen Jugendhilfe und Schule. Diese kann nur dann erfolgreich sein, wenn beide in partnerschaftlicher Grundhaltung zum Wohle der Kinder und Jugendlichen zusammenwirken. Beide Fachverwaltungen stehen hier in der Mitverantwortung für die Gestaltung von Bildungs-, Erziehungs- und Betreuungsleistungen für Kinder und Jugendliche. Durch die Kooperation gewinnt Bildung eine stärkere sozialräumliche Perspektive, da die Strukturen von Schule und Jugendhilfe in den Stadtquartieren besser als zuvor miteinander verknüpft werden können. Hiermit wird ein ganzheitliches Bildungsverständnis begründet, das in der Zusammenarbeit von Schule und Jugendhilfe gefördert wird. Es führt zu einer neuen pädagogischen Qualität von Bildung und Lernen für Kinder und Jugendliche. Diese Entwicklungen und Handlungsperspektiven gilt es in Zukunft zu bündeln, um die finanziellen und personellen Ressourcen der Verwaltung bestmöglich zum Wohle der Kinder und Jugendlichen einsetzen zu können. Dies wird bereits erfolgreich im Bereich der Beitragsabrechnung betrieben. Der ganzheitliche Ansatz von Kinder-, Jugend-, Bildungs- und Sport- und Gesundheitsförderung spiegelt sich in der Aufgabenbündelung im einem Fachdezernat wieder. Im Zuge eines Dialoges mit allen beteiligten Akteuren soll hieraus eine Fachkonzept mit dem Ziel einer Begleitung von Eltern, Kindern und Jugendliche von Geburt an abgeleitet werden. Entsprechende Vorschläge hat die Bertelsmann-Stiftung bereits vor kurzem als Handlungsempfehlung vorgelegt.

Im Fachdezernat 3 werden künftig die Bereiche Bauen, Landschaftspflege und Kultur zusammengeführt. Damit geht der ganz überwiegende Teil der Aufgaben des ehemaligen Baudezernates in diesem Fachdezernat auf.

Zu Beginn führte ich aus, Organisation sei kein Selbstzweck und auch im Grunde keine politische Frage sondern im besten Sinne eine klassische Angelegenheit der Verwaltung.

## NEUORGANISATION DER STADTVERWALTUNG REMSCHEID

Ich bin meiner Verpflichtung nachgekommen zu handeln, um durch eine Neuordnung der Organisationsstrukturen die Verwaltung zu optimieren und den Erfordernissen von Gegenwart und Zukunft anzupassen.

Ich trage nach der Gemeindeordnung allein die Verantwortung für Leitung und Beaufsichtigung der Geschäfte meiner Verwaltung.

Ich trage die Verantwortung für die Einheitlichkeit des Verwaltungshandelns.

Die in den zurückliegenden zwölf Jahren zu weit gegangene Dezentralisierung der Stadtverwaltung hat die Arbeit eines Hauptverwaltungsbeamten – für meine Vorgänger wie für mich – immer schwieriger werden lassen.

So werde ich als Oberbürgermeisterin der Stadt Remscheid meiner Verantwortung und Verpflichtung gegenüber den Remscheiderinnen und Remscheidern gerecht.

  
Beate Wilding

Remscheid, 24. April 2008

## **ZUR ORGANISATIONSENTWICKLUNG IN DER STADTVERWALTUNG REMSCHEID**

### DIE ZEIT BIS 1950

Als Nordsieck<sup>1</sup> in seinem Buch "Organisation und Aktenführung der Gemeinden" im Jahre 1937 erstmalig organisatorische Probleme grundlegend und umfassend behandelte, war der entscheidende Schritt zu einer ersten einheitlichen Organisationsstruktur der Gemeinden in Deutschland gegeben. Die Überlegungen fußen auf der 1935 in Kraft gesetzten Deutschen Gemeindeordnung, die die bis dahin bestehenden tradierten Regelungen der Länder und Provinzen beendete. Die für die Stadt Remscheid seit 1856 geltende Rheinische Städteordnung<sup>2</sup> verlor damit ihre Gültigkeit. Den Vorstellungen Nordsiecks folgend entwickelte der Deutsche Gemeindegtag unter anderem auch einen Einheitsgliederungsplan, der in der Folge bei den Gemeinden als Grundlage kommunaler Organisation eingeführt wurde. Die Grundlagen des Planes wurden im wesentlichen auch Vorbild für die Gliederung und Gruppierung der Haushalte. Hier hatte sich seine ursprüngliche Systematik bis zur Einführung des Neuen Kommunalen Finanzmanagements im Grunde erhalten.

### DIE ZEIT VON 1950 BIS 1962

Die Deutsche Gemeindeordnung wurde nach 1945 im Zuge der Bildung der Länder zwar als Grundlage der Neuregelung des kommunalen Verfassungsrechts genutzt, jedoch flossen innerhalb kurzer Zeit die Vorstellungen der jeweiligen Militärregierungen und die tradierten Verfassungstradition in die Novellierungen des Kommunalverfassungsrechts ein. Für das neu gebildete Land Nordrhein-Westfalen wurde 1946 durch Militärverordnung eine Gemeindeordnung erlassen. Wesentliche Merkmale waren hier die Einführung der sog. Doppelspitze aus Hauptverwaltungsbeamten und ehrenamtlichem Bürgermeister nach englischem Vorbild und die Stärkung der Rechte des Rates durch dessen umfassenden Zuständigkeit für Ange-

---

<sup>1</sup> Nordsieck, F.: Organisation und Aktenführung der Gemeinden. Berlin 1937.

<sup>2</sup> Vigelius, C.: Die Städteordnung für die Rheinprovinz vom 18. Mai 1856. Leipzig 1910.

legenheiten der Gemeinde. Mit Inkrafttreten des Grundgesetzes 1949 wurde die Kommunale Selbstverwaltung als Verfassungsprinzip verankert.<sup>3</sup>

Die 1950 beschlossene und durch Volksabstimmung bestätigte Landesverfassung und die 1952 neugefasste Gemeindeordnung garantieren gleichfalls das Prinzip der kommunalen Selbstverwaltung. Das Bundesverfassungsgericht hat in ständiger Rechtsprechung den Kreis der kommunalen Selbstverwaltungsaufgaben abgegrenzt, demnach gehören zum Kernbereich gemeindlicher Aufgaben: die Planungs-, Organisations-, Personal-, Steuer-, Rechtssetzungs- und Finanzhoheit.<sup>4</sup>

Die durch den Föderalismus bedingten verschiedenen Ausprägungen des Kommunalverfassungsrechts und die weitgehenden Rechte der Gemeinden, Angelegenheiten nicht nur der Art und Weise nach sondern auch in gemeindlicher Zuständigkeit zu erledigen, führten zu unterschiedlichen Ausprägungen der kommunalen Organisationsstrukturen.

Die hieraus gewonnenen Erfahrungen wurden seit Anfang der 50er-Jahre von der „Kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung“ (KGSt) weiter verarbeitet. In ihrem Gutachten zur Verwaltungsorganisation der Gemeinden aus dem Jahre 1979 wird zutreffend ausgeführt: "Bei der Erstellung der ersten Gutachten ... fand die KGSt eine Vielzahl unterschiedlicher, jeweils auf die örtlichen Verhältnisse abgestellter Regelungen vor. Es bestand ein starkes Bedürfnis der Praxis, die durch die Kriegs- und Nachkriegszeit zwangsläufig vernachlässigte Organisation den geänderten Zuständen anzupassen. Zugleich war es ein vordringliches Ziel, die Aufgaben- und Verwaltungsgliederung so weit zu vereinheitlichen, dass ein interkommunaler Organisationsvergleich möglich wurde. Dieses Ziel ist schon zu Ende der 50er Jahre erreicht worden."<sup>5</sup>

Auch in Remscheid standen in den 50er-Jahren die Aufgaben der reinen Daseinsvorsorge für den Bürger im Vordergrund. Probleme der Organisationsarbeit mussten zwangsläufig dahinter zurücktreten. Umso erstaunlicher und bemerkenswerter ist es, dass bereits 1954 Dipl.-Volkswirt Dr. Voss mit einer „Organisationsuntersuchung der Verwaltung“ beauftragt

---

<sup>3</sup> vgl. Art. 28 Abs. 2 GG

<sup>4</sup> vgl. hierzu BVerfGE 79, 127

<sup>5</sup> KGSt (Hrsg.): Verwaltungsorganisation der Gemeinden. Köln 1979.

wurde. Diese wurde am 29. Januar 1955 vorgelegt. Der Gutachter empfahl unter anderem die Einrichtung einer Organisationsabteilung. Diese wurde eingerichtet: sie hat aber nur in den ersten Jahren größere Aufgaben in Angriff nehmen können. Das lag sowohl an der sich ständig verringernden und auch wechselnden personellen Besetzung als auch an der Übernahme artfremder Aufgaben. Hierzu führt der ehemalige Leiter des Hauptamtes, Herr Engels, in einem Schreiben an den damaligen Oberbürgermeister Ulbrich aus: „Hinzu trat - vor allem im politischen und Leitungsbereich - ein wachsendes Desinteresse an den für die Verwaltung lebenswichtigen Organisationsproblemen. Bezeichnend dafür ist der zum 1. Januar 1959 erfolgte Austritt aus der KGSt. Der entsprechende Beschluss des Hauptausschusses wurde bereits am 25. März 1957 gefasst!“<sup>6</sup>

### DIE ZEIT VON 1963 BIS 1970

Die Stadt Remscheid trat am 1. Januar 1963 der KGSt wieder bei. Noch im gleichen Jahr legte die Verwaltung auf Grundlage gutachterlichen Stellungnahmen der KGSt zu Organisationsfragen der Gemeinden eine umfassende Untersuchung mit zahlreichen Änderungsvorschlägen zur „Neuordnung des inneren Aufbaus und des Geschäftsverfahrens der Stadtverwaltung Remscheid unter besonderer Berücksichtigung der zentralen Verwaltungsaufgaben“ vor.

Die Organisationsarbeit wurde daraufhin personell und sachlich verstärkt. Auf der Grundlage dieser Untersuchung sind sowohl im institutionellen als auch im funktionellen Bereich der Verwaltung zahlreiche Änderungen und Anpassungen vollzogen worden. Mit Kostenermittlungen und Betriebsvergleiche wurde begonnen. Methodische Organisationsuntersuchungen wurden durchgeführt. Insbesondere wurde in der vorstehend genannten Untersuchung auf die unwirtschaftliche Raumsituation der Verwaltung hingewiesen.

Notwendigkeit, Ziele und Vorgaben einer umfassenden Verwaltungsrationalisierung sind weiterführend in einem Bericht des Hauptamtes an den Rat der Stadt vom 26. November 1965 dargestellt. Hierin sind erste Hinweise auf die Notwendigkeit zum Einsatz universeller Büromaschinen (automatische Datenverarbeitungsanlagen) gegeben. Zur Aufstellung der ersten

---

<sup>6</sup> Engels, H. R.: Ansichten und Überlegungen zum Strategiepapier des Oberbürgermeisters vom 14. Februar 1996

## NEUORGANISATION DER STADTVERWALTUNG REMSCHEID

zentralen EDV-Anlage (Fa. BULL/General Electric GE 115) kam es nach zweijährigen intensiven Vorarbeiten im Dezember 1969.

### DIE ZEIT VON 1970 BIS 1979

Die Einführung der EDV zwang zu erheblichen Veränderungen in den funktionellen Verwaltungsabläufen. Dennoch kam es nicht zu einem umfassenden Realisierungskonzept, mit dessen Entwicklung die Verwaltung über längere Zeit beschäftigt war. Der Rat sprach sich hingegen für die Beauftragung eines außenstehenden Gutachters aus. Nach Durchführung eines intensiven Auswahlverfahrens erhielt schließlich die Hamburger Unternehmensberatung Mummert & Partner am 24. Oktober 1973 den Auftrag, eine Schwachstellenanalyse für die bestehende Organisation und den Stand der Rationalisierung in der Stadtverwaltung Remscheid durchzuführen.

Es war dies das erste Mal in der Nachkriegsgeschichte, dass eine westdeutsche Stadt sich durch eine Unternehmensberatung vollständig auf Schwachstellen in der Verwaltungsstruktur und den Arbeitsabläufen untersuchen ließ. Die Untersuchung dauerte von Anfang Januar bis Anfang Juni 1974 unter Mitwirkung von fünf dafür freigestellten städtischen Mitarbeitern in ständiger Abstimmung mit Hauptamt und Verwaltungsleitung. Das umfangreiche Gutachten schlug eine Vielzahl von Rationalisierungsmaßnahmen vor. Es stellte in seiner Zusammenfassung fest, die Strukturorganisation sei der Aufgabenstellung adäquat, die Ablauforganisation hingegen stark rationalisierungsbedürftig und das Problem der fehlenden zentrale Unterbringung der Verwaltung vorrangig zu lösen.<sup>7</sup> Damit bestätigte das unabhängige Gutachten in vollem Umfang die von der Verwaltung bereits aufgezeigten Mängel und Notwendigkeiten. Seine Erkenntnisse und Vorschläge bildeten in der Folge die Grundlage für die eigene Organisationsarbeit; ein sehr großer Teil konnte in den folgenden Jahren mit Erfolg in die Praxis umgesetzt werden.

Die Verwaltung verwies auch weiterhin auf die Notwendigkeit, die bestehende Raumnot und die dadurch bedingte Unwirtschaftlichkeit durch geeignete Baumaßnahmen zu beseitigen. Hierbei wurde an frühere Untersuchungen erinnert und auf die Ergebnisse des vorgenannten Gutachtens

---

<sup>7</sup> Unternehmensberatung Mummert&Partner (Hrsg.): Schwachstellenanalyse und Optimierungspotentiale. Hamburg 1974. S. 4, 9 und 16.

hingewiesen. Der Rat folgte den Verwaltungsvorschlägen nicht. Am 7. März 1977 beauftragte der Rat die Unternehmensberatung Kienbaum, ein Gutachten über die Notwendigkeit eines neuen Verwaltungsgebäudes in der Innenstadt sowie – falls erforderlich – ein Raumprogramm zu erarbeiten.

Die Ergebnisse des Gutachtens wurden im Verwaltungs- und Personalausschuss am 26. Juni 1977 vorgetragen und erörtert. Im Nachgang dieses Gutachtens wurden Haushaltsmittel in der mittelfristigen Finanzplanung für eine Erweiterung des Rathauses bereitgestellt, die hierfür erforderliche Reservefläche im Bereich von Hochstraße und Konrad-Adenauer-Straße wurde dann im Zuge der Planungen zum Bau des Allee-Center planerisch gesichert.<sup>8</sup> Die Haushaltsmittel wurden in späteren jedoch zugunsten anderer Projekte verwandt, die Reservefläche dient heute zur Erweiterung des Allee-Center. Weitere Beschlüsse wurden nicht gefasst.

Die EDV-Anlage der Stadt wurde 1973 auf das System G 120 hochgerüstet; dieses wurde 1979 durch das System Honeywell Bull 64/20 abgelöst. In diesem Zeitraum wurden größere Verwaltungsbereiche automatisiert.

Die umfangreichen Vorarbeiten zur Kommunalen Neugliederung Nordrhein-Westfalens<sup>9</sup> in den Jahren 1970 bis 1974 führten bereits Ende der 60er-Jahre zur Bildung einer Arbeitsgruppe „Stadtentwicklung“ innerhalb des Hauptamtes. In Verbindung mit der kommunalen Statistik kam es bei starker Aufgabenzunahme ab 1. Mai 1977 zur Bündelung der beiden Aufgabengruppen und zur Bildung eines „Amtes für Stadtentwicklung und Statistik“.

Personelle Veränderungen gaben den Impuls für eine Untersuchung und Diskussion der Aufgabenbereiche „Öffentlichkeitsarbeit, Presseangelegenheiten und Werbung“ im Jahre 1978. Die Vorstellungen der Verwaltung wurden schließlich vom Rat in seiner Sitzung am 26. Juni 1978 gebilligt. Die neugeschaffene „Abteilung für Öffentlichkeitsarbeit“ nahm sodann am 1. Januar 1979 ihre Tätigkeit im Hauptamt auf.

---

<sup>8</sup> Rechtsverbindlicher Bebauungsplan Nr. 340 A vom 11. Juni 1983

<sup>9</sup> Präsidentin des Landtags Nordrhein-Westfalen (Hrsg.): Der Kraftakt. Kommunale Gebietsreform in Nordrhein-Westfalen. Schriftenreihe des Landtags Nordrhein-Westfalen. Band 16. Düsseldorf 2005).

In den 70er-Jahren ist mehrfach versucht worden, Probleme der Entscheidungsdezentralisation verwaltungsintern zu lösen. Unter Berücksichtigung des Delegationsmodells der KGSt (Bericht 3/1971) wurde unter anderem die Möglichkeit untersucht, die Grundsätze des Harzburger Modells innerhalb der Verwaltung umzusetzen. In diesem Modell, das von der Harzburger Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft entwickelt wurde, sind vor allem Ansätze des MbD (Management by Delegation) verarbeitet worden.

Das Modell basiert auf folgenden Grundsätzen und Regeln:

- Jeder Mitarbeiter erhält einen in einer exakten Stellenbeschreibung festgelegten Aufgabenbereich und die zur Aufgabenerledigung erforderlichen Kompetenzen. An jedem Arbeitsplatz müssen Aufgaben, erforderliche Befugnisse und die sich daraus ergebende Verantwortung übereinstimmen.
- Innerhalb eines Aufgabenbereichs kann und muss der Mitarbeiter handeln und verantwortlich entscheiden. Diese Verantwortung kann der Mitarbeiter nicht an seine Vorgesetzten rückübertragen. Der Mitarbeiter trägt die volle Handlungsverantwortung; er hat für alles einzustehen, was er in seinem Delegationsbereich tut oder unterlässt.
- Der Vorgesetzte darf in den Aufgabenbereich seines Mitarbeiters grundsätzlich nicht eingreifen und dessen Entscheidungen durch eigene ersetzen.
- Der Vorgesetzte darf dem unterstellten Mitarbeiter übertragene Verantwortung nicht zurücknehmen und dessen Verantwortungsbereich nicht verändern.
- Dem Vorgesetzten obliegt die Führung des delegierten Bereichs; das betrifft aber nur die unmittelbar unterstellten Mitarbeiter. Der Vorgesetzte darf nicht durchregieren.
- Der Vorgesetzte hat seine Mitarbeiter insbesondere in ihre Aufgabe einzuführen, sie zu informieren und zu kontrollieren.
- Der Vorgesetzte trägt die Führungsverantwortung; er hat dafür einzustehen, dass er seine Pflichten als Vorgesetzter erfüllt. Sachliche Fehler eines nachgeordneten Mitarbeiters hat er nicht zu verantworten.

Die Regeln des Modells werden durch einen umfangreichen Katalog weiterer Pflichten von Vorgesetzten und Mitarbeitern ergänzt. Ihre Einhaltung ist

für beide Seiten verpflichtend; sie wird durch eine ganze Reihe disziplinärer Sanktionen gesichert.

Das Harzburger Modell sollte nach seinen Urhebern in die öffentliche Verwaltung übertragbar sein. Es stieß aber in der Folgezeit auf zum Teil starke Kritik, die sich insbesondere in folgenden Punkten äußerte:<sup>10</sup>

- das Modell setzt vereinfachend voraus, dass Aufgaben und Kompetenzen erst scharf voneinander abzugrenzen sind. Das muss aber gerade in der öffentlichen Verwaltung bezweifelt werden, die als Teil eines politischen Systems ihre Aufgaben nicht selbst bestimmt und die vielfach komplexen Probleme über mehrere Zuständigkeitsbereiche und Verwaltungsebenen hinweg zu erfüllen hat; vor diesem Hintergrund erscheint das unabdingbare Verbot der Rückdelegation und des Durchregierens über mehrere Ebenen praxisfremd;
- ist mit seinem perfektionistischen Kontroll- und Durchsetzungssystem schwerfällig und trägt - wenn auch verdeckt - autoritäre Züge
- geht zu sehr von der herkömmlichen Stab/Linienorganisation aus und nimmt nicht genügend zur Kenntnis, dass nach neueren empirischen Untersuchungen Problemlösungs-, Informations- und Entscheidungsprozesse nicht chemisch rein von Stelle zu Stelle und Stufe zu Stufe ablaufen; sondern mit vielen Abhängigkeiten und Rückkopplungen ineinander verschlungen sind. Auf diese Entwicklung sollte durch flexiblere Organisationsformen, wie das Matrixmanagement und das Projektmanagement, sowie moderne Planungs- und Entscheidungstechniken reagiert werden.

Aus den genannten Gründen sind auch keine Versuche mehr unternommen worden, das System in Remscheid zu übernehmen.

### DIE ZEIT VON 1980 BIS 1990

Für den engeren Bereich der Datenverarbeitung legte das Hauptamt dem Verwaltungs- und Personalausschuss am 23. Februar 1981 den „ADV-Entwicklungsplan '84“ vor. Dieser wurde am 22. Juni 1981 vom Rat einstimmig verabschiedet. Er bildete die Grundlage für die weitere Automati-

---

<sup>10</sup> vgl. hierzu den Beitrag des Senatsamtes für den Verwaltungsdienst der Freien und Hansestadt Hamburg in "Managementsysteme", April 1973, S. 42 ff.

sierung der Verwaltungsarbeit. Schwierigkeiten ergeben sich zunehmend bei der Software-Beschaffung. Dies war zu einem erheblichen Teil darauf zurückzuführen, dass nur noch wenige Verwaltungen EDV-Anlagen der Firma Honeywell-Bull bzw. Bull einsetzten; damit entfiel die notwendige Möglichkeit, die gesamte Arbeit auf eine breitere Basis zu stellen. Eine Vergleichsmöglichkeit gab es nicht. In Kenntnis dieser Probleme entschloss sich die Verwaltung nach eingehender Prüfung zum Systemwechsel. Im September 1987 wurde schließlich eine Anlage der Fa. Siemens 7500-XE installiert.

Anfang der 80er-Jahre wurden umfangreiche Sparvorschläge gemacht und zur Haushaltskonsolidierung umgesetzt. Dabei konnte u.a. ein Absinken der Personalkosten erreicht werden. Nach einiger Zeit hat sich auch die KGSt der Haushaltskonsolidierung durch Aufgabenkritik und Sparmaßnahmen (KGSt-Bericht Nr. 14/1982) angenommen und versucht, die zahlreichen Vorschläge der Mitgliedsstädte bekannt zu geben.

In der zweiten Hälfte der 80er-Jahre legte das Hauptamt auf Wunsch einer Fraktion eine umfangreiche Untersuchung über die Einführung eines Controllings in der Verwaltung vor. Die Vorstellungen wurden in einem Bericht dem Ältestenrat der Stadt vorgetragen und diskutiert.

Eine Verständigung zur verwaltungsweiten Einführung eines Controlling-systems konnte jedoch in der Folgezeit nicht erreicht werden, vielmehr verständigten sich Rat und Verwaltung auf die Erprobung eines operativen Controllings bei einem ausgewählten Bauprojekt, dem Gewerbegebiet Bergisch-Born. Für die weitere Untersuchung und Einführung eines strategischen Controllings innerhalb der Gesamtverwaltung wurde in der Stadtkämmerei eine Stelle mit der Zielsetzung der Einführung einer Verwaltungskostenrechnung und eines Controllingverfahren eingerichtet.

Durch Bericht vom 22. Februar 1982 zur „Verwaltungsorganisation der Stadt – Bildung und Auflösung von Ämtern“ wurde die Organisation der Verwaltung erneut zur Diskussion gestellt. Dabei wurden auch die zentralen Verwaltungsaufgaben, sog. Querschnittsaufgaben kritisch einbezogen.

Eintretende Veränderungen machten es notwendig, diese Untersuchung fortzuschreiben. Die Verwaltung legte deshalb am 5. September 1988 eine umfassende Organisationsuntersuchung zur „Institutionelle(n) Organisation

der Verwaltung – Anpassung an veränderte Verhältnisse“ vor. Diese Untersuchung stand in unmittelbarem Zusammenhang mit weiteren Vorschlägen der Verwaltung, unter anderem die Verringerung der Zahl der für das Gebiet der Stadt Remscheid gebildeten Stadtbezirke, der Bildung und Verringerung der Ratsausschüsse und der Umbildung von Dezernaten innerhalb der Verwaltungsorganisationsstruktur. Die Vorschläge zielten auf eine Steigerung der Wirtschaftlichkeit, auf eine Verbesserung der Bürgerfreundlichkeit, auf Rationalisierung der Verwaltungsprozesse durch verstärkten Technikeinsatz, auf die Senkung der Kosten und auf die Erweiterung der Fach- und Entscheidungskompetenzen der Ämter im Sinne einer Dezentralisierung. Die Untersuchung postulierte die nachstehenden Zielsetzungen:

- Uneingeschränkte Auflösung aller sog. „Zwergämter“ durch Bildung funktionsfähiger Einheiten in der Gesamtverwaltung
- Verringerung der Bezirksverwaltungsstellen auf höchstens vier
- Auflösung der Bezirksverwaltungsstellen Lennep und Lüttringhausen und Bildung von drei bürgernahen Stellen (vergleichbar den späteren Bürgerbüros) in den Stadtbezirken Lennep, Lüttringhausen und Süd
- Auflösung des Hauptamtes in seiner klassischen Form
- Stärkung der Organisationskraft der Fachdienststellen durch eigene Organisatoren bzw. zuständige Berater
- Schaffung eines Verwaltungsamtes, in welchem die wesentlichen Dienstleistungsbereiche (Zentrale Dienste) zusammengefasst werden
- Erweiterung des EDV-Einsatzes vor allem im Haushalts- und Kassensbereich
- Realisierung einer Verwaltungskostenrechnung
- Einführung eines Controllings (beginnend im Haushaltsbereich)
- Gründung einer privatrechtlichen Gesellschaft für die Wirtschaftsförderung und Übertragung der bisherigen städtischen Aufgaben auf diese Gesellschaft
- Auflösung des Amtes für Stadtentwicklung und Statistik und Überführung der Aufgaben in einen Stab bei der Verwaltungsleitung – eine erwogene Einbeziehung der Aufgabe "Statistik" in das Einwohneramt aber grundsätzlich abgelehnt
- Zentralisierung des Personenstandswesens und Schaffung eines zentralen Standesamtes, womit eine frühere Forderung aufgegriffen wurde. Einzelne Amtshandlungen, so zum Beispiel Trauungen sollten in den Stadtbezirken unter allen Umständen weiterhin ermöglicht werden.

## NEUORGANISATION DER STADTVERWALTUNG REMSCHEID

- Zusammenlegung der Stadtkämmerei mit dem Stadtsteueramt, ggf. unter Einbeziehung der Stadtkasse
- Auflösung des Versicherungsamtes und Einbeziehung in das Rechtsamt
- Zusammenlegung des Amtes für öffentliche Ordnung und Sicherheit mit den Aufgaben "Umweltschutz" und "Zivilschutz"
- Auslösung der Straßenverkehrsangelegenheiten aus dem Ordnungsamt und Zusammenlegung mit Bußgeldstelle in einem neuen "Straßenverkehrsamt"
- Bildung eines "Amtes für Grünflächen" mit Aufgabengruppen "Grünflächen" und "Forsten" unter Verzicht auf den Fortbestand eines selbständigen Forstamtes
- Führung des Chemisches Untersuchungsamtes und des Veterinäramtes als Institute beim Ordnungsamt unter gleichzeitigem Auftrag zur Prüfung von Möglichkeiten der interkommunalen Zusammenarbeit
- Zusammenlegung von Katastrophenschutz und Brandschutz im Feuerwehramt
- Zusammenlegung Schulpsychologischer Dienst und Beratungsstelle für Kinder, Jugendliche und Erwachsene mit einhergehender Personalreduzierung
- Auslösung der Stadtbildstelle aus dem Schulverwaltungsamt. Schaffung eines Medienzentrums bei der Stadtbücherei.
- Untersuchung des Gesamtbereichs "Schule, Kultur und Bildung" sowie Sport, auch hinsichtlich der Privatisierung einzelner Bereiche oder der Vereinigung mit dem Sport- und Freizeitbereich
- Bildung eines Kulturamtes mit Instituten
- Schaffung einer zentralen Museumsverwaltung
- Untersuchungsauftrag für die Privatisierung der Heime im Sozial- und Jugendbereich für gewisse Arbeiten Kombination mit Städtischen Krankenanstalten
- Auflösung der Außenstelle des Ausgleichsamtes
- Änderung der Aufgabenstellung des Bauverwaltungsamtes
- Auflösung der Modellbildnerei des Planungsamtes
- Bündelung der Aufgaben "Wohngeld" im Sozialamt aus grundsätzlichen Gründen noch abgelehnt; Wohnungsbauförderung in die Bauverwaltung.
- Privatisierung von Architektenleistungen
- Untersuchung der Aufgabeninhalte des Hochbauamtes

- Bündelung der Nachrichten- und Kommunikationstechnik mit der automatisierten Datenverarbeitung
- Untersuchung des Stadtreinigungs- und Fuhramtes auf die Möglichkeit der Privatisierung

Der Rat und seine Gremien haben die Vorschläge beraten. Ein Großteil der Vorschläge scheiterten jedoch bereits

Die Vorschläge sind in den Rat und seine Gremien eingebracht worden, die anschließende Beratung führte vor allem in den Fachgremien zur Ablehnung des Großteils der Handlungs- und Prüfungsvorschläge. Die Vorschläge wurden sodann, erst sechs Jahre später weiterverfolgt und teilweise auch verwirklicht.

Für den Bereich der zentralen Verwaltungsaufgaben wurde auf Vorschlag der Verwaltung 1989 nach einer beschränkten Ausschreibung die Unternehmensberatung Kohtes, Sauter und Partner beauftragt, um "eine Voruntersuchung in der Verwaltung durchzuführen, die mit einem geringstmöglichen Aufwand und einhergehenden Beratungskosten diejenigen Verwaltungsbereiche herauszufiltern, die einer Optimierung am dringendsten bedürfen und wo ein größtmöglicher Nutzen zu erwarten ist." Der Untersuchungsbericht lag am 22. Januar 1990 vor und wurde im März des gleichen Jahres im Verwaltungsausschuss beraten. Im Bericht wird auch eine weitere Untersuchung des Hauptamtes in zwei Problembereichen vorgeschlagen. Der erste Problemkreis bezieht sich auf strukturelle Überlegungen in Abgrenzung zu anderen Verwaltungsbereichen. Der zweite Problemkreis erfasst die Neuausrichtung der Aufgaben der EDV und der Organisation.

Mit Rücksicht auf die bereits 1988 von der Verwaltung angestellten Überlegungen und Vorschläge sollte die Untersuchung dieser Fragen im Haus selbst geschehen. Vorhandene Haushaltsmittel sollten für andere Untersuchungen (Hochbauamt, Sozial- und Jugendamt) verwandt werden. Das Hauptamt legte im Mai 1990 demgemäß eine eigene Untersuchung zur "Organisation der zentralen Verwaltungsaufgaben" vor. Hierin wurden sowohl eigene Überlegungen aus dem Jahre 1988 als auch teilweise weiterführende Gedanken des Gutachtens der Unternehmensberatung Kohtes, Sauter & Partner aufgegriffen. In dem Bericht werden verschiedene Aufgabfelder untersucht und gestaltet; so zum Beispiel:

- Verwaltungssteuerung und kommunale Entwicklungsplanung Bearbeitung von Grundsatzfragen
- Sicherung der Einheit der örtlichen Verwaltung
- Führungsinformationssysteme; Einführung von strategischem und operativem Controlling
- Kommunalverfassungs- und Ratsangelegenheiten,
- Aufgabenbereiche von Repräsentation, Öffentlichkeitsarbeit, Pressewesen, Werbung und Außenauftritt der Verwaltung
- Statistik
- Organisation
- Datenverarbeitung und Kommunikationstechnik

Die Untersuchung stellte zur Zuständigkeit und Zuordnung allgemein etwa folgendes fest: „Die Gemeindeverfassung postuliert für den gesamten Verwaltungsvollzug die volle Verantwortung des Hauptverwaltungsbeamten (heute: Oberbürgermeister nach § 62 GO NW). Er trägt (letztlich) allein die Verantwortung für das Funktionieren der Verwaltung und die Einheitlichkeit der Verwaltungsführung; hierbei wirkt der Verwaltungsvorstand mit. Das Organisationsrecht kann dem Oberbürgermeister nicht entzogen oder eingeschränkt werden. Andererseits kann er diese umfassende Verantwortung nur tragen, wenn die Verwaltung in einer solchen Weise organisiert ist, dass Vorbereitung und Durchführung grundsätzlicher Entscheidungen und Angelegenheiten in seinem direkten Entscheidungsbereich liegen.

Die Verlagerung zentraler Verwaltungsaufgaben mit verwaltungslenkenden Funktionen in Büroeinheiten, die der Leitung eines Beigeordneten oder eines Amtsleiters unterstehen, muss in einer Verwaltung unserer Größenordnung als eklatanter Verstoß gegen anerkannte Grundsätze der Organisation angesehen werden.“

Durch Verfügung vom 23. Oktober 1990 wurde schließlich eine veränderte Neuorganisation der zentralen Verwaltungsaufgaben verfügt, die am 1. Februar 1991 in Kraft trat. Der Rat stimmte den stellenplanmäßigen Konsequenzen nur teilweise am 10. Dezember 1990 zu. Die getroffene Organisationsentscheidung entsprach hinsichtlich der Regelung der Verwaltungssteuerung nicht mehr den Vorschlägen des Hauptamtes.

## DIE ZEIT VON 1991 BIS 1996

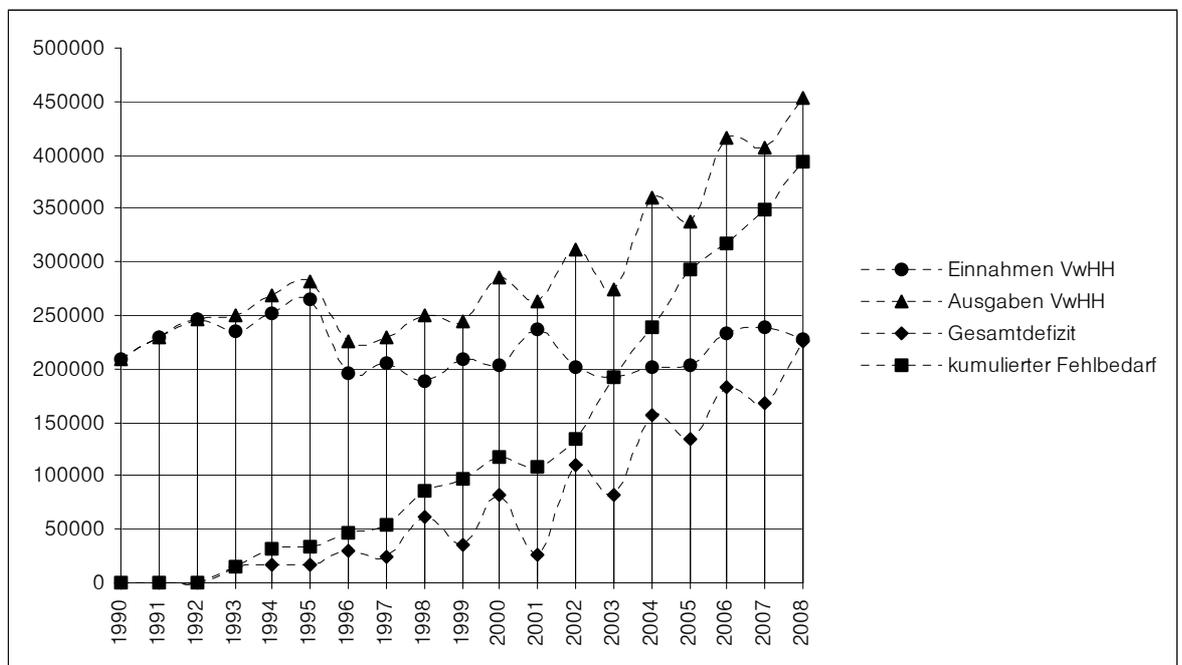
Die in der Vorperiode dargestellten Erkenntnisse aus externen und internen gutachterlichen Stellungnahmen sind in der Folge nicht durchgängig umgesetzt worden. Diese unstete Entwicklung lässt sich aus heutiger Sicht durch die besondere Situation der Kommunen zu Beginn der 90er Jahre begründet werden.

Die Organisationsentwicklung der Kommunen in Deutschland wurde durch die Ergebnisse des sog. Tilburger Modells geprägt. Die Diskussion zur Modernisierung der öffentlichen Verwaltungen erreichte auf diesem Wege auch die Kommunen. Zur Erinnerung: Die niederländische Stadt Tilburg war in den 80er Jahren des 20. Jahrhunderts gezwungen, neue Wege zu beschreiten, um den stark defizitären Haushalt der Stadt zu stabilisieren. Ab 1986 wurde die Verwaltung bewusst von der kameralistischen auf die kaufmännische Rechnungsweise umgestellt. Gleichzeitig wurde die Aufbauorganisation von einer Ämterstruktur in eine Konzernstruktur mit einer Holding überführt. Diese Bemühungen mündeten 1989 schließlich in einem Haushalt, der erstmals wieder eine freie Spitze auswies. Das Tilburger Modell wurde damit zu einem Vorbild für Reformen im Öffentlichen Dienst in den Niederlanden und weltweit, so beispielsweise in Deutschland für die Neue Verwaltungssteuerung, das Neue Steuerungsmodell und das New Public Management. Eine Übertragung in die deutsche Verwaltung war und ist aber nur teilweise möglich, da sich das Personalmanagement zwischen den Niederlanden (keine Beamten auf Lebenszeit) und Deutschland (üblicherweise Lebenszeitbeamte) unterscheidet.

Die kommunalverfassungsrechtlichen Rahmenbedingungen für die Gemeinden in Nordrhein-Westfalen befanden sich bereits Ende der 80er Jahre in einer intensiven landespolitischen Debatte. Die Beteiligungs- und Einflussmöglichkeiten der Bürgerinnen und Bürger sollten durch Einführung von Elementen der unmittelbaren (direkten) Demokratie in den Gemeinden erhöht werden. Hierzu zählen neben der erstmaligen Einführung von Einwohnerantrag, Bürgerbegehren und Bürgerentscheid auch die Volkswahl des Hauptverwaltungsbeamten. Die seit 1946 bestehende Trennung von Verwaltungs- und Ratsspitze in der sog. Doppelspitze sollte auf diesem Wege zugunsten einer Einzelspitze aufgehoben werden. Diese Regelung entfaltete zur Kommunalwahl 1994 noch keine Wirkung, vielmehr konnte der Rat in einer Übergangsfrist bis 1999 einen Hauptverwal-

gungsbeamten neuen Typs durch Wahl bestellen. Als eine der ersten Gemeinden in Nordrhein-Westfalen nutzte die Stadt Remscheid zum 1. Januar 1995 die Möglichkeit durch Wahl des bisherigen ehrenamtlichen Oberbürgermeisters zum Hauptverwaltungsbeamten, nachdem der Oberstadtdirektor sich mit seiner Abberufung nach elfmonatiger Dienstzeit einverstanden erklärte.

Die Haushaltsentwicklung der Stadt Remscheid verschlechterte sich ab 1992 zunehmend, wie die nachstehende Abbildung verdeutlicht. Seit 1993 übersteigen die Ausgaben die Einnahmen.



**Abbildung 1**  
**Haushaltsentwicklung der Stadt Remscheid von 1990 bis heute**

Zu den generellen Überlegungen zur Verwaltungsmodernisierung und der Entwicklung der kommunalen Haushaltswirtschaft äußerte sich die KGSt im Jahre 1993 mit ihren Berichten zum „Neuen Steuerungsmodell“ (Bericht Nr. 5/1993) und zur „Budgetierung“ (Bericht Nr. 6/1993). Beide Berichte schufen im wesentlichen die theoretischen Grundlagen für die weiteren organisatorischen Überlegungen in der Stadtverwaltung Remscheid.

Die Dezernatsverteilung des Jahres 1993 sah noch die für eine Gemeinde der Größe Remscheids klassische Verteilung der Geschäfte auf sechs

## NEUORGANISATION DER STADTVERWALTUNG REMSCHEID

Dezernate vor, die von einem Oberstadtdirektor und fünf Beigeordneten geleitet wurden.

- Dezernat I – Querschnittsverwaltung
  - Amt 10 – Hauptamt
  - Amt 11 – Personalamt
  - Amt 12 – Amt Stadtentwicklung und Statistik
  - Amt 13 – Amt für Ratsangelegenheiten
  - Amt 14 – Rechnungsprüfungsamt (nur Dienstaufsicht)
- Dezernat II – Finanzverwaltung
  - Amt 20 – Stadtkämmerei
  - Amt 21 – Stadtkasse
  - Amt 22 – Stadtsteueramt
  - Amt 52 – Sport- und Bäderamt
  - Amt 64 – Amt für Wohnungswesen
- Dezernat III – Rechtsverwaltung
  - Amt 15 – Bezirksverwaltungsstelle Lennep
  - Amt 30 – Rechtsamt
  - Amt 31 – Umweltamt
  - Amt 32 – Amt für öffentliche Ordnung
  - Amt 33 – Einwohnermelde- und Wahlamt
  - Amt 34 – Standesamt
  - Amt 35 – Versicherungsamt
  - Amt 37 – Feuerwehramt
  - Amt 39 – Forstamt
  - Amt 56 – Chemisches Untersuchungsamt
  - Amt 57 – Veterinäramt
  - Amt 70 – Amt für Abfallwirtschaft und Straßenreinigung
- Dezernat IV – Schul- und Kulturverwaltung
  - Amt 16 – Bezirksverwaltungsstelle Lüttringhausen
  - Amt 40 – Schulverwaltungsamt
  - Amt 40/S – Schulamt für die Stadt Remscheid
  - Amt 41 – Kulturverwaltungsamt
  - Amt 41/A – Theater
  - Amt 41/C – Remscheider Symphoniker
  - Amt 41/D – Musik- und Kunstschule
  - Amt 41/E – Deutsches Werkzeugmuseum
  - Amt 41/F – Deutsches Röntgen-Museum
  - Amt 41/G – Stadtarchiv

## NEUORGANISATION DER STADTVERWALTUNG REMSCHEID

- Amt 42 – Stadtbücherei
- Amt 43 – Volkshochschule
- Dezernat V – Sozialverwaltung
  - Amt 50 – Sozialamt
  - Amt 51 – Jugendamt
  - Amt 51/A – Psychologische Beratungsstellen
  - Amt 53 – Gesundheitsamt
- Dezernat VI – Bauverwaltung
  - Amt 60 – Bauverwaltungs- und Liegenschaftsamt
  - Amt 61 – Stadtplanungsamt
  - Amt 62 – Vermessung- und Katasteramt
  - Amt 63 – Bauordnungsamt
  - Amt 65 – Hochbauamt
  - Amt 66 – Tiefbauamt

### DIE ZEIT VON 1996 BIS 2001

Im Februar 1996 legte der damalige Oberbürgermeister ein Strategiepapier zu den Notwendigkeiten, Wegen und Zielen einer Reform der Stadtverwaltung Remscheid vor. In diesem Strategiepapier werden Grob- und Feinziele für die Verwaltungsreform in Remscheid definiert. Die Grobziele lauteten:

- Erhöhung der Effektivität (Qualität, Ergebnisorientierung, Bestimmtheit) und der Effizienz (Wirtschaftlichkeit, Wirksamkeit) des Verwaltungshandelns
- noch mehr Bürgerorientierung
- Sanierung des Haushalts
- Steigerung der Zufriedenheit bei Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie Politikerinnen und Politiker

Hieraus leiteten sich die folgenden Feinziele ab:

1. Ausgeprägte Dienstleistungsorientierung
2. Schärfung des Kostenbewusstseins
3. eindeutige Ablauforganisation
4. Verschlankeung der Verwaltung durch Abbau von Hierarchien
5. Delegation von Verantwortung
6. Aufgabencontrolling
7. weitgehende Einbeziehung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

8. Kontraktmanagement zwischen Politik und Dezernaten
9. Einbindung der städtischen Töchter (Konzernstrategie)

Die Einführung der dezentrale Ressourcenverantwortung für die Bereiche der Finanzen, des Personals und der Organisation stand im Mittelpunkt der Reformbestrebungen. Demnach sollte die bisher bestehende Trennung von Fachverantwortung und Ressourcenverantwortung zugunsten einer konsequenten Übertragung der Verantwortung auf dezentrale Strukturen aufgegeben werden. Hierzu heißt es: „Alle Entscheidungsbefugnisse sollen dabei im Rahmen des rechtlich Möglichen und Zulässigen vom Oberbürgermeister und den Dezernenten auf die Bereichsleiter übertragen werden. Diese sollten ihre Entscheidungsbefugnisse nach Möglichkeit auf die Sachbearbeiter ihres Bereiches delegieren, eine entsprechende Ausweitung der Zeichnungs- und Anordnungsbefugnisse muss dann vorgenommen werden.“ Die Dezentralisierung sollte durch die Erstellung von Leitlinien für die dezentrale Organisations- und Personalarbeit sowie Richtlinien für die budgetorientierte Haushaltsaufstellung und -abwicklung flankiert werden.

Die Delegation von Verantwortung sollte sodann auch mit einer Qualifizierung der betroffenen Mitarbeiter einhergehen. So wurde unter anderem auch ein „Leitfaden für die Personalauswahl“ als Empfehlung des Personalamtes herausgegeben, um den Organisationseinheiten bei Stellenbesetzungsverfahren eine Handreichung zu geben.

Die Verwaltungsmodernisierung ging einher mit einer Neuorganisation der Stadtverwaltung. Ein Handlungserfordernis ergab sich hierbei bereits durch die Reduzierung der Zahl der Beigeordneten. Waren 1993 noch fünf Beigeordnete tätig, so wurde ihre Zahl im Oktober 1996 vom Rat durch Änderung der Hauptsatzung auf drei verringert. Die Geschäftsverteilung wurde unter Berücksichtigung dieser tief greifenden Veränderungen vom damaligen Oberbürgermeister wie folgt vorgeschlagen:

- Geschäftsbereich des Oberbürgermeisters
  - Büro des Oberbürgermeisters
  - Büro OB – Allgemeine Gemeinde- und Ratsangelegenheiten
  - Referat des Oberbürgermeisters – Zentrale Steuerung
  - Gleichstellungsstelle
  - Organisationsberatung des Oberbürgermeisters
  - Personalrat

## NEUORGANISATION DER STADTVERWALTUNG REMSCHEID

- Rechnungsprüfungsamt (nur Dienstaufsicht)
- Dezernat I – Bürger, Finanzen und Interne Dienste
  - Rechtsangelegenheiten
  - Öffentliche Ordnung
    - Ordnungs-, Gewerbeangelegenheiten, Lebensmittelüberwachung
    - Straßenverkehrsangelegenheiten
    - Veterinärwesen
  - Einwohnerangelegenheiten
    - Meldewesen und Wahlen
    - Ausländerwesen
    - Versicherungsamt
  - Standesamt
  - Umweltschutz
    - Ordnungsbehördlicher Umweltschutz
    - Technischer Umweltschutz
  - Finanzwesen
    - Finanz- und Haushaltswesen
    - Beteiligungscontrolling
    - Steuern und Stadtkasse
  - Betriebswirtschaft und Controlling
    - Budgetierung und Kostenrechnung
    - Internes Controlling
    - Betriebswirtschaftliches Rechnungswesen
  - ADV
    - Kommunikations- und Nachrichtentechnik
    - ADV-Hardware
    - ADV-Software
  - Gebäudewirtschaft
    - Gebäudeplanung
    - Gebäudeunterhaltung
    - Gebäudeverwaltung (inkl. Reinigungs- und Hausmeisterdienste)
  - Zentrale Dienste
    - Poststelle und Telefonzentrale
    - Druckerei
    - Zentraleinkauf und Materialwirtschaft

## NEUORGANISATION DER STADTVERWALTUNG REMSCHEID

- Dezernat II – Jugend, Bildung und Soziales
  - Schule und Bildung
    - Schulverwaltungsangelegenheiten
    - Stadtbildstelle
    - Volkshochschule
  - Schulamt für die Stadt Remscheid
  - Kultur, Sport und Freizeit
    - Fachdienstbüro
    - Kulturinstitute
      - Kulturservice
      - Theater
      - Deutsches Röntgen-Museum
      - Musik- und Kunstschule
      - Historisches Zentrum
    - Sport
  - Stadtbücherei
    - Zentrale Aufgaben
    - Hauptstelle
    - Stadtbücherei Lennep
    - Stadtbücherei Lüttringhausen
    - Mobiler Bücherdienst
  - Jugend und Soziales
    - Verwaltung
    - Jugendhilfeleistungen
    - Kinder- und Jugendförderung
    - Soziale Dienste
    - Finanzielle Hilfen
    - Wohnungswesen und Unterbringung
  - Psychologische Beratungsstellen
    - Schulpsychologischer Dienst
    - Erziehungsberatung
    - Sprachheilfürsorge
  - Gesundheitswesen
    - Verwaltungsangelegenheiten
    - Ärztlicher Dienst I und II
    - Kinder- und Jugendmedizinischer Dienst
    - Zahnmedizinischer Dienst

## NEUORGANISATION DER STADTVERWALTUNG REMSCHEID

- Dezernat III – Planen, Bauen und Landschaft
  - Landschaft, Straßen- und Brückenbau
    - Untere Landschaftsbehörde, Landschaftsamt
    - Grünflächen
    - Sondernutzung, Gestattung
    - Straßen- und Brückenbau
    - Straßenverkehrstechnik und Straßenbeleuchtung
    - Erschließung, Straßenland
  - Feuerwehr
    - Brandverhütung
    - Technischer Dienst
    - Rettungsdienst
    - Katastrophenschutz
    - Einsatz
  - Forsten
  - Stadtentwicklung und Städtebau
    - Verfahren, Verwaltung
    - Generelle Stadtplanung und Stadtentwicklung
    - Stadtbezirksplanung
    - Verkehrsplanung
    - Bauförderung
  - Vermessung, Kataster und Liegenschaften
    - Projektsteuerung und Controlling
    - Vermessungen und Ortsbaurecht
    - Liegenschaftskataster
    - Kartographie
    - Bodenordnung und Grundstückswertermittlung
    - Grundstücksverkehr und -verwaltung
  - Bauordnung
    - Vorprüfung, Zentrale Aufgaben
    - Bezirk I
    - Bezirk II
    - Untere Denkmalbehörde
    - Prüfstelle für Baustatik

Dieser Vorschlag wurde in weiten Teilen umgesetzt. Er bildet die Ausgangslage für die Organisationsentscheidungen in den Folgejahren.

## DIE ZEIT VON 2001 BIS ZUR GEGENWART

Das im Geschäftsbereich des Oberbürgermeisters angesiedelte Referat wurde aufgelöst, die Aufgaben der Organisationseinheit für Betriebswirtschaft und Controlling übertragen. Die Aufgaben der Budgetbeauftragten wurden später in den Bereich der Stadtkämmerei übertragen.

Der Rat der Stadt Remscheid änderte 2001 die Hauptsatzung und erhöhte die Zahl der Beigeordneten von drei auf vier. Dies erfolgte im Vorfeld der Nachfolgeregelung für den damals ausscheidenden Stadtdirektor. Die bisher von ihm wahrgenommenen Aufgabengebiete

- Schule und Medienerziehung
- Schulamt für die Stadt Remscheid
- Kultur, Sport und Freizeit (mit Kulturinstituten)
- Stadtbücherei
- Volkshochschule
- Jugend und Soziales
- Psychologische Beratungsstellen
- Gesundheitswesen

Dieses Aufgabengebiet wurde in zwei neue Dezernate aufgeteilt, für die bis zum Ende des Jahres 2001 zwei Beigeordnete vom Rat gewählt wurden. Deren Aufgabengebiete umfassen bis zum heutigen Tage:

- Dezernat II – Jugend, Soziales und Gesundheit
  - Jugend und Soziales
  - Psychologische Beratungsstellen
  - Gesundheitswesen

sowie

- Dezernat IV – Bildung, Kultur und Sport
  - Schule und Medienerziehung
  - Schulamt für die Stadt Remscheid
  - Kulturservice
  - Kulturinstitute
  - Sport und Freizeit
  - Stadtbibliothek

- Volkshochschule

Mit der Bündelung von Dienststellen im Dienstleistungszentrum Friedrich-Ebert-Platz/Ludwigstraße ergab sich im Januar 2005 das organisatorische Erfordernis einer Entscheidung zur Ausgestaltung der Bündelung der Tätigkeiten von Meldewesen (vormals OE 33) und Zulassungsstelle (vormals OE 32). Die Oberbürgermeisterin verfügte hier die Zusammenführung dieser Aufgabengebiete (einschließlich des Aufgabengebietes Statistik) in die neu eingerichtete Organisationseinheit 15 – Bürgeramt. Dies erfolgte, um die erstmalige Bündelung von Aufgaben des Melde- und Zulassungswesens und die damit verbundenen technischen und personellen Herausforderungen beherrschbar zu machen.

Die 1991 gegründete Wirtschaftsförderung Remscheid GmbH übernahm Aufgaben der Wirtschaftsförderung, der Verkehrsförderung (des Stadtmarketings) und des Gewerbeimmobilienmanagements. Die Aufgaben der Wirtschaftsförderung und des Stadtmarketings, inklusives der Internetdienstes für die Stadt Remscheid, wurden durch Beschluss des Rates vom 17. Februar 2003 an die Stadt Remscheid zurückgeführt. Die Aufgaben wurden organisatorisch dem Büro des Oberbürgermeisters zugeordnet, das bis zum 30. April 2005 als Fachbereich für Wirtschaftsförderung und Stadtmarketing geführt wurde. Um die Wahrnehmung der unterschiedlichen Aufgabeninhalte (Wirtschaftsförderung, Bürgerpetitionen, Repräsentation, Öffentlichkeitsarbeit, Stadtmarketing) den veränderten Bedürfnissen anzupassen. Dies führte zu einer Trennung dieser Aufgabenbereiche in zwei selbständige Organisationseinheiten:

- OE 02 – Büro der Oberbürgermeisterin
  - Abteilung 1 – Beschwerdemanagement
  - Abteilung 2 – Repräsentation und Öffentlichkeitsarbeit
  - Abteilung 3 – Stadtmarketing
- OE 80 – Wirtschaftsförderung

Zwischenzeitlich nimmt die Abteilung 3 der Organisationseinheit 02 auch die Aufgaben des Wochenmarktes in Remscheid und den Stadtbezirken wahr.

Als Auswirkung der sog. Hartz-Reform wurden die Leistungen nach dem ehemaligen Bundessozialhilfegesetz seit dem 1. Januar 2005 ersetzt durch

die Leistungen nach dem Sozialgesetzbuch II und XII. Für die Leistungen nach dem SGB II (Arbeitslosengeld II) ist seit dem 1. Juli 2005 die aus Stadt Remscheid und Bundesagentur für Arbeit gegründete Arbeitsgemeinschaft (ARGE) zuständig. Die Stadt beteiligt sich aktuell – und vorbehaltlich der gerichtlichen Entscheidung im Rechtsstreit zwischen der Bundesagentur für Arbeit – mit 12,6 Prozent an den Verwaltungskosten. Zudem kommt sie für die Unterbringungskosten der Langzeitarbeitslosen auf. Der bis zum Jahr 2010 befristete Vertrag sieht eine Beteiligung der Stadt Remscheid an den Verwaltungskosten der Arbeitsgemeinschaft in Höhe von 7,7 Prozent vor. Das Bundesverfassungsgericht hat in seiner Entscheidung am 20. Dezember 2007 festgestellt, die Einrichtung der Arbeitsgemeinschaften seien nicht mit dem Grundgesetz vereinbar. Es bleibt abzuwarten, in welcher Weise der Gesetzgeber die verfassungswidrige Regelung durch Gesetzesnovellierung zu heilen beabsichtigt.<sup>11</sup>

Das städtische Heim „Der Waldhof“ wurde 195X von der Stadt Remscheid als Kinder- und Waisenhaus errichtet. Die veränderten Rahmenbedingungen für die Arbeit der Einrichtung veranlassten den Rat der Stadt Remscheid dazu, die Verwaltung zu beauftragen, Wege und Möglichkeiten der Ausgliederung der Einrichtung aus der Stadtverwaltung zu prüfen. Als Partner für dieses Projekt konnten der Evangelische Kirchenkreis Lennep, der Evangelische Kirchenkreis Lüttringhausen und die Walter-Frey-Stiftung gewonnen werden. Gemeinsam mit der Stadt Remscheid sind sie Gesellschafter der 1966 gegründeten und 2005 um neue Gesellschafter erweiterten „Evangelischen Jugendhilfe Bergisch Land gGmbH“

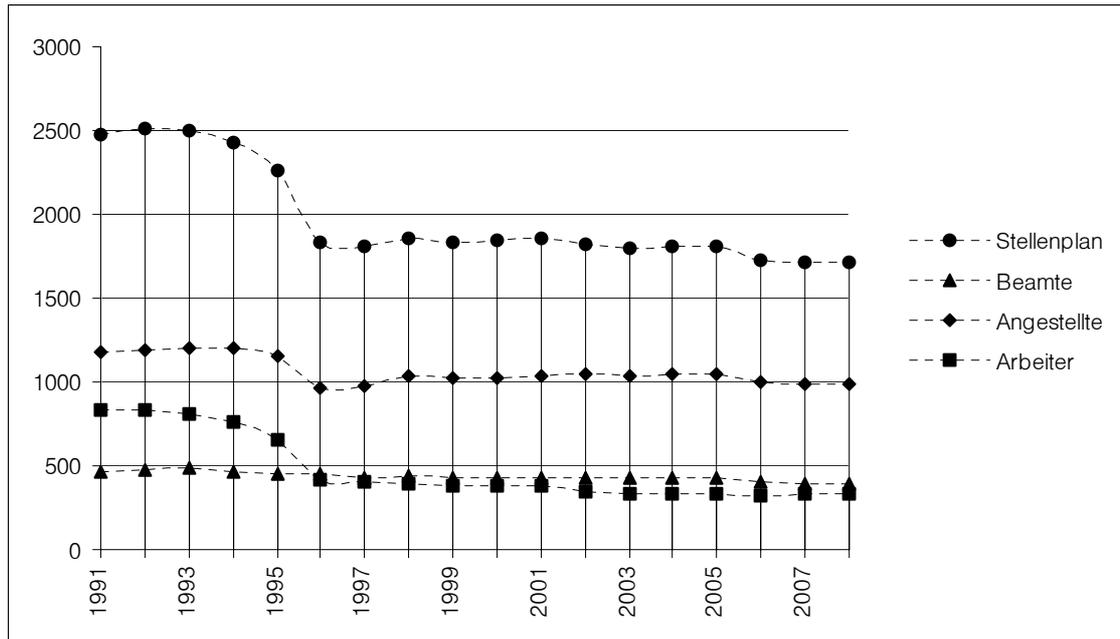
1996 gründete die Stadt Remscheid zwei Eigenbetriebe aus bestehenden städtischen Einrichtungen. Es handelte sich hierbei um die aus dem ehemaligen Amt für Abfallwirtschaft und Straßenreinigung hervorgegangenen „Remscheider Entsorgungsbetrieb“ und die aus den städtischen Alten- und Pflegeheimen hervorgegangenen Eigenbetrieb gleichen Namens. Die wirtschaftliche Entwicklung und Investitionsbedarfe führten die Stadt Remscheid zur Überlegung den Eigenbetrieb der Alten- und Pflegeheime in eine strategische Partnerschaft einzubringen und den Eigenbetrieb aufzulösen. Die zum 1. Dezember 2007 gegründete „Bergische Alten- und Pflegeeinrichtungen Remscheid gGmbH“ wird zu 51 % von der Bergischen Diakonie Aprath und zu 49 % von der Stadt Remscheid gehalten.

---

<sup>11</sup> vgl. BVerfGE 2 BvR 2433/04; 2 BvR 2434/04

## ENTWICKLUNG DES STELLENPLANES

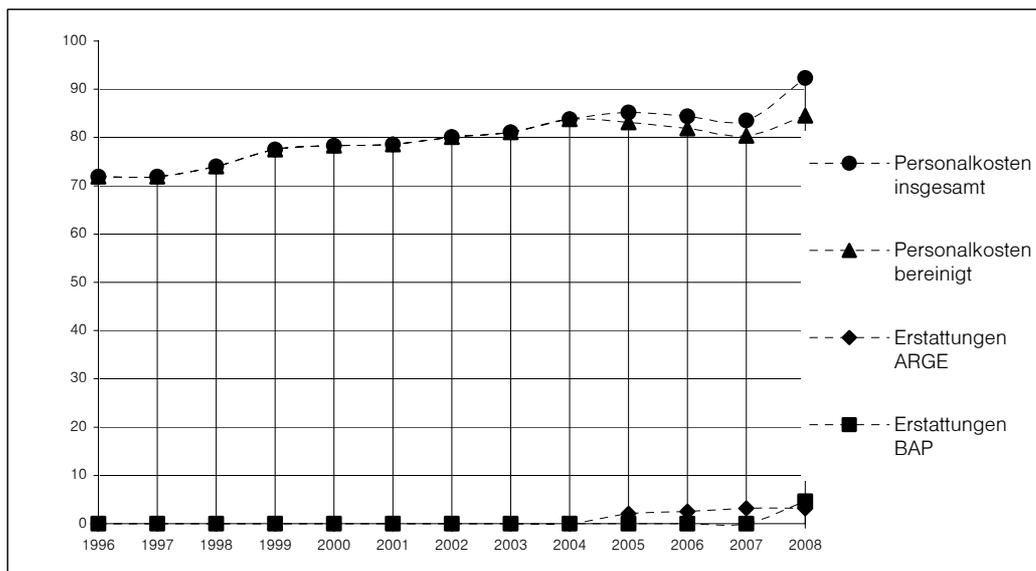
Der Stellenplan der Stadt Remscheid hat sich seit 1990 grundlegend geändert. Die Gründung der Eigenbetriebe führte zur Ausgliederung von Stellen in nicht unerheblichen Umfang in den Stellenplan des jeweiligen städtischen Sondervermögens.



**Abbildung 2**  
**Stellenplanentwicklung in der Kernverwaltung seit 1991**

Die bei der Stadt Remscheid beschäftigten Mitarbeiter der Arbeitsgemeinschaft werden in einem Teilstellenplan geführt, da die damit verbundenen Personalaufwendungen zu einem Teil rückerstattet werden. Gleiches gilt für die der Bergischen Alten- und Pflegeeinrichtungen Remscheid gGmbH (BAP) überlassenen Dienstkräfte der Stadtverwaltung Remscheid.

Stellenzahl 2008		
	ARGE	BAP
Beamte	44	
Angestellte (Beschäftigte)	21	159
Summe	65	159



**Abbildung 3**  
**Personalkostenentwicklung seit 1996 in TEUR**

In Hinblick auf die weitere Entwicklung der Personalkosten und des Stellenplanes wurde zwischen Oberbürgermeisterin und den im Rat der Stadt Remscheid vertretenen Fraktionen eine Zielvereinbarung zur Absenkung der Personalkosten geschlossen. Die Grundlage für diese Vereinbarung bilden das dem Rat vorliegende Gutachten der Unternehmensberatung Rödl & Partner zur Konsolidierung des städtischen Haushalts und die Stellungnahme der Verwaltung hierzu. Das Gutachten ist für den Personalbereich zu dem Ergebnis gekommen, dass auf Grund mehrerer Konsolidierungsrunden in den vergangenen Jahren die Verwaltung personell nicht überbesetzt ist. Der Rat hat die Oberbürgermeisterin gleichwohl mit Beschluss vom 25. Oktober 2007 aufgefordert, ein Personalabbau-Konzept vorzulegen. Ein weiterer Personalabbau wird jedoch nicht ohne die Änderung der Arbeitsorganisation und die Reduzierung bzw. den Verzicht auf bisher wahrgenommene Aufgaben einhergehen können. Es wurde weiterhin vereinbart, Veränderungen in der Arbeitsorganisation im Rahmen eines gesteuerten Prozesses durchzuführen, da nur so Personalkostenreduzierungen zu erreichen sind.

Der Verwaltungsvorstand hatte in seiner Klausurzungung vom 7. August 2007 hierzu ein Eckpunktepapier verabschiedet.

Alle in Frage kommenden Personalentwicklungsbausteine werden umgehend überprüft bzw. entwickelt. Eschpunkt dieses Konzepts können sein:

- Arbeitszeitkonten, zum Beispiel in Form von Jahres- oder Lebensarbeitszeitkonten;
- Altersteilzeit ermöglichen, dazu müssen andere Modelle geprüft werden, die eine weitergehende Lösung als die derzeitige ermöglichen;
- Umgang mit kw-Stellen: Besetzung von NN-Stellen, Nutzung für Altersteilzeitverfahren;
- Prüfung einer Regelung für Beamte, um über Abfindungen und Ausgleichszahlungen ein Ausscheiden ab 58 Jahre ermöglichen;
- Abfindungen, um das Arbeitsverhältnis vorzeitig zu beenden;
- Leistungsanreize für besondere Leistungen oder bei verstärkter Arbeitsverdichtung bei Personalabbau im Aufgabengebiet;
- Befristete Arbeitszeitreduzierung ohne Nettoeinkommensverlust unter Ausnutzung der Steuerprogression bei gleichzeitiger Ersparnis beim Arbeitgeberbrutto.

Hierauf fußend hat die Oberbürgermeisterin mit dem Rat der Stadt Remscheid vereinbart, bis zum Jahr 2012 weitere 60 Stellen mit einem durchschnittlichen Jahreseckwert in Höhe von 40.000 Euro einzusparen. Dabei ist eine bloße Verschiebung von Personal- zu Sachkosten nicht zielführend und wird – falls erforderlich – im Einzelfall in der Gesamtbetrachtung ausgewiesen. Evtl. notwendige Stellenneueinrichtungen und Neueinstellungen auf Grund neuer gesetzlicher Verpflichtungen (wie zum Beispiel: Übernahme der Umwelt- und Versorgungsverwaltung) sind nicht von dieser Zielvereinbarung betroffen und werden somit nicht zugerechnet.

Die Verantwortung für die Umsetzung dieser Zielvereinbarung liegt bei der Oberbürgermeisterin, die sich dazu des Projektbüros bedient. Das Personalamt hat hierfür ein Konzept für ein zentrales Personaloptimierungsmanagement bei der Stadtverwaltung Remscheid erarbeitet, das im folgenden Kapitel vorgestellt wird.

## **KONZEPT FÜR EIN ZENTRALES PERSONALOPTIMIERUNGSMANAGEMENT**

### AUSGANGSLAGE

Die Stadt Remscheid befindet sich wie zahlreiche andere Kommunen auch in einem, bereits viele Jahre andauernden, tiefgreifenden Konsolidierungsprozess. Das zu Beginn der 1990er Jahre in vielen Kommunen als Problemlösung eingesetzte „Neue Steuerungsmodell“ hat in diesem Zusammenhang nicht zu den erhofften Effekten geführt. Mehrere Aufgabenkritikrunden haben seitdem stattgefunden, jedoch nicht die dringend erforderliche finanzielle Wirkung erzielt. Ein im Auftrag des Rates der Stadt von der Unternehmensberatung Rödl & Partner erstelltes Gutachten kommt zu dem Fazit, dass die Stadtverwaltung personell nicht überbesetzt ist. Gleichwohl hat der Rat die Oberbürgermeisterin mit Beschluss am 25. Oktober 2007 aufgefordert, ein Personalabbaukonzept vorzulegen. Am 6. November 2007 hat der Verwaltungsvorstand der Stadtverwaltung den Entwurf einer Zielvereinbarung zwischen der Oberbürgermeisterin und dem Rat der Stadt Remscheid zur Absenkung der Personalkosten beschlossen. Diese wurde in der Lenkungsgruppe zum Rödl & Partner-Gutachten vorgestellt, beschlossen und von der Oberbürgermeisterin sowie mehrheitlich von den Fraktionen des Rates am 29. November 2007 unterzeichnet. Demnach sollen bis zum Jahr 2012 sechzig Stellen zur Einsparung vorgeschlagen werden und der damit verbundene Personalabbau realisiert werden. Die prozentuale Verteilung auf die Dezernate bzw. den Geschäftsbereich OB ist der nachfolgenden Tabelle zu entnehmen (Basis Personalkostenhochrechnung 08/2007).

Dezernat	Jahressoll	Relativer Anteil	Reduzierung um
GB OB	3.526.028 Euro	5,42 %	3,25 Stellen
Dez. I	18.652.012 Euro	28,69 %	17,21 Stellen
Dez. II	15.362.885 Euro	23,63 %	14,18 Stellen
Dez. III	18.895.758 Euro	29,06 %	17,44 Stellen
Dez. IV	8.586.594 Euro	13,21 %	7,93 Stellen
Summe	65.023.278 Euro	100 %	60,00 Stellen

Diese Tabelle geht vom aktuell gültigen Dezernatsverteilungsplan aus, sie wird nach Änderung der Dezernatsverteilung neu zu berechnen sein.

## AUFGABENKRITIK UND OPTIMIERUNG DES PERSONALBESTANDS

Es ist weiterhin eine konsequente, restriktive und nachhaltige Aufgabenkritik erforderlich. Dies bedingt, dass die Aufgabenwahrnehmung innerhalb der Stadtverwaltung stringent hinterfragt und analysiert werden muss. Hierzu ist das bereits vorhandene und etablierte Verfahren in einer intensivierte Version zu nutzen. Danach werden freie und freiwerdende Stellen einer Überprüfung unterzogen. Die Entscheidung, ob, wann und mit welcher Ausweisung eine Wiederbesetzung der jeweiligen Stelle erforderlich ist, erfolgt nach Abgleich der Interessen und Vorstellungen zwischen der jeweiligen Organisationseinheiten sowie zentralen Notwendigkeiten durch die mit der Zentralen Steuerung der Verwaltung betrauten Organisationseinheiten. Die durch die Zielvereinbarung zwischen Oberbürgermeisterin und Rat festgeschriebene Einsparverpflichtung von 60 Stellen ist durch die Fachdezernate zu konkretisieren, die Stellen sind mit einem kw-Vermerk (künftig wegfallend) zu versehen und zu einem Stichtag im Stellenplan zentral zusammenzuführen. Sowohl aus organisatorischer als auch personalwirtschaftlicher Sicht wird in diesem Zusammenhang die Auffassung vertreten, dass eine Rezentralisierung von Aufgaben weitere Spareffekte bewirken wird. Die vorgenannten Maßnahmen führen zu einem Bestand an Stellen für den „Regelbedarf“. Die mit einem kw-Vermerk versehenen Stellen werden bei einem Freiwerden der Stelle eingespart. Eine Umsetzung bzw. ein Ausscheiden bedingt somit den Wegfall der jeweiligen Stelle. Stellen, die auf Grund des zu realisierenden Sparpotenzials neu bewertet wurden, erhalten einen ku-Vermerk (künftig umzuwandeln). Auch für diese Stellen gilt: Eine Umsetzung bzw. ein Ausscheiden von einer dieser Stellen führt zu einer geänderten Ausweisung im Stellenplan. Personell betrachtet ergibt sich in der Folge ein Personalbedarf für die verbleibenden Aufgaben, wohingegen darüber hinaus ein so genanntes Überhangpotenzial verbleibt, für das es Lösungen anzubieten gilt.

## ZENTRALES PERSONALEINSATZMANAGEMENT

Aufgabenkritik, Stellenbewertung und Optimierung des Personalbestands sind als eng verzahnende Bestandteile eines zentralen Controllings zu sehen. Sie sind als Gesamtheit zu betrachten, bei der ein zentrales Personaleinsatzmanagement die Aufgabe erhält, die stellenplantechnischen Vorgaben konsequent umzusetzen. Das zentrale Personaleinsatzmanagement ist zuständig für:

- Einleitung und Controlling von Stellenbesetzungsverfahren nach zentralen Vorgaben
- dezernats- und fachübergreifenden Einsatz von Überhangpotenzial
- Priorisierung und Koordinierung der Einsatzmöglichkeiten von Überhangpotenzial
- Begleitung und Unterstützung der Dezernate und Organisationseinheiten bei der Aufgabenkritik
- Personalentwicklung und -qualifizierung im Zusammenhang mit der Umsetzung
- dieses Konzeptes
- Koordination, Kommunikation sowie Controlling

Um eine für die Stadtverwaltung Remscheid einheitliche Verfahrensweise sicherzustellen, werden Stellenbesetzungsverfahren künftig nach einheitlichen zentralen Vorgaben durchgeführt, wie dies bereits vor Jahren durch die Herausgabe eines „Leitfadens für die Personalauswahl“ angeregt wurde. Dies bedeutet, dass sowohl Ausschreibungs- als auch Auswahlverfahren nach einheitlichen, vom Personalwesen festgelegten Grundsätzen durchgeführt werden, um einerseits Vertrauen und Transparenz zu schaffen, aber auch andererseits bei Aufgabenverdichtung und Personalreduzierung auch Sicht der Gesamtverwaltung optimale Stellenbesetzungen zu gewährleisten. Von diesem Besetzungsverfahren sind insbesondere die Ebenen der Leitungen von Organisationseinheiten und Instituten sowie der Abteilungsleitungen betroffen, die generell mit Hilfe von Assessment-Center-Verfahren ausgewählt werden. In diesem Zusammenhang ist sowohl eine interne wie externe Begleitung denkbar. Soweit die Rechte des Personalrates, der Gleichstellungsbeauftragten sowie der Schwerbehindertenvertretung tangiert werden, sind diese selbstverständlich zu wahren.

### UMSETZUNG VON BESCHÄFTIGTEN IM ÜBERHANG

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, deren Stelle als entbehrlich identifiziert wurde, werden dem „Überhangpotenzial“ zugeordnet. Sie werden vorrangig und schnellstmöglich auf eine freie, dem „Regelbedarf“ zugeordnete Stelle vermittelt.

Hierbei sind die nachfolgenden Schritte einzuhalten:

### Stufe 1 des Verfahrens zur Stellenbesetzung

Eine frei werdende Stelle wird nach dem derzeit gültigen Verfahren vom Personal- und Organisationswesen zwecks Überprüfung der Notwendigkeit einer Wiederbesetzung gemeldet. Sollte die Überprüfung zu einer Einsparung der Stelle führen, endet das Besetzungsverfahren mit dieser Stufe.

### Stufe 2 des Verfahrens zur Stellenbesetzung

Sollte die Stelle zur Wiederbesetzung vorgeschlagen werden, wird seitens des zentralen Personaleinsatzmanagements die Möglichkeit einer Besetzung aus dem „Überhangpotenzial“, unter Berücksichtigung der Qualifikation sowie Eingruppierung/Besoldung geprüft. Vorschläge von geeigneten Personen sind der jeweiligen Organisationseinheit zu unterbreiten. Sollten Zusatzqualifikationen bzw. Fortbildungsmaßnahmen für die Wahrnehmung der Aufgaben der Stelle erforderlich sein, werden diese nach Möglichkeit verpflichtend angeboten. Die Besetzung kann nur in Ausnahmefällen abgelehnt werden, und zwar wenn die ordnungsgemäße Erledigung der dienstlichen Aufgaben mit dem vorgeschlagenen Personal nachweisbar nicht zu gewährleisten ist. Eine entsprechende ausführliche schriftliche Begründung ist dem zentralen Personaleinsatzmanagement zuzuleiten. Diese wiederum legt die Angelegenheit, versehen mit einer eigenen Stellungnahme, dem Verwaltungsvorstand zur abschließenden Entscheidung vor.

### Stufe 3 des Verfahrens zur Stellenbesetzung

Stellen, die sich nicht aus dem „Überhangpotenzial“ besetzen lassen, können nach Ablauf von neun Monaten nach Freiwerden intern ausgeschrieben werden. Sollte aus dem Kreis der eingegangenen Bewerbungen eine Neubesetzung möglich sein, ist diese nicht vor Ablauf von einem Jahr nach Freiwerden der Stelle zulässig. Als einzelfallbezogene Ausnahmen von dieser Besetzungssperre werden Stellen anerkannt, bei denen durch Nichtwahrnehmung der Inhalte nachweisbar negative finanzielle Auswirkungen oder anderweitiger Schaden für die Stadt Remscheid eintreten und deren Inhalte nicht innerhalb des Dienstes aufgefangen werden können.

### Stufe 4 des Verfahrens zur Stellenbesetzung

Stellen, die sich nicht intern wiederbesetzen lassen und bei denen die jeweilige Organisationseinheit eine externe Besetzung für erforderlich hält, werden auf Antrag vom zentralen Personaleinsatzmanagement, verbunden mit einer Stellungnahme dem Verwaltungsvorstand zur Entscheidung vor-

gelegt. Wie in Stufe 2 erwähnt, ist auch hier eine entsprechende ausführliche schriftliche Begründung ist dem zentralen Personaleinsatzmanagement zuzuleiten. Die in Stufe 3 erwähnten Fristen finden auch hier Anwendung. Auch die in unter Beurlaubung ohne Bezüge (Sonderurlaub, Elternzeit etc.) fallenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie Auszubildende werden dem Überhangpersonal zugeordnet und nach den oben beschriebenen Grundsätzen eingeplant.

### PERSONALREDUZIERUNG MIT HILFE VON ANREIZEN

Eine als Folge der Durchführung einer Aufgabenkritik stattfindende Personalreduzierung kann auf verschiedenen Wegen erreicht werden. Einer und der vordringlichste davon ist sicherlich das vollständige Ausnutzen der (Alters-)Fluktuation. Dies bedeutet, dass die Aufgaben ausscheidender Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kritisch hinterfragt und gegebenenfalls durch organisatorische Maßnahmen aufgefangen werden, sodass die ursprüngliche Stelle eingespart werden kann. Um unter diesem Aspekt ein früheres Ausscheiden für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter attraktiv zu machen, könnten verschiedene Anreize angeboten werden:

#### Altersteilzeit

Eine attraktive Gestaltung der Altersteilzeitregelungen bedingt, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, in Ergänzung der bisher vom Verwaltungsvorstand gefassten Beschlüsse vom 3. Juni 2002, 11. Dezember 2006 sowie 23. Oktober 2007, einen zusätzlichen finanziellen Anreiz erhalten. Aus den Erfahrungen in Unternehmen und Verwaltungen kann davon ausgegangen werden, dass dieser Entscheidungen und damit letztendlich die Fluktuation beschleunigt. Unstrittig muss dabei aber auch sein, dass es in der Folge nur zu einer Wiederbesetzung aus dem Kreis der Beschäftigten im Überhang kommen kann und darf. Nach derzeitigem Stand sind zusätzliche finanzielle Anreize zum Erreichen der in der Zielvereinbarung zwischen Oberbürgermeisterin und Rat festgelegten Einsparung von 60 Stellen nicht erforderlich. Ob dies dennoch erforderlich ist, kann erst nach der Identifizierung des Überhangpersonals abschließend beurteilt werden.

#### Abfindungen

Für Teile der Belegschaft kann es durchaus interessant und lukrativ sein, gegen Zahlung einer Abfindung aus dem Dienst der Stadt Remscheid auszuscheiden. Mögliche Gründe könnten sein: Überbrückung des Zeit-

raumes bis zur Gewährung einer Rente, die Aussicht auf einen anderen externen Arbeitsplatz (bei derzeit anziehender Konjunktur) usw.. Um dieses Instrument einsetzen zu können, sind die erforderlichen finanziellen Mittel bereitzustellen, was zu einer temporären Erhöhung der Personalkosten führen kann. Der Einspareffekt tritt jedoch unter den im vorherigen Abschnitt geschilderten Bedingungen ein. Ein entsprechendes Konzept könnte sich an ein bei der Stadt Leverkusen eingeführtes Verfahren anlehnen und wie folgt aussehen:

### Abfindungszahlungen an Beschäftigte mit Rentenbezugsrecht

Es entfällt die einjährige Arbeitslosigkeit, da diese Beschäftigten direkt eine Rente beziehen können. Das bedeutet, dass der Rentenverlust der Beschäftigten durch eine Abfindungszahlung teilweise ausgeglichen wird, und dass sich dieses Modell nach noch kürzerer Zeit (vorher neun Monate) rechnen wird. Vorausgesetzt wird hierbei, dass die Beschäftigten alternativ ansonsten bis zur Vollendung des 65. Lebensjahres arbeiten. Insofern ist immer mit fiktiven „Zukunfts-Personalausgaben,“ zu kalkulieren, die ggf. in der Realität so nicht eintreten. Da nach den derzeitigen Voraussetzungen eine Altersrente mit Abschlägen für langjährig Versicherte in der Regel erst mit 63 Jahren bezogen werden kann, kommen für dieses Modell bis zum 31. Dezember 2012 ca. 100 Beschäftigte in Frage. Auch hier sei darauf verwiesen, dass der in der zwischen Oberbürgermeisterin und Rat geschlossenen Zielvereinbarung festgelegte Wegfall von 60 Stellen nach heutigem Stand voraussichtlich ohne das Mittel von zusätzlichen Abfindungszahlungen erreicht werden kann, sodass es sich hierbei um ein weitergehendes Denkmodell handelt. In Einzelfällen ist dieses Modell jedoch durchaus anwendbar.

### Sonderurlaub und Teilzeit

Anträge auf Gewährung von Sonderurlaub und Teilzeitbeschäftigung sind unabhängig von tariflichen und gesetzlichen Vorgaben großzügig zu bescheiden. Auch durch dieses Instrument können Umsetzungen und letztendlich Personaloptimierungen vorgenommen werden.

### Leistungsorientierte Bezahlung

Gemäß § 18 TVöD soll eine leistungs- und/oder erfolgsorientierte Bezahlung für die tariflich Beschäftigten dazu beitragen, die öffentlichen Dienstleistungen zu verbessern. Die Einführung einer vergleichbaren Regelung für die Beamtinnen und Beamten wird

schnellstmöglich angestrebt. Zugleich sollen Motivation, Eigenverantwortung und Führungskompetenz gestärkt werden. Bei der Stadtverwaltung Remscheid soll die leistungsorientierte Bezahlung einhergehen mit der flächendeckenden Einführung der Führung über Zielvereinbarungen. Nach einer Einführungs- und Erprobungsphase kann nach Erfahrungswerten aus Wirtschaft und Verwaltungen davon ausgegangen werden, dass über dieses Instrument eine Verbesserung der Wirtschaftlichkeit eintritt. Eine Senkung der Personalkosten muss auch in diesem Zusammenhang angestrebt werden. Eine Forderung aus dem Gutachten der Unternehmensberatung Rödl & Partner wird hiermit erfüllt.

### PERSONALÜBERHANG

Dem Personalüberhang zugeordnete Beschäftigte werden sich lediglich sukzessiv in eine anderweitige Verwendung überführen lassen. Daraus folgt, dass ein Teil der diesem Potenzial zugeordneten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für Sonderaufgaben zur Verfügung steht. Stellenplantechnisch werden auch diese auf ihren mit kw-Vermerken zu versehenen und zentral zusammengefassten Stellen geführt.

#### Sonderaufgaben

In der Vergangenheit wurden mehrfach Sonderaktionen ins Leben gerufen, die geeignetes Personal erforderlich machten. Bedauerlicherweise konnte dieses nicht intern rekrutiert werden, da der Stellenplan weitestgehend ausgelastet war. Als Konsequenz mussten diese Aufgaben an externes, zum Teil deutlich weniger qualifiziertes Personal übertragen werden. Künftige Sonderaufgaben können jedoch nunmehr von Personal aus dem Überhang wahrgenommen werden. Hierzu ist es erforderlich, dass das zentrale Personaleinsatzmanagement frühzeitig über geplante Aktivitäten in Kenntnis gesetzt wird, um aus auf geeignetes Personal aus dem Überhang zeitnah zurückgreifen zu können.

#### Projektarbeit

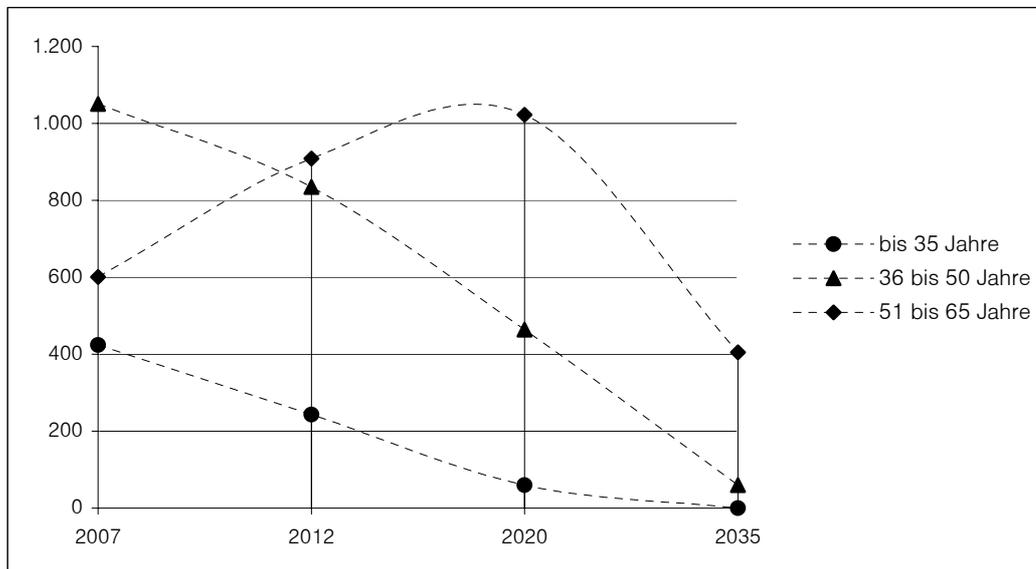
Ein weiteres mögliches Einsatzgebiet stellt Projektarbeit dar. Zahlreiche Aufgaben unterliegen einer Förderung durch Bund, Land oder sonstige Institutionen. Sie sind oftmals zeitlich befristet und können somit auch im Rahmen von Projekten bearbeitet werden. Derzeit werden diese von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zusätzlich zur täglichen Arbeit erledigt, was nicht selten sowohl zu einer qualitativen als auch quantitativen Überlastung führt und somit letztendlich kontraproduktiv wirkt.

Personal aus dem Überhang stünde künftig für derartige Projektarbeiten temporär zur Verfügung und würde das Personal aus dem Kernbereich entlasten. Voraussetzung ist allerdings, dass die betreffenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter qualitativ in die Lage versetzt werden, entsprechende Aufgaben wahrnehmen zu können. Hierzu wären bei Bedarf Qualifizierungsmaßnahmen vorzusehen und einzuplanen. Dies wiederum bedingt, dass auch in diesem Fall das zentrale Personaleinsatzmanagement frühzeitig über die geplanten Schritte informiert wird, um selbst wiederum rechtzeitig geeignete Maßnahmen in die Wege leiten zu können.

### DER DEMOGRAPHISCHE FAKTOR

Gemäß der mehrfach erwähnten Zielvereinbarung sind sich alle Beteiligten darüber im klaren, dass ein angestrebter Personalabbau nicht ohne Eingriffe in Organisationsstrukturen sowie den Verzicht auf bisher wahrgenommene Aufgaben erfolgen kann. Die derzeit gültige Dienstvereinbarung zur Sicherung des sozialen Friedens im Zusammenhang mit den notwendigen Maßnahmen zur Haushaltskonsolidierung und zur Umstrukturierung der Verwaltung soll weiterhin Anwendung finden. Dies bedeutet, dass vorhandenes Personal mit einer sinkenden Anzahl von Stellen in Einklang zu bringen ist. Gleichzeitig ist jedoch zu berücksichtigen, dass eine aktuelle Alterstrukturanalyse für die Stadtverwaltung Remscheid im Vergleich zu anderen Verwaltungen äußerst positiv ausgefallen ist. So kommen die Experten zu der Einschätzung, dass die Stadtverwaltung in Remscheid vom Alter her sehr ausgewogen besetzt ist und folglich den sich immer mehr verstärkenden demografischen Prozess noch selbst steuern und gestalten kann. Unter diesen Vorzeichen gilt es, einen spürbaren Stellenabbau bei gleichzeitiger Personaloptimierung zu realisieren. Wie bereits mehrfach dargestellt, besteht die Verpflichtung, freie Stellen, für die eine Freigabe zur Wiederbesetzung erfolgt ist, vorrangig intern aus dem Potenzial des Personalüberhangs zu besetzen. Mit dieser Vorgabe für sich allein betrachtet, würde sich die Personalwirtschaft in einem geschlossenen System befinden, welches die Alterstruktur der Stadtverwaltung Remscheid völlig außer acht lässt. Aus diesem Grunde ist eine Zuführung von Nachwuchskräften zwingend erforderlich. Bestätigt wird dies durch die im Rahmen des Projektes MiaA vorgelegte Altersstrukturanalyse der Stadtverwaltung Remscheid. Darin wird der Verwaltung bestätigt, über eine ausgewogene Altersstruktur zu verfügen. Unter Berücksichtigung der demografischen Entwicklung bestünde zwar auch in Remscheid Handlungs-

bedarf, dieser sei aber im Gegensatz zu zahlreichen Unternehmen und Verwaltungen noch selbst steuer- und beeinflussbar.



**Abbildung 4**  
**Demographische Entwicklung der Altersstruktur der Verwaltungsmitarbeiter nach drei Altersgruppen in den Jahren 2007, 2012, 2020 und 2035**

Mit Verfügung vom 6. November 2007 hat sich die Bezirksregierung Düsseldorf zur Ausbildung bei der Stadtverwaltung Remscheid wie folgt geäußert: „Für den Ausbildungsbereich bedeutet dies weiterhin, dass nur noch bedarfsgerecht ausgebildet werden darf und auf eine Ausbildung in der inneren Verwaltung bis auf weiteres gänzlich verzichtet wird.“ Expertinnen und Experten, so auch beispielsweise die Unternehmensberatung Roland Berger, sehen insbesondere den öffentlichen Dienst schweren „demografischen“ Zeiten entgegengehen. Eine nach Jahren wieder steigende Nachfrage nach Arbeitskräften sowie der Eintritt der geburtenschwachen Jahrgänge ins Berufsleben, wird demnach dazu führen, dass der öffentliche Dienst nicht mehr ausreichend qualifizierten Nachwuchs rekrutieren kann. Empfohlen wird daher bereits heute Anstrengungen bei der Ausbildung zu unternehmen, um Nachwuchskräfte frühzeitig an die Verwaltung zu binden. Mit Einrichtung des Projektbüros Haushaltskonsolidierung zum 1. Dezember 2007, der Zielvereinbarung zwischen der Oberbürgermeisterin und dem Rat der Stadt Remscheid zur Absenkung der Personalkosten sowie dem hiermit vorliegenden Personaloptimierungsmanagement wird

deutlich, dass die Stadtverwaltung Remscheid die erforderliche Personalkostenreduzierung intensiv angeht.

Eine Personaloptimierung wird aber letztendlich nur erfolgversprechend verlaufen, wenn auf der einen Seite eine Personalkostenreduzierung erfolgt und auf der anderen Seite das verbleibende Personal optimal eingesetzt wird. Zu einem optimalen Einsatz gehört unter anderem, dass eine intakte Altersstruktur erhalten und weitergepflegt wird. Hierzu ist es unumgänglich, weiterhin auszubilden, wobei die bisherige Unterteilung in „bedarfsorientiert“ und „über Bedarf“ unterbleiben sollte. Eine Übernahme sollte vielmehr vom tatsächlichen Bedarf zum Zeitpunkt der Beendigung der Ausbildung sowie den gezeigten Leistungen abhängig gemacht werden. Folglich sollten jährlich zwischen 10 und 12 Auszubildende eingestellt werden, deren Übernahme zwischen 0 und 12 schwanken kann

### FRAGEN IM ZUSAMMENHANG MIT POM

Wie bei allen organisatorischen und personalwirtschaftlichen Veränderungen, werden auch im Zusammenhang mit einem Personaloptimierungsmanagement eine Vielzahl von Fragen auftauchen. Hierzu wird ein Fragenkatalog erarbeitet, aus dem die wesentlichen Fragen zum Konzept und dessen Umsetzung hervorgehen. Eine Fortschreibung dieses Kataloges gewährleistet, dass hinzukommende bzw. noch nicht berücksichtigte Problemstellungen von genereller Bedeutung Aufnahme finden und ihre Berücksichtigung gewährleistet ist.

### FORTBILDUNG VON FÜHRUNGSKRÄFTE

Veränderungen in der Organisations- und Personalstruktur sind stets mit weit reichenden Konsequenzen für alle Beteiligten verbunden. Insbesondere auf die Führungskräfte der Stadtverwaltung Remscheid kommen dabei hohe Anforderungen zu. Sie stehen besonders in der Verantwortung ihre Bereiche bei immer knapper werdenden Ressourcen und zunehmender Arbeitsverdichtung zu optimieren und dabei gleichzeitig die zugeordneten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu motivieren.

In der Sitzung am 6. Juni 2005 hat der Verwaltungsvorstand das von der Abteilung Personalwirtschaft des Personalamtes vorgelegte Konzept zur

Führungskräftenachwuchsentwicklung genehmigt. Gleichzeitig wurde das Personalamt beauftragt, ein Programm für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu entwickeln, die sich bereits in Führungsfunktionen befinden.

### Führungskräftenachwuchsentwicklung

Ende des Jahres 2005 startete das Programm „FiZ – Führen in Zukunft – Perspektive Führungskraft“. In einem Auswahlverfahren wurden 14 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter identifiziert, die im Februar 2006 ein ca. 1½ jähriges Qualifizierungsprogramm durchlaufen haben. Die im November 2007 stattgefundene Abschlussveranstaltung hat eindrucksvoll unter Beweis gestellt, dass es sich bei der Maßnahme um ein Erfolgsmodell handelt. Ermutigt von Aussagen von Mitgliedern des Verwaltungsvorstandes, Teilnehmerinnen und Teilnehmern sowie Personalverantwortlichen, beabsichtigt die Abteilung Personalwirtschaft diese Qualifizierungsreihe in bestimmten Abständen erneut aufzulegen und potenziellen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zugänglich zu machen.

### Qualifizierung von vorhandenen Führungskräften

Auch vorhandenen Führungskräften soll künftig eine speziell auf diesen Personenkreis zugeschnittene Qualifizierungsreihe angeboten werden. Im Gegensatz zur Führungskräftenachwuchsentwicklung ist hier allerdings nicht an einen modulartigen Aufbau, sondern vielmehr an eine an das Coaching bzw. kollegiale Beratung angelehnte Qualifizierungsform gedacht. Eine Konkretisierung des Bedarfs sowie der Zeitschiene wird in der zweiten Hälfte des Jahres 2008 erfolgen.

## STELLENBEWERTUNGEN

Stellenbewertungen und -ausweisungen müssen sich in das Gesamtgefüge der Stadtverwaltung einpassen und an den gesamtstädtischen Interessen ausrichten. Daraus folgt, dass auch hier ein Abgleich zwischen den – möglicherweise berechtigten – Wünschen der Organisationseinheiten und den zwingenden Erfordernissen im Sinne einer zentralen Steuerung herzustellen ist. Ziel kann und darf dabei nur sein, Stellenbewertungen an den tariflichen, rechtlichen Vorgaben sowie am Personalbestand auszurichten, um letztendlich auch darüber ein Sparpotenzial zu rekrutieren. Hierzu gehört auch, dass Stellenbewertungen zeitnah durchgeführt werden. Deren Wirksamkeit sollte jedoch einheitlich ausschließlich mit dem Datum und Unterschrift der Festsetzung durch die Oberbürgermeisterin oder deren Vertreter eintreten. Unter der Voraussetzung, dass eine funktionierende

Organisationsstruktur existiert, sind Neubewertungen lediglich bei neu hinzukommenden Stellen sowie gravierenden Änderungen in der Aufgabenwahrnehmung erforderlich. Entsprechende Prüfungen und Aussagen wären derzeit vom Organisationswesen zu treffen. Für die mit Bewertungen beauftragten Stellen führt dies zu einer Entlastung und kommt einer langjährigen Forderung der Bezirksregierung nach, wonach der Anteil der Höhergruppierung bei tariflich Beschäftigten im Rahmen der rechtlichen Möglichkeiten einzuschränken ist.

### FAZIT

Ein Personaloptimierungsmanagement kann nur erfolgreich sein, wenn eine Vielzahl von aufeinander abgestimmten Puzzleteilen ineinander greifen. Die vorstehenden Ausführungen orientieren sich an einem vergleichbaren Maßnahmenkatalog verschiedener Bundesländer und Kommunen, der speziell auf die Situation der Stadtverwaltung Remscheid zugeschnitten wurde. Bei dem beschriebenen Handlungsrahmen wurden und konnten nicht alle eventuell noch notwendigen Elemente berücksichtigt werden. Eine Vielzahl von Ergänzungen, Änderungen, Fortschreibungen etc. wird erst durch die Umsetzung und praktische Anwendung möglich und erforderlich werden. Als Basiskonzept ist POM jedoch geeignet, die Umsetzung des Rödl-Gutachtens sowie die Zielvereinbarung zwischen Oberbürgermeisterin und Rat zu begleiten und in der Folge zu einer nachhaltigen Reduzierung der Personalkosten zu führen. Aus personalwirtschaftlicher sowie organisatorischen Gesichtspunkten sind klare Strukturen mit eindeutigen Verantwortlichkeiten und zentralen Entscheidungsbefugnissen unumgänglich, um sowohl den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern – mit und ohne Vorgesetztenfunktion – als auch den politisch Verantwortlichen bestmögliche Leistung und nachvollziehbare Entscheidungen bei weiterhin angespannter Haushaltsslage zu ermöglichen.

## **VOM ERFORDERNIS EINER ZENTRALEN VERWALTUNGSSTEUERUNG**

### PERSONAL- UND ORGANISATIONSWESEN

Entgegen den Zielsetzungen des bereits erwähnten Strategiepapiers des Oberbürgermeisters aus dem Jahre 1996 ist es im Zuge der Dezentralisierung von Ressourcenverantwortung nicht gelungen, die Einheitlichkeit der Verwaltung zu wahren. Das Organisationswesen hat im Auftrag der Ober-

bürgermeisterin die Aufbauorganisation der Verwaltung auf das Erfordernis einer zentralen Steuerung untersucht und stellt als Ausgangslage beispielhaft fest:

- die Entscheidungskompetenz bei organisatorischen Veränderungen ausschließlich dezentral bei den Dezernaten und Organisationseinheiten liegen
- eine (rechtzeitige vorherige) Beteiligung des Organisationswesens an organisatorischen Veränderungsprozessen unter gesamtstädtischen Aspekten nicht gewährleistet ist und damit zentrale Steuerungsaufgaben nicht wahrgenommen werden können
- die grundsätzlichen Regelungen der Allgemeinen Geschäftsweisung zur Organisation nicht (immer) berücksichtigt bzw. beachtet werden
- eine zentrale personalwirtschaftliche Kompetenz beim Personalwesen unter gesamtstädtischen Aspekten nicht gegeben ist
- Personalentscheidungen in der Regel dezentral, ohne Einflussmöglichkeiten des Personalwesens getroffen werden

Diese zur Zeit noch existierenden dezentralen Kompetenz- und Zuständigkeitsregelungen bzw. die daraus folgenden Arbeitsweisen verhindern heute aus gesamtstädtischem Interesse gebotene oder gar erforderliche Eingriffsmöglichkeiten des Personal- und Organisationswesens. Beide Bereiche haben dadurch in ihrer betreffenden Aufgabenwahrnehmung derzeit keinerlei Möglichkeiten, ihre ursprünglich vorgesehenen – siehe Anfangsbemerkung – gesamtstädtischen Steuerungsaufgaben auch nur annähernd wahrzunehmen. Auf die entsprechenden Anmerkungen und Empfehlungen des Rechnungsprüfungsamtes in dessen Berichten zur Prüfung der Jahresrechnung 2004, 2005 und 2006 wird hier verwiesen.

Die Unternehmensberatung Rödl&Partner hat unter Punkt 4 ihres Gutachtens auf diese dezentralen Strukturen und die daraus erwachsenen Probleme bezüglich zentraler Steuerung und Kontrolle hingewiesen. So heißt es dort unter Punkt 4.1.1 des Gutachtens: „Die Verwaltung der Stadt Remscheid ist sehr dezentral organisiert und verfügt über wenig zentrale Steuerung und Kontrolle im Personalbereich. Im Rahmen der Aufgabenkritik wurde deutlich, dass es für 70 Produkte keine zentrale Personalbedarfsbemessung, Organisations- und Prozessuntersuchungen in den letzten Jahren gab.“ Der Gutachter vertritt weiterhin die Auffassung, die Organisa-

tionseinheiten 11 (Personalamt) und 25 (Organisation und Betriebswirtschaft) seien mit Aufgaben betraut, die „den Bereich Personalmanagement im weiteren Sinne“ betreffen.

Die aktuelle Grundlage der Aufgabenverteilung sind die in den Produktbeschreibungen 01.08.01 – Personalmanagement – und 01.10.02 – Organisation und Betriebswirtschaft – aufgeführten Leistungen.

### Produkt 01.08.01

- Personalwirtschaft (11/0)
  - Grundsätze der Personalführung und –verwaltung (1)
  - Personalplanung (2)
  - Personaleinsatz (3)
  - Personalkostenmanagement (4)
  - Aus- und Fortbildung (5)
  - Reisekosten- und Wegstreckenentschädigung (6)
  - Zusammenarbeit mit dem Personalrat (7)
- Personalverwaltung (11/1)
  - Personalverwaltung (8)
  - Stellenplan (9)
- Personalkostenabrechnung (11/2)
  - Lohn/Gehalt/Besoldung (10)
  - Auszahlung von Entschädigungen (11)
  - Auszahlung von Mehrarbeit und Überstunden (12)
  - DV-Koordination für die Organisationseinheit (13)
- Sicherheitstechnischer Dienst (11/Si)

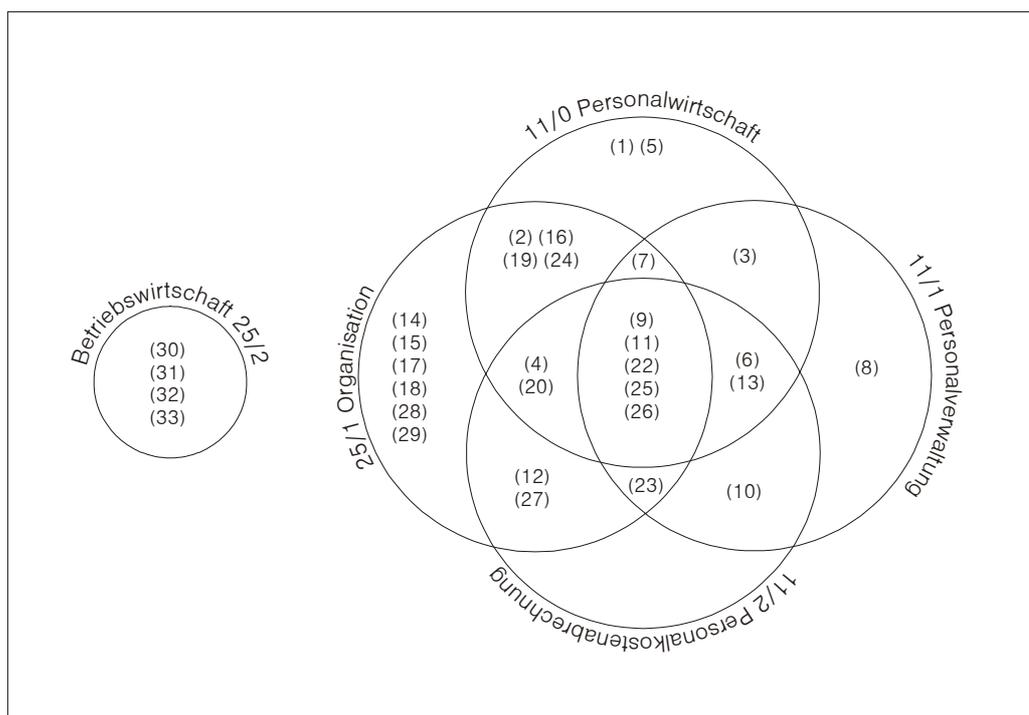
### Produkt 01.10.02

- Organisation (25/1 und 25/Leitung)
  - Grundsätze der Verwaltungsorganisation (14)
  - Allgemeine Regelung des Dienstbetriebes (15)
  - Aufgabenverteilung und –kritik (16)
  - Aufbauorganisation (17)
  - Organisationsuntersuchungen (18)
  - Geschäftsprozessoptimierung (19)
  - Stellenbemessung (20)
  - Führung der Stellenakten (21)
  - Stellenbewertung (22)
  - Mehrarbeit und Überstunden (23)

# NEUORGANISATION DER STADTVERWALTUNG REMSCHEID

- Stellenwiederbesetzung (24)
- Stellenplan (25)
- Verfahrensbetreuung DV-Verfahren Stellenwesen (26)
- Verfahrensbetreuung DV-Verfahren Zeiterfassung (27)
- Interkommunaler Erfahrungsaustausch (28)
- Vertretung der Stadt Remscheid in der KGSt (29)
- Betriebswirtschaft / NKF (25/2)
  - Betriebswirtschaftliche Basisdaten (30)
  - Kosten- und Leistungsrechnung (31)
  - Einführung NKF (32)
  - Controlling (33)
- DV-Koordination Finanzwesen (25/DV)

Die nachstehende Graphik stellt Schnittstellen und Verknüpfungspunkte in der Arbeit der Abteilungen dar.



**Abbildung 5**  
**Betrachtung von Schnittmengen der Leistungsspektren**

Es ist jedoch zu bemerken, dass es bisher keine Aufgabendurchmischung in einzelnen Geschäftsprozessen gibt. Die Darstellung zielt vielmehr darauf

ab, mögliche Synergien aufzuzeigen. Hierzu zählen – ohne Anspruch auf Vollständigkeit – nach heutigem Kenntnisstand:

- Bündelung des Verfahrens für die Genehmigung, Abrechnung und Auszahlung von Mehrarbeitsvergütungen
- Bündelung von DV-Verfahren ähnlichen bzw. vergleichbaren Charakters, bspw. Entgeltabrechnung (Personenkonto nach Geld) und Zeiterfassung (Personenkonto nach Zeit) mit Schnittstellen
- Stellenplanverfahren hinsichtlich der Datenpflege und der Schnittstellen zu anderen Verfahren
- Stellenbesetzungsverfahren unter Berücksichtigung von Personalplanung und -einsatz
- Führung von Personalakten und Stellenakten

### Schlussfolgerung

Einrichtung der Zentraleinheit für Personal und Organisation

In der Konsequenz sollen die Bereiche Organisation und Personal in einer zentralen Einheit zusammengeführt werden. Die bisher in der Leitung der Organisationseinheit für Organisation und Betriebswirtschaft wahrgenommenen Sachbearbeitungsaufgaben sind im neuen Zentralservice für Personal- und Organisationswesen neu zu verteilen. Die Leistungen 14, 15, 17, 28 und 29 sind dabei ebenfalls neu zuzuordnen, da diese nicht auf das Personal- und Organisationswesen übertragen werden. Die Verfahrensbetreuung für die Zeiterfassung und den Stellenplan soll in der Personalkostenabrechnung gebündelt werden. Die Veränderung führt zu einer vollständigen Neuordnung des bisherigen Personalamtes. Die Aufgabebereiche Betriebswirtschaft und DV-Koordination sind im gleichen Zuge neu zu ordnen.

### EINRICHTUNG EINER VERWALTUNGSSTEUERUNG

Die Ausführungen zum Personal- und Organisationswesen lassen sich auch auf das Handlungsfeld einer zentralen Steuerung übertragen. Organisation ist ein permanenter Prozess der Erneuerung, die Anpassung an die sich ändernden Verhältnisse ist ein ständiges Gebot für die Verwaltung. In dem Beziehungsgefüge der Organisation sollen die personalen und sachlichen Aufgabenträger in ihren unterschiedlichen Funktionen dauerhaft und arbeitsteilig zur Erfüllung der gesetzten Ziele miteinander verknüpft sein. Die Organisation vollzieht sich nach anerkannten Gliede-

rungsprinzipien, die sich nach Funktionen, Objekten (Produkten oder Projekten), nach dem Rang (Entscheidungs- oder Realisierungsaufgaben) und der Zwecksetzung (unmittelbare oder mittelbare Verwaltungsaufgaben) unterscheiden lassen.

Dabei ist die Organisationsbetrachtung auch auf die Leitungsebene der Verwaltung zu beziehen. Im Gegensatz zu früheren Organisationsmodellen der zentralistischen Verwaltungsleitung ist seit 1997 eine zunehmende Dezentralisierung eingetreten. Die Dezentralisierung orientierte sich dabei an den Fachdezernaten innerhalb der Verwaltung. Die Bemühungen zur Etablierung von zentralen Steuerungselementen sind bei kritischer Würdigung als gescheitert anzusehen. Die ursprüngliche beabsichtigte Verschränkung dezentraler Verantwortung mit zentralen Aufsichtsfunktionen hat sich im Alltagsgeschäft nicht bewährt, weil Zielsetzungs- und Kontrollmechanismen nicht wirkten.

Es fällt in der Praxis immer wieder auf, dass vor allem den unter Fristendruck stehenden Tagesgeschäften der Vorrang eingeräumt und die eigentlichen, langfristigen Aufgaben der Leitungsebene, so unter anderem

- Problemerkennung,
- Prognosen,
- Ideengebung,
- Ziel- und Grundsatzentscheidungen,
- Ausbildung einheitlicher Regeln, Vorgaben und Normen,

dahinter zurücktreten müssen. Die Behördenleitung muss organisatorisch in der Lage sein,

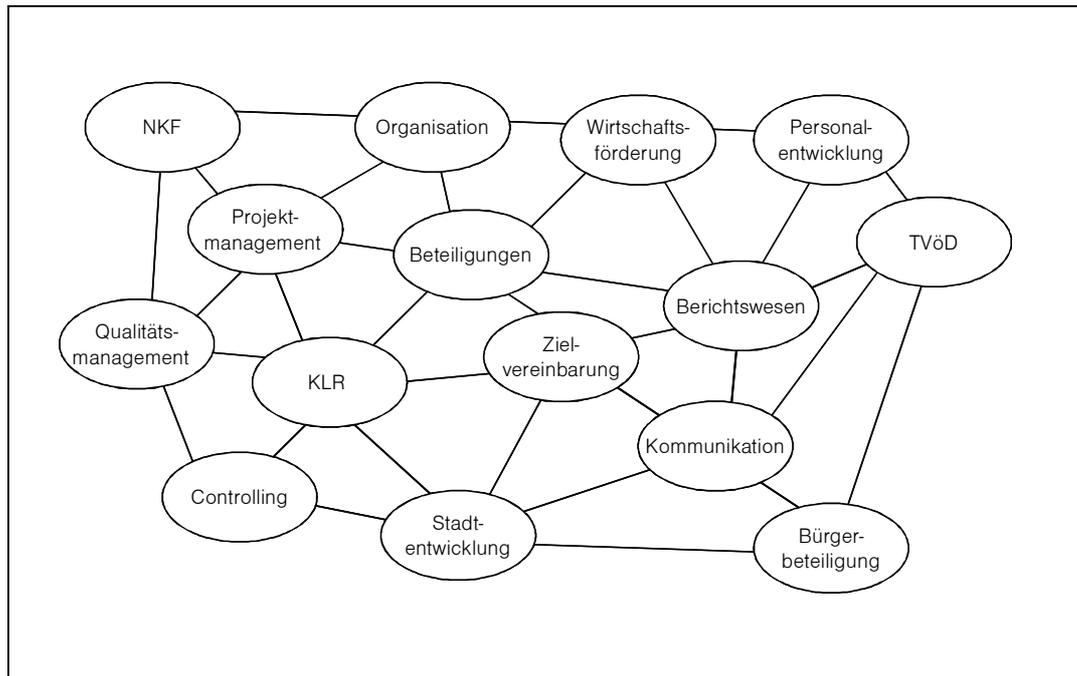
- die Grundsätze der Organisation und der Verwaltungsführung festzulegen und deren Umsetzung zu steuern und zu kontrollieren;
- die Verwaltungsaufgaben mit besonderer Bedeutung zu planen;
- die Entwicklung der Finanzlage der Gemeinde – unbeschadet der Rechte des Kämmers – zu begleiten und im Sinne einer Haushaltskonsolidierung zu steuern.

Diese Zielsetzung widerspricht auch nicht der Rechtsstellung der Beigeordneten. Der Verwaltungsvorstand ist zwar ein Kollegialorgan; die Willensbildung kann aber nicht durch Mehrheitsentscheidungen erfolgen.

Vielmehr entscheidet letztlich die Oberbürgermeisterin allein. Die Möglichkeit für die Beigeordneten, abweichende Fachmeinungen ihres Dezernates dem Hauptausschuss vorzutragen, ändert hieran nichts. Gegenüber dem Rat und der Öffentlichkeit trägt die von der Bürgerschaft in Urwahl gewählte Oberbürgermeisterin die Verantwortung für die Führung und Einheitlichkeit der Verwaltung. Beide Aufgaben wird sie jedoch regelmäßig nur dann wahrnehmen können, wenn wesentliche Querschnittsaufgaben in einem ihr unterstellten Zentralbereich zusammengeführt werden.

Zu seinen Aufgaben muss gehören:

- umfassende Betriebsziele, Verhaltensnormen, Entscheidungsregeln und -rahmen sowie Grundsatzentscheidungen für die Gesamtverwaltung zu erarbeiten, zu formulieren und zur Entscheidung vorzulegen;
- Teilziele der Fachbereiche aufzunehmen und auf ihre Verträglichkeit mit den Gesamtzielen zu vergleichen und ggf. zu übernehmen.
- den Gesamthaushalt mit der Festlegung der Budget-Eckwerte und der hierbei erwarteten Produktionsergebnisse für die Fachbereiche und Fachdienststellen zu entwerfen, die Beschlussfassung durch den Rat vorzubereiten und die Ausführung zu überwachen;
- die Einhaltung der festgelegten Ziele, Standards und Normen durch die Fachbereiche und -dienststellen zu überwachen,
- ein umfassendes (Management-) Kommunikationssystem zu betreiben, das der Leitungsebene Daten und Informationen für ihre strategischen, dispositiven und operativen Entscheidungen liefert und diese auch für Planung, Steuerung und Kontrolle von Betriebsprozessen zur Verfügung stellt.



**Abbildung 6**  
**Ausprägungen der Verwaltungsmodernisierung**

Steuerungsrelevante Prozesse ergeben sich jedoch nicht nur im klassischen Bereich der Verwaltungssteuerung (Personal, Organisation, Zentrale Koordinierung) – also mithin im ausschließlichen Binnenverhältnis – sondern auch in wesentlich größerem Maße als in der Vergangenheit in Planungs-, Entwicklungs- und Wirtschaftsfragen gegenüber den Bürgerinnen und Bürgern. Auf diese Anforderungen für eine nachhaltige Stadtentwicklung wird noch zu späterer Stelle einzugehen sein.

Das Schaubild greift für die klassische Verwaltungssteuerung Aufgaben auf, die bereits in der im Vorkapitel erläuterten zentralen Einheit für Personal und Organisation erledigt werden. Hierzu zählen: die Personalentwicklung genauso wie die Umsetzung der Regelungen des TVöD (insbesondere in Hinblick auf die Bestimmungen der §§ 17, 18 zur leistungsorientierten Vergütung von Beschäftigten).

Die weiteren Handlungsfelder der Verwaltungsmodernisierung können wirkungsvoll nur in Form einer Zentralen Steuerung zusammengeführt werden, wie sie bereits zu Beginn dieses Kapitels beschrieben wurde. Vom Grunde her spiegeln sich hier die Ziele der Bestrebungen zur Verwaltungsmodernisierung aus der Mitte der 90er Jahre wieder.



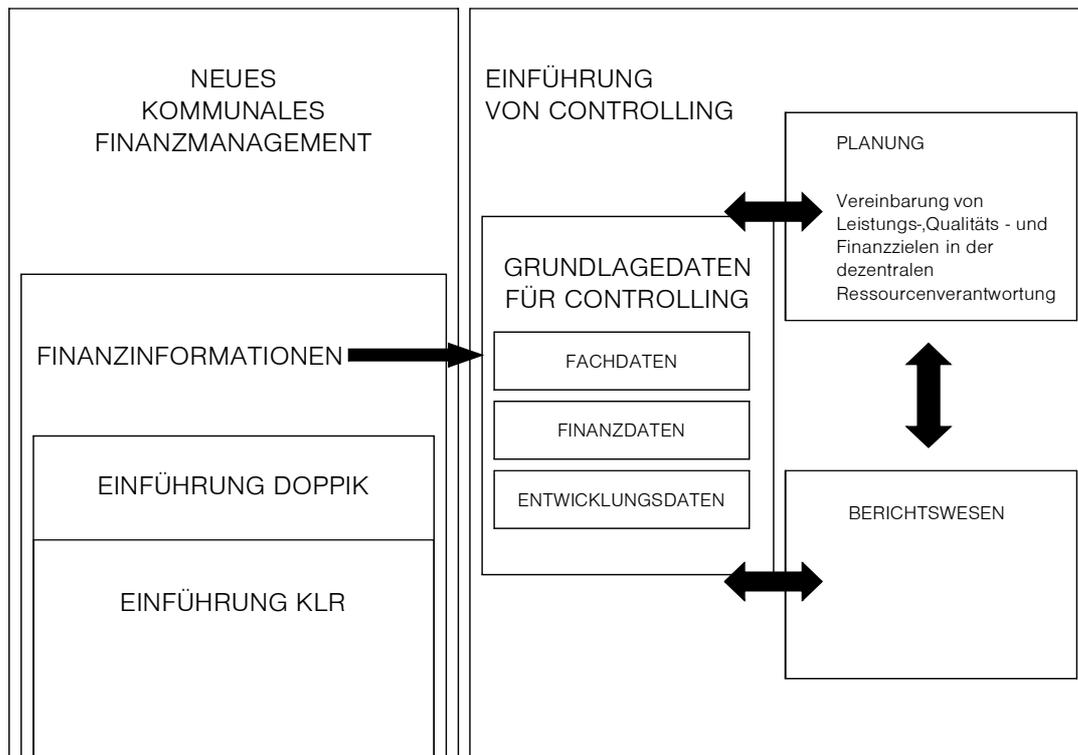
**Abbildung 7**  
**Zielvereinbarung als Steuerungsmechanismus**

Doch während zum damaligen Zeitpunkt die Einführung der Kosten- und Leistungsrechnung in einem gewissen Widerspruch zur Systematik der Kameralistik stand, bietet die Reform des kommunalen Haushaltswesen nunmehr eine neue Basis für die Wiedereinrichtung einer Zentralen Steuerung.

Diese Steuerung umfasst:

- Strategische Ausrichtung der Verwaltung durch Abschluss von Zielvereinbarungen auf allen Handlungsebenen
- Strategische Steuerung der Prozesse auf Basis der in NKF gebildeten Produkte durch Einführung eines Berichtswesen hinsichtlich:
  - Haushaltsentwicklung
  - Zielerreichungsgrade
  - Kennzahlenvergleiche (intern und extern)
  - Risikomanagement
  - Qualitätsmanagements
- Unterstützung der operativen Steuerung in Fachdezernaten und Organisationseinheiten
- Förderung der interkommunalen Zusammenarbeit im Bergischen Städtedreieck

- Einführung einer Kosten- und Leistungsrechnung
- Setzung eines allgemein verbindlichen Handlungsrahmens für die Gesamtverwaltung (Geschäftsanweisungen)
- Behördliches Vorschlagswesen (KVP)



**Abbildung 8**  
**Betriebswirtschaftliche Steuerungskonzept**

Schlussfolgerung

Einrichtung der Zentraleinheit für Verwaltungssteuerung

Dem Handlungserfordernis kann durch die Neueinrichtung der Zentralen Steuerung im Zentralbereich der Oberbürgermeisterin nachgekommen werden. Dieser Zentraleinheit sollen neben der Leitung der bisherigen Organisationseinheit für Organisation und Betriebswirtschaft (25), die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Abteilung Betriebswirtschaft (25/2) und die DV-Koordinierung (25/DV) angehören. Zugleich soll die Zentrale Steuerung durch weitere Verwaltungsmitarbeiter verstärkt werden, so dass eine weitere Abteilung für Zentrales Controlling eingerichtet werden. Die DV-Koordinierung soll um die Aufgabeninhalten der Allgemeinen Geschäftsanweisungen und Verwaltungskoordinierung betraut. Die Verwaltungsko-

ordinierung soll die bestehenden Zuständigkeitsregelungen innerhalb der Verwaltung überprüfen und neu ordnen. So besteht ein Neuordnungsbedarf beispielsweise im Bereich des Betrieblichen Vorschlagswesen (bisher OE 03), Ermächtigungen und Vollmachten (Ausführung bisher Dezernatsangelegenheit), Dienstaussweise (Ausführung bisher Dezernatsangelegenheit), Anerkennung von privateigenen Personenkraftwagen (Ausführung bisher Dezernatsangelegenheit), Siegel (Verwaltung bisher Dezernatsangelegenheit) und Aktenplan (Ausführung bisher Dezernatsangelegenheit).

Der Zentraldienst „Verwaltungssteuerung“ umfasst somit drei Abteilungen:

- Abteilung 1 - Betriebswirtschaft
- Abteilung 2 - Zentrales Controlling
- Abteilung 3 - Verwaltungskoordination

Die Personalausstattung des Zentraldienstes erfolgt im Zuge von Stellenverlagerungen und Personalumsetzung, es sind ausdrücklich keine externen Einstellungen beabsichtigt.

### EINRICHTUNG DES ZENTRALDIENSTES „STADTENTWICKLUNG UND WIRTSCHAFT“

Der seit Jahrzehnten anhaltende Verstärkerungsprozess führt zu tief greifenden Veränderungen in der Siedlungsentwicklung. Seit längerem zeichnen sich in Deutschland neue Stadtstrukturen ab, die nicht mehr dem traditionellen „geschlossenen“ und „gemischten“ Modell der kompakten Stadt mit einem klar definierten Zentrum und einem darauf ausgerichteten Umland entsprechen. Stadt und Stadtregionen verschmelzen. Das in den neuen Bundesländern flächendeckend zu beobachtende Nebeneinander von Schrumpfungs- und Wachstumsprozessen wird auch in vielen Regionen der alten Bundesländer die Stadtentwicklung bestimmen.

Stadtentwicklung ist noch stärker als früher das Ergebnis einer Vielzahl von komplizierten Verhandlungen und Interessenabgleichen, beispielsweise zwischen Investoren, Unternehmen, Verbänden, Bewohnern und der „öffentlichen Hand“. Für die zielgerechte Umsetzung städtebaulicher Entwicklungskonzepte fehlen in zunehmendem Maße öffentliche Fördermittel. Neue Formen der Kooperation zwischen öffentlichen und privaten Investoren sind gefordert. Angesichts leerer öffentlicher Kassen wird auch das

bürgerschaftliche Engagement für eine nachhaltige Stadtentwicklung eine zunehmend gewichtigere Rolle spielen.

Das im Stadtteil Rosenhügel eingesetzte Förderprogramm „Soziale Stadt“ und das Antragsverfahren für die Stadtteile Kremenholl, Honsberg, Stachelhausen und Blumental im Rahmen des Förderprogramms "Stadtumbau West" sind Beispiele für die zwingend erforderliche Vernetzung aller Akteure in einem Stadtteil.

Das zur Zeit in Erarbeitung befindliche Integrierte Stadtentwicklungskonzept soll weitere Ziele aufzeigen. Bei dieser Erarbeitung wird der Bürger und die Bürgerin sowie alle relevanten Bevölkerungsgruppen mit eingebunden.

Die Trends der Stadtentwicklung sind dabei wesentlich geprägt durch demographische Faktoren, wie Alterung der Gesellschaft, Zunahme der Anteile von Zuwanderern, Pluralisierung der Lebensstile. Vor dem Hintergrund globaler Trends prägen vor allem wirtschaftliche Faktoren die Siedlungsentwicklung, wie beispielsweise der Bedeutungsverlust traditioneller Standortfaktoren.

Geringere Finanzierungsspielräume der öffentlichen Hände, Privatisierung öffentlicher Aufgaben, Rückgang von Fördermitteln und Abbau von Subventionen beschränken die Steuerungsmöglichkeiten durch Planung.

Aus dem Grund ist eine integrierte und nachhaltige Stadtentwicklung als eine Querschnittsaufgabe zu begreifen, die personelle und finanzielle Ressourcen der Stadtverwaltung bündelt, um unter anderem die Handlungsfelder

- Fachplanungen
- Demographischer Wandel
- Integration von Zuwanderern
- Sicherung und Stärkung des Wirtschaftsstandortes
- Schutz der natürlichen Lebensgrundlage

umfassend bearbeiten zu können.

Die Komplexität des Strukturwandels in Mittelstädten sowie die Umsetzung großer Stadtentwicklungsvorhaben bedeutet neue Anforderungen an das

Verwaltungshandeln hinsichtlich Struktur, Kompetenz und Effizienz. In allen Städten steht deshalb der Aufbau und die Ablauforganisation der Kommunaladministration und ihre Orientierung auf Projektoutput auf der Agenda. Nur die ressortübergreifenden Verwaltungen werden es in Zukunft erreichen, dass die Stadt ihre Bedeutung nicht verliert.

Die Verwaltung muss handlungsorientiert vorgehen und stärker die aktivierende als die hoheitliche Funktion ausfüllen. Zentrales Handlungsfeld ist hierbei die Koordinierung interdisziplinärer Prozesse im Rahmen eines ganzheitlichen Stadtentwicklungsrahmens.

Konkret bedeutet diese Entwicklung die Umsetzung folgender Handlungsansätze

- Neue, flexible Steuerungsformen und -mechanismen innerhalb der städtischen Verwaltung
- Umsetzung von großen, städtebaulichen Projekten mittels integrierter Stadtentwicklungsprogramme unter Einbeziehung von Akteursnetzwerken
- Umwandlung der klassischen - angebotsorientierten - Planung in projektorientierte Realisierungsprozesse
- Aufgabenverschiebung der Stadt in Richtung gezieltem Politikmanagement
- Gezielte Akquise von Fördermitteln
- Lokale Verankerung von Projekten und Herausarbeitung von Alleinstellungsmerkmalen unter Einbeziehung der Bürgerinnen und Bürger sowie der Wirtschaft
- Stadtmanagement als Vermarktung lokaler Potentiale, Ausbau von Standortbegabungen

Die vorgenannten Ziele müssen sicherlich auch in die Bergische Entwicklungsgesellschaft mit eingebracht werden, weil nur der Bergische Raum insgesamt global gesehen werden kann. Ob es ausreicht, nur die drei bergischen Großstädte zu einem Interessensverband - wie bereits geschehen - zusammen zu fassen, oder ob noch weiteres Umland hierfür interessiert werden muss, wird die nahe Zukunft entscheiden. Dies scheint aber notwendig zu sein.

Die Umsetzung der im Stadtentwicklungskonzept festgelegten Maßnahmen wird in den deutschen Kommunen überwiegend nicht vom Baudezernat bzw. dem Amt für Stadtentwicklung selbst vorgenommen, sondern von sonst fachlich zuständigen Dezernaten, das heißt auch mit deren Finanzmitteln. Somit besteht grundsätzlich eine Verknüpfung zwischen Stadtentwicklung und kommunaler Finanzplanung. Oft liegen in der gebündelten und kontinuierlichen Bereitstellung von Mitteln verschiedener Dezernate fokussiert auf ein Ziel nicht unerhebliche administrative Probleme im Vollzug.

Zur Vollzugsverbesserung wird vorgeschlagen, die Mittelkürzungen sämtlicher Dezernate um einen bestimmten Prozentsatz vorzunehmen. Diese Mittel fließen dem neuen Zentralen Dienst zu. Setzen einzelne Ressorts in ihrem Aufgabenbereich im Stadtentwicklungskonzept vorgesehene Maßnahmen um, so wird diese Maßnahme auf die entsprechende Mittelkürzung angerechnet werden. So ist es nur möglich durch eine zentrale Steuerung den Stadtentwicklungsprozess voran zu treiben.

Die demographische Entwicklungsdynamik prägt im besonderen Maße die Zukunft der Stadtregionen und Städte. Die Bevölkerung nimmt im langfristigen Verlauf zahlenmäßig deutlich ab, ihre Zusammensetzung ist dadurch gekennzeichnet, dass die Anteile älterer Menschen und der der Zuwanderer an der örtlichen Bevölkerung zunehmen.

Pluralisierung der Lebensstile und wechselnde Lebenslagen verlangen nach flexiblen Raumstrukturen und anpassbaren Infrastrukturen. Neben Aufwertungsstrategien für Stadtteile mit besonderen Entwicklungsbedarf liegt die wachsende Herausforderung in einer integrierten Stadtentwicklungspolitik.

Unternehmenspolitiken werden angesichts einer zunehmenden Globalisierung der Märkte immer weniger mit Rücksicht auf die Unternehmensstandorte umgesetzt. Vernetzte Märkte in einer umfassenden Weltwirtschaft prägen das lokale Konsumverhalten und die regionalen Wettbewerbschancen. Die klassischen Standortfaktoren industriell geprägter Siedlungsformen spielen eine immer geringere Rolle. Stattdessen gewinnen „weiche“ Standortqualitäten an Bedeutung für Unternehmensentscheidungen und Wohnortpräferenzen in einer durch die Anforderungen einer Wissensgesellschaft geprägten Stadtentwicklung.

Der Schutz der natürlichen Lebensgrundlagen und der konsequente Abbau von Umweltbelastungen werden immer wichtiger werdende Merkmale für eine zukunftsfähige Stadtentwicklung. Diese Anforderungen sind zugleich Triebkraft für technologische und gesellschaftliche Innovationen.

Das Bild der klassischen Unterscheidung von Kernstadt und Umland ist längst überholt. Es entwickeln sich stattdessen zunehmend differenzierter stadregionale Netzstrukturen mit funktionaler und kleinräumlicher Arbeitsteilung. Hieraus resultieren neue Anforderungen an eine integrierte Stadtentwicklung und der interkommunalen Zusammenarbeit, beispielsweise durch Abstimmungen von Planungs- und Entwicklungsprozessen in der Bergischen Region.

Eine zukunftsfähige Stadtentwicklungspolitik wird immer weniger durch die Umsetzung räumlicher Planwerke bestimmt sein, sondern immer intensiver durch Zusammenwirkung von öffentlicher Hand, unternehmerischer Verantwortung und bürgerschaftlichem Engagement.

Stadtentwicklung ist eine dauerhafte Gemeinschaftsaufgabe aller gesellschaftlichen Kräfte. Der Grundsatz einer nachhaltigen Stadtentwicklung bestimmt dabei die Städtebaupolitik. Dies gilt für alle Planungs- und Handlungsebenen des Städtebaus - von der kleinteiligen Stadterneuerung bis hin zur interkommunalen Zusammenarbeit von Städten und Gemeinden in einer Region. Eine nachhaltige Stadtentwicklungspolitik versucht die lokal wirkenden unterschiedlichen Interessen gegeneinander und untereinander abzuwägen und sie zu einem raumverträglichen und zukunftsfähigen Ausgleich zu führen.

Herausforderungen liegen vor allem in einer integrierten Stadtentwicklungspolitik unter Einbindung der Wirtschaft und aller Bürgerinnen und Bürger.

### Handlungsfeld Wirtschaft und Verwaltung

Angesichts dauerhaft hoher Erwerbslosenzahlen erweist sich der Kampf gegen Arbeitslosigkeit als zentrale gesellschaftliche Herausforderung. Gerade auf kommunaler Ebene ergibt sich deshalb die Notwendigkeit, die wirtschaftliche Grundlage für die örtlichen Unternehmen zu sichern und

entsprechende Voraussetzungen für Neuansiedlungen bzw. Neugründungen zu schaffen.

Nachhaltige Strategien kommunaler Wirtschaftsförderung verlangen zudem nach einer Weitsicht, die aktuelle Flächenansprüche in ein langfristiges Konzept der Sicherung der wirtschaftlichen Lebensgrundlagen einbezieht. In kaum einem anderen Handlungsfeld ist dabei der regionale Kontext von so großer Bedeutung.

Die Wirtschaftsförderung ist ein Teil der Stadtentwicklung. Sie fördert aktiv die Ansiedlung neuer Unternehmen. Sie betreibt eine nachhaltige Pflege des Unternehmensbestandes. Sie ist für ständig optimierte Rahmenbedingungen wie zum Beispiel Anpassung an den Strukturwandel und damit steigende Handlungsanforderungen (wie Netzwerke) unerlässlich. Durch Netzwerke sollen zielgruppenorientierte Angebote verbreitet werden, um somit eine Verbesserung der Wissensbildung sicherzustellen.

Als Lotse und Türöffner hilft sie, Geschäftsprojekte auf dem kurzen Weg zu realisieren. Dazu gehört Beratung bei der Standortwahl, der Vorgehensweise auf der Suche nach richtigen lokalen Partnern. Die Wirtschaftsförderung unterstützt bei komplexen Großprojekten im Kontakt mit der Behörde.

Neben der quantitativen Sicherung der örtlichen Arbeitsplätze geht es im Rahmen kommunaler Wirtschaftsförderung auch darum, die innerstädtischen Zentren zu stärken. Nicht nur in Regionen, in denen sich großflächige Einzelhandelszentren etabliert haben, ergeben sich Imageprobleme für die Stadtkerne und für Stadtteilzentren. Daher ist es notwendig, dass auch im Rahmen der Wirtschaftsförderung die Daseinvorsorge der Bevölkerung mit angefasst und bearbeitet wird.

Als mittelfristige städtebauliche Strategie steht die gezielte Förderung des Erhaltes und der Schaffung neuer Arbeitsplätze in umweltverträglichen Betrieben. Dies schließt eine Bevorzugung solcher Betriebe bei der Neuansiedlung ebenso ein, wie die intensive Beratung ansässiger Unternehmen. Insbesondere ist zum Beispiel über eine Grundstücksbörse eine kommunale Grundstücksaufbereitung und -vermarktung aufzubauen. Das Remscheider Immobiliennetzwerk als Bündelung der Kräfte von Verwaltung und privaten Immobilienhändlern greift diesen Gedanken bereits auf.

Durch die direkte Zuordnung des Zentraldienstes für Wirtschaft und Stadtentwicklung zur Oberbürgermeisterin ist es möglich, rasch, kompetent und flexibel zu agieren, um Akzeptanz bei Firmen zu finden und erfolgreich ihren Aufgaben nachgehen zu können. Sie ist somit nicht als klassischer Teil der Stadtverwaltung zu sehen, sondern muss durch Qualität und Handlungsmöglichkeiten Unternehmer überzeugen, sich für den Standort Remscheid zu entscheiden und durch die Lotsenfunktion die bestehenden Unternehmen am Standort halten. Klare Aussagen gegenüber Unternehmen müssen verlässlich sein. Ebenso ist auf die bestehende Rechtslage (Bundes- bzw. Landesgesetzgebung und aktuelle Rechtsprechung) eindeutig hinzuweisen.

Die in Remscheid zur Verfügung stehenden gewerblichen Grundstücke, die sich im Eigentum der Stadt befinden, werden vermarktet durch den neuen Zentraldienst für Stadtentwicklung und Wirtschaft. Diese Vermarktung ist durch die Verwaltung umzusetzen.

Der Erfolg nachhaltiger Strategien bei der Stadtentwicklung wird wesentlich davon geprägt sein, wie die wirtschaftliche Basis für eine zukunftsfähige Perspektive des örtlichen Standortes gesichert werden kann. Hierzu trägt im wesentlichen ein stabiler Branchenmix bei, der vermeidet, dass die Zukunft des Standortes von der Lage einzelner Branchen oder Produkte am Weltmarkt abhängt.

Im Kontext zunehmenden Wettbewerbs der Städte und Regionen stellen Marketing und Imagebildung als zentrale Themen für die Entwicklung einer Stadt dar. Als strategische Ansätze können dieses sein

- Stadtentwicklung durch Leitprojekte an zukunfts- und imageträchtigen Projekten sowie inhaltliche Ausrichtung der Stadtentwicklung als Ganzes auf diese Projekte
- Konkrete Konzepte zur Stadtentwicklung durch einen langfristigen Stadtumbauprozess
- Bildung von Entwicklungspartnerschaften mit großen lokal ansässigen Unternehmen insbesondere mit dem Ziel, ein Stadtimage überregional zu transportieren

Der Stadtumbau wird nicht nur in Remscheid die nächsten Jahre einer der wesentlichen Aufgaben sein. Der Stadtumbau ist geprägt dadurch, dass

sich große Teile der Verwaltung einbringen und begleiten müssen, da es nur so sichergestellt werden kann, dass die Chancen, die im Stadtumbau liegen, auch optimal zum Tragen kommen können. Hier ist ebenfalls ein Umdenken notwendig. Der Stadtumbau ist nur dann machbar, wenn private Akteure sich daran beteiligen und die gemeinsam erarbeiteten Ziele mit umsetzen. Eine Beratung ist daher gerade bei Einzeleigentümern in Stadtgebieten dringend notwendig. Dieses muss für die Zukunft heißen, der Bürger/die Bürgerin kommt nicht zur Verwaltung, sondern in Stadtumbaugebieten geht die Verwaltung zum Bürger/zur Bürgerin hin und versucht, gemeinsam die vorher bestimmten Ziele umzusetzen.

Da es sich hierbei auch um eine Aufgabe handelt, die die gesamte Verwaltung betrifft, ist es daher notwendig, auch dieses Thema der Oberbürgermeisterin direkt zu unterstellen.

Um die Ratstrukturen an die geänderte Geschäftsverteilung anzupassen, empfiehlt es sich, für die nächste Wahlperiode einen Ausschuss für Stadtentwicklung, Wirtschaft, Stadtumbau und Städtebauförderung zu bilden.

Die vorgenannten Entwicklungslinien münden in die Einrichtung des Zentralen Dienstes für Stadtentwicklung, Wirtschaft, Stadtumbau / Städtebauförderung, der 3 Abteilungen umfasst:

- Abteilung für Stadtentwicklung, Flächennutzungsplanung, Rahmenplanung und Statistik
- Abteilung für Wirtschaft, Unternehmens- und Objektbetreuung
- Abteilung für Bauleitplanung zur Standortsicherung von Unternehmen, Städtebauförderung und Stadtumbau

Die Abteilung für Stadtentwicklung, Flächennutzungsplanung, Rahmenplanung und Statistik umfasst Teile des ehemaligen Fachbereiches für Städtebau und Stadtentwicklung und die Statistikstelle des ehemaligen Bürgeramtes mit den Aufgaben:

- Integrierte Stadtentwicklungsplanung
- Flächennutzungsplanung
- Rahmenplanungen
- Statistik

## NEUORGANISATION DER STADTVERWALTUNG REMSCHEID

Die Abteilung für Wirtschaft, Unternehmens- und Objektbetreuung umfasst Teile des ehemaligen Fachbereiches für Wirtschaftsförderung und wird neue Aufgabenschwerpunkte erhalten:

- Vermarktung der städtischen gewerblichen Grundstücke
- Zentraler Ansprechpartner für Unternehmen als Kunden der Stadtverwaltung durch Aufnahme von Anliegen, deren Weiterleitung und Betreuung innerhalb der Verwaltung und Rückmeldung an das betroffene Unternehmen à Unternehmerlotse
- Weiterentwicklung des Remscheider Immobiliennetzwerkes als Gewerbeflächenbörse und Objektbetreuung einschließlich Einzelhandel
- Teilnahme an Messen (EXPO Real, Eisenwarenmesse TOOLS)
- Aktive Unternehmensbetreuung durch Aufbau und Pflege einer Zentrale der Remscheider Unternehmen
- Internetservice

Die Abteilung für Bauleitplanung zur Standortsicherung von Unternehmen, Städtebauförderung und Stadtumbau umfasst Teile des ehemaligen Geschäftszimmers des Baudezernates und des Fachbereich für Städtebau und Stadtentwicklung und wird folgende Aufgabenschwerpunkte erhalten:

- Standortsicherung und Neuansiedlung von Unternehmen durch Bauleitplanung
- Planung und Durchführung Stadtumbau West, Soziale Stadt
- Betreuung und Akquise zur Durchführung von Städtebaufördermaßnahmen (Ziel-2, Stadtumbau West, Soziale Stadt)
- Koordinierung der Zusammenarbeit mit der Bergischen Entwicklungsagentur, insbesondere im Hinblick auf regionale Ziel-2-Prozesse (EFRE-Programm) und Programmen des Europäischen Sozialfonds (ESF)

### EINRICHTUNG DES ZENTRALDIENSTES "BÜRO OB UND RATSANGELEGENHEITEN"

Im Zuge der Reform der Gemeindeordnung im Jahre 1994 wurde die Doppelspitze aus Oberstadtdirektor als Chef der Verwaltung und Oberbürgermeister als Vorsitzende des Rates aufgelöst. In Remscheid wurde diese Zusammenlegung im Januar 1995 vollzogen.

Die Reform der Verwaltungsstrukturen im darauf folgenden Jahr sah bereits eine Bündelung der Ressourcen in einem Büro des Oberbürgermeisters mit den Aufgabenbereichen:

- Repräsentation
- Öffentlichkeitsarbeit
- Ratsangelegenheiten

vor. Dieser Schritt wurde letztlich jedoch nicht vollzogen, obgleich sich eine Aufgabenbündelung an dieser Stelle anbieten würde, wie sie in anderen Gemeinden gleicher Größe üblich ist. Beide Bereiche arbeiten direkt dem Hauptverwaltungsbeamten in seinen Funktionen als Verwaltungschef und Vorsitzender des Rates, des Hauptausschusses und des Ältestenrates zu. Die 1996 bereits in Erwägung gezogene Zusammenführung der Bereiche soll im Zuge der Neuorganisation der Stadtverwaltung Remscheid nunmehr vollzogen werden. Auf diese Weise werden auch die Bemühungen zur Neugestaltung des Internetangebotes und zum Aufbau eines Ratsinformationssystems gebündelt. Es ist hier beabsichtigt,

- im Rahmen der Kommunalen Datenverarbeitung Niederrhein (KDN) das bereits erfolgreich in Wuppertal beprobte Verfahren der Firma Sitepark zurückzugreifen, das als Plattform für das Internet- und Intranetangebot der Stadt Remscheid nach den Vorgaben des Gestaltungshandbuches für die Stadtverwaltung Remscheid dienen kann;
- das von der Stadt Wuppertal bereits erfolgreich eingesetzte Verfahren eines Ratsinformationssystems der Firma Somacos als Grundstein für ein elektronisches Informationssystem für die Ratsarbeit zu nutzen, zumal dieses System bereits über Schnittstellen zu den Angeboten der Firma Sitepark verfügt;
- im Zuge der interkommunalen Zusammenarbeit das Wissensmanagement für Prozesse und Abläufe innerhalb der Stadtverwaltung Remscheids in einem Verfahren der Firma Sitepark abzubilden, das bereits heute als Grundlage für das Telefon Service Center der Stadt Wuppertal dient, das gemäß interkommunaler Absprache als Kern eines künftigen Bergischen Service Center dienen soll, so dass auch die Einführung der bundeseinheitlichen Behördenrufnummer 115 auf diesem Wege gewährleistet werden kann.

Schlussfolgerung

Einrichtung eines Zentraldienstes Büro Oberbürgermeisterin und Ratsangelegenheiten

Demgemäß werden das Büro der Oberbürgermeisterin (OE 02) und das Büro der Oberbürgermeisterin – Rats- und Gemeindeangelegenheiten (OE 03) zusammengeführt.

## **NEUORDNUNG VON FACHDEZERNATEN UND FACHDIENSTEN**

### **EINLEITUNG UND BEGRIFFE**

Die Gemeindeordnung eröffnet dem Rat einer Gemeinde gem. § 71 Abs. 1 die Möglichkeit Beigeordnete als kommunale Wahlbeamte für die Dauer von acht Jahren zu wählen. Die Beigeordneten müssen die für ihr Amt erforderlichen fachlichen Voraussetzungen erfüllen und ausreichende Erfahrung für dieses Amt nachweisen. Für kreisfreie Städte wird diese Regelung dahingehend konkretisiert, dass mindestens einer der Beigeordneten die Befähigung zum Richteramt oder zum höheren Verwaltungsdienst besitzen muss. Weiterhin ist in kreisfreien Städten ein Beigeordneter als Stadtkämmerer zu bestellen. Mithin ist in kreisfreien Städten mindestens ein Beigeordneter vom Rat als Wahlbeamter zu wählen. Die Zahl der Beigeordneten wird durch Hauptsatzung festgelegt. Die Hauptsatzung der Stadt Remscheid sieht gem. Ziffer 24.1 die Wahl von vier Beigeordneten vor. Die Beigeordneten vertreten den Bürgermeister in ihrem Arbeitsgebiet (§ 68 GO NRW). Die Arbeitsgebiete decken sich mit den ihnen zugewiesenen Dezernaten; seit 2001 bestehen vier Dezernate. Im September 2007 ist eine Beigeordnetenstelle vakant geworden. Das hierfür bereits eingeleitete Besetzungsverfahren wurde durch die Bezirksregierung Düsseldorf durch Verfügung vom unterbunden. Im Zuge einer öffentlichen Diskussion über die Möglichkeiten einer Wiederbesetzung infolge des zwischen einer Ratsmehrheit und der Oberbürgermeisterin geschlossenen Zukunftspaktes zur Konsolidierung des städtischen Haushalts teilte Regierungspräsident Büssow am 9. November 2007 mit: „(...) die Vorgaben der Finanzaufsicht bezüglich der Besetzung der Stelle des technischen Beigeordneten (gelten) selbstverständlich weiterhin (...). Der längerfristige Verzicht – das heißt mehr als über die Frist der einjährigen Besetzungssperre hinaus – auf die eine Beigeordnetenstelle ist als Beitrag zur Konsolidierung des Remschei-

der Haushalts angesichts der desolaten Haushaltslage zwingend erforderlich. Über eine Wiederbesetzung kann es erst wieder zu Gesprächen mit der Kommunalaufsicht kommen, wenn angesichts des jährlichen strukturellen Defizits im Verwaltungshaushalt von ca. 40 Millionen Euro erhebliche Verbesserungen durch nachweisbare Einsparungen erzielt worden sind.“

Die hier kommunalaufsichtlich geforderten „erheblichen“ Verbesserung sind auch in der mittelfristigen Finanzplanung derzeit (noch) nicht darstellbar, insofern ist bei realistischer Einschätzung der Lage von einer dauernden Vakanz der vierten Beigeordnetenstelle auszugehen. Diese Sichtweise kommt auch im Antrag einer Ratsfraktion zur Änderung der Hauptsatzung zum Ausdruck.

Die Überlegungen zur Neuorganisation der Stadtverwaltung müssen dieser Entwicklung Rechnung tragen, so dass künftig drei Fachdezernate zu bilden sind:

- Ordnungsziffer 1.00  
Fachdezernat für Finanzen, Bürger und Ordnung
- Ordnungsziffer 2.00  
Fachdezernat für Bildung, Soziales und Gesundheit
- Ordnungsziffer 3.00  
Fachdezernat für Bauen, Landschaftspflege und Kultur

Die 1996 eingeführten – jedoch nicht stringent – angewandten bzw. durchgesetzten Begriffe „Fachbereich“ und „Serviceeinheit“ für Organisationseinheiten (ehemals „Ämter“) werden ersetzt durch die Begriffe:

- Zentraldienst
- Fachdienst

Der Begriff „Zentraldienst“ weist Zentraldienststellen der Stadtverwaltung Remscheid aus, die als Zentralbereich unmittelbar der Oberbürgermeisterin zugeordnet sind und die Querschnittsaufgaben in der Verwaltung durch Planung, Organisation und Steuerung wahrnehmen. Es handelt sich hierbei um die nachstehenden Einheiten – die bereits teilweise – erläutert wurde:

## NEUORGANISATION DER STADTVERWALTUNG REMSCHEID

- Ordnungsziffern 0.10  
Zentraldienst Verwaltungssteuerung
- Ordnungsziffern 0.11  
Zentraldienst Personal und Organisation
- Ordnungsziffern 0.12  
Zentraldienst Wirtschaft und Stadtentwicklung
- Ordnungsziffern 0.13  
Zentraldienst Büro Oberbürgermeisterin und Ratsangelegenheiten
- Ordnungsziffern 0.19  
Zentraldienst Projekt Haushaltskonsolidierung (Projektbüro)

Der Begriff „Fachdienst“ wird auf Fachdienststellen angewandt,

- die entweder im Sonderbereich der Oberbürgermeisterin aufgrund sondergesetzlicher Vorschriften (Rechnungsprüfung, Gleichstellung und Personalvertretung) bzw. aus lokaler Tradition der Hauptverwaltungsbeamtin zugeordnet sind
- oder die den Fachdezernaten zugeordnet sind.

Zum Sonderbereich der Oberbürgermeisterin zählen:

- Ordnungsziffern 0.04  
Fachdienst Gleichstellung von Frau und Mann
- Ordnungsziffern 0.05  
Fachdienst Suchtberatung
- Ordnungsziffern 0.08  
Fachdienst Personalrat
- Ordnungsziffern 0.09  
Fachdienst Gleichstellung von Behinderten
- Ordnungsziffern 0.14  
Fachdienst Rechnungsprüfung

Dem Fachdezernat 1.00 – Finanzen, Bürger und Ordnung – werden zugeordnet:

- Ordnungsziffern 1.01  
Fachdienst Datenschutz
- Ordnungsziffern 1.20  
Fachdienst Kämmerei

## NEUORGANISATION DER STADTVERWALTUNG REMSCHEID

- Ordnungsziffern 1.21  
Fachdienst Steuern und Finanzbuchhaltung
- Ordnungsziffern 1.26  
Fachdienst Zentraleinkauf und Vergabewesen
- Ordnungsziffern 1.27  
Fachdienst Datenverarbeitung und Kommunikationswesen
- Ordnungsziffern 1.28  
Fachdienst Gebäudemanagement
- Ordnungsziffern 1.30  
Fachdienst Recht
- Ordnungsziffern 1.31  
Fachdienst Umwelt
- Ordnungsziffern 1.32  
Fachdienst Bürger, Sicherheit und Ordnung
- Ordnungsziffern 1.33  
Fachdienst Zuwanderung und Versicherungswesen
- Ordnungsziffern 1.34  
Fachdienst Standesamtswesen
- Ordnungsziffern 1.37  
Fachdienst Feuerschutz und Rettungsdienst

Dem Fachdezernat 2.00 – Bildung, Soziales und Gesundheit –  
werden zugeordnet:

- Ordnungsziffern 2.40  
Fachdienst Schule und Medienerziehung
- Ordnungsziffern 2.45  
Fachdienst Sport und Freizeit
- Ordnungsziffern 2.51  
Fachdienst Jugend, Soziales und Wohnen
- Ordnungsziffern 2.52  
Fachdienst Psychologische Beratungsstellen
- Ordnungsziffern 2.53  
Fachdienst Gesundheitswesen

## NEUORGANISATION DER STADTVERWALTUNG REMSCHEID

Dem Fachdezernat 3.00 – Bauen, Landschaftspflege und Kultur – werden zugeordnet:

- Ordnungsziffern 3.39  
Fachdienst Forstwirtschaft
- Ordnungsziffern 3.41.0  
Fachdienst Kulturservice
- Ordnungsziffern 3.41.1  
Fachdienst Teo Otto Theater und Galerie
- Ordnungsziffern 3.41.2  
Fachdienst Musik- und Kunstschule
- Ordnungsziffern 3.41.3  
Fachdienst Historisches Zentrum
- Ordnungsziffern 3.41.4  
Fachdienst Deutsches Röntgen-Museum
- Ordnungsziffern 3.42  
Fachdienst Öffentliche Bibliothek
- Ordnungsziffern 3.43  
Fachdienst Weiterbildung (Volkshochschule)
- Ordnungsziffern 3.62  
Fachdienst Vermessung, Kataster und Liegenschaften
- Ordnungsziffern 3.63  
Fachdienst Bauordnung und Bauleitplanung
- Ordnungsziffern 3.66  
Fachdienst Straßen- und Brückenbau
- Ordnungsziffern 3.67  
Fachdienst Grünflächen und Friedhöfe

Die Wahl der Ordnungsziffern erfolgte nach folgender Systematik:

a.bc.d/e

Die Ziffer a ordnet die Dienststelle einem Fachdezernat zu, wobei

- |       |   |
|-------|---|
| a = 0 | für den Geschäftsbereich der Oberbürgermeisterin; |
| a = 1 | für das Fachdezernat 1.00                         |
| a = 2 | für das Fachdezernat 2.00                         |
| a = 3 | für das Fachdezernat 3.00                         |

steht. Auf die Ziffer folgt stets ein Punkt.

Die Ziffern bc orientieren sich an der in der Stadtverwaltung Remscheid üblichen – auf den Verwaltungsgliederungsplan der KGSt zurückgehenden – Ordnungsziffern, so dass hier Kontinuität gewahrt werden kann. Auf beide Ziffern folgt stets ein Punkt.

Die Ziffer d dient zur Untergliederung eines Bereiches, wie es beispielsweise bei Abteilungen bzw. ehemaligen Kulturinstituten zweckmäßig erscheint. Der Ziffer folgt mit nachstehender Ausnahme kein weiteres Zeichen.

Die Ziffer e kann zur Angabe von Sachgebieten dienen. Sie wird durch einen Strich von den Vorziffern getrennt.

### GESCHÄFTSBEREICH DER OBERBÜRGERMEISTERIN

Für diesen Geschäftsbereich ergibt sich nach der Neuorganisation die nachstehende Geschäftsverteilung. Bei den im Sonderbereich angesiedelten Fachdiensten ergeben sich keine Veränderungen. Die Veränderungen der im Zentralbereich angesiedelten Zentraldienste wurden bereits erläutert und werden in den als Anhang beigefügten Organisationsplänen näher erläutert.

# NEUORGANISATION DER STADTVERWALTUNG REMSCHEID



## FACHDEZERNAT

### FÜR FINANZEN, BÜRGER UND ORDNUNG

Das Fachdezernat orientiert sich im Kern an der bisherigen Ausgestaltung des Dezernates I. Aus dem wegfallenden Dezernat III (Bauen, Planen und Landschaft) wird der Fachdienst Feuer- und Katastrophenschutz zugeordnet, so dass die Ordnungsbehörden – mit Ausnahme der Bauordnungsbehörde – in einem Fachdezernat gebündelt sind. Das bisherige Bürgeramt geht im Fachdienst Bürger, Sicherheit und Ordnung auf. Die Änderungen werden nachstehend fachdienstspezifisch erläutert. Die bisher der Dezernatsleitung zugeordnete Aufgabe der Beteiligungsverwaltung wird in

den neu geschaffenen Zentraldienst Verwaltungssteuerung (0.10) im Sinne der Zielsetzung einer Verwaltungs- und Konzernsteuerung integriert.

### Fachdienst Datenschutz (1.01)

Es ergeben sich keine Veränderungen.

### Fachdienst Kämmerei (1.20)

Es ergeben sich Veränderungen in Abgrenzung zur Tätigkeit der Verwaltungssteuerung (0.10), da Mitarbeiter der Kämmerei in diesen Zentraldienst wechseln werden.

### Fachdienst Steuern und Finanzbuchhaltung (1.21)

Es ergeben sich keine Veränderungen. Der Titel des ehemaligen Stadtkassen- und Steueramtes wird den geänderten Rahmenbedingungen der Gemeindeordnung nach Einführung des Neuen Kommunalen Finanzmanagements angepasst.

### Fachdienst Zentraleinkauf und Vergabewesen (1.26)

Es ergeben sich Veränderungen aus der Zusammenführung des ehemaligen Fachbereiches Materialwirtschaft mit der Submissionsstelle des ehemaligen Baudezernates. Hier wird eine Empfehlung aus den Prüfungen der Jahresrechnungen 2005 und 2006 aufgegriffen, wonach die Vergaben der Stadt Remscheid nach Maßgabe der Verdingungsordnung für Leistungen (VOL), der Vergabe- und Vertragsordnung für Bauleistungen (VOB), und der Verdingungsordnung für freiberufliche Leistungen (VOF) aus Gründen der Rechtssicherheit zentralisiert werden sollten. Zugleich nimmt die Materialwirtschaft in stärkerem Maße die Funktion eines Zentraleinkaufs für die Verwaltung wahr. Die Geschäftsanweisung ist entsprechend anzupassen.

### Fachdienst Datenverarbeitung und Kommunikationswesen (1.27)

Es ergeben sich keine Veränderungen gegenüber der ehemaligen Serviceeinheit für EDV und Nachrichtentechnik (SE 27)

### Fachdienst Gebäudemanagement (1.28)

Es ergeben sich keine Veränderungen gegenüber der ehemaligen Serviceeinheit Gebäudemanagement (SE 28)

### Fachdienst Recht (1.30)

Es ergeben sich keine Veränderungen gegenüber der ehemaligen Serviceeinheit Recht (SE 30).

### Fachdienst Umwelt (1.31)

Es ergeben sich Änderungen aus der Zuordnung der Unteren Landschaftsbehörde, die bisher dem ehemaligen Fachbereich Landschaft, Grünflächen und Friedhöfe (FB 67) zugeordnet war, zum ehemaligen Umweltamt (FB 31). Zugleich wird die Aufgabe des Artenschutzes aus dem ehemaligen FB 67 in den neuen Fachdienst Umwelt eingegliedert. Die Aufgaben der Aufsichts- und Genehmigungsbehörde für die Gebiete: Gewässerschutz, Abfallentsorgung, Landschaftsschutz, Altlasten und Bodenschutz werden auf diesem Wege in einem Fachdienst gebündelt. Von einer Zuordnung der Unteren Denkmalbehörde wurde abgesehen, da es sich um eine zur Bauordnung affine Aufgabe handelt.

### Fachdienst Bürger, Sicherheit und Ordnung (1.32)

Es ergeben sich Änderungen aus der Auflösung des ehemaligen Bürgeramtes (Amt 15), das als Abteilung dem ehemaligen Ordnungsamt zugeordnet wird. Die Aufgabe der Statistik wird aus dem ehemaligen Bürgeramt in den Zentraldienst 012 – irtschaft und Stadtentwicklung – übergeleitet.

### Fachdienst Zuwanderung und Versicherungswesen (1.33)

Es ergeben sich keine Veränderungen gegenüber dem ehemaligen Fachbereich Ausländer- und Versicherungswesen (FB 33). Der Ersatz des Begriffes „Ausländerwesen“ durch den Begriff „Zuwanderung“ erfolgt in Anlehnung an die Einführung des Zuwanderungsrechtes.

### Fachdienst Standesamtswesen (1.34)

Es ergeben sich keine Veränderungen gegenüber dem ehemaligen Fachbereich Standesamt (FB 34).

### Fachdienst Feuerschutz und Rettungsdienst (1.37)

Es ergeben sich keine Veränderungen gegenüber dem ehemaligen Fachbereich Feuerwehr (FB 37). Die neue Bezeichnung greift die Aufgabeninhalten des Fachdienstes aus dem Feuerschutzhilfleistungsgesetz Nordrhein-Westfalen auf. Das Aufgabenspektrum des Fachdienstes soll durch Nennung des Bereiches Rettungsdienst besser umfasst werden.

## FACHDEZERNAT FÜR BILDUNG, SOZIALES UND GESUNDHEIT

Das Fachdezernat orientiert sich im Kern an der bisherigen Ausgestaltung des Dezernates II. Da dem ehemaligen Dezernat IV (Bildung, Kultur und Sport) der überwiegende Teil des ehemaligen Baudezernates zugeordnet wird, ist eine Gleichverteilung der Aufgaben von bisher vier Dezernaten auf nunmehr drei Dezernate anzustreben. Dies soll durch die Verlagerung des ehemaligen Fachbereiches Schule und Medienerziehung (FB 40) und des ehemaligen Fachbereiches Sport und Freizeit (FB 45) in das neue Fachdezernat für Bildung, Soziales und Gesundheit erreicht werden. Dem Fachdienst Jugend, Soziales und Wohnen wird zugleich die Abteilung Wohnungsbauförderung des ehemaligen Fachbereiches Städtebau und Stadtentwicklung zugeordnet.

### Fachdienst Schule und Medienerziehung (2.40)

Es ergeben sich keine Veränderungen gegenüber dem ehemaligen Fachbereich Schule und Medienerziehung (FB 40). Die Zusammenarbeit von Jugendhilfe und Schule ist in Remscheid bereits seit vielen Jahren gängige Praxis. Seitdem konnte eine Reihe von Entwicklungszielen bereits in gemeinsamer Zusammenarbeit verwirklicht werden. Vor dem Hintergrund der jüngeren fachpolitischen Entwicklungen (insbesondere die Entwicklung der Ganztagschule) haben sich die traditionellen Verständnisse von Schul- und Jugendpolitik binnen weniger Jahre grundlegend verändert. Spätestens mit der gemeinsamen Jugendministerkonferenz und Kultusministerkonferenz der Länder im Sommer 2004 wurde postuliert, dass die Zusammenarbeit von Schule und Jugendhilfe zur Stärkung und Weiterentwicklung des Gesamtzusammenhangs von Bildung, Erziehung und Betreuung nachdrücklich gefördert werden muss. Schule und Jugendhilfe tragen heute eine gemeinsame Verantwortung für das gelingende Aufwachsen von Kindern und Jugendlichen. Angesichts dieser Ausgangslage ist aus bildungs- und jugendpolitischer Sicht eine Weiterentwicklung der Kooperation zwischen Jugendhilfe und Schule notwendig. Die traditionelle Trennung von Schulträgerschaft und Jugendwohlfahrtspflege in der Verwaltungsorganisation durch Zugehörigkeit zu zwei verschiedenen Dezernaten ist nicht mehr zeitgemäß. Bereits von 1996 bis 2001 hat die Stadt Remscheid die Zusammenführung beider Bereiche in einem Dezernat erprobt. Heute – sieben Jahre später – haben sich die Berührungspunkte in der alltäglichen Zusammenarbeit zwischen Schule und Jugendhilfe

deutlich vermehrt. Spätestens mit der Einführung der Offenen Ganztagsbetreuung hat sich Schulverwaltung gänzlich neuen und gesellschaftlich erforderlichen Herausforderungen gestellt. In Remscheid konnten auf diesem Wege binnen von vier Jahren 1.560 Betreuungsplätze im offenen Ganztags neu geschaffen werden. Zum kommenden Schuljahr wird diese Zahl auf 1.800 Betreuungsplätze steigen. War die Betreuung von Kindern und Jugendlichen ehemals eine klassische Aufgabe der Jugendhilfe, so ist heute die Schule als Akteur in der nachmittäglichen Betreuung hinzugetreten. Daraus ergibt sich das Erfordernis einer engen Zusammenarbeit zwischen Jugendhilfe und Schule. Diese kann nur dann erfolgreich sein, wenn beide in partnerschaftlicher Grundhaltung zum Wohle der Kinder und Jugendlichen zusammenwirken. Beide Fachverwaltungen stehen hier in der Mitverantwortung für die Gestaltung von Bildungs-, Erziehungs- und Betreuungsleistungen für Kinder und Jugendliche. Durch die Kooperation gewinnt Bildung eine stärkere sozialräumliche Perspektive, da die Strukturen von Schule und Jugendhilfe in den Stadtquartieren besser als zuvor miteinander verknüpft werden können. Hiermit wird ein ganzheitliches Bildungsverständnis begründet, das in der Zusammenarbeit von Schule und Jugendhilfe gefördert wird. Es führt zu einer neuen pädagogischen Qualität von Bildung und Lernen für Kinder und Jugendliche. Diese Entwicklungen und Handlungsperspektiven gilt es in Zukunft zu bündeln, um die finanziellen und personellen Ressourcen der Verwaltung bestmöglich zum Wohle der Kinder und Jugendlichen einsetzen zu können. Dies wird bereits erfolgreich im Bereich der Beitragsabrechnung betrieben. Die Reduzierung der Dezernate von vier auf drei bietet die Möglichkeit, beide Bereiche zu bündeln, um neue Entwicklungsmöglichkeiten zu ermöglichen. Der ganzheitliche Ansatz von Kinder-, Jugend-, Bildungs- und Sport- und Gesundheitsförderung spiegelt sich in der Aufgabenbündelung in einem Fachdezernat wieder. Im Zuge eines Dialoges mit allen beteiligten Akteuren sollte hieraus ein Fachkonzept mit dem Ziel einer Begleitung von Eltern, Kindern und Jugendlichen von Geburt an abgeleitet werden. Entsprechende Vorschläge hat jüngst die Bertelsmann-Stiftung vorgelegt.

### Fachdienst Sport und Freizeit (2.45)

Es ergeben sich keine Veränderungen gegenüber dem ehemaligen Fachbereich Sport und Freizeit (FB 45).

### Fachdienst Jugend, Soziales und Wohnen (2.51)

Der ehemalige Fachbereich Jugend, Soziales und Wohnen (FB 51) wird ergänzt um die Abteilung Wohnungsbauförderung des ehemaligen Fachbereiches Städtebau und Stadtentwicklung. In diesem Zuge ist die Struktur des Fachdienstes organisatorisch zu überprüfen, um Synergiepotentiale aus der Zusammenführung von Wohnungsbauförderung und Wohnungswesen zu ermitteln.

### Fachdienst Psychologische Beratungsstellen (2.52)

Es ergeben sich keine Veränderungen gegenüber dem ehemaligen Fachbereich Psychologische Beratungsstellen (FB 52).

### Fachdienst Gesundheitswesen (2.53)

Es ergeben sich keine Veränderungen gegenüber dem ehemaligen Fachbereich Gesundheitsamt (FB 53).

## FACHDEZERNAT

## FÜR BAUEN, LANDSCHAFTSPFLEGE UND KULTUR

### Fachdienst Forstwirtschaft (3.39)

Es ergeben sich keine Veränderungen gegenüber dem ehemaligen Fachbereich Forstamt/Forstwirtschaft (FB 39).

### Fachdienst Kulturservice (3.41.0)

Es ergeben sich keine Veränderungen gegenüber dem ehemaligen Bereich Kulturservice (FB 41/0)

### Fachdienst Teo Otto Theater und Galerie (3.41.1)

Es ergeben sich keine Veränderungen gegenüber dem ehemaligen Kulturinstitut Teo Otto Theater (FB 41/1)

### Fachdienst Musik- und Kunstschule (3.41.2)

Es ergeben sich keine Veränderungen gegenüber dem ehemaligen Kulturinstitut Musik- und Kunstschule (FB 41/2).

### Fachdienst Historisches Zentrum (3.41.3)

Es ergeben sich keine Veränderungen gegenüber dem ehemaligen Kulturinstitut Historisches Zentrum (FB 41/3).

### Fachdienst Deutsches Röntgen-Museum (3.41.4)

Es ergeben sich keine Veränderungen gegenüber dem ehemaligen Kulturinstitut Deutsches Röntgen-Museum (FB 41/4).

### Fachdienst Öffentliche Bibliothek (3.42)

Es ergeben sich keine Veränderungen gegenüber dem ehemaligen Fachbereich Öffentliche Bibliothek (FB 42).

### Fachdienst Weiterbildung (VHS) (3.43)

Es ergeben sich keine Veränderungen gegenüber dem ehemaligen Fachbereich Volkshochschule (FB 43). Die neue Bezeichnung des Fachdienstes greift den Titel des Weiterbildungsgesetzes auf. Die gängige Bezeichnung Volkshochschule (VHS) kann als Zweitbezeichnung nach außen weiterhin geführt werden.

### Fachdienst Vermessung, Kataster und Liegenschaften (3.62)

Es ergeben sich keine Veränderungen gegenüber dem ehemaligen Fachbereich Vermessung, Kataster und Liegenschaften (FB 62).

### Fachdienst Bauordnung und Bauleitplanung (3.63)

Einerseits ergeben sich organisatorische Veränderungen im ehem. Bauordnungsamt (FB 63) durch Neuverteilung der Geschäfte infolge der Wiedereingliederung des Bereiches der Bauaktenkonferenz aus dem Geschäftszimmer des Baudezernates in den Fachdienst, zugleich wird die Aufgabe der Verbindlichen Bauleitplanung aus dem ehemaligen Fachbereich für Städtebau und Stadtentwicklung (FB 61) in den Fachdienst integriert. Die Umorganisation hebt die Synergieverluste auf, die durch die organisatorische Trennung des Bauordnungsamtes und der Geschäftsstelle der Bauaktenkonferenz entstanden waren. Die Bearbeitung von Anliegen in bis zu drei voneinander organisatorisch getrennten jedoch aufgabenverwandten Bereichen der Verwaltung (Baubürgerbüro, Bauaktenkonferenz und Baubezirk) führte auch zu Unverständnis bei den Kunden der Stadtverwaltung. Hinzu kommt, dass sich die Trennung von Dienst- und Fachaufsicht nicht bewährt hat und die Betreuung der Kunden unter dem Gesichtspunkt der einheitlichen Kundenansprache (One-Face-to-the-Customer-Strategie) nicht gegeben ist.

Bei der Neuordnung ist auf dem Wege der Geschäftsanweisung die Aufrechterhaltung eines Vielaugenprinzips bei der Bearbeitung von Baugenehmigungsverfahren aus Gründen der Rechtssicherheit und der Korruptionsvorbeugung sicherzustellen. Es werden drei Abteilungen mit folgenden Aufgaben eingerichtet:

- Baubezirk (3.63.1)

In diese Abteilung werden alle Bauingenieure bis auf die Stabsstelle Leitung Bauaktenkonferenz Sonderbauten sowie zwei Verwaltungsstellen integriert. Im Baubezirk werden sämtliche Bauanträge von der Einreichung bis zur Bescheidung durch einen Sachbearbeiter bearbeitet. Der Leiter der Abteilung sorgt durch systematische Steuerung des Antragsbearbeitung dafür, dass keine nicht gewollten Dauerstrukturen zwischen einzelnen Antragstellern und Sachbearbeitern entstehen. Die Bauaktenkonferenz als kollektives Entscheidungsgremium wird zwischengeschaltet. Die Leitung der Abteilung obliegt der Stabsstelle Leitung Bauaktenkonferenz, welche die Sitzung vor- und nachbereitet sowie deren Ergebnisse dokumentiert. Die Tätigkeit wird durch eine Stelle in der Sachbearbeitung unterstützt. Die Vertretung des Leiters der Bauaktenkonferenz obliegt dem Leiter des Fachdienstes 3.63. Die Verwaltungskräfte im Baubezirk haben die Aufgabe, mit Unterstützung der Techniker die erforderlichen Stellungnahmen in Klageverfahren zu fertigen, an welche komplexere Anforderungen zu stellen sind als im bisherigen – nunmehr jedoch abgeschafften – Widerspruchsverfahren. Da bisher keine ausreichend belastbaren Zahlen über die Anzahl von Klageverfahren vorliegen, ist die Personalausstattung der Abteilung nach Vorliegen erster Erkenntnisse aus der Abschaffung des Widerspruchsverfahrens organisatorisch zu prüfen.

- Verbindliche Bauleitplanung (3.63.2)

Die Abteilung hat die Aufgabe, Bauleitpläne nach vorgegebenen Prioritäten zu erstellen.

- Verwaltung und Verfahren (3.63.3)

Die Abteilung erledigt sämtliche Verwaltungsaufgaben im Fachbereich – einschließlich der Verfahrensbetreuung bei Bebauungsplänen – sowie die EDV-Koordinierung, NKF und das Bauaktenarchiv. Auch hier ist die Personalausstattung zu beobachten und nach organisatorischer

## NEUORGANISATION DER STADTVERWALTUNG REMSCHEID

Prüfung ggf. auf den Bedarf zu reduzieren. Die Dienst- und Fachaufsicht liegt einheitlich bei der Fachbereichsleitung.

### Fachdienst Straßen- und Brückenbau (3.66)

Es ergeben sich keine Veränderungen gegenüber dem ehemaligen Fachbereich Straßen- und Brückenbau (FB 66). Es wird auf die nachfolgenden Ausführungen zu möglichen Synergien bei einer Zusammenlegung mit dem Fachdienst 3.67 verwiesen.

### Fachdienst Grünflächen und Friedhöfe (3.67)

Es ergeben sich Veränderungen gegenüber dem ehemaligen Fachbereich Landschaft, Grünflächen und Friedhöfe durch Umgliederung der Unteren Landschaftsbehörde zum Fachdienst Umwelt (1.31). Zugleich wird im Zuge der Umsetzung des Konsolidierungsgutachtens die Einrichtung eines Bauhofes geprüft, um Synergien im operativen Bereich von Tiefbau und Grünflächenpflege zu heben.

## ZUSTÄNDIGKEITEN DER FACHAUSSCHÜSSE

Unbeschadet der auf Beschlüsse des Rates zurückgehenden Regelungen im Zuständigkeitsverzeichnis der Stadt Remscheid ergeben sich nachstehende Zuständigkeiten:

Ordnungsziffer	Fachausschuss
0.04 - Gleichstellung von Frau und Mann	Hauptausschuss
0.08 - Personalrat	Hauptausschuss
0.09 - Gleichstellung von Behinderten	Hauptausschuss
0.10 - Verwaltungssteuerung	Finanzausschuss
0.11 - Personal und Organisation	Finanzausschuss
0.12 - Stadtentwicklung und Wirtschaft	Hauptausschuss
0.13 - Büro OB und Ratsangelegenheiten	Hauptausschuss
0.14 - Rechnungsprüfung	Rechnungsprüfungsausschuss
0.19 - Projektbüro Haushaltskonsolidierung	Lenkungsgruppe Haushaltskonsolidierung
1.01 - Datenschutz	Hauptausschuss
1.20 - Kämmerei	Finanzausschuss
1.21 - Steuern und Finanzbuchhaltung	Finanzausschuss
1.26 - Zentraleinkauf und Vergabewesen	Finanzausschuss
1.27 - EDV und Kommunikationswesen	Finanzausschuss
1.28 - Gebäudemanagement	Finanzausschuss

## NEUORGANISATION DER STADTVERWALTUNG REMSCHEID

Ordnungsziffer	Fachausschuss
1.30 – Recht	Ausschuss für Umwelt, Grünflächen und Ordnungsangelegenheiten
1.31 – Umwelt	Ausschuss für Umwelt, Grünflächen und Ordnungsangelegenheiten
1.32 – Bürger, Sicherheit und Ordnung	Ausschuss für Umwelt, Grünflächen und Ordnungsangelegenheiten
1.33 – Zuwanderung und Versicherungswesen	Ausschuss für Umwelt, Grünflächen und Ordnungsangelegenheiten
1.34 – Standesamtswesen	Ausschuss für Umwelt, Grünflächen und Ordnungsangelegenheiten
1.37 – Feuerschutz und Rettungsdienst	Ausschuss für Umwelt, Grünflächen und Ordnungsangelegenheiten
2.40 – Schule und Medienerziehung	Ausschuss für Schule und Bildung
2.45 – Sport und Freizeit	Sportausschuss
2.51 – Jugend, Soziales und Wohnen	Ausschuss für Jugend, Soziales und Wohnen
2.52 – Psychologische Beratungsstellen	Ausschuss für Jugend, Soziales und Wohnen
2.53 – Gesundheitswesen	Ausschuss für Jugend, Soziales und Wohnen
3.39 – Forstwirtschaft	Bauausschuss
3.41.0 – Kulturservice	Kulturausschuss
3.41.1 – Teo Otto Theater und Galerie	Kulturausschuss
3.41.2 – Musik- und Kunstschule	Kulturausschuss
3.41.3 – Historisches Zentrum	Kulturausschuss
3.41.4 – Deutsches Röntgen-Museum	Kulturausschuss
3.42 – Öffentliche Bibliothek	Kulturausschuss
3.43 – Weiterbildung (VHS)	Ausschuss für Schule und Bildung
3.62 – Vermessung, Kataster und Liegenschaften	Bauausschuss
3.63 – Bauordnung und Bauleitplanung	Bauausschuss
3.66 – Straßen- und Brückenbau	Bauausschuss
3.67 – Grünflächen und Friedhöfe	Bauausschuss

## UMSETZUNG DER NEUORGANISATION

Zur Umsetzung der Neuorganisation der Stadtverwaltung Remscheid hat die Oberbürgermeisterin verfügt:

1. Verfügung

Das Konzept zur Neuorganisation der Stadtverwaltung ist umzusetzen. Der Geschäftsverteilungsplan ist zu ändern, der Zentraldienst Personal und Organisation wird beauftragt das Konzept ab 2. Mai 2008 umzusetzen.

Die Neuorganisation der Stadtverwaltung Remscheid ist bis zum 1. September 2008 abzuschließen.

Hiervon ausgenommen ist der Verpflichtung zur Anpassung von Geschäftsmaterialien, wie Stempel, Schilder, Visitenkarten und ähnlichem. Die Änderungen sind hier bei ohne anstehenden Neubeschaffungen zu berücksichtigen, noch vorhandene Bestände sind aufzubauchen.

2. Durchschrift

0.11

mit der Bitte um weitere Veranlassung

3. Durchschrift

OB, 1.00, 2.00, 3.00

mit der Bitte um Kenntnisnahme und Information der Leitungen der Organisationseinheiten im Dezernat

4. Durchschrift

0.04, 0.08, 0.14, 1.20, 1.21

mit der Bitte um Kenntnisnahme.

Remscheid, 24. April 2008

gez. Wilding

## **ANHANG / ORGANIGRAMME**

Anlage 1

Geschäftsverteilungsplan

Anlage 2

Darstellung des Geschäftsverteilungsplans als Organigramm

Anlage 3

Geschäftsverteilungsplan für den Zentraldienst 0.10

Wirtschaft und Stadtentwicklung

Anlage 4

Geschäftsverteilungsplan für den Zentraldienst 0.12

Wirtschaft und Stadtentwicklung

Anlage 5

Geschäftsverteilungsplan für den Fachdienst 3.63

Bauordnung und Bauleitplanung

**Verfügung**

**Dezernatsverteilung zum 02.05.2008**

Hiermit verfüge ich zum 02.05.2008 den nachfolgend aufgeführten  
Dezernatsverteilungsplan.

Wilding

# Dezernatsverteilungsplan der Stadt Remscheid

(Stand 02.05.2008)

**Gesamtleitung:** Oberbürgermeisterin Wilding  
**Allgemeiner Vertreter:** Stadtdirektor Müller

---

## **Zentralbereich der Oberbürgermeisterin**

**Leitung:** Oberbürgermeisterin Wilding  
1.Vertreter: StD Müller  
2.Vertreter: Beig. Mast-Weisz

### **Zentraldienste**

### **Ausschüsse**

ZD 0.10	Verwaltungssteuerung	Finanzausschuss
ZD 0.11	Personal und Organisation	Finanzausschuss
ZD 0.12	Stadtentwicklung und Wirtschaft	Hauptausschuss
ZD 0.13	Büro Oberbürgermeisterin und Ratsangelegenheiten	Hauptausschuss
ZD 0.19	Projektbüro Haushaltskonsolidierung	Lenkungsgruppe

### **Fachdienste**

### **Ausschüsse**

FD 0.04	Gleichstellung von Frau und Mann	Hauptausschuss
FD 0.05	Suchtberatung	Hauptausschuss
FD 0.08	Personalrat	Hauptausschuss
FD 0.09	Gleichstellung von Behinderten	Hauptausschuss
FD 0.14	Rechnungsprüfung	Rechnungsprüfungsausschuss

## **Fachdezernat 1.00 – Finanzen, Bürger und Ordnung**

**Leitung:** Stadtdirektor Müller

1. Vertreter: Beig. Dr. Henkelmann  
2. Vertreter: OB Wilding

### **Fachdienste**

### **Ausschüsse**

FD 1.01	Datenschutz	Hauptausschuss
FD 1.20	Kämmerei	Finanzausschuss
FD 1.21	Steuern und Finanzbuchhaltung	Finanzausschuss
FD 1.26	Zentraleinkauf und Vergabewesen	Finanzausschuss
FD 1.27	EDV und Kommunikationswesen	Finanzausschuss
FD 1.28	Gebäudemanagement	Finanzausschuss
FD 1.30	Recht	Ausschuss für Umwelt, Grünflächen und Ordnungsangelegenheiten
FD 1.31	Umwelt	Ausschuss für Umwelt, Grünflächen und Ordnungsangelegenheiten
FD 1.32	Bürger, Sicherheit und Ordnung	Ausschuss für Umwelt, Grünflächen und Ordnungsangelegenheiten
FD 1.33	Zuwanderung und Versicherungswesen	Ausschuss für Umwelt, Grünflächen und Ordnungsangelegenheiten
FD 1.34	Standesamtswesen	Ausschuss für Umwelt, Grünflächen und Ordnungsangelegenheiten
FD 1.37	Feuerschutz und Rettungsdienst	Ausschuss für Umwelt, Grünflächen und Ordnungsangelegenheiten_

## **Fachdezernat 2.00 – Bildung, Soziales und Gesundheit**

**Leitung:**     **Beigeordneter Mast-Weisz**

1. Vertreter: StD Müller  
2. Vertreter: OB Wilding

### **Fachdienste**

### **Ausschüsse**

---

FD 2.40     Schule und Medienerziehung

Ausschuss für  
Schule und Bildung

FD 2.45     Sport und Freizeit

Sportausschuss

FD 2.51     Jugend, Soziales und Gesundheit

Ausschuss für  
Soziales, Gesundheit  
und Wohnen

Jugendhilfeausschuss

FD 2.52     Psychologische Beratungsstellen

Ausschuss für  
Soziales, Gesundheit  
und Wohnen

FD 2.53     Gesundheitswesen

Ausschuss für  
Soziales, Gesundheit  
und Wohnen

## **Fachdezernat 3.00 – Bauen, Landschaftspflege und Kultur**

**Leitung:**     **Beigeordneter Dr. Henkelmann**

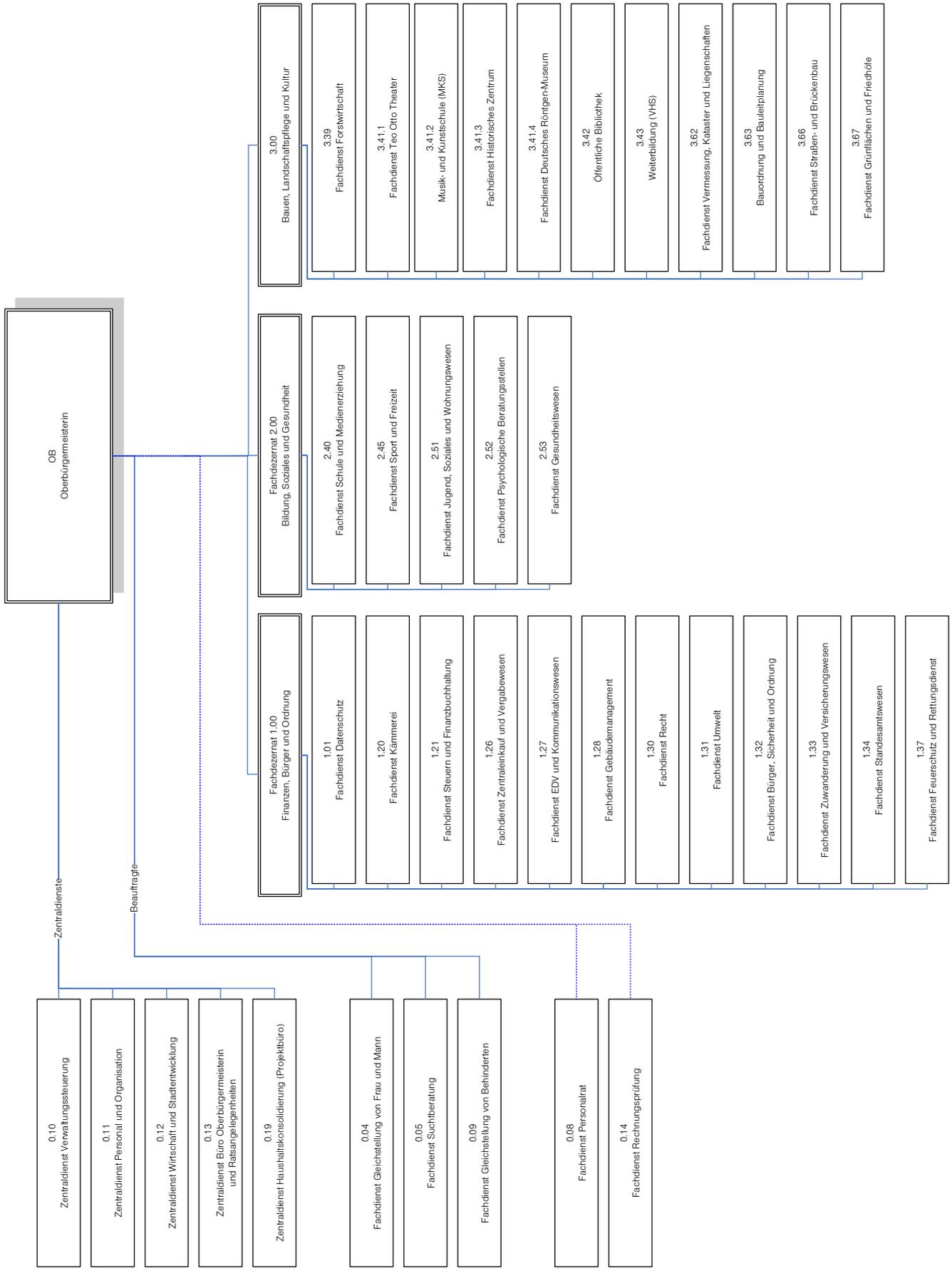
1. Vertreter: Beig. Mast-Weisz  
2. Vertreter: OB Wilding

### **Fachdienste**

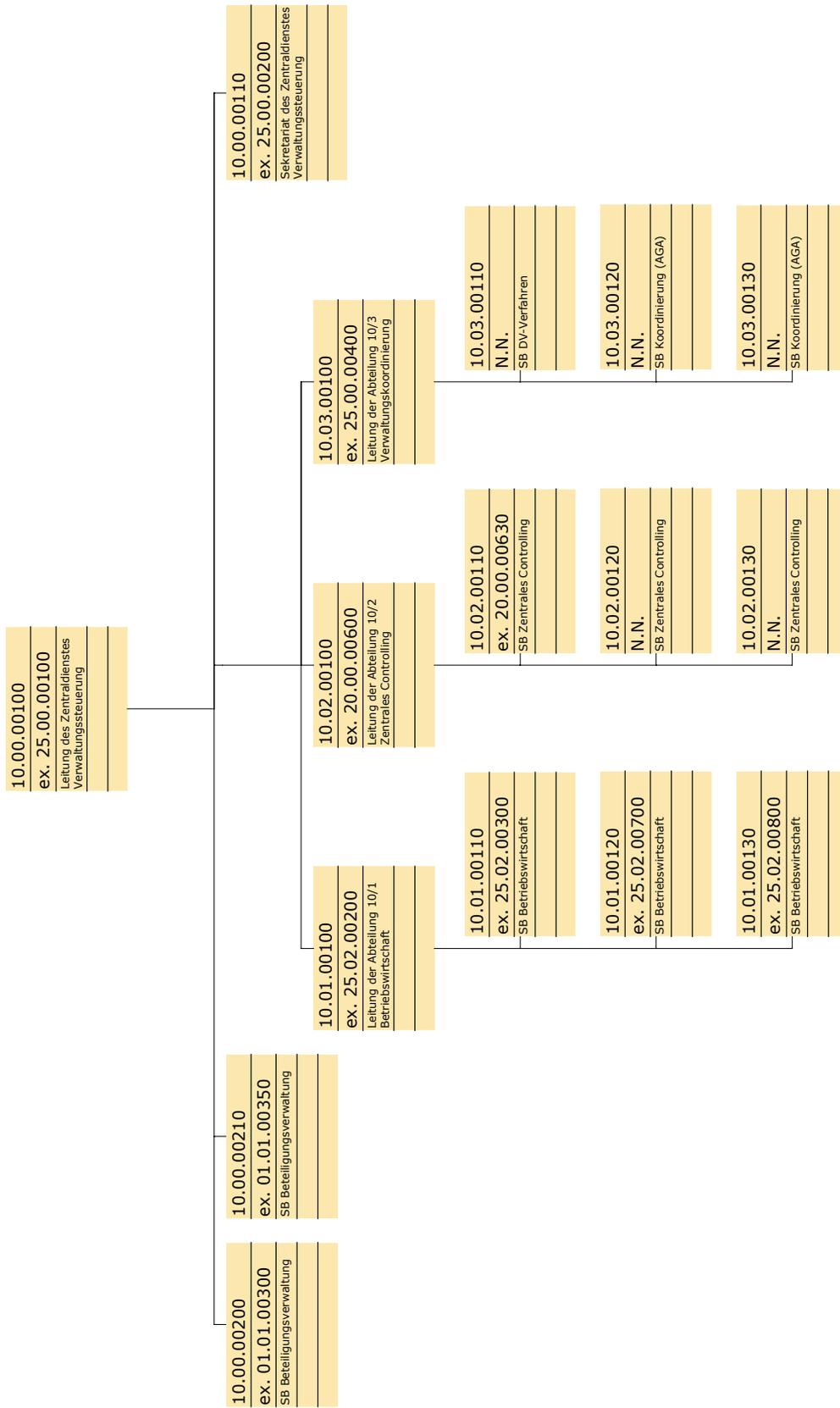
### **Ausschüsse**

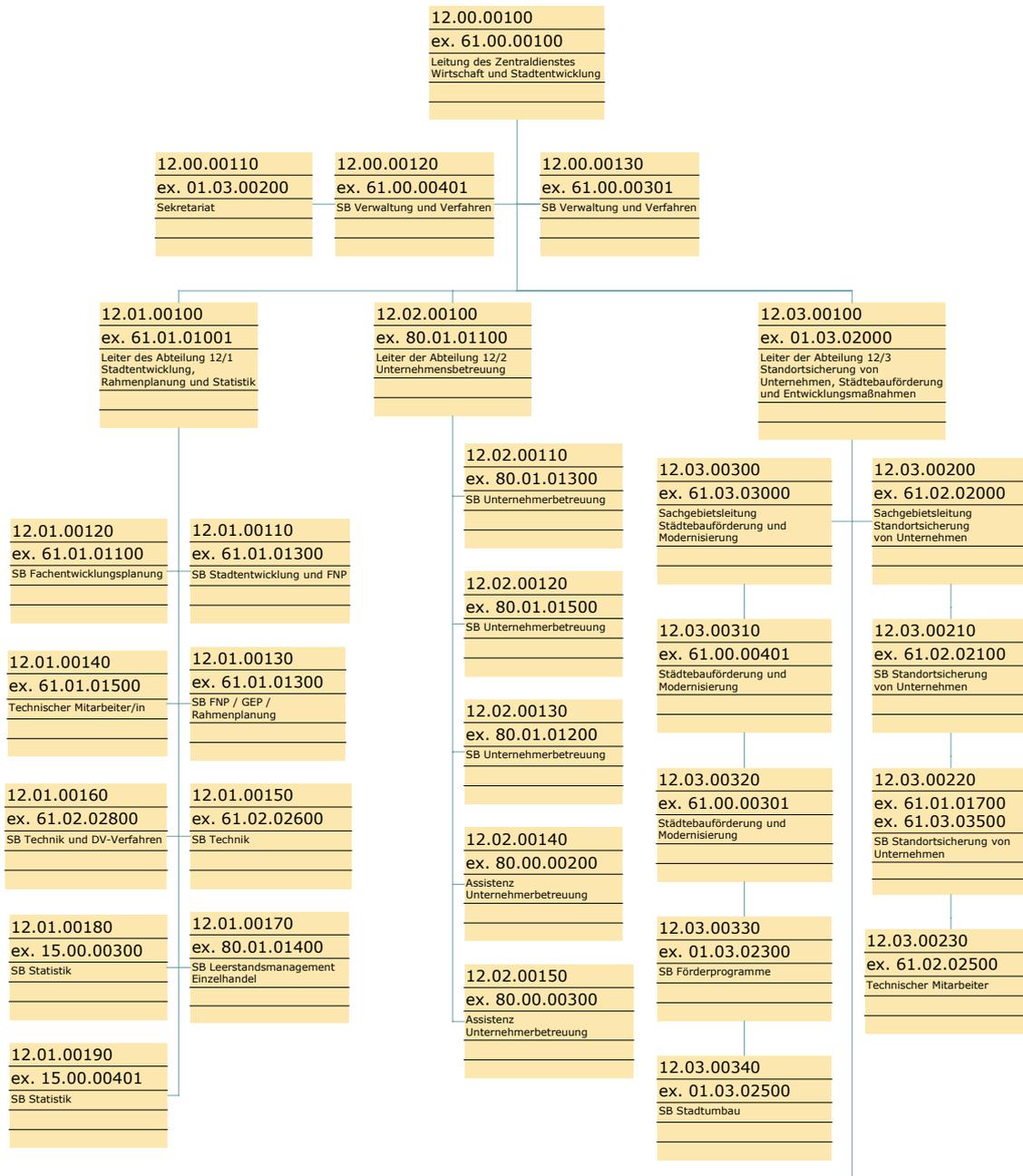
---

FD 3.39	Forstwirtschaft	Bauausschuss
FD 3.41.1	Teo Otto Theater	Kulturausschuss
FD 3.41.2	Musik- und Kunstschule	Kulturausschuss
FD 3.41.3	Historisches Zentrum	Kulturausschuss
FD 3.41.4	Deutsches Röntgen-Museum	Kulturausschuss
FD 3.42	Öffentliche Bibliothek	Kulturausschuss
FD 3.43	Volkshochschule	Ausschuss für Schule und Bildung
FD 3.62	Vermessung, Kataster und Liegenschaften	Bauausschuss
FD 3.63	Bauordnung und Bauleitplanung	Bauausschuss
FD 3.66	Straßen- und Brückenbau	Bauausschuss
FD 3.67	Grünflächen und Friedhöfe	Bauausschuss



Organisation des Fachdienstes 0.10





Organisation des Fachdienstes 3.63

