

Hochbauamt - Entwicklungskonzept

- I. Ausgehend von den Festlegungen in einer vorausgegangenen Referentenbesprechung fand am 03.11.08 zur Optimierung der Investitions- und Bauprozesse die erste Sitzung einer sog. „High-Level-Arbeitsgruppe“ statt. Bei der weiteren Bearbeitung des Themas kam die Arbeitsgruppe u.a. zu dem Ergebnis, dass die Leistungsfähigkeit von H zu verbessern ist. Dazu wurden H und OrgA unter Einbeziehung der örtlichen Personalvertretung beauftragt, ein Konzept zu entwickeln.

Als Ergebnis der bisherigen Überlegungen wurde von H ein Vorschlag zu einem Organisations- und Personalentwicklungskonzept vorgelegt (siehe Anlage), das auf der 2007 vorgenommenen Umorganisation basiert und das zu einer Neustrukturierung des Bereiches Bau zu jetzt fünf Fachbereichen führte. Die Schwerpunkte des Entwicklungskonzeptes liegen hierbei in der Prozessoptimierung, dem Ausbau der Controllinginstrumente, der Personalqualifizierung und -entwicklung sowie der Ermittlung der entsprechenden Personalkapazität.

Zentrale Aufgaben

Ein Aspekt des Organisationskonzeptes ist Zusammenführung, Bündelung und Weiterentwicklung von Aufgaben in einer eigenen Organisationseinheit „Zentrale Aufgaben“. Damit soll eine Entlastung der Fachbereiche erreicht werden, die sich somit auf die reine Bauausführung konzentrieren können.

Maßnahmencontrolling

Das Maßnahmencontrolling findet abhängig von den Bauinvestitionssummen direkt in den Fachbereichen oder im Stab Projektsteuerung, der direkt der Bereichsleitung zugeordnet ist, statt. Der Stab Projektsteuerung stellt eine wichtige organisatorische und inhaltliche Ergänzung und vor allem Weiterentwicklung von Maßnahmen dar, die für die künftige Begleitung von Bauprozessen unabdingbar sind.

Fachbereich Sonderaufgaben

Im Bereich Bau soll ein weiterer (sechster) Fachbereich für Sonderaufgaben geschaffen werden. Darin sollen Sondermaßnahmen, wie z.B. Lagune, die Projektentwicklung MIP und Wettbewerbsverfahren angesiedelt werden. Vorrangiges Ziel ist es, die Arbeit in den Fachbereichen möglichst unbeeinflusst von einzelnen befristeten Projekten weiterlaufen zu lassen. Umgekehrt können für sehr große Projekte (vgl. Lagune) gezielter spezielles Fachwissen vorgehalten und umfassende Erfahrungen eingesetzt werden.

Personalentwicklung und Qualifizierung

Die organisatorische Struktur jedes Fachbereichs im Bereich Bau sieht neben der Funktion der Leitung und der stv. Leitung auch noch eine herausgehobene Funktion mit speziellen Sonderaufgaben fachbereichsübergreifender Natur vor. In einzelnen Fachbereichen ist diese Situation schon gegeben. In den anderen Fällen arbeitet H an der Festlegung und stellenmäßigen Zuordnung solcher Aufgaben; soweit im Einzelfall noch wertmäßige Änderungen verbunden sind, werden diese dem POA gesondert zur Beschlussfassung vorgelegt.

Diese Form der Strukturierung stellt auch eine Personalentwicklungsmaßnahme bei H dar und ist auch für den Bereich Technik in der Überlegung. Zu weiteren Vorschlägen der Personalentwicklung und der Qualifizierung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter darf auf S. 23f der Anlage verwiesen werden.

IT-Unterstützung

Einen zentralen Punkt des Entwicklungskonzeptes stellt auch die IT-Unterstützung für das Maßnahmencontrolling dar. Unabdingbares Kriterium für die Auswahl eines Verfahrens ist dabei die SAP-Kompatibilität. Zur Klärung, ob eine SAP-Komponente oder die Software einer anderen Firma in Frage kommt, wurden Hospitationen in den Städten Münster und Köln vorgenommen. Die Auswertung der dort gewonnenen Ergebnisse und die Festlegung der weiteren Verfahrensschritte ist noch in Bearbeitung.

Personalbedarf

Zur Bewältigung des aktuellen Bauvolumens (ohne Konjunkturprogramm) wurde ausgehend vom vorhandenen Stellenbestand für das Jahr 2009 ein zusätzlicher Personalbedarf von 9 Vollkräften vereinbart. Die Ausschreibung ist bereits erfolgt und das Auswahlverfahren im Gange.

Eine umfassende und methodische Personalbedarfsermittlung wurde zurückgestellt, da die derzeitigen Großprojekte die durchschnittliche Arbeitsbelastung nicht verlässlich wiedergeben würden und auch eine zusätzliche Belastung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch eine aktuelle Überprüfung vermieden werden soll. Einvernehmen wurde auch dahingehend erzielt, als Grundlage einer künftigen Personalbemessung (mit Unterstützung durch einen externen Berater) umgehend entsprechende Leistungsdaten zu erfassen.

II. Ref. I/POA

Nürnberg, 07.05.2009
Amt für Organisation und
Informationsverarbeitung

Heute

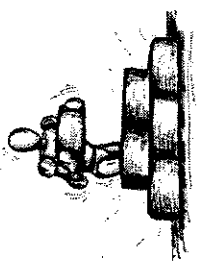
5210

Abdruck je an:

- a) PA
- b) Herrn Ref. VI
- c) H
- d) PR Ref. VI
- e) GPR
- f) GSBV

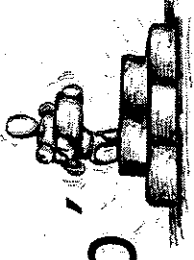
Die Angelegenheit soll in der Sitzung des POA am 19.05.2009 behandelt werden, deshalb erfolgt die Verständigung der Beteiligten durch Abdruck.

Entwicklungskonzept des Hochbauamtes



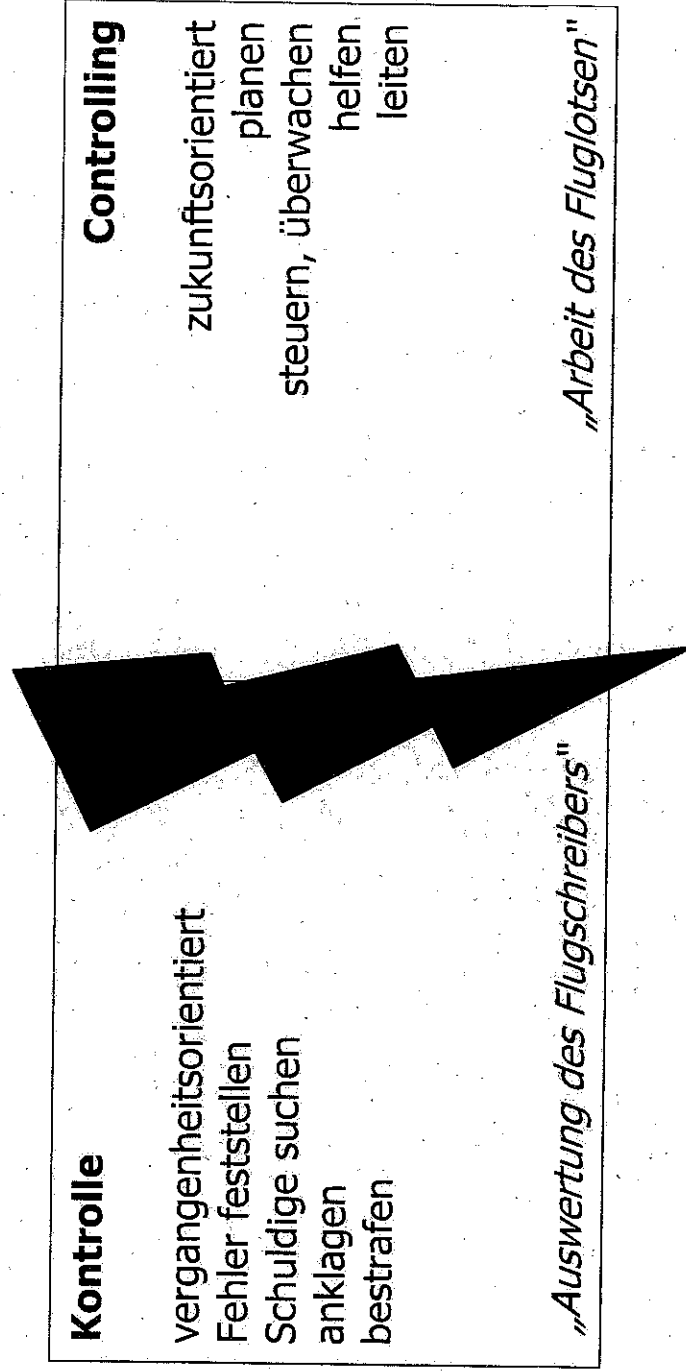
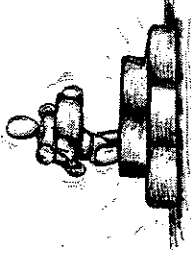
Organisations- und Personalkonzept

Forderungen aus der 'high level group'

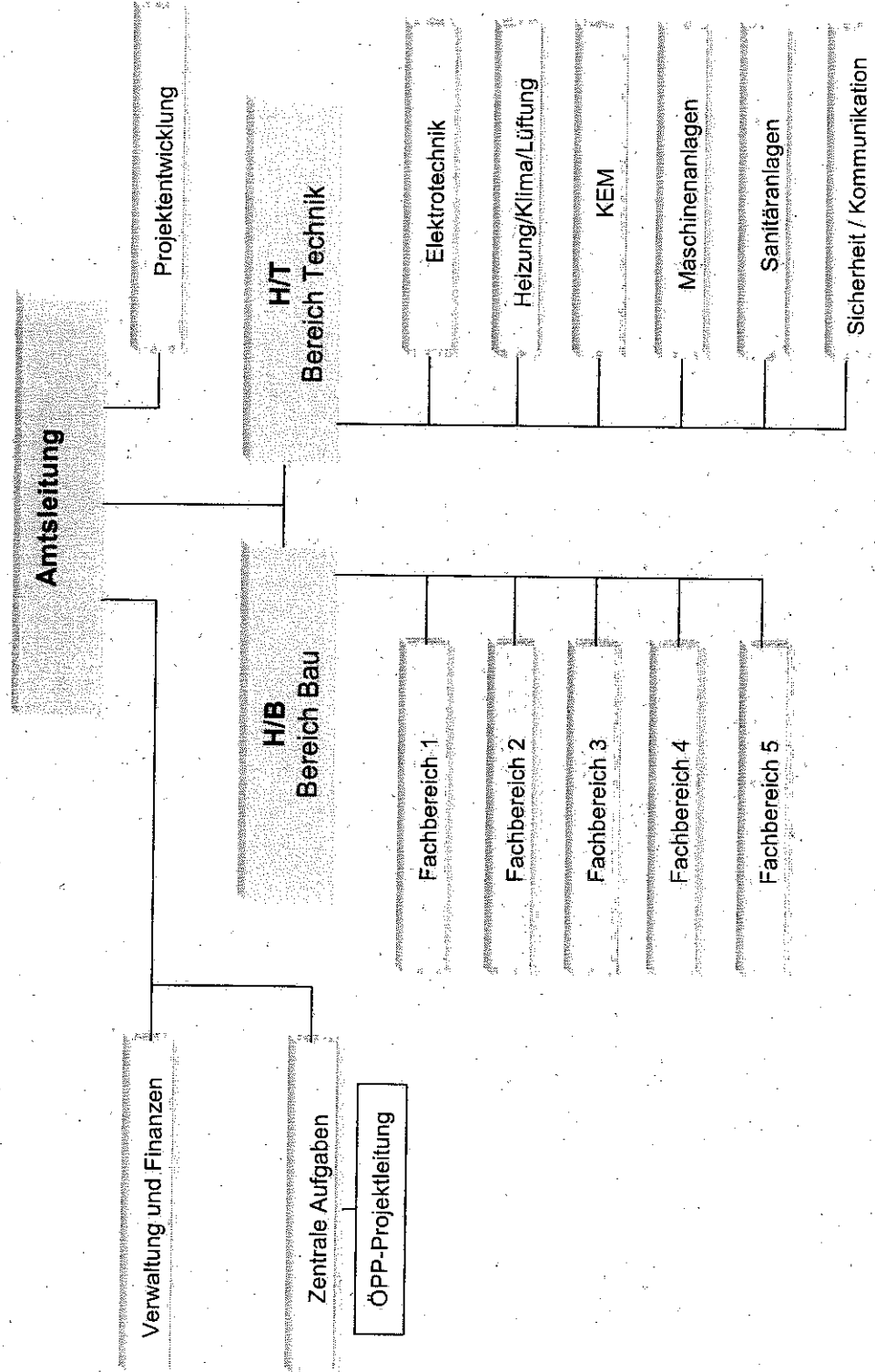
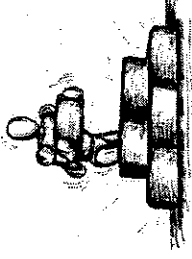


- **Überprüfung der gesamten Bauprozesskette**
erkannte Problembereiche:
Steuerungsdefizit → Kostensteigerungen
Verantwortungsdefizit → Zuständigkeiten
Kommunikationsdefizit → Informationsmängel
- **BIC = Bauinvestitions-Controlling
als Weiterentwicklung des BIB/MIP Prozesses**
 - Bedarfsfeststellung
 - Moderation, Information und Koordination der Beteiligten
 - Kostenkontrolle und Dokumentation
- **Baufachliche Projektsteuerung**
 - Begleitung der Baumaßnahmen bzgl. Kosten, Termine, Qualitäten
 - intern/extern
 - Berichtswesen
 - Controlling Software
- **Definition von Funktionen, Verantwortlichkeiten, Abläufen**

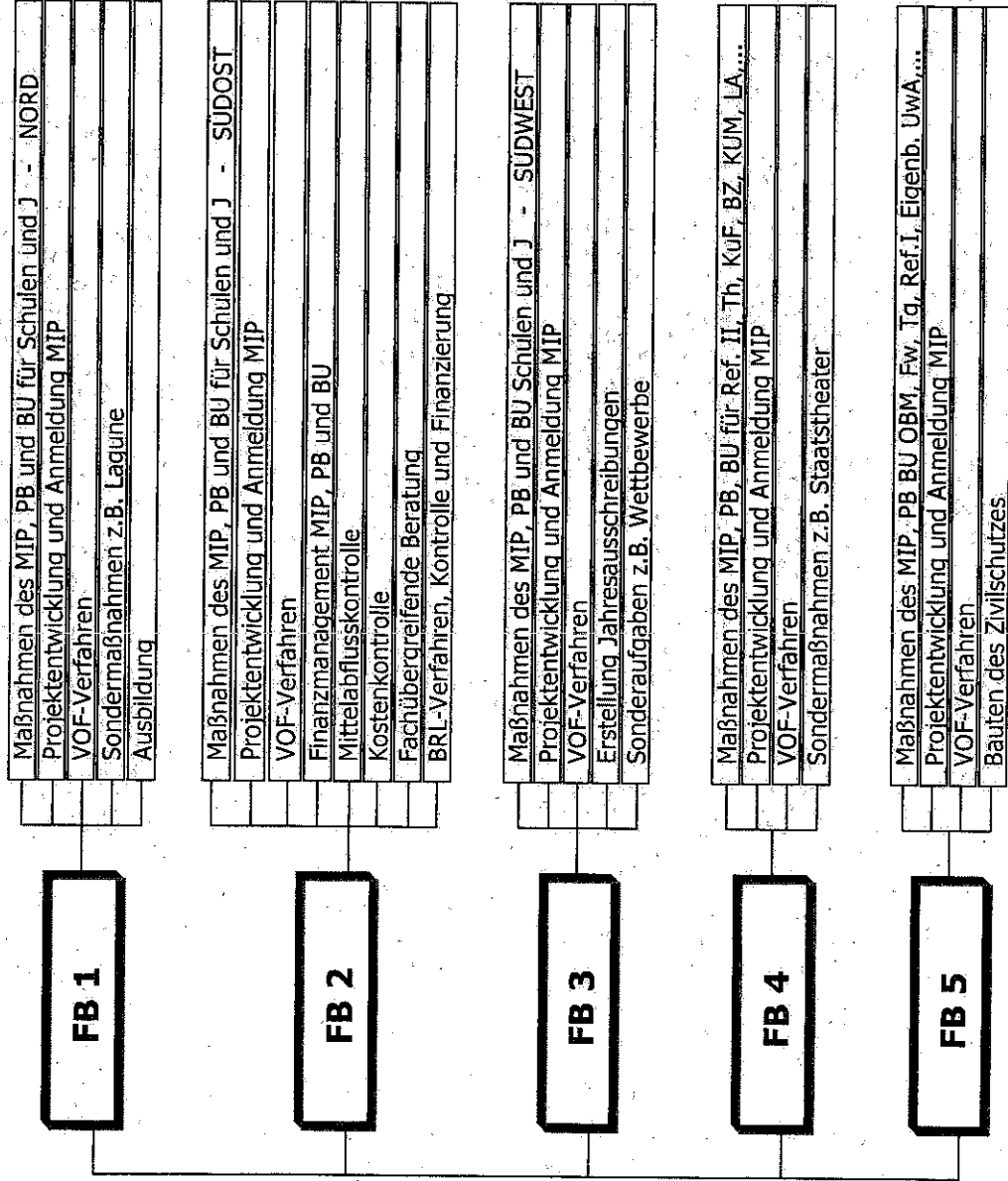
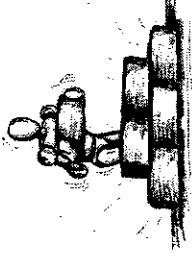
Controlling



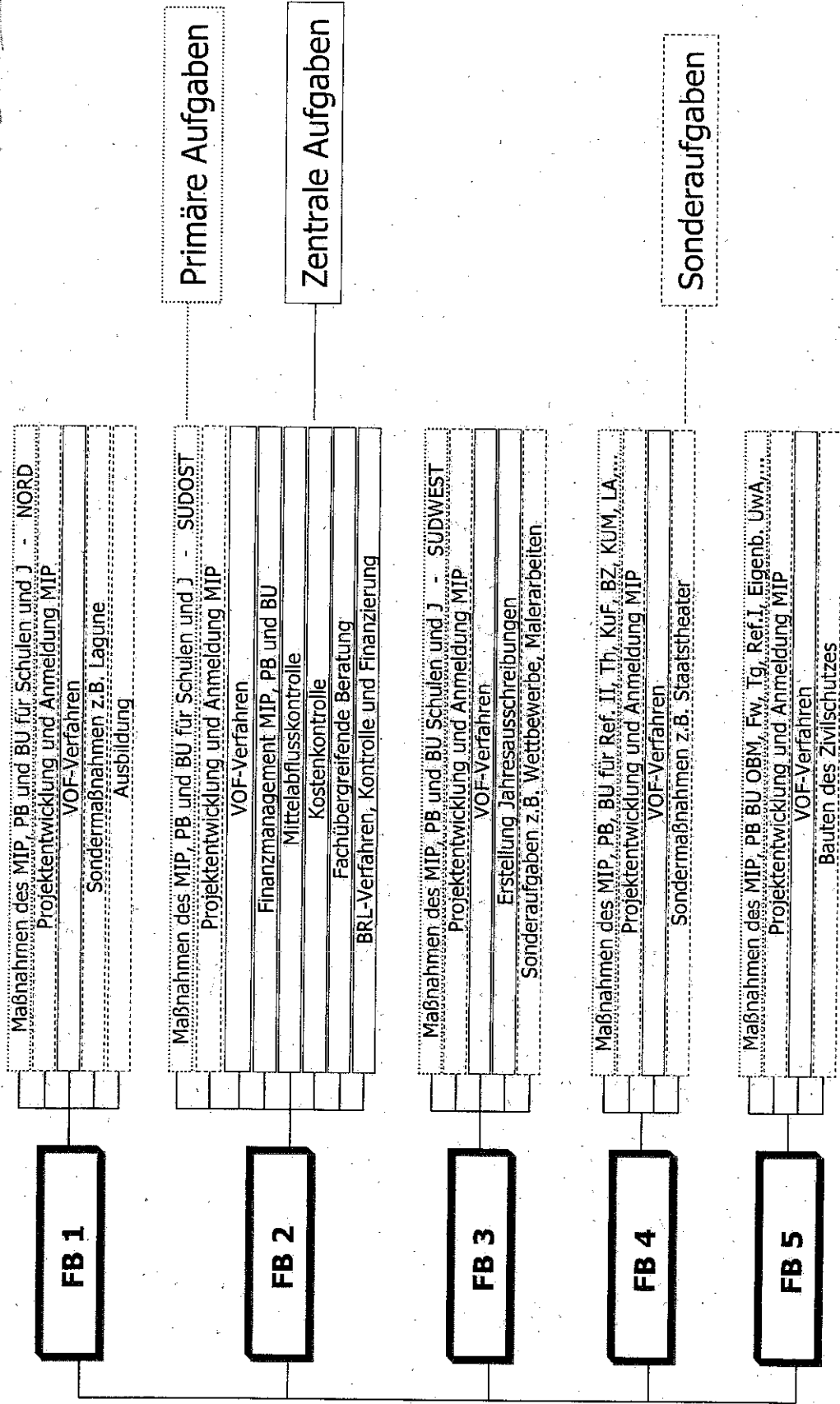
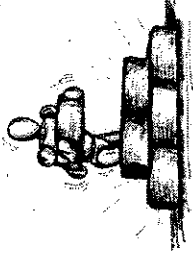
Aktuelle Organisationsstruktur



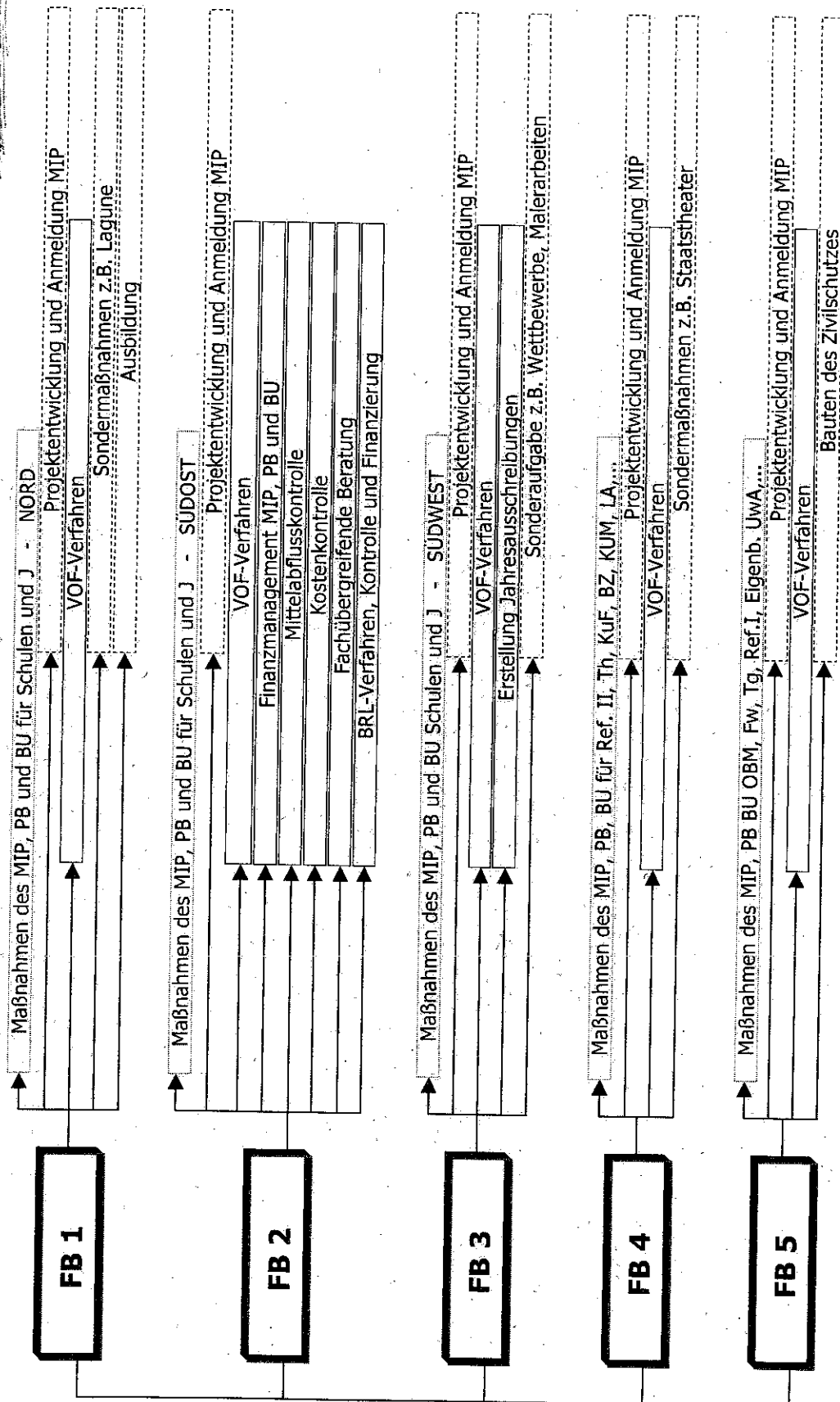
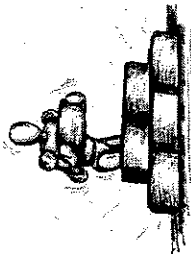
Aufgabenverteilung der Fachbereiche



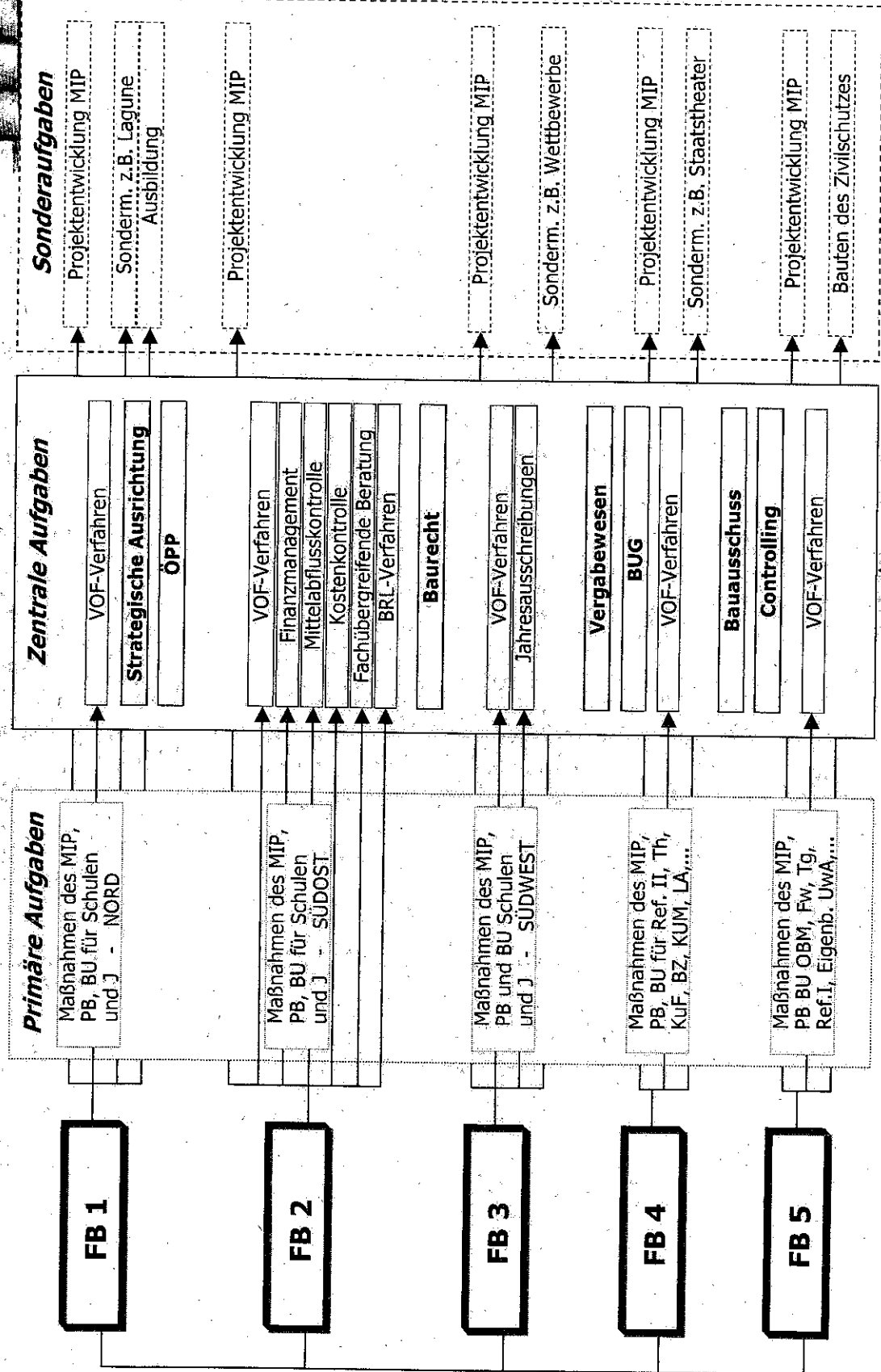
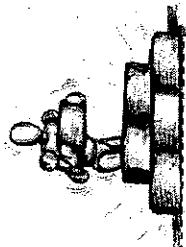
Aufgabenverteilung der Fachbereiche



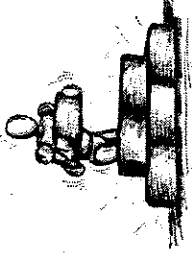
Aufgabenverteilung der Fachbereiche



Aufgabenverteilung der Fachbereiche

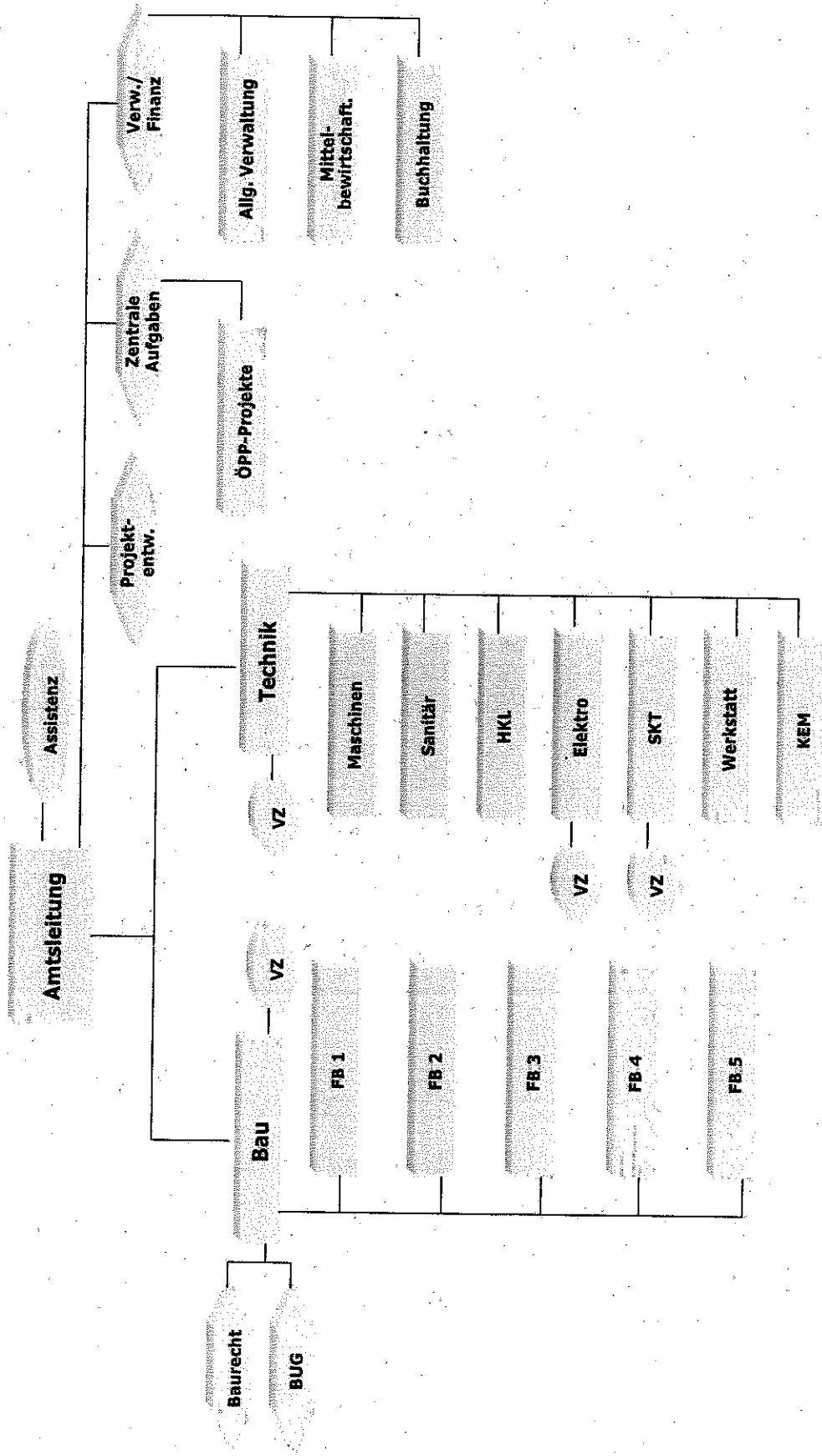
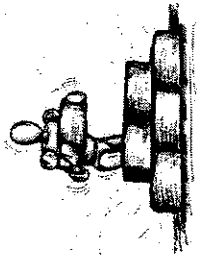


Abschluss der Umstrukturierung bei H

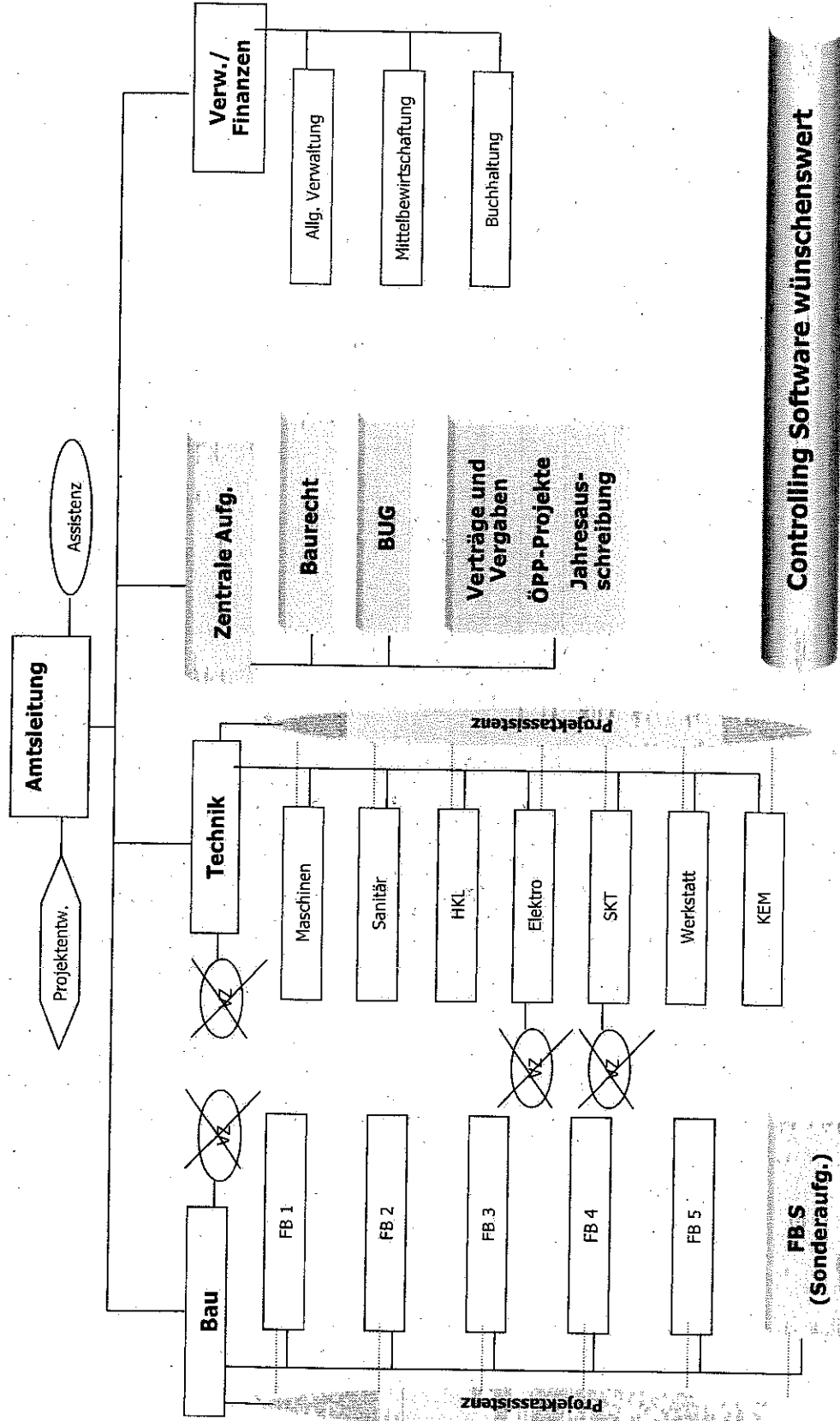
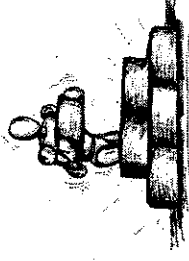


1. Ausbau der **Zentralen Aufgaben** als selbständiger Bereich
 2. Installation einer neuen Einheit **Projektsteuerung**
 3. Stärkung des **Bereiche** Bau und Technik
- **Klare Aufgabenzuordnung von operativen Bauaufgaben und „Beraterfunktionen“**

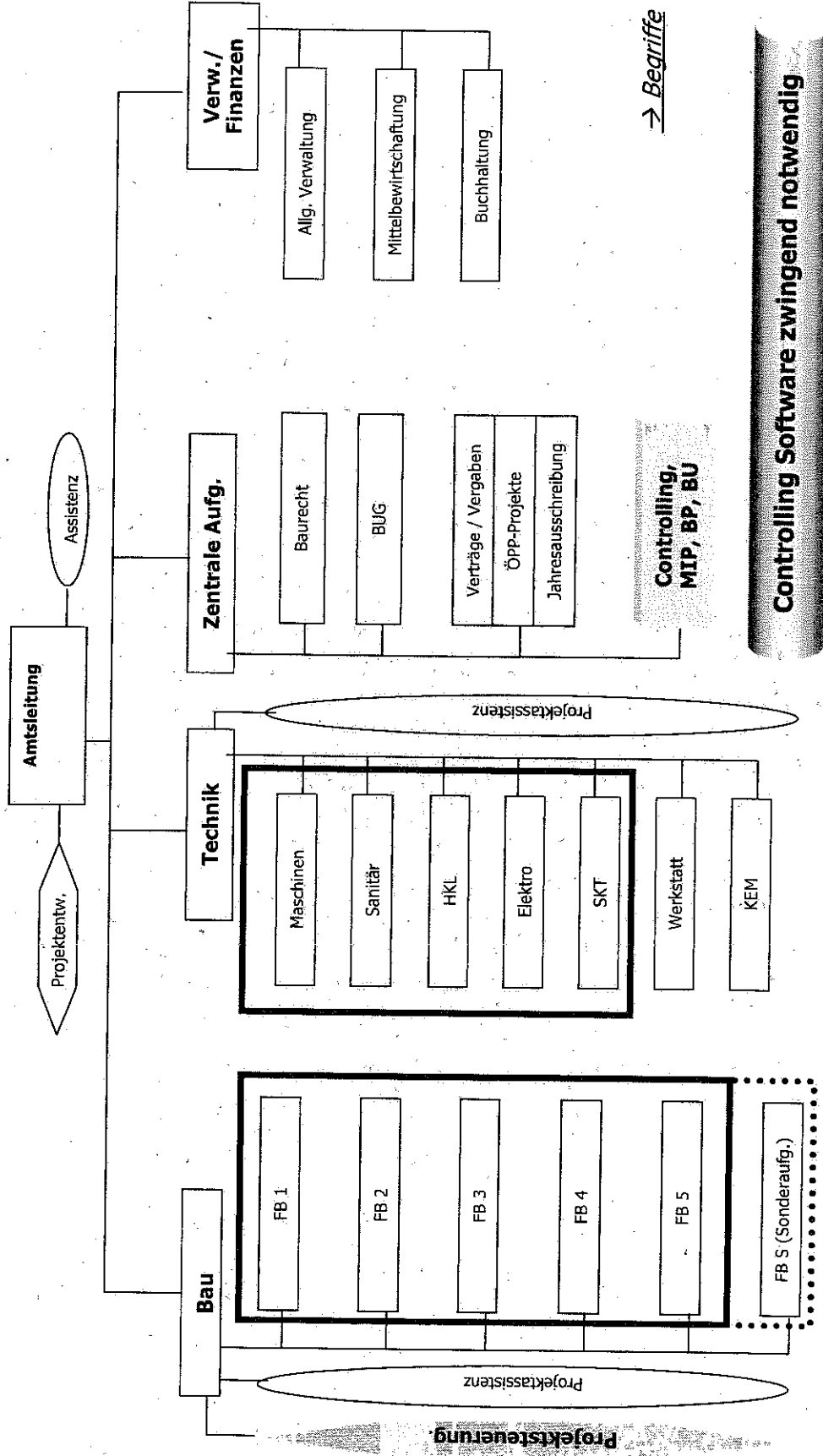
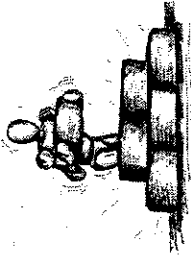
Umsetzung – Phase 0: „status quo“



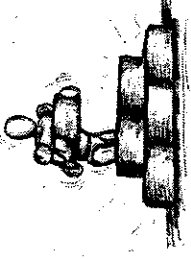
Phase 1: „Herrichten und Erschließen“



Phase 2: „Rohbau“



Phase 3: „Innenausbau“



Stellenbewertung

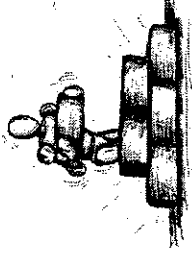
- Entsprechend der Qualifikation und Verantwortung
- Anpassung der Vergütungsstruktur
- Mitarbeitermotivation

Personalentwicklung

- Aufstiegschancen
- Karriereweg
- Spezialisierung
- Persönlichkeitsstärkung

**Einführung eines Controlling-Instrumentes
und der E-Vergabe,
Beschaffung der notwendigen AVA-Software**

Controllingeinheiten im Hochbauamt



1. Zentrale Aufgaben

a) Entwicklung

- übernimmt die langfristig orientierte Ausrichtung des Amtes
- ermöglicht Blick von „außen nach innen“ ins Unternehmen Hochbauamt
- erschließt Erfolgspotentiale

EFFEKTIVITÄT – Tun wir die richtigen Dinge?

b) Controlling

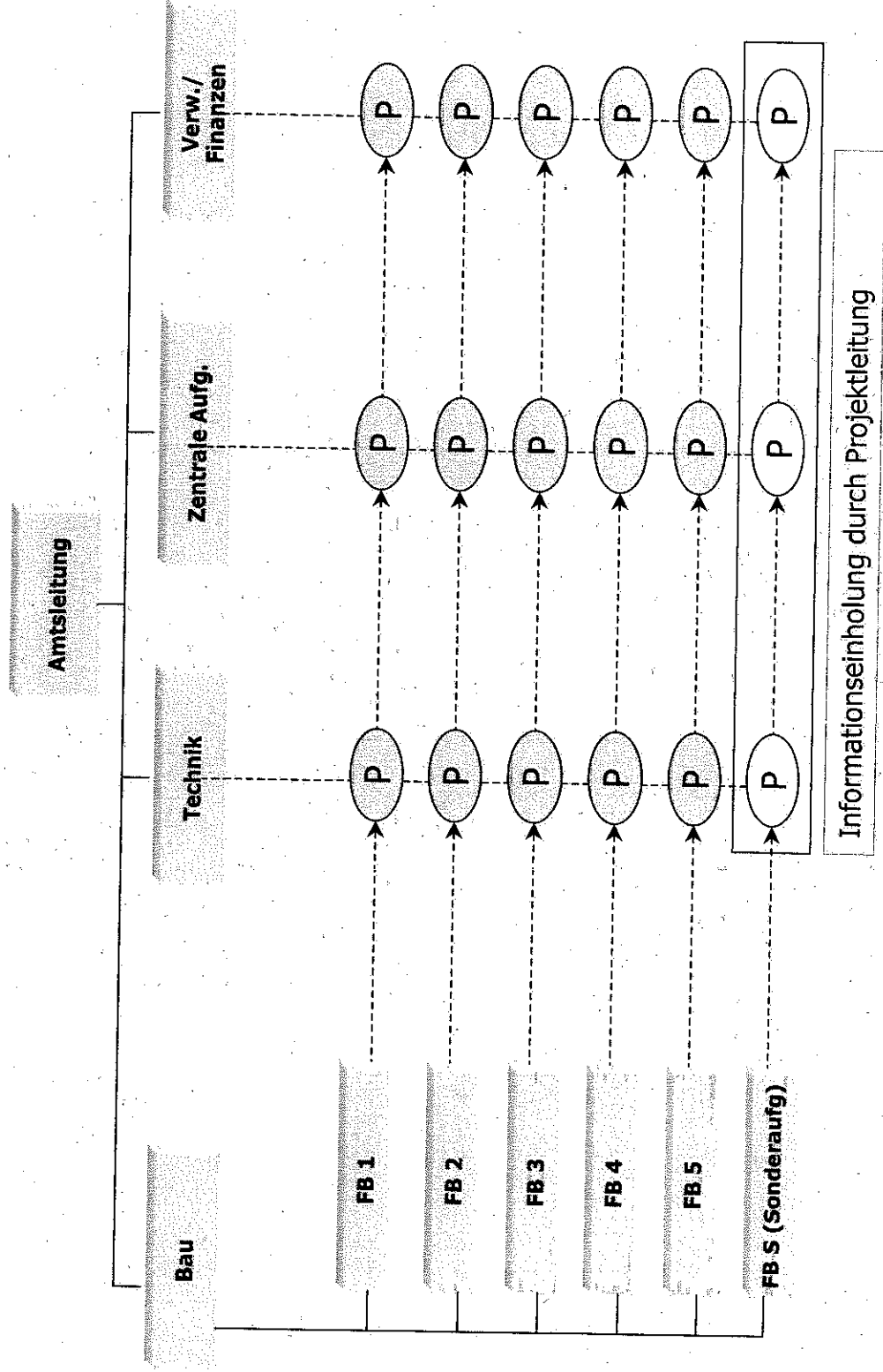
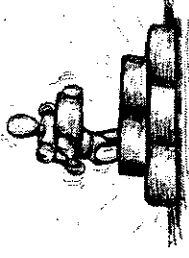
- hat Gesamtübersicht über alle Projekte
- bekommt konzentrierte Informationen aus der Projektsteuerung
- arbeitet unabhängig – 4 Augen Prinzip

2. Projektsteuerung

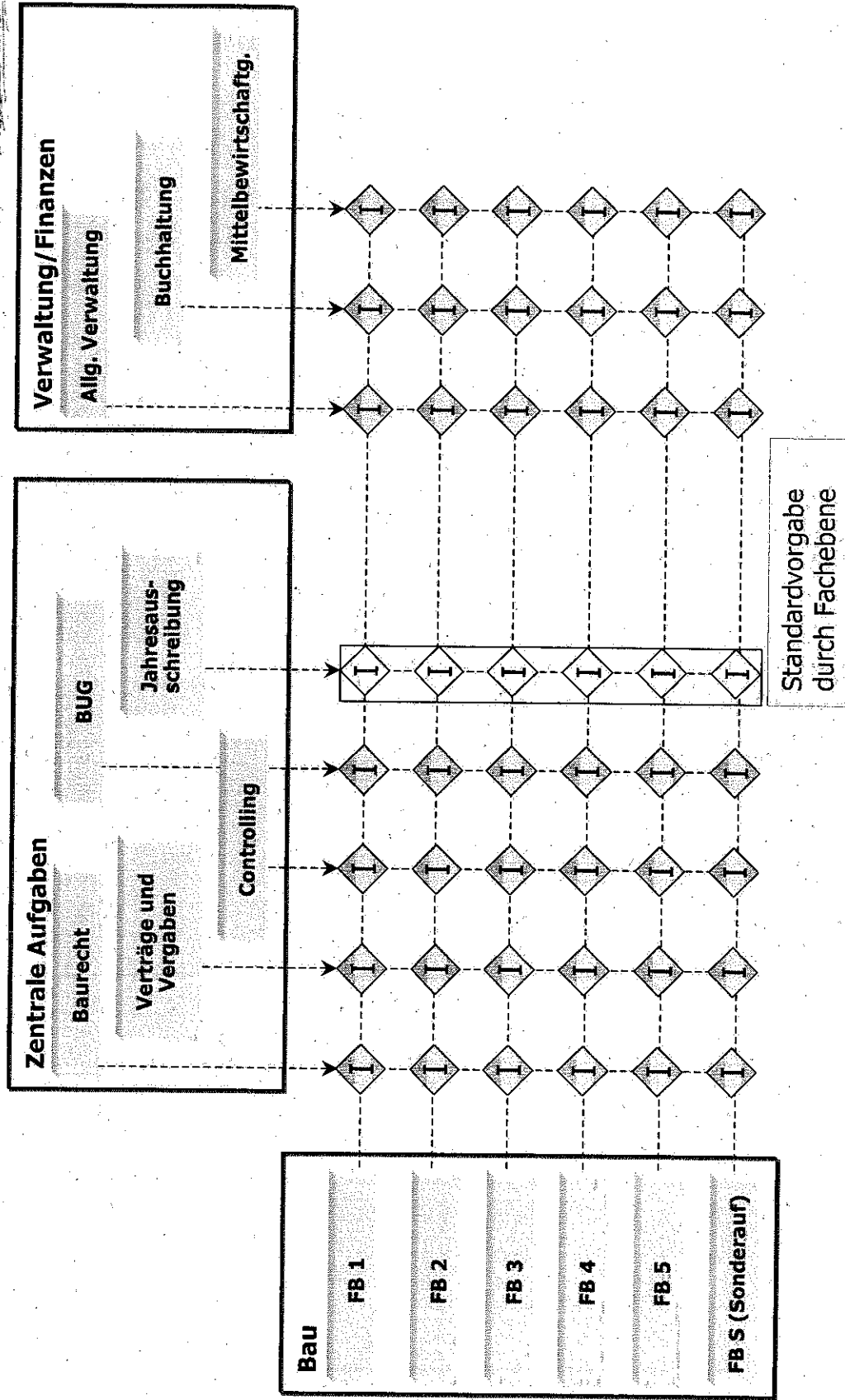
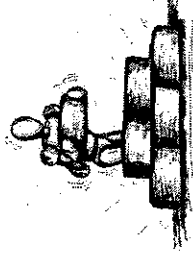
- handelt kurzfristig auf die konkrete Bewältigung der operativen Zielsetzung hin
- arbeitet dezentral mit direktem Informationsweg zu den Projekten
- handelt mit geringer Komplexitätsreduktion

EFFIZIENZ – Tun wir die Dinge richtig?

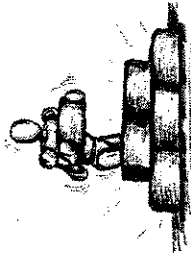
Matrix einer Sachbearbeitung



Standardisierung durch Fachebene

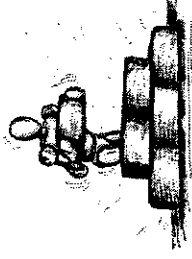


Zeithorizont der Umsetzung



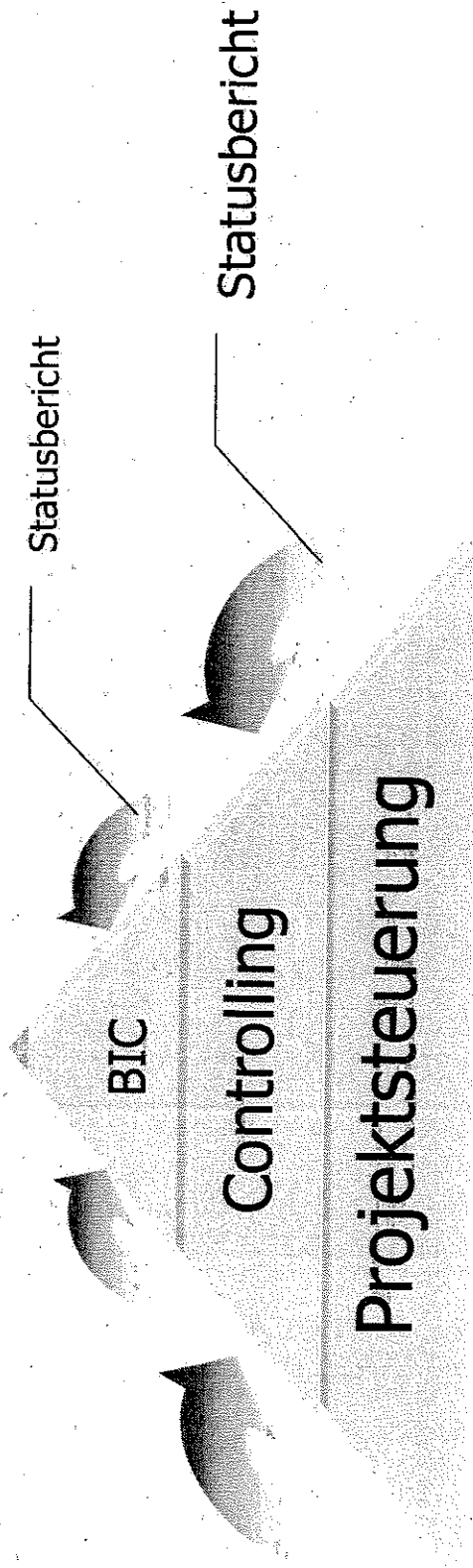
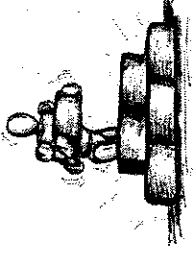
Phase	Beschreibung	Zeithorizont	Ziele der high level group
0 status quo	Analyse der bestehenden Strukturen Aufstellung eines Organisations-, Personal- und Umsetzungskonzeptes	in Arbeit	1. Quartal 2009: Fixierung des Handlungsprogramms 2. Quartal 2009: POA
1 Herrichten und Erschließen	Umstrukturierung auf Basis des bestehenden Mitarbeiterstammes	2. Quartal 2009	01.07.2009: Einführung des BIC
2 Rohbau	Einrichten der neuen Einheiten Projektsteuerung und Controlling, MIP/BP/BU Anpassung der Personalstärke	3. Quartal 2009	Herbst 2009: Abschluss der Neuaufstellung des Hochbauamtes
3 Innenausbau	Personalentwicklung Erneuerung der technischen Ausstattung	ab 4. Quartal 2009	

Einbindung einer Projektsteuerung nach Vorschlag H



bis 250.000 EUR	ab 250.000 EUR bis 2,5 Mio. EUR	ab 2,5 Mio. EUR	ab 5,0 Mio. EUR entspr. dem Beginn der Honorarvorschläge des komm. Prüfungsverbandes
Keine Beteiligung einer Projektsteuerung neben der Projektleitung	mögliche, auf einem Berichtswesen basierende Beteiligung der internen Projektsteuerung nach Entscheidung der FB-Leitung	zwingende Beteiligung der internen Projektsteuerung	Einschaltung eines externen Projektsteuerers ist zu prüfen
		derzeit 39 Vorhaben im MIP + Sicherheit Pauschale + PPP	derzeit 19 Vorhaben im MIP + Sicherheit Pauschale + PPP

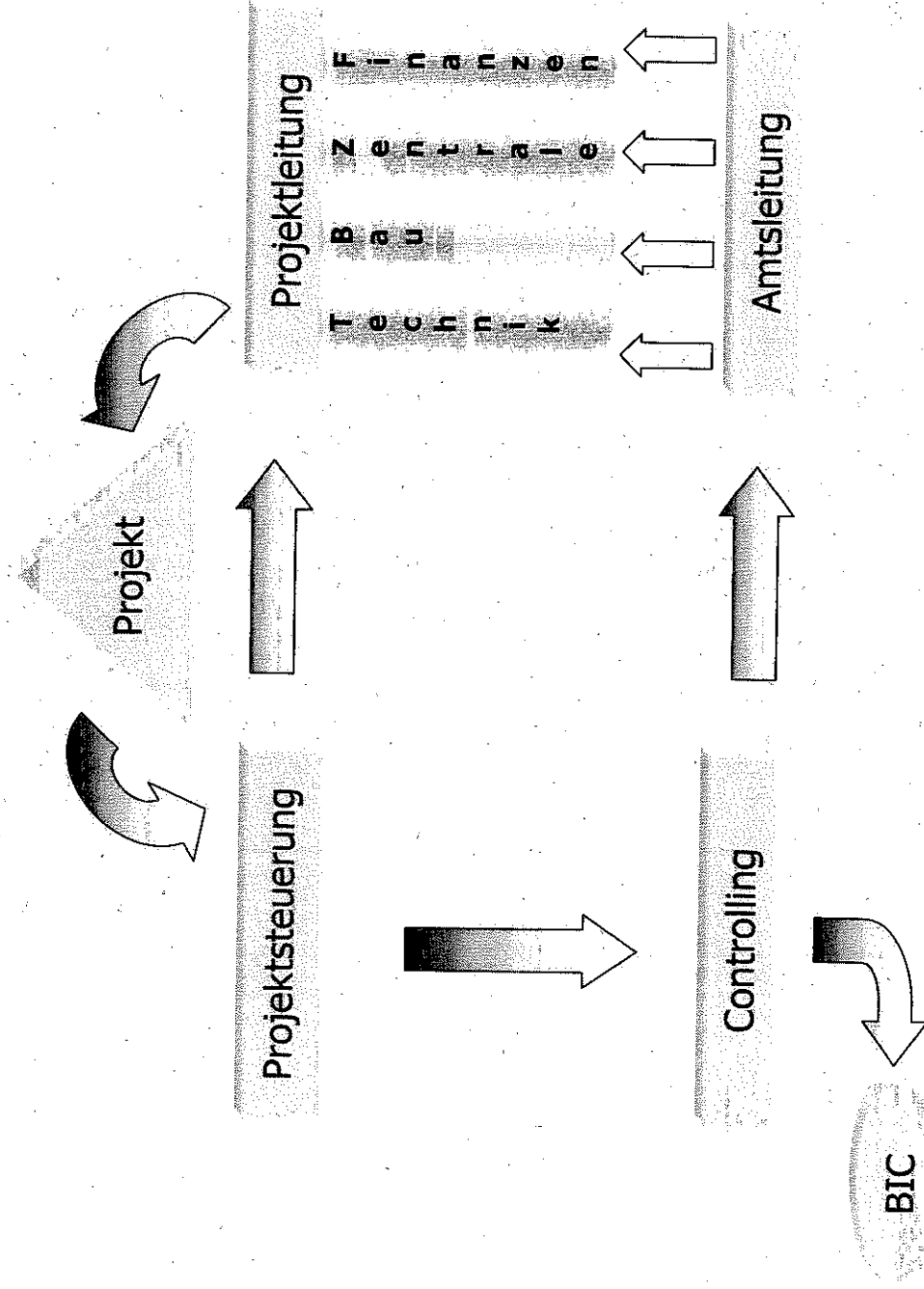
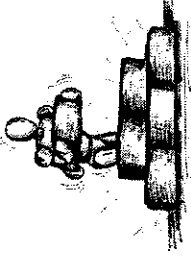
Softwaregestützte Projektsteuerung



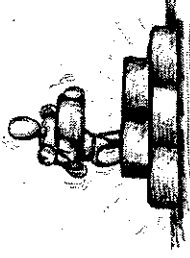
Hochbauamtsspezifische Anforderungen an ein Controllinginstrument

- Einführung innerhalb weniger Monate
- anwenderfreundliche Bedienung
- deutliche Entlastung der Projektleiter durch Unterstützung bei der Projektverfolgung
- Integration in bzw. Schnittstelle zu SAP
- Berücksichtigung bauspezifischer Anforderungen (Dokumentmanagement, Einbindung von Plänen, Störungsmeldung, Gebäudedatenbank, Projekthistorie, ...)

Projektkreislauf



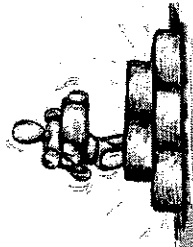
Idealfachbereich nach Vorstellung H



Position	An- zahl	Entgelt -gruppe	Begründung
Fachbereichs- leitung	1	13	• Leitungsaufgaben • > 1/3 bes. schwierige und bedeutsame Aufgaben • Maß der Verantwortung
Vertretung Fachbereichs- leitung	1	12	• Vertretungsaufgabe • Schwierigkeit der Aufgaben über > E11 • Leitung Großprojekte > 5,0 Mio. EUR
Mitarbeiter	1	12	• Schwierigkeit der Aufgaben über > E11 • Leitung Großprojekte < 5,0 Mio. EUR
	3	11	• Bearbeitung v. Bauaufgaben mit bes. Fachkenntnis • Projektleitung schwieriger Bauten < 2,5 Mio. EUR
	3	10	• Bearbeitung v. nicht nur einfachen Bauaufgaben • Projektleitung und Maßnahmen < 2,5 Mio. EUR
	1	9	• Bautechniker/-in
	1	6	• Bauzeichner/-in
Gesamt	11		

Personalbedarf

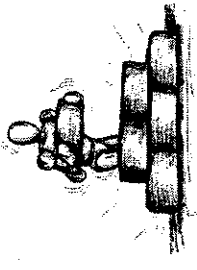
jeweils bezogen auf den Personalbestand 2008



ohne Konjunkturprogramm

Abteilung	Personalbedarf 2009	Personalbedarf 2010	Personalbedarf 2011
Bereiche Bau und Technik	6	9	1
Projektsteuerung	4	4	4
Controlling, MIP/BP/BU	1	1	1
Verwaltung	offen	offen	offen
Gesamt	11 + Verw.	14 + Verw.	6 + Verw.
Personalbedarfs- ermittlung...	...im Einvernehmen mit OrgA	...ist durch flankierende zusätzliche Nachweise zu verifizieren	

Personalentwicklung



1. Fachlaufbahn

- fachliche Spezialisierung in den Bereichen
Projekt-Controlling
Baurecht
Haushalt
Vergaberecht
Energie-/Schadstoffmanagement
Projektentwicklung
- Übernahme der fachlichen Leitung von Großprojekten



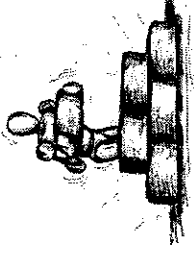
2. Führungslaufbahn

- Erhöhung der Anzahl der Leitungspositionen: Gruppen- bzw. Fachbereichsleitung
- Übernahme der Verantwortung für Projektgruppen

3. Persönlichkeitsentwicklung

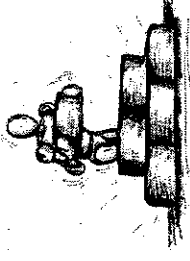
- Ausbau der Kompetenzen der Projektleiter im Bereich „standing“ ggü. Projektpartnern
- Rhetorikschulung (Besprechung, Protokollführung, Konfliktgespräch, Verhandlungen,...)
- Vermittlung von Themen der Personalführung
- Verbesserung der Selbstorganisation
- Steigerung der Motivation

Qualifizierungskonzept



- 1. on the job**
 - Inhouse Schulung
 - Stellvertretung
 - Projektarbeit
 - job-rotation
 - Mentoring, Coaching
 - Einarbeitungskonzept
 - Mitarbeitergespräch
 - Supports (Infosystem, Arbeitshilfen, Datenbanken, Vorgaben)
- 2. near the job**
 - Aufbau eines Qualitätsmanagements
 - Zusammenarbeit mit anderen Dienststellen
- 3. off the job**
 - Externe Vorträge und Schulungsmaßnahmen
 - Förderung des Selbststudium
 - Unterstützung eigener Fortbildungsmaßnahmen

Anlage: Begriffsdefinitionen



Projektmanagement

- bezeichnet die Gesamtheit der Führungsaufgaben, -organisation, -techniken und -mittel für die Abwicklung eines Projekts
- gliedert sich in Projektleitung und Projektsteuerung

Projektleitung

- beinhaltet die nicht an Dritte delegierbaren originären Bauherrenaufgaben
- trägt Verantwortung für das Projekt als Ganzes (Einhaltung der Kosten, Termine und festgelegten Qualitätsstandards und -kriterien)
- hat im Rahmen des Projekts volle Entscheidungs-, Weisungs- und Durchsetzungsbefugnis.

Projektsteuerung

- stellt alle notwendigen Informationen über das laufende Projekt (Kosten, Termine, Projektbeteiligte, usw.) als Stabsstelle zur Projektleitung bereit
- umfasst die in § 31 HOAI festgelegten, delegierbaren Bauherrenfunktionen, die bei Entwicklung, Planung, Ausführung von Bauvorhaben mit hoher Komplexität und großem Risiko anfallen

Projektassistenz

- übernimmt standardisierte Aufgaben für die Fachbereiche und Bereiche (Vorzimmerfunktion)
- ist zentraler Ansprechpartner für Belange der jeweiligen Fachbereiche von außen

→ zurück
zu Rohbau