

**Sitzungsvorlage DS 2017/100**

Bürgermeister  
Dirk Bastin  
(Stand: 14.03.2017)

Mitwirkung:  
Hauptamt  
Fa. IMAKA

Aktenzeichen:

**Gemeinderat**  
öffentlich am 27.03.2017

**Qualitätsoffensive Baudezernat  
- Ergebnisse Kundenbefragung und weiteres Vorgehen**

**Beschlussvorschlag:**

1. Die Ergebnisse der Kundenbefragung 2016 werden zur Kenntnis genommen.
2. Der Gemeinderat nimmt die vorgeschlagenen Maßnahmen zum weiteren Vorgehen im Qualitätsmanagement-Prozess des Baudezernats zur Kenntnis.

## **Sachverhalt:**

### **1. Beschlusslage**

VWA 11.07.2016

Zustimmung zum Projekt "Qualitätsoffensive Baudezernat" und Beauftragung Institut für Management (IMAKA) zur externen Begleitung bei Gesamtkosten 2016 und 2017 von 38.000 €.

### **2. Sachstand**

Die Stadt Ravensburg möchte sich mittels Qualitätsoffensiven aktiv weiterentwickeln, um die gesetzlich übertragene Aufgabenerfüllung, das gesamte kommunale Leistungsspektrum sowie ihr Verwaltungshandeln möglichst serviceorientiert zu gestalten und sich regelmäßig zu verbessern.

Da gerade im Bereich des Baudezernats ein intensiver Kundenkontakt zu unterschiedlichen Bürger- und Kundengruppen mit meist heterogenen Anliegen besteht, wurde die erste Offensive im Baudezernat gestartet. Der Verwaltungs- und Wirtschaftsausschuss hat mit Beschluss vom 11.07.2016 den Startschuss für das Projekt gegeben und die Fa. IMAKA mit Sitz in Leonberg mit der externen Begleitung beauftragt.

Nach der Zusammenführung aller technischen Ämter im Technischen Rathaus ist es das Ziel, den eingeleiteten Prozess fortzuschreiben und im Rahmen der "Qualitätsoffensive Baudezernat" die Leistungserbringung im Baudezernat zu betrachten und einer Qualitätsdiskussion und – Überprüfung zu unterziehen.

Folgende drei Stufen zur konkreten Umsetzung sind hierfür geplant:

- Formulierung der Ziele, die mit der Offensive erreicht werden sollen
- Festlegung konkreter Maßnahmen zur Zielerreichung
- Bewertung der Zielerreichung

Um die angestrebten Ziele zu definieren, wurden zum einen mit einer internen Lenkungsgruppe denkbare Zielansätze formuliert. Diese Ansätze wurden in einer sogenannten "Marktplatzveranstaltung" am 04.10.2016 den Amts- und Abteilungsleitern des Baudezernats vorgestellt und es gab ausreichend Gelegenheit, diese Ansätze zu ergänzen und zu kommentieren.

Um die Erwartungen und Bedarfssituationen der Kunden des Baudezernats zu erkennen, wurde vor allem den ständigen Kunden im Rahmen einer Kundenerhebung in der Zeit von 5.12.-16.12.2016 die Möglichkeit gegeben, die Service-Qualität des Baudezernats aus ihrer Sicht zu bewerten und Verbesserungsvorschläge anzubringen. Folgende Kundengruppen wurden dabei befragt:

- Bürger – mittels Fragebogen vor Ort im Technischen Rathaus
- Fachkunden (v.a. Planer) – mittels Online-Fragebogen
- Externe Behörden (z.B. LRA, RP) – mittels Online-Fragebogen
- Interne Behörden (städt. Ämter) – mittels Online-Fragebogen
- Gemeinderat incl. Ortschaftsrat – mittels versandtem Fragebogen

Die Ergebnisse der zum Teil ämterbezogenen Kundenbefragung wurden von der Fa. IMAKA anonym ausgewertet und am 16.01.2017 den Mitarbeitern des Baudezernats im Rahmen einer Mitarbeiter-Informationsveranstaltung im Technischen Rathaus präsentiert. Auch dem Personalrat wurden die Ergebnisse vor der öffentlichen Präsentation im Gemeinderat vorgestellt.

Die zusammengefassten Ergebnisse der Kundenbefragung werden in der öffentlichen Sitzung durch die Fa. IMAKA präsentiert. Neben der zu erwartenden Kritik gibt es auch viel Positives zu berichten. Die Präsentation wird nach der Sitzung im Gemeinderat mit dem Protokoll zur Verfügung gestellt.

Aufgrund der Ergebnisse der Marktplatzveranstaltung und gestärkt durch die Kundensicht hat die interne Lenkungsgruppe daraufhin fünf Handlungsfelder zur konsequenten Weiterentwicklung des Baudezernats mit verschiedenen Zielen und Maßnahmen definiert.

### **3. Standort/Gebäude Technisches Rathaus**

Durch die Zusammenführung der technischen Ämter im Technischen Rathaus ist ein neuer bedeutender Verwaltungsstandort im Salamanderweg 22 entstanden. Vorrangiges Ziel muß deshalb sein, diesen Standort zu etablieren und sowohl die verkehrliche Infrastruktur wie auch die Infrastruktur im Gebäude zu optimieren und den neuen Anforderungen anzupassen.

#### **3.1 Erreichbarkeit mit ÖPNV/Fahrrad**

Zweifellos sind strukturelle Defizite bei der Erreichbarkeit des Technischen Rathauses - sowohl mit öffentlich Verkehrsmitteln wie auch per Fahrrad - vorhanden, die es sofern möglich zu optimieren gilt. Dieses Thema ist im Zuge der Fortschreibung des Verkehrsentwicklungsplans zu berücksichtigen.

#### **3.2 Parkplatzsituation**

In der Kundenbefragung wurde z.T. die Parkplatzsituation für PKW's vor dem Technischen Rathaus bemängelt. Durch die Ausweisung von mehreren zusätzlichen Besucherparkplätzen auf dem Gelände des Technischen Rathauses wurde die Parkplatzsituation zwischenzeitlich deutlich verbessert.

#### **3.3 Beschilderung/Wegweisung**

Damit sich die Kunden des Technischen Rathauses noch schneller und sicherer im Haus zurechtfinden, werden bereits mehrere Verbesserungsvorschläge geprüft und zeitnah umgesetzt (z.B. Klingelbeschriftung, Türöffnung, klarere Wegweisung, evtl. mehrsprachig). Verwiesen wird hier auch auf das unter Punkt 7.1 beschriebende Thema "Bürgerservice Bauen", im Rahmen dessen mittelfristig evtl. mit einer Art "Bürgertheke" im Erdgeschoss eine wesentliche Verbesserung erreichbar wäre.

### **4. Organisation des Baudezernats**

Nachdem die Organisationsstrukturen im Baudezernat in den letzten Jahren immer wieder angepasst wurden, ist es nun notwendig, die bestehenden Organisationseinheiten möglichst schlagkräftig und effektiv zu führen. Vor allem

im Bereich des unlängst hinzugekommenen Rechtsamts wird im Moment noch Entwicklungspotential zur weiteren Stärkung gesehen.

- 4.1** Stärkung des Rechtsamts innerhalb des Baudezernats  
Ziel ist eine bessere Ausnutzung der Ressourcen des Rechtsamts. Eine interne Arbeitsgruppe soll die Möglichkeiten hierfür herausfinden und auch prüfen, ob das vorhandene Dienstleistungsangebot optimiert werden kann. Im Fokus stehen dabei Dienstleistungen, wie z.B. Ausschreibungen und Vergaben, die ggf. auch anderen Gemeinden/Städten angeboten werden können.

## **5. Kommunikation/Zusammenarbeit**

Für die Zusammenarbeit sowohl innerhalb des Baudezernats wie auch im Austausch mit städtischen Ämtern, externen Behörden, Kunden und Partnern ist eine gut funktionierende und abgestimmte Kommunikationsstrategie erforderlich. Grundlage dafür sind aber auch klare interne Strukturen und klar geregelte Zuständigkeiten, ohne die ein einheitliches Verwaltungshandeln nicht möglich ist.

- 5.1** Befragungsergebnisse Städtische Ämter  
Aufgrund z.T. ausgebliebener und auch schlechter Rückmeldungen bei der Befragung der städtischen Ämter sollen folgende Themen zeitnah intern besprochen bzw. reflektiert werden und ggf. Maßnahmen eingeleitet werden: Kommunikation/ Zusammenarbeit/ Schnittstellen zwischen den Ämtern bzw. Amtsleitungen, insbesondere sind die Erwartungshaltungen mit vorhandenen realistischen Ressourcen in Einklang zu bringen.

- 5.2** Kommunikations-/Eskalationsstrategien im Baudezernat  
Die Kommunikations- bzw. Eskalationswege vom Mitarbeiter über Abteilungs- und Amtsleitung bis zum Bürgermeister und umgekehrt sind bislang nicht klar und einheitlich genug geregelt. Eine Arbeitsgruppe mit Mitarbeitern aller Ämter des Baudezernats, mit fachkundiger Begleitung durch die Fa. IMAKA, soll hierzu konkrete Standards mit dem Ziel einer einheitlichen Handlungsanweisung in Form einer Dienstanweisung erarbeiten.

## **6. Erwartungshaltung der Kunden/Anliegenmanagement**

Bei den Kunden des Baudezernats besteht offensichtlich der Wunsch nach möglichst schneller, klarer, einheitlicher und umfassender Auskunft und Fallbearbeitung. Grundlage dafür ist zum einen ein möglichst schneller und dem Lauf der Zeit angepasster digitaler Datenaustausch. Zum anderen ist es unumgänglich, bereits im Vorfeld von Entscheidungen die gegenseitigen Erwartungshaltungen vor allem in Bauantragsverfahren zu kennen. Nur so kann ein möglichst effizienter und zugleich kundenfreundlicher Handlungsablauf nachhaltig funktionieren.

- 6.1** Erwartungshaltungen Bauordnungsamt – Planer  
Ziel: Erarbeitung der gegenseitigen Erwartungshaltungen von Fachkunden und dem Bauordnungsamt im Rahmen eines Workshops (mit ausgewählten

Fachkunden); ggf. Definition von Verbesserungspotentialen. Die Umsetzung erfolgt anschließend durch eine interne Arbeitsgruppe im Bauordnungsamt.

## 6.2 E-Government im Baudezernat

Das Hauptamt wurde am 23.01.2017 mit der Umsetzung des E-Governments bei der Stadt Ravensburg beauftragt. Die elektronische Aktenführung ist die Basis für die Digitalisierung der Verwaltung. Ein Einstieg in dieses Thema kann mittelfristig im Baubereich die "digitale Bauakte" sein. Im ersten Schritt soll dabei das "digitale Planheft" zu einer parallelen und somit schnelleren Behördenanhörung im Rahmen der Baugenehmigungsverfahren führen. Weitere mögliche Handlungsfelder könnten digital einsehbare Bebauungspläne bzw. digital einsehbare Daten aus dem Geografischen Informationssystem (GIS) sein. Das Hauptamt wird unter Beachtung der übergeordneten E-Government-Strategie der Stadt Ravensburg mit der noch einzurichtenden internen Arbeitsgruppe (voraussichtlich bestehend aus Personen des SPA und BOA) im Detail aufarbeiten, welche Dienstleistungen in welchem Umfang von den Kunden gewünscht bzw. benötigt werden – unter gleichzeitiger Erleichterung und einem effizienterem Ablauf des eigenen Verwaltungshandelns.

## 6.3 Anliegenmanagement

Zum generellen und standardisierten Umgang mit Wünschen, Anregungen und vor allem Beschwerden von Kunden soll eine eigene Arbeitsgruppe eingerichtet werden. Evtl. fließen die Ergebnisse dieser Arbeitsgruppe mit ein in die nachfolgend genannten Maßnahmen zum Thema Bürgerservice Bauen. Zur Unterstützung der notwendigen Grundlagenarbeit wird vorgeschlagen, die Fa. IMAKA mit der externen Beratung hinzuzuziehen.

## 7. **Fachliche Weiterentwicklung/zusätzliche Angebote**

Das hier vorrangig behandelte Thema ergibt sich nicht ausschließlich aus der Kundenbefragung, erfolgt aber aus strategischen Gründen im Rahmen der Qualitätsoffensive.

### 7.1 Bürgerservice Bauen

Ausgangspunkt ist die teilweise Kritik vor allem am Bauordnungsamt, das auf der einen Seite gesetzliche Pflichtaufgaben nach Weisung in Form einer klassischen Eingriffsverwaltung wahrzunehmen hat, andererseits in Zukunft wesentlich mehr und früher Beratungsinhalte an seine Kunden vermitteln könnte. Eine Projektgruppe, bestehend aus Mitarbeitern aller Ämter im Baudezernat – mit externer Begleitung der Fa. IMAKA - soll die Wünsche und Anforderungen an einen zeitgemäßen Bürgerservice erarbeiten. Hierbei sollen auch Themen wie "zeitgemäßere Empfang von Kunden im Technischen Rathaus" oder "Welche Leistungen können/müssen im Front- oder Back-Office-Bereich erbracht werden" beleuchtet werden.

Ein weiteres Beispiel könnte eine Erstberatung im Baurecht für potentielle Bauherren sein, ohne dass eine vorherige Planerstellung durch einen Planer stattgefunden haben muß. Denkbar ist auch die Einbeziehung der Verwaltung des zentralen Bauarchivs und des Anliegenmanagements im Baubereich. In diesem Zusammenhang wird auch die Diskussion über das grundlegende

Verständnis als "Kunde im Baudezernat" sowie das Image bzw. Auftreten des Baudezernats nach außen diskutiert werden.

**8. Weiteres Vorgehen**

Bis Dezember 2017 sollen die unterschiedlichen Projektgruppen erste Ergebnisse erarbeiten. Sehr komplexe Sachverhalte, die viele Schnittstellen betreffen, wie z.B. ein "Bürgerservice Bau", können ohne externe Begleitung kurzfristig nicht umgesetzt werden. Da hier aber mit die größte Außenwirkung zu erwarten ist, empfiehlt die Verwaltung, diese Themen dennoch vorrangig zu bearbeiten. Für die konkrete Umsetzung soll die Fa. IMAKA beauftragt werden, die ähnliche Projekte in vergleichbaren Städten in Baden-Württemberg (Leonberg, Böblingen) schon bearbeitet hat und durch die bisherige Bearbeitung der Befragung Stadt und Mitarbeiter kennt. Die Finanzierung der externen Beratungskosten erfolgt im Rahmen der Zuständigkeit des Oberbürgermeisters bis 25.000 € durch Mittelumschichtung von den Planungs- und Gutachterkosten in den Budgets 1.6010, 1.6101 und 1.6102.

**9. Reflexion**

Zur Überprüfung/Reflexion der nun beschlossenen Maßnahmen soll in ca. 5 Jahren (2021/2022) die nächste Befragung stattfinden. Die Erfahrungen der bereits erfolgten ersten Kundenbefragung sollen dabei mit einbezogen werden.

**Kosten und Finanzierung:**

<b>Einmalige Kosten (Beschaffungs-/Herstellungskosten, abzügl. Zuschüsse, Beiträge usw.)</b>	
zusätzliche externe Beratung	max. 25.000 €
<b>Laufende Kosten (u. a. Personal-, Sachkosten, abzüglich zu erwartende Einnahmen)</b>	
<b>Mittelbereitstellung im Haushalt</b>	
Verwaltungshaushalt: Fipo: 1.0200.6550.000 (Abdeckung durch Minderausgaben von max. 25.000 € bei den Planungs- und Gutachterkosten der Budgets 1.6010, 6101 und 1.6102.	
Vermögenshaushalt: Fipo:	