

Maßnahmen-/ Umsetzungsbericht

Projekt „Organisationsuntersuchung der Kfz-Zulassungs- und Führerscheinstelle (OU 32-33)“



Quelle: <https://pixabay.com/de/photos/ampel-gr%C3%BCn-verkehrsampel-193658/>



Impressum:
LANDESHAUPTSTADT STUTTGART
70173 Stuttgart

Projekt „Organisationsuntersuchung der Kfz-Zulassungs- und Führerscheinstelle“

Stand 09.02.2021

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	2
2	Digitalisierungsmaßnahmen	2
2.1	IT-Ausstattung (Hard- und Software).....	2
2.2	Internetbasierte Fahrzeugzulassung (i-Kfz)	3
2.3	Standard- und Universalprozesse – Onlinezugangsgesetz (OZG).....	3
2.4	Ausbau der Online-Terminvergabe	3
3	Aufbauorganisation	4
3.1	Leistungs- und Führungsaufgaben der Dienststelle.....	4
3.2	Vereinheitlichung von Begrifflichkeiten	4
3.3	Umbenennung Neuerteilungsbereich.....	5
3.4	Konzentration Aufgaben Eignungsüberprüfungen.....	5
3.5	Aktualisierung der Stellenbeschreibungen.....	5
3.6	Stellenbewertungen und Qualifizierungsmaßnahmen	5
4	Ablauforganisation	5
5	Personaleinsatzplanung	6
6	Personalentwicklung	6
6.1	Kommunikation und Führungskompetenz	6
6.2	Aus-, Fort- und Weiterbildung	7
7	Krankheitsquote	7

1 Einleitung

Die Zulassungs- und Führerscheinstelle des Amts für öffentliche Ordnung wurde im Zeitraum November 2019 bis Januar 2021 organisatorisch untersucht. Vorrangige Ziele der Organisationsuntersuchung waren die Betrachtung der Aufbau- und Ablauforganisation und die Erarbeitung eines zukunfts- und fortschreibungsfähigen Personal- bzw. Stellenbemessungssystems, welches den Anforderungen eines Publikumsbetriebs gerecht wird. Darüber hinaus wurden die aktuellen räumlichen Rahmenbedingungen und Digitalisierungsthemen der Dienststelle betrachtet. Die Untersuchung wurde durch die Firma BSL Managementberatung GmbH begleitet. Die Ergebnisse der Organisationsuntersuchung wurden mit den internen Erkenntnissen zur Aufbau- und Ablauforganisation sowie weiteren wichtigen Themenfeldern der Dienststelle konkretisiert und in vorliegendem Umsetzungsbericht zu einem Gesamtpaket an Maßnahmen zusammengeführt.

Der Untersuchungszeitraum der Organisationsuntersuchung umfasst die Jahre 2017 bis 2019 mit den damals offensichtlichen Überlastungserscheinungen. Dieser Problematik begegnete der Gemeinderat als „Soforthilfe“ mit Stellenermächtigungen, die vorwiegend dem Zulassungsbereich zugeordnet wurden. Am Ende des Jahres 2019 konnte eine Stabilität des Dienstbetriebs der Zulassungsstelle erreicht werden, der sich zu Gunsten der Kundenbedienung und bzgl. der Abarbeitung von Rückständen auswirkte.

Das Corona-Jahr 2020 war nicht Teil der Organisationsuntersuchung. Mit den entstehenden Erfordernissen an den Dienstbetrieb und das Kundenmanagement offenbarte sich jedoch erneut und trotz vorhandener Stellenermächtigungen eine Instabilität des Dienstbetriebs. Der Abbau von Nachfragepeaks oder „Bugwellen“ führte zu einem gleichartigen Verlauf in den einzelnen Fachbereichen: Während im Zulassungsbereich mit zusätzlichen Ressourcen die Überlasten rasch abgebaut werden konnten, wurde erneut die Überlast im Ersterteilungsbereich des Führerscheinwesens zeitverzögert sichtbar. Sie wird auch unter Beibehaltung zusätzlicher Ressourcen voraussichtlich erst spät im Jahr 2021 vollständig abgebaut sein.

Durch die Corona-Situation wurden die Möglichkeiten bzw. Erfordernisse der Digitalisierung verstärkt fokussiert. Aufbauend auf den Empfehlungen der Firma BSL wurde in Zusammenarbeit der beteiligten Ämter eine Digitalisierungsstrategie für die Kfz-Zulassungs- und Führerscheinstelle entwickelt. Diese umfasst u. a. das Kundenmanagement, die verschiedenen Fachverfahren (z. B. i-Kfz, OZG-Prozesse) sowie die IT-Ausstattung der Dienststelle (Soft- und Hardware).

2 Digitalisierungsmaßnahmen

2.1 IT-Ausstattung (Hard- und Software)

Die Arbeitsplätze für die Vorgangsbearbeitung im Zulassungs- und Führerscheinwesen erfordern neben der Standardausstattung z. B. spezifische Soft- und Hardware sowie die Anbindung an externe Fachverfahren. Auch für die Kundensteuerung kommt bereits heute besondere Technik (AM3Client-Aufrufsystem) zum Einsatz. Störungen bzw. Defizite der Hard- und Software in der Dienststelle führen zu erheblichen Auswirkungen, infolge der dezentralen Lage der Dienststelle und infolge des laufenden bzw. verdichteten Kundenbetriebs. Da (Teil-)Produkte bzw. Prozesse bei den Bürgerbüros angeboten werden, sind auch diese zu berücksichtigen. Um einen leistungsfähigen und kundenfreundlichen Dienstbetrieb anzubieten, wurden folgende Bedarfe identifiziert:

- Flächendeckende Optimierung der Hardware-Ausstattung
- Ersatz von nicht funktionierenden Geräten
- Einrichtung benötigter, zusätzlicher Arbeitsplätze
- Regelmäßige Überprüfung der Hardware-Ausstattung für effiziente Arbeitsprozesse
- Verstetigung strategischer Überlegungen zum weiteren Ausbau von IT-Anwendungen, insb. Fachverfahren, Lizenzen, Online-Terminvergabe/Kundensteuerung/Statistik

Für diese Punkte sollen im Jahr 2021 Finanzmittel in Höhe von rund 50.000 Euro innerhalb des IMP bereitgestellt werden.

2.2 Internetbasierte Fahrzeugzulassung (i-Kfz)

Das Programm i-Kfz als Online-Fachverfahren der Kfz-Zulassungsstelle wurde und wird derzeit sukzessive ausgebaut. Die Einsatzmöglichkeiten legen dabei der Bund sowie die Länder fest. Die Umsetzung der Programmierung erfolgt durch den IT-Dienstleister Komm.ONE.

Bisher stehen die Anwendungen von i-Kfz jedoch ausschließlich für den Privatkunden zur Verfügung. Die bestehenden Defizite in Usability und Verständlichkeit verhindern bisher eine positive Vermarktung und verursachen hohen Betreuungsaufwand bei der Kfz-Zulassungsstelle für Kund*innen, insbesondere bei der Fehlerbehebung (Ausnahme: „Außerbetriebsetzung“ im Rahmen der i-Kfz Stufe 1, seit 2015 im Einsatz).

Die Verwaltung der Landeshauptstadt Stuttgart steht bzgl. Verbesserungen des i-Kfz-Portals oder z. B. Vereinfachungsmöglichkeiten der Identifizierungsvoraussetzungen mit den zuständigen Landesministerien und dem IT-Dienstleister Komm.ONE im Austausch. Die verbesserte Nutzerfreundlichkeit und Verständlichkeit sowie die Klärung des Supports sind wesentliche Voraussetzungen für eine kundenfreundliche Nutzung. Mit dem Ausbau des Fachverfahrens i-Kfz werden zunehmend Arbeitsvorgänge vom Schalterbetrieb in das Backoffice verlagert. Die Backoffice-Bearbeitung wirkt sich voraussichtlich stabilisierend auf den Dienstbetrieb aus, da die Vorgangsbearbeitung flexibel und unabhängig von Terminvereinbarungen erfolgen kann. Dieser Vorteil wird mit der zukünftig geplanten vierten Stufe von i-Kfz, die auch gewerbliche Zulassungen ermöglicht, voraussichtlich verstärkte Wirkung entfalten.

Zur Stärkung der Arbeits- und Kommunikationsstrukturen zwischen internen und externen Beteiligten, soll als Maßnahme eine interdisziplinäre Arbeitsgruppe zum Verfahren i-Kfz eingerichtet werden.

2.3 Standard- und Universalprozesse – Onlinezugangsgesetz (OZG)

Im Zuständigkeitsbereich der Kfz-Zulassungs- und Führerscheinstelle stehen bis Ende 2022 42 Prozesse gemäß OZG zur Umsetzung an. Ergänzend zu den OZG-Prozessen wurden seitens der Dienststelle weitere Digitalisierungsprozesse gemeldet. Insbesondere im Führerscheinwesen bzw. der Personenbeförderung zeichnet sich die Digitalisierung durch sehr vielfältige, komplexe Prozesse und Prüfverfahren aus. Ein hoher Anteil ist der Backoffice-Tätigkeit zuzuordnen, wobei Teildigitalisierungen angestrebt werden sollen. Oftmals ist der Prozessfortschritt für die Fachbehörden vor Ort jedoch intransparent, da diese maßgeblich von Arbeitsfortschritten und Vorgaben von Bundes- und Länderebene bzw. von externen Systemanbietern (insb. Komm.ONE) abhängen.

Als geplante Maßnahme ist die schrittweise Umsetzung der gemeldeten Prozesse als Universal- oder Standardprozesse (end-to-end) vorgesehen.

2.4 Ausbau der Online-Terminvergabe

Der Online-Terminvergabe kommt eine besondere Rolle bei der Umsetzung eines 3-Säulenmodells (bestehend aus Online-Terminvergabe, Online-Antragsverfahren sowie Laufkundschaft) zu. Im Zulassungswesen wird bereits eine Online-Terminvergabe über das Fachverfahren angeboten. Die Terminvergabe ist in das Fachverfahren integriert, wenn auch wenig nutzerfreundlich.

Im Bereich der Führerscheinstelle ist derzeit ein Termintool für ausgewählte, standardisierte Produkte des Ersterteilungsbereichs in Erprobung. Angesichts der zahlreichen und z. T. differenzierten Antragsvorgänge erfolgt der Ausbau sukzessive und im Rahmen der bereitstehenden Ressourcen.

Obwohl die Voraussetzungen für die Antragsverfahren bereits im Vorfeld kommuniziert werden, sind nicht alle Vorgänge planbar und damit nicht zuverlässig vorhersehbar. Verzögerungen bei der Antragsbearbeitung sind daher nicht auszuschließen und im Rahmen der Möglichkeiten wird vor Ort „umgeplant“. Durch die Umstellung des Dienstbetriebs im Privatkundenbereich auf das 3-Säulenmodell und dem Fortschritt der Digitalisierung, können „Lücken“ im Schalterbetrieb nicht nur mit Laufkundschaft, sondern auch mit Online-Anträgen geschlossen werden.

Als Maßnahme muss die Koordination von Terminen daher zwingend digitalisiert erfolgen. Die Dienststelle hat deshalb ein bürgerfreundliches Terminvergabetool zu implementieren. Hierzu ist unter anderem zu prüfen, ob die Online-Terminvergabe vom Fachverfahren zu entkoppeln ist und alle Terminvergabetools um Statistikelemente im Sinne der Personaleinsatzplanung ergänzt werden können. Sofern dies nicht möglich ist, müssen andere Lösungsansätze gefunden werden. Als weiterführende Anforderung soll perspektivisch auch die Terminankündigung vor Ort und über mobile Endgeräte möglich sein.

3 Aufbauorganisation

Die Dienststelle besteht derzeit aus drei Sachgebieten. Die Kfz-Zulassungsstelle bilden die Sachgebiete 1 und 2. Sachgebiet 3 bildet die Führerscheinstelle inkl. Personenbeförderung ab. Darüber hinaus gibt es einen übergeordneten Bereich mit dem Geschäftszimmer, der Kasse, der Info und einem Lotsen zur Publikumssteuerung. Der übergeordnete Bereich ist direkt der Dienststellenleitung unterstellt.

3.1 Leitungs- und Führungsaufgaben der Dienststelle

Die Bereiche Ersterteilung, Neuerteilung und PBefG unterliegen derzeit einer Sachgebietsleitung. Diese Aufgabenspanne zzgl. der fachlichen Aufgaben bei laufendem Kundenbetrieb ist nicht mehr zu bewältigen. Die Leitungsfunktionen, die durch Sonderaufgaben belastet sind (insbesondere Dienststellenleitung und Leitung des Sachgebiets 3) werden durch die Einrichtung einer zusätzlichen Teamleitung im Sachgebiet 3 und durch die adäquate Stellenausstattung im Rahmen der Personalbedarfsbemessung entlastet. Je nach Hierarchieebene werden entsprechende Zeitanteile, die in der Personalbemessung durch die Firma BSL festgelegt wurden, ausschließlich für die Führungsaufgaben festgesetzt. Diese Maßgaben sind an alle Führungskräfte zu kommunizieren. Dies beinhaltet auch die Vorgabe an die Führungskräfte, diese Zeitanteile ausschließlich zur Ausübung von Führungsaufgaben zu nutzen. Die Zeitanteile werden in die Stellenbeschreibungen aufgenommen. Zudem erfolgt eine langfristige Sicherung der Zeitanteile durch regelmäßige Absprachen mit der Dienststellenleitung.

Die vorhandenen Vertretungsregelungen (insbesondere zwischen den Bereichen der Ersterteilung und der gewerblichen Personenbeförderung) werden einer Überprüfung unterzogen. Anhand einer Bestandsaufnahme werden mögliche Lücken identifiziert. Für diese Lücken wird eine Lösung gesucht, sodass eine vollständige Vertretung (auch in fachlicher Hinsicht) gewährleistet wird. Gegebenenfalls können Qualifizierungsmaßnahmen einzelne Mitarbeitende in die Lage versetzen, Vertretungsaufgaben zu erledigen.

Die unterschiedlichen Leitungsspannen zwischen den Sachgebieten werden ausgeglichen, sodass in den Sachgebieten jeweils Mitarbeitenden in ähnlicher Anzahl (nicht wie bisher VZK) arbeiten. Dies betrifft vor allem die Kfz-Zulassungsstelle, bei der in Sachgebiet 2 Teams gebildet werden, die ganzheitlich in Sachgebiet 1 verschoben werden. Die Veränderungen werden in den organisatorischen Unterlagen festgehalten (insb. im Organigramm und den Stellenbeschreibungen der Dienststelle).

3.2 Vereinheitlichung von Begrifflichkeiten

Im Bereich der Kfz-Zulassungs- und Führerscheinstelle sind in verschiedenen Bereichen unterschiedliche Bezeichnungen für Organisationseinheiten, die sich insgesamt gesehen auf gleicher

Ebene befinden, vorhanden. Die Synonyme Arbeitsgruppen und Teams werden unterhalb der Sachgebietsebene verwendet und sind zu vereinheitlichen.

3.3 Umbenennung Neuerteilungsbereich

Der Bereich „Neuerteilung“ wird in Übereinstimmung mit den dort wahrgenommenen Aufgaben umbenannt in „Eignungsüberprüfung“.

3.4 Konzentration Aufgaben Eignungsüberprüfungen

Es erfolgt eine Überprüfung und Eingrenzung des Zuständigkeitsbereichs der Eignungsüberprüfung inklusive Stellenbewertung nach Festlegung des Stellenbedarfs der hinzugekommenen Aufgaben. Diese Aufgaben werden bisher teilweise im Bereich der Ersterteilung übernommen, was auf die dort vorhandenen Qualifizierungen und tariflichen Eingruppierungen zurückzuführen ist.

3.5 Aktualisierung der Stellenbeschreibungen

Auf Basis der Personalbedarfsbemessung sind die Stellenbeschreibungen anzupassen bzw. neu zu erstellen. Sie werden künftig regelmäßig mit der Fortschreibung des Dienstverteilungsplans aktualisiert.

3.6 Stellenbewertungen und Qualifizierungsmaßnahmen

Infolge der anhaltenden Sondersituationen sowie der hohen Fluktuation arbeiten in Teilen der Kfz-Zulassungs- und Führerscheinstelle zunehmend weniger langjährige, d. h. erfahrene Mitarbeitende.

Durch die Anhebung der Einstiegsbesoldung auf Besoldungsgruppe A 7 im mittleren Dienst ist davon auszugehen, dass künftig Mitarbeitende in noch größerem Umfang mit Blick auf die persönliche Weiterentwicklung die Dienststelle bzw. Aufgabe wechseln möchten und somit die ohnehin hohe Fluktuation noch weiter erhöhen.

Im Sinne der Personalbindung zur Gewährleistung eines stabilen Dienstbetriebs sind die Stellenbewertungen (vor allem im Ersterteilungsbereich und im Leitungsbereich der Führerscheinstelle) zu überprüfen. Qualifizierungsbedarfe bei Vertretungsstellen werden identifiziert und Maßnahmen organisiert.

4 Ablauforganisation

Die Firma BSL hat bereits verschiedene Optimierungspotenziale im Hinblick auf die vorhandenen Geschäftsprozesse identifiziert. So ist für die gesamte Dienststelle ein flächendeckendes Regelwerk zur Aktenablage und -beschaffung zu verschriftlichen. Der Ablauf der Archivierung ist zu systematisieren und die zu archivierenden Akten sind nach derselben Logik über den Arbeitstag zentral abzulegen. Es sollte zudem geprüft werden, ob weitere Scan-Arbeiten zentralisiert werden können. Um die Vorabinformation der Kund*innen auszubauen, ist insbesondere der Internetauftritt zu überarbeiten. Alle Antragsverfahren sind mit aktuellen Unterlagen bzw. Vorlagen zu hinterlegen. Zusätzlich sind die einzelnen Verfahren mit organisatorischen Informationen anzureichern (z. B. Ablauf der Bearbeitung, Zeit der Bearbeitung, FAQ). Es ist eine EDV-basierte und stundenaktuelle Einsatzplanung der Schalterbesetzungen zu implementieren.

Im Bereich der Führerscheinstelle sollten nur Arbeitsvorgänge bearbeitet werden, wenn ein entsprechendes Foto von den Kund*innen vorgelegt werden kann. Zusätzlich ist die Notwendigkeit der Fotos klar auf allen Informationsmaterialien zu kommunizieren (Website etc.). Der Prozessablauf der Neuerteilung unterscheidet sich stark innerhalb der Organisationseinheiten. Bei ähnlichen Arbeitsschritten sollte eine Arbeitsgruppe gemeinsame Erfahrungen austauschen.

Die Koordination der Kundentermine muss zwingend online erfolgen.

Die Datenbasis des Wartemarkensystems ist auszubauen und um ein stetiges Monitoring zu erweitern. Soweit möglich sind alle "Kundentypen" durch das Wartemarkensystem abzubilden. Hierbei ist ebenfalls zu prüfen, inwiefern das Wartemarkensystem weiter ausdifferenziert werden kann. Zum Beispiel wäre es zielführend, die Verteilung zwischen den Schaltertypen abbilden zu können. Die erfassten Daten sind in Form eines Standardreports zu automatisieren. Der Output des Standardreports sollte sich an den notwendigen Daten für die flexibilisierte Kundensteuerung und Reportings wie dem Jahresbericht orientieren.

5 Personaleinsatzplanung

Der Schalterbetrieb muss neu aufgestellt werden: Neben Schaltern, die weiterhin Laufkundschaft bedienen, sollen feste Schalter für vergebene Termine eingerichtet werden. Auf Basis der Erfahrungen der Corona-Pandemie ist eine entsprechende Anzahl von Schaltern für die Terminvergabe zu hinterlegen. Die Kombination aus Schaltern für Laufkundschaft und Terminvergabe ist kontinuierlich an die Kundenströme anzupassen. Letztlich wird die Implementierung eines Monitorings durch die Festlegung von turnusgemäßen Auswertungen der neuen Daten als wesentliches Steuerungs- und Kontrollinstrument empfohlen. Auf dieser Basis kann die Wirtschaftlichkeit dieser Einheiten vollständig und anhand von Realdaten gemessen, verglichen und bewertet werden.

Die Schaltereinsatzplanung in der Dienststelle orientiert sich traditionell an Erfahrungswerten zu Nachfragepeaks. Dies berücksichtigt z. B. die Belange von Autohäusern und deren Zyklen der Fahrzeugan- und -abmeldung, von Nachfragespitzen im Privatkundenbereich an Brückentagen oder im Vorfeld von Ferien. Neu ist der Ansatz einer stundengenauen Schalterplanung mit einem Wechsel zwischen Front- und Backoffice-Tätigkeit. Die Anzahl der geöffneten Schalter soll hier zukünftig stundengenau erfolgen. Zu Beginn einer Öffnungszeiten sollte die Arbeitskraft der Sachbearbeitung (nahezu) ausschließlich auf den Schalterbetrieb verwendet werden. Nach Abebben des Kundenstroms wird die (meiste) Arbeitskraft in die Postsachbearbeitung verlagert. Durch die gezielte Planung können so für die Kund*innen zumutbare Wartezeiten eingehalten werden.

Im Bereich der Kfz-Zulassungsstelle wurde im Jahr 2020 infolge der Corona-Pandemie die Vorgangsbearbeitung von Privatkunden auf das 3-Säulenmodell umgestellt. Im Zuge der fortschreitenden Digitalisierung (Online-Terminvergabe, Digitalisierung von Antragsverfahren) wird auch im Ersterteilungsbereich der Führerscheinstelle das 3-Säulenmodell sukzessive eingeführt. Da sich der Ersterteilungsbereich durch eine hohe Diversität von Antragsverfahren und Bearbeitungsabläufen mit spezifischen Bearbeitungszeiten und Digitalisierungserfordernissen auszeichnet, erfolgt diese Umstellung schrittweise. In den Bereichen Eignungsprüfung und gewerbliche Personenbeförderung wird gemäß Empfehlung auf eine reine Terminvergabe im Zusammenspiel mit (teil-)digitalisierten Antragsverfahren umgestellt.

6 Personalentwicklung

Die Organisationsuntersuchung gab Hinweise auf mögliche Problemlagen in den Bereichen Kommunikation, Führungskompetenz, Aus-, Fort- und Weiterbildung sowie der Krankheitsquote. Daher wurden auch in diesem Bereich verschiedene Maßnahmen identifiziert, welche im Rahmen der Umsetzung angegangen werden sollen.

6.1 Kommunikation und Führungskompetenz

Der angestoßene Veränderungsprozess in der Kfz-Zulassungs- und Führerscheinstelle stellt diese vor große Herausforderungen, die über die tägliche Arbeit hinaus zu erledigen sind. Die Führungskräfte werden aus diesem Grund während des Veränderungsprozesses durch externe Coachingmaßnahmen und Führungsberatung begleitet und gestärkt. Dies führt zu einer Professionalisierung der Veränderungskompetenz zur Weiterentwicklung des eigenen Führungsstils und beinhaltet

ebenfalls die Begleitung der neu zu besetzenden Stelle der Teamleitung bei Sachgebiet 3. Auf diesem Weg kann die sukzessive Umsetzung der Maßnahmen unter Einbeziehung der Mitarbeitenden gewährleistet werden.

Es ist sicherzustellen, dass Mitarbeiter- und Führungskräfte-Feedback-Gespräche zukünftig mindestens einmal jährlich in jeder Organisationseinheit stattfinden können. Neue Führungskräfte erhalten hierzu Schulungen. Es wird ein Controlling entwickelt, um die Durchführung der Mitarbeiterjahresgespräche zu dokumentieren. Zudem werden Kommunikationstrainings für Führungskräfte angeboten.

Als weiterer Schritt soll die interne Besprechungskultur in den einzelnen Sachgebieten analysiert werden. So kann durch eine Ausrichtung des Besprechungswesens auch unter Betrachtung der Häufigkeit von Besprechungen und deren Zusammensetzung und durch die Festlegung von Kommunikationswegen eine Intensivierung der proaktiven Kommunikation gegenüber den Mitarbeitenden erreicht werden.

Der im Rahmen der Organisationsuntersuchung etablierte Newsletter soll künftig fortgeführt werden. Zudem sollen weitere Kommunikationswege gefördert werden wie beispielsweise die Schaffung von Wissensplattformen oder Stand-up-Meetings.

Zur Stärkung des Miteinanders und der Etablierung eines regelmäßigen Informationsflusses innerhalb der gesamten Dienststelle wird ein Workshop unter externer Begleitung zu den Themen Zusammenarbeit und Informationsfluss durchgeführt. Hierbei sollen im Wesentlichen Synergien herausgearbeitet sowie Probleme, Wünsche, Möglichkeiten und Maßnahmen abgeleitet werden. Zudem soll eine fortlaufende standardisierte Mitarbeiterbefragung (wie auch im Rahmen der Organisationsuntersuchung) in Abstimmung mit dem Personalrat erfolgen.

6.2 Aus-, Fort- und Weiterbildung

Im Bereich der Aus-, Fort- und Weiterbildung stellt die Erstellung einer Qualifizierungsplanung für das Jahr 2021 einen wichtigen Schritt dar. Darin enthalten ist der Fortbildungsbedarf je nach Zielgruppe und auch die Frage nach internen und externen Fortbildungen, Trainings und Seminaren.

Bei der Einarbeitung neuer Mitarbeitender ist dieser Prozess zunächst vor Ort zu betrachten und zu analysieren. Darauf basierend wird eine Arbeitsgruppe zur Erarbeitung eines einheitlichen Einarbeitungsstandards (z. B. anhand von Checklisten, Patenprogrammen oder in einem Einarbeitungsbüro) etabliert. So wird ein einheitliches Onboarding neuer Mitarbeitender sichergestellt.

Auch im Bereich der Ausbildung wird eine Analyse des Vorgehens bei der Auszubildendenbetreuung erfolgen. Einbezogen werden auch die Experten aus dem Bereich Ausbildung der Abteilung Organisation und Personalentwicklung beim Haupt- und Personalamt. Durch einheitliche Ausbildungsstandards soll eine erfolgreiche und hochwertige Ausbildung gewährleistet werden, die der Gewinnung von Nachwuchs(führungs)kräften zuträglich ist.

7 Krankheitsquote

Die Krankheitsquote der Kfz-Zulassungs- und Führerscheinstelle liegt mit ca. 30 Krankheitstagen pro Jahr und Mitarbeiter*in deutlich über dem Durchschnitt der Landeshauptstadt Stuttgart (16 Tage pro Jahr und Mitarbeiter*in). Die Gesundheit und Arbeitsfähigkeit von Mitarbeitenden ist eine Grundvoraussetzung für eine leistungsfähige Organisation. Umgekehrt beeinflusst die Arbeit auch uns Menschen, d. h. es besteht ein sehr direkter Zusammenhang zwischen Arbeitsverhältnissen und umgebenden Systembedingungen sowie den Veränderungen in der Gesundheit und Arbeitsfähigkeit der Mitarbeitenden. Die Organisationsuntersuchung gibt ausreichend Hinweise, dass diese Wechselwirkung bei der Kfz-Zulassungs- und Führerscheinstelle inzwischen massiv überlastet ist.

Ursache und Wirkung sind nicht mehr einseitig zuzuordnen, sondern beide Bereiche schwächen sich gegenseitig.

Zur Senkung der außergewöhnlich hohen Werte sind weitere Maßnahmen angezeigt. Dies erfordert zunächst die Erstellung eines entsprechenden Konzeptes, um ein ganzheitliches Vorgehen zu gewährleisten. Nach einer Analyse der Krankheitsquote können verschiedene Maßnahmen angegangen werden. Ziel ist es, dass im Falle von Krankheit eine baldige gesunde Arbeitsaufnahme erfolgen kann und/oder künftige Fehlzeiten verhindert oder zumindest vermindert werden. Es wird zunächst die Attraktivitätssteigerung der Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung angestrebt, was beispielsweise durch die Planung einer Inhouse-Fortbildung, zugeschnitten auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter*innen der Kfz-Zulassungs- und Führerscheinstelle, zum Thema „Stressbewältigung“ oder „Gesund leben, gesund bleiben“ erfolgen könnte. Dementsprechend ist zu prüfen, ob ein Teilprojekt im Bereich des betrieblichen Gesundheitsmanagements sinnvoll erscheint.

Auch durch die konsequente Umsetzung der weiteren Empfehlungen der Organisationsuntersuchung ist mit einer positiven Auswirkung auf die Krankheitsquote zu rechnen. Gerade Aspekte wie Führung, Umfeld und Rahmenbedingungen, Kultur und die dazugehörige Organisation beeinflussen die Gesundheit. Mit einer Standardisierung von Einarbeitungs- und Ausbildungsprozessen kann eine Entlastung der Mitarbeitenden einhergehen. Zusätzliche Wirkfaktoren stellen aber auch die anderen Empfehlungen – unter anderem zur Arbeitssituation (z. B. ergonomisch gestaltete Arbeitsplätze, Lärmpegel) und zur Aufgabenstruktur – dar. Die konsequente Umsetzung der Empfehlungen der Organisationsuntersuchung – von der Stellenbemessung und -bewertung, einer zeitgemäßen IT-Ausstattung und Digitalisierung, über ausreichende Zeitanteile für Führungs- und Leitungsaufgaben bis hin zu auskömmlichen Räumlichkeiten – stärkt den Aspekt eines förderlichen Arbeitsumfelds. Voraussetzung hierfür wäre, dass die Umsetzungsprojekte sowohl in der Personalbemessung, -bewertung, -schaffung wie auch in der räumlichen und technischen Ausstattung zügig, d. h. mit der erforderlichen Priorität bei den jeweils zuständigen Fachämtern vorangetrieben werden.