

# Landeshauptstadt Stuttgart

## Organisationsuntersuchung bei der Kfz- Zulassungs- und Führerscheinstelle

Ergebnisbericht, Januar 2021

## Inhalt

<b>1</b>	<b>MANAGEMENT SUMMARY .....</b>	<b>5</b>
<b>2</b>	<b>PROJEKTDESIGN .....</b>	<b>6</b>
2.1	Ausgangssituation und Zielsetzung.....	6
2.2	Vorgehensweise .....	8
2.3	Projektorganisation.....	9
<b>3</b>	<b>IST-ANALYSE.....</b>	<b>11</b>
3.1	Grundständige Daten.....	11
3.2	Einstiegsinterviews.....	12
3.3	Befragung der Mitarbeitenden .....	13
3.4	Aufgabenkatalog und Fallzahlenabfrage .....	15
<b>4</b>	<b>SOLL-KONZEPTION .....</b>	<b>17</b>
4.1	Aufbauorganisation.....	17
4.2	Prozessoptimierung.....	18
4.3	Dimensionierung des Personalbedarfs .....	19
4.4	Personaleinsatzplanung und Kundensteuerung .....	34
4.5	Übergreifende Handlungsempfehlungen .....	41
<b>5</b>	<b>ANLAGEN .....</b>	<b>48</b>



Abbildung 4-23 Flexibilisierung der Schalteranzahl-Zulassungen.....	38
Abbildung 4-24 Flexibilisierung der Schalteranzahl-Ersterteilungen .....	39
Abbildung 4-25 Flexibler Schalterbetrieb .....	40
Abbildung 4-26 Plausibilität des Raumprogramms .....	42
Abbildung 4-27 Vorteile der internetbasierten Fahrzeugzulassung .....	43

## 1 MANAGEMENT SUMMARY

Die BSL Managementberatung GmbH wurde von der Landeshauptstadt Stuttgart mit einer Organisationsuntersuchung in der Kfz-Zulassungs- und Führerscheinstelle beauftragt. Untersucht wurden sowohl die Aufbau- als auch die Ablauforganisation. Basierend auf einer umfassenden Bestandsaufnahme und Analyse der Ist-Situation wurden Handlungsfelder identifiziert und Lösungsansätze erarbeitet. Maßgeblich war die Erarbeitung eines fortschreibungs- und zukunfts-fähigen Instruments zur Personalbemessung, welches den Anforderungen eines Publikumsbetriebs und einer entsprechenden Kundensteuerung gerecht wird.

### HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

Die Handlungsempfehlungen adressieren übergeordnete Themen, wie die Führungs- und Leitungskompetenz, die Kommunikations- und Informationsweitergabe, die Intensivierung eines Controllings, die Einarbeitung von Mitarbeitenden sowie die Verbesserung der technischen Ausstattung und der Ausbau des digitalen Kfz-Angebots. Im Bereich der Aufbauorganisation umfasst es beispielsweise die Präzisierung von Formulierungen und Aufgabenschwerpunkten sowie die Sicherstellung von Vertretungsregelungen. Die Ablauforganisation bietet unter anderem Optimierungspotenziale im Schalterbetrieb und der Terminvergabe. Um die Wartezeit der KundInnen zu reduzieren und einem Bearbeitungsstau entgegenzuwirken, sollte insbesondere eine stundengenaue Flexibilisierung der Schalterbesetzung forciert werden. Daneben wurden für die einzelnen Fachbereiche spezielle Empfehlungen ausgesprochen.

### ERMITTLUNG DES PERSONALBEDARFS

Auf der Grundlage verschiedener Methodiken (Prozesserhebungen, Kennzahlen, Aufgabenkritik, Zeitschätzungsverfahren) wurde der Personalbedarf für die Kfz-Zulassungs- und Führerscheinstelle ermittelt. Der rechnerische Personalbedarf ist abhängig von verschiedenen Annahmen. Aufgrund der veränderbaren Parameter können verschiedene Szenarien des Personalbedarfs simuliert werden. Es wurden vier Szenarien dargestellt, bei denen sich der Personalbedarf je nach Festlegung der Parameter zwischen 87,64 Vollzeitäquivalente (VZÄ) und 94,71 VZÄ bewegt. Die Betrachtung verschiedener Zukunftsszenarien kann jederzeit in der fortschreibungsfähigen Personalbedarfsrechnung anhand der einzelnen Bausteine vorgenommen werden.

### ZUSAMMENFASSENDE BEWERTUNG

Permanente Veränderungen der Rahmenbedingungen führen die Kfz-Zulassungs- und Führerscheinstelle in einen kontinuierlichen Anpassungsprozess. Die Umsetzung der Handlungsempfehlungen wird der Dienststelle dabei helfen flexibel und agil zu handeln. Die Optimierung der eignen Arbeitsabläufe und die Anpassung der Kundensteuerung wird zu einer höheren Zufriedenheit der KundInnen und MitarbeiterInnen führen. BSL empfiehlt einen Personalstamm von 94,71 VZÄ zum Stand 31.12.2019. Zusätzlich sind die 4,5 geschaffenen Stellen aus dem Jahr 2020 zu berücksichtigen. Der Personalbedarf ist stetig auf Basis der fortschreibungsfähigen Personalbemessung zu aktualisieren, was die Resilienz der Dienststelle langfristig sichern wird.

Die BSL Managementberatung dankt der Stadt Stuttgart für die gute Zusammenarbeit.

## 2 PROJEKTDESIGN

### 2.1 Ausgangssituation und Zielsetzung

#### AUSGANGSSITUATION

Die Aufgabenwahrnehmung der Kfz-Zulassungs- und Führerscheinstelle des Amts für öffentliche Ordnung war im Untersuchungszeitraum 2019 geprägt von der vorzeitigen Beendigung der Ausgabe von Wartemarken sowie der vorzeitigen Schließung einzelner Bereiche (Kfz-Zulassung sowie der Führerscheinstelle) zu verschiedenen Zeiten bis hin zur Schließung der gesamten Dienststelle. Dies führte zu einer Vielzahl von Beschwerden, Gelben Karten, verbalen Übergriffen sowie Androhungen von Schadensersatzansprüchen. Letztlich haben die Kfz-Zulassungen in den letzten Jahren kontinuierlich zugenommen (um 12% seit 2008) und die Prognosen für die nächsten Jahre weisen eine steigende Bevölkerungszahl für Stuttgart aus.

Der Gemeinderat der Landeshauptstadt Stuttgart hat am 22. Mai 2019 die Durchführung einer Organisationsuntersuchung bei der Kfz-Zulassungs- und Führerscheinstelle durch eine externe Firma beschlossen. Beauftragt wurde die Untersuchung der Aufbau- und Ablauforganisation, die Erarbeitung eines zukunfts- und fortschreibungsfähigen Personal- bzw. Stellenbemessungssystems, welches den Anforderungen eines Publikumsbetriebs gerecht wird, sowie die Betrachtung der aktuellen räumlichen Rahmenbedingungen.

Die Dienststelle Kfz-Zulassungs- und Führerscheinstelle des Amts für öffentliche Ordnung umfasste im Jahr 2019 insgesamt 74,4 Planstellen sowie 9 befristete Ermächtigungsstellen besetzt durch Voll- und Teilzeit. Der Stellenplan im Jahr 2020 weist 78,9 zuzüglich 10 Ermächtigungen aus (insgesamt 88,9 Stellen für 2020). Dabei ist besonders hervorzuheben, dass die Zulassungsstelle und die Führerscheinstelle zwar in einer Dienststelle räumlich zusammengefasst sind, aufgrund der unterschiedlichen Aufgabenstellungen und sich daraus ergebenden unterschiedlichen Arbeitsabläufen, jedoch als zwei voneinander getrennte Bereiche organisiert sind.

Innerhalb der Führerscheinstelle ist zusätzlich noch die Erst- und Neuerteilung von Führerscheinen vom Aufgabenbereich des Personenbeförderungsgesetzes und des Fahrschul- und Fahrlehrerrecht sowie Rettungsdienstwesen zu unterscheiden.

#### ZIELSETZUNG

Ziel der Organisationsuntersuchung ist neben der Bemessung des erforderlichen Stellenbedarfs auch die Analyse und Optimierung der Arbeitsabläufe und ggf. die Anpassung von Organisationsstrukturen, um die Zukunftsfähigkeit sowie die dauerhafte Arbeitsfähigkeit der Kfz-Zulassungs- und Führerscheinstelle nachhaltig sicherzustellen. In diesem Zusammenhang ist auch die besondere Raumsituation zu bewerten. Von der Auftragnehmerin werden nach Maßgabe der Auftragsziele folgende Leistungen erwartet:

- Darlegung und Bewertung der IST-Situation (Schwachstellenanalyse) hinsichtlich der
  - Aufbauorganisation und Organisationsstrukturen (Zuständigkeit, Funktionen und Zielsetzung der eingerichteten Dienstposten, ggf. neuer Aufgabenzuschnitt für Dienstposten, Überprüfung der Leitungsspanne)
  - Abläufe und Prozesse mit Berücksichtigung bereits feststehender gesetzlicher Aufgabenänderungen sowie Betrachtung der eingesetzten Hard- und Software auch im Hinblick auf Barrierefreiheit
  - Schnittstellen zu anderen fachlichen stadtinternen oder externen Organisationseinheiten
  - Steuerung von Besucherströmen unter Berücksichtigung der unterschiedlichen Öffnungszeiten der Führerscheinstelle und der Kfz-Zulassungsstelle
  - Steuerung der Kundenbedienung durch Wartemarken und deren Ausgabezeitpunkt, Aufrufanlage, Terminvergabe
  - personelle Rahmenbedingungen (Personaleinsatzplanung, Aufgabenvielfalt, Rüstzeiten, Teilzeitquote, Ausbildung, Fortbildung, Fluktuation, Einarbeitung, Krankheitsausfälle, leistungsgeminderte Mitarbeitende)
  - räumliche Rahmenbedingungen (der Warte- und Arbeitsbereiche, inklusive Überprüfung der Barrierefreiheit, des Datenschutzes, der Serviceeinrichtungen, der Sicherheit und der Aktentransportanlage)
- Einschätzung auf Basis der IST-Analyse, ob die aktuellen räumlichen Rahmenbedingungen für eine effektive und effiziente Aufgabenerfüllung geeignet sind oder organisatorisch Anpassungen notwendig sind (z.B. weiterer Standort, räumliche Trennung beider Fachbereiche)
- Erarbeitung und Aufzeigen von Digitalisierungspotenzialen
- Erarbeitung einer SOLL-Konzeption, in welcher mögliche Verbesserungsmaßnahmen zu den obenstehenden Punkten (siehe Punkt 1 bis 3) dargelegt werden
- Bemessung des erforderlichen Stellenbedarfs anhand der Erarbeitung eines zukunfts- und fortschreibungsfähigen Personal- bzw. Stellenbemessungssystems, welches den Anforderungen eines Publikumsbetriebs gerecht wird ggf. inkl. eines Vorschlages zur Kompensation personalwirtschaftlicher Themenfelder
- Priorisierung der identifizierten Maßnahmen.

## 2.2 Vorgehensweise

Die geplante Aufgabenstellung erforderte einen klar gegliederten Vorgehensplan, der sich an Zwischenergebnissen bzw. Meilensteinen orientiert hat. Das Projekt wurde in fünf Phasen durchgeführt (vgl. Abb. 2-1).

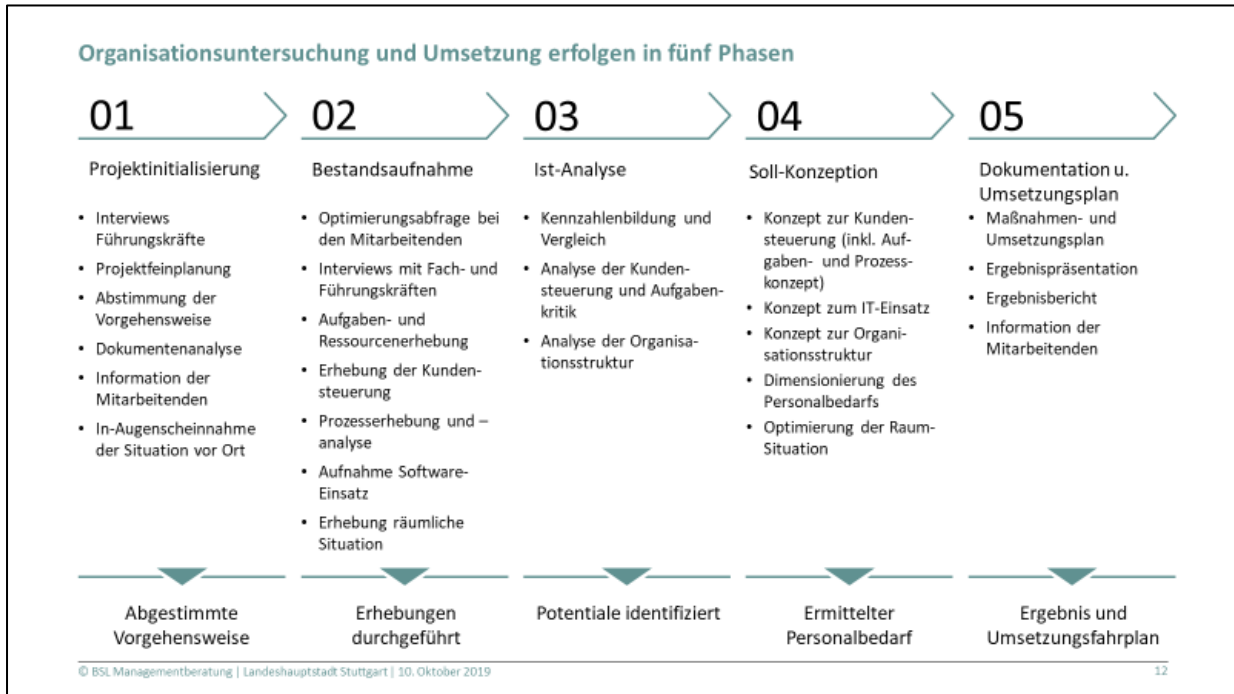


Abbildung 2-1 Das Fünf Phasen Modell

Dem Zeitplan (vgl. Abb. 2-2) kann entnommen werden, zu welchem Zeitpunkt welche Phase bearbeitet wurde. Nach jeder Phase wurde ein Newsletter für die Mitarbeitenden verfasst, der über das Geschehene, den Fortschritt des Projekts und die nächsten Schritte informiert hat.

Die Corona-Pandemie hat zu Verzögerungen im Projektablauf geführt. Diese Verzögerungen wurden in Rot im Zeitplan hinterlegt. Der Zeitverzug konnte durch die gute Zusammenarbeit mit den Mitarbeitenden und die Nutzung von Online-Formaten aber teilweise kompensiert werden.



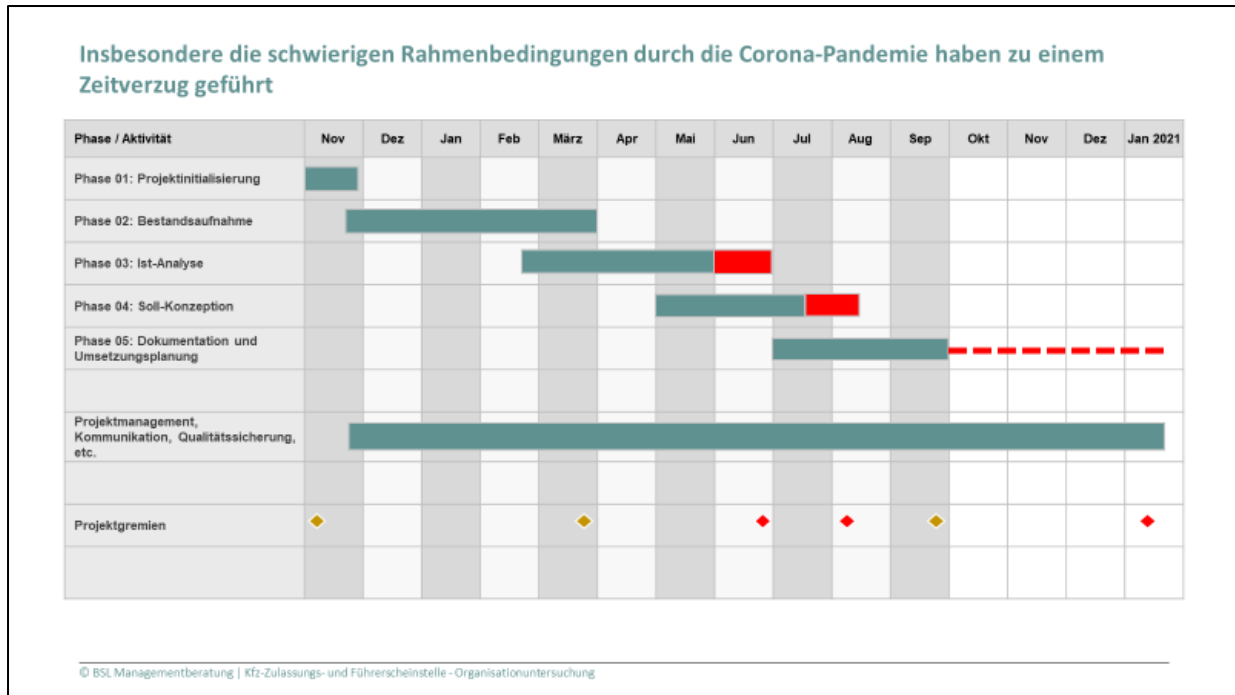


Abbildung 2-2 Der zeitliche Rahmen des Projektes

## 2.3 Projektorganisation

Das entscheidende operative Gremium des Projekts war die Projektgruppe (mit Vertretern der Dienststelle, des Personalrates, des Amtes für öffentliche Ordnung, des Haupt- und Personalamtes, der Stadtkämmerei und BSL).

Als Entscheidungsgremium wurde eine Projektlenkungsgruppe eingerichtet (mit Bürgermeistern und Amtsleitungen der betroffenen Bereiche).

Darüber hinaus wurden Stakeholder auf allen Ebenen eingebunden. Die Beteiligung der Mitarbeitenden war dabei von zentraler Bedeutung, sind sie doch die Träger von Hintergrundwissen und Ideen für Veränderungen. Aus zahlreichen Projekten wissen wir, dass nur derjenige einen Veränderungsprozess mittragen wird, der bei seiner Entwicklung und Gestaltung eingebunden war. Die Einbindung von Mitarbeitenden erstreckte sich über den gesamten Veränderungsprozess.

Anbei finden Sie einen (nicht erschöpfenden) Auszug über stattgefundene Termine:

- Auftaktveranstaltung
- Zehn Einstiegsinterviews
- Acht Arbeitsgruppen zur Erstellung des Aufgabenkatalogs
- Ca. fünfzehn Arbeitsgruppen zur Erhebung der Prozesse und deren Zeiten
- Vier Projektgruppensitzungen
- Zwei Vorstellungen der fortschreibungsfähigen Personalbedarfsrechnung
- Präsentation der Ergebnisse für die Projektlenkungsgruppe

- Vorstellung der Ergebnisse in den gemeinderätlichen Gremien

Daneben haben viele bilaterale Gespräche, insbesondere mit den Führungskräften, den Mitarbeitenden und dem Haupt- und Personalamt stattgefunden.

### 3 IST-ANALYSE

#### 3.1 Grundständige Daten

Die vom Auftraggeber übermittelten grundständigen Daten wurden ausgewertet. Diese umfassen die Anzahl der Ein- und Austritte im Untersuchungsbereich sowie die Fehlzeiten der Belegschaft.

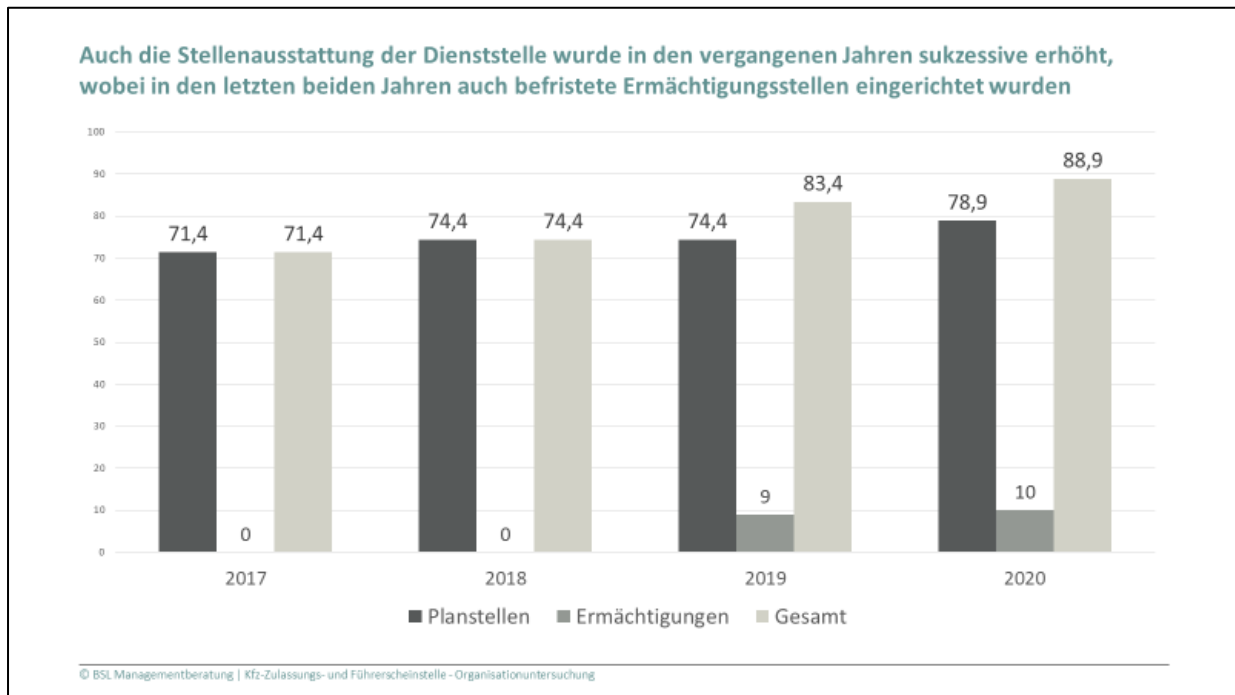


Abbildung 3-1 Auswertung der Stellenausstattung

Die Abbildung 3-1 zeigt die Entwicklung der Stellenausstattung der Jahre 2017 bis 2020. Die Planstellen wurden in den letzten Jahren stetig erhöht. In den letzten beiden Jahren wurden insgesamt 10 befristete Ermächtigungsstellen eingerichtet.

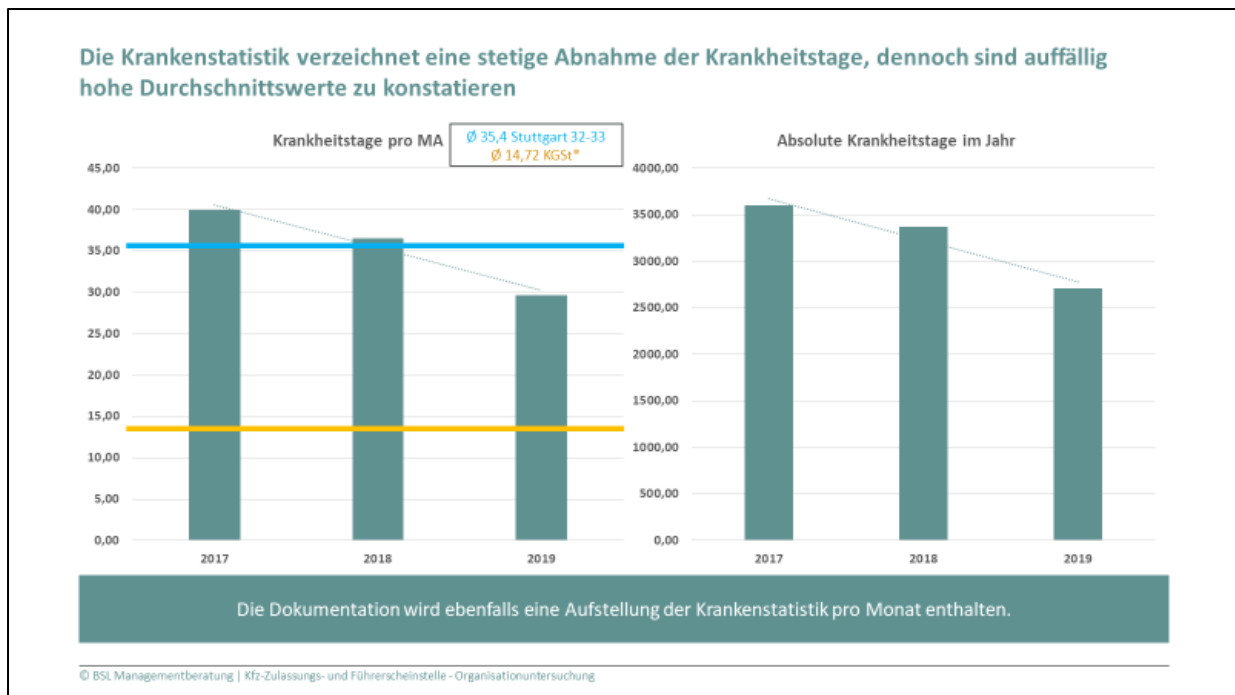


Abbildung 3-2 Auswertung der Fehlzeiten

Die absoluten Krankheitstage in der Dienststelle summieren sich durchschnittlich in den letzten drei Jahren auf 3.228 Tage und im Jahr 2019 auf 2712 Tage. Pro Mitarbeitenden entspricht dies einem durchschnittlichen Wert von 35,4 Krankheitstagen. Dieser Wert ist mehr als doppelt so hoch wie der KGSt-Vergleichswert von 14,72 Tagen. Es ist zu konstatieren, dass die Anzahl an Krankheitstagen (absolut und pro MitarbeiterIn) seit 2017 kontinuierlich sinkt.

Gemäß Umlaufbeschluss zur Stellenbemessung wird die Berechnung mit der LHS-üblichen Quote der PLG vorgelegt.

Folgende Gründe für die Abnahme der Krankheitstage konnten qualitativ benannt werden:

- vorzeitige Schließungen,
- feste Pauseneinheiten,
- weniger Kunden im Wartesaal durch veränderte Kundensteuerung,
- durch die Ermächtigungen sank die Belastung der Mitarbeitenden,
- Einführung der festen Terminvergabe.

### 3.2 Einstiegsinterviews

In Einzelinterviews wurden in Gesprächen Aufgaben und Prozesse sowie die Aufbau- und Ablauforganisation erfasst. Dazu erstellte BSL einen halbstrukturierten Fragebogen. Dieser diente vor allem dazu, die Spezifika der Kfz-Zulassungs- und Führerschein kennenzulernen und erste potenzielle Optimierungsfelder zu identifizieren. Ferner dienen die Interviews zum gemeinsamen Kennenlernen und zur Schaffung einer Arbeitsgrundlage. Im Gespräch konnten die Mitarbeitenden objektive, aber auch ihre subjektiven Einschätzungen der qualitativen Gesamtsituation schildern.

### 3.3 Befragung der Mitarbeitenden

Auf Basis der Einstiegsinterviews mit den Führungskräften und den Mitarbeitenden des Untersuchungsbereichs sowie der Dokumentenanalyse wurde eine Optimierungsabfrage konzipiert und durchgeführt. Die Befragung umfasste insgesamt sieben Themenfelder in den Bereichen Arbeitssituation und Organisation (vgl. Abb.3-3). Neben Abfragen im Skalen-Format, wurde durch Freitextfelder eine anonyme Plattform für die Mitarbeitenden geschaffen, auf der sie Anregungen und Kritik äußern konnten. Neben einer Einschätzung der derzeitigen Situation der Mitarbeitenden, gibt die Befragung somit auch Hinweise auf Schwachstellen und Verbesserungspotenziale. Die IT-gestützte Abfrage wurde mit dem Online-Tool LamaPoll durchgeführt.

Durch eine hohe Rücklaufquote (80 ausgewertete Antworten) vermittelt die Mitarbeitendenbefragung ein repräsentatives Bild (vgl. Abbildung 3-3). Die Ergebnisse der Befragung wurden der Projektgruppe vorgestellt. Im Bericht erfolgt die Darstellung der Ergebnisse in komprimierter Form; die Detailergebnisse der Mitarbeitendenbefragung sind dem Abschlussbericht als Anlage beigefügt (siehe Anlage 1).

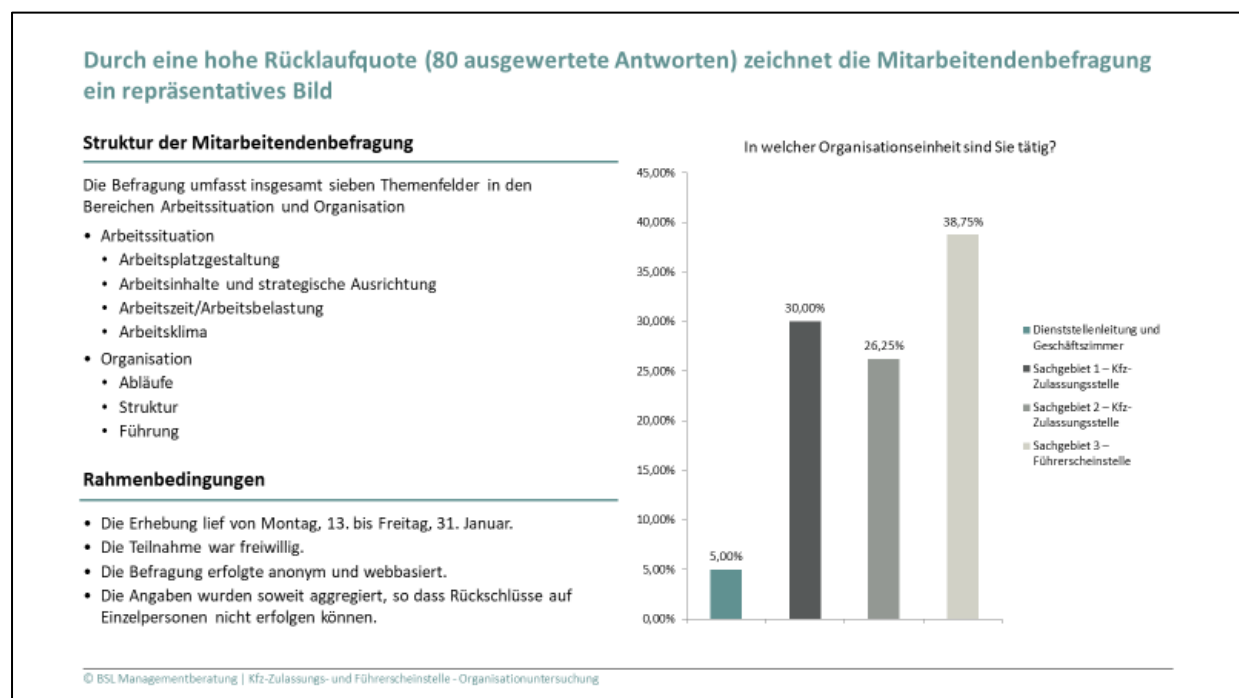


Abbildung 3-3 Struktur und Rücklauf der Mitarbeitendenbefragung

Mit den Arbeitsplätzen und der Hard- und Softwareausstattung sind die Mitarbeitenden nicht zufrieden. Bemängelt werden zudem durch den Kunden einsehbare Arbeitsplätze, ein hoher Lärmpegel sowie die fehlende Ausstattung der Arbeitsplätze aufgrund des veralteten Mobiliars. Zudem wird ein generelles Platzproblem und hohe Temperaturen im Sommer kritisiert.

Ihre Arbeit empfinden die Befragten als fordernd, abwechslungsreich und interessant. Dabei bewerten die Befragten die Abgrenzung der Zuständigkeiten der einzelnen Teams bzw. der Arbeitsbereiche mehrheitlich als sachgerecht. Die jeweils wahrzunehmenden Aufgaben entsprechen dabei jedoch nicht immer dem eigenen Ausbildungs- und Erfahrungsstand. Die Befugnisse,

über die die Befragten verfügen, werden als ausreichend zur Aufgabenerledigung wahrgenommen.

Von den Befragten wurde auch eine hohe Anzahl an Ad-hoc-Aufgaben genannt. In diesem Zusammenhang wird zudem eine hohe emotionale und allgemeine Arbeitsbelastung wahrgenommen. Diese wurde insbesondere im ersten Halbjahr 2019 als sehr hoch empfunden. Für das zweite Quartal wurde die allgemeine Arbeitsbelastung sogar von 70% der Befragten als sehr hoch eingeschätzt. Zudem wird die Größe der Sachgebiete und die Einarbeitung neuer Mitarbeiter negativ beurteilt. Die Qualifikation der Mitarbeiter hingegen als positiv.

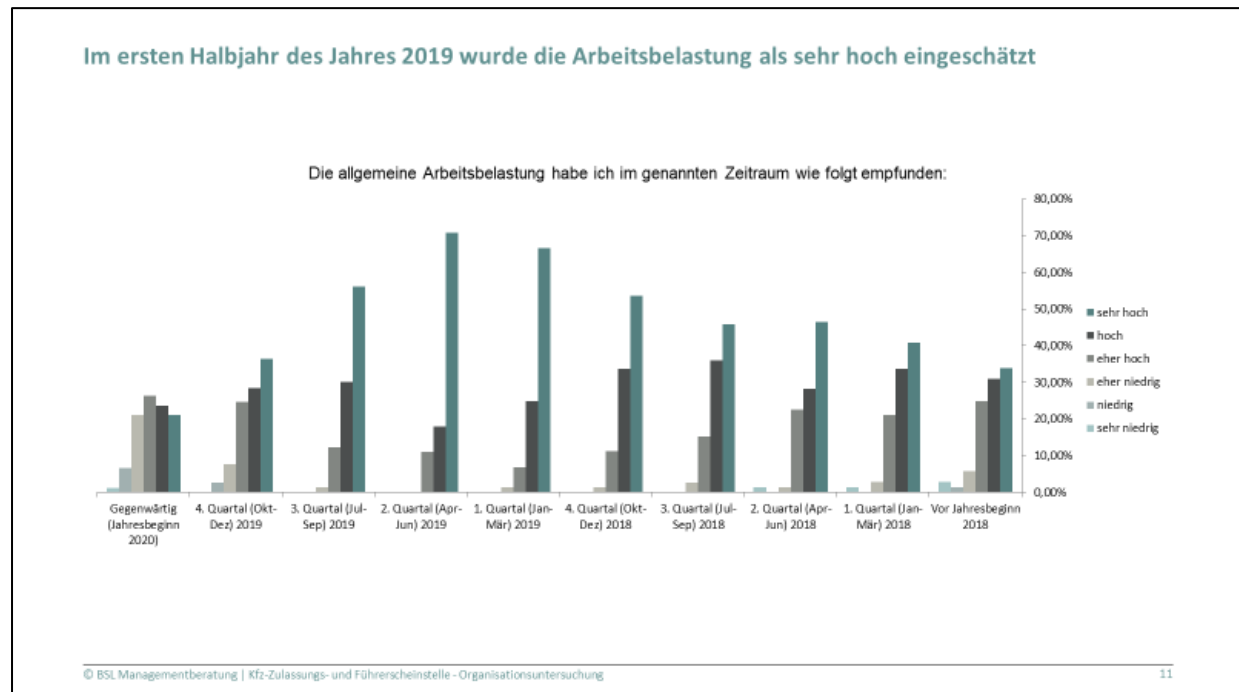


Abbildung 3-4 Arbeitsbelastung in den Jahren 2018 und 2019

Die sachgebietsinterne Kommunikation wird als mehrheitlich positiv bewertet. Die dienststellenübergreifende Zusammenarbeit wird hingegen als verbesserungswürdig angesehen. Hinsichtlich der internen Kommunikation wird unter anderem fehlender Zusammenhalt innerhalb der Dienststelle, persönliche Differenzen, fehlende interne Besprechungen und fehlende bereichsübergreifende Kenntnisse der Mitarbeitenden beschrieben.

Das Führungsverhalten wird vor allem in Bezug auf die Zuteilung von Arbeitsaufträgen, die allgemeine Kommunikation und die Informationsweitergabe als negativ angesehen. Zudem wird eine fehlende Standardisierung und dadurch entstehende uneinheitliche Aufgabenwahrnehmungen angeführt.

Zusammenfassend sehen die Befragten interne Faktoren und externe Faktoren, die zu einem Mehraufwand in den einzelnen Arbeitsbereichen führen. Bei den internen Faktoren wurden insbesondere die schlechte Kommunikation und technische Probleme als negativ beurteilt. Externe Faktoren, die zu Mehraufwand führen sind Anfragen und Beschwerden der KundInnen sowie die Umstellung auf gesetzliche Rahmenbedingungen (insb. das ,Worldwide harmonized

Light vehicles Test Procedure -WLTP- Testverfahren). Nicht unerwähnt sollte hier auch die Zusammenarbeit mit dem TÜV bleiben, die seitens der Führerscheinstelle teilweise als negativ eingestuft wird.

### 3.4 Aufgabenkatalog und Fallzahlenabfrage

Organisatorische Strukturen und Abläufe sowie Anforderungen an das Personal ergeben sich aus den Aufgaben, die eine Organisation bzw. eine Organisationseinheit erbringt. Dabei sind die Aufgaben über alle Ebenen der Untersuchungsbereiche zentraler Ausgangspunkt. Der Aufgabenkatalog wurde anhand der geführten Interviews und vorliegenden Dokumente in einem ersten Schritt vorbereitet. Auf Basis dieser Vorbereitung wurden gemeinsam mit den Mitarbeitenden in einer Vielzahl von Arbeitsgruppen ein gesamtheitlicher Aufgabenkatalog der Dienststelle erarbeitet. Dort sind alle Aufgaben in formalisierter Form erfasst und eindeutig voneinander abgegrenzt. Es erfolgte eine Unterscheidung in Fachaufgaben und für alle Bereiche einheitlich definierte Querschnittsaufgaben. Dabei wurde eine klare Gliederung in verschiedene Abstraktionsstufen vorgenommen (Hauptaufgaben, Unteraufgaben, Detailaufgaben und Einzelhandlungen). Als Ergebnis dieses Arbeitsschrittes ist somit ein vollständiger, eindeutig abgegrenzter, einheitlicher Aufgabenkatalog entstanden, der über 31 Haupt- und 207 Unteraufgaben verfügt. Dieser detaillierte Katalog ist Grundlage für die Prozesserhebungen und den Einsatz der verschiedenen Bemessungen des Personalbedarfs.

**Inhalt und Struktur des Aufgabenkatalog wurde mit den Mitarbeitenden abgestimmt und durch die Führungskräfte plausibilisiert**

Nr.	Aufgabe	Erläuterung
<b>A Führungs- und Leitungsaufgaben</b>		
A.1	Fachliche Anleitung und Aufsicht	Einweisung, Anleitung und Information der Beschäftigten; Verteilung der Aufgaben auf die Beschäftigten (z. B. Mehrarbeit anordnen); Koordination und Kontrolle der Aufgabenerledigung; Organisation der Zusammenarbeit in der Organisationseinheit (Zuordnung des Arbeitsplatzes, Koordination des Personaleinsatzes; Festlegung der Arbeitsziele, Aufgaben und Prioritäten (bzw. Ableitung von Zielen, Aufgaben und Prioritäten aus übergeordneten Zielen); Qualitätssicherung; Prüfen und Genehmigen von Dienstreisen
A.2	Personalführung	Erstellung von Besetzungen; Führen von Jahres-, Mitarbeiter- und Beurteilungsgesprächen; Förderung der Entwicklung der Beschäftigten (z. B. Fortbildungen veranlassen); Führen von Feedbackgesprächen; Konfliktmanagement; Urlaubs- und Gleitzeitkoordination (Sichtung und Bewilligung von Urlaubs- und Gleitzeitträgen); Personalauswahl; Konfliktsprache; tägliche Planung Arbeitseinsatz
<b>B Überprüfende allgemeine Aufgaben</b>		
B.1	Aus-, Fort- und Weiterbildung	Eigene Qualifizierung; Teilnahme an Aus-, Fort- und Weiterbildungen
B.2	Externe Dienstbesprechungen	Teilnahme an Besprechungen und Sitzungen außerhalb der eigenen Dienststelle inkl. Vor- und Nachbereitung (Erstellung von Tagesordnung, Erarbeitung von Vorlagen, Sitzungsbeiträgen, Protokoll)
B.3	Interne Dienstbesprechungen	Besprechungen und Rücksprachen in allgemeinen dienstlichen Angelegenheiten (inkl. Einladungen, Fertigen von Protokollen, Sitzungsbekanntmachungen) Jour Fixe; Personalversammlungen; Teilnahme an Jahres-, Mitarbeiter- und Beurteilungsgesprächen
B.4	Personalrat und nicht-fachbezogene Beauftragten-tätigkeit	Tätigkeit z. B. als Schwerbehindertenbeauftragte/r, im Personalrat oder als Gleichstellungsbeauftragte/r etc.; Funktion als Brandschutz-, Erst- oder Evakuierungshelfer/in, Datenschutzbeauftragte/r; Mitarbeit im MUT-Team; Sicherheitsbeauftragte/r; Ausbildungsbeauftragte/r
B.5	Projekt- und Arbeitsgruppen	Mitarbeit an einmaligen, zeitlich befristeten Projekten; Mitarbeit in Arbeitskreisen und -gruppen (z. B. KVP-Zirkel, Expertengruppe "Kfz-Fahrzeug" (neues Kfz-Zulassungsprogramm))
B.6	Unterweisung von neuen Mitarbeiter/innen	Fachliche Einweisung, Anleitung und Einarbeitung von neuen Mitarbeiter/innen, Azubis sowie Praktikant/innen; Ausbildungsstation
B.7	Schulung von Mitarbeiter/innen	Erarbeiten und Organisieren von Schulungen für alle Mitarbeiter/innen
B.8	Erstellen und Führen von Statistiken	Erstellen und Führen von Statistiken, z. B. für BEST und dem Jahresberichte
<b>C Übergreifende Fachaufgaben</b>		
<b>C.1 Dienstleistungsaufgaben</b>		
C.1.1	Abnahme einer eidesstattlichen Versicherung	Abnahme einer eidesstattlichen Versicherung
C.1.2	Ansprechpartner Auskunftsparagraf	Prüfen der gesperrten Personalkarte, ggfs. weitere Rückfragen an das Bürgerbüro
C.1.3	Allgemeine unspezifische Beratung und Auskünfte für Privatpersonen (außerhalb der Fachverfahren)	Allgemeine Anfragen von Kunden am Schalter per Post, Email oder Telefon
C.1.4	Allgemeine unspezifische Beratung und Auskünfte für öffentliche Einrichtungen (außerhalb der Fachverfahren)	Allgemeine Anfragen von öffentlichen Einrichtungen (Kfz, TÜV, Polizei etc.) per Post, Email oder Telefon
C.1.5	Beschwerden, Reklamationen und Widersprüche (außerhalb Belber Karten)	Bearbeiten von Reklamationen, allgemeinen Beschwerden und förmlichen Widersprüchen; Konfliktsprache mit Kunden

Der Katalog umfasst **207 Teilaufgaben**, die für die Personalbemessung relevant sind.

© BSL Managementberatung | Kfz-Zulassungs- und Führerscheinstelle - Organisationsuntersuchung 24

Abbildung 3-5 Aufgabenkatalog

Quantifizierbare Aufgaben wurden flächendeckend (wo möglich) mit Fallzahlen einer Drei-Jahres-Betrachtung hinterlegt.

Nr.	Aufgabe	Fallzahlen		
		Fallzahl 2017	Fallzahl 2018	Fallzahl 2019
<b>D</b>	<b>Zulassungsstelle</b>			
D.1	Zulassungen			
D.1.3	Betriebserlaubnisse für zulassungsfreie Fahrzeuge	38	60	42
D.3	Außerbetriebsetzungen			
D.3.1	Außerbetriebsetzung	100.151	103.236	112.267
D.3.2	Verwertungsnachweis	2.077	3.058	3.128
D.4	Verwaltungsarbeiten für bereits zugelassene Kfz			
D.4.6	Ausstellen von Ersatzbrief	21.449	21.442	20.794
D.4.8	Bearbeitung von verkehrsunsicheren ausländischen Fahrzeugen	15	17	21
D.4.10	Briefverwechslung (irrtümliche Zulassung)	53	77	114
D.4.11	Diebstahlanzeige (DA)	368	379	366
D.4.12	EU-Umschreibungen	621	580	602
D.4.13	Fahndungsrücknahme	1.373	1.222	1.248
D.4.15	Finanzierter Fahrzeugbrief	2.002	2.348	2.642
D.4.16	Erteilung von Halterauskünften	1.440	2.208	1.626
D.4.17	Ablehnung von Halterauskünften	39	40	44
D.4.18	Rückrufaktion (T3)	1	272	39
D.4.19	Überwachung ausländischer Fahrzeuge	71	76	83

Abbildung 3-6 Fallzahlenabfrage



## 4 SOLL-KONZEPTION

### 4.1 Aufbauorganisation

Die Zulassungs- und die Führerscheinstelle sind in einer Dienststelle in einem gemeinsamen Gebäude eingerichtet. Inhaltlich bestehen keine Berührungspunkte zwischen den Arbeitsbereichen, eine Trennung würde auf fachlicher Ebene keinen Effekt haben. Gemeinsam genutzte Strukturen bedeuten durch die Vermeidung von Doppelstrukturen im Falle einer Separierung aber einen Vorteil. Ungeachtet dessen führen die unterschiedlichen Öffnungszeiten zu Missverständnissen auf Kundenseite.

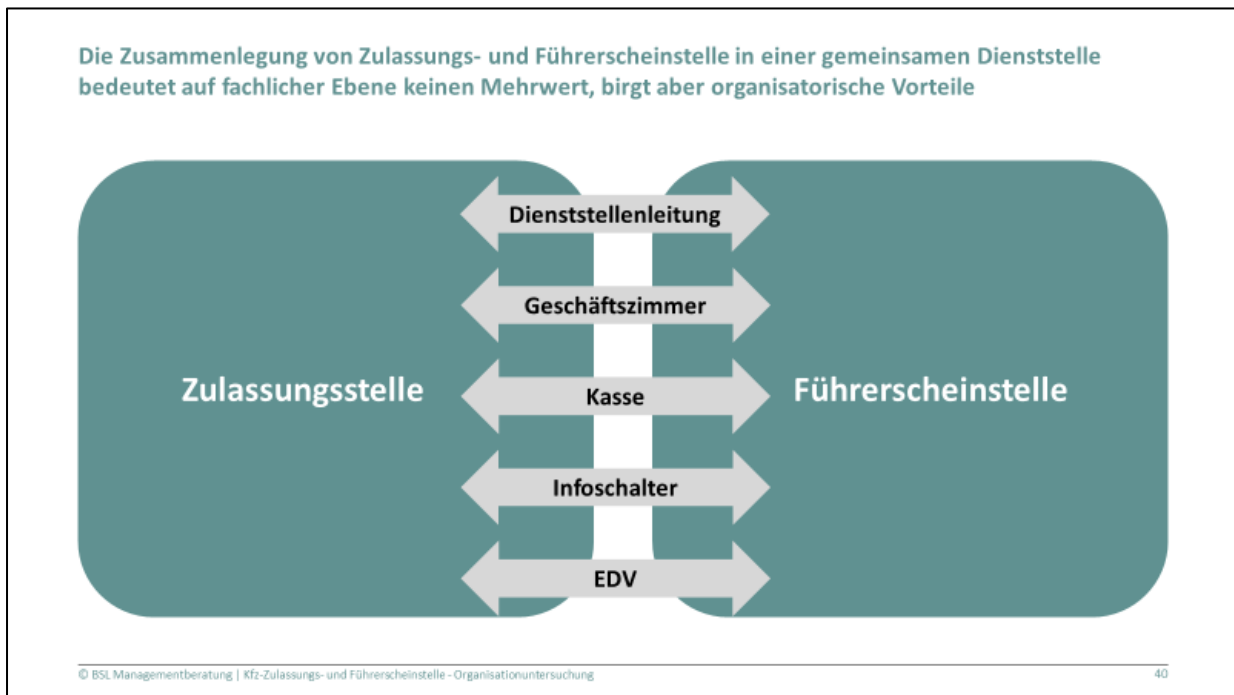


Abbildung 4-1 Zusammenspiel von Kfz-Zulassungs- und Führerscheinstelle

#### AUSGANGSSITUATION:

Die Dienststelle ist in drei Sachgebiete aufgeteilt. Sachgebiet I und Sachgebiet II stellen die Zulassungsstelle dar, während Sachgebiet III die Führerscheinstelle abbildet. Alle Sachgebiete haben eine Sachgebietsleitung. Innerhalb der Sachgebiete existiert eine Team- bzw. Arbeitsgruppenstruktur. Diese sind in der Regel inhaltlich voneinander abgegrenzt. Eine Ausnahme bilden die Arbeitsgruppen in den Sachgebieten I und II, die nicht inhaltlich, sondern auf Basis der Kfz-Endziffern differenziert werden. Die numerische Bezeichnung der Arbeitsgruppen und die parallele Verwendung der Begrifflichkeiten Teams und Arbeitsgruppe ist historisch gewachsen.

In der Führerscheinstelle werden im Bereich der Ersterteilung, aufgrund von Qualifizierungen und tariflichen Eingruppierungen, teilweise Aufgaben des Neuerteilungsbereichs übernommen. Grundsätzlich ist auffällig, dass Personal öfters zwischen den Arbeitsbereichen verschoben wird. Eine durchgängige Vertretungsregelung ist nicht gesichert. Die bestehende Vertretung

zwischen den Führungskräften des Ersterteilungsbereichs und der gewerblichen Personenbeförderung ist insbesondere aufgrund der fachlichen Unterschiede zu problematisieren. In der Zulassungsstelle existieren zwischen den Sachgebieten unterschiedliche Leitungsspannen. Hier wurde sich an den VZÄ und nicht an der absoluten Anzahl der Mitarbeitenden orientiert.

<b>Empfehlung 1</b>	<b>Die Synonyme der Arbeitsgruppen und Teams sind zu vereinheitlichen und die fachliche Trennung zwischen den Sachgebieten ist stärker hervorzuheben.</b>
<b>Empfehlung 2</b>	<b>Der Neuerteilungsbereich sollte in „Bereich Eignungsüberprüfungen“ umbenannt werden.</b>
<b>Empfehlung 3</b>	<b>Die Eignungsüberprüfungen im E-Bereich sollten originär in den NE-Bereich verlagert werden.</b>
<b>Empfehlung 4</b>	<b>Vertretungsregelungen sind mit Hinblick auf die Fachlichkeit zu überarbeiten (insb. Vertretung zwischen dem Ersterteilungsbereich und der gewerblichen Personenbeförderung).</b>
<b>Empfehlung 5</b>	<b>Die Leitungsspannen zwischen den Sachgebieten sind nicht nach VZÄ, sondern Köpfen auszugleichen.</b>

## 4.2 Prozessoptimierung

### ABLAUFORGANISATION

#### Übergreifend für die Zulassungs- und Führerscheinstelle

Aus Sicht der KundInnen sind v. a. die langen Wartezeiten zu bemängeln, auf die im Kapitel der Kundensteuerung eingegangen wird.

Für die MitarbeiterInnen ergeben sich z. T. Verzögerungen im Betriebsablauf durch EDV-Probleme (langsame PC's).

Vereinzelte Effizienzgewinne sind in folgenden Aspekten bzw. Prozessen zu erwarten:

- Systematisierung der Aktenablage und -beschaffung (z.B. klarer Ablauf und Verantwortlichkeit in der Archivierung)
- Verstärkte Vorabinformation der KundInnen (Ablauf in der Dienststelle, klare Übersicht der notwendigen Unterlagen; alle notwendigen Dokumente Online)
- EDV-basierte und stundenaktuelle Einsatzplanung der Schalterbesetzungen (siehe Kapitel Kundensteuerung)

#### Zulassungsstelle

Die Ablauforganisation in der Zulassungsstelle ist im Großen und Ganzen als wenig optimierungsbedürftig zu beschreiben.

Für die MitarbeiterInnen ergeben sich z. T. Verzögerungen im Betriebsablauf durch Ausfälle der Aktentransportanlage.

## Führerscheinstelle

- Im Regelfall werden die Kunden bereits bedient, bevor sie ein Foto vorlegen mussten. Ca. 40% der KundInnen brauchen das Foto noch und holen es während des Bedienzeitraums vor Ort nach. Dies führt zu ständigen Verzögerungen im Arbeitsablauf. Deshalb sollten die Fotos vorab mitgebracht werden, weshalb die Notwendigkeit der Vorlage noch stärker zu kommunizieren ist. Die Notwendigkeit der angebotenen Dienstleistung sollte (im Kontext der Servicequalität) überdacht werden.
- Der Prozessablauf der Neuerteilung in den Bereichen Neu- und Ersterteilung unterscheidet sich innerhalb der Organisationseinheiten. Bei ähnlichen Arbeitsschritten sollte ein Erfahrungsaustausch angestrebt werden.

### Empfehlung 6

**Die Vorschläge zur Prozessoptimierung sind im Einzelnen zu sichten und umzusetzen.**

## 4.3 Dimensionierung des Personalbedarfs

Aussagen zur zukünftigen Stellenausstattung des Untersuchungsbereiches bedürfen einer methodisch gesicherten Basis. Das Verfahren muss transparent und nachvollziehbar sein und soll ermöglichen, Durchschnittswerte des für die Erledigung einzelner Vorgangsarbeiten oder vorgangsübergreifender Tätigkeiten erforderlichen Zeitaufwands sachgerecht zu ermitteln.

Der Vorschlag für den künftigen Personalbestand umfasst abschließend eine Darstellung und Begründung des quantitativen und qualitativen Personalbedarfs, Erläuterungen zu Abweichungen von der bisherigen Personalausstattung und Ansatzpunkte für eine an der Arbeitslast orientierte Fortschreibung des zukünftigen Personalbedarfs. Das Personalbemessungssystem ist somit fortschreibungsfähig aufgebaut.

Aufgrund der heterogenen Aufgabenlandschaft der Dienststelle wurden die Aufgaben anhand unterschiedlicher Methoden bemessen, wobei aufgrund des starken Kundenaufkommens vor allem auf analytische Verfahren zurückgegriffen wurde. Eine Übersicht der verschiedenen Instrumentarien finden Sie in Abbildung 4-3.

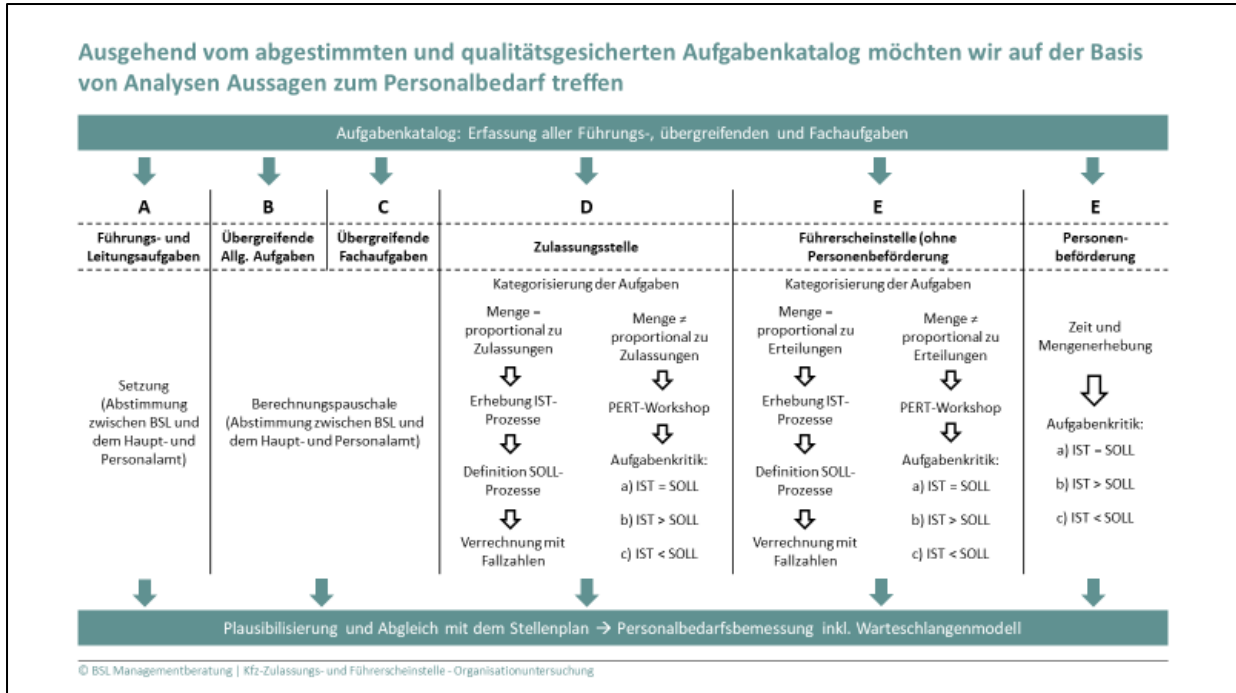


Abbildung 4-2 Darstellung verschiedener Bemessungsmethoden

Neben den Grundlagendaten der Bearbeitungs- und Bedienzeiten wurden weitere Parameter in die Personalbedarfsrechnung aufgenommen. Hierzu gehören zum Beispiel Faktoren wie die Zeit des Kundenwechsels oder die Prognose von Abbrechern. Letztlich wurde ein Warteschlangenmodell entwickelt, welches Aussagen zum Wechselspiel von Schalteranzahl, Personalkapazität und Wartezeit des Kunden ermöglicht.

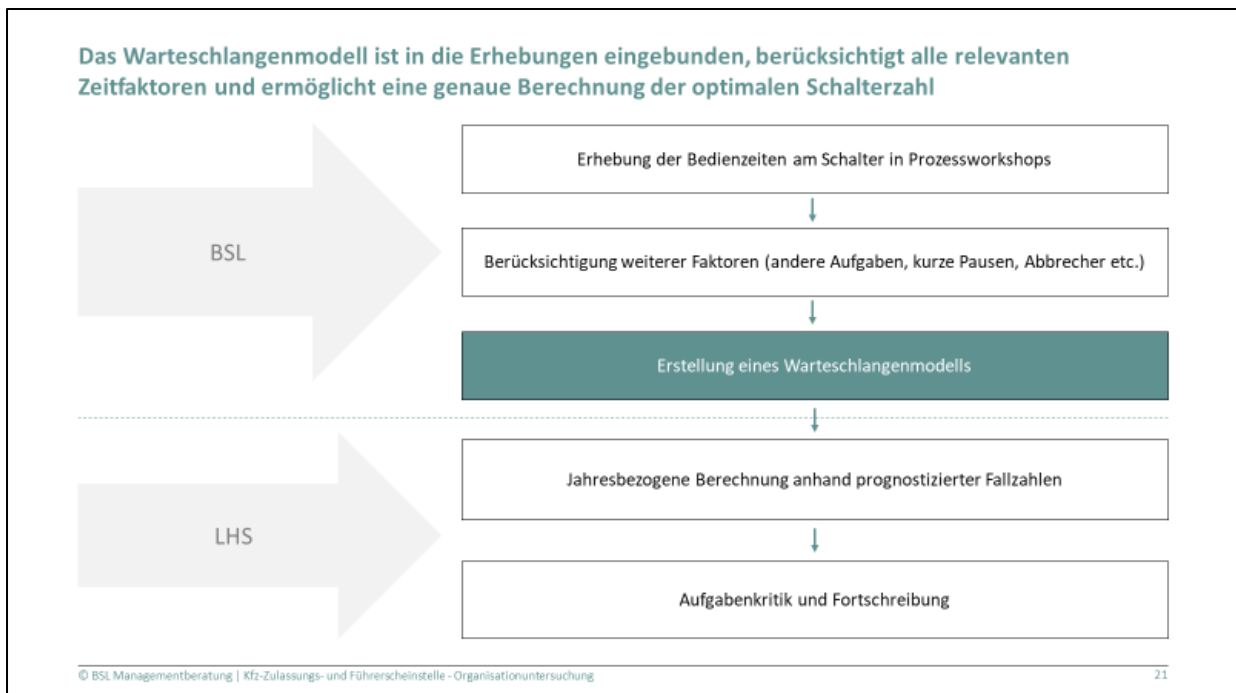


Abbildung 4-3 Erstellungsprozess einer fortschreibungsfähigen Personalbedarfsrechnung

Die Personalbedarfsrechnung wird im Folgenden in ihren Bausteinen und den einzelnen Bemessungsinstrumenten vorgestellt.

## FÜHRUNGSAUFGABEN

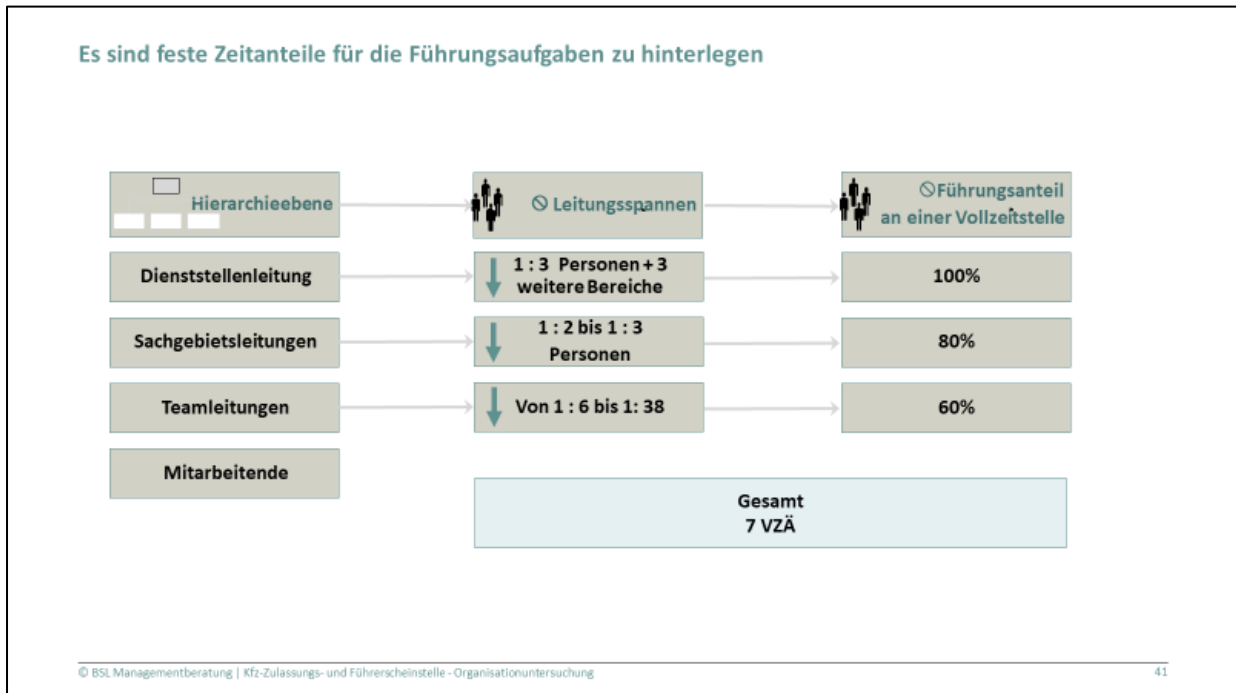


Abbildung 4-4 Führungsanteile der Hierarchieebenen

Die Führungsanteile basieren auf Vergleichs- und Erfahrungswerten von BSL. Diese wurden in Gesprächen mit den Führungskräften plausibilisiert.

<b>Empfehlung 7</b>	<b>Je nach Hierarchieebene sind die oben angeführten Zeitanteile nur für die Führungsaufgaben zu hinterlegen.</b>
<b>Empfehlung 8</b>	<b>Es ist eine Teamleitung für den Neuerteilungsbereich einzusetzen.</b>

## ÜBERGREIFENDE AUFGABEN

Übergreifende (Fach-)Aufgaben sind diejenigen Aufgaben die nicht originär einer Organisationseinheit zugeordnet werden können. Da bei diesen flächendeckenden Aufgaben eine angemessene Quantifizierung nicht immer möglich ist, wird typischerweise auf Referenz- und Vergleichswerte zurückgegriffen.



Abbildung 4-5 Übergreifende Aufgaben

## PERT (PROGRAM EVALUATION AND REVIEW TECHNIQUE ODER DREIZEITENSCHÄTZUNG) FÜR KLASSISCHE BACK-OFFICE UND VERWALTUNGSAUFGABEN

Die PERT-Methode wird in der Personalbedarfsermittlung für die punktuelle Aktualisierung und Erhebung von Bearbeitungszeiten eingesetzt. Ihr Einsatz ist insbesondere für die Anpassung bestehender Personalbemessungssysteme (z.B. bei neuen Aufgaben) der Regelfall. Im Gegensatz zu klassischen Schätzverfahren werden bei der PERT-Methode jeweils drei unterschiedliche Zeitwerte für die Erledigung eines Vorganges geschätzt. Diese drei Schätzungen beziehen sich auf die übliche Bearbeitungsdauer eines Prozesses in einem pessimistischen, normalen und optimistischen Szenario. Durch die Schätzung von drei unterschiedlichen Zeitwerten erhöht sich der Erhebungsaufwand im Vergleich zu anderen Schätzverfahren, zugleich steigen die Qualität und damit auch die Akzeptanz der Ergebnisse.

Die PERT-Methode wurde insbesondere auf Verwaltungsaufgaben angewandt, die nicht im Zuge der Prozesserhebungen erfasst werden konnten.

**Qualifiziertes Schätzen gemäß PERT-Methode**

- Ermittlung der mittleren Bearbeitungszeiten gemäß PERT-Methode

$$t_{\text{mittel}} = \frac{t_{\text{min}} + 4t_{\text{norm}} + t_{\text{max}}}{6}$$

- Schätzen der PERT-Werte in Fokusgruppen




Abbildung 4-6 Die PERT-Methode

Um eine Belastbarkeit der Schätzergebnisse sicherzustellen, wurden die Schätzungen durch die Mitarbeitenden durchgeführt. Zur Vorbereitung der PERT-Erhebung haben die Mitarbeitenden eine Einführung in die Methodik erhalten.

### WARTESCHLANGENMODELL

Das ausgewählte Warteschlangenmodell berücksichtigt die Zufälligkeit im Kundenstrom und den Bearbeitungszeiten. Der Einsatz erfolgt im Rahmen der operativen Planung für die Kundenbearbeitung für kurze Zeitabschnitte, um die Anzahl der benötigten Mitarbeiter einer Periode bei gegebener Zielsetzung zu bestimmen.

Ebenso berücksichtigt das Modell die Leitungskapazitäten, die Abbruchquoten und Wartezeit-toleranzen der Kundinnen und Kunden. Darüber hinaus wurde das Warteschlangenmodell zwischen Zulassungs- und Ersterteilungsbereich ausdifferenziert, um verschiedene Kundenbereiche mit heterogenen Aufgaben und Kunden abzudecken.

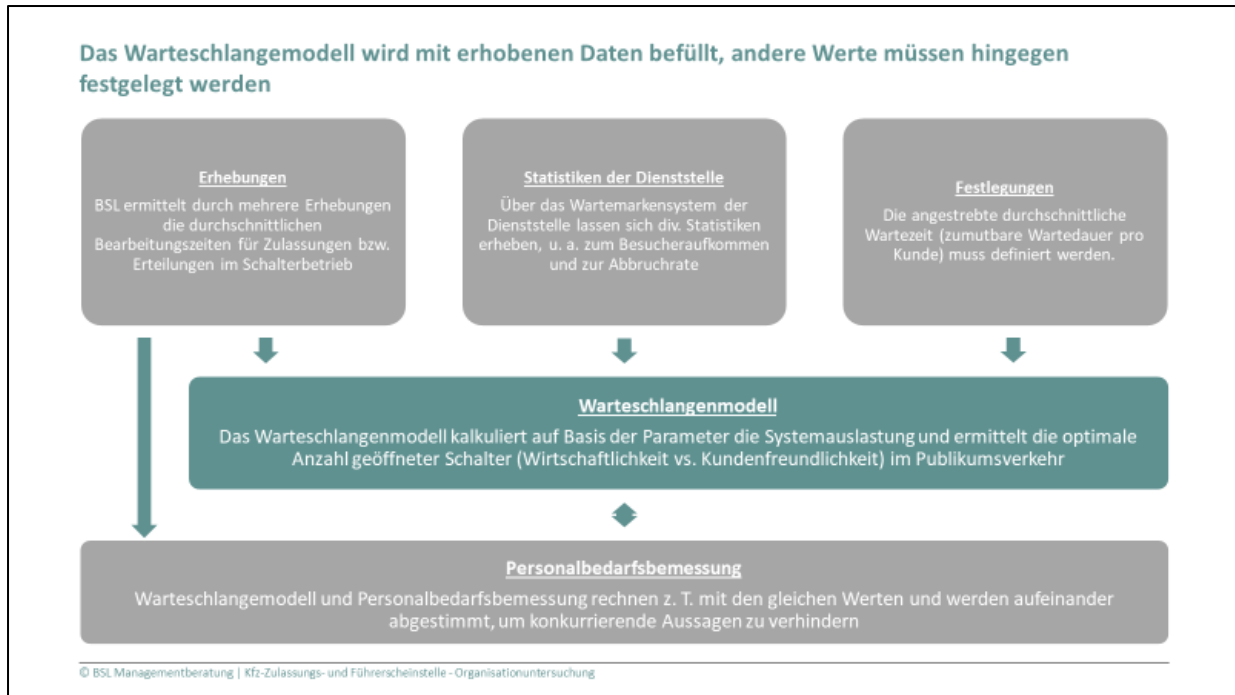


Abbildung 4-7 Zusammensetzung des Warteschlangenmodells

Das Warteschlangenmodell korreliert damit die Auswirkungen zwischen der Schalteranzahl, der Systemauslastung (Leistungskapazität der Mitarbeitenden) bzw. der Personalbedarfe und der mittleren Wartezeit. Dadurch wird eine Entscheidungsfindung im Sinne der Schalterbesetzung aus verschiedenen Blickwinkeln ermöglicht. Angenommen die Landeshauptstadt Stuttgart entscheidet sich, dass die Bürger und Bürgerinnen im Schnitt nicht länger als ca. 20 Minuten warten sollen, müssten durchschnittlich 10,4 Schalter geöffnet sein (Zula). Die verschiedenen Korrelationen entnehmen Sie Abbildung 4-9 und 4-10. Die zugrundeliegenden Parameter (z.B. Anzahl der Zulassungen) sind in der beigefügten Datei des Warteschlangenmodells jederzeit veränderbar. Das Warteschlangenmodell ist nur auf die Privatschalter anwendbar, da die mittleren Bearbeitungszeiten am Sonderschalter und die Anzahl der zu bearbeitenden Zulassungen am Händlerschalter zu stark variieren.



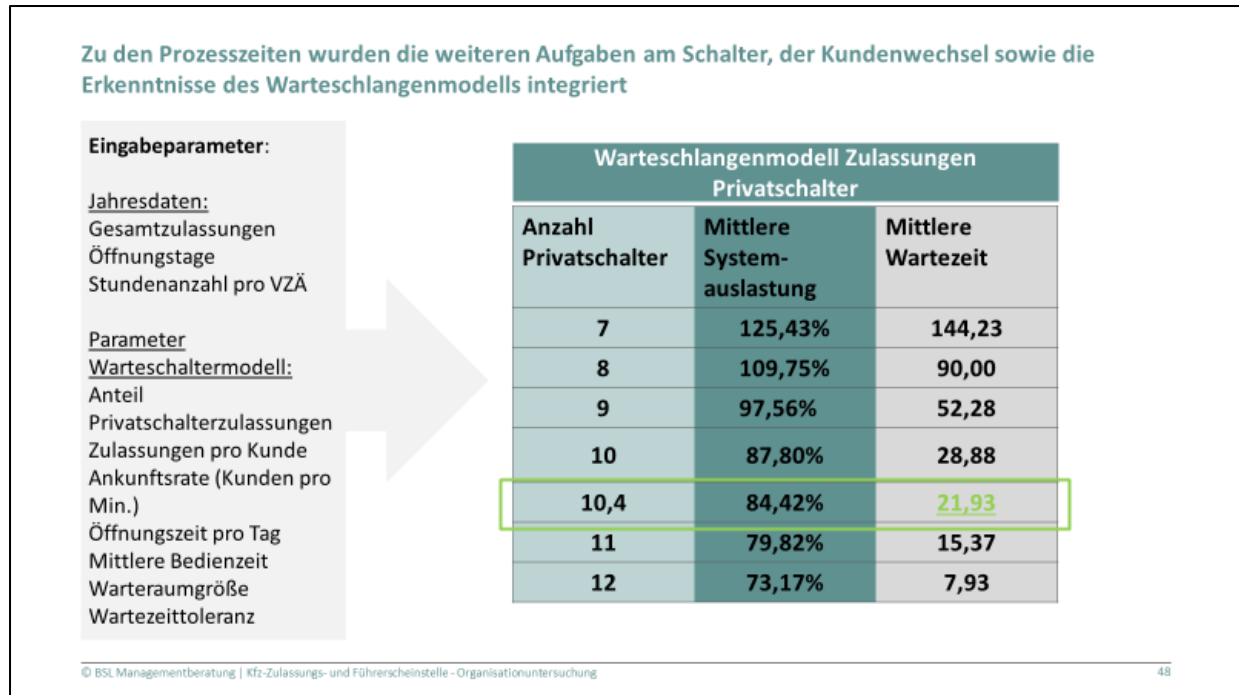


Abbildung 4-8 Warteschlangenmodell Privatzulassungen

Dieselbe Logik und Vorgehensweise wird unter Berücksichtigung der Führerscheinstellen-Spezifika (Anzahl Ersterteilungen etc.) auf den Bereich der Ersterteilungen angewandt.

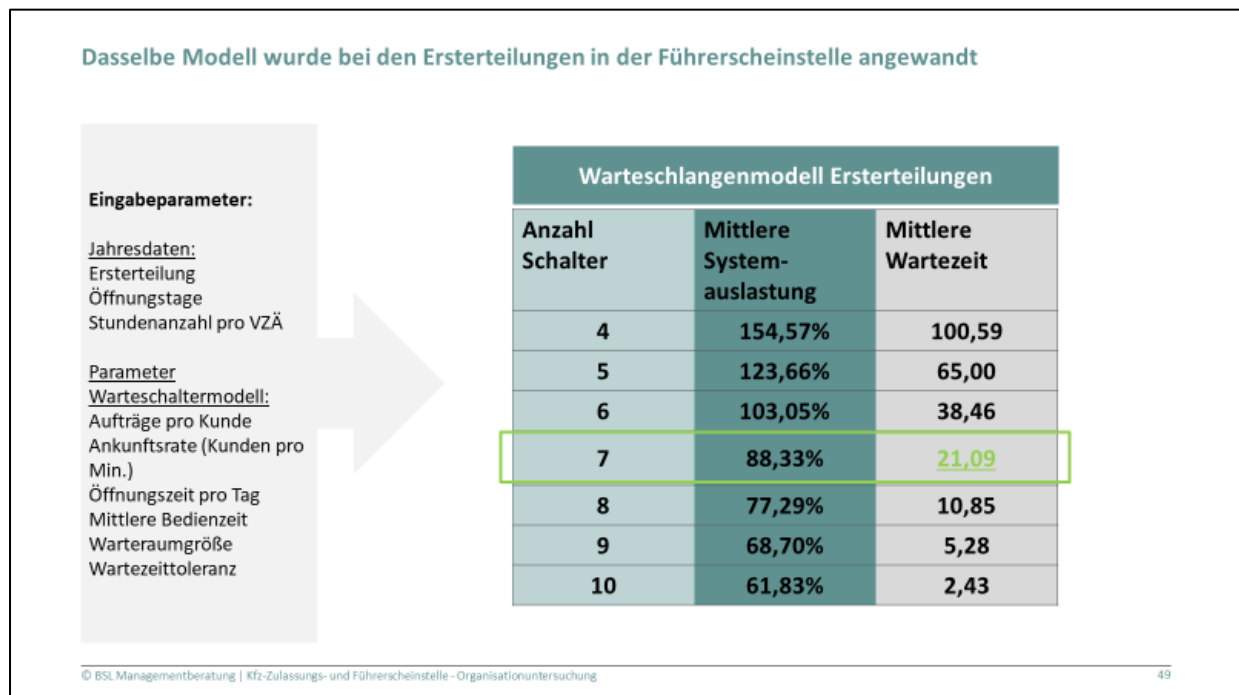


Abbildung 4-9 Warteschlangenmodell Ersterteilungen

## AUFWANDSERHEBUNG (IM BEREICH GEWERBLICHE PERSONENBEFÖRDERUNG)

Die Aufgaben aus dem Bereich der gewerblichen Personenbeförderung sind heterogen. Zudem finden konzeptionelle und einmalige Arbeitsvorgänge statt, die nicht eindeutig mit einer mittleren Bearbeitungszeit hinterlegt werden können. Deshalb wurde nur für diesen Bereich eine Aufwandserhebung/ Vollerhebung durchgeführt. Das bedeutet, dass die Mitarbeitenden aufgefordert wurden, ihre Jahresarbeitszeit prozentual auf die von ihnen wahrgenommenen Aufgaben zu verteilen. Die Erhebung lief vom 22. April 2020 bis zum 29. Mai 2020 und wurde mittels Excel-Erhebungsbögen durchgeführt. Im Anschluss erfolgte eine erste Qualitätssicherung durch die Führungskraft, bevor die ausgefüllten Erhebungsbögen an BSL übersandt wurden. Für im Erhebungszeitraum abwesende/nicht mehr beschäftigte Mitarbeitende, wurde die Aufwandserhebung stellvertretend durchgeführt.

Die einzelnen Excel-Erhebungsbögen wurden in einer „Mastertabelle“ zusammengefasst, in der die VZÄ je Aufgabenbereich ersichtlich werden. Auffälligkeiten wurden ausgewertet und mit Soll-Werten verglichen bzw. fließen in die Empfehlungen zu Ablauf- und Aufbauorganisation ein. Die Auswertung der Aufwandserhebung ist somit eine weitere Grundlage für die Ermittlung des Personalbedarfs.

Insgesamt wurden durch die Aufwandserhebung 4,52 VZÄ erhoben (dieser Wert beinhaltet neben den Aufgaben der gewerblichen Personenbeförderung auch die Führungs- und Leitungsaufgaben sowie die übergreifenden Aufgaben). Nachfolgender Darstellung können Sie die Verteilung der IST-Personalkapazitäten auf Ebene der Hauptaufgaben einsehen.



Abbildung 4-10 Verteilung der Hauptaufgaben im Bereich der gewerblichen Personenbeförderung

Exemplarisch wird die Verteilung der Unteraufgaben im Vollzug des Personenbeförderungsgesetzes dargestellt (vgl. Abb. 4-12). Auch hier handelt es sich um eine Darstellung der IST-Personalkapazitäten.

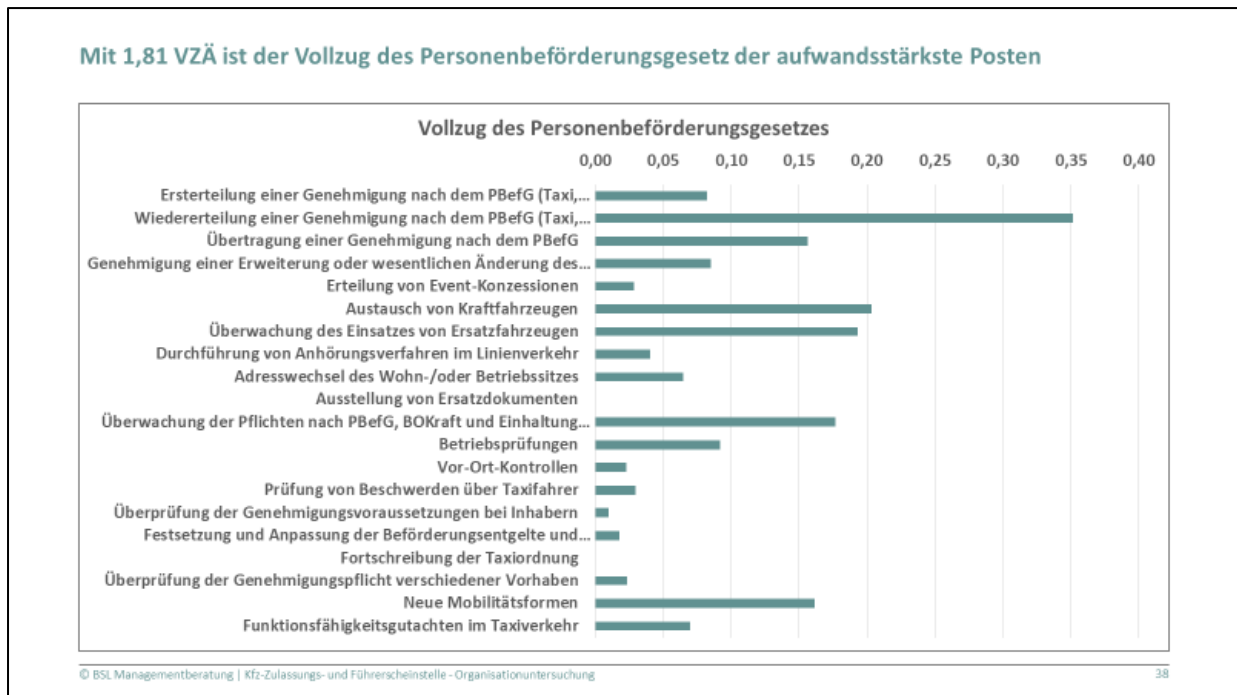


Abbildung 4-11 Verteilung der Unteraufgaben im Vollzug des Personenbeförderungsgesetzes

Um den heterogenen Aufgabenbereich transparent darzustellen, wurden die Aufgaben mit weiteren Hinweisen zur quantitativen und qualitativen Entwicklung angereichert (vgl. Abb. 4-12). Für eine Übersicht aller einzelnen Unteraufgaben im SOLL (also nach Anwendung der Aufgabenkritik) wird auf die Anlage 3 verwiesen.

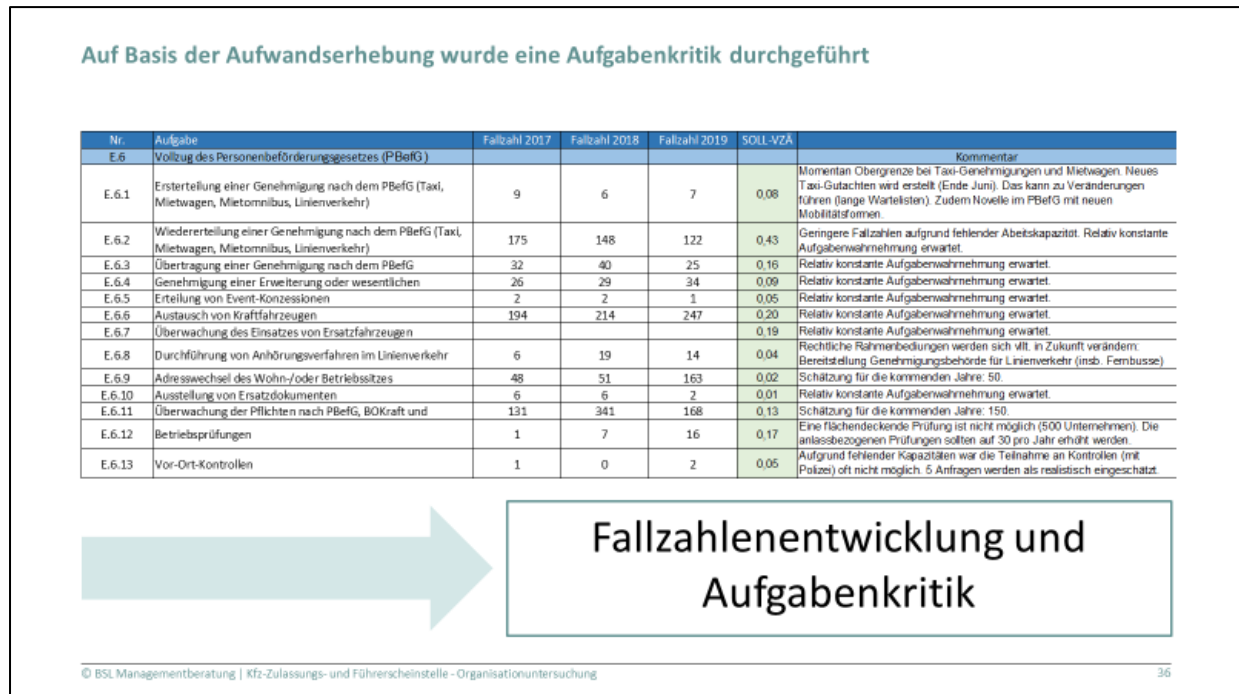


Abbildung 4-12 Aufgabenkritik

## PROZESSERHEBUNG

Die Erhebung der Kernprozesse samt mittleren Bearbeitungszeiten wurde zum zentralen Instrument der Schaffung von Grundlegenden Daten. Das Ziel von Prozesserhebungen und der anschließenden Analyse ist die effizientere Gestaltung von Prozessen. Prozessabläufe sind so zu gestalten, dass sie reibungslos ablaufen. Zudem lassen sich aus der Prozesserhebung und -analyse zumeist erste Vorschläge für die Ablauf- und Aufbauorganisation benennen. Die Prozessbetrachtung wurde in einem ersten Schritt visualisiert und dann in Form von Aufgabenschritten verschriftlicht. Es wurden alle am Kunden ausgerichteten Kernprozesse erhoben. Die Detaillierung der Erhebung spiegelt sich in den einzelnen Teilprozessschritten wider (teilweise bis zu 25 Prozessschritte). Anbei eine Übersicht der erhobenen Prozesse:

Erhobene Prozesse samt Zeitschätzungen Kfz-Zulassungsstelle:	Erhobene Prozesse samt Zeitschätzungen Führerscheinstelle:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausfuhrzulassung (Verlängerung der Gültigkeitsdauer)</li> <li>• Einfuhrzulassung</li> <li>• Erstzulassung eines Gebrauchtfahrzeugs</li> <li>• Kurzzeitkennzeichen</li> <li>• Neuzulassung</li> <li>• Umschreibung innerhalb</li> <li>• Umschreibung außerhalb</li> <li>• Vorabzuteilung</li> <li>• Wiedenzulassung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Neuerteilungsantrag</li> <li>• (Über-)Prüfungen – Inhaber</li> <li>• Fahreignungsbewertung</li> <li>• Fahrerlaubnis auf Probe</li> <li>• Ersterteilung</li> <li>• Erweiterung</li> <li>• Begleitendes Fahren mit 17</li> <li>• Ersatz</li> <li>• Umtausch</li> <li>• Verlängerung</li> <li>• Umschreibungen (EU/EWR, Anlage 11, Drittstaaten, Dienstfahrerlaubnis)</li> <li>• Internationaler Führerschein</li> <li>• Fahrgastfahrerlaubnis</li> </ul>

Abbildung 4-13 Prozessauswahl

Während der Prozessanalyse wurden bereits konkrete Schwachstellen der einzelnen Prozesse identifiziert. Die gesamte Erhebung wurde gemeinsam mit den Mitarbeitenden in der Form von Workshops durchgeführt. Bereits im Stadium der Aufnahme bestand die Möglichkeit, dass die Mitarbeitenden Hinweise für Verbesserungen oder allgemeine Auffälligkeiten benennen. Um eine möglichst genaue Darstellung der Realität zu gewährleisten wurden in den mittleren Bearbeitungszeiten weitere Eventualitäten (z.B. Antragsabbrüche) integriert.

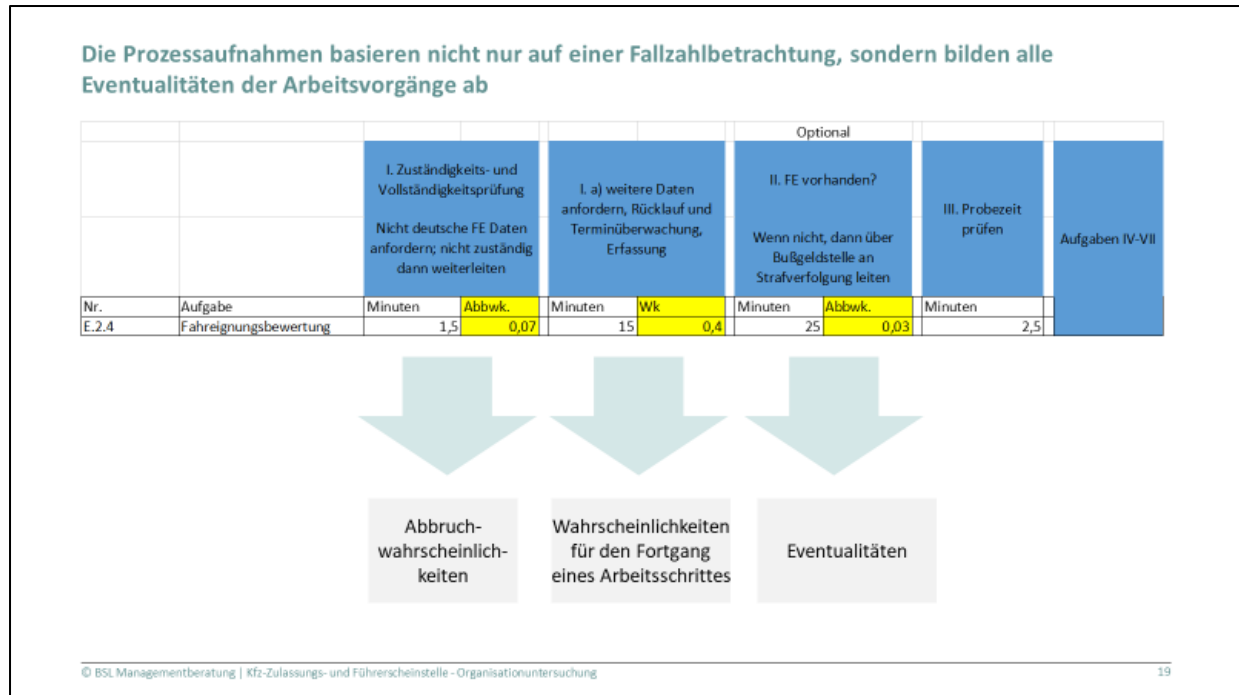


Abbildung 4-14 Logik der Prozessaufnahme

Durch die Zusammenführung der breiten Datenbasis konnten pro Schalter bzw. Aufgabentyp die durchschnittlichen Bearbeitungs- und Bedienzeiten ermitteln werden.

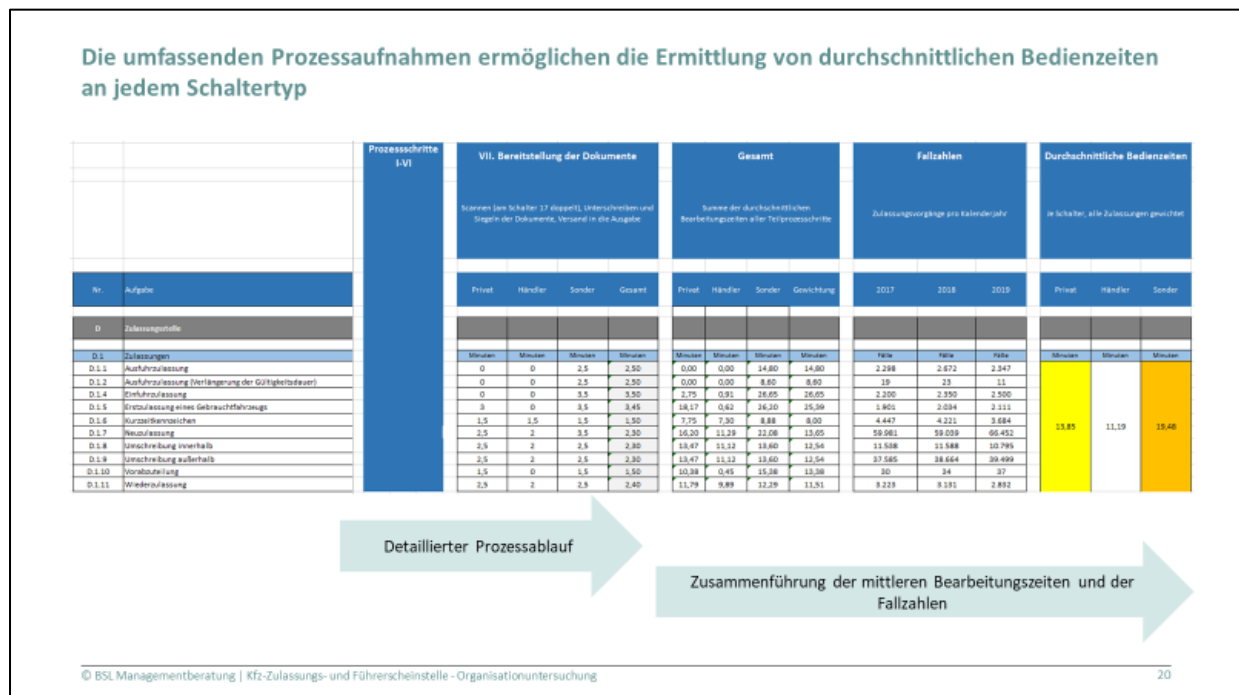


Abbildung 4-15 Zusammenführung der Prozessdaten

## VERSCHIEDENE SZENARIEN DER PERSONALBEDARFSBEMESSUNG

Die Ergebnisse der Personalbedarfsbemessung sind abhängig von verschiedenen Annahmen in der Berechnung (Öffnungszeiten, Wartezeiten der Kunden etc.). Je nach Festsetzung und Ausgestaltung der Parameter können verschiedene Szenarien dargestellt werden. Anhand der mitgelieferten Dateien liegt ein fortschreibungsfähiges Instrument vor. Das heißt nicht nur die Fallzahlen, sondern auch die Parameter und Annahmen können in Zukunft angepasst werden.

**Auflistung des benötigten Personals anhand verschiedener Szenarien**

Parameter:	Vorschlag BSL	Szenario 1	Szenario 2	Szenario 3
Krankheitstage	29,9	16	16	16
Übergreifende Aufgaben	11,9%	10%	11,9%	14,60%
<b>Anzahl Stellen:</b>				
Übergreifender Bereiche	8,40	8,40	8,40	8,40
ZULA	49,08	44,84	46,05	47,87
FS	37,23	34,39	35,32	36,71
<b>Gesamt</b>	<b>94,71</b>	<b>87,64</b>	<b>89,77</b>	<b>92,98</b>

**Setzungen 2020:**  
Pflichtumtausch (1); Seniorenticket (1); PBefG (1,5); Kasse (1) in Summe 4,5

© BSL Managementberatung | Kfz-Zulassungs- und Führerscheinstelle - Organisationuntersuchung 14

Abbildung 4-16 Szenarien der Personalbedarfsrechnung

Letztlich bedingen sich auch die Personalbedarfsbemessung, die Personaleinsatzplanung sowie die Kundensteuerung. Die Veränderung eines jeden Bausteins führt zu Anpassungen an anderer Stelle. Deshalb sind insbesondere diejenigen Bausteine entscheidend, die (politisch) zu setzen sind.

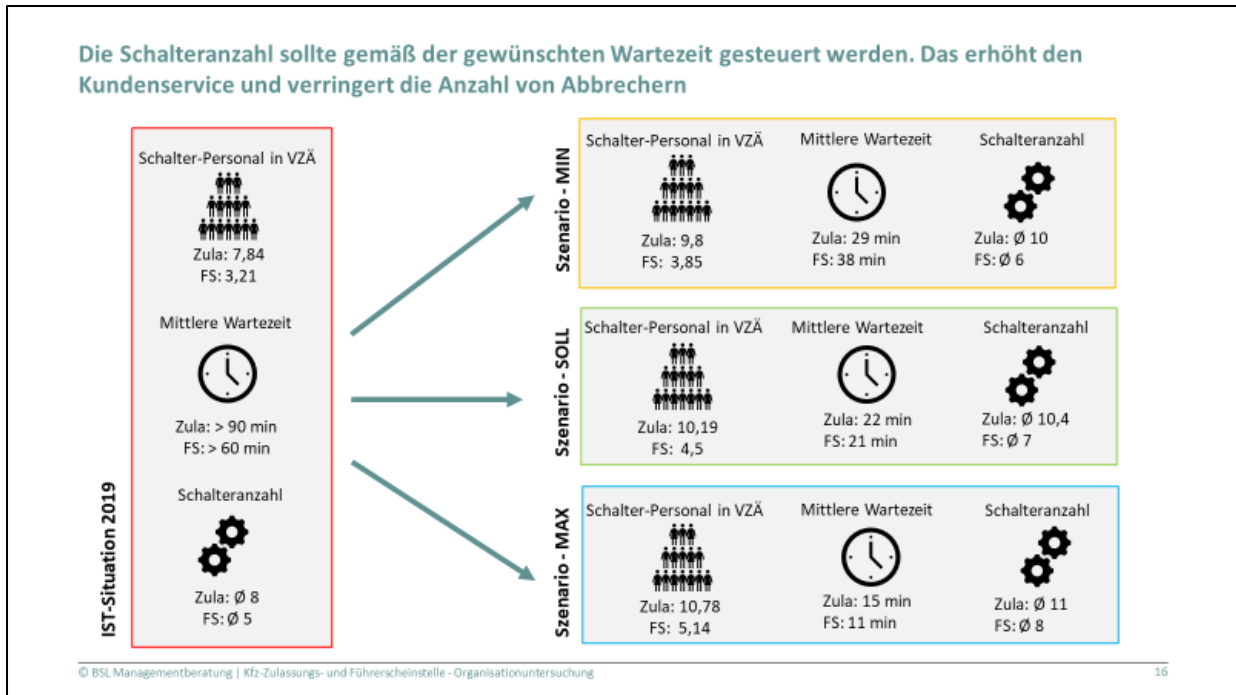


Abbildung 4-17 Parameter der Szenariendarstellung

Die einzelnen Bausteine der Personalbedarfe lassen sich aus verschiedenen Perspektiven darstellen und können individuell angepasst werden. Abbildung 4-17 verdeutlicht dabei den Baustein der mittleren Wartezeit bzw. der Schalteranzahl. Je nachdem welche Wartezeit festgelegt wird, ändert sich neben der Schalteranzahl auch der notwendige Personalstamm. Demzufolge ist die zumutbare Wartezeit für die KundInnen zu entscheiden. Je nach anvisierter (mittlere bzw. zumutbare) Wartezeit verändern sich auch die notwendigen Personalkapazitäten und die Schalteranzahl. Das empfohlene Szenario von BSL geht von einer Wartezeit für die Privatzulassungen (Kfz-Zulassungsstelle) von 22 min und für die Ersterteilungen (Führerscheinstelle) von 21 min aus. Damit korreliert durchschnittlich die tägliche Öffnung von 10,4 bzw. 7 Schalter.

Daneben ermöglicht die Personalbedarfsrechnung auch eine Übersicht hinsichtlich der Personalbedarfe auf Ebene der Aufgabentypen. Diese sind in der Datei zur Personalbedarfsrechnung auch auf Ebene der einzelnen Haupt- und Unteraufgaben einzusehen. Die fortschreibungsfähige Personalbedarfsrechnung ist kontinuierlich anzupassen. Hierfür müssen die Datensätze (mittlere Bearbeitungszeiten, Warteschlangenmodell etc.) jährlich aktualisiert werden.

<b>Empfehlung 9</b>	<b>Das BSL-SOLL-Szenario der Personalbedarfsrechnung ist umzusetzen.</b>
<b>Empfehlung 10</b>	<b>Auf Basis der Personalbedarfsbemessung sind in der Umsetzungsphase alle Stellenbeschreibungen zu aktualisieren bzw. neu zu erstellen.</b>



Zur Operationalisierung der Ergebnisse wird die Bemessung ebenfalls auf Ebene des Organigramms dargestellt. Aufgrund der Verteilung von übergreifenden (Fach-)Aufgaben ist dies eine Annäherung, die im Rahmen der Umsetzung konkretisiert wird.

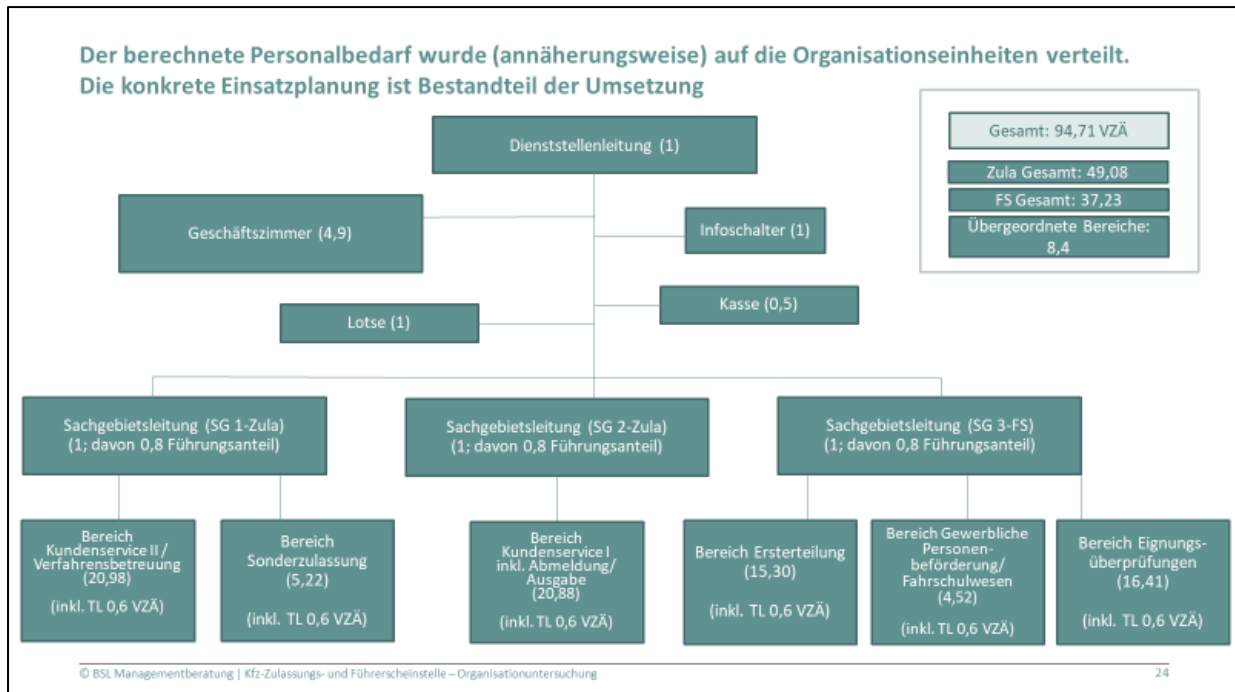


Abbildung 4-18 Personalbedarfsrechnung pro Organisationseinheit (31.12.2019)

## UNERLEDIGT BLEIBENDE ARBEITSEINGÄNGE

Vereinzelt müssen in der Führerscheinstelle Posteingänge ohne weitere Prüfung nicht sachgerecht und unerledigt abgelegt werden. Dies betrifft insbesondere die folgende Aufgabe:

- Die Eignungs- und Befähigungsüberprüfungen bei Fahrerlaubnisinhabern

Da nicht ausreichend Arbeitskapazitäten in die Sichtung von Unterlagen (z.B. polizeiliche Mitteilung, Mitteilung und Ausdruck vom KBA) investiert werden können, werden zeitgleich weniger Bedarfe für Eignungs- und Befähigungsüberprüfungen identifiziert (belegbar durch verringerte Fallzahlen).

Zur Bewältigung der Arbeitsrückstände haben wir auf Basis von vergangenheitsbezogenen Relations- und Durchschnittsbildungen ausgewiesen. Folgende Personalbedarfe haben sich daraus ergeben:

- Eignungs- und Befähigungsüberprüfung bei der Ersterteilung mit 0,95 VZÄ (Durchschnittsbildung der Fallzahlen über drei Jahre + Rückstände)
- Eignungs- und Befähigungsüberprüfung bei Inhabern mit 2,16 VZÄ (Relationsbildung aus dem Jahr 2017)

Grundsätzlich sollte die Aufgabe in Zukunft systematisch erfasst und gemonitort werden.

Aufgrund der Corona-Pandemie kommt es in den letzten Wochen und Monaten insbesondere im Bereich der Ersterteilung zu einem Arbeitsstau. Die entstandenen Rückstände sind vor allem auf die folgenden Entwicklungen zurückzuführen:

- Lange Schließung der Fahrschulen und des TÜV, nach Wiederaufnahme des Betriebes wurde jeweils Personal aufgestockt und die Angebote deutlich hochgefahren
- Vermutung: Geändertes Freizeitverhalten (z.B. stärkere Nachfrage bei den Fahrschulen, da BürgerInnen mehr Zeit haben – „statt Auslandsreise lieber Motorradführerschein“)
- Geschwächte Kapazitäten in den Bürgerbüros

Diese Entwicklungen sind im Kontext der Führerscheinstelle zu problematisieren und durch kurzfristige personelle und organisatorische Maßnahmen zu entschärfen (wie bereits bei der Terminvergabe und den festgelegten Zeitfenstern geschehen). Aufgrund der außergewöhnlichen Gegebenheiten der Corona-Pandemie können die Arbeitsrückstände jedoch nicht langfristig in die Personalbedarfsrechnung integriert werden. Sobald die Arbeitsrückstände benannt werden können, ist es der Dienststelle möglich, durch die mittleren Bearbeitungszeiten einen kurzfristigen zusätzlichen Personalbedarf auszuweisen.

Die Dienststelle sieht sich daneben mit Aufgaben konfrontiert, die noch nicht exakt beziffert werden können. Es handelt sich um Aufgaben, die erstmals seit 2020 anfallen oder die in der Zukunft liegen, z.B.: Veränderungen der gesetzlichen Grundlagen (z. B. Schlüsselzahl 196, voraussichtlich Schlüsselzahl 197 zum 01.01.2021, Pflichtumtausch der Führerscheine, Aktion Senioren-Abo gegen Führerscheintrückgabe, Novelle des Personenbeförderungsrechts hinsichtlich neuartigen Mobilitätsformen; Digitalisierung (Ausbau I-Kfz, Online-Terminvereinbarungen etc.); Aufgaben durch die Corona-Pandemie). Daneben gibt es Aufgaben, deren „Ausgestaltung“ nicht festgeschrieben bzw. eindeutig zu beziffern sind, z.B.: Kontrollen bei dem Taxi- und Mietwagenverkehr sowie Betriebsprüfungen; Überwachung von Krankentransportunternehmen oder Ausbildungsstätten nach dem Berufskraftfahrer-Qualifikations-Gesetz; Anpassung der Taxiordnung.

Diese Aufgaben werden maßgeblich durch den politischen Willen beeinflusst. Neu entstehende Aufgaben durch gesetzliche Veränderungen sind durch die Anpassung und Aktualisierung der fortschreibungsfähigen Personalbedarfsrechnung zu integrieren.

#### **4.4 Personaleinsatzplanung und Kundensteuerung**

##### Zulassungsstelle

Der Schalterbetrieb war vor der Corona-Pandemie ausschließlich für die Laufkundschaft ausgelegt. Die Schalterbesetzung erfolgt pro Tag aufgrund des voraussichtlich zur Verfügung stehenden Personals am Vorabend händisch per Liste. Im Erhebungszeitraum 2019 wurden durchschnittlich 7-8 Warteschalter im Privatkundenbereich besetzt, was mit einer durchschnittlichen Wartezeit von ca. 90 Minuten einherging. Im Schnitt warteten vor Dienstbeginn um 7:15 Uhr bereits über 60 KundInnen auf Einlass und Bedienung. Das Kundenaufkommen und die damit

verbundenen Wartezeiten konnten anhand einer repräsentativen (über ein Jahr sich verteilenden) Untersuchungsprobe ausgewertet werden (vgl. Abb. 4-19).

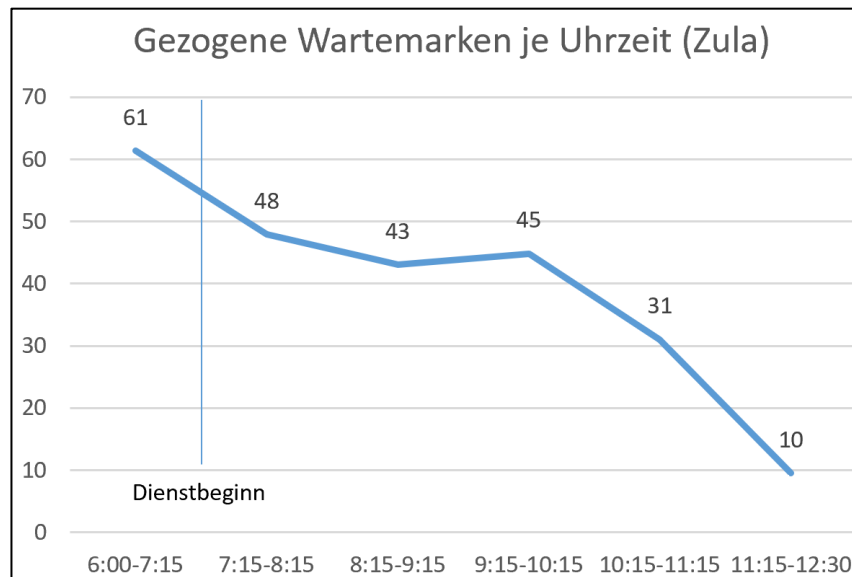


Abbildung 4-19 Kundenaufkommen im Zulassungsbereich

Durch die Corona-Pandemie wurde eine Terminvergabe (online und via Telefon) eingeführt. Die telefonische Terminvergabe erfolgt über händisch geführte Excel-Listen. Dies führte insbesondere zu einer besseren Planbarkeit für die KundInnen und Mitarbeitenden. Termine können gezielter vorbereitet werden und die ausgeprägten Spitzen im Kundenaufkommen können geglättet werden. Allerdings sind Verzögerungen und kurzfristige Ausfälle durch die KundInnen denkbar, welche nicht unmittelbar durch die Annahme weiterer KundInnen kompensiert werden können (wie beim normalen Schalterbetrieb). Dies führt tendenziell dazu, dass weniger Anfragen bearbeitet werden können. Um die Vorteile der verschiedenen Kanäle zu nutzen wird ein „Hybrid-Modell“ gemäß der Abbildung 4-20 empfohlen.

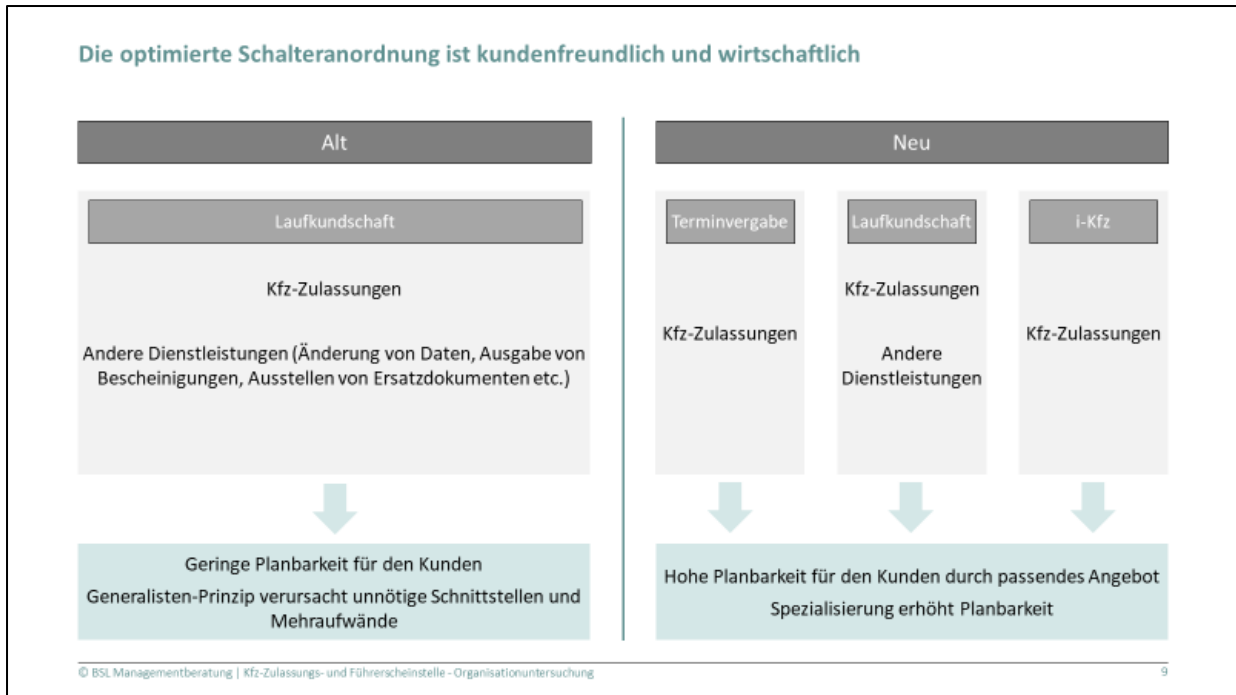


Abbildung 4-20 Verschiedene Kundenkanäle in der Zulassungsstelle

### Ersterteilungsbereich Führerscheinstelle

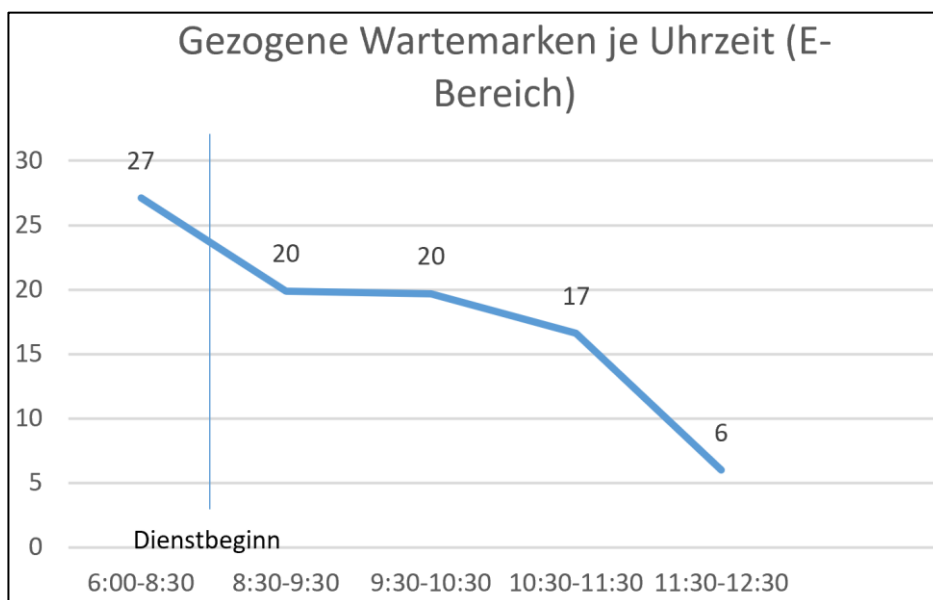


Abbildung 4-21 Kundenaufkommen im Ersterteilungsbereich

Auch im Ersterteilungsbereich wurde durch die Corona-Pandemie eine Terminvergabe via Telefon eingeführt. Die Vergabe von Terminen erfolgt über händisch geführte Excel-Listen. Dies führte auch hier zu einer besseren Planbarkeit für die KundInnen und Mitarbeitenden mit den gleichen Auswirkungen wie bei der Zulassungsstelle.

Die Logik und Vorteile des Hybrid-Modells sollte auch im Ersterteilungsbereich der Führerscheinstelle angewandt werden (Abbildung 4-22). Während die Ersterteilung im Rahmen des Schalterbetriebs analog zur Zulassungsstelle dabei die Terminvergabe und die Laufkundschaft nutzen sollte, wird im Bereich der Eignungsüberprüfungen und der gewerblichen Personenbeförderung, aufgrund von längeren Vorbereitungszeiten und nur schwer prognostizierbaren Bearbeitungszeiten die reine Terminvergabe empfohlen.

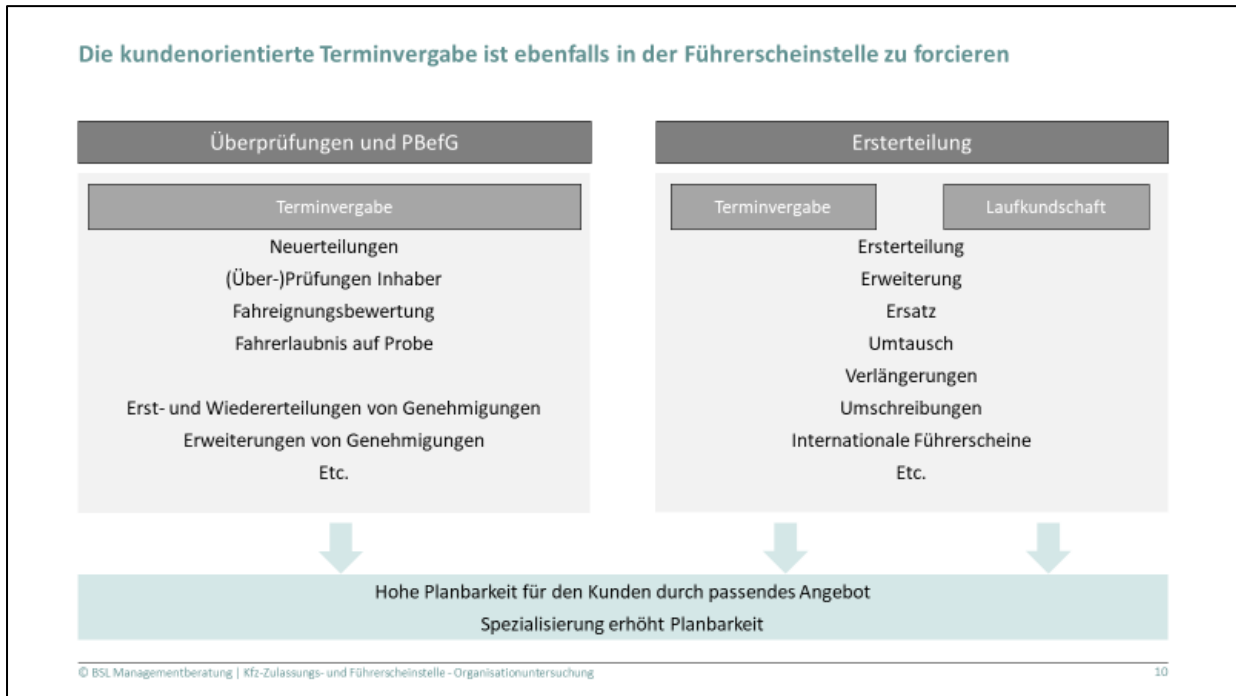


Abbildung 4-22 Verschiedene Kundenkanäle in der Führerscheinstelle

<b>Empfehlung 11</b>	<b>Der Schalterbetrieb muss neu aufgestellt werden: Neben Schaltern, die weiterhin Laufkundschaft bedienen, sollen feste Schalter für vergebene Termine eingerichtet werden.</b>
<b>Empfehlung 12</b>	<b>Um die durchschnittlichen Bearbeitungszeiten einzuhalten, dürfen an den Terminalschaltern nur planbare Vorgänge bearbeitet werden. Die Koordination der Termine muss zwingend online erfolgen.</b>

Unter planbaren Vorgängen werden die Zulassungen der Zulassungsstelle und die Ersterteilungsprozesse (E.4.1-E.4.13) der Führerscheinstelle verstanden. Spezifische Sonderfälle mit wahrscheinlich hohen Bearbeitungszeiten sollten nicht an den Terminalschaltern bearbeitet werden.

Das Kundenaufkommen kann anhand des Wartemarkensystems (Anzahl der ausgegebenen Wartemarken) ausgewertet werden (vgl. Abb. 4-23). In den folgenden beiden Abbildungen wird die Notwendigkeit einer tages- bzw. stundenaktuellen Steuerung verdeutlicht. Die Daten beruhen auf einer repräsentativen Auswertung der Wartemarken im Jahr 2019. Folglich beinhalten

die Darstellungen nicht alle SOLL-Parameter des Warteschlangenmodells (z.B. Schalterwechsel), was die unterschiedlichen Werte zu den SOLL-Szenarien erklärt.

Ein stetiges und ganzheitliches Monitoring ist noch nicht eingerichtet, weshalb wichtige Informationen, wie die Verteilung des Kundenaufkommens auf die einzelnen Schaltertypen, nicht unmittelbar verarbeitet wird.

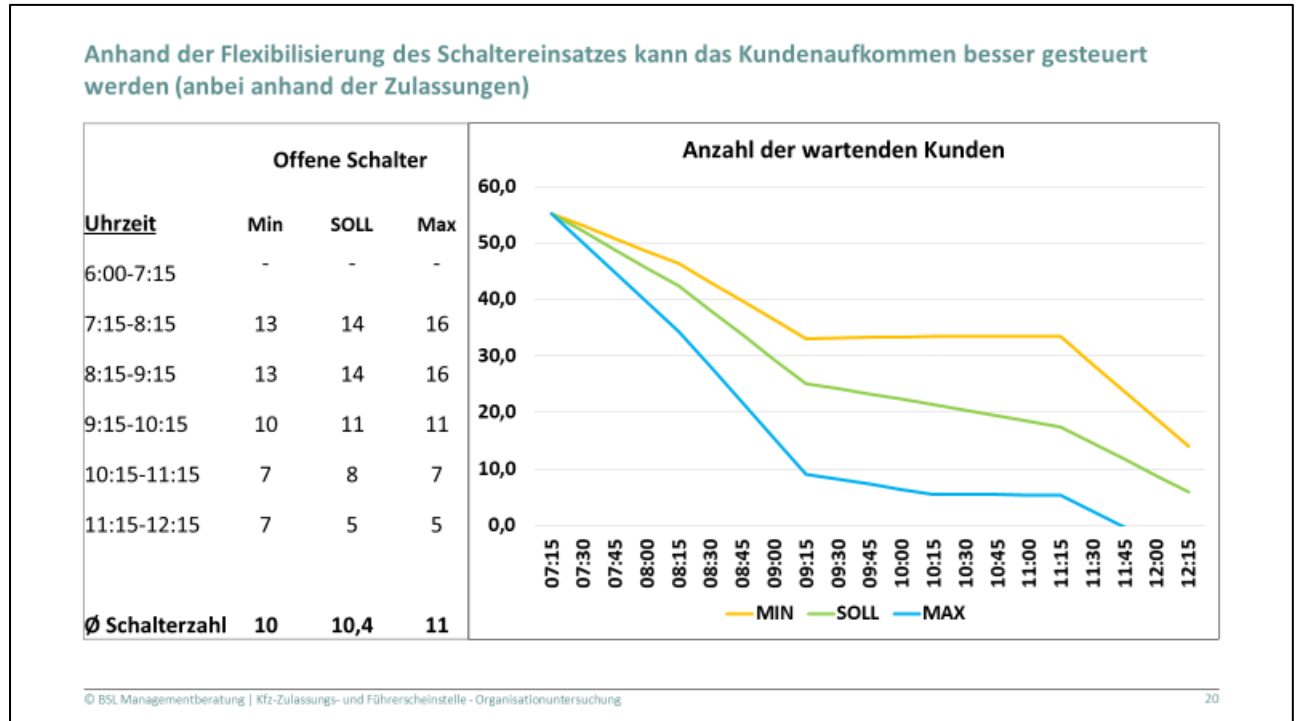


Abbildung 4-23 Flexibilisierung der Schalteranzahl-Zulassungen

Die Abbildung 4-23 zur Flexibilisierung der Schalteranzahl am Vormittag (höheres Kundenaufkommen) im Zulassungsbereich illustriert die Korrelation von geöffneten Schaltern und der Anzahl der wartenden Kunden. Sobald ein Kundenstau am Anfang des Tages nicht abgearbeitet werden kann, verschärft sich die Situation und damit die Wartezeit für den Kunden sehr schnell. Deshalb ist es Ziel durch eine Flexibilisierung der Schalteranzahl den frühen Kundenstrom zu beherrschen. Der „SOLL-Schalteranzahl“ (grüne Linie) steht eine durchschnittliche Wartezeit von 21 Minuten gegenüber (im Erhebungszeitraum lag der IST-Wert bei ca. 90 Minuten). Es handelt sich um eine Modellrechnung, welche die Notwendigkeit einer Flexibilisierung verdeutlicht. Natürlich muss anhand der realen Gegebenheiten gearbeitet werden (bspw. maximale Besetzung von 12 Schaltern). Letztlich sind die Erkenntnisse im Kontext des Neubaus zu berücksichtigen.

Dieselbe Vorgehensweise sollte auf den Ersterteilungsbereich angewandt werden. Hier entspricht die „SOLL-Schalteranzahl“ einer mittleren Wartezeit von 22 Minuten.

Bei einer Normalisierung der Wartezeit kann davon ausgegangen werden, dass sich das hohe Kundenaufkommen vor Öffnung der Dienststelle zukünftig gleichmäßiger verteilen wird.

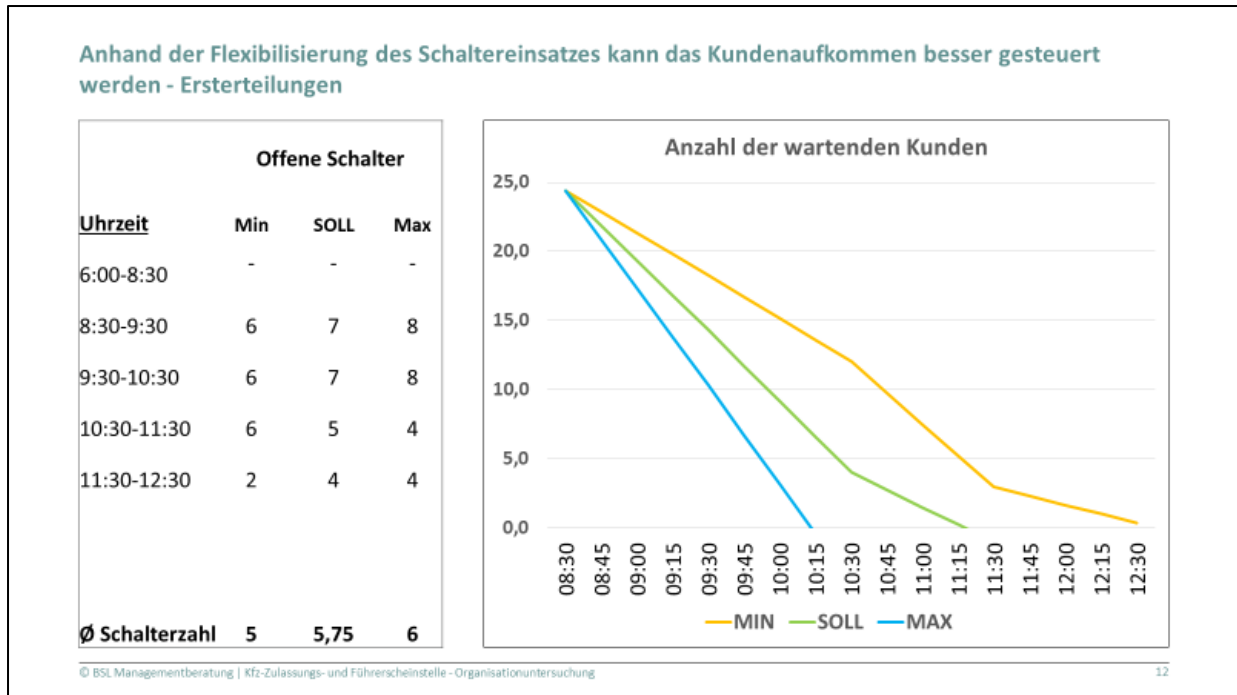


Abbildung 4-24 Flexibilisierung der Schalteranzahl-Ersterteilungen

**Empfehlung 13**

**Die Datenbasis des Wartemarkensystems ist auszubauen und um ein stetiges Monitoring zu erweitern.**

Es ist nicht zielführend die zu Betriebsbeginn erhöhte Schalteranzahl durch eine reine Erhöhung der Personaldecke abzusichern. Vielmehr sollte ein flexibler Schalterbetrieb auf das Wechselspiel des Front- und Back-Offices zurückgreifen. Zu Beginn wird somit mehr Personal am Schalter eingesetzt, nach Abebben des Kundenstroms verstärkt im Back-Office.

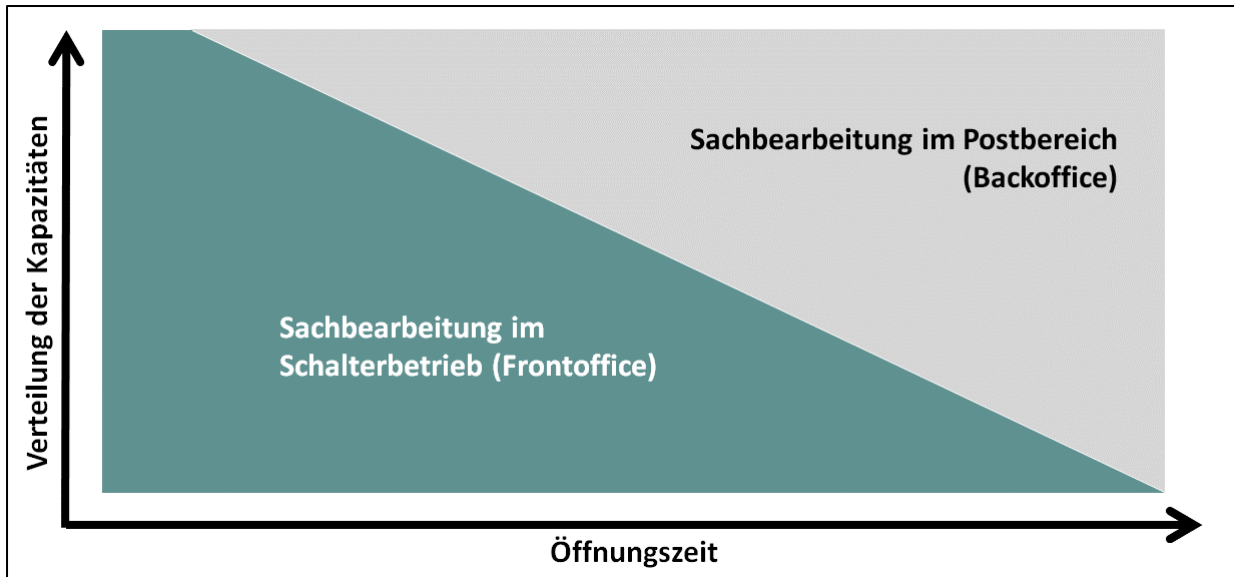


Abbildung 4-25 Flexibler Schalterbetrieb

#### Empfehlung 14

**Die Anzahl der geöffneten Schalter muss stundengenau erfolgen. Zu Beginn einer Öffnungszeiten sollten die Arbeitskräfte verstärkt im Schalterbetrieb eingesetzt werden. Nach Abebben des Kundenstroms werden die Arbeitskräfte sukzessive in das Back-Office verlagert.**

Die Flexibilisierung des Schalterbetriebs sollte in der Zulassungs- und Führerscheinstelle losgelöst voneinander vorgenommen werden.

Grundsätzlich sollten zu Beginn der Öffnungszeiten möglichst viele Schalter geöffnet sein. Nur dadurch kann der zu Beginn höhere Kundenandrang abgearbeitet werden. Gleichzeitig wird die Entstehung eines möglichen Bearbeitungsstaus verhindert. Entscheidend ist, dass durch Anpassungen im Schalterbetrieb stetig auf veränderte Bedingungen reagiert werden kann. Beispielsweise könnte am Vormittag in der Zulassungsstelle stündlich ein Schalter geschlossen werden (07:15-08:15 Uhr mit 12 Schaltern, 08:15-09:15 Uhr mit 11 Schaltern, 10:15-11:15 Uhr mit 10 Schaltern usw.). Die maximale Schalteranzahl könnte auch für mehrere Stunden geöffnet bleiben (07:15-10:15 mit 12 Schaltern, 10:15-11:15 mit 11 Schaltern, 11:15-12:15 mit 7 Schaltern). Eine Vielzahl an Kombinationsmöglichkeiten ist denkbar und abhängig vom realen Kundenstrom. Für die Anpassungen sind kurze Reaktionszeiten (also für die Öffnung- und Schließung von Schaltern) notwendig. Der flexibilisierte Einsatz erlaubt somit einen graduellen Verlauf, der strukturiert und bedarfsgerecht gesteuert werden kann.



## 4.5 Übergreifende Handlungsempfehlungen

### RAUMSITUATION UND RAUMPROGRAMM

Bei einer Begehung der Dienststellen haben die BSL-Mitarbeiter das Gebäude und die Arbeitsplätze der Mitarbeitenden in Augenschein genommen. Hierbei wurden folgende Umstände als problematisch wahrgenommen: Im Schalterbereich ist der Datenschutz beim Kundenkontakt durch die Bedienfenster nicht gewährleistet. Im Backoffice-Bereich sind die Arbeitsplätze zu sehr verdichtet. Eine lockere Sitzordnung kann durch mangelnden Stellplatz nicht gewährleistet werden. Zudem fehlen ausreichend Einzelbüros für Führungskräfte oder Mitarbeitende mit Aufgaben im Kundenkontakt. Die geschaffenen Lösungen mit abgetrennten Arbeitsbereichen mit Schiebetür und Trennwänden bieten jedoch keinen gleichwertigen Ersatz.

Die beiden Bereiche Zulassungs- und Führerscheinstelle sind in einem Gebäude mit gemeinsamem Eingang untergebracht, haben aber unterschiedliche Öffnungszeiten. Es steht nur ein Pausen- und Besprechungsraum mit Präsentationsmöglichkeit zur Verfügung. Der Aktentransport innerhalb der Zulassungsstelle mittels einer Förderanlage aus den 1960er Jahren bildet die Basis für diverse Arbeiten, ist aber wartungsanfällig und störanfällig. Dies führt nicht nur zu häufigen Kontrollgängen einzelner Mitarbeitenden, sondern bei Störfällen zu starken Verzögerungen in der Sachbearbeitung und in die Abhängigkeit eines deutschlandweiten einzigen Anbieters für dessen Wartungen. Weiterhin fehlt ein baulich getrennter, kunden- und mitarbeiterfreundlicher Wartebereich. Weder die Container (provisorisch) auf dem Parkplatz noch die integrierten Warteplätze im Schalterbereich (hoher Lärmpegel und geringer Komfort) drängen sich als Dauerlösung auf. Zusätzlich wird die Belastung durch Hitze (im Sommer) und Lärm (fehlende Dämmung und Trennung zum Wartebereich) übereinstimmend als kaum zumutbar beschrieben. Durch die Anmietung weiterer Büros für den Führerscheinebereich im TÜV-Gebäude (Kraienhaldenstraße 30) wurde den Missständen bereits entgegengewirkt.

#### Empfehlung 15

**Anhand der identifizierten Defizite lassen sich eindeutige Bedarfe an einen Neubau ableiten. Diese Bedarfe sind in das Anforderungsprofil des Neubaus (KFZ-Zulassungs- und Führerscheinstelle) zu integrieren.**

Die bestehenden Überlegungen zum Raumprogramm des Neubaus wurden durch BSL auf Plausibilität geprüft. Somit konnten der bemessene Personalbedarf und die optimierte Kundensteuerung mit den bestehenden Überlegungen abgeglichen werden. BSL sind nicht alle Einflussgrößen der Raumplanung bekannt (z.B. Umrechnung von VZÄ zu Arbeitsplätzen zu Flächenbedarfe). Deshalb basiert die vorgenommene Plausibilisierung auf den errechneten Personalbedarfen in Form der VZÄ. Da Stellen nicht mit Arbeitsplätzen gleichzusetzen sind, empfiehlt BSL darüber hinaus eine Teilzeitquote zu berücksichtigen (erfahrungsgemäß ist eine Teilzeitquote von 1:1,33 realistisch, nach Abzug eines Anteils für gemeinsame Nutzung wird eine Teilzeitquote von 1:1,25 empfohlen).

Für die gewerbliche Personenbeförderung wurden im Erstentwurf 16 Arbeitsplätze angesetzt. Gemäß der Personalbedarfsrechnung setzt BSL hier nur 8 Arbeitsplätze an. Es ist zu betonen, dass dieser Arbeitsbereich stark von politischen Setzungen geprägt ist und eine Steigerung der Arbeitsplätze in Zukunft wahrscheinlich ist.

Daneben werden in der Zulassungsstelle, um die Flexibilisierung der Kundensteuerung optimal ausschöpfen zu können, 15 anstatt 14 Schalter für die Privatzulassungen empfohlen.

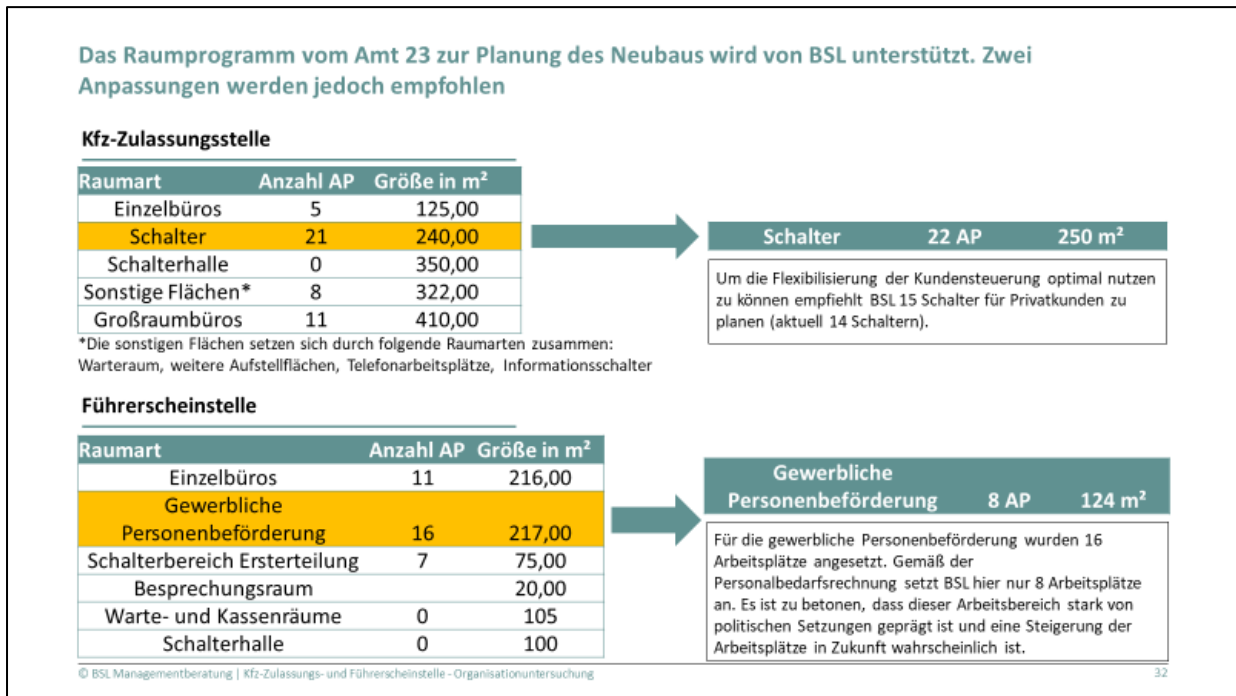


Abbildung 4-26 Plausibilität des Raumprogramms

Es ist festzuhalten, dass die vorgenommenen Überlegungen und Plausibilität eine erste Vorplanung darstellen. Diese müssen im Verlauf der weiteren Planung aktualisiert und abschließend bewertet werden.


<b>Empfehlung 16</b>	<b>Das vom Amt 23 zur Planung des Neubaus entworfene Raumprogramm ist, nach Aufnahme der Verbesserungsvorschläge, als weitere Planungsgrundlage zu verwenden.</b>
<b>Empfehlung 17</b>	<b>Es ist dringend eine Alternative zur Aktentransportanlage zu finden.</b>

## DIE INTERNETBASIERTE FAHRZEUGZULASSUNG





Die internetbasierte Option der Fahrzeugzulassung (i-Kfz) wird aktuell zwar genutzt, hat aber nur einen geringen Bekanntheitsgrad unter den Kunden. Neben Informationen auf der Homepage der LHS wurden im Untersuchungszeitraum Presseberichte der Stadt und Erwähnungen über Social-Media erstellt.

Die unzureichende Bedienung wird durch geringe Fallzahlen deutlich. Problematisch ist, dass das Portal mitunter falsche Kennzeichen (z. B. PKW statt Motorrad) vergibt und inhaltliche Fehleingaben auf Portal-/Kundenseite oft unbemerkt bleiben. Die Kontaktdaten der Kunden werden aber nicht erfasst, sodass der Kunde ggf. im Nachgang umständlich per Post angeschrieben werden muss. Trotz der AusweisApp2 werden die technischen Hürden aktuell noch als zu hoch eingeschätzt. Die Stufe 3 (Neuzulassung, Umschreibung und alle Varianten der Wiederezulassung) konnte - aufgrund Verzögerungen beim Programmierer - erst verzögert eingeführt werden. Die i-Kfz-Zulassungen werden aktuell nicht flächendeckend in der klassischen Sachbearbeitung bearbeitet, sondern separat von zwei Mitarbeitenden.

**Die internetbasierte Fahrzeugzulassung (i-Kfz) verbindet durch den Wegfall der Vorsprache in der Zulassungsstelle eine hohe Kundenfreundlichkeit mit geringem Arbeitsaufwand**




**Welchen Nutzen bringt i-Kfz Bürgerinnen und Bürgern?**

-  Behördengang 24/7 möglich
-  Keine Wartezeiten
-  Allerorts möglich
-  Sofortiges Losfahren\*

\* Aktuell vorerst bei der Umschreibung und dort bei Mitnahme des Kennzeichens möglich

**Anforderungen auf Kundenseite**

- ✓ Ein nach dem 01.01.2015 zugelassenes Fahrzeug bzw. Neuwagen
- ✓ Kfz-Kennzeichen mit Stempelplaketten mit verdeckten Sicherheitscodes
- ✓ Zulassungsbescheinigung Teil I mit verdecktem Sicherheitscode
- ✓ Neuer Personalausweis (nPA) oder elektronischer Aufenthaltstitel (eAT) mit aktivierter Online-Ausweisfunktion (eID), sowie ein vorgesehene Kartenlesegerät **oder** ein Smartphone mit AusweisApp2



**Eine i-Kfz-Zulassung ist für kundenfreundlich und für die Dienststelle mit weniger Arbeitsaufwand verbunden.**

© BSL Managementberatung | Kfz-Zulassungs- und Führerscheinstelle - Organisationsuntersuchung

Abbildung 4-27 Vorteile der internetbasierten Fahrzeugzulassung

Der Ausbau des i-Kfz-Angebots unterliegt ständigen Veränderungen, was nicht innerhalb der Organisationsuntersuchung aufgefangen werden kann. Hierfür ist es notwendig eine eigenes i-Kfz-Konzept zu entwickeln, welches politisch getragen wird. Aufgrund der Komplexität und vielseitigen Wechselwirkungen von i-Kfz sollte eine Arbeitsgruppe mit Vertretern aus der Dienststelle, dem Personalamt sowie der IT aufgesetzt werden. Nur dadurch kann ein aktuelles und umsetzungsfähiges Konzept mit agilen Zielvorstellungen und sich anpassenden zeitlichen Horizonten gewährleistet werden. Generell sollte überprüft werden, inwiefern i-Kfz im Rahmen von DigitalMoveS bearbeitet werden kann.

Nach dem heutigen Kenntnisstand und Aussagen der Mitarbeitenden führt das i-Kfz primär zu einer Verlagerung von Front-Office-Tätigkeiten ins Back-Office. Dadurch sind insbesondere Effizienzgewinne durch verringerte Kundenströme zu erwarten.

**Empfehlung 18**

**Die Dienststelle hat ein i-Kfz-Konzept zu erstellen.**

Verschiedene Lösungsansätze sind beispielhaft denkbar:

- Verbindlichere Einbindung des Softwarezulieferers zur Behebung von Mängeln im Portal, v. a. fehlende Kommunikationsoptionen
- Stärkere Bewerbung durch die Landeshauptstadt Stuttgart, z. B. durch die Schaffung zusätzlicher Anreize („Bei Online-Zulassung zahlt die LHS das Wunschkennzeichen“)
- Herabsetzung der technischen Hürden für KundInnen, z. B. durch Prüfung alternativer Identifikationsmethoden.
- Bessere Bedienbarkeit für KundInnen

**Empfehlung 19**

**Die LHS muss das i-Kfz-Angebot dringend umfassend ausbauen, um die Kundenfreundlichkeit zu erhöhen und die MitarbeiterInnen der Dienststelle zu entlasten.**

## SOFTWARE UND HARDWARE

Sowohl die Software als auch die Hardware wird für einen reibungslosen Arbeitsablauf von 50% der Belegschaft als nicht ausreichend eingeschätzt. Dies bestätigen punktuelle Ausfälle der Arbeitssysteme (z.B. bei der Umstellung auf Windows) und verzögerte Bearbeitungszeiten bei dem Abruf von Daten. Die Hardware sollte deshalb flächendeckend auf den Standard der Stadt angehoben werden. Zudem sollten strategische Überlegungen zu dem weiteren Ausbau von IT-Anwendungen verstetigt werden. Beispielsweise wäre eine Anbindung von LAIF auf SAP denkbar.

**Empfehlung 20**

**Die Qualität der Hardware ist an den städtischen Standard anzuheben und der Ausbau von Software-(Schnittstellen) zu systematisieren.**

## KRANKENSTAND

Dem Kapitel der grundständigen Daten ist zu entnehmen, dass die Dienststelle pro Mitarbeitenden einen durchschnittlichen Krankheitswert von 35,4 Tagen aufweist. Der Wert ist zwar

über die Jahre abnehmend (korreliert nicht mit der erhöhten Arbeitsbelastung in 2019), dennoch sehr hoch (auch im Vergleich mit anderen Organisationseinheiten, die einen hohen Kundenverkehr aufweisen). Dieser Entwicklung ist systematisch entgegenzuwirken.

**Empfehlung 21**

**Der hohen Fehlzeitenquote ist durch gemeinsame Anstrengungen der Dienststelle und dem Haupt- und Personalamt zu begegnen.**

### CONTROLLING, STATISTIK, DATEN

Im Rahmen der Organisationsuntersuchung ist aufgefallen, dass Daten nicht standardisiert und aktuell nachgehalten werden (z.B. statistische Verteilung zwischen Händler-, Sonder- und Privatkundenschalter). Das führt zu einer eingeschränkten Verfügbarkeit der Daten und zu teilweise hohen Arbeitsaufwendungen in der manuellen Erhebung der Daten. Die verfügbaren Daten sind stark an Pflichtberichten (z.B. Jahresbericht) ausgelegt, nicht an einer Controlling- und Steuerungsfunktion.

**Empfehlung 22**

**In Anlehnung an die Fallzahlenabfrage der Organisationsuntersuchung sind die Daten systematisiert aufzubereiten, stetig zu erfassen und auszuwerten.**

### KOMMUNIKATION UND FÜHRUNG

Die Ergebnisse der Mitarbeitendenbefragung und einzelne Rücksprachen lassen darauf deuten, dass die Kommunikation und die Informationsweitergabe zwischen den Führungskräften und den Mitarbeitenden teilweise eingeschränkt ist. Mit Hilfe der erhöhten Führungsanteile sollten verschiedene und direkte Kommunikationskanäle verstärkt werden. Beispielsweise könnten bilaterale Rücksprachetermine eingeräumt werden. In diesem Zusammenhang ist auch eine verstärkte Personalentwicklung der eigenen Mitarbeitenden möglich. Daneben könnte das in der Organisationsuntersuchung genutzte Format der Mitarbeiterbefragung und des Newsletters verstetigt werden.

Bestehende Informationsunterlagen (dazu zählen auch die Ergebnisse von Geschäftsprozessmodellen und dieser Organisationsuntersuchung) sollten im Rahmen eines Wissensaustauschs den Mitarbeitenden zur Verfügung gestellt werden.

**Empfehlung 23**

**Die (direkte) Kommunikation und Feedback-Kultur zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden ist zu intensivieren.**

## EINARBEITUNG UND AUSBILDUNG VON NEUEN BESCHÄFTIGTEN

Es gibt kein gesamtheitliches Konzept mit übergreifenden Standards für die Einarbeitung von neuen Mitarbeitenden. Insbesondere seit 2019 mit den Ermächtigungszuweisungen sind lediglich punktuelle „Einlernkonzepte“ vorhanden. Die fehlenden Standards können in der Einarbeitung den Aufwand massiv erhöhen. Insbesondere in Organisationseinheiten wie der Kfz-Zulassungs- und Führerscheinstelle mit hoher Fluktuation (Anzahl der einzuarbeitenden Mitarbeitenden: 14 in 2017, 10 in 2018, 27 in 2019) verschärft sich das Problem.

Um die Einarbeitung zu unterstützen und den Aufwand zu minimieren ist ein gesamtheitliches Ausbildungskonzept und ein einheitlicher Ausbildungsstandard zu verschriftlichen. In diesem Schritt sollten auch Verantwortlichkeiten festgelegt werden (z.B. Zentralisierung der Einarbeitung durch ausgewählte Mitarbeitende).

### Empfehlung 24

**Die bereits vorgenommenen Bemühungen der Zulassungsstelle um ein Einarbeitungskonzept sind zu intensivieren und auf die Führerscheinstelle auszuweiten.**

Im Rahmen der Organisationsuntersuchung hat BSL auf der Grundlage einer Vielzahl von Erhebungen, Workshops und Gesprächen spezifische Empfehlungen abgeleitet. Für die Umsetzung der aufgezeigten Empfehlungen sind die nachfolgenden Aspekte entscheidend:

- Die vorliegenden Handlungsempfehlungen sind nur der Anfang einer kontinuierlichen Weiterentwicklung der Kfz-Zulassungs- und Führerscheinstelle.
- Die Umsetzung ist intern unmittelbar anzugehen. Einige Empfehlungen benötigen längere Umsetzungszeiträume. Andere Empfehlungen sind jedoch ohne größeren Aufwand zeitnah zu realisieren. Wesentlich ist, dass mit einer raschen Umsetzungsinitiierung ein Signal gesetzt wird, den notwendigen Veränderungsprozess auch anzugehen. Das Erzielen von ersten Ergebnissen/Erfolgen sollte zeitnah spürbar sein.
- Für den Zeitraum der Umsetzung ist ein Realisierungszeitraum zu benennen und eine Umsetzungsorganisation zu installieren, die klare Verantwortlichkeiten im Hinblick auf die notwendigen Umsetzungsschritte definiert. Ein Rahmen hierfür bietet der beigefügte Maßnahmenkatalog.
- Zudem empfiehlt sich ein Umsetzungscontrolling, welches regelmäßig den Fortschritt der Umsetzungsmaßnahmen evaluiert, Fehlentwicklungen aufzeigt und bei Bedarf mit entsprechenden Maßnahmen gegensteuert.
- Eine Verzögerung der erforderlichen Umsetzung von Empfehlungen birgt die Gefahr, dass die Aufbruchsstimmung, die mit der Initiierung des Organisationsentwicklungsprozesses geschaffen wurde, in Demotivation der Beschäftigten umschlägt.
- Entscheidungen über grundsätzliche Empfehlungen sind vorab zwischen den Führungskräften und den entsprechenden Gremien zu treffen.
- Die Leitungsebene muss ein hohes Maß an Akzeptanz und Veränderungsbereitschaft vorweisen. Existieren diese beiden Dinge nicht, werden die Mitarbeitenden den Veränderungen ebenfalls mit Skepsis entgegenreten.
- Proaktive Kommunikation gegenüber den Beschäftigten, die von Änderungen betroffen sind. Nur eine transparente Vorgehensweise führt zu den gewünschten Erfolgen. Im gleichen Zug sollten die Vorteile der Neuerungen verdeutlicht werden.
- Nicht zuletzt sind Ressourcen bereit zu stellen, die sich mit der Umsetzung von Veränderungen beschäftigen können. Es ist eine flexible Projektplanung zu wählen. Sich ändernde Rahmenbedingungen sollten zu jeder Zeit in das geplante Vorgehen integrierbar sein.

Insgesamt wurden 24 Handlungsempfehlungen samt 50 Maßnahmen aufgeführt. Diese werden in dem Maßnahmenkatalog priorisiert, terminiert und mit der verantwortlichen Organisationseinheit hinterlegt.

## 5 ANLAGEN

Als Anlagen sind dem Abschlussbericht beigefügt:

Anlage 1 – Ergebnisse Mitarbeitenden-Befragung

Anlage 2 – Prozessdarstellungen

Anlage 3 – Personalbedarfsrechnung und Warteschlangenmodell

Anlage 4 – Anleitung fortschreibungsfähige Personalbedarfsrechnung

Anlage 5 – Maßnahmenkatalog

Anlage 6 – Kundensteuerung