

Abschlussbericht

Organisationsuntersuchung

Personalsachbearbeitung

Anlage 1 zur
GRDrs 1051/2019

Haupt- und Personalamt
Abteilung Organisation und Personalentwicklung
Stand: November 2019



Bildquelle: <https://pixabay.com/de/human-resources-menschen-h%C3%A4nde-2724191/>



Impressum:

LANDESHAUPTSTADT STUTTGART

Haupt- und Personalamt
Abteilung Organisation und Personalentwicklung

70173 Stuttgart

Organisationsuntersuchung Personalsachbearbeitung
November 2019

erstellt von:

Petra Döcker, Projektleitung
Claudius Tost, Projektleitung

Auskünfte:

Petra Döcker
Telefon 0711/216 - 88757
E-Mail: petra.doecker@stuttgart.de

Claudius Tost
Telefon 0711/216 - 88758
E-Mail: claudius.tost@stuttgart.de

Die Projektberichte sind urheberrechtlich geschützt. Nachdruck, Verwertung, Wiedergabe etc. - auch auszugsweise - nur mit ausdrücklicher Zustimmung der Landeshauptstadt Stuttgart. Für Nachfragen wenden Sie sich bitte an die Abteilung Organisation und Personalentwicklung.

Inhaltsverzeichnis

0	ZUSAMMENFASSUNG.....	3
1	AUFTRAG UND ZIELE	4
2	PROJEKTORGANISATION UND –DURCHFÜHRUNG.....	5
3	IST-SITUATION IN DER PERSONALSACHBEARBEITUNG BEI DER LHS .	8
3.1	Struktur der Personalarbeit bei der Landeshauptstadt Stuttgart	8
3.2	Übersicht Personalaufgaben	9
3.3	IST-Stellenausstattung Personal	10
3.4	Herausforderungen in der Personalarbeit	12
3.5	Studienerkenntnisse zu Handlungsoptionen	14
4	OPTIMIERUNG DER PERSONALARBEIT BEI DER LHS	15
4.1	Neuausrichtung / Wandel der Personalarbeit	15
4.2	Veränderungsbedarfe der Personalarbeit bei der LHS.....	16
4.3	Maßnahmenplan für die Personalarbeit bei der LHS	18
4.4	Organisatorische Anpassungen.....	19
5	ERMITTLUNG DES STELLENBEDARFS	20
5.1	Allgemeines.....	20
5.2	Stellenbedarf dezentrale Personalstellen	21
5.2.1	Methodisches Vorgehen und Grundidee	21
5.2.2	Einflussfaktoren / „Trigger“ eines Amtes	23
5.2.3	Grund-Betreuungsquote	26
5.2.4	Berechnungsergebnisse Stellenbedarf	30
5.3	Stellenbedarf Ämterbetreuung	31
5.4	Stellenbedarf Grundsatzbereich.....	32
6	WEITERES VORGEHEN.....	34
6.1	Fortschreibung Stellenbemessung	34
6.2	Umsetzungsprojekt.....	35
6.3	Evaluation.....	35
7	FAZIT UND AUSBLICK	36

Anhang:

Anhang 1 Projektauftrag

Anhang 2 Besonderheiten Projektgruppenämter

0 ZUSAMMENFASSUNG

Die Personalsachbearbeitung erfolgt bei der Landeshauptstadt Stuttgart (LHS) - in unterschiedlichster Ausprägung - in Zusammenarbeit zwischen dem Haupt- und Personalamt (Abt. Personalservice 10-5) und den dezentralen Personalstellen in den Ämtern und Eigenbetrieben.

Im Zusammenhang mit der GRDRs 893/2018 „Stärkung der Personalverwaltung der Landeshauptstadt Stuttgart“ wurde eine Organisationsuntersuchung für den Aufgabenbereich Personalsachbearbeitung - insbesondere der notwendigen Stellenausstattung - beschlossen. Hintergrund waren geäußerte Kapazitätsengpässe sowohl im Haupt- und Personalamt, als auch in verschiedenen dezentralen Bereichen. Bei der Beratung zur oben genannten GR-Drucksache im Verwaltungsausschuss am 7. November 2018 wurde nachfolgender Beschlussantrag zusätzlich aufgenommen: „Die Verwaltung erstellt rechtzeitig zu den Doppelhaushaltsberatungen im Jahr 2019 eine Vorlage zur notwendigen Dauerausstattung in den Personalstellen der Fachämter und zentral bei der Abteilung Personalwirtschaft. Hierbei soll möglichst die Festlegung auf Fallzahlschlüssel erfolgen.“

Mit Projektauftrag vom Januar 2019 wurde ein Organisationsprojekt beauftragt, in dem schwerpunktmäßig die Methodik für die Ermittlung des Stellenbedarfes ausgearbeitet wurde. Dies war durch die Notwendigkeit, zunächst eine Methodik zur Stellenbedarfsermittlung zu entwickeln, welche die Interessen möglichst aller Ämter einfließen lässt, sehr komplex. Der zur Verfügung stehende Zeitrahmen war sehr knapp bemessen durch die Vorgabe, rechtzeitig zu den Doppelhaushaltsberatungen im Jahr 2019 eine Vorlage zu erstellen.

Für die dezentralen Personalstellen der Ämter sind im Ergebnis stadtweit 45,4 Stellen erforderlich. Für die Ämterbetreuung der Abteilung Personalservice des Haupt- und Personalamtes sind 4,2 Stellen und für den Grundsatzbereich 9,0 Stellen notwendig. Mit der GRDRs 893/2018 und GRDRs 928/2018 wurden im Vorgriff auf den Stellenplan 2020 5,0 Springerstellen für einen zentralen Pool zur Personalsachbearbeitung geschaffen. Mit dem Ergebnis dieser Organisationsuntersuchung sind diese Springerstellen zu streichen.

Der Personalbereich trägt entscheidend dazu bei, dass die anderen Fachbereiche in der Stadtverwaltung dazu in die Lage versetzt werden, ihre Aufgaben in der richtigen Qualität wahrzunehmen. Hierbei stellt sich insbesondere die Frage, ob es gelingt Personen auf den richtigen Positionen einzusetzen und mit einem guten Personalservice einen langfristigen Verbleib bei der Arbeitgeberin Landeshauptstadt Stuttgart zu unterstützen.

Nur wenn dauerhaft und auch in der Zukunft das richtige Personal zum richtigen Zeitpunkt am richtigen Ort zur Verfügung steht, ist die LHS leistungsfähig. Hierfür werden mit den Ergebnissen der Organisationsuntersuchung Personalsachbearbeitung die Voraussetzungen geschaffen.

1 AUFTRAG UND ZIELE

Die Personalsachbearbeitung erfolgt bei der Landeshauptstadt Stuttgart - in unterschiedlichster Ausprägung - in Zusammenarbeit zwischen dem Haupt- und Personalamt (Abt. Personalservice 10-5) und den dezentralen Personalstellen in den Ämtern und Eigenbetrieben.

Im Gespräch des Herrn Oberbürgermeisters mit den Referaten Allgemeine Verwaltung, Kultur und Recht (AKR) sowie Wirtschaft, Finanzen und Beteiligungen (WFB) im Zusammenhang mit der GRDRs 893/2018 „Stärkung der Personalverwaltung der Landeshauptstadt Stuttgart“ wurde eine Organisationsuntersuchung für den Aufgabenbereich Personalsachbearbeitung - insbesondere der notwendigen Stellenausstattung - beschlossen. Hintergrund der Organisationsuntersuchung waren geäußerte Kapazitätsengpässe sowohl im Haupt- und Personalamt, als auch in verschiedenen dezentralen Bereichen. Bei der Beratung zur oben genannten GRDRs 893/2018 im Verwaltungsausschuss am 7. November 2018 wurde nachfolgender Beschlussantrag zusätzlich aufgenommen:

„Die Verwaltung erstellt rechtzeitig zu den Doppelhaushaltsberatungen im Jahr 2019 eine Vorlage zur notwendigen Dauerausstattung in den Personalstellen der Fachämter und zentral bei der Abteilung Personalwirtschaft. Hierbei soll möglichst die Festlegung auf Fallzahlschlüssel erfolgen.“

Mit Projektauftrag vom Januar 2019 wurde vom Referat AKR unter Mitzeichnung des Referats WFB ein Organisationsprojekt beauftragt. Die Projektleitung wurde vom Sachgebiet Projekte der Abteilung Organisation und Personalentwicklung (10-3) des Haupt- und Personalamts wahrgenommen. Im Rahmen eines Planungsauftrags von 03/2018 bis 09/2018 wurden bereits die Rahmenbedingungen näher beleuchtet.

Im Projektauftrag wurden folgende Ziele bzw. Maßnahmen festgelegt:

- Erhebung der dezentralen Stellenanteile für Personalsachbearbeitung
- IST-Analyse Personalsachbearbeitung: 10-5.1 und dezentrale Personalstellen bei den (DRV-) Ämtern unter Berücksichtigung der Aufbauorganisation, Ablauf / Prozesse, Standards und Rahmenbedingungen
- Festlegung der Zielrichtung der künftigen Aufgaben (u. a. gewünschte Qualität)
- Festlegung Aufgabenportfolio Personalsachbearbeitung inkl. Aufgaben Grundsatzbereich (10-5.12) unter Berücksichtigung von Standardisierungen
- Darlegung möglicher Optimierungspotentiale bei den Hauptprozessen sowie die begleitende Umsetzung von kurzfristigen Maßnahmen
- Empirische Stellenbemessung mit Kennzahlen für die Personalstellen der (DRV-) Ämter sowie die Ämterbetreuung (10-5.13)
- Ergänzung von Referat WFB: „Zu prüfen wäre außerdem, inwieweit mittels Daten aus Vergleichsringen/Benchmarks oder durch einen Städtevergleich eine Orientierung bzw. ein Vergleich zu anderen Kommunen ermöglicht werden kann.“

2 PROJEKTORGANISATION UND –DURCHFÜHRUNG

Die Projektleitung wurde vom Sachgebiet Projekte der Abteilung Organisation und Personalentwicklung (10-3) des Haupt- und Personalamts wahrgenommen. Als Entscheidungsgremium wurde eine Projektlenkungsgruppe (PLG) eingerichtet, die sich wie folgt zusammensetzte:

Projektlenkungsgruppe	
Name	Geschäftszeichen
Herr EBM Dr. Mayer	Referat AKR (Vorsitz)
Herr BM Fuhrmann	Referat WFB
Frau BM'in Fezer	Referat Jugend und Bildung
Herr Reichert	Amtsleiter Haupt- und Personalamt
Herr Freitag (1. PLG) / Frau Häußler (ab 2. PLG)	Gesamtpersonalvertretung

Im Projekt wurde in zwei Stufen vorgegangen. Zunächst wurden die Grundlagen erarbeitet. In einer zweiten Stufe - unter breiterer Beteiligung der dezentralen Bereiche - wurden die künftigen Aufgabenstellungen und notwendigen Stellenausstattungen erörtert. Zunächst war deshalb vorgesehen, dass ab der zweiten Projektstufe eine Erweiterung der Projektlenkungsgruppe vorgenommen wird. In der ersten Sitzung der Projektlenkungsgruppe wurde jedoch entschieden, dass im Projekt mit den zusätzlichen Ämtern wie geplant ab Stufe 2 weitergearbeitet wird, aber nur im Falle eines grundsätzlichen Dissenses die Notwendigkeit besteht, weitere Referate in die PLG einzubeziehen. Die Projektlenkungsgruppe tagte im Projektzeitraum drei Mal.

Die Projektgruppe setzte sich wie folgt zusammen:

Projektgruppe		
Name	Geschäftszeichen	Funktion im Projekt
Frau Döcker	10-3.102	Projektleiterin
Herr Tost	10-3.109	Projektleiter
Herr Dr. Holzwart (bis 31.05.19) / Herr Stock (ab 15.07.19)	10-5	Leiter Abt. Personalservice
Frau Herzog	10-5.11	Personalstelle 10 / Bürgermeisteramt (BMA)
Herr Holstein	10-5.13	Ämterbetreuung
Herr Beck	10-5.12	Grundsatzbereich
Frau Heidkamp	10-3.2	SGL Ämterorganisation
Frau Winklhofer	10-3.209	Ämterorganisatorin für Amt 10
Herr Kern / Herr Witeczek	20-2	20-2 HH, Vertreter Amt 20
Frau Jesinger / Frau Hannig	51-00-10	Organisation, Informations- und Kommunikationstechniken Jugendamt

Projektgruppe		
Name	Geschäftszeichen	Funktion im Projekt
Herr Schmid	51-00-11	Personalverwaltung Jugendamt
Herr Pieper	51-00-13	Personalmarketing und -gewinnung Jugendamt
Frau Häußler (bis 01.08.19), Herr Brause, Herr Blum	GPR	Gesamtstädtische Personalvertretung
Ab Projektstufe 2 ergänzt um (ab 04/19):		
Frau Biller	32-1P	Amt für öffentliche Ordnung
Frau Schüren / Herr Gommel	41-1	Kulturamt
Frau Klein	52-1	Amt für Sport und Bewegung
Herr Maurer	62-1	Stadtmessungsamt
Frau Vogt	66-1	Tiefbauamt mit SES

Je nach Themenkomplex wurden weitere Mitarbeiter/-innen der Stadtverwaltung hinzugezogen.

Bei der Zusammensetzung der Projektgruppe wurde darauf geachtet, dass exemplarisch alle Bereiche vertreten sind, also technische Ämter und Verwaltungsämter, große Ämter und kleine Ämter etc. Ziel war es, die Stadtverwaltung möglichst repräsentativ abzubilden. Die Projektgruppe tagte regelmäßig zweiwöchentlich – in Projekthochphasen wöchentlich – um Projektzwischenenergebnisse und aktuelle Entwicklungen zu kommunizieren und zu diskutieren. Der Gesamtpersonalrat (GPR) war während des gesamten Projektes eingebunden.

Nachfolgend ist die ursprüngliche Projektplanung nach dem Projektauftrag dargestellt, die im Laufe des Projektes entsprechend angepasst wurde (siehe **Fettdruck**):

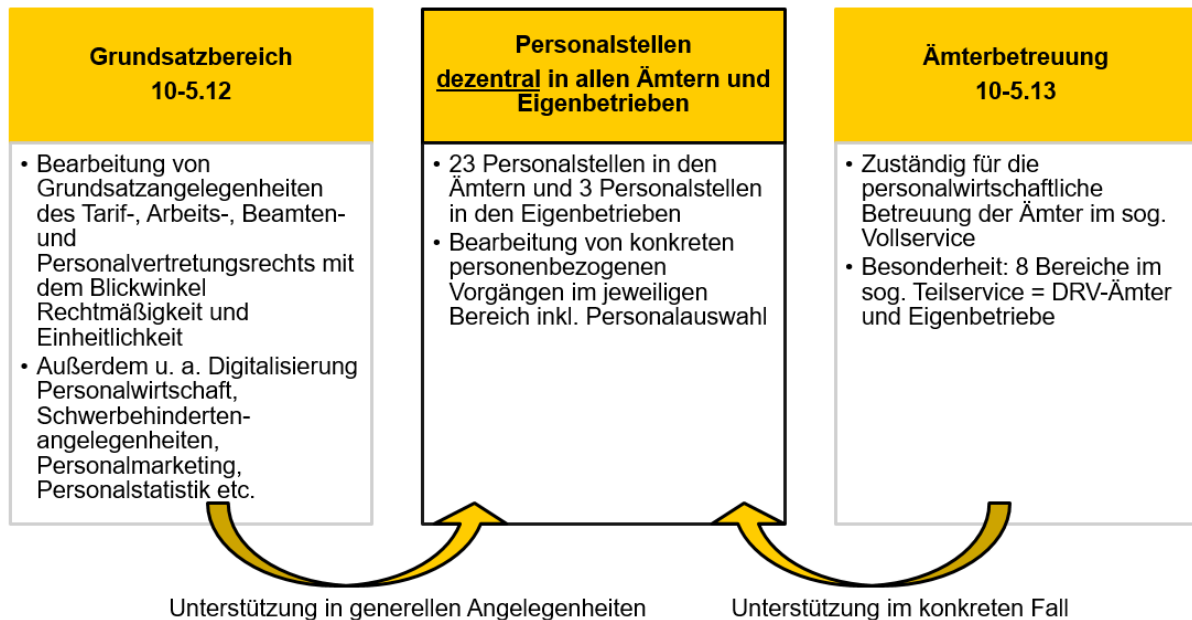
Geplanter Projektablauf (Maßnahmen, Arbeitspakete und Meilensteine)			
Nr.	Bezeichnung	(End-) Termin	Erläuterungen
Projektstufe 1			
1.	Projektstart 1. Stufe und Kick-Off	Ende 01/2019 14.02.19	Vorstellung Projektziele, Projektstruktur und Zeitplan
2.	IST-Analyse der Personalsachbearbeitung	01/2019 – 03/2019	- Grundlagenarbeit, z. T. schon im Rahmen des „Planungsauftrags“ erfolgt - schriftliche Abfrage der dez. Stellenanteile für Personalsachbearbeitung bei den (DRV-)Ämtern in Zusammenarbeit mit 10-3.2 Ämterorganisation und 10-5.13 Ämterbetreuung - Ermittlung Einflussfaktoren für Mehr- und Minderaufwände sowie Strukturen bei 10-5.1 und Jugendamt (Hinweis: bei 51 Betreuungsquote/Fallzahlenschlüssel vorhanden; 1 VZÄ in der Personalstelle zu 150 zu betreuende Personalfälle) - 1. Information in Verwaltungsleitersitzung am 31.01.19

Geplanter Projektablauf (Maßnahmen, Arbeitspakete und Meilensteine)			
Nr.	Bezeichnung	(End-) Termin	Erläuterungen
			- Information in RSA am 13.02.19
3.	1. PLG-Sitzung	Ende 03/2019 01.04.19	- Erläuterung der geplanten methodischen Vorgehensweise - Darstellung erste Ergebnisse der Analysen - Festlegung der Zielrichtung der künftigen Aufgaben (u. a. gewünschte Qualität) - Entscheidung zur Vorgehensweise - Klärung weiterer PG-/PLG-Mitglieder
Projektstufe 2			
4.	Projektstart 2. Stufe und Kick-Off (erweiterte Projektgruppe: 32, 41, 52, 62, 66)	04/2019 09.05.19	Vorstellung Projektziele, Projektstruktur und Zeitplan inkl. Bericht zu Ergebnissen Projektstufe 1
5.	Stellenbemessung Personalsachbearbeitung	04 - 05/2019	- Ausarbeitung der detaillierten methodischen Vorgehensweise inkl. amtspezifische Besonderheiten - 2. Information in Verwaltungsleitersitzung am 02.05.19
6.	Festlegung Aufgabenportfolio Personalsachbearbeitung	04 - 09/2019	- Analyse mithilfe eines Aufgabenkatalogs (insbesondere Hauptprozesse / erfolgskritische Aufgaben) - Klärung der Aufgabenwahrnehmung zentral und dezentral - Identifizierung von Standardisierungs- und Optimierungsmöglichkeiten - inkl. Aufgaben Grundsatzbereich und Schätzung der erforderlichen Personalressourcen
7.	2. PLG-Sitzung	06/2019 16.07.19	- Festlegung der detaillierten methodischen Vorgehensweise bei der Stellenbemessung - ggf. erste Ergebnisse Festlegung Aufgabenportfolio Personalsachbearbeitung
8.	Infoveranstaltung für die (DRV-) Ämter zur methodischen Vorgehensweise der Stellenbemessung	Anfang 07/2019	ggf. im Rahmen einer Verwaltungsleitersitzung siehe lfd. Nr. 5 (2. Information in Verwaltungsleitersitzung am 02.05.19 sowie 24.09.19)
9.	Erhebung der amtspezifischen Besonderheiten	07/2019 09.08.19	Schriftliche Abfrage bei den (DRV-)Ämtern inkl. Information zum Sachstand
10.	Berechnung des Stellenbedarfs Personalsachbearbeitung	08 - 09/2019 10/2019	
11.	3. PLG-Sitzung	10/2019 21.10.19	- Entscheidungen zu Ergebnissen Aufgabenportfolio Personalsachbearbeitung - Abnahme der Ergebnisse der Stellenbemessung
12.	Erstellung Abschlussbericht und Entwurf GRDRs	10/2019 11/2019	Abnahme Abschlussbericht voraussichtlich schriftlich im Mitzeichnungsverfahren
13.	Einbringung in den Gemeinderat	11/2019 12/2019	ggf. RSA, VA, GR

3 IST-SITUATION IN DER PERSONALSACHBEARBEITUNG BEI DER LHS

3.1 Struktur der Personalarbeit bei der Landeshauptstadt Stuttgart

Die Personalarbeit bei der LHS besteht im Wesentlichen aus drei Säulen. Die Struktur ist in folgender Übersicht dargestellt:



Die Abteilung Personalservice des Haupt- und Personalamts (10-5) ist die zentrale innerstädtische Servicestelle für die Personalangelegenheiten der Ämter und Eigenbetriebe. Des Weiteren ist die Abteilung Personalservice für den gesamtstädtischen Personalhaushalt, die Personalkostenplanung und das Personalkostencontrolling sowie die Personalkostensätze verantwortlich. Die Themen Personalentwicklung sowie Aus- und Weiterbildung sind der Abteilung Organisation und Personalentwicklung (10-3) zugeordnet.

Die Organisationsuntersuchung hatte den Fokus auf dem Sachgebiet 10-5.1 im Haupt- und Personalamt sowie den dezentralen Personalstellen.

Das Sachgebiet Personalwirtschaft 10-5.1 beinhaltet neben den bereits benannten Bereichen Grundsatzbereich 10-5.12 sowie Ämterbetreuung 10-5.13 noch die Assistenz/Geschäftszimmer 10-5.1 GZ sowie das Bewerbungsmanagement und die Personalakte 10-5.14 sowie die Personalstelle 10/BMA 10-5.11.

Ein Teil der Personalsachbearbeitung findet dezentral in den städtischen Ämtern und Eigenbetrieben statt. Hierbei unterscheidet sich das Ausmaß der Aufgabenwahrnehmung dadurch, ob es sich um ein Amt mit dezentraler Ressourcenverantwortung handelt (DRV) oder nicht. Die Personalstelle des Haupt- und Personalamts nimmt die Funktion einer Personalstelle wie in einem DRV-Amt wahr, d. h., anfallende Vorgänge aus dem Bürgermeisteramt und dem Haupt- und Personalamt werden komplett in der dortigen Verantwortung bearbeitet. Das Team ist außerdem zuständig für

die Personalangelegenheiten der Amtsleiterinnen und Amtsleiter, der Bezirksvorsteher/-innen, die Leitungen der Eigenbetriebe sowie der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des GPR und der Fraktionen.

Folgende Tabelle gibt einen Überblick über die DRV-Ämter bzw. Nicht-DRV-Ämter:

Nicht-DRV-Ämter	DRV-Ämter
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Statistisches Amt 12 ▪ Rechnungsprüfungsamt 14 ▪ Bezirksämter 15 ▪ Stadtkämmerei 20 ▪ Amt für Liegenschaften 23 ▪ Jobcenter 29 ▪ Rechtsamt 30 ▪ Amt für öffentliche Ordnung 32 ▪ Standesamt 34 ▪ Amt für Umweltschutz 36 ▪ Branddirektion 37 ▪ Schulverwaltungsamt 40 ▪ Kulturamt 41 ▪ Sozialamt 50 ▪ Amt für Sport und Bewegung 52 ▪ Gesundheitsamt 53 ▪ Amt für Stadtplanung u. Wohnen 61 ▪ Stadtmessungsamt 62 ▪ Baurechtsamt 63 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Haupt- und Personalamt 10 ▪ Jugendamt 51 ▪ Hochbauamt 65 ▪ Tiefbauamt 66 mit Eigenbetrieb SES ▪ Garten-, Friedhofs- und Forstamt 67

Die Eigenbetriebe AWS, BBS und ELW bearbeiten die Personalangelegenheiten grundsätzlich eigenständig. Die Sachbearbeitung für die Beamtinnen und Beamten findet jedoch im Haupt- und Personalamt statt.

3.2 Übersicht Personalaufgaben

Im Rahmen der Projektarbeit wurde als Grundlage für die Bemessung abgegrenzt, welche Aufgabenfelder zu den Personalaufgaben gezählt werden. Dies war erforderlich, um die aktuelle IST-Stellenausstattung zu ermitteln (siehe Kapitel 3.3). Das Ergebnis der Abgrenzung ist in folgender Tabelle dargestellt.

Übersicht Personalaufgaben:	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Personalbeschaffung / -gewinnung ▪ Aktenführung ▪ Ausbildungsmanagement / -verwaltung (nicht konkrete Fachausbildung) ▪ Arbeitszeitthemen (u. a. AZE, Überstunden, Zeitzuschläge) ▪ Arbeits- und Dienstbefreiungen bzw. Freistellungen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Beteiligung Personalvertretungen bei Personalangelegenheiten ▪ Bewirtschaftung IST-Stellenplan ▪ Dienstaufsichtsbeschwerden ▪ Gesundheitsschutz / BEM (u. a. Unfallmeldungen, Zuarbeit ARGUS bei

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Urlaub und Krankheit ▪ Änderungen und Aktualisierungen bei bestehenden Arbeits-/Dienstverhältnissen (u.a. Teilzeit, Elternzeit, Pflegezeit, Beförderung/Höhergruppierung, Nebentätigkeiten, Zulagen oder z. B. durch neue Gesetzesvorgaben und Tarifänderungen) ▪ Beendigung Arbeits-/Dienstverhältnisse ▪ Beratung von Mitarbeitenden und Führungskräften (z. B. Arbeitszeitregelungen, Arbeitsrecht) 	<p>Personalthemen, Koordination arbeitsmed. Pflicht- und Angebotsuntersuchungen)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Koordination MJG und Regelbeurteilungsrunden ▪ Problemfall-Bearbeitung ▪ (personenbezogene) Beratung zur Personalentwicklung und -erhaltung mit Bedarfsermittlung inkl. Koordination IWZ-Fortbildungen (10-3.3) ▪ Zeugnisse ▪ sonstige Themen der Personalsachbearbeitung
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Darüber hinaus gibt es in manchen Ämtern weitere Aufgaben, die in der Personalstelle bearbeitet werden. Da diese Aufgaben jedoch in anderen Ämtern in dieser Form nicht oder nicht in diesem Maße anfallen (z. B. Personaleinsatzplanung / Erstellung Dienstpläne) wurden diese Aufgaben im Rahmen des Projektes ausgeklammert, um eine möglichst vergleichbare Grundlage zu erhalten.

Zudem wurde im Projekt noch ein ausführlicherer Aufgabenkatalog vorbereitet. Dieser Aufgabenkatalog listet alle relevanten Aufgaben im Bereich Personal auf und bildet die derzeitigen Zuständigkeiten ab, d.h. ob eine Aufgabe in der Personalstelle oder in der Ämterbetreuung bearbeitet wird. Bei der Erstellung des Aufgabenkatalogs wurde deutlich, dass derzeit auch Unterschiede der Zuständigkeiten bei Ämtern vorhanden sind, die der gleichen Kategorie zuzuordnen sind (DRV-Amt bzw. Nicht-DRV-Amt).

3.3 IST-Stellenausstattung Personal

Personalstellen

Auf Basis der in Kapitel 3.2 für die Bemessung definierten Personalaufgaben wurden bei allen Ämtern die hierfür vorhandenen Stellenanteile erhoben. Die Ermittlung der IST-Stellenanteile erfolgte in Zusammenarbeit mit der Ämterorganisation 10-3.2, welche die Angaben auf Basis der ihnen vorliegenden Informationen und Unterlagen plausibilisiert haben.

Durch die verschiedenen Rahmenbedingungen der Ämter – z. B. Amtsgröße oder Organisationsstruktur – konnten bei der Ermittlung der IST-Stellenausstattung keine pauschalen Festlegungen getroffen werden. Es fand jedoch ein Quervergleich zwischen den Ämtern statt, sodass ähnliche Sachverhalte bei den einzelnen Ämtern auf gleiche Art und Weise eingeflossen sind.

Amt	IST- Stellenanteile aktuell
10 HPA und BMA - DRV-Amt	4,35
12 Statistisches Amt	0,60
14 Rechnungsprüfungsamt	0,48
15 Bezirksämter	Keine Angabe möglich
20 Stadtkämmerei	2,22
23 Amt für Liegenschaften	1,10
29 Jobcenter	4,43
30 Rechtsamt	0,27
32 Amt für öffentliche Ordnung	4,30
34 Standesamt	0,20
36 Amt für Umweltschutz	1,60
37 Branddirektion	2,81
40 Schulverwaltungsamt	3,52
41 Kulturamt	3,61
50 Sozialamt	4,40
51 Jugendamt - DRV-Amt	30,67
52 Amt für Sport und Bewegung	0,83
53 Gesundheitsamt	1,88
61 Amt für Stadtplanung u. Wohnen	1,70
62 Stadtmessungsamt	1,65
63 Baurechtsamt	0,77
65 Hochbauamt - DRV-Amt	1,50
66 Tiefbauamt - DRV-Amt mit Eigenbetrieb SES	4,00
67 Garten-, Friedhofs- und Forstamt - DRV-Amt	3,37

Grundsatzbereich 10-5.12

Während der Projektlaufzeit fand beim Sachgebiet 10-5.1 eine Organisationsänderung statt. Dem Team Grundsatzbereich waren bislang 8,0 Stellen zugeordnet. Das Team Grundsatzbereich im Sachgebiet Personalwirtschaft zeichnet sich im Vergleich zu den anderen Teams durch eine hohe Diversifizierung der Aufgaben aus. Sowohl die Bereiche Recht, Controlling und Marketing als auch der HR-IT-Bereich hat in den letzten Jahren jeweils enorm an Tiefe zugenommen. Deshalb wurde mit den Stellenschaffungen zur Digitalisierung die Gründung eines eigenen Teams 'Digitalisierung HR' vorgenommen, dieses Team umfasst 5,5¹ Stellen. Das Team Grundsatzbereich umfasst damit derzeit 3,0 Stellen. Hinzuzufügen ist, dass auch im Team Personalstelle teilweise die Bearbeitung von Grundsatzthemen erfolgt. Hierfür wurden zusätzliche 0,7 Stellen abgegrenzt, sodass sich die zur Verfügung stehenden Ressourcen im Team Grundsatzbereich auf 3,7 Stellen erhöhen.

Ämterbetreuung 10-5.13

Die IST-Stellenausstattung im Team Ämterbetreuung beträgt derzeit 7,25 Stellen.

¹ Neben den Stellen aus dem Team Grundsatzbereich wurde zudem eine 0,5 Stelle aus dem Geschäftszimmer 10-5.1 dem Team Digitalisierung HR zugeordnet.

3.4 Herausforderungen in der Personalarbeit

Im Rahmen der Erhebung zur IST-Stellenausstattung wurde von den Ämtern eine Rückmeldung dazu eingeholt, welche Herausforderungen die Personalarbeit aktuell besonders prägen. Im Folgenden wird der Schwerpunkt der Rückmeldungen beschrieben.

Bewältigung neuer Aufgaben bzw. Aufgabenveränderung

Die Personalarbeit ist mehr und mehr geprägt von zusätzlichen Aufgaben, die sich durch neue gesetzliche Bestimmungen bzw. veränderte Rechtsprechung oder städtische Neuregelungen ergeben. Dies betrifft beispielsweise Themen wie das Beurteilungswesen, Neuregelungen im Mutterschutzgesetz oder das allgemeine Gleichbehandlungsgesetz, welches einen hohen Dokumentationsaufwand, z. B. bei Personalauswahlverfahren, erforderlich macht. Auch die Umsetzung der neuen Entgeltordnung erfordert einen Mehraufwand.

Arbeitszeithemen stellen für die Personalstellen einen hohen Aufwand dar. Dies bezieht sich auf Arbeits- bzw. Dienstbefreiungen auf Basis von diversen Anspruchsgrundlagen (z. B. Pflege, Bildungszeit, Gesetz zur Stärkung Ehrenamt in der Jugendarbeit) und komplizierteren Urlaubsberechnungen in Folge der Umsetzung verschiedener Gerichtsurteile (insbesondere bei der Änderung der Tage-Woche).

Heutzutage erfolgt eine wesentlich flexiblere Arbeitszeitgestaltung, teilweise mit regelmäßigen Veränderungen des Arbeits- und Beschäftigungsumfangs aufgrund wechselnder persönlicher Umstände bei den Beschäftigten. In Verbindung mit Öffnungszeiten bzw. dienstlichen Notwendigkeiten führt dies zu vielen Abstimmungen und Vereinbarungen. Darüber hinaus ist bei Wiedereinsteiger/-innen nach Elternzeit ein erhöhter Bearbeitungsaufwand festzustellen, z. B. weil Kita-Plätze oft nur kurzfristig zur Verfügung stehen. Insgesamt ist zudem eine zunehmend kürzere Dauer der Elternzeit festzustellen – diese Fälle erfordern eine stetige Überwachung und Bearbeitung.

Ein erhöhter Aufwand in der Personalstelle entsteht außerdem dadurch, dass Gesundheitsthemen mittlerweile systematischer und intensiver bearbeitet werden müssen als in der Vergangenheit. Dies zeigt sich insbesondere beim betrieblichen Eingliederungsmanagement.

Darüber hinaus führen auch freiwillige Maßnahmen bzw. Angebote der LHS zu einem Zusatzaufwand, beispielsweise die Dienstvereinbarung Telearbeit / Heimarbeit. Einen zumindest zeitweisen zusätzlichen Aufwand verursacht auch die Digitalisierung der Verwaltung, z. B. Erhebung von Prozessen, Pflege von Daten, Einführung bzw. Anpassung von EDV-Verfahren.

Erschwerte Personalgewinnung, -erhaltung und -entwicklung

Ein zunehmender Fachkräftemangel, insbesondere durch die demografische Entwicklung, ist ein prägender Faktor. Die Arbeitsmarktsituation hat sich gewandelt von einem Arbeitgeber- zu einem Arbeitnehmermarkt. Dies zeigt sich in gestiegenen Ansprüchen der Bewerber/-innen und Beschäftigten. Die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben wird wichtiger und ist ein zentrales Kriterium bei der Arbeitgeberwahl.

Die Ämter haben zudem zurückgemeldet, dass die Qualität der Bewerbungen abgenommen hat. Hierdurch entsteht bei Personalauswahlverfahren ein höherer Zeitaufwand in laufenden Verfahren, bei den vorhandenen Bewerbungen geeignete Personen zu identifizieren bzw. eine mehrfache Ausschreibung einer Stelle ist ggf. notwendig. Darüber hinaus führt die Situation zu einer Erhöhung der Probezeitkündigungen.

Hinzu kommen noch Faktoren, die sich aufgrund des Standorts Stuttgart ergeben. Durch die Preisentwicklungen im Immobilienbereich der letzten Jahre wird auch die Personalgewinnung erschwert, sodass teilweise Bewerber/-innen ein Vertragsangebot der LHS annehmen, diese Zusage später jedoch zurückziehen, da sie keine passende Wohnung finden konnten. Der starke Wirtschaftsstandort Stuttgart führt außerdem dazu, dass eine hohe Konkurrenz um die Arbeitskräfte besteht. Auch mit den umliegenden öffentlichen Arbeitgebern (Bund, Land, Kommunen etc.) ist eine Konkurrenzsituation vorhanden und diese bieten potentiellen Beschäftigten ebenfalls eine Vielzahl an attraktiven Angeboten. Durch die demografische Entwicklung und einem anstehenden Anstieg der Altersfluktuation, wird sich die Lage auf dem Arbeitsmarkt diesbezüglich weiter verschärfen.

Ressourcenengpass Personalstelle

Die Rückmeldungen der Ämter lassen den Schluss zu, dass aktuell sowohl zentral als auch dezentral für viele Tätigkeitsfelder zu geringe personelle Ressourcen vorhanden sind. Dies bedeutet insbesondere in der Zentrale, dass einer Festlegung von Standards und einheitlichen Prozessen nicht in ausreichendem Maße nachgekommen werden kann. Einer Bearbeitung von Grundsatzthemen, z. B. bei neuer Rechtsprechung, ist nicht im erforderlichen Tempo möglich. Die Bearbeitung von neuen Themen zur weiteren Steigerung der Arbeitgeberattraktivität sowie Maßnahmen zur Personalerhaltung und -gewinnung kann derzeit nur sehr ausgewählt erfolgen.

Auch in den dezentralen Personalstellen kann der Personalerhaltung und -gewinnung nicht so nachgekommen werden, wie dies anhand der Erfordernisse des Arbeitsmarktes notwendig wäre. Dies zeigt sich darin, dass beispielsweise die individuelle Personalentwicklung zu kurz kommt und eine Beratung und Unterstützung der Beschäftigten durch die Personalstelle vor allem reaktiv nachgekommen werden kann. Darüber hinaus hat dies dazu geführt, dass bei „Mischarbeitsplätzen“ Personal und Organisation oftmals eine Verschiebung des Aufgabenschwerpunkts zu Lasten der Organisationsthemen stattgefunden hat, wodurch in diesem Bereich wichtige Themen unbearbeitet bleiben.

3.5 Studienerkenntnisse zu Handlungsoptionen

Beispielhaft zu benennen sind die Erkenntnisse von zwei Studien, die sich explizit mit der Ausgangslage im öffentlichen Dienst auseinandergesetzt haben.

Nach der Studie „Fachkräftemangel im öffentlichen Dienst – Prognose und Handlungsstrategien bis 2030“ von PwC aus dem Jahr 2017 wird der Fachkräftemangel im öffentlichen Sektor in Deutschland mit über 800.000 fehlenden Fachkräften im Vergleich zu anderen Sektoren am deutlichsten ausfallen. Die Untersuchung leitet daher mehrere Handlungsfelder zur Minderung des Fachkräftemangels ab. Viele der erforderlichen Maßnahmen sind mit zusätzlichen Kosten verbunden bzw. erfordern zusätzliche Personalressourcen im Personalmanagement. PwC weist jedoch darauf hin, dass die öffentliche Hand sich auf diese Entwicklung rechtzeitig und systematisch einstellen muss, um die Funktionsfähigkeit öffentlicher Leistungen sicherzustellen und um Kostenexplosionen durch Notfallmaßnahmen zu vermeiden.

Folgende Handlungsfelder wurden abgeleitet:

1. Sicherung und Verbesserung der Arbeits- und Erwerbsfähigkeit
2. Vermeidung von Engpässen durch Digitalisierung und modernes Wissensmanagement
3. Gezielte Nutzung des Potenzials älterer Menschen
4. Verbesserung der Attraktivität des öffentlichen Dienstes
5. Professionalisierung der Fachkräftegewinnung und Erweiterung der Zugänge
6. Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit des öffentlichen Dienstes
7. Bündelung der Maßnahmen zu einer Gesamtstrategie.

Die Studie der Next:Public GmbH („Nachwuchsbarometer Öffentlicher Dienst 2019“) untersuchte die Attraktivität des Öffentlichen Dienstes als Arbeitgeber bei Studierenden. 58 % der Befragten streben demnach in den Öffentlichen Dienst. Davon gab jedoch nur jeder Fünfte an, dass er besonders eine Tätigkeit in einer Kommune anstrebt. Der öffentliche Dienst wird also grundsätzlich als attraktiv empfunden. Die LHS als Kommune konkurriert jedoch mit Bund und Land – und diese sind in der Pole Position.

In der Studie werden folgende Empfehlungen abgegeben, was der öffentliche Dienst nun tun kann:

1. In eine moderne Arbeitsorganisation investieren
2. Werkstudententätigkeiten und Praktika als Rekrutierungskanal nutzen
3. Individuelle Karrierepfade entwickeln
4. Attraktives und authentisches Arbeitgeberimage erarbeiten
5. Ausdifferenziertes Werteprofil erkunden und darstellen
6. Offene und innovative Arbeitskultur herstellen

7. Personelle und finanzielle Ressourcen für Personalmarketing bereitstellen
8. Bewerbungsprozesse verschlanken und digitalisieren
9. Flexibilisierung von Verdienstmöglichkeiten
10. Jedes Talent ist einzigartig – die Umkehr am Bewerbermarkt konsequent berücksichtigen

➔ **Der Öffentliche Dienst steht vor Herausforderungen – es gibt aber auch Chancen und Handlungsoptionen. Hierfür benötigt werden jedoch ausreichende personelle Ressourcen im Personalbereich.**

4 OPTIMIERUNG DER PERSONALARBEIT BEI DER LHS

4.1 Neuausrichtung / Wandel der Personalarbeit

Zum Start des Projektes wurde als wesentliche Grundsatzentscheidung identifiziert, welche Grundhaltung die Personalarbeit bei der LHS künftig einnehmen sollte, um den anstehenden Herausforderungen gerecht zu werden. Hierbei wurde durch die bereits beschriebenen Herausforderungen die Notwendigkeit der grundsätzlichen Neuausrichtung der Personalarbeit bei der LHS erkannt.

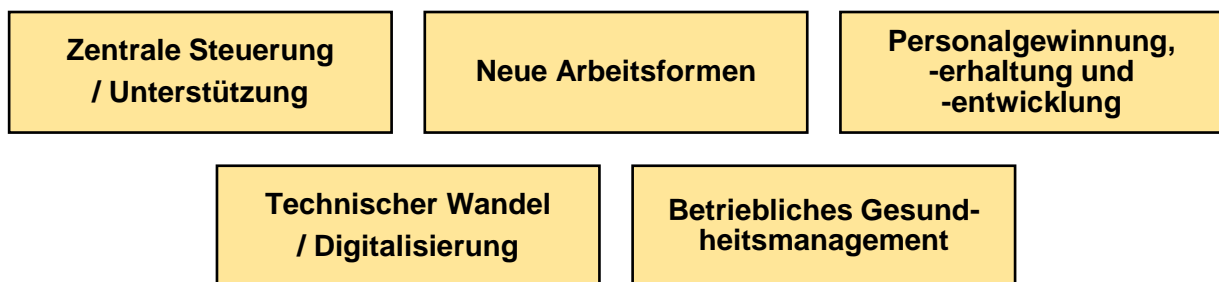
Die notwendige Veränderung beinhaltet vor allem zwei Aspekte. Einerseits eine quantitative Veränderung, da die Stadt und auch die Stadtverwaltung wachsen. Andererseits eine qualitative Veränderung im Sinne einer gestiegenen Anforderung und auch Erwartungshaltung an die Personalarbeit. Durch den veränderten Arbeitsmarkt ist ein Personalservice notwendig, der sich nicht nur bei der Einstellung, sondern laufend um die Mitarbeiter/-innen kümmert. Die folgende Übersicht zeigt in Kürze die sich daraus ergebenden Veränderungen auf:

Historisch: Personalarbeit <i>verwalten</i>	➔	SOLL: Personalarbeit <i>gestalten</i>
„stapelweise“ Fallbearbeitung der Personalangelegenheiten		Beratung und Unterstützung in allen Personalangelegenheiten für eine hohe Servicequalität und Mitarbeiterorientierung
reaktives Arbeiten		proaktives Arbeiten
Personalarbeit im engeren Sinne (gesetzliche Vorgaben als Tätigkeitsschwerpunkt)		Personalarbeit im weiteren Sinne (Erweiterung und Veränderung der Tätigkeitsschwerpunkte)
Entspricht eher der bisherigen Aufgabenwahrnehmung		Neuausrichtung der Aufgabenwahrnehmung mit höherem Bedarf an Personalressourcen

4.2 Veränderungsbedarfe der Personalarbeit bei der LHS

Der in Kapitel 4.1 beschriebene Wandel der Personalarbeit beschreibt die Veränderung der Grundhaltung – ist jedoch noch relativ weit gefasst und unkonkret. Deshalb wurde, nachdem die Grundsatzentscheidung feststand, in der Projektgruppe eine weitere Präzisierung vorgenommen. Hierzu wurden auf Basis der Fragestellung: „Was ist unabdingbar notwendig, um den Rahmenbedingungen, Aufgaben und Herausforderungen gerecht zu werden?“ Handlungsfelder und Maßnahmen herausgearbeitet:

Handlungsfelder:



Die Bearbeitung der Maßnahmenfelder wurde von der Projektgruppe als Grundvoraussetzung gesehen, um als Arbeitgeberin konkurrenzfähig zu bleiben.

Überdies zu beachten sind die Rückmeldungen der Ämter, die im Rahmen der Erhebung zur IST-Stellenausstattung eingeholt wurden. In folgender Tabelle sind die Ergebnisse aus der Projektgruppe sowie die Rückmeldungen zusammengefasst:

Handlungsfeld	Beschreibung / Maßnahmen
Zentrale Steuerung / Unterstützung	<ul style="list-style-type: none"> Personalstrategie: Eine zukunftsorientierte gesamtstädtische Personalstrategie, die den ständigen schnellen Wandel sowie die damit verbundene hohe Komplexität berücksichtigt und zu einem schlüssigen Handeln führt. „Eine Stadt“ → alle Beschäftigten sollen die gleichen Möglichkeiten haben Zentrale Zuständigkeit des Haupt- und Personalamts für Vorgaben und Lösung bei Personalproblemen mehr Einheitlichkeit/Standards von Prozessen zügige Vorgaben zu Umsetzung von Neuerungen / gesetzl. Änderungen / Urteilen aufbereitete aktuelle Vorlagen, die ohne weiteren Aufwand im Amt eingesetzt werden können Informationsfluss von Haupt- und Personalamt zu Ämtern verbessern Stadtweite Arbeitsgruppe / Netzwerkveranstaltungen zu Personalthemen schnellere Rückmeldungen auf Fachfragen Wissensdatenbank mit Zugriff für alle Personalstellen mit Regelungen, Infos, Vordrucken, ggf. Arbeitsablaufplänen (-Prozessen), sortiert nach Schwerpunktthemen (Zugriff ggf. auf Personalstellen beschränkt) Datenbank mit Historie für das Beurteilungswesen der LHS mit differenzierten Auswertemöglichkeiten aller einzelnen Beurteilungskriterien für interne Personalauswahlverfahren

Handlungsfeld	Beschreibung / Maßnahmen
Personalgewinnung, -erhaltung und -entwicklung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ „0815-Weg“ nicht mehr ausreichend, Individualität + Kreativität erforderlich ▪ Bewerber/-in sind bequemer als früher → Aktive Suche nach Bewerbern durch den Arbeitgeber kostet Zeit ▪ Empfehlungsprogramm ▪ Schneller sein als bisher (Wettbewerb!) ▪ moderne Begriffe für Stellenbezeichnungen ▪ Maximale Nutzung der tarif- und beamtenrechtlichen Möglichkeiten ▪ Onboarding-Prozess verbessern ▪ Dezentrale Personalentwicklung / Individuelle Karriereplanung ▪ Ganzheitliche Beratung in allen Lebenssituationen ▪ Mitarbeiterzufriedenheit mehr in den Fokus rücken ▪ Erleichterung der Einstellung von Quereinsteigern ▪ stärkerer Fokus auf Personalmarketing ▪ Teilnahme an Messen nicht nur durch die Zentrale ▪ Kontinuität, keine zeitlichen Brüche bei Stellenbesetzungsverfahren ▪ Vorlaufzeit für Ausschreibungen sollte verkürzt werden ▪ Überschneidende Nachbesetzung von freiwerdenden Stellen ▪ Sternförmige Beteiligung von örtlichem Personalrat, Amtsleitung und Personalstelle in einem Verfahren mit digitalen Unterlagen würde erheblich Zeit sparen ggü. einer seriellen Beteiligung mit Papierunterlagen. Verlust von Bewerbern durch zu lange Verfahrenszeiten könnten so reduziert werden. ▪ Gewährung von Benefits, z.B. Jobticket-Zuschuss erhöhen ▪ erschwinglichen Wohnraum zur Verfügung stellen ▪ übertarifliche Zulagen für alle (Stuttgart-Zulage) ▪ größere Flexibilität bei der Vergütung von Überstunden für Einsätze am Abend/WE
Betriebliches Gesundheitsmanagement ²	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gesundheitsthemen aktiv angehen ▪ Initiative von Personalstelle, da Daten / Kenntnisse vorliegend ▪ Größere Unterstützung bei Unterbringungsfällen bzw. beim Finden von leistungsgerechten Arbeitsplätzen
Neue Arbeitsformen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Konzepte zur Flexibilisierung der Arbeit zur Verbesserung von Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben ▪ Mobiles Arbeiten als zusätzliches Angebot neben der Telearbeit ▪ „Sonderwünsche“ nehmen zu, z.B. Auszeit für dreimonatigen USA-Trip
Technischer Wandel / Digitalisierung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Digitalisierung von Workflows, z.B. Dienstreisen, Fortbildung, Urlaub (einschließlich Urlaubsberechnungen), Überstundenverwaltung und -abrechnung, maschinelle Auswertung für Vorliegen der BEM-Voraussetzungen ▪ gleiche Standardsoftware für alle mit: Klaren Vorgaben, einheitlichem Datenbestand, gleichartigen Auswertungen. ▪ Bessere Nutzung von dvv.Personal bzw. einheitliches Personalinformationssystem: Zentrale Muster für einheitliche Auswertungen aus dem System, zeitnahe und umfassende Pflege von dvv.Personal, mehr Rechte in dvv.Personal für die Personalsachbearbeiter/-innen in den Ämtern ▪ regelmäßige Schulungen in dvv.Personal wünschenswert ▪ Elektronische Personalakte ▪ Mitarbeiter-Portal

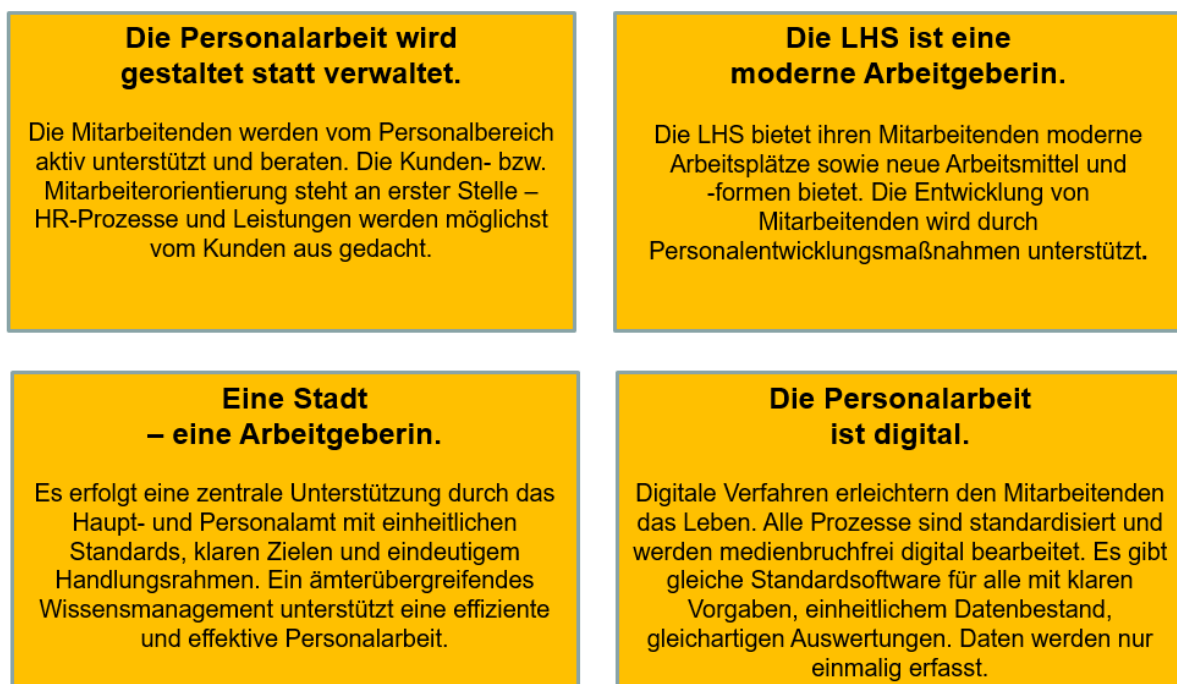
Neben den Personalthemen wurden auch weitere Themengebiete in der Projektgruppe angesprochen. Das Thema Arbeitssicherheit wurde bei der Aufgabenabgren-

² Betriebliches Gesundheitsmanagement wurde im Rahmen dieses Projektes bei den Aufgaben der Personalstelle ausgeklammert, beinhaltet sind in den Personalaufgaben jedoch explizit Gesundheitsschutz und betriebliches Eingliederungsmanagement

zung zwar nicht den Personalaufgaben zugeordnet, aus der Projektgruppe kam jedoch die Rückmeldung, dass dieses Thema gesondert aufgearbeitet werden sollte. Entsprechendes gilt für die Themen Organisation und Gesundheitsmanagement.

Darüber hinaus ist zu erwähnen, dass innerhalb einer ämterübergreifend besetzten Arbeitsgruppe (AG Anforderungsmanagement Personalmanagement) ebenfalls ein Austausch stattgefunden hat zur Zukunft der Personalarbeit. Darüber zu berücksichtigen ist zudem die Digitalisierungsstrategie Digital MoveS, welche für die Personalarbeit ebenfalls wesentliche Auswirkungen mit sich bringt.

Auf Basis der identifizierten Veränderungsbedarfe wurden Leitsätze für die künftige Personalarbeit formuliert, welche künftig das Handeln prägen sollten:



4.3 Maßnahmenplan für die Personalarbeit bei der LHS

Die in Kapitel 4.2 beschriebenen Veränderungsbedarfe zeigen auf, dass dem Haupt- und Personalamt eine ganz wesentliche Rolle zugeschrieben wird, da der Wunsch nach mehr zentraler Steuerung bzw. Unterstützung explizit vorhanden ist und implizit bei den benannten Themen oftmals das Haupt- und Personalamt für die Entwicklung von Konzepten und deren Umsetzung verantwortlich ist.

Von der Abteilung 10-5 wurde ein Maßnahmenplan entwickelt, der die bisher beschriebene schwierige Ausgangslage, die Veränderungsbedarfe sowie das neue Verständnis „Personalarbeit gestalten“ aufgreift.

In diesem Maßnahmenplan wurden vier Oberziele benannt, welche mit konkreten Maßnahmen hinterlegt wurden. Zu diesen Maßnahmen wurde der Sachverhalt beschrieben und das Risiko erläutert, das entsteht, wenn eine Maßnahme nicht durchgeführt wird. Zudem erfolgte eine Priorisierung der Maßnahmen sowie eine grobe Zeitplanung.

Die folgende Tabelle zeigt einen komprimierten Auszug der Maßnahmen:

Oberziel 1: Etablieren einer zentralen HR-Serviceabteilung
<ul style="list-style-type: none"> ▪ HR-Netzwerkveranstaltungen bei der LHS ▪ Aufbau eines HR-Wissens- und Informationsportals (Wiki) ▪ bessere und schnellere Compliance-Empfehlungen bzw. -vorgaben ▪ aktive Arbeitgeberkommunikation (Deutungshoheit zurückgewinnen)
Oberziel 2: Verbessern von Personalgewinnung und -bindung
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Weiterentwickeln von HR-Gewinnungsprozessen ▪ Befristungen und unbesetzte Stellen reduzieren durch zentrales internes Talentmanagement ▪ Marketing: Aktivitäten bündeln, innovative Kanäle erproben und etablieren ▪ gezieltes Marketing für Mangelberufe ▪ Aufbau einer städtischen Karrierewebseite
Oberziel 3: Prozessoptimierungen im zentralen Personalservice
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Prozesserhebung und -optimierung als Voraussetzung für die Digitalisierung ▪ Musterprozesse und Checklisten erarbeiten, nutzbar für alle Ämter ▪ Schnittstelle zum GPR: bessere Einbindung der Personalvertretung bei Dienstvereinbarungen und bei der Software-Einführung bzw. Anpassung ▪ Schnittstelle zwischen Ämterbetreuung und Personalstellen im Zuge der Digitalisierung evaluieren
Oberziel 4: Wandel der Arbeitswelt begleiten
<ul style="list-style-type: none"> ▪ aktive Mitarbeit an der Etablierung neuer flexibler Arbeitsformen ▪ in der weiteren Zukunft: Lebensarbeitszeitkonten, Parabel-Modelle, Lifesituation HR-Management

4.4 Organisatorische Anpassungen

Prämisse für die Organisationsuntersuchung war die grundsätzliche Beibehaltung der bewährten zentralen und dezentralen Aufbauorganisation (siehe Kapitel 3.1). Die dezentralen Personalstellen mit ihrer Nähe zu den Aufgabenstellungen der Ämter und den Mitarbeiter/-innen bieten viele Vorteile. Zudem wäre eine Umorganisation zum jetzigen Zeitpunkt unter den aktuellen schwierigen Rahmenbedingungen in der Personalarbeit kontraproduktiv, da sie die Leistungsfähigkeit vorübergehend schwächen würde. Für die Zukunft ist allerdings zu bedenken, dass im Rahmen einer Pro-

zessoptimierung und der Digitalisierung die Anpassung der Ablauforganisation notwendig werden kann, insbesondere auch unter dem Blickwinkel der Qualitätssicherung.

Lediglich für die sehr kleinen Ämter wurde die Entscheidung getroffen, dass eine organisatorische Anpassung stattfindet. Bei den Bezirksämtern sowie dem Standesamt und dem Rechtsamt findet künftig eine Betreuung durch die Personalstelle des Haupt- und Personalamts statt. Dieses Betreuungsmodell wurde bereits bisher für das Bürgermeisteramt angewandt und hat sich bewährt. Mit diesem Modell ist eine effektivere Bearbeitung der Personalaufgaben besser möglich als dies bei sehr kleinen Organisationseinheiten gegeben wäre und der effizientere Einsatz von Ressourcen kann gewährleistet werden. Darüber hinaus sind hierdurch bessere Vertretungsmöglichkeiten gegeben und die Digitalisierung wird unterstützt sowie Schulungsaufwand reduziert und Lizenzkosten für Software eingespart. Da auch künftig ein gewisser Anteil an Aufgaben direkt im Amt anfällt, werden keine Stellenanteile der Ämter an das Haupt- und Personalamt übertragen. Inhalte und Ziele der Personalarbeit sowie Entscheidungsbefugnisse der jeweiligen Amtsleitung werden nicht beeinträchtigt.

5 ERMITTLUNG DES STELLENBEDARFS

5.1 Allgemeines

In den letzten Jahren haben sich in den klassischen Personalaufgaben eine Vielzahl an Aufgabenveränderungen ergeben, welche vor allem aufgrund gesetzlicher Anforderungen, veränderter Rechtsprechung etc. die Personalarbeit aufwändiger gemacht haben. Dieser zusätzliche Aufwand wurde bisher nicht adäquat ausgeglichen.

Da im Rahmen dieser Organisationsuntersuchung eine Neuausrichtung der Personalarbeit beschlossen wurde, werden hierfür zusätzliche Ressourcen benötigt, um die Personalarbeit „gestalten statt verwalten“ zu können. Auch neue Methoden – z. B. Recruiting oder ePersonalakte – müssen beim zu ermittelnden Stellenbedarf einfließen. Da die Entscheidung getroffen wurde, dass die aktuellen Strukturen der Aufbauorganisation mit hoher Dezentralität beibehalten werden, muss dieser Aspekt bei der Bedarfsermittlung berücksichtigt werden

Bei Betreuungsquoten ist immer zu bedenken, dass der Personalbereich trotz verhältnismäßig wenigen Mitarbeiter/-innen bedeutenden Einfluss auf die Gesamtorganisation hat. Die Studie „HR-Benchmark 2011“ von Deloitte weist darauf hin, dass der größte Hebel über inhaltliche Arbeit und den Einsatz der richtigen Personalmanagement-Systeme erzielbar ist. Der Wert eines gut aufgesetzten Rekrutierungsprozesses, einer vorausschauenden Personalbedarfsplanung oder eines guten Führungskräfteentwicklungs-Konzepts wird demnach kaum potentiellen Einsparungen im Personalbereich gegenüberzustellen sein. Im Umkehrschluss bedeutet dies, dass ausreichend Personalressourcen zur Verfügung gestellt werden sollten, wenn die Ausstattung in diesem Bereich zu gering ist. Solche konzeptionellen Themen sind besonders relevant bei der Bedarfsermittlung im Grundsatzbereich.

Die Stellenbedarfsermittlung gliedert sich in drei Teile:

1. Die Ermittlung des Stellenbedarfs in den Personalstellen orientiert sich an einer empirischen Stellenbemessung.
2. Die Bedarfsermittlung in der Ämterbetreuung ist gekoppelt an die Bedarfsermittlung in den Personalstellen, da zwischen diesen beiden Bereichen eine enge Verzahnung in der Bearbeitung der Aufgaben besteht.
3. Der Stellenbedarf im Grundsatzbereich hingegen ist anders zu ermitteln, da die zu erledigenden Aufgaben eher im geistig-schöpferischen und planenden Bereich liegen. Deshalb erfolgt die Bedarfsermittlung anhand der künftig zu bearbeitenden Themen mittels einer qualifizierten Schätzung.

Die Details zur Bedarfsermittlung sind in den Kapiteln 5.2 bis 5.4 beschrieben.

5.2 Stellenbedarf dezentrale Personalstellen

5.2.1 Methodisches Vorgehen und Grundidee

Aufgabe der Bedarfsermittlung ist es, den für eine vorgegebene Aufgabe erforderlichen Stellenbedarf festzustellen und dabei eine zeitgerechte Aufgabenerledigung, mit angemessener Auslastung der Aufgabenträger zu erreichen. Zur Ermittlung dieses Bedarfes gibt es unterschiedliche methodische Herangehensweisen, die sich in Erhebungsaufwand und der Qualität der Ergebnisse unterscheiden. Durch die grundsätzlich hohe Qualität der Ergebnisse sowohl der analytischen als auch der empirischen Verfahren wurden zunächst beide Verfahrensweisen näher in Betracht gezogen.

Dabei erfolgte allerdings die Einschätzung, dass die analytische Stellenbemessung mit der Ermittlung und Gliederung von Arbeitsvorgängen, Feststellung der Häufigkeiten bzw. Fallzahlen und Ermittlung des Zeitbedarfs bei der Bemessung von Personalarbeit an Grenzen stößt, da auftretende Fälle sehr unterschiedlich sind. Die Bezugnahme auf mittlere Bearbeitungszeiten und Fallzahlen, wie dies beispielsweise bei wiederkehrenden Aufgaben im Bereich der Bürgerbüros möglich ist, ist hier kaum praktikabel. Hinzuzufügen ist, dass für die meisten Aufgaben in der Personalsachbearbeitung derzeit weder Fallzahlen noch mittlere Bearbeitungszeiten vorliegen. Die Ermittlung dieser Zahlen würde einen hohen Erhebungsaufwand mit sich bringen und wäre in vielen Fällen nur durch Schätzung möglich und es stellt sich die Frage der Repräsentativität. Bei einer Recherche bei anderen Kommunen ergab sich zudem kein Hinweis, dass andernorts für die Personalsachbearbeitung bereits eine Bemessung auf Basis mittlerer Bearbeitungszeiten und Fallzahlen erfolgt ist.

Das methodische Vorgehen bei der Stellenbedarfsermittlung orientiert sich deshalb an einer empirischen Stellenbemessung. Bei dieser Verfahrensart werden interne bzw. externen Kennzahlen herangezogen. Dies können Erfahrungswerte des Marktes, der öffentlichen Verwaltung oder errechenbare Werte (z. B. nach HOAI für Architektenleistungen) sein. Eine wesentliche Datengrundlage ist bei der LHS durch den jährlich erscheinenden Personalbericht vorhanden.

Wichtig ist, dass sich die verwendeten Zahlen auf die gleichen Inhalte beziehen, also insbesondere die zu erledigenden Aufgaben die gleichen sind. Bei externen Kennzahlen zeigte sich bei der Personalarbeit ein methodisches Problem. Es sind zwar grundsätzlich die gleichen Personalthemen, die zu bearbeiten sind, eine Vergleichbarkeit ist aber nur sehr bedingt gegeben. Die Ausgestaltung des Leistungsangebots und der Qualitätsanspruch des Personalmanagements haben einen wesentlichen Einfluss auf die Mitarbeiter-Betreuungsquote. Zudem spielen auch die Größe, Standort, Personal- und Organisationsstruktur, Dezentralität und spezifische Situation eine Rolle für die Aussagekraft. Ein allgemeiner interkommunaler Zahlenvergleich ist also schwierig, da immer die weiteren Bedingungen Berücksichtigung finden müssen. Dies stellte bereits im Jahr 2005 der Vergleichsring „Personalwesen größere Städte Baden-Württemberg“³ in seinem Abschlussbericht im Fazit fest:

„Die Vergleichsringarbeit hat gezeigt, dass eine Vergleichbarkeit aufgrund der Komplexität des Bereichs Personalwesen, der unterschiedlichen Organisationsformen, in denen die Aufgaben wahrgenommen werden, und der unterschiedlichen Ausprägung der Kostenrechnung sehr schwierig ist. Ein reiner Zahlenvergleich würde unweigerlich zu falschen Schlüssen führen.“

Deshalb wurde für die Stellenbedarfsermittlung im Projekt die Entscheidung getroffen, dass der Vergleich mit externen Kennzahlen nicht zielführend wäre.

Als interner Erfahrungswert kann der im Jugendamt bereits vorhandene Fallzahlenschlüssel herangezogen werden. Dort gilt seit 2002, dass pro 150 zu betreuenden Personen eine Vollzeitstelle für die Personalsachbearbeitung zur Verfügung steht.

Die frühere Stabsstelle des Bereichs Verwaltungsmodernisierung bei der LHS hat mehrere Anläufe zu einem Verwaltungsbenchmark unternommen (2002, 2005, 2007). Diese verursachten stadtweit bei den Ämtern und Eigenbetrieben große Unzufriedenheit. Insbesondere verursacht wurde die Unzufriedenheit durch die Festlegung eines „Best-Practice-Amtes“ mit dem alleinigen Kriterium „Personalfälle im Verhältnis pro SB“ sowie die fehlende Berücksichtigung von amtspezifischen Besonderheiten. Auf Basis dieser Erkenntnisse wurde klar, dass eine Individualisierung bei der Stellenbedarfsermittlung zwingend erforderlich ist

Daraus entstand die Grundidee, dass zwar eine einheitliche Grund-Betreuungsquote festgelegt wird, diese jedoch mithilfe von Zu- und Abschlägen aufgrund von unterschiedlichen Ausgangslagen der Ämter eine individuelle Berechnung des Bedarfs ermöglicht.

Im Zuge eines sehr detaillierten Diskussionsprozesses im Projekt wurde die Methodik für die Ermittlung des Stellenbedarfes ausgearbeitet.

³ Federführung: Stadt Freiburg in Zusammenarbeit mit Städtetag Baden-Württemberg. Teilnehmer waren die Städte Freiburg, Heidelberg, Heilbronn, Karlsruhe, Pforzheim, Reutlingen und Ulm.

I. Grund-Betreuungsquote:

Allgemeines:

- Deckt den Grundbedarf für die Personalarbeit eines Amtes ab und beinhaltet die Personalaufgaben lt. Aufgabenübersicht
- Die „Anzahl der Sachbearbeitenden“ (Stellenzahl) wird mit der „Anzahl der zu betreuenden Personen“ ins Verhältnis gesetzt

In die „zu betreuenden Personen“ werden eingerechnet:

- aktive Beschäftigte
- Beurlaubte
- eigenständig betreute Azubis, Studierende in dualer Ausbildung und Praktikanten
- weitere Beschäftigte
- unbesetzte Stellen

II. Einflussfaktoren / „Trigger“ je Amt

Allgemeines:

- Bewirken eine amtsspezifische Individualisierung anhand einheitlicher Faktoren
- Sorgen für mehr „Gerechtigkeit“ als eine rein pauschale Betrachtung
- bei der Fortschreibung werden veränderte Bedingungen systematisch berücksichtigt

Berücksichtigung folgender „Trigger“

- Stellenbesetzungen
- Langzeiterkrankungen / BEM-Berechtigte
- Amtsgröße



Gesamt-Betreuungsquote individuell je Amt:

1. Ermittlung des SOLL-Stellenbedarfs
2. Abgleich mit vorhandener IST-Stellenausstattung
3. Konsequenz: Stellenschaffung oder Stellenstreichung

5.2.2 Einflussfaktoren / „Trigger“ eines Amtes

Die „Trigger“ verfolgen die Idee, dass die Unterschiede, die es zwischen den Ämtern im Vergleich gibt, systematisch abgebildet werden, da eine rein pauschale Betrachtung nicht zu einem gerechten Wert führen würde. Bei einer Fortschreibung der Stellenbemessung bieten die Trigger den Vorteil, dass veränderte Rahmenbedingungen eines Amtes berücksichtigt werden können. Steigt beispielsweise die Fluktuation eines Amtes an, so werden weitere personelle Ressourcen in der Personalstelle durch den Trigger Stellenbesetzung zur Verfügung gestellt.

Die Details zu den drei Triggern sind in folgender Tabelle dargestellt.

Stellenbesetzungen

Die Besetzung von Stellen verursacht einen hohen Zeitaufwand für die Personalstelle und eine professionelle Personalauswahl ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor. Ein gewisser Anteil der Stellenbesetzungen ist in der Grund-Betreuungsquote enthalten. Bei einer Abweichung der notwendigen Stellenbesetzungen werden diese im Trigger eingerechnet.

Das Vorgehen ist folgendermaßen:

1. Ermittlung der durch die Grund-Betreuungsquote abgedeckten Stellenbesetzungen
2. Ermittlung der notwendigen Stellenbesetzungen inkl. neue Stellen laut Verwaltungsvorschlag (jeweils Betrachtung des Mittelwerts aus zwei Jahren)
3. Ermittlung der Auswirkungen beim „Trigger“ Stellenbesetzung

Der Diskussionsprozess zu der Ermittlung der Anzahl der notwendigen Stellenbesetzungen hat im Wesentlichen zwei verschiedene Berechnungsweisen aufgezeigt. Einerseits die Ermittlung der Anzahl der tatsächlich durchgeführten Auswahlverfahren. Andererseits die Anzahl der Austritte (Altersfluktuation, Arbeitgeberwechsel, Wechsel innerhalb der LHS). Die beiden Berechnungsweisen bilden jeweils unterschiedliche Aspekte ab und deshalb wurde entschieden, dass ein Mischwert aus beiden Varianten angewandt wird.

Ein Sonderfall sind Stellenbesetzungsverfahren ohne externe Ausschreibung (insbes. beim Jugendamt, z. B. bei Einrichtungswechsel). Deshalb wurde hierfür ein zusätzlicher Zeitwert ermittelt. Zu beachten ist, dass bei einem Verfahren mit externer Ausschreibung auch häufig eine Einstellung eines (amts-)internen Bewerbers erfolgt – der Zeitaufwand für das Stellenbesetzungsverfahren verringert sich hierdurch jedoch nicht.

Basis-Fluktuationsrate: 8 % (Erfahrungswert bei der LHS, siehe Personalbericht)

Zeitaufwand je Stellenbesetzung (allgemein): 25 h

Zeitaufwand je Stellenbesetzung (Sonderfall ohne externe Ausschreibung): 8 h

Beispiel:

Bei 100 „Köpfen“ im Amt sind 8 Stellenbesetzungen im Jahr abgedeckt. Wenn tatsächlich 10 Besetzungen notwendig sind, wird der zusätzliche Zeitaufwand für 2 Besetzungen berücksichtigt.

Durch den Trigger Stellenbesetzung werden folgende Aspekte mitberücksichtigt: Fluktuation, Zahl der Eintritte, Mangelberufe, Frauenquote, unbesetzte Stellen. Nicht separat berücksichtigt werden Interessenbekundungsverfahren, Umsetzungen durch Organisationsänderungen, Direktionsrecht etc. (sind durch Grund-Betreuungsquote abgedeckt)

Langzeiterkrankungen / BEM-Berechtigte

Kurzzeiterkrankungen sind für die Personalstelle i.d.R. unproblematisch. Einen höheren Zeitaufwand erfordern jedoch Langzeiterkrankungen bzw. Personen, welche die BEM-Voraussetzungen (d.h. mindestens sechs Wochen zusammenhängend oder mit Unterbrechungen innerhalb eines Jahres arbeitsunfähig erkrankt) erfüllen. Durch die Möglichkeit auf Langzeiterkrankungen adäquat reagieren zu können, kommt die Arbeitgeberin ihrer sozialen Verantwortung nach und erreicht Vorteile für den/die Mitarbeiter/-in als auch für die Arbeitgeberin.

In der Projektgruppe wurde ermittelt, welcher zeitliche Aufwand im Zuge von Langzeiterkrankungen für die Personalstelle entsteht und zwar sowohl bezogen auf die BEM-Berechtigten als auch Personen, welche die BEM-Voraussetzungen nicht erfüllen, aber ebenfalls einen größeren Aufwand verursachen.

Um eine Berechnung des Triggers für alle Ämter zu ermöglichen, wurde entschieden, den entstehenden Aufwand auf die BEM-Berechtigten „umzulegen“. Hierzu wurde anhand der konkreten Fallzahlen der PG-Ämter der jeweils entstehende Zeitaufwand anhand konkreter Tätigkeiten ermittelt. Dies erfolgte durch die Bildung eines „Mischwerts“ (mittlere Bearbeitungszeit je Fall), in dem einfache Fälle (Normalfall) sowie komplexere Fälle berücksichtigt wurden.

Das Vorgehen ist folgendermaßen:

1. Ermittlung der Anzahl der BEM-Berechtigten eines Amtes
2. Ermittlung der Auswirkungen des Triggers Langzeiterkrankungen (Anzahl BEM-Berechtigte multipliziert mit dem Zeitaufwand je BEM-Berechtigten, jeweils Betrachtung des Mittelwerts aus zwei Jahren)

Zeitaufwand in Std. je BEM-Berechtigte /Jahr: 4,5 h

Beispiel:

Wenn in einem Amt 10 BEM-Berechtigte/Jahr vorhanden sind, wird dieser Wert mit 4,5 h multipliziert.

Faktor deckt ab: Anzahl leistungsgeminderter MA, Langzeiterkrankungen, Einstellung Vertretungskräfte, Übertragung vorübergehender höherwertiger Tätigkeiten, Umsetzungsverfahren, unterschiedliche Berufe.

Amtsgröße

Die Größe eines Amtes beeinflusst die notwendigen Personalressourcen in der Personalstelle. Ein gewisser Sockelbedarf ist unabhängig von der Kopfzahl notwendig, z.B. um informiert zu bleiben bei Veränderungen der Rechtslage. Ab einer gewissen Größe entstehen in der Aufgabenbearbeitung (moderate) Vorteile. Durch die Analyse der IST-Situation konnte die klare Tendenz bestätigt werden, dass mit der steigenden Anzahl der zu betreuenden Personen in einem Amt die aktuell vorhandene Betreuungsquote ebenfalls ansteigt.

Es wurde ein Wert für die Amtsgröße ermittelt, bei dem weder Zu- noch Abschlüge durch den Trigger erfolgen. Die Analyse erfolgte auf Basis der Anzahl der aktuell zu betreuenden Personen in allen Ämtern. Hierbei zeigte sich, dass mehr als die Hälfte der Ämter bei bis zu 300 zu betreuenden Personen lagen und neun Ämter etwa 600 oder mehr Personen betreuen.

Der „neutrale“ Wert wurde daraufhin auf 350 zu betreuende Personen festgelegt. Je Person, die über die 350 Personen hinausgeht, erfolgt ein Abschlag – bzw. ein Zuschlag, wenn die Zahl der zu betreuenden Personen darunter liegt.

Abschlag: Faktor pro zu betreuender Person, die über 350 liegt: 0,001.

Zuschlag: Faktor pro zu betreuender Person, die unter 350 liegt: 0,002.

Das Vorgehen ist folgendermaßen:

1. Ermittlung der Anzahl der zu betreuenden Personen eines Amtes.
2. Ermittlung der Auswirkungen des Triggers.

Beispiele:

- bei 450 zu betreuenden Personen ergibt sich daraus ein Abschlag von 0,1 Stellen.
- bei 250 zu betreuenden Personen ergibt sich daraus ein Zuschlag von 0,2 Stellen.

Die Zu- und Abschlüge werden nicht einmalig festgelegt, sondern orientieren sich an der Entwicklung der Anzahl der zu betreuenden Personen, damit die Methodik dynamisch auf Veränderungen reagiert. Es bestehen auch keine harten Grenzen beim Erreichen eines Schwellwertes, sondern die Ermittlung erfolgt „kopfgenaue“.

Neben den drei Triggern, die letztendlich beschlossen wurden, sind in der Projektgruppe noch eine Vielzahl an weiteren Triggern diskutiert worden:

- Mangelberufe
- Verhältnis von Beamten und Angestellten
- Anteil von ehemaliger Arbeiterbereich / gewerblicher Bereich
- Dezentralität der Arbeitsplätze im Amt
- Homogenität bzw. Heterogenität eines Amtes
- Teilzeitquote
- Frauenquote
- Anzahl von Nebentätigkeiten
- Verteilung Laufbahngruppen

Letztendlich fiel jeweils die Entscheidung gegen die Berücksichtigung als gesonderte Trigger. Die Gründe hierfür waren unterschiedlich. Beispielsweise ist ein Mehraufwand durch eine hohe Teilzeitquote schon dadurch berücksichtigt, dass die tatsächliche Personenzahl, die in einem Amt besteht, eingerechnet wird und nicht die Anzahl der vorhandenen Stellen. Zudem ist als Beispiel der Trigger Mangelberufe zu nennen, bei dem eine klare Abgrenzung schwerfällt, welche Berufe als Mangelberufe zu definieren wären – und zudem hätte in der Folge für jedes Amt für alle Beschäftigten ermittelt werden müssen, ob das Berufsbild einen Mangelberuf darstellt und damit einen enormen Erhebungsaufwand verursacht.

Es wurde zudem in der Diskussion festgestellt, dass in jedem Amt Besonderheiten vorhanden sind. Statt all diese Besonderheiten für jedes Amt gesondert zu berechnen und als Trigger einfließen zu lassen, wurde die Entscheidung getroffen, dass diese in der Grund-Betreuungsquote allgemein berücksichtigt werden. Eine Übersicht der Besonderheiten der Projektgruppen-Ämter ist in Anlage 2 beigefügt.

Bei der Ermittlung des Stellenbedarfs der Personalstellen erfolgt keine Unterscheidung zwischen DRV-Ämtern und Nicht-DRV-Ämtern. In der Projektgruppe hat sich bei den besprochenen Aufgaben gezeigt, dass sich für die Bearbeitung der Aufgaben ähnliche Zeitwerte ergeben, unabhängig davon, ob ein Amt DRV-Amt ist oder nicht. Die Unterstützung, die Nicht-DRV-Ämter durch die Ämterbetreuung der Abt. 10-5 erhalten, ist eine zusätzliche Unterstützung zur Qualitätssicherung sowie Übernahme von Teil-Aufgaben. Zudem dient die Unterstützung durch die Ämterbetreuung der Einheitlichkeit und Steuerung. Bei der Stellenbemessung der Ämterbetreuung selbst erfolgt hingegen eine Unterscheidung zwischen DRV-Ämtern und Nicht-DRV Ämtern, da hier ein wesentlicher Unterschied des Aufwands vorhanden ist.

5.2.3 Grund-Betreuungsquote

Durch die Grund-Betreuungsquote wird der Grundbedarf eines Amtes für die Bearbeitung der Personalaufgaben (siehe Kapitel 3.2) abgedeckt. Hierbei wird die „Anzahl der Sachbearbeitenden“ (Stellenzahl) ins Verhältnis gesetzt zu der „Anzahl der zu betreuenden Personen“.

Im Rahmen der Projektarbeit war zu ermitteln, welche Personen von der Personalstelle zu betreuen sind. In diesem Zusammenhang wurde auch ermittelt, inwiefern der jeweilige Personenkreis einen vergleichbaren Aufwand verursacht wie eine aktiv beschäftigte Person. Diese Ermittlung erfolgte mithilfe von einer Erhebung der Aufgaben und Zeitaufwände, die jeweils notwendig sind zur Bearbeitung. Hieraus ergab sich in der Regel, dass der Zeitaufwand in vergleichbarer Höhe zu den aktiv Beschäftigten entsteht. Lediglich bei Kurzzeitpraktikanten wurde ein geringerer Wert ermittelt. Die weiteren Details zur Ermittlung der zu betreuenden Personen kann folgender Tabelle entnommen werden:

In die „zu betreuenden Personen“ werden eingerechnet:	
Aktive Beschäftigte	Ein/e aktiv Beschäftigte/r zählt als ein Kopf (Faktor 1).
Beurlaubte	Fließen in gleicher Höhe in die Kopffzahlen ein wie die aktiv Beschäftigten (Faktor 1). Hinweis: Beim Jugendamt erfolgte die Berechnung/Berücksichtigung bisher mit dem Faktor 1:500. Durch die veränderten Rahmenbedingungen sowie dem Wandel der Personalarbeit ist hier eine Anpassung notwendig.
Eigenständig betreute Azubis, Studierende in dualer Ausbildung und Praktikanten.	Fließen i.d.R. in gleicher Höhe in die Kopffzahlen ein wie die aktiv Beschäftigten (Faktor 1). Nur Kurzzeitpraktikanten werden mit dem Faktor 0,5 eingerechnet. Bufdi / FSJ werden nur berücksichtigt, wenn diese von der LHS ihr Entgelt beziehen (und nicht von anderen Trägern). Hinweis: Die Ausbildung durch 10-3 bleibt bei der Bemessung unberücksichtigt (sowohl bezüglich Kopffzahlen als auch Stellenanteilen).
Weitere Beschäftigte (Saisonkräfte, kurzfristig und geringfügig Beschäftigte)	Fließen in gleicher Höhe in die Kopffzahlen ein wie die aktiv Beschäftigten (Faktor 1). Nicht berücksichtigt werden bei den Stellenanteilen für PersonalSB Dienst-/Werkverträge, Honorarkräfte, Leiharbeit etc. (falls die Personalstelle hier überhaupt tätig ist). Hinweis: aufgrund diverser Probleme (z.B. Lohnsteuer, Sozialversicherungsbeiträge etc.) sollten – wenn möglich - reguläre Arbeitsverträge geschlossen werden.
5. unbesetzte Stellen a) vorhandene Stellen / Ermächtigungen, die zum Stichtag 31.12. unbesetzt sind b) Stellen / Ermächtigungen, die seit dem 01.01.2019 zusätzlich zur Verfügung stehen c) neu zu schaffende, zusätzlich zu besetzende Stellen inkl. Ermächtigungen (lt. Verwaltungsvorschlag inkl. grüne Liste)	Fließen in gleicher Höhe in die Kopffzahlen ein wie die aktiv Beschäftigten, da durch die Besetzung ein Betreuungsaufwand entsteht. Zur Annäherung an die Kopffzahl werden die Stellen / Ermächtigungen mit der Teilzeitquote des jeweiligen Amtes multipliziert. Es wird die Annahme getroffen, dass ein gewisser Anteil an Stellen zwar immer unbesetzt ist, sodass der Betreuungsaufwand sich reduziert, aber ein gewisser Betreuungsaufwand entsteht auch für Personen, die nicht mehr oder noch nicht bei der LHS sind und in den „Anzahl der zu betreuenden Personen“ nicht beinhaltet sind. Dies gleicht sich aus. Nicht berücksichtigt werden Stellen / Ermächtigungen, die auf „Vorrat“ geschaffen wurden / werden (insbesondere für neue Einrichtungen, z.B. KiTas) und nicht im Betrachtungszeitraum besetzt werden sollen.

Analyse Vergleichswert Jugendamt

Der beim Jugendamt vorhandene Fallzahlenschlüssel aus dem Jahr 2002 beinhaltet ebenfalls die Anzahl der vorhandenen Stellen im Verhältnis zu den zu betreuenden Personen. Aber die Anzahl der zu betreuenden Personen wurden in der Vergangenheit anders ermittelt und die IST-Stellenanteile wurden anders abgegrenzt. In folgender Übersicht sind die Zahlen dargestellt, die sich für das Jugendamt ergeben, wenn man die neu entwickelte Methodik heranzieht:

IST-Stellenanteile Jugendamt für Personal-SB:	30,7 Stellen
Anzahl der zu betreuenden Personen: (Kopfzahlen lt. Methodik)	5.570 Personen
aktuelles Betreuungsverhältnis (Kopfzahlen lt. Methodik)	1:182
prozentuale Veränderung von 1:182 auf 1:150	+ 17,6 %
SOLL-Stellenanteile bei 1:150 (nur Grund-Betreuungsquote)	37,1 Stellen (+ 20,8 %)

Wenn man die Anzahl der zu betreuenden Personen sowie die vorhandenen IST-Stellenanteile zugrunde legt, wie diese im Rahmen dieses Projektes festgelegt wurden, so liegt das Betreuungsverhältnis beim Jugendamt aktuell bei 1:182 (Stichtag 31.12.2018). Daraus ergibt sich, dass sich bei einer Grund-Betreuungsquote von 1:150 die Ressourcen beim Jugendamt um ca. 20 % erhöhen würden - obwohl auch bisher ein Schlüssel von 1:150 galt.

Festlegung des Wertes für die Grund-Betreuungsquote

Zur Annäherung an einen Wert für die Grund-Betreuungsquote wurden die in der Projektgruppe vertretenen Ämter gebeten eine Schätzung abzugeben, welche zusätzlichen Stellenanteile aus ihrer Sicht gesamt notwendig wären, um die Personalarbeit künftig angemessen zu bearbeiten, auch unter Berücksichtigung des neuen Verständnisses „Personalarbeit gestalten“.

Auf dieser Basis konnte analysiert werden, bei welchem Wert für die Grund-Betreuungsquote die zusätzlichen Stellenbedarfe der Ämter gedeckt wären. Hierfür fand eine „Bereinigung“ um die Stellenbedarfe statt, die sich durch die Trigger ergeben, sodass nur rein die Grund-Betreuungsquote und deren Auswirkung betrachtet wurde.

Bei einem Wert von 1:150 zeigte sich, dass lediglich bei 2 der 7 Ämter eine Deckung der Bedarfe gegeben wäre. Bei der Festlegung des Wertes auf 1:140 ergab sich, dass der geschätzte Bedarf bei 6 von 7 Ämtern gedeckt wäre.

Darüber hinaus wurden die Ämter der Projektgruppe um Rückmeldung gebeten, auf welche Höhe aus ihrer Sicht die Grund-Betreuungsquote festzulegen wäre. Die schriftlichen Rückmeldungen sind in folgender Tabelle ersichtlich:

Einschätzung	Anzahl Nennungen
1:140	2 Ämter
1:140 (vorübergehend 1:130)	1 Amt
1:130	1 Amt
1:130 bis 1:120	1 Amt (mit der Einschränkung, dass hiermit „Personalarbeit gestalten“ noch nicht möglich wäre)
1 : 120	1 Amt

Auf Basis der oben genannten Rückmeldungen wurde in der Projektgruppe diskutiert. Hierbei fand unter den Ämtern, die als Vertreter der jeweiligen Personalstellen des Amtes in der Projektgruppe waren, noch einmal ein Votum für die Grund-Betreuungsquote statt. Dieses Votum (ohne Querschnittsbereiche 20-2 Haushalt und 10-3 Organisation) ergab, dass 5 der 7 Ämter für eine Festlegung des Wertes der Grund-Betreuungsquote auf 1:130 plädierten.

Die Schätzung eines Wertes für die Grund-Betreuungsquote ist sehr abstrakt, insbesondere da hierbei jeweils die Auswirkungen der Trigger gedanklich abzuziehen sind. Aus Sicht des Referats AKR und der Projektleitung wurde der Wert 1:140 - der sich aus der Schätzung des zusätzlichen Stellenbedarfs ergeben hat – letztendlich als inhaltlich plausibler eingeschätzt und der PLG unter expliziter Nennung des Votums 1:130 vorgeschlagen. Die PLG (ohne GPR) ist dem Vorschlag 1:140 gefolgt.

Anzumerken ist zudem, dass die Grund-Betreuungsquote nicht der entscheidende Vergleichswert ist zum bisherigen Fallzahlenschlüssel beim Jugendamt. Der passende Vergleichswert ist die individuelle Betreuungsquote, die sich jeweils für ein Amt aus der Gesamtmethodik inklusive der Trigger ergibt.

Individuelle Betreuungsquote eines Amtes

Die individuelle Betreuungsquote liegt - unter den aktuellen Rahmenbedingungen - bei allen Ämtern im Ergebnis noch einmal unter dem Wert der Grund-Betreuungsquote. Im Beispiel des Jugendamtes liegt der Wert nach der neuen Methodik bei 1:136 - im Vergleich zum bisherigen Wert von 1:182 (Kopfzahlen lt. neuer Methodik, siehe oben). Hieraus ergibt sich ein Stellenzuwachs im Jugendamt von 33 %.

Betrachtet man den mittleren Wert der individuellen Betreuungsquote bei allen Ämtern, so liegt dieser sogar bei nur 1:115 (Median). Der Stellenzuwachs der sich hieraus ergibt über alle Ämter liegt bei über 50 % im Vergleich zu den bisherigen Kapazitäten in den Personalstellen.

5.2.4 Berechnungsergebnisse Stellenbedarf

Die folgende Tabelle gibt den Überblick über den Stellenbedarf in Höhe von 45,4 Stellen, der sich für die dezentralen Personalstellen insgesamt ergibt.

Amt	IST- Stellen	SOLL-Stellenanteile Grund-Betreuungs- quote 1:140	SOLL-Stellenanteile Trigger			SOLL-Stellenanteile insgesamt	Abweichung von aktuellem Stellenanteil (= Stellenschaffung bzw. -streichung)	Individuelle Betreu- ungsquote
			Stellenbesetzungen	Langzeiterkrankun- gen / BEM- Berechtigte	Amtsgröße			
10 Haupt- und Personalamt inkl. Bürgermeisteramt sowie künftig Bezirksamter, Standesamt und Rechtsamt (s. Kapitel 4.4)	4,35	11,46	1,06	0,41	-1,25	11,67	7,3	137
12 Statistisches Amt	0,60	1,04	0,38	0,00	0,41	1,82	1,2	79
14 Rechnungsprüfungsamt	0,48	0,39	0,06	0,01	0,59	1,05	0,6	52
20 Stadtkämmerei	2,22	2,27	0,33	0,11	0,06	2,77	0,6	115
23 Amt für Liegenschaften	1,10	1,60	0,28	0,12	0,25	2,25	1,1	100
29 Jobcenter	4,43	5,35	0,65	0,18	-0,40	5,78	1,3	130
32 Amt für öffentliche Ordnung	4,30	8,70	0,52	0,83	-0,87	9,18	4,9	133
36 Amt für Umweltschutz	1,60	1,44	0,22	0,06	0,30	2,01	0,4	100
37 Branddirektion	2,81	4,14	0,07	0,49	-0,23	4,46	1,7	130
40 Schulverwaltungsamt	3,52	7,04	0,60	0,36	-0,63	7,35	3,8	134
41 Kulturamt	3,61	5,99	0,33	0,16	-0,49	5,98	2,4	140
50 Sozialamt	4,40	4,36	0,32	0,31	-0,26	4,73	0,3	129
51 Jugendamt	30,67	39,78	4,08	2,18	-5,22	40,83	10,2	136
52 Amt für Sport und Bewegung	0,83	1,00	-0,02	0,02	0,42	1,42	0,6	98
53 Gesundheitsamt	1,88	1,61	0,18	0,03	0,25	2,08	0,2	109
61 Amt für Stadtplanung u. Wohnen	1,70	2,14	0,50	0,07	0,10	2,81	1,1	107
62 Stadtmessungsamt	1,65	1,79	0,10	0,08	0,20	2,17	0,5	115

63 Baurechtsamt	0,77	1,17	0,05	0,04	0,37	1,63	0,9	101
65 Hochbauamt	1,50	1,72	0,26	0,03	0,22	2,23	0,7	108
66 Tiefbauamt mit Eigenbetrieb SES	4,00	7,36	0,90	0,22	-0,68	7,80	3,8	132
67 Garten-, Fried- hofs- und Forstamt	3,37	4,73	0,55	0,17	-0,31	5,14	1,8	129

Beim Statistischen Amt basiert die Ermittlung der Zahlen bei den kurzfristig Beschäftigten auf Basis einer Prognose, da die Anzahl von anstehenden Wahlen abhängt und deshalb über die Jahre sehr schwankend ist.

Beim Sozialamt sind die 4,4 Stellen einschließlich der bisherigen Flüchtlingsstellenanteile im Bereich Personalsachbearbeitung (50-11) und im Geschäftszimmer (50-1G) in Höhe von insgesamt 2,85 Stellen, welche durch die GRDs 987/2019 ("Stellenplan 2020/2021 Stellenplanrelevante Entscheidungen aufgrund aktueller Entwicklungen im Flüchtlingsbereich - geschäftskreisübergreifend; Anlage 20) aus dem Flüchtlingschlüssel herausgerechnet wurden.

5.3 Stellenbedarf Ämterbetreuung

Die Ämterbetreuung 10-5.13 unterstützt die dezentralen Personalstellen im konkreten Fall. Dadurch ergibt sich, dass sich eine Veränderung der Situation in den Personalstellen ebenso auch auf die Ämterbetreuung auswirkt. Dies bezieht sich einerseits auf die komplexer werdenden Personalaufgaben, als auch auf einen Anstieg der zu betreuenden Personen sowie einer höheren Anzahl an Auswahlverfahren. Dies gilt jedoch auch umgekehrt, d. h. wenn sich künftig die Rahmenbedingungen ändern und beispielsweise die Fluktuation sinkt, dann verringert sich auch das Arbeitsaufkommen für die Ämterbetreuung. Durch diesen engen inhaltlichen Zusammenhang wurde die Entscheidung getroffen, dass die Stellenbedarfsermittlung der Ämterbetreuung an der Methodik der Bemessung der dezentralen Personalstellen anknüpft.

Die Methodik sieht vor, dass das bisherige Verhältnis "Gesamtstellen zentrale Ämterbetreuung" zu "Gesamtstellen Personal dezentral" beibehalten wird, da sich aktuell keine wesentlichen Änderungen in den Zuständigkeiten ergeben haben. Dadurch führen Stellenveränderungen (+/-) in den dezentralen Personalstellen (stadtweit) dazu, dass sich ebenfalls in der Ämterbetreuung eine Anpassung ergibt. Hierbei ist es ausreichend die Ämterbetreuung als Gesamteinheit zu betrachten, ein Herunterbrechen des Aufwands für die einzelnen Ämter ist nicht erforderlich, da innerhalb der Organisationseinheit Verschiebungen durch Änderungen der Zuständigkeiten innerhalb der Ämterbetreuung aufgefangen werden können.

Berücksichtigt werden muss hier lediglich eine Differenzierung zwischen DRV-Ämtern und Nicht-DRV Ämtern, da die unterschiedlichen Zuständigkeiten einen erheblichen Unterschied des Arbeitsaufwandes der Ämterbetreuung bewirken. Derzeit verteilt sich der Arbeitseinsatz der Ämterbetreuung zu ca. 86 % auf die Nicht-DRV-Ämter und zu 14 % auf die DRV-Ämter. Dieses Verhältnis wird beibehalten.⁴

⁴ Die in Kapitel 4.4 benannten organisatorischen Anpassungen sind in der Berechnung bereits berücksichtigt.

In folgender Tabelle sind die Ergebnisse für die Stellenbedarfsermittlung dargestellt:

Vorhandene IST-Stellen	Stellenanteile
Ämterbetreuung	7,25
Summe dezentrale Personalstellen	80,3
dez. Personalstellen Nicht-DRV-Ämter	36,4
dez. Personalstellen DRV-Ämter	43,9
Stellenveränderung in dez. Personalstellen	
Summe dezentrale Personalstellen	+ 45,4
dez. Personalstellen Nicht-DRV-Ämter	+ 21,6
dez. Personalstellen DRV-Ämter	+ 23,8
Künftiger Stellenbedarf der Ämterbetreuung:	
Summe Stellenveränderung Ämterbetreuung	+4,2
Nicht-DRV-Ämter	+3,6
DRV-Ämter	+0,6

Im Ergebnis stehen damit künftig für die Ämterbetreuung 11,45 Stellen zur Verfügung.

5.4 Stellenbedarf Grundsatzbereich

Das Team Grundsatzbereich 10-5.12 muss aufgrund der speziellen, zentralen Aufgabenstellung separat betrachtet werden. Die hier zu bearbeitenden Aufgaben bestehen nicht aus der Bearbeitung von konkreten Personalangelegenheiten von Einzelpersonen, sondern umfassen eher die konzeptionelle Aufarbeitung von Themen oder die Klärung von grundsätzlichen Herangehensweisen. Es handelt sich hier eher um dispositiv-kreative Aufgaben. Die Bearbeitungsschritte sind sehr unterschiedlich, sodass über den Personalaufwand für die Aufgabenerledigung der Vergangenheit kaum Erkenntnisse über den Aufwand für zukünftige Aufgaben abgeleitet werden kann.

Im Gegensatz zu quantifizierbaren Aufgaben unterliegen die Arbeitsabläufe in dispositiv-kreativen Bereichen in der Regel keiner vorgegebenen Normierung. Sie hängen von den jeweils aktuellen Rahmenbedingungen ab und werden situativ an die aktuellen Erfordernisse angepasst. Meist liegen der Aufgabenerledigung unstrukturierte oder teilstrukturierte Prozesse zu Grunde. Diese zeichnen sich durch ein hohes Maß an inhaltlicher Komplexität, Vielfältigkeit und Unbestimmtheit im weiteren Ablauf aus. Die Bedarfsermittlung erfolgt deshalb anhand der künftig zu bearbeitenden Themen mittels einer qualifizierten Schätzung.

Hinzuweisen ist noch einmal auf die Hebelwirkung, die mithilfe von guter inhaltlicher Arbeit im Bereich Grundsatz erreicht werden kann. Durch eine bessere künftige personelle Ausstattung des Grundsatzbereichs kann, beispielsweise durch die Bereitstellung von einheitlichen Vorlagen und einer Wissensdatenbank, eine Verbesserung

für die dezentralen Personalstellen und die Ämterbetreuung erreicht werden und dort eine effizientere und effektivere Personalarbeit ermöglicht werden.

Bisher konnten viele notwendige bzw. gewünschte Aufgaben nicht umgesetzt werden. Durch die Vielzahl an dringlichen Themen blieb für viele wichtige Themen keine Zeit. Eine zentrale Unterstützung für die dezentralen Personalstellen konnte mit den vorhandenen Ressourcen nur teilweise erfolgen.

Mit der GRDRs 893/2018 erfolgte die zusätzliche Schaffung von 2,5 Stellen in A 12 bei der Abteilung Personalservice des Haupt- und Personalamts. Diese Stellen wurden bei der Schaffung als Voraussetzung geschätzt für die Umsetzung der zwingend notwendigen IT-Projekte und Grundsatzthemen, einschließlich Controlling und Berichtswesen. Der Bedarf an diesen Stellen konnte im Zuge der Projektarbeit bestätigt werden. Darüber hinaus hat sich jedoch gezeigt, dass ein weiterer zusätzlicher Stellenbedarf vorhanden ist.

Dieser zusätzliche Stellenbedarf begründet sich daraus, dass sich durch die bereits beschriebenen neuen gesetzlichen Bestimmungen, veränderter Rechtsprechung etc. neue Aufgaben ergeben haben bzw. die Bearbeitung zeitaufwändiger geworden ist – das Team Grundsatz ist hier bereits jeweils damit befasst gewesen die Themen aufzuarbeiten. Im Zusammenhang mit dem neuen Verständnis „Personalarbeit gestalten“ zeigt sich, dass eine schnellere und effektivere Aufarbeitung notwendig ist. Darüber hinaus ergeben sich aus dem neuen Verständnis der Personalarbeit und den veränderten Rahmenbedingungen weitere Erfordernisse, die im Maßnahmenplan in Kapitel 4.3 bereits beschrieben wurden.

Im Projekt wurden für die Stellenbedarfe drei unterschiedliche Szenarien erarbeitet, welche jeweils auf Basis von konkreten Maßnahmen mit Schätzung des Bedarfs an Personalressourcen sowie einer groben Zeitplanung den Stellenbedarf aufzeigen.

Beschreibung	Stellenbedarf
<p>Szenario 1: Personalarbeit verwalten und moderate Qualitätsverbesserung</p> <p>Die Einhaltung von gesetzlichen Pflichten kann gewährleistet werden. Durch eine zentrale Aufarbeitung von einigen Themen kann eine moderate Qualitätssteigerung erreicht werden</p>	5,5
<p>Szenario 2: Personalarbeit gestalten mit ordentlicher Qualitätsverbesserung</p> <p>Es besteht die Möglichkeit, neben gesetzlichen Pflichten auch zusätzliche (freiwillige) Themen zu bearbeiten. Die Umsetzung von Maßnahmen erfolgt teilweise nacheinander. Durch eine zentrale Aufarbeitung von Themen kann eine ordentliche Qualitätssteigerung erreicht werden.</p>	9,0
<p>Szenario 3: Personalarbeit gestalten mit starker Qualitätsverbesserung</p> <p>Es besteht die Möglichkeit, neben gesetzlichen Pflichten auch eine Vielzahl zusätzlicher (freiwilliger) Themen zu bearbeiten. Die Maßnahmen können zeitgleich gestartet und umgesetzt werden. Durch eine zentrale Aufarbeitung kann eine starke Qualitätssteigerung erreicht werden.</p>	15,0

Anzumerken ist, dass alle drei Szenarien einen wesentlichen zusätzlichen Stellenbedarf aufzeigen. In der Projektlenkungsgruppe fand innerhalb der Verwaltung (ohne GPR) die Entscheidung auf das Szenario 2 statt, welches künftig die Möglichkeit bietet, die Personalarbeit zu gestalten und hierdurch eine ordentliche Qualitätsverbesserung zu erreichen.

Hierbei wird das Spektrum der Möglichkeiten nicht so ausgereizt wie dies bei Szenario 3 der Fall wäre. Unter Berücksichtigung der weiteren Rahmenbedingungen ist im Szenario 2 jedoch ein ausgewogenes Verhältnis von Effektivität und Effizienz gegeben. Zusätzlich dazu sind die Aufgaben davon geprägt, dass diese jeweils von den aktuellen Erfordernissen abhängen. Da bei den Grundsatzthemen viel Aufbauarbeit geleistet werden muss und eine sofortige vollständige Besetzung der in Szenario 3 benannten Stellen organisatorisch nicht sinnvoll wäre, ist auch vor diesem Hintergrund das Szenario 2 zu bevorzugen, da sich mittelfristig der benötigte Stellenbedarf wieder ändern kann.

6 WEITERES VORGEHEN

6.1 Fortschreibung Stellenbemessung

Die Fortschreibung der Stellenbemessung soll künftig regelmäßig alle zwei Jahre zum Doppelhaushalt erfolgen. Die Basis für die Stellenbemessung ist grundsätzlich der 31.12. des Vorjahres. Berücksichtigt werden jedoch auch zusätzliche Stellenschaffungen bzw. -streichungen. Basis hierfür ist der Verwaltungsvorschlag inkl. Grüne Liste. Aus organisatorischen und zeitlichen Gründen ist eine Berücksichtigung der sich im Anschluss daran ergebenden Beschlüsse nicht mehr möglich. Als Mindestschwelle sowohl bei Mehr- als auch bei Minderbedarfen gilt im Hinblick auch auf die kleineren Ämter der Wert 0,1. Unabhängig davon wird es im Rahmen von Sachbeschlüssen bzw. unterjährigen Vorlagen der Fachämter die Möglichkeit geben, Stellenanteile für Personalsachbearbeitung einzelfallbezogen zur Schaffung zum jeweils folgenden Stellenplan vorzuschlagen.

Die Fortschreibung der Bemessung gilt in beide Richtungen, also sowohl bei Stellenschaffungen als auch bei Stellenstreichungen. Durchgeführt wird die stadtweite Fortschreibung der Bemessung durch die Abt. 10-5 des Haupt- und Personalamts und Prüfung durch Abt. 10-3 im Rahmen des Stellenplanverfahrens zum jeweiligen Doppelhaushalt.

Im Zuge der Erstellung des Personalberichts werden die hierfür benötigten Daten abgefragt (weitere Beschäftigte [Saisonkräfte, kurzfristig Beschäftigte, geringfügig Beschäftigte], unbesetzte Stellen, Austritte und amtsinterne Wechsel, Auswahlverfahren, BEM-Berechtigte). Es ist zu prüfen, inwiefern ein Anstieg der Altersfluktuation in einer Fortschreibung der Stellenbemessung berücksichtigt werden kann (insbesondere Trigger Stellenbesetzungen).

Die Personalaufgaben wurden im Rahmen des Projektes klar abgegrenzt (siehe Kapitel 3.2). Künftige Veränderungen innerhalb dieser Aufgabenfelder führen nicht dazu, dass die Methodik der Stellenbemessung automatisch anzupassen ist.

6.2 Umsetzungsprojekt

Der Schwerpunkt dieses Projektes lag in der Ermittlung des erforderlichen Stellenbedarfs. Im Rahmen der Projektarbeit ist sowohl von Seiten der Projektleitung als auch von den Projektgruppenmitgliedern der Eindruck entstanden, dass mit Abschluss der Organisationsuntersuchung Personalsachbearbeitung die Bearbeitung der Aufgaben nicht allein in die Linientätigkeit übergehen sollte, sondern die Projektarbeit fortgesetzt werden sollte.

Hierzu ist noch zu präzisieren, welche Themenfelder bearbeitet werden und in welcher Zusammensetzung dies erfolgen wird.

6.3 Evaluation

Die Ausarbeitung der Methodik der Stellenbemessung war geprägt von einer relativ kurzen Bearbeitungsdauer und sehr komplex durch die Notwendigkeit, eine Methodik zur Stellenbedarfsermittlung zu entwickeln, welche die Interessen aller Ämter einfließen lässt. Darüber hinaus ist die Personalarbeit von sehr viel äußeren Faktoren abhängig und die im Projekt getroffene Grundsatzentscheidung „Personal gestalten“ muss in die Praxis umgesetzt werden. Deshalb sollte eine Evaluation der Stellenbedarfsermittlung erfolgen. Als passender Zeitpunkt wurde hierfür vorgeschlagen, dass die Evaluation vor dem übernächsten Doppelhaushalt erfolgen sollte.

Zu diesem Zeitpunkt liegen Erfahrungswerte vor, inwiefern die Stellenbedarfsermittlung den Bedarfen vor Ort gerecht wird und inwiefern vereinzelt eine Nachjustierung der Methodik notwendig erscheint.

Darüber hinaus sollte eine inhaltliche Überprüfung erfolgen, welche Veränderung erreicht wurde. Zudem kann zu diesem Zeitpunkt eingeschätzt werden, inwiefern die bis dahin umgesetzten Maßnahmen – insbesondere durch die zusätzlichen Stellen im Grundsatzbereich des Haupt- und Personalamts – die Personalarbeit bei der LHS unterstützen.

7 FAZIT UND AUSBLICK

Die Organisationsuntersuchung Personalsachbearbeitung war durch die Notwendigkeit, eine Methodik zur Stellenbedarfsermittlung zu entwickeln, welche die Interessen möglichst aller Ämter einfließen lässt, sehr komplex. Durch die sehr engagierte Zusammenarbeit aller Beteiligten ist es gelungen, die Projektziele zu erreichen und eine zukunftsorientierte und fortschreibungsfähige Stellenbemessungsmethodik zu entwickeln.

Der Personalbereich trägt entscheidend dazu bei, dass die anderen Fachbereiche in der Stadtverwaltung dazu in die Lage versetzt werden, ihre Aufgaben in der richtigen Qualität wahrzunehmen. Hierbei ist insbesondere erforderlich, dass es gelingt Personen auf den richtigen Positionen einzusetzen und mit einem guten Personalservice einen langfristigen Verbleib bei der Arbeitgeberin LHS zu unterstützen. Nur wenn dauerhaft und auch in der Zukunft das richtige Personal zum richtigen Zeitpunkt am richtigen Ort zur Verfügung steht, ist die LHS leistungsfähig. Hierfür werden mit den Ergebnissen der Organisationsuntersuchung Personalsachbearbeitung die Voraussetzungen geschaffen.

Anhang 1: Projektauftrag

Projektauftrag – Detailplanung

Projektname:	OU Personalsachbearbeitung
Auftraggeber/-in:	Ref. AKR
Auftragsgrundlage:	GRDrs. 893/2018, Beschluss des GR vom 08.11.18
Auftragsdatum:	17.10.2018
Projektleiter/-in:	Frau Döcker (10-3.102) und Herr Tost (10-3.109)
Beginn:	01/2019
Ende:	11/2019

Projektbeschreibung	
<p>Im Gespräch des Herrn Oberbürgermeisters mit den Referaten AKR und WFB im Zusammenhang mit der GRDrs. 893/2018 „Stärkung der Personalverwaltung der Landeshauptstadt Stuttgart“ wurde eine Organisationsuntersuchung für den Aufgabenbereich Personalsachbearbeitung - insbesondere der notwendigen Stellenausstattung - beschlossen. Bei der Beratung zur oben genannten GRDrs. 893/2018 wurde nachfolgender Beschlussantrag zusätzlich aufgenommen:</p> <p>„Die Verwaltung erstellt rechtzeitig zu den Doppelhaushaltberatungen im Jahr 2019 eine Vorlage zur notwendigen Dauerausstattung in den Personalstellen der Fachämter und zentral bei der Abteilung Personalwirtschaft. Hierbei soll möglichst die Festlegung auf Fallzahlschlüssel erfolgen.“</p> <p>Die Personalsachbearbeitung erfolgt bei der LHS - in unterschiedlichster Ausprägung - sowohl beim Haupt- und Personalamt (Abt. Personalservice 10-5) als auch bei den Ämtern und Eigenbetrieben:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Personalsachbearbeitung für Amt 10 und BMA beim Team Personalstelle (10-5.11) - als Querschnittsaufgabe im Team Ämterbetreuung (10-5.13) - und in den Personalstellen dezentral bei 19 Ämtern, 4 DRV-Ämtern und 4 Eigenbetrieben. <p>Hintergrund der Organisationsuntersuchung sind geäußerte Kapazitätsengpässe der Abt. 10-5 und in verschiedenen dezentralen Bereichen. Im Rahmen eines Planungsauftrags von 03/2018 bis 09/2018 wurden bereits die Rahmenbedingungen näher beleuchtet. Die detaillierten Ergebnisse können dem Abschlussbericht entnommen werden.</p> <p>Bei der LHS haben mehrere Anläufe zu einem Verwaltungsbenchmark stattgefunden (2002, 2005, 2007). Diese verursachten stadtweit bei den Ämtern und Eigenbetrieben große Unzufriedenheit. Insbesondere verursacht durch die Festlegung eines „Best-Practice-Amtes“ mit dem alleinigen Kriterium „Personalfälle im Verhältnis pro SB“ sowie die fehlende Berücksichtigung von amtspezifischen Besonderheiten. Im Rahmen des oben genannten Planungsauftrags hat sich als Methode zur Berechnung des Stellenbedarfs eine empirische Stellenbemessung als Lösung ergeben, bei der die amtspezifischen Besonderheiten bzw. Einflussfaktoren mithilfe von Zu- und Abschlägen auf eine Grund-Betreuungsquote berücksichtigt werden können.</p> <p>Durch die Dezentralität bei der LHS ergeben sich weitere Problemstellungen und derzeit erfolgt eine unterschiedliche Art der Aufgabenerfüllung durch fehlende Standards und teilweise sind unterschiedliche Zuständigkeiten vorhanden, auch wenn Ämter eigentlich der gleichen Kategorie (Vollservice bzw. Teilservice) zugeordnet sind.</p>	

Projektbeschreibung
<p>Das Team Grundsatzbereich 10-5.12 muss aufgrund der speziellen, zentralen Aufgabenstellung separat betrachtet werden. Zu beachten sind jedoch die Wechselwirkungen zwischen dem Grundsatzbereich und der Personalsachbearbeitung, z. B. wenn der Grundsatzbereich durch die Bereitstellung von Vorlagen und Standards die Personalstellen und die Ämterbetreuung entlastet. Diese Organisationsuntersuchung hat den Fokus auf der Personalsachbearbeitung und die damit im Zusammenhang stehenden Themen. Durch diesen Fokus erfolgt kein umfassender Blick auf das komplette Personalmanagement bei der LHS. Parallel zu diesem Projekt sind die Weiterentwicklungsbedarfe in den DV-Verfahren zu bearbeiten, z. B. eRecruiting, ePersonalakte.</p> <p>Im Projekt soll in zwei Stufen vorgegangen werden. Zunächst werden die Grundlagen erarbeitet. In einer zweiten Stufe - unter breiterer Beteiligung der dezentralen Bereiche - werden die künftigen Aufgabenstellungen und notwendigen Stellenausstattungen erörtert.</p>

Ziel/Geplantes Ergebnis (ggf. Kennzahlen und Messgrößen)
<ul style="list-style-type: none"> - Erhebung der dezentralen Stellenanteile für Personalsachbearbeitung unter Einbindung der (DRV)-Ämter - IST-Analyse Personalsachbearbeitung: 10-5.1 und dezentrale Personalstellen bei den (DRV)-Ämtern unter Berücksichtigung der Aufbauorganisation, Ablauf / Prozesse, Standards und Rahmenbedingungen - Festlegung der Zielrichtung der künftigen Aufgaben (u. a. gewünschte Qualität) - Festlegung Aufgabenportfolio Personalsachbearbeitung inkl. Aufgaben Grundsatzbereich (10-5.12) unter Berücksichtigung von Standardisierungen - Darlegung möglicher Optimierungspotentiale bei den Hauptprozessen sowie die begleitende Umsetzung von kurzfristigen Maßnahmen - Empirische Stellenbemessung (mit Kennzahlen) für die Personalstellen der (DRV)-Ämter sowie die Ämterbetreuung (10-5.13)

Geplante Einsparungen/Amortisierungszeitraum
-

Bereitgestellte Finanz- und Sachmittel	Betrag in Euro	Erläuterungen
Einmalige Aufwendungen		
Externe Dienstleistung		
Schulung		
Sonstiges		
Vorausgaben (Ausgaben der Planungsphase)		
Summe	0,00	

Bereitgestellte Finanz- und Sachmittel	Betrag in Euro	Erläuterungen
Erwartete laufende Aufwendungen im Betrieb (pro Jahr)		

Die Aufwendungen sind wie folgt finanziert:

Geplanter Projektablauf (Maßnahmen, Arbeitspakete und Meilensteine)			
Nr.	Bezeichnung	(End-)Termin	Erläuterungen
Projektstufe 1			
1	Projektstart 1. Stufe und Kick-Off	Ende 01/2019	Vorstellung Projektziele, Projektstruktur und Zeitplan
2	IST-Analyse der Personalsachbearbeitung	01/2019 – 03/2019	<ul style="list-style-type: none"> - Grundlagenarbeit, z. Teil schon im Rahmen des „Planungsauftrags“ erfolgt - schriftliche Abfrage der dezentralen Stellenanteile für Personalsachbearbeitung bei den (DRV-)Ämtern in Zusammenarbeit mit 10-3.2 Ämterorganisation und 10-5.13 Ämterbetreuung - Ermittlung Einflussfaktoren für Mehr- und Minderaufwände sowie Strukturen bei 10-5.1 und Jugendamt (Hinweis: bei 51 Betreuungsquote/Fallzahlschlüssel vorhanden; 1 VZÄ in der Personalstelle zu 150 zu betreuende Personalfälle)
3	1. PLG-Sitzung	Ende 03/2019	<ul style="list-style-type: none"> - Erläuterung der geplanten methodischen Vorgehensweise - Darstellung erste Ergebnisse der Analysen - Festlegung der Zielrichtung der künftigen Aufgaben (u. a. gewünschte Qualität) - Entscheidung zur Vorgehensweise - Klärung weiterer PG-/PLG-Mitglieder
Projektstufe 2			
4	Projektstart 2. Stufe und Kick-Off (erweiterte Projektgruppe)	04/2019	Vorstellung Projektziele, Projektstruktur und Zeitplan inkl. Bericht zu Ergebnissen Projektstufe 1
5	Stellenbemessung Personalsachbearbeitung	04 - 05/2019	- Ausarbeitung der detaillierten methodischen Vorgehensweise inkl. amtspezifische Besonderheiten
6	Festlegung Aufgabenportfolio Personalsachbearbeitung	04 - 09/2019	<ul style="list-style-type: none"> - Analyse mithilfe eines Aufgabenkatalogs (insbesondere Hauptprozesse / erfolgskritische Aufgaben) - Klärung der Aufgabenwahrnehmung zentral und dezentral

Geplanter Projektlauf (Maßnahmen, Arbeitspakete und Meilensteine)			
Nr.	Bezeichnung	(End-)Termin	Erläuterungen
			- Identifizierung von Standardisierungs- und Optimierungsmöglichkeiten - inkl. Aufgaben Grundsatzbereich und Schätzung der erforderlichen Personalressourcen
7	2. PLG-Sitzung	06/2019	- Festlegung der detaillierten methodischen Vorgehensweise bei der Stellenbemessung: - ggf. erste Ergebnisse Festlegung Aufgabenportfolio Personalsachbearbeitung
8	Infoveranstaltung für die (DRV-)Ämter zur methodischen Vorgehensweise der Stellenbemessung	Anfang 07/2019	ggf. im Rahmen einer Verwaltungsleitersitzung
9	Erhebung der amtspezifischen Besonderheiten	07/2019	Schriftliche Abfrage bei den (DRV-)Ämtern
10	Berechnung des Stellenbedarfs in der Personalsachbearbeitung	08 - 09/2019	
11	3. PLG-Sitzung	10/2019	- Entscheidungen zu Ergebnissen Aufgabenportfolio Personalsachbearbeitung - Abnahme der Ergebnisse der Stellenbemessung
12	Erstellung Abschlussbericht und Entwurf GRDRs	10/2019	Abnahme Abschlussbericht voraussichtlich schriftlich im Mitzeichnungsverfahren
13	Einbringung in den Gemeinderat	11/2019	ggf. RSA, VA, GR

Projektorganisation

Projektlenkungsgruppe	
Name	Geschäftszeichen
Herr BM Dr. Mayer	Referat AKR (Vorsitz)
Herr EBM Föll	Referat WFB
Frau BMin Fezer	Referat JB
Herr Reichert	Amtsleiter 10
N.N.	GPR
Bei Bedarf können die Leitungen der Ämter Städtkämmerei und Jugendamt hinzugezogen werden.	
Ab Projektstufe 2 ergänzt um:	
Herr BM Thümau	Referat T
Herr BM Dr. Schairer	Referat SOS
Bei Bedarf können die Leitungen weiterer Ämter hinzugezogen werden.	

Projektgruppe		
Name	Geschäftszeichen	Funktion im Projekt
Frau Döcker	10-3.102	Projektleiterin
Herr Tost	10-3.109	Projektleiter
Herr Dr. Holzward	10-5	Leiter Abt. Personalservice
Frau Brehm	10-5.1	Personalstelle
Herr Holstein	10-5.1	Ämterbetreuung
Herr Beck	10-5.1	Grundsatzbereich
Frau Winkhofer	10-3.209	Ämterorganisatorin für Amt 10
Herr Kern / Herr Witeczek	20-2	20-2 HH, Vertreter Amt 20
N.N.	N.N.	Jugendamt (DRV-Amt im Teilservice)
N.N.	GPR	Gesamtstädtische Personalvertretung
Ab Projektstufe 2 ergänzt um:		
N.N.	32-1	Amt für öffentliche Ordnung (Amt im Vollservice)
N.N.	41-1	Kulturamt (Amt im Vollservice)
N.N.	52-1	Amt für Sport und Bewegung (Amt im Vollservice)
N.N.	62-1	Stadtmessungsamt (Amt im Vollservice)

Projektgruppe		
Name	Geschäftszeichen	Funktion im Projekt
N.N.	66-1	Tiefbauamt mit SES (DRV-Amt mit Eigenbetrieb im Teilservice)
Je nach Themenschwerpunkt können weitere Mitarbeiter/-innen der Stadtverwaltung einbezogen werden.		

Ggf. Kernteam – wird zu einem späteren Zeitpunkt entschieden		
Name	Geschäftszeichen	Funktion im Projekt

Referat AKR

14.12.18 / 14.01.19 gez.

Datum, Herr BM Dr. Mayer

Für die Planung

06.12.18 gez.

Datum, Frau Döcker, Projektleiterin

07.12.18 gez.

Datum, Herr Tost, Projektleiter

Anhang 2: Besonderheiten Projektgruppenämter (auszugsweise)

Besonderheiten Amt 10
<ul style="list-style-type: none">• Vielzahl von „Mischarbeitsplätzen“, die nicht originär dem Verwaltungsbereich zuzuordnen sind, sondern spezielle Anforderungen haben (Telefonagenten, Sitzungsdienst, Pforte, Infothek, Post- und Zustelldienst, Köche, Veranstaltungsbereich)• Große Heterogenität im Mitarbeiterstamm, insbesondere Anwendung unterschiedlichster Rechtsgrundlagen/Tätigkeitsmerkmale im Beschäftigtenbereich, bspw. AT-Verträge, TVöD-V: Allg. Verwaltung, IKT, handwerklich Beschäftigte, Ingenieure, Ärzte, Techniker, Meister, Bezügerechner• Hoher Anteil ehem. Arbeiter/handwerklich Tätige• Pilotamt bei Einführung neuer EDV-Verfahren im Personalbereich (TMW, eRecruiting)• Intensive Mitwirkung bei der Ausarbeitung von Grundsatzthemen stadtweit• Heranzuziehung als Referenz- bzw. Muster-Personalstelle bei übergreifenden Fragestellungen• Besonderheiten bei höher dotierten Stellen, bspw. Gemeinderatsvorlagen ab A15 und exponierten Führungspositionen sowie Berücksichtigung der Konzeption für Leitende Mitarbeiter/-innen• Besondere Anforderungen aus dem Bereich Bürgermeisteramt durch Mitsprache der Referate, politische Einflussnahmen und Sofortsachen• Personelle Folgemaßnahmen bei Änderung der Referatzuschnitte• Erarbeitung/Mitwirkung bei Sonderregelungen zur Beschlussfassung des Gemeinderats, die zur Gewinnung und Personalerhaltung politisch durchgesetzt wurden (Ärzte, Übertarifliche Zulagen, Dienstanweisung BMA-Fahrer, Handlungsempfehlung Ausbildungs- und Prüfungspflicht)• es fällt einiges an übergreifender Koordinations-/Steuerungsarbeit auf die Personalsachbearbeitung 10/BMA zurück, welche in anderen Ämtern z.T. durch Verwaltungsabteilung/-leitung übernommen wird
Besonderheiten Amt 32
<ul style="list-style-type: none">• Heterogenität der Aufgaben: Individuelle Anforderungsprofile und Auswahlverfahren notwendig• Weitgehend alle Arbeitsplätze sind mit intensivem Publikumsverkehr und „ad-hoc-Arbeit verbunden.• Viele Anlerntätigkeiten bzw. spezielle Beschäftigtengruppen ohne Ausbildungsberuf in körperlich herausgehobenen Aufgaben / Außendienst: Auswahlverfahren werden mehrstufig vorgenommen, inkl. gesonderten Einstellungstests. Teilweise befristete Einstellungen, interne Ausbildungskonzepte, unbefristete Übernahmen; Abweichung von 5-Tage-Woche, dadurch viele Urlaubsthemen, -berechnungen, Zeitzuschläge; Viele Personalentwicklungsthemen, insb. A I, Ziel Integration in Verwaltungsaufgaben ermöglichen im Falle von ggfs. eintretender Einschränkung hinsichtlich der Aufgaben im Außendienst• Hoher Beamtenanteil• kurzfristige Aufgabenveränderungen z.B. Flüchtlinge, Feinstaub, Dieselfahrverbote etc.: Große Lebendigkeit und Veränderungen von Aufgaben → Veränderung von Strukturen im Amt → neben viel Organisationsarbeit ergeben sich hierdurch häufig personelle Folgemaßnahmen, z.B. Klärung von Voraussetzungen und Einsatz, Umsetzungsnotwendigkeiten oder Personalfälle (MA, die mit den neuen / veränderten Aufgabenzuschnitten nicht mehr zurecht kommen u.a.)• Schwierige Personalgewinnung, u.a. viele Stellen in den Eingangsamtern (A7, A10), „Mischarbeitsplätzen“, Technische Bereiche (Ingenieure, Operatoren, Straßenverkehrsprojekte, Radverkehr etc.), Lebensmittelkontrolleure und Tierärzte, Ausländerbehörde, Führungskräfte, Übernahme von Nachwuchskräften, stark gesteigener Aufwand für die Gewinnung Personal, Nachwuchskräfte: Werbemaßnahmen, Infoveranstaltungen, Werbeflyer, Hospitationen, Tag der offenen Tür etc.• Hohe Frauenquote 70 %: viele Elternzeitentscheidungen; viel Teilzeit; Klärung Einsatz und Arbeitszeitmodelle im Einklang mit den Öffnungszeiten bzw. Aufgabenstellungen z.B. in Abendstunden

den; häufig wechselnde Arbeitszeitmodelle; viele Urlaubsberechnungen; Wiedereinstiegsmanagement; Problematik amtsangemessener Beschäftigung; viele Arbeitsbefreiungen Krankheit Kinder

- Sehr dezentrale Strukturen: Erreichbarkeiten, Besprechungen, Informationsfluss
- Größe des Amtes führt auch zu einer gewissen Größe der Personalstelle, teilweise Vergabe von Schwerpunktthemen: Statistiken notwendig, um den Überblick über die Personalsituation im gesamten Amtsbereich zu haben (kein Tool vorhanden); Hoher Abstimmungsaufwand untereinander mit dem Ziel des Qualitätsmanagements und einer Einheitlichkeit im Haus

Besonderheiten Amt 41

- Dezentralität: Das Kulturamt ist mit seinen Einrichtungen über das gesamte Stadtgebiet verteilt. Dies trifft insbesondere auf die Stadtteilmusikschulen und die Stadtteilbibliotheken zu. Ein Mehraufwand ergibt sich durch längere Wege zu den Vorstellungsgesprächen und durch einen höheren Kommunikationsaufwand.
- Sonderbelastung durch die Vorbereitung und Teilnahme an Arbeitsgerichtsverfahren
Untersuchungsaufträge bei Beschäftigten mit „Tätigkeiten im Lärm“
Stuttgarter Philharmoniker – ca. 60 Personen/Jahr à 30 Minuten = 1.800 Minuten = 30 h
Stuttgarter Musikschule – ca. 120 Personen/Jahr à 30 Minuten = 3.600 Minuten = 60 h
(Anschreiben, Untersuchungsaufträge, Erinnerungen)
- Zeitzuschlagsberechtigte

Besonderheiten Amt 51

- 90 % Frauenquote (u.a. Bereich Kita/SK viele Beschäftigungsverbote (nicht ausreichender Immunschutz), Dienstbetrieb muss im Kita-Bereich wegen KiTaVO gesichert werden. Hohe Dringlichkeit in der Nachbesetzung, häufig Probleme beim Wiedereinstieg z.B. bei Leitungen mit dem Wunsch auf geringe Teilzeiten bei der Eingruppierung, häufig wechselnde Arbeitsumfänge, hohe Anzahl an komplexen Urlaubsberechnungen).
- Anzahl an Initiativanträgen der Personalvertretung (z.B. Faktorisierung bei der Eingruppierung von Einrichtungsleitungen, S 8 für alle Erzieher/-innen...)
- Rollierendes System bei Leitungen und im restlichen Jugendamtsbereich (wird eine unbefristete Stelle frei, wird die Mitarbeiterin/der Mitarbeiter aus demselben Aufgabenbereich entfristet, der den längsten befristeten Arbeitsvertrag hat – offene Stelle wird mit Befristung ausgeschrieben). Wurde zur Bindung der Mitarbeiter/-innen eingeführt.
- Viele Sonderregelungen im Bereich SuE (z.B. Tarif+), die zur Gewinnung und Personalerhaltung politisch durchgesetzt wurden.
- Jährlich wiederkehrende Überprüfung der Eingruppierung der Einrichtungsleitungen (Vorgabe im Tarifvertrag).
- Streikmanagement (Notdienstvereinbarungen, Beschwerden, Abrechnungen, hohes Konfliktpotenzial)
- Breite Palette im Beamten-/Beschäftigtenbereich (TVöD-V, TVöD-B, SuE, IKT, handwerklich Beschäftigte) mit immer wiederkehrenden Massenüberleitungen in neue Tarifverträge.
- Beratungen und Gehaltsberechnungen zum Thema Altersteilzeit (neuer TV zum 01.01.2010, komplexere Regelungen).
- Bei der überwiegenden Anzahl der Beschäftigten muss beim Eintritt ein erweitertes Führungszeugnis vorgelegt werden, beim Bestand ist dies alle 5 Jahre zu erneuern
- Pilotamt bei Einführung neuer EDV-Verfahren im Personalbereich

Besonderheiten Amt 52

- unterschiedlichste Tätigkeiten und Berufsgruppen (Verwaltung, Sportwissenschaft, Technischer Service mit 5 versch. Gewerken)
- verschiedenste Arbeitszeitmodelle, Veranstaltungsbetriebs und Betreuung der Sportveranstaltungsstätten
- Überstunden durch Veranstaltungs- und Wochenendbetrieb

Besonderheiten Amt 62

- Hoher Anteil an temporär besetzten Stellenanteilen (großer Pflegeaufwand)
- Schwierige Besetzungsverfahren, regelmäßig mit Wiederholungen
- drei eigene Ausbildungsberufe
- erfolgreicher Pilotanwender und Vorreiter (z.B. eRecruiting, Einarbeitungspläne, Prozessmanagement, Digital Moves, DVV-Org,)
- Überwachung regelmäßiger Untersuchungen (Führerschein, DA-Gleis, ...)
- Hoher Anteil Telearbeitsplätze
- Praktikanten, Werksstudenten, Betreuung Bachelor-, Masterarbeiten, Programm mit HfT

Besonderheiten Amt 66

- Amt und Eigenbetrieb -> unterschiedliche Kulturen
- Vielzahl an Berufsgruppen im techn. Bereich erfordern immer individuelle Anforderungsprofile bei Stellenausschreibungen
- neben Angestellten und Beamten große Anzahl an ehem. Arbeitern zu betreuen
- 6 Ausbildungsberufe, 2 Duale Studiengänge
- verschiedene Schichtmodelle und Bereitschaftsdienste
- Praktikanten, Werksstudenten, Betreuung Bachelor-, Masterarbeiten
- sehr dezentrale Strukturen (z.B. Erreichbarkeit, Besprechungen, Infofluss)
- Verstärkte Maßnahmen zur Personalgewinnung (z.B. Messen, Baustellenbanner, Xing, Social Media, Stellenausschreibungen an Hochschulen, Berufsschulen)
- erfolgreicher Pilotanwender und Vorreiter (z.B. Persis, eRecruiting, ePersonalakte, Einarbeitungspläne, Prozessmanagement)
- Überwachung regelmäßiger Untersuchungen (Führerschein, DA-Gleis, ...)
- im übrigen Verweis auf o.g. der anderen Fachämter