

# Abschlussbericht

## Organisationsuntersuchung Bürgerbüros 2017

Haupt- und Personalamt  
Abteilung Organisation und Personalentwicklung  
Stand: 15. November 2017



Impressum:

LANDESHAUPTSTADT STUTTGART

Haupt- und Personalamt  
Abteilung Organisation und Personalentwicklung

70173 Stuttgart

**Organisationsuntersuchung Bürgerbüros 2017**

November 2017

erstellt von:

Wolfgang Fehn, Projektleitung  
Claudius Tost, Projektleitung  
Rick Will, Projektleitung

Auskünfte:

Claudius Tost  
Telefon 0711/216 – 88758  
E-Mail: [claudius.tost@stuttgart.de](mailto:claudius.tost@stuttgart.de)

Rick Will  
Telefon 0711/216 – 88753  
E-Mail: [rick.will@stuttgart.de](mailto:rick.will@stuttgart.de)

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

## **Inhaltsverzeichnis**

<b>0</b>	<b>ZUSAMMENFASSUNG</b> .....	<b>3</b>
<b>1</b>	<b>HISTORIE, PROJEKTAUFTRAG UND ZIELE</b> .....	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>PROJEKTORGANISATION UND -DURCHFÜHRUNG</b> .....	<b>5</b>
<b>3</b>	<b>DIE BÜRGERBÜROS IN STUTTGART</b> .....	<b>7</b>
<b>3.1</b>	<b>Dezentrale Struktur der Bürgerbüros</b> .....	<b>7</b>
<b>3.2</b>	<b>Verweis auf die wesentlichen Ergebnisse des Projektes 2014</b> .....	<b>9</b>
<b>3.3</b>	<b>IST-Analyse</b> .....	<b>10</b>
<b>4</b>	<b>MASSNAHMEN DES PROJEKTES</b> .....	<b>15</b>
<b>4.1</b>	<b>Überprüfung der Organisationsstruktur (Aufbauorganisation)</b> .....	<b>15</b>
<b>4.2</b>	<b>Ausbau der Online-Terminvereinbarung für weitere große Bürgerbüros</b> .....	<b>16</b>
<b>4.3</b>	<b>Ausbau des „Digitalen Bürgerbüros“ (Ausbau von Online-Dienstleistungen)</b> ..	<b>17</b>
<b>4.4</b>	<b>Ausbau der Werbemaßnahmen für die Behördennummer 115</b> .....	<b>18</b>
<b>4.5</b>	<b>Prüfung der Änderung des Leistungsspektrums (Durchführung einer Aufgabenkritik)</b> .....	<b>19</b>
<b>4.6</b>	<b>Analyse der hohen Fehlzeitenquote bei den Bürgerbüros</b> .....	<b>20</b>
<b>4.7</b>	<b>Bildung eines Einarbeitungsbürgerbüros</b> .....	<b>20</b>
<b>4.8</b>	<b>Fortschreibung des Stellenbedarfs für Sachbearbeitung und neue Funktionen</b> <b>22</b>	
<b>4.9</b>	<b>Überprüfung der Springkraftsystematik für die Sachbearbeitung</b> .....	<b>23</b>
<b>4.10</b>	<b>Überprüfung der Anpassung von Öffnungszeiten kleinerer Bürgerbüros</b> .....	<b>23</b>
<b>5</b>	<b>AUSWIRKUNGEN DER MASSNAHMEN AUF DEN STELLENPLAN</b> .....	<b>24</b>
<b>6</b>	<b>FAZIT UND AUSBLICK</b> .....	<b>25</b>

## **Anlagen:**

Anlage 1: Projektauftrag

Anlage 2: Flyer 115

## **0 ZUSAMMENFASSUNG**

Die Situation der Bürgerbüros hat sich in den letzten Jahren insbesondere in Bezug auf krankheitsbedingte Ausfälle, Fluktuation, gestiegene Anforderungen und steigende Einwohnerzahlen verschlechtert. Daher fand am 17.01.2017 ein OB-Gespräch unter Beteiligung der Referate Allgemeine Verwaltung, Kultur und Recht (AKR), Wirtschaft, Finanzen und Beteiligungen (WFB) und Sicherheit, Ordnung und Sport (SOS) zu dem Thema „Dezentrale Verwaltung funktionsfähig organisieren“ statt.

Ergebnis dieses Gesprächs war die Aufsetzung dieses Projekts, welches zum einen die langfristige Funktionsfähigkeit aller Bürgerbüros unter Beibehaltung der dezentralen Struktur gewährleisten und zum anderen die Arbeitsbelastung der Mitarbeiter/-innen der Bürgerbüros auf ein akzeptables Maß reduzieren soll.

Die wesentlichen Ergebnisse des Projektes sind:

1. Die Erhöhung der Stellenkapazitäten zur Stärkung der Sachbearbeitungsebene
2. Die Anpassung der Aufbauorganisation durch Schaffung eines neuen Sachgebiets
3. Einführung von Grundsatzsachbearbeiter(n)/innen zur Stärkung der Führungsebene inklusive Stellenschaffung für diese Funktionen
4. Die Bildung eines Einarbeitungs- und Ausbildungsbürgerbüros zur Entlastung der Sachbearbeitungsebene durch qualifizierte und strukturierte Einarbeitung der neuen Kollegen/-innen
5. Ausbau des eGovernments durch den Ausbau der Online-Terminvereinbarungen
6. Ausbau des eGovernments durch Digitalisierung von Leistungen

## 1 HISTORIE, PROJEKTAUFTRAG UND ZIELE

Im August 2014 wurde das Projekt „Organisationsuntersuchung Bürgerbüros der Landeshauptstadt Stuttgart – OU 32-42“ abgeschlossen, welches den Fokus auf die Stellenbemessung des sachbearbeitenden Bereiches der insgesamt 22 Bürgerbüros legte.

In den vergangenen Jahren hat sich die Lage der Bürgerbüros u. a. aufgrund hoher krankheitsbedingter Ausfälle, hoher Fluktuation, stetig gestiegener rechtlicher Anforderungen und steigender Einwohnerzahlen verschlechtert. Am 17.01.2017 fand daher ein OB-Gespräch unter Beteiligung der Referate Allgemeine Verwaltung, Kultur und Recht (AKR), Wirtschaft, Finanzen und Beteiligungen (WFB) und Sicherheit, Ordnung und Sport (SOS) zu dem Thema „Dezentrale Verwaltung funktionsfähig organisieren“ statt.

Ergebnis dieses Gesprächs war, dass ein Projekt aufgesetzt werden sollte, welches zum einen die langfristige Funktionsfähigkeit aller Bürgerbüros unter Beibehaltung der dezentralen Struktur gewährleisten und zum anderen die Arbeitsbelastung der Mitarbeiter/-innen der Bürgerbüros auf ein akzeptables Maß reduzieren soll.

Die Bürgerbüros sind für die Stuttgarter Bürger/-innen das Aushängeschild der Landeshauptstadt und bilden den ersten und oftmals einzigen Kontakt mit der Verwaltung. Aus diesem Grund wird es als sehr wichtig erachtet, sich als moderne und gut organisierte Verwaltung zu präsentieren, die den Anliegen der Bürger/-innen in hoher Qualität nachkommt.

Im Rahmen des Projekts sollen daher folgende Maßnahmen umgesetzt werden:

1. Überprüfung der Organisationsstruktur (Aufbauorganisation)
2. Ausbau der Online-Terminvereinbarung für weitere große Bürgerbüros
3. Ausbau des „Digitalen Bürgerbüros“ (Ausbau von Online-Dienstleistungen)
4. Ausbau der Werbemaßnahmen für die Behördennummer 115
5. Prüfung der Änderung des Leistungsspektrums (Durchführung einer Aufgabenkritik)
6. Analyse der hohen Fehlzeitenquote bei den Bürgerbüros
7. Überprüfung der Springkraftsystematik für die Sachbearbeitung
8. Bildung eines Einarbeitungsbürgerbüros
9. Fortschreibung des Stellenbedarfs für Sachbearbeitung und neue Funktionen
10. Überprüfung der Anpassung von Öffnungszeiten kleinerer Bürgerbüros

Die Maßnahmen sollen im Rahmen des Projekts initiiert und – soweit möglich – bereits umgesetzt werden. Eine Erfolgsmessung der umgesetzten Maßnahmen kann erst nach Projektende erfolgen, bspw. im Rahmen einer nachgelagerten Evaluierung. Die dezentrale Verwaltung mit den Bezirksrathäusern und Bürgerbüros soll aufrechterhalten und funktionsfähig organisiert werden.

## 2 PROJEKTORGANISATION UND -DURCHFÜHRUNG

Die Projektleitung wurde vom Team Projekte der Abteilung Organisation und Personalentwicklung (10-3) des Haupt- und Personalamts wahrgenommen.

Als Entscheidungsgremium wurde eine Projektleitungsgruppe (PLG) eingerichtet, die sich wie folgt zusammengesetzt hat:

Projektleitungsgruppe	
Name	Geschäftszeichen
Herr BM Dr. Mayer	Referat AKR (Vorsitz)
Herr BM Dr. Schairer	Referat SOS
Herr EBM Föll	Referat WFB
Herr Reichert	Amtsleiter 10
Frau Koller	Amtsleiterin 32
Herr Ihrig	Örtlicher Personalrat 32

Die Projektgruppe (PG) setzte sich wie folgt zusammen:

Projektgruppe		
Name	Geschäftszeichen	Funktion im Projekt
Herr Fehn (bis 11/2017)	10-3.104	Projektleiter
Herr Wolf (bis 08/2017)	10-3.111	Projektleiter
Herr Tost (ab 09/2017)	10-3.109	Projektleiter
Herr Will (ab 10/2017)	10-3.108	Projektleiter
Frau Kohler	10-3.203	Ämterorganisatorin für Amt 32
Herr Witeczek	20-2	Vertreter der Stadtkämmerei
Herr Biller	32-4	Abteilungsleiter 32-4
Frau Wiesner	32-42	Dienststellenleiterin 32-42
Frau Della Pina	32-42.1	Sachgebietsleiterin
Herr Hammel	32-42.2	Sachgebietsleiter
Frau Lange	32-42.1	Organisationssachbearbeitung, Spezialfälle und schwierige Fälle im Pass-, Ausweis- und Meldewesen
Frau Baumann	32-1P	Personalservice Amt 32
Frau Markstahler	32 öPR	Vertreterin örtlicher Personalrat

Nachfolgende Personen wurden für weitere fachliche Themen hinzugezogen:

Name	Geschäftszeichen	Funktion im Projekt
Herr Hall	10-6	Schnittstelle zum eGovernment
Herr Fanz	10-6.3	Schnittstelle zum eGovernment
Herr Fingerle	10-6.4	Schnittstelle zum Projekt Online-Terminvereinbarung
Frau O'Brien	10-3.105	eGovernment-Prozesse
Frau Stang	10-3.106	eGovernment-Prozesse
Frau Schill	10-3.311	Personalentwicklung, insbesondere Themenfeld Einarbeitungsbürgerbüro
Frau Mombrei	10-3.316	Personalentwicklung, insbesondere Themenfeld Einarbeitungsbürgerbüro

Die Projektgruppe tagte regelmäßig – in Projekthochphasen wöchentlich – und wurde punktuell anhand des Projektfortschritts einberufen, um Projektzwischenenergebnisse und aktuelle Entwicklungen zu kommunizieren und zu diskutieren.

Im Projektauftrag wurden die bereits genannten Maßnahmen vereinbart. Die Erkenntnisse und Ergebnisse hierzu finden sich in den weiteren Ausführungen dieses Berichtes wieder. Es wurden keine Teilprojekte eingerichtet. Bei Bedarf wurden themenbezogene Arbeitsgruppen eingerichtet (bspw. Arbeitsgruppen: „Digitales Bürgerbüro“, Online-Terminvereinbarung, Einarbeitungsbürgerbüro, „Errechnung des Stellenbedarfs“ etc.).

Die örtliche Personalvertretung war während des gesamten Projektes eingebunden.

Nachfolgend ist die Projektplanung dargestellt.

<b>Geplanter Projektablauf (Maßnahmen, Arbeitspakete und Meilensteine)</b>			
Nr.	Bezeichnung	Endtermin	Erläuterungen
1.	Projektstart und Kick-Off	02/2017	
2.	IST-Aufnahme der Organisationsstruktur und Erarbeitung von Optimierungsvorschlägen (SOLL-Konzeption)	03/2017	Erarbeitung einer SOLL-Struktur zur Aufbauorganisation
3.	1. PLG-Sitzung	03/2017	Entscheidung über weiteres Vorgehen
4.	Feinplanung SOLL-Konzeption und Ermittlung des damit verbundenen Stellenbedarfs	06/2017	

<b>Gepplanter Projektablauf (Maßnahmen, Arbeitspakete und Meilensteine)</b>			
Nr.	Bezeichnung	Endtermin	Erläuterungen
5.	Bearbeitung weiterer Arbeitspakete: „Digitales Bürgerbüro“, Online-Terminvereinbarung und Ausbau 115 etc.	06/2017	
6.	Ausbau der Online-Terminvereinbarung	06/2017	
7.	2. PLG-Sitzung	07/2017	Abnahme des Feinkonzepts der SOLL-Konzeption Entscheidung zur Stellenausstattung
8.	Abschließende Bearbeitung der Arbeitspakete	09/2017	
9.	Erstellung Abschlussbericht und Entwurf der GRDRs und ggf. Vorbereitung der Organisationsänderung	10/2017	
10.	3. PLG-Sitzung	11/2017	Abnahme des Abschlussberichts
11.	Einbringung in den Gemeinderat	12/2017	

Vereinzelt erfolgten Abweichungen von der ursprünglichen Planung. Diese können im Detail den nachfolgenden Punkten entnommen werden.

### **3 DIE BÜRGERBÜROS IN STUTTGART**

#### **3.1 Dezentrale Struktur der Bürgerbüros**

In Stuttgart gibt es 22 Bürgerbüros<sup>1</sup>, die organisatorisch beim Amt für öffentliche Ordnung in der Abteilung 4 Einwohnerangelegenheiten als Dienststelle 32-42 angesiedelt sind. Vorgabe des Projektauftrags war die Beibehaltung der dezentralen Struktur der Bürgerbüros.

Die Bürgerbüros sind auf die einzelnen Stadtbezirke verteilt<sup>2</sup> und unterscheiden sich in Größe und Stellenausstattung, bieten den Bürgerinnen und Bürgern jedoch jeweils das gleiche Spektrum an Leistungen. Die 22 Bürgerbüros sind in fünf Partnergruppen (Partnergruppe I - V) zusammengefasst und befinden sich an folgenden Orten:

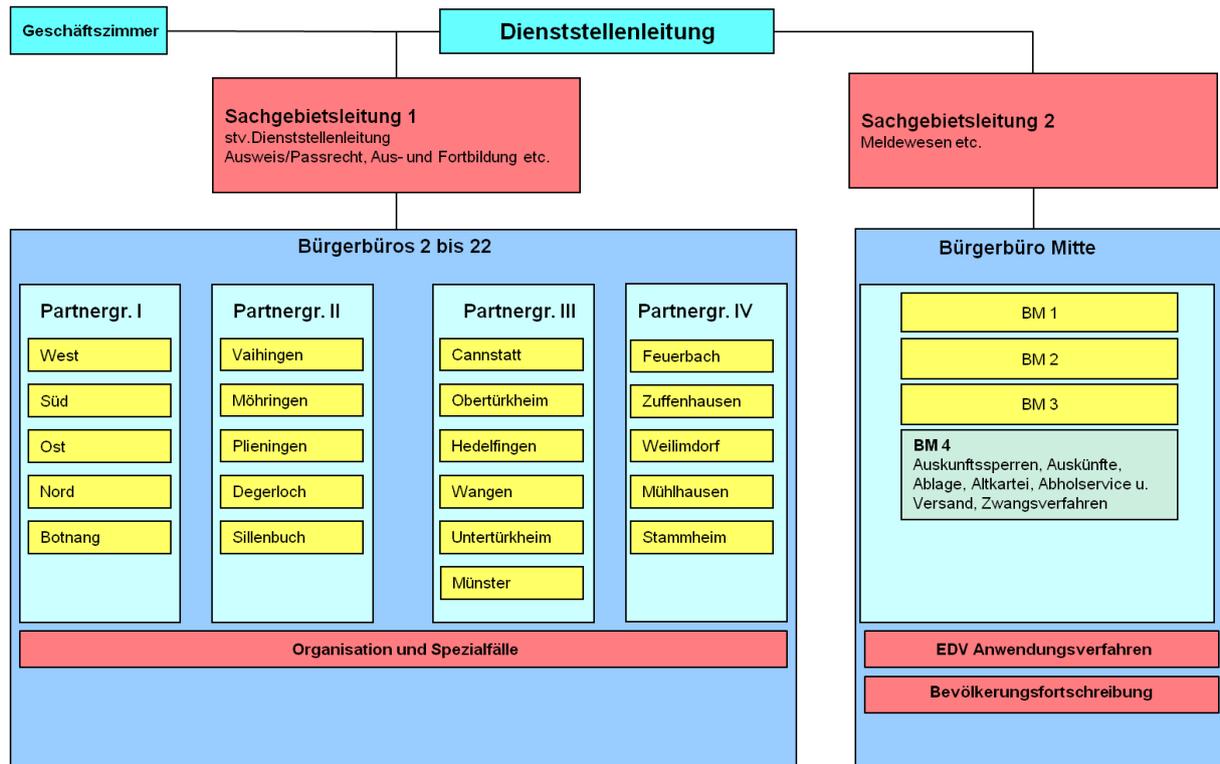
---

<sup>1</sup> Die drei Bürgerbüros Mitte zählen als ein Bürgerbüro

<sup>2</sup> Die Stadtbezirke Plieningen und Birkach haben ein gemeinsames Bezirksamt und ein gemeinsames Bürgerbüro.

<b>Übersicht der 22 Bürgerbüros:</b>		
<b>Bürgerbüro</b>	<b>Anschrift</b>	<b>Partnergruppe</b>
Botnang	Klinglerstraße 7	I
Bad Cannstatt	Marktplatz 10	III
Degerloch	Große Falterstraße 2	II
Feuerbach	Wilhelm-Geiger-Platz 10	IV
Hedelfingen	Heumadener Straße 1	III
Mitte	Eberhardstraße 39	V
Möhringen	Oberdorfplatz 16	II
Mühlhausen	Mönchfeldstraße 35	IV
Münster	Schussengasse 10	III
Nord	Rosensteinstraße 24	I
Obertürkheim	Augsburger Straße 659	III
Ost	Schönbühlstraße 65	I
Plieningen	Filderhauptstraße 155	II
Sillenbuch	Aixheimer Straße 28	II
Stammheim	Kornwestheimer Straße 5	IV
Süd	Jella-Lepman-Straße 3	I
Untertürkheim	Großglocknerstraße 24-26	III
Vaihingen	Rathausplatz 1	II
Wangen	Wangener Marktplatz 1	III
Weilimdorf	Löwen-Markt 1	IV
West	Bebelstraße 22	I
Zuffenhausen	Emil-Schuler-Platz 1	IV

Die Aufbauorganisation der Bürgerbüros sieht unterhalb der Dienststellenleitung zwei Sachgebietsleitungen (SGL) vor. Die SGL 1 fungiert als stellvertretende Dienststellenleitung und beinhaltet die Verantwortung für die Partnergruppen I bis IV. Die SGL 2 ist zuständig für das Bürgerbüro Mitte. Zur Gewährleistung der Einheitlichkeit ist die rechtliche Grundsatzsachbearbeitung (Melderecht bzw. Ausweis- und Passrecht) aufgeteilt zwischen den 2 Sachgebietsleitungen, d.h. es besteht eine fachliche Matrixorganisation. Die Aufbauorganisation stellt sich wie folgt dar:



Jeder Partnergruppe (außer Mitte) sind zwei (Leistungs-)Springkräfte jeweils für Leitungsaufgaben in Krankheits- und Urlaubsvertretung der Bürgerbüroleitung zugeteilt, um kurzfristige Vertretungs- und Krankheitsausfälle abdecken zu können. In Mitte sind keine (Leistungs-)Springer/-innen notwendig. Die Leitungsaufgaben können von den benachbarten Gruppen und im Bedarfsfall für wichtige Entscheidungen von den Sachgebietsleitungen bzw. der Dienststellenleitung übernommen werden. Innerhalb der Partnergruppe und bei Bedarf auch innerhalb der kompletten Dienststelle, wird das Personal (Sachbearbeiter/-innen) bei Krankheitsausfällen bedarfsorientiert und tagesaktuell eingeteilt. Eine Systematik für den Einsatz von Springkräften ist auf Ebene der Sachbearbeiter/-innen in der Aufbauorganisation jedoch nicht vorgesehen.

### 3.2 Verweis auf die wesentlichen Ergebnisse des Projektes 2014

Grundlage für die Organisationsuntersuchung 2014 (Abschlussbericht wurde vorgelegt mit GRDRs. 560/2014) waren die wiederkehrenden Diskussionen über die erforderliche Stellenausstattung des Amtes für öffentliche Ordnung (Amt 32) der Landeshauptstadt Stuttgart in den vorherigen Jahren. Aufgrund eines Antrags der SPD-Gemeinderatsfraktion, das Amt 32 zu untersuchen, wurde im Sommer 2012 mit der Organisationsuntersuchung bei den Bürgerbüros begonnen. Dies hatte Priorität, da es bei den Bürgerbüros seit der Einführung des neuen Personalausweises zu erheblichen Wartezeiten gekommen war. Als kurzfristige Maßnahmen zur Entlastung der Mitarbeiter/-innen sowie zur Entzerrung von Publikumsspitzen hatte das Amt 32 im Mai 2012 vorübergehend die Sofortmaßnahmen verkürzte Sprechzeiten, Schließung kleiner Bürgerbüros an Brückentagen sowie Termine außerhalb der Sprechzeiten

festgelegt. Im Rahmen der Organisationsuntersuchung galt es auch, die 8,5 mit KW-Vermerken geschaffenen Stellen für die Einführung des neuen Personalausweises zu überprüfen.

Im Projekt wurden die in der IST-Analyse festgestellten Optimierungspotentiale, insbesondere im Bereich der IuK (Hardware und Software), direkt umgesetzt und die Einführung einer Online-Terminvereinbarung zur besseren Kundensteuerung beschlossen. Darüber hinaus sind die Arbeitsverträge der Mitarbeiter/-innen, welche auf den 8,5 KW-Stellen geführt wurden, entfristet worden. Zudem wurde eine an die Kundenströme der jeweiligen Bürgerbüros angepasste Personaldisposition angeregt, die Anzahl der Arbeitszeitverstöße reduziert sowie eine verbesserte Erreichbarkeit der Bürgerbüros über die Umstellung aller Telefone auf das ServiceCenter Stadt Stuttgart erreicht.

Darüber hinaus wurde eine Stellenbemessung für den sachbearbeitenden Bereich auf Basis einer Städteumfrage durchgeführt. Hieraus ergab sich, dass die für die Sachbearbeitung rechnerisch notwendigen Personalstellen bei den Bürgerbüros vorhanden waren. Es wurde diesbezüglich sogar ein Minderbedarf von 7,00 Stellen festgestellt (GRDrs. 797/2015). Zu beachten ist allerdings, dass hierbei überdurchschnittliche Krankheitstage sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die nicht im Publikumsverkehr eingesetzt werden können, in Höhe von insgesamt 9,41 Stellen, bei der Bemessung nicht berücksichtigt wurden, da es sich um rein personalwirtschaftliche Faktoren handelt.

Das Ergebnis der Stellenbemessung bezog sich auf den damaligen Aufgabenumfang. Es wurde festgelegt, dass bei hinzukommenden Aufgaben oder einer wesentlichen Schwankung der Fallzahlen die Stellenbemessung für das Amt für öffentliche Ordnung auf Grundlage der bisherigen Basis fortzuschreiben sei. Dies erfolgte im Rahmen der Organisationsuntersuchung 2017.

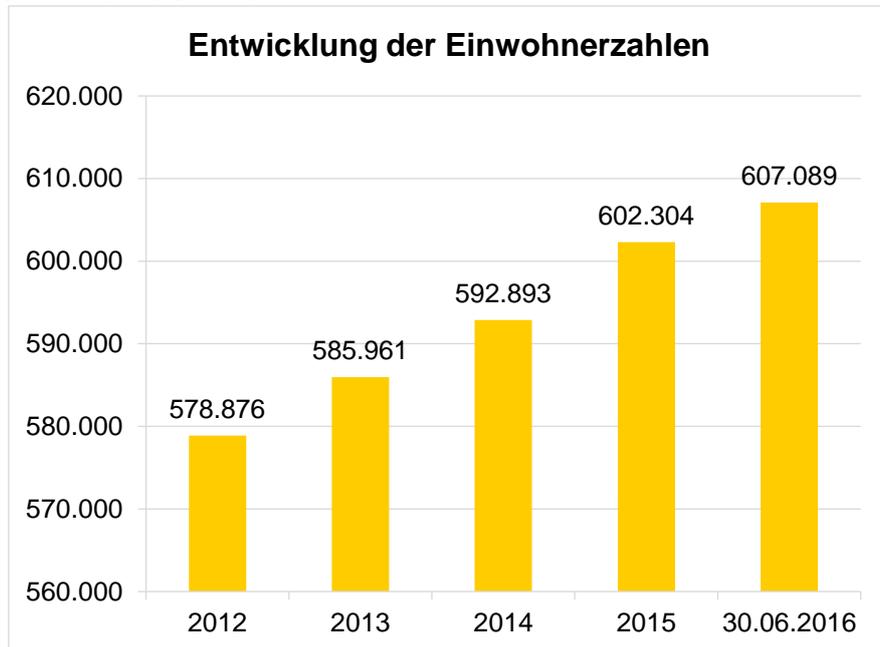
Im Abschlussbericht der Organisationsuntersuchung von 2014 sind der Projektverlauf und die daraus gewonnenen Erkenntnisse, umgesetzte Optimierungen sowie die Ergebnisse der Stellenbemessung, ausführlich dargestellt.

### **3.3 IST-Analyse**

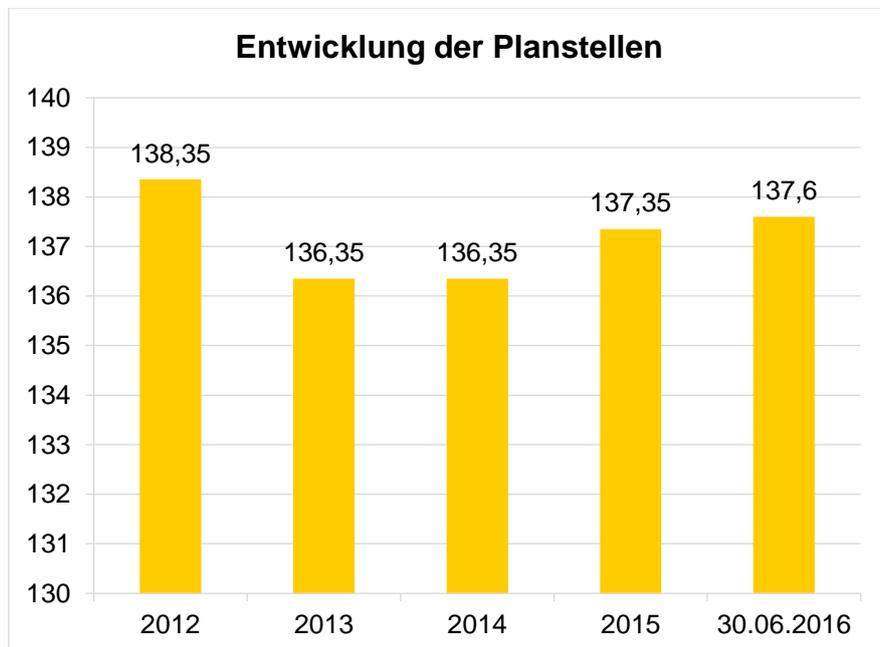
Im Jahr 2016 verfügte die Dienststelle mit insgesamt 22 Bürgerbüros über 137,6 Planstellen, davon 7,0 mit KW-Vermerk 01/2018. Zusätzlich dazu bestanden Ermächtigungen von 5 Vollzeitkräften (VZK) befristet bis 12/2017 und zusätzlich 3 VZK aus der Vorlage zu den Entwicklungen im Flüchtlingsbereich im Jahr 2017 (GRDrs. 715/2016).

Entscheidend für den Stellenbedarf ist die Fallzahlenentwicklung und deren Verteilung auf die Leistungen der Bürgerbüros. Einen wesentlichen Einfluss hierauf nimmt

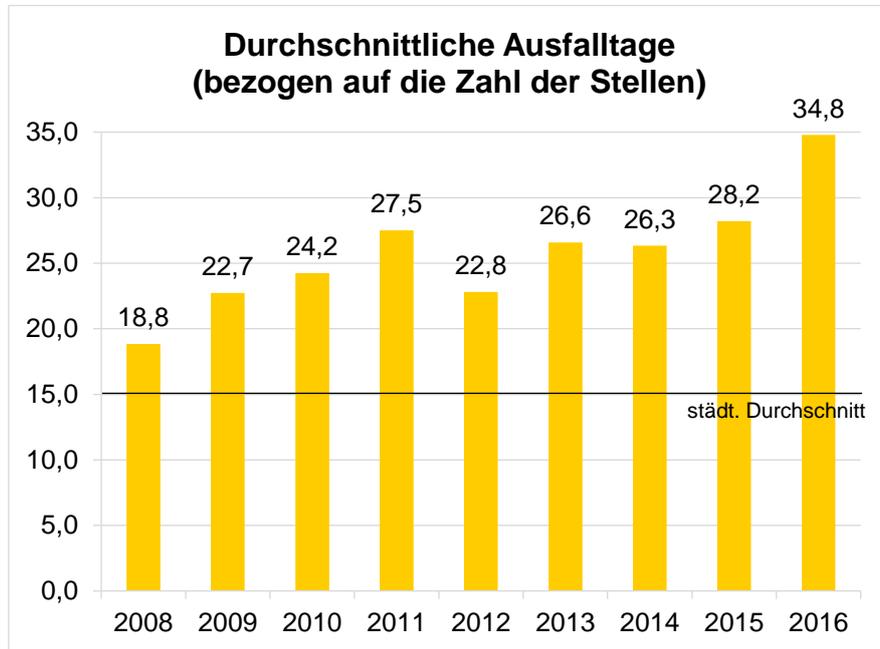
die Entwicklung der Einwohnerzahlen. Hierbei ergab sich seit dem Jahr 2012, welches die Basis für die bisherige Stellenbemessung bildete, eine Steigerung um 4,9% bzw. 28.213 Einwohner/-innen.



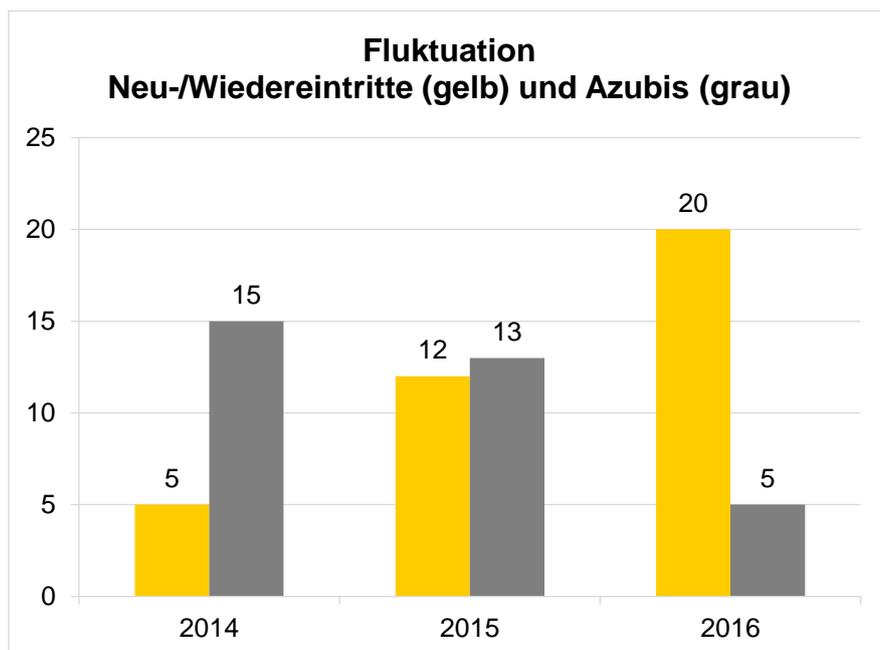
Die Anzahl der Planstellen für die Bürgerbüros blieb in diesem Zeitraum relativ konstant bzw. war minimal rückläufig:



Die krankheitsbedingten Ausfälle haben sich in den letzten Jahren erhöht. 2016 bedeutete dies durchschnittlich 34,8 Ausfalltage pro Stelle, was deutlich über dem städtischen Durchschnitt lag. Insgesamt 14 Mitarbeiter/-innen waren dauerkrank, d.h. diese hatten zusammenhängende Krankenblöcke  $\geq 30$  Tage.



Im Jahr 2016 gab es 20 Neu-/Wiedereintritte und fünf Auszubildende, die neu in den Bereich kamen. Neben der Einarbeitung bei Neueintritten ist auch bei Wiedereintritten eine Einarbeitung erforderlich, da in der Regel keine Eintritte nach kurzer Elternzeit o.ä. erfolgen. Zum Stichtag 31.12.2016 waren 5,3 Stellen bei den Bürgerbüros unbesetzt.



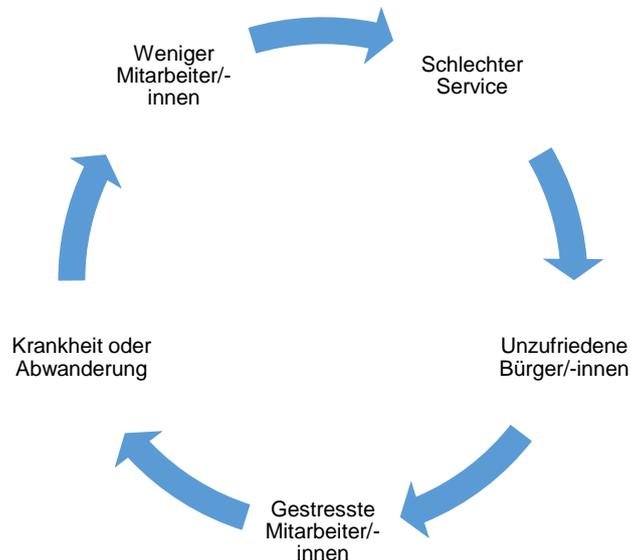
Die Anzahl der ungeplanten Schließungen in den Stuttgarter Bürgerbüros hat sich in den letzten Jahren deutlich erhöht, da aufgrund der erhöhten Anzahl der krankheitsbedingten Ausfälle und der hohen Fluktuation zum Teil nicht genug Mitarbeiter/-innen anwesend waren, um die Bürgerbüros mit ausreichender personeller Besetzung ausstatten zu können. Die Entwicklung vollzog sich von insgesamt 5 Schließtagen im Jahr 2015, über 34 Schließtagen im Jahr 2016 hin zu 52 Schließtagen in den ersten beiden Monaten des Jahres 2017.

Darüber hinaus führt die IST-Situation dazu, dass bei den Bürgerbüros mit Wartezeiten von bis zu 2 Stunden gerechnet werden muss und dass bei sehr starkem Besucheraufkommen und damit verbundenen längeren Warte- und Bearbeitungszeiten, regelmäßig schon 1 Stunde vor Ablauf der Sprechzeit die Ausgabe der Wartemarken gesperrt werden muss - donnerstagnachmittags bereits 2 Stunden vor Ablauf der Sprechzeit. Ein Hinweis darauf erfolgt zwar auf der Homepage der LHS, führt jedoch nichtsdestotrotz zu Unmut bei den Bürgerinnen und Bürgern. Diese Unzufriedenheit zeigt sich wiederholt durch gelbe Karten, in der die Situation durch Bürgerinnen und Bürger angemahnt wird.

Die aktuellen Kernprobleme aus personeller Sicht betreffen sowohl die Sachbearbeitungs- als auch die Führungsebene. Die nachfolgende Übersicht fasst die Kernprobleme auf den verschiedenen Hierarchieebenen zusammen:

<b>Ebene</b>	<b>IST-Situation</b>
Sachbearbeitung	<p>Die sehr hohe Fehlzeitenquote erhöht die Arbeitsbelastung für die anderen Mitarbeiter/-innen insgesamt, da das Kundenaufkommen unverändert hoch bleibt. Die Personaldisposition erfordert durch die täglichen Wanderbewegungen einen sehr flexiblen Einsatz der Mitarbeiter/-innen, welche die Belastung zusätzlich erhöht.</p> <p>Eine weitere Herausforderung ergibt sich durch die hohe Fluktuation. Diese macht die Einarbeitung neuer Mitarbeiter/-innen notwendig, die dann bis zu 12 Monate benötigen, um voll einsatzfähig zu sein. Durch die Situation ergibt sich eine permanente Überlastungssituation für die Sachbearbeiter/-innen.</p>
Bürgerbüroleitung	<p>Aufgrund der Krankheits- und Fluktuationsproblematik sind die Bürgerbüro-Leiter/-innen hauptsächlich sachbearbeitend tätig, um die fehlenden Kapazitäten in diesem Bereich aufzufangen. Infolgedessen können Führungsaufgaben nicht bzw. nur eingeschränkt wahrgenommen werden (Dienst- und Fachaufsicht, Mitarbeiterjahresgespräche bzw. die Beurteilung von Beamten).</p>
Sachgebietsleitung	<p>Durch die derzeitige Aufbauorganisation ergibt sich eine sehr große Leitungsspanne, insbesondere bei der Sachgebietsleitung 1. Durch die Dezentralität der 21 Bürgerbüros im Verantwortungsbereich der Sachgebietsleitung 1 sind Besprechungen und Vor-Ort-Termine kaum möglich, da die Sachgebietsleitungen zentral in Mitte angesiedelt sind.</p> <p>Durch die fachliche Matrixorganisation bei der rechtlichen Grundsatzsachbearbeitung (Melderecht bzw. Ausweis- und Passrecht) bündeln sich die Aufgaben ebenfalls bei der jeweils zuständigen Sachgebietsleitung.</p> <p>Zudem ist durch die hohe Fehlzeitenquote ein erhöhter Aufwand für die tägliche Personaldisposition notwendig, um die Öffnungszeiten der Bürgerbüros aufrecht erhalten zu können.</p> <p>Dies führt dazu, dass Führungsaufgaben derzeit nicht bzw. nur sehr eingeschränkt wahrgenommen werden können.</p>

Die aktuelle Situation erhöht den Druck auf die Mitarbeiter/-innen insgesamt und hat Arbeitszeitverstöße zur Folge. Zudem ergibt sich eine Bugwelle an nicht erledigten Aufgaben und die permanente Überlastung führt zu einem Fortbildungsdefizit. Die zugrundeliegende Problematik lässt sich vereinfacht folgendermaßen zusammenfassen:



## 4 MASSNAHMEN DES PROJEKTES

### 4.1 Überprüfung der Organisationsstruktur (Aufbauorganisation)

Eine Betrachtung der Organisationsstruktur fand in der Organisationsuntersuchung 2014 nicht statt. Diese wurde im Rahmen dieses Projektes durchgeführt. Die bisherige Aufbauorganisation ist in Kapitel 3.1 dargestellt.

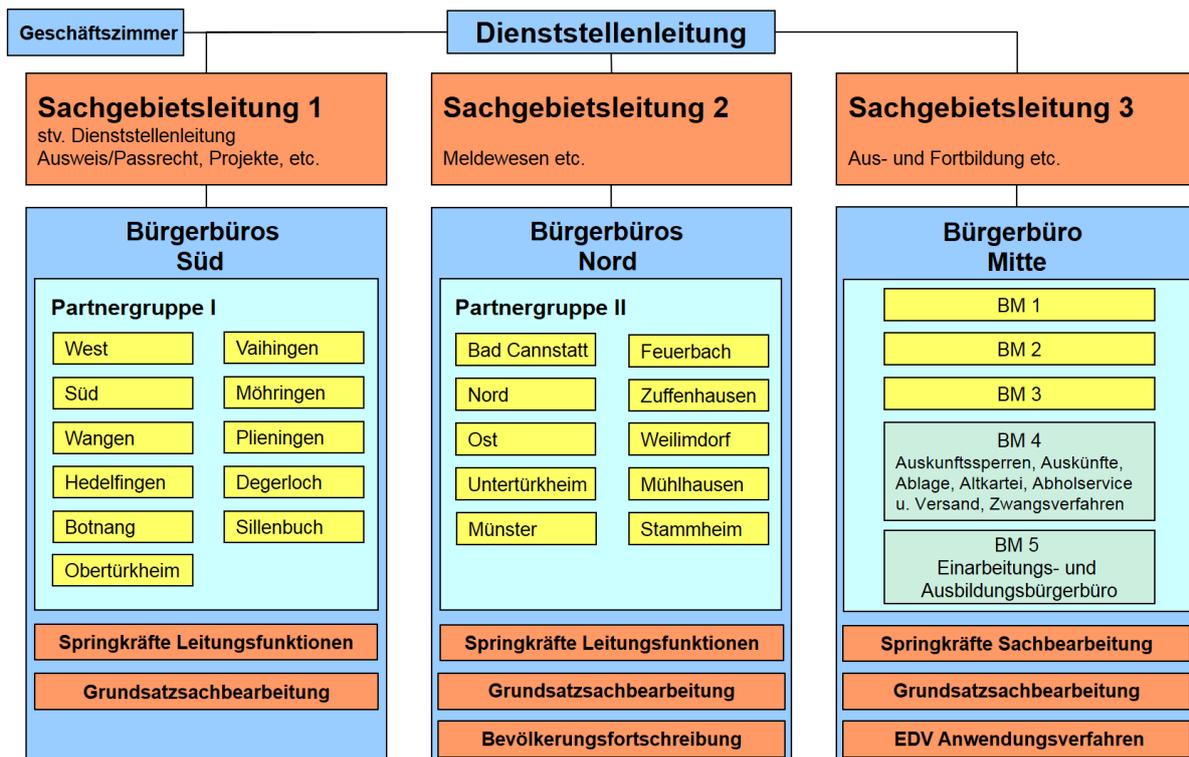
Da die Leitungsspannen der vorhandenen Sachgebietsleitungen sehr groß sind, insbesondere aufgrund der Dezentralität der Bürgerbüros, bestehen momentan Führungsdefizite, die aus Kapazitätsgründen von den vorhandenen Sachgebietsleitungen nicht abgewendet werden können.

Durch die bereits erläuterten Kernprobleme konnten die Sachgebietsleitungen ihren Führungsaufgaben bislang nicht ausreichend gerecht werden. Um den strukturellen Problemen der Aufbauorganisation entgegen zu wirken, wurde zur Reduzierung der Führungs- und Leitungsspanne die Schaffung eines zusätzlichen Sachgebiets vorgeschlagen. Diese organisatorische Anpassung erfordert eine neue Aufgabenverteilung und die Neuschaffung einer weiteren Sachgebietsleiterstelle.

Zur Entzerrung des Aufgabenspektrums der Sachgebietsleiter/-innen wurde außerdem die Einführung von Grundsatzsachbearbeiter/-innen vorgeschlagen. Hieraus resultiert der Vorschlag für die Schaffung von 2,0 Stellen für diese Aufgabe.

Darüber hinaus erfolgte eine Neustrukturierung der Partnergruppen I – IV. Diese wurden reduziert auf zwei Partnergruppen und einzelne Bürgerbüros (Nord, Ost, Wangen, Hedelfingen, Obertürkheim) wurden neu zugeordnet, um die Personaldisposition zu erleichtern.

Aus den genannten Vorschlägen ergibt sich die folgende SOLL- Aufbauorganisation der Dienststelle Bürgerbüros:



#### 4.2 Ausbau der Online-Terminvereinbarung für weitere große Bürgerbüros

Eine Online-Terminvereinbarung im Bürgerbüro Mitte ist bereits eingeführt. Ein geplanter Ausbau in weiteren Bürgerbüros hat sich immer wieder aufgrund der Klärung der Einhaltung von Brandschutzbestimmungen verzögert.

Es sollen nun in 6 Bürgerbüros elektronische Terminvergabesysteme installiert werden. Das Hochbauamt hat zusammen mit dem Baurechtsamt untersucht, ob und mit welchen Auflagen, die Maßnahmen aus baurechtlicher und brandschutzrechtlicher Sicht durchführbar sind. Im Projektverlauf konnte dies so weit geklärt werden, dass die hardwareseitige Installation (Monitore mit Brandschutzgehäuse und elektronische Nummernausgabegeräte) und Verkabelung in den geplanten 6 Bürgerbüros bis Jahresende 2017 abgeschlossen sein wird.

Dies betrifft folgende 6 Bürgerbüros:

- Cannstatt
- Ost
- Süd
- Vaihingen
- West
- Zuffenhausen

Die Installation der Hardware bedeutet nicht, dass diese sofort eingesetzt werden kann. Zum einen sind Anpassungen an der Software erforderlich, die durch den externen Dienstleister erfolgen müssen. Zum anderen muss für den Vollausbau ein stabiler Regelbetrieb der Bürgerbüros gewährleistet sein.

Ein Start der Ausweitung der Online-Terminvereinbarung ist für Januar 2018 vorgesehen, wobei zunächst pilothaft mit einem Bürgerbüro begonnen werden soll. Um einen reibungslosen Ablauf zu gewährleisten, wurde zudem vereinbart, dass der Start der Online-Terminvereinbarung in den einzelnen Bürgerbüros zeitversetzt erfolgt.

#### **4.3 Ausbau des „Digitalen Bürgerbüros“ (Ausbau von Online-Dienstleistungen)**

Die meisten Leistungen der Bürgerbüros konnten bisher lediglich vor Ort erledigt werden – ein Ausweichen auf Online-Dienstleistungen stand somit nicht zur Verfügung. Infolgedessen konnte keine Verlagerung der Kundenströme erfolgen.

Im Zeitraum dieser Organisationsuntersuchung wurde daher für alle Leistungen der Bürgerbüros analysiert, ob diese auch als Online-Dienstleistung angeboten werden können. Die maßgeblichen Faktoren waren dabei die Quantität bzw. Fallzahlen und eine Überprüfung der Formerfordernisse (persönliches Erscheinen, Schriftformerfordernis, Unterschriftenfordernis).

Das Ergebnis der Analyse zeigte auf, dass von den 70 Leistungen der Bürgerbüros bereits 11 Leistungen digital umgesetzt sind und bei 2 weiteren Leistungen eine Digitalisierung denkbar ist (Auskünfte aus dem Melderegister, Passbildanfragen). Die Umsetzung soll bis Ende 2017 abgeschlossen sein.

Des Weiteren möchte das Innenministerium Baden-Württemberg bis zum 1. Quartal 2018 fünf Prozesse (Abmeldung ins Ausland, Sonderparkausweis Handwerker, Bewohnerparken, Sondernutzung Plakatierung, Bescheinigung Wohnungsgeber) über das Serviceportal BW für die Bürgerschaft digital zur Verfügung stellen.

In enger Zusammenarbeit mit dem Amt für öffentliche Ordnung, dem Prozessmanagement (10-3) und dem eGovernment (10-6) wurden der Prozess "Abmeldung ins Ausland" aus dem Bereich der Bürgerbüros modelliert und in die Arbeitsgruppe des Landes eingebracht. Auch die Prozesse Sonderparkausweis und Bewohnerparken

wurden von Seiten der Stadt Stuttgart modelliert. Durch die Digitalisierung von Leistungen können die Bürgerbüros jedoch kurz- bis mittelfristig mit keiner großen Entlastung rechnen.

Um die Modernisierung der Verwaltungen und den Ausbau des „Digitalen Bürgerbüros“ voranzutreiben, wurde neben den Online-Dienstleistungen auch die Situation vor Ort betrachtet und der Einsatz einer Speed Capture Station im Rahmen eines Pilotversuchs beschlossen. Eine Speed Capture Station ist ein Selbsterfassungsterminal für Bürger/-innen, an dem eigene Passfotos erstellt sowie Fingerabdrücke und Unterschriften erfasst werden und digital von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Bürgerbüros weiterverarbeitet werden können. Die Speed Capture Station stellt primär einen Service für die Bürger/-innen dar, führt aber nach Ansicht der PG zu keiner elementaren Entlastung bei der Sachbearbeitung. Hierzu wurde eine Beispielrechnung für das vom Publikumsaufkommen her größte Bürgerbüro Mitte durchgeführt. Diese ergab, bei der Annahme einer Zeitersparnis von 2 Minuten pro Fall und einer optimistisch geschätzten Nutzung von 25% der Fälle, eine Zeitersparnis im Jahr von 80 Stunden, wobei der organisatorische Aufwand gesondert betrachtet werden muss.

Die Umsetzung des Pilotversuchs erfolgt nach dieser Organisationsuntersuchung. Zunächst ist der pilothafte Einsatz einer Speed Capture Station in einem Bürgerbüro geplant. Die Dienststelle bereitet diesbezüglich bis Jahresende 2017 ein Konzept vor.

#### **4.4 Ausbau der Werbemaßnahmen für die Behördennummer 115**

Die Behördennummer 115 ist für Bürger/-innen die erste Anlaufstelle für Verwaltungsfragen aller Art. Durch die 115 entfällt die oft zeitaufwendige Suche nach der zuständigen Behörde oder dem richtigen Ansprechpartner. In ganz Deutschland erreicht man über die 115 das nächstgelegene ServiceCenter und erhält verlässliche Auskünfte. Die Landeshauptstadt Stuttgart eröffnete ihr 115-ServiceCenter im Januar 2013.

Das Service-Versprechen der 115 beinhaltet eine Erreichbarkeit von Montag bis Freitag, jeweils von 8 bis 18 Uhr. 75 Prozent der 115-Anrufe werden innerhalb von 30 Sekunden durch eine Mitarbeiterin oder einen Mitarbeiter angenommen. 65 Prozent der Fragen werden beim ersten Kontakt beantwortet. Kann eine Anfrage nicht direkt beantwortet werden, erfolgt die Rückmeldung innerhalb von 24 Stunden während der Servicezeiten.

Im Rahmen des Projektes wurde deshalb angeregt, die Bekanntheit der 115 mithilfe von Werbemaßnahmen zu erhöhen und somit die Bürgerbüros zu entlasten. Hierbei sind insbesondere solche Fälle zu nennen, bei denen die Bürgerbüros die falsche Anlaufstelle sind und infolgedessen die Bürger/-innen von den Bürgerbüros lediglich an die entsprechende Stelle verwiesen werden können.

Zur Erhöhung des Bekanntheitsgrades wurde daher ein Flyer erstellt, der in den Bezirksrathäusern und Bürgerbüros sowie weiteren Stellen (z.B. Infothek) ausgelegt und zusätzlich an alle Neubürger/-innen ausgehändigt werden soll (siehe Anlage 2).

#### **4.5 Prüfung der Änderung des Leistungsspektrums (Durchführung einer Aufgabenkritik)**

Um die Arbeitssituation in den Bürgerbüros zu verbessern, wurde zur Komplexitätsreduzierung und zur Entlastung der Mitarbeiter/-innen eine Aufgabenkritik durchgeführt.

Die bisherige Situation war davon geprägt, dass insbesondere kleinteilige Aufgaben mit sehr geringen Fallzahlen zu einer überproportionalen Belastung führen, da das notwendige Fachwissen bei allen Mitarbeiter(n)/-innen ständig aktuell vorgehalten werden muss und die Bearbeitung wegen fehlender Routine länger dauert.

Es konnte eine Entlastung für die Mitarbeiter/-innen der Bürgerbüros herbeigeführt werden, indem Aufgaben amtsintern auf die Fachdienststelle zurückdelegiert wurden. Dabei handelte es sich beispielhaft um folgende Aufgaben:

- Gestattungen/Sperrzeitverkürzungen
- Anzeige und Verlängerung von Straußenwirtschaften (Besen)Entgegennahme von Anträgen auf Genehmigung von Gerüsten und Schuttmulden
- Fischereischeinanträge
- Antragsprüfung für Niederlassungserlaubnis und auf Verlängerung der Aufenthaltserlaubnis ändern in Briefkostenfunktion
- Ersterteilung von Aufenthaltserlaubnis für Au-pair-Beschäftigte
- Entgegennahme von Führerscheinen für die Bußgeldstelle aufgrund Fahrverboten

Die oben genannten Aufgaben haben nach Aussage der Dienststelle aufgrund der sehr geringen Fallzahlen keine nennenswerten Auswirkungen auf die Personalbemessung.

Zusätzlich wurden einige Aufgaben in der Vergangenheit von der Fachdienststelle (32-33) übernommen und werden aufgrund der sehr komplexen Antragsbearbeitung (kein Standard) künftig wieder ausschließlich von dieser bearbeitet. Hierzu zählen beispielsweise die folgenden Teilaufgaben bei der Kfz-Zulassung:

- für Gewerbebetriebe und Freiberufler (Zulassung, Halterdaten, Ersatzpapiere)
- Zulassung von Leasingfahrzeugen

Aus dem Bereich der sogenannten Kurzkontakte könnte durch Wegfall verschiedener kleinerer Aufgaben bei den Bürgerbüros eine Entlastung entstehen. Hierbei handelt es sich in der Regel um schnell zu bearbeitende Anliegen, welche jedoch trotzdem das Publikumsaufkommen sowie die Belastung der Mitarbeiter/-innen erhöhen. Das Amt für öffentliche Ordnung konnte hier nicht ohne Zustimmung der übernehmenden Stelle eine Umorganisation der Aufgaben realisieren.

Insbesondere bei der Aufgabe „Aufladung und Abbuchung der Guthaben aus dem Bildungs- & Teilhabepaket“ sieht das Amt für öffentliche Ordnung eine Entlastungsmöglichkeit für die Bürgerbüros (denkbar wäre evtl., dass die Guthabekarte gleich mit Bescheid des Jobcenters an die Antragsteller verschickt wird, alternativ Aufladung und Ausgabe beim Jobcenter).

Diesbezüglich wurde in der Projektgruppe vereinbart, dass ein Gespräch mit den relevanten Beteiligten stattfinden wird, um die bisherige Praxis zu verbessern.

#### **4.6 Analyse der hohen Fehlzeitenquote bei den Bürgerbüros**

Im Nachgang zur Organisationsuntersuchung 2014 hat sich die Dienststelle Bürgerbüros, gemeinsam mit der Abteilung Personalservice und dem Arbeitsmedizinischen Dienst intensiv mit dem Thema Fehlzeiten beschäftigt. Hierbei wurden alle Einzelfälle von leistungsgeminderten bzw. kranken Personen besprochen und personalwirtschaftliche Maßnahmen geprüft. Vom Arbeitsmedizinischen Dienst wurde herausgehoben, wie wichtig der Kontakt zwischen den Vorgesetzten und Mitarbeiter/-innen ist.

Im Jahr 2016 hat sich keine Verbesserung ergeben. Die Krankheitsquote bei den Bürgerbüros hat mit 34,8 Ausfalltagen (pro Stelle) ihren Höchststand der letzten Jahre erreicht. 34 Mitarbeiter(n)/-innen fehlten insgesamt 6 Wochen und länger. Hier von hatten 16 Mitarbeiter/-innen ununterbrochene Krankheitsphasen von mindestens 6 Wochen. Nahezu alle Personen wurden zwecks BEM (Betriebliches Eingliederungsmanagement) mehrfach angeschrieben, nur sehr wenige nehmen das Angebot an. Die Bürgerbüro- und Sachgebietsleitungen sowie die Dienststellenleiterin stehen in engem Kontakt mit den Mitarbeiter(n)/-innen und wissen in den meisten Fällen über die Gründe für die Ausfälle Bescheid.

Die Ausfallzeiten wurden als nicht direkt beeinflussbar bewertet. Durch die weiteren Maßnahmen im Rahmen dieser Organisationsuntersuchung wird jedoch eine Verbesserung der Personal- und Führungssituation herbeigeführt. Infolgedessen wird mittelfristig ein Rückgang der Fehlzeiten erwartet.

#### **4.7 Bildung eines Einarbeitungs und Ausbildungsbürgerbüros**

Durch die hohe Fluktuation ist jährlich in den Bürgerbüros die Einarbeitung von ca. 25 Mitarbeiter(n)/-innen notwendig. Neben der Einarbeitung bei Neueintritten ist auch bei Wiedereintritten eine Einarbeitung erforderlich, z.B. nach längerer Elternzeit oder langer Krankheitsdauer. Darüber hinaus ist auch die Einarbeitung von Auszubildenden notwendig.

Die Einarbeitung fand bisher vor Ort in den Bürgerbüros und überwiegend während der Öffnungszeiten im Echtbetrieb statt. Infolgedessen war die Vermittlung rechtlicher Grundlagen nur eingeschränkt möglich – besonders schwierig gestaltete sich dies bei Teilzeitkräften. Bei der Einarbeitung gab es unterschiedliche „Standards“, da

durch die Dezentralität der Bürgerbüros vor Ort unterschiedliche Bedingungen anzutreffen waren. Die Dauer der Einarbeitung betrug ca. 6-12 Monate.

Die Einarbeitung vor Ort stellte für die Mitarbeiter/-innen eine zusätzliche Belastung dar. Eine Betreuung von Auszubildenden konnte von den Mitarbeiter(n)/-innen kaum bzw. nicht geleistet werden.

Darüber hinaus besteht bei der Belegschaft ein Fortbildungsstau. Die komplexen und vielfältigen Aufgaben der Bürgerbüros unterliegen ständigen Änderungen durch neue gesetzliche Vorschriften, Verfahrensabläufe und technische Vorgaben.

Da Ausbildungspersonal jedoch aus dem laufenden Betrieb rekrutiert werden muss und Schulungsmöglichkeiten (Arbeitsplätze und -räume) fehlen, konnten regelmäßige interne Weiterbildungs- und Qualifizierungsmaßnahmen kaum realisiert werden. Dies galt auch bei Einführung neuer Rechtsvorgaben, technischer Verfahren und Abläufe. Überdies mussten Test- und Pilotanwendungen im laufenden Betrieb eingesetzt werden und behinderten infolgedessen die Abläufe und die Bedienung der Bürger/-innen.

Zur Reduzierung der Arbeitsbelastung wurde daher eine strukturierte Einarbeitung mithilfe eines Einarbeitungs- und Ausbildungsbürgerbüros angeregt, um die Einarbeitung weiter zu professionalisieren und zu vereinheitlichen.

Die Konzeption und Umsetzung des Einarbeitungs- und Ausbildungsbürgerbüros erfolgt außerhalb des Projektes. Folgende Vorüberlegungen fanden hierfür während der Projektzeit statt:

- Zentrale Einarbeitung
- Strukturierte Einarbeitung anhand von ausgewählten Fällen aus der Online-Terminvergabe
- Bedarfsorientierte Einarbeitung
- Vermittlung rechtlicher Grundlagen nach einheitlichem Schulungsplan
- Vorbereitung/Schulung von Wiedereinsteigenden und Langzeitkranken
- Betreuung von Auszubildenden und Einweisung in das breitgefächerte Aufgabengebiet
- Nutzung auch für laufende Qualifizierung von Mitarbeiter(n)/-innen oder zum Testen neuer Programmversionen denkbar
- Ziel: Verkürzung der Einarbeitungszeit auf 4-6 Monate und Auszubildende sollen als künftige Mitarbeiter/-innen gewonnen werden

Als wesentliche Voraussetzungen wurden folgende Punkte als wichtig erachtet:

- Bildung eines zusätzlichen Einarbeitungs- und Ausbildungsbürgerbüros in Stuttgart-Mitte mit Betreuerinnen und Betreuern für neue Mitarbeiter/-innen und Auszubildende
- sachgerechter Betreuungsschlüssel
- Entwicklung eines Schulungsleitfadens und entsprechende Einsatzplanung

Durch ein einheitliches Einarbeitungskonzept werden die Mitarbeiter/-innen in den Bürgerbüros, die diese Aufgabe bisher im laufenden Betrieb übernommen haben, entlastet. Darüber hinaus kann davon ausgegangen werden, dass neue Mitarbeiter/-innen schneller produktiv eingesetzt werden können. Durch diese Maßnahme wird eine steigende Zufriedenheit und mehr Sicherheit für neue Mitarbeiter/-innen durch die strukturierte Einarbeitung erwartet und infolgedessen auch eine Verbesserung im Bereich der Mitarbeiterbindung. Es ist zu erwarten, dass sich diese Maßnahmen mittelfristig auch positiv auf die Krankheitsquote auswirken werden. Zudem können künftig nur dann mehr Auszubildende betreut werden (bisher 14, bei Ausbau der Azubikapazitäten bis zu 21), wenn diese zentral auf die Aufgaben in den Bürgerbüros vorbereitet werden. Hieraus ergibt sich die Chance, mehr ausgebildete Auszubildende für die Bürgerbüros zu gewinnen.

Zur Bildung des Einarbeitungs- und Ausbildungsbürgerbüros sind 2,0 zusätzliche Stellen notwendig. Der Startzeitpunkt des Einarbeitungs- und Ausbildungsbürgerbüros ist auch davon abhängig, ab wann die notwendigen Räumlichkeiten zur Verfügung stehen. Hier muss zeitnah eine Lösung gefunden werden.

#### **4.8 Fortschreibung des Stellenbedarfs für Sachbearbeitung und neue Funktionen**

Im August 2014 wurde das Projekt „Organisationsuntersuchung Bürgerbüros der Landeshauptstadt Stuttgart – OU 32-42“ abgeschlossen, welches den Hauptfokus auf die Stellenbemessung des sachbearbeitenden Bereichs der insgesamt 22 Bürgerbüros legte. Mit GR Drs. 560/2014 wurde dem Gemeinderat der Abschlussbericht zu dieser 1. Organisationsuntersuchung der Bürgerbüros vorgelegt. Das damals festgestellte Ergebnis der Stellenbemessung wurde zum Stellenplan 2016 realisiert und bezog sich in seinem Inhalt auf den Aufgabenumfang Stand 2012. Seitdem hat sich die Lage der Bürgerbüros in Bezug auf Auswirkungen von Fehlzeiten, Fluktuation und Stellenausstattung nicht gebessert.

Das Ergebnis der Stellenbemessung der Organisationsuntersuchung 2014 bezog sich auf den damaligen Aufgabenumfang. Durch gestiegene rechtliche Anforderungen und eine Steigerung der Fallzahlen hatte sich der Aufgabenumfang in den vergangenen Jahren jedoch erhöht. Im Rahmen des Projektes wurde die Stellenbemessung der Organisationsuntersuchung von 2014 fortgeschrieben. Die Fortschreibung ergab einen Mehrbedarf von 12,44 Stellen. Davon verfügt die Dienststelle bereits über Ermächtigungen für 8 VZK, die in reguläre Stellen umgewandelt werden. Darüber hinaus wurde der dauerhafte Bedarf von 7,0 KW-Stellen bestätigt. Grund für den Mehrbedarf sind die Erhöhung der Einwohnerzahl und dadurch ausgelöste Verschiebungen in der Aufgabenwahrnehmung, erhöhte Bearbeitungszeiten (bspw. durch gesetzliche Änderungen) sowie neue Aufgaben, die erst nach der Organisationsuntersuchung 2014 hinzukamen.

Das Ergebnis der Fortschreibung der Stellenbemessung bezieht sich auf den bisherigen Aufgabenumfang. Um der zukünftigen Entwicklung Rechnung zu tragen, sollte

die Stellenbemessung auf Grundlage der jetzigen Basis regelmäßig zum Haushalt fortgeschrieben werden.

Inwiefern die aktuelle Stellenbemessungssystematik künftig fortgeschrieben werden kann ist offen, da sich die bisherige Arbeitsweise in den Bürgerbüros (beispielsweise durch die Online-Terminvereinbarung) erheblich ändern wird. Die Bemessungsgrundlage der Stellenbemessung basiert zudem derzeit auf Werten der Stadt Karlsruhe. Dort ist es mittlerweile jedoch zu erheblichen Änderungen in der Aufgabenwahrnehmung und des Aufgabenzuschnitts gekommen.

#### **4.9 Überprüfung der Springkraftsystematik für die Sachbearbeitung**

Die Situation im Betriebsablauf der Bürgerbüros ist sehr angespannt. Durch mehrere Faktoren sind die Aufrechterhaltung des Dienstbetriebes und die Servicequalität gefährdet bzw. diese können nicht gewährleistet werden (siehe Schließtage). Bisher waren bei den Bürgerbüros lediglich Springkräfte für die Leitungsfunktionen eingerichtet. Auf der Sachbearbeitungsebene gab es diese Funktion offiziell nicht.

Es ist davon auszugehen, dass die im Rahmen des Projektes umgesetzten bzw. initiierten Maßnahmen zu einer deutlichen Verbesserung der Situation führen werden. Für die Übergangszeit, bis diese Maßnahmen ihre Wirkung entfalten können, sollen zusätzlich Springerstellen für Sachbearbeiter/-innen eingerichtet werden. Die 5,0 Stellen für Springer in der Sachbearbeitung sollen daher einen KW-Vermerk 01/2022 erhalten.

#### **4.10 Überprüfung der Anpassung von Öffnungszeiten kleinerer Bürgerbüros**

Die Öffnungszeiten waren in allen 22 Bürgerbüros die gleichen Zeiträume:

Mo., Di., Do., Fr	08:30 - 13:00 Uhr
Di.	14:00 - 16:00 Uhr
Do.	14:00 - 18:00 Uhr

Zudem ist der Mittwochvormittag bei allen Bürgerbüros für Kunden mit Termin reserviert (Vereinbarung telefonisch oder per E-Mail, Bürgerbüro Mitte zusätzlich Online).

Die bisherige Personalsituation führte insbesondere in den kleinen Bürgerbüros zu der Herausforderung, zu den geplanten Zeiten den Betrieb sicherzustellen. Dies war nur mit einer aufwändigen Personaldisposition möglich, welche von den Mitarbeiter(n)/-innen tägliche Wanderbewegungen zur Aufrechterhaltung der Öffnungszeiten erforderte. Trotz der hohen Flexibilität der Mitarbeiter/-innen konnten ungeplante Schließungen nicht völlig vermieden werden.

Deshalb wurde im Rahmen des Projektes die Möglichkeit geprüft, in kleineren Bürgerbüros die Öffnungstage zu verringern (2 bis 3 Öffnungstage statt bisher 4), damit

das Personal auf eine geringere Anzahl an Bürgerbüros disponiert werden muss und infolgedessen weniger spontane Schließungen der Bürgerbüros erfolgen.

Eine erste Prüfung ergab einen hohen organisatorischen Aufwand, beispielsweise bei der Bereitstellung der fertiggestellten Dokumente (Ausweise, Pässe und Führerscheine), da diese nicht mehr spontan abgeholt werden könnten. Darüber hinaus würde es einen eingeschränkten Service für die Bürger/-innen bedeuten, da nicht mehr alle Bürgerbüros die gleichen Öffnungszeiten hätten und zu erwarten ist, dass es in den kleineren Bürgerbüros an Öffnungstagen zu vermehrtem Publikumsaufkommen kommen würde.

Da der Entwurf eines Detailkonzeptes zur Umstellung der Arbeitsabläufe einen hohen organisatorischen Aufwand mit sich bringt und mit der personalwirtschaftlichen Situation der Dienststelle derzeit nicht ausgearbeitet werden kann, konnte keine abschließende Prüfung innerhalb des Projektzeitraums stattfinden.

## 5 AUSWIRKUNGEN DER MASSNAHMEN AUF DEN STELLENPLAN

Die im Projekt erarbeiteten Maßnahmenvorschläge mit Auswirkungen auf den Stellenplan haben zu folgendem Ergebnis geführt, welches in den Verwaltungsvorschlag zum Stellenplan aufgenommen wurde:

Stellenzahl	Erläuterung
19,44	Sachbearbeitung: Fortführung Stellenbemessung, davon: <ul style="list-style-type: none"> <li>• 8,00 VZK Berücksichtigung Ermächtigungen</li> <li>• 7,00 Stellen Berücksichtigung kw-Vermerke</li> <li>• 4,44 Stellen zusätzlich zu schaffen</li> </ul>
1,00	Schaffung drittes Sachgebiet (1 Sachgebietsleitung zusätzlich)
2,00	Grundsatz-Sachbearbeitung
2,00	Einrichtung eines Einarbeitungs- und Ausbildungsbürgerbüros
5,00	Springkräfte Sachbearbeitung (mit kw-Vermerk 01/2022)
29,44 Stellenbedarf insgesamt	
<b>14,44 Stellenbedarf neu zu schaffende Stellen</b>	

## 6 FAZIT UND AUSBLICK

Ziel des Projektes war es die langfristige Funktionsfähigkeit aller Bürgerbüros unter Beibehaltung der dezentralen Struktur zu gewährleisten und die Arbeitsbelastung der Mitarbeiter/-innen der Bürgerbüros auf ein akzeptables Maß zu reduzieren. Nachfolgend sind diesbezüglich die wichtigsten Ergebnisse des Projektes kurz zusammengefasst:

1. Erhöhung der Stellenkapazitäten zur Stärkung der Sachbearbeitungsebene
2. Anpassung der Aufbauorganisation durch Schaffung eines neuen Sachgebiets
3. Einführung von Grundsatzsachbearbeiter(n)/innen zur Stärkung der Führungsebene inklusive Stellenschaffung für diese Funktionen
4. Bildung eines Einarbeitungs- und Ausbildungsbürgerbüros zur Entlastung der Sachbearbeitungsebene durch qualifizierte und strukturierte Einarbeitung der neuen Kollegen/-innen
5. Ausbau des eGovernments durch den Ausbau der Online-Terminvereinbarungen
6. Ausbau des eGovernments durch Digitalisierung von Leistungen

Es wird erwartet, dass sich die Fehlzeitenquote durch Krankheit der Mitarbeiter/-innen der Bürgerbüros durch die Umsetzung dieser Maßnahmen an den städtischen Durchschnitt angleichen wird. Zu beachten ist, dass die Maßnahmen erst mittel- bis langfristig ihre Wirkung entfalten können und bei den initiierten Maßnahmen der Zeitpunkt der Umsetzung relevant ist. Deshalb werden die im Projekt initiierten Maßnahmen nach Abschluss des Projektes so zeitnah wie möglich umgesetzt.

Um die Auswirkungen des Projektes zu überprüfen und ggf. nachsteuern zu können, soll 2 Jahre nach Projektabschluss eine Evaluierung erfolgen. Die Projektgruppe weist diesbezüglich darauf hin, dass strukturelle Verbesserungen erst eintreten werden, wenn die zur Schaffung vorgeschlagenen Stellen besetzt und die neuen Mitarbeiter/-innen auch eingearbeitet sind. Damit ist frühestens im Sommer / Herbst 2018 zu rechnen.

Mittel- bis langfristig kann der Projekterfolg durch folgende Kennzahlen nachgewiesen werden:

- Reduzierung der Anzahl der ungeplanten Schließungen einzelner Bürgerbüros
- Reduzierung der Anzahl von Sperrungen der Wartemarken
- Steigerung der Anzahl der Online-Terminvereinbarungen (Steuerung der Kundenströme)
- Reduzierung der Anzahl der „Gelben Karten“ bei den Bürgerbüros

Die Dienststelle Bürgerbüros sollte jährlich an das Haupt- und Personalamt berichten, wie sich diese Kennzahlen entwickeln. Sie bilden die Basis für eine Evaluation und geben die Möglichkeit den Projekterfolg objektiv zu messen und zu bewerten.

Anlage 1: Projektauftrag

**Projektauftrag - Detailplanung**

<b>Projektname:</b>	Projekt Bürgerbüros 2017: Dezentrale Verwaltung funktionsfähig organisieren
<b>Auftraggeber/-in:</b>	Herr OBM Kuhn
<b>Auftragsgrundlage:</b>	OB-Gespräch vom 17.01.2017
<b>Auftragsdatum:</b>	17.01.2017
<b>Projektleiter/-in:</b>	Herr Fehn, Herr Wolf (10-3.1)
<b>Beginn:</b>	Januar 2017
<b>Ende:</b>	Dezember 2017

<b>Projektbeschreibung</b>	
<p>Im August 2014 wurde das Projekt „Organisationsuntersuchung Bürgerbüros der Landeshauptstadt Stuttgart – OU 32-42“ abgeschlossen, welches den Fokus auf die Stellenbemessung des sachbearbeitenden Bereiches der insgesamt 22 Bürgerbüros legte.</p> <p>In den vergangenen Jahren hat sich die Lage der Bürgerbüros u. a. aufgrund hoher krankheitsbedingter Ausfälle, hoher Fluktuation, stetig gestiegener rechtlicher Anforderungen und steigenden Einwohnerzahlen verschlechtert. Am 17.01.2017 fand daher ein OB-Gespräch unter Beteiligung der Referate AKR, WFB und SOS zu dem Thema „Dezentrale Verwaltung funktionsfähig organisieren unter Einbeziehung der Bezirksrathäuser und der Bürgerbüros“ statt.</p> <p>Ergebnis dieses Gesprächs war, dass ein Projekt aufgesetzt werden sollte, welches zum einen die langfristige Funktionsfähigkeit aller Bürgerbüros unter Beibehaltung der dezentralen Struktur gewährleisten soll und zum anderen die Arbeitsbelastung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Bürgerbüros auf ein akzeptables Maß reduzieren soll.</p> <p>Die Bürgerbüros sind für die Stuttgarter Bürgerinnen und Bürger das Aushängeschild der Landeshauptstadt und bilden den ersten und oftmals einzigen Kontakt mit der Verwaltung. Aus diesem Grund ist es sehr wichtig, sich als moderne und gut organisierte Verwaltung zu präsentieren, die den Anliegen der Bürger/-innen in hoher Qualität nachkommt.</p> <p>Im Rahmen des Projekts sollen folgende Maßnahmen umgesetzt werden:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Überprüfung der Organisationsstruktur (Aufbauorganisation)</li> <li>2. Ausbau der Online-Terminvereinbarung für weitere große Bürgerbüros</li> <li>3. Ausbau des „Digitalen Bürgerbüros“ (Ausbau von Online-Dienstleistungen)</li> <li>4. Ausbau der Werbemaßnahmen für die Behördennummer 115</li> <li>5. Prüfung der Änderung des Leistungsspektrums (Durchführung einer Aufgabenkritik)</li> <li>6. Analyse der hohen Fehlzeitenquote bei den Bürgerbüros</li> <li>7. Überprüfung der Springkraftsystematik für Sachbearbeiter bei den Bürgerbüros</li> <li>8. Bildung eines Einarbeitungs- und Ausbildungsbürgerbüros</li> <li>9. Fortschreibung des Stellenbedarfs für Sachbearbeitung und neue Funktionen</li> <li>10. Überprüfung der Anpassung von Öffnungszeiten kleinerer Bürgerbüros</li> </ol>	

Ziel/Geplantes Ergebnis (ggf. Kennzahlen und Messgrößen)
<p>Die dezentrale Verwaltung mit den Bezirksrathäusern und Bürgerbüros soll aufrechterhalten und funktionsfähig organisiert werden. Dazu sollen die o.g. Maßnahmen umgesetzt werden.</p> <p>Die Maßnahmen sollen im Rahmen des Projekts initiiert und - soweit möglich - bereits umgesetzt werden. Eine Erfolgsmessung der umgesetzten Maßnahmen kann erst nach Projektende erfolgen, bspw. im Rahmen einer nachgelagerten Evaluierung.</p> <p>Mittel- bis langfristig kann ein Projekterfolg durch folgende Kennzahlen nachgewiesen werden:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Reduzierung der Anzahl der ungeplanten Schließungen einzelner Bürgerbüros</li> <li>▪ Reduzierung der Anzahl von Sperrungen der Wartemarken</li> <li>▪ Steigerung der Anzahl der Online-Terminvereinbarungen (Steuerung der Kundenströme)</li> <li>▪ Reduzierung der Anzahl der „Gelben Karten“ bei den Bürgerbüros</li> </ul> <p>Es wird erwartet, dass sich die Fehlzeitenquote durch Krankheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Bürgerbüros durch die Umsetzung der im Projekt bearbeiteten Maßnahmen mittel- bis langfristig an den städtischen Durchschnitt angleicht.</p>

Geplante Einsparungen/Amortisierungszeitraum
Es sind keine Einsparungen geplant.

Bereitgestellte Finanz- und Sachmittel	Betrag in Euro	Erläuterungen
Einmalige Aufwendungen		
Externe Dienstleistung		
Schulung		
Sonstiges		
Vorausgaben (Ausgaben der Planungsphase)		
<b>Summe</b>	<b>0,00</b>	
Erwartete laufende Aufwendungen im Betrieb (pro Jahr)		

Die Aufwendungen sind wie folgt finanziert: entfällt
--

Geplanter Projektablauf (Maßnahmen, Arbeitspakete und Meilensteine)			
Nr.	Bezeichnung	Endtermin	Erläuterungen
1	Projektstart und Kick-Off	02/2017	
2	IST-Aufnahme der Organisationsstruktur und Erarbeitung von	03/2017	Erarbeitung einer SOLL-Struktur zur Aufbauorganisation

<b>Geplanter Projekttablauf (Maßnahmen, Arbeitspakete und Meilensteine)</b>			
Nr.	Bezeichnung	Endtermin	Erläuterungen
	Optimierungsvorschlägen (SOLL-Konzeption)		
3	1. PLG-Sitzung	03/2017	Entscheidung über weiteres Vorgehen
4	Feinplanung SOLL-Konzeption und Ermittlung des damit verbundenen Stellenbedarfs	06/2017	
5	Bearbeitung weiterer Arbeitspakete: „Digitales Bürgerbüro“, Online-Terminvereinbarung und Ausbau 115 etc.	06/2017	
6	Ausbau der Online-Terminvereinbarung	06/2017	
7	2. PLG-Sitzung	07/2017	Abnahme des Feinkonzepts der SOLL-Konzeption Entscheidung zur Stellenausstattung
8	Abschließende Bearbeitung der Arbeitspakete	09/2017	
9	Erstellung Abschlussbericht und Entwurf der GRDRs und ggf. Vorbereitung der Organisationsänderung	10/2017	
10	3. PLG-Sitzung	11/2017	Abnahme des Abschlussberichts
11	Einbringung in den Gemeinderat	12/2017	

<b>Teilprojekte</b>			
Nr.	Bezeichnung	Verantwortliche(r)	Erläuterungen
Es werden keine Teilprojekte eingerichtet. Bei Bedarf werden themenbezogene Arbeitsgruppen eingerichtet (ggf. Arbeitsgruppen „Digitales Bürgerbüro“, Online-Terminvereinbarung, Einarbeitungs- und Ausbildungsbürgerbüro, „Errechnung des Stellenbedarfs“ etc.).			

### Projektorganisation

<b>Projektleitungsgruppe</b>	
Name	Geschäftszeichen
Herr BM Dr. Mayer	Referat AKR (Vorsitz)
Herr BM Dr. Schairer	Referat SOS
Herr EBM Föll	Referat WFB

Projektlenkungsgruppe	
Name	Geschäftszeichen
Herr Reichert	Amtsleiter 10
Frau Koller	Amtsleiterin 32
Herr Ihrig	Örtlicher Personalrat 32

Projektgruppe		
Name	Geschäftszeichen	Funktion im Projekt
Herr Fehn	10-3.104	Projektleiter
Herr Wolf	10-3.111	Projektleiter
Frau Kohler	10-3.203	Ämterorganisatorin für Amt 32
Herr Witeczek	20-2	Vertreter der Stadtkämmerei
Herr Biller	32-4	Abteilungsleiter 32-4
Frau Wiesner	32-42	Dienststellenleiterin 32-42
Frau Della Pina	32-42.1	Sachgebietsleiterin
Herr Hammel	32-42.2	Sachgebietsleiter
Frau Baumann	32-1P	Personalservice 32
Frau Markstahler	32 öPR	Vertreterin örtlicher Personalrat

Ggf. weitere Mitarbeiter/-innen		
Name	Geschäftszeichen	Funktion im Projekt
Herr Hall	10-6	Schnittstelle zum eGovernment
Herr Fanz	10-6.3	Schnittstelle zum eGovernment
Herr Fingerle	10-6.4	Schnittstelle zum Projekt Online-Terminvereinbarung
Frau O'Brien	10-3.105	eGovernment-Prozesse
Frau Stang	10-3.106	eGovernment-Prozesse
Frau Schill	10-3.311	Personalentwicklung, insbesondere Themenfeld Einarbeitungs- und Ausbildungsbürgerbüro
Frau Mombrei	10-3.316	Personalentwicklung, insbesondere Themenfeld Einarbeitungs- und Ausbildungsbürgerbüro

Landeshauptstadt Stuttgart

Projektmanagement

Referat AKR

Referat SOS

26/04/17   
Datum, Auftraggeber/-in

-4. Juli 2017   
Datum, Auftraggeber/-in

Für die Planung

Für die Planung

04.07.17   
Datum, Herr Fehr, Projektleiter

20.04.17   
Datum, Herr Wolf, Projektleiter





Die Behördennummer 115 ist für Bürgerinnen und Bürger die erste Anlaufstelle für Verwaltungsfragen aller Art. Durch die 115 entfällt das lästige und oft zeitaufwendige Suchen nach der zuständigen

Behörde oder dem richtigen Ansprechpartner. In ganz Deutschland erreicht man über die 115 das nächstgelegene ServiceCenter und erhält verständliche und verlässliche Auskünfte. Die Landeshauptstadt Stuttgart eröffnete ihr 115-ServiceCenter im Januar 2013.

#### **Das Service-Versprechen der 115**

- Die 115 ist von Montag bis Freitag, jeweils von 8 bis 18 Uhr erreichbar.
- 75 Prozent der 115-Anrufe werden innerhalb von 30 Sekunden durch eine Mitarbeiterin oder einen Mitarbeiter angenommen.
- 65 Prozent der Fragen werden beim ersten Kontakt beantwortet.
- Kann eine Anfrage nicht direkt beantwortet werden, erfolgt die Rückmeldung innerhalb von 24 Stunden während der Servicezeiten je nach Wunsch per E-Mail, Fax oder Telefon.

#### **Beispiele häufiger Bürgerfragen**

- Ich ziehe von Hamburg nach Stuttgart; wo kann ich mich anmelden?
- Wie bekomme ich einen neuen Personalausweis, und was kostet er?
- Wo und wie kann ich Bafög beantragen?
- Wie bekomme ich Elterngeld?
- Ich ziehe nach Stuttgart. Kann ich mein Kennzeichen behalten?
- Welche Papiere benötige ich, um zu heiraten?

#### **Vorteile einer bundesweiten Behördennummer 115**

Die Behördennummer 115 modernisiert die Verwaltung: Für die Bürgerinnen und Bürger wird der Kontakt mit der Verwaltung bequem und unkompliziert. Diese kann wiederum die vielen Anfragen effizienter bewältigen. Die 115 hat sich zum Service-Standard in vielen Behörden Deutschlands entwickelt. Immer mehr Städte, Gemeinden und Landkreise schließen sich an.

Mehr darüber unter [www.115.de](http://www.115.de) oder unter [www.stuttgart.de](http://www.stuttgart.de)

Herausgeberin: Landeshauptstadt Stuttgart, Haupt- und Personalamt und Abteilung Kommunikation, in Verbindung mit der Geschäfts- und Koordinierungsstelle 115 im Bundesministerium des Innern, Berlin

Stand: April 2017

**STUTTGART** |