Kienbaum

Bericht

Beratungsleistung – Strategieprojekt „Personal“
Ausschreibungsnummer: ZD/3–20/StrE–18/1

Kienbaum Consultants International GmbH
Dr. Inga Rössing | Iris Oguz-Burchart | Dr. Hilmar Schmidt
Löwengrube 18 | 80333 München
Mobile: +49 173 2183521
Phone: +49 89 458778-87
Inga.roessing@kienbaum.de
www.kienbaum.de

INHALT

1. Management Summary 6
2. Ziele und Untersuchungsauftrag 8
3. Projektvorgehen und -organisation 11
4. Teilprojekt 1 – Personalentwicklung und Personalrekrutierung 14
   - 4.1 Personalkonzept Teil 1A: Bestandsaufnahme bestehendes Personalentwicklungs-Gesamtkonzept 14
     - 4.1.1 Handlungsempfehlungen für ein neues Zielbild des PE-Gesamtkonzepts 18
     - 4.1.2 Übersicht Handlungsempfehlungen 21
   - 4.2 Personalkonzept Teil 1A: Entwicklung des Überfachlichen Kompetenzkatalogs (ÜKK) 27
   - 4.3 Personalkonzept Teil 1a: weiterEntwicklung Fortbildungsangebot 29
     - 4.3.1 Handlungsempfehlungen zur Weiterentwicklung des Fortbildungsangebots 31
   - 4.4 Personalkonzept Teil 1A: Führungsgrundsätze und Weiterentwicklung Qualifizierungsangebot Führungskräfte 31
   - 4.5 Personalkonzept Teil 1B: Personalmarketing und rekrutierung 36
     - 4.5.1 Bestandsaufnahme und Methodisches Vorgehen 36
     - 4.5.2 Ergebnisse zum Recruiting-Dreiklang 36
     - 4.5.3 Ergebnisse zum Rekrutierungs- und Employer-Branding-Handbuch 39
     - 4.5.4 Handlungsempfehlungen zur Weiterentwicklung Rekrutierung und Employer Branding 43
5. Teilprojekt 2 – Strategische und operative Personalbedarfsplanung 46
   - 5.1 Ergebnisse Bestandsaufnahme 48
     - 5.1.1 Methodisches Vorgehen 48
     - 5.1.2 Fazit 49
   - 5.2 Empfehlungen für eine Stadtweite Jobfamilien-Systematik 50
     - 5.2.1 Entwicklung der Jobfamiliensystematik 50
     - 5.2.2 Ausarbeitung von Steckbriefen für die Jobfamilien (Jobfamilienprofile) 54
     - 5.2.3 Umsetzungsvorbereitung 56
   - 5.3 Modellierung für Musterpilot 56
     - 5.3.1 Methodisches Vorgehen zur Treibermodellierung 57
     - 5.3.2 Bewertung der Ergebnisse 61
     - 5.3.3 Erstellung von Kennzahlkonzept und Musterbericht 63
     - 5.3.4 Umsetzungsvorbereitung 64
   - 5.4 Soll-Prozess strategische Personalbedarfsplanung 65
   - 5.5 VorBereitende IT-Anbieterauswahl 66
     - 5.5.1 Hintergrund & Ausgangssituation 66
     - 5.5.2 Marktüberblick Standardsoftware 67
     - 5.5.3 Marktübersicht 67
     - 5.5.4 Kernergebnis des Vorauswahlprozesses 70
     - 5.5.5 Empfohlene Lösungsstrategie 72

5.5.6 Ausblick 72
5.6 Hinweise zum Roll-out des SPP-Modells 73
5.7 Implikationen für die zukünftige Struktur des Personalamts 76
6. Teilprojekt 3 – Organisationskonzept zur Stärkung des Personalamts (PA) 79
6.1 Ergebnisse Aufgabenerhebung und –Analyse 82
6.1.1 Abteilungsbezogene Aufgabenwahrnehmung 84
6.1.2 Fazit 88
6.2 Ergebnisse Optimierung 89
6.2.1 Stellenbesetzungs- bzw. Einstellungsverfahren 89
6.2.2 Optimierung Unterschriftenregelung und Delegation 91
6.2.3 Planungskonferenzen 92
6.2.4 Mitarbeiterrollen 93
6.2.5 Ablaufoptimierung Mobilitätsmanagement vs. Städtischer Vermittlungspool (VM) 96
6.2.6 Aufbau einer Steuerungslogik für das PA 97
6.3 Zukünftige Soll-Struktur und Ressourceneinsatz 99
6.3.1 Aufbauorganisation 99
6.3.2 Soll-Bemessung 103
6.4 Umsetzungsempfehlungen für die Handlungsfelder 107
6.4.1 Handlungsfeld Aufbaustruktur 108
6.4.2 Handlungsfeld Ablaufoptimierungen 109
6.4.3 Handlungsfeld Kundenschnittstelle 111
6.4.4 Handlungsfeld Steuerung 114
7. Fazit und Hinweise zur Umsetzung 116
8. Anhang 118
8.1 Standardprozess Stellenbesetzungsverfahren 118
8.2 Delegationsmatrix 120
8.3 Mitarbeiterrollen 121
8.3.1 Rollen HR-Partner: 121
8.3.2 Rollen Sachbearbeiter 123
8.3.3 Weitere Rollen 126
8.4 Kennzahlprofile 128

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1: Projektverständnis für das Gesamtprojekt 9
Abbildung 2: Übersicht zum Untersuchungsbereich (blau eingefärbte Organisationseinheiten) 10
Abbildung 3: Projektvorgehen im Überblick 11
Abbildung 4: Zeitplanung 13
Abbildung 5: Status Quo PE-Konzept der Stadt Nürnberg; Darstellung Kienbaum 15
Abbildung 6: Heatmap - Beurteilungskriterien je PE-Säule im Status Quo 15
Abbildung 6: Lebensphasenorientiertes Personalentwicklungskonzept 18
Abbildung 7: Übersicht Handlungsfelder und -Maßnahmen PE-Konzept 19
Abbildung 8: Exemplarische Abbildung eines Maßnahmen-Steckbriefs aus Handlungsfeld A: Neuausrichtung städtischer Führung 20
Abbildung 9: Überfachlicher Kompetenzkatalog der Stadt Nürnberg 28
Abbildung 10: Exemplarischer Auszug Kompetenzbeschreibungen – Cluster Führungskompetenz 29
Abbildung 11: Exemplarischer Auszug Fortbildungsangebot – Kompetenzabdeckung Führungskompetenz 30
Abbildung 12: Übersicht künftiges Fortbildungsangebot für Führungskräfte der Stadt Nürnberg 32
Abbildung 13: Übersicht aktueller Lerntrends und wirkungsvoller Methoden 34
Abbildung 14: Überblick Lernpfad, Erfahrungsstufe 2: Erstmalig in Führung 35
Abbildung 15: Exemplarischer Auszug Lernpfad, Erfahrungsstufe 2: Erstmalig in Führung 35
Abbildung 16: Darstellung einer typischen Persona im Bereich Ausbildung/ Verwaltungsfachangestellte (Ergebnisdarstellung Workshop 1) 38
Abbildung 17: Darstellung einer typischen Persona im Bereich Ausbildung/ Verwaltungsfachangestellte (Ergebnisdarstellung Workshop 1) 38
Abbildung 18: Darstellung einer typischen Candidate Journey im Bereich Ausbildung/ Verwaltungsfachangestellte (Ergebnisdarstellung Workshop 1) 39
Abbildung 19: Das Recruiting-Haus mit den drei Ebenen Warum?, Was? und Wie? 40
Abbildung 20: Einordnung in das "Strategieprojekt Personal" 40
Abbildung 21: Quick Check Arbeitgebermarketing - Kununu Bewertungen der Stadt Nürnberg 41
Abbildung 22: Quick Check Arbeitgebermarketing - Schlagwortsuche bei Google 42
Abbildung 23: Exemplarische Abbildung eines Maßnahmen-Steckbriefs: Erarbeitung Arbeitgebermarkenstrategie (inkl. Umsetzung) 43
Abbildung 24: Vorgehensweise TP 2 47
Abbildung 25: Verständnis der Kernaufgaben der strategischen Personalbedarfsplanung 49
Abbildung 26: Jobfamiliensystematik im Überblick 52
Abbildung 27. Prozessbeschreibung über die Zuordnung der Planstellen im Excel Template 53
Abbildung 28. Jobfamilien finaler Stand 54
Abbildung 29: Übersicht über Qualifikationsanforderungen für die Ausarbeitung von Profilen 55
Abbildung 30. Jobfamilienprofil – Verwaltung allgemein – Hochschulstudium 56
Abbildung 31: Vorgehen und Inhalte der Pilotierung der Personalbedarfsplanung 57
Abbildung 32. Transfer von den Treibergesprächen zur Modellgenerierung 58
Abbildung 33. Steckbrief der Hauptbefunde aus dem pilotierten Bedarfstreibergespräch mit SÖR 61
Abbildung 34: Beispielhafte Modellierung der jobfamilienspezifischen Einflüsse verschiedener Treiber auf den Personalbedarf 62
Abbildung 35: Exemplarische Gap-analyse im Bereich Bäderbetriebe 62
Abbildung 36: Exemplarische Aufbereitung eines Kennzahlenprofils 64
Abbildung 37. Soll-Prozess der Personalbedarfsplanung 65
Abbildung 38. Zielbildoptionen zur systemseitigen Umsetzung der Personalbedarfsplanung 68
Abbildung 39. Schematische Darstellung des Softwareauswahlprozesses 69
Abbildung 40. Übersicht Maßnahmenpakete und empfohlener Umsetzungszeitraum aus TP 2 73
Abbildung 41: Vorgehensweise in TP 3 79
Abbildung 42: Untersuchungsbereich des Personalamts (PA) 80
Abbildung 43: Allokation der Personalausstattung im Untersuchungsbereich 82
Abbildung 44: Summarische Darstellung der Aufgabenerhebung in Bezug auf allgemeine Aufgaben und Fachaufgaben 83
Abbildung 45: Aufgabenwahrnehmung PA/1 84

Abbildung 46: Aufgabenwahrnehmung PA/2 85
Abbildung 47: Aufgabenwahrnehmung PA/3 86
Abbildung 48: Aufgabenwahrnehmung PA/7 87
Abbildung 49: Aufgabenwahrnehmung PA/M 87
Abbildung 50: Ganzheitliche Betrachtung und Optimierung 91
Abbildung 51: Grundsystematik Planungskonferenzen 93
Abbildung 52: HR-Partner 94
Abbildung 53: Sachbearbeiter 95
Abbildung 54: Weitere Rollen 95
Abbildung 55: Minimum-Anforderungen für städtischen Vermittlungspool 96
Abbildung 56: Grundlogik für eine vertikale und horizontale Steuerung 97
Abbildung 57: direkte vertikale Steuerung mit einer dienststellenorientierten horizontalen Koordination 97
Abbildung 58: Übersicht zur Operationalisierung der Strategie 98
Abbildung 59: Alternativen zur Aufgabenwahrnehmung 99
Abbildung 60: Präferiertes Zielbild der Aufbauorganisation 100
Abbildung 61: Künftige Personalausstattung 103
Abbildung 62: Überleitung der derzeitigen Personalausstattung in die neue Aufbauorganisation 105
Abbildung 63: Gegenüberstellung der VZK für Führung und Grundsatz im Ist zu Soll 106
Abbildung 64: Übersicht zu den Kernhandlungsfeldern des PA 107
Abbildung 65: Steckbrief Aufbauorganisation 108
Abbildung 66: Steckbrief Ausprägung Mitarbeiter-Rollen 108
Abbildung 67: Ressourceneinsatz neue Aufgaben 109
Abbildung 68: Steckbrief Neuregelung der Delegationsmatrix 109
Abbildung 69: Steckbrief Prozessbeschleunigung durch Neuregelung der Unterschriftenregelung 110
Abbildung 70: Steckbrief Standardprozess für Stellenbesetzungsverfahren 110
Abbildung 71: Steckbrief Zielgruppen und Datenstruktur des MM 111
Abbildung 72: Steckbrief Prüfung der Verwendungsmöglichkeiten über MM i.R. des Einstellungsverfahrens 111
Abbildung 73: Etablierung von Planungskonferenzen 112
Abbildung 74: Steckbrief Transparenz über Formulare und Regelungen im Intranet 112
Abbildung 75: Steckbrief Erreichbarkeit des PA verbessern 113
Abbildung 76: Ansprechsituation Kunden - PA 114
Abbildung 77: Steckbrief Erarbeitung eines allgemeinen Modells zur Steuerung 114
Abbildung 78: Steckbrief Erarbeitung eines Managementzielsystems für das PA 115
Abbildung 79: Steckbrief Entwicklung eines Jahreskalenders für PA gesamt 115
Abbildung 80: Beispielhafte Darstellung der Priorisierung von Handlungsempfehlungen als Basis für einen Stufenplan der Umsetzung 116
Abbildung 81: Vorschlag für die Schritte einer Umsetzungsplanung 117
Abbildung 82: Delegationsmatrix 120
Abbildung 83: HR-Partner – Personalentwicklung 121
Abbildung 84: HR-Partner – Strategische Personalbedarfsplanung & -controlling 121
Abbildung 85: HR-Partner – Recruiting/Personalgewinnung 122
Abbildung 86: HR-Partner - Personalbewirtschaftung 122
Abbildung 87: HR-Partner – digitales PA und HR Systeme 123
Abbildung 88: Personalsachbearbeiter – Recruiting/Personalgewinnung (Typ 1) 123
Abbildung 89: Personalsachbearbeiter – Recruiting/Personalgewinnung (Typ 2) 124
Abbildung 90: Personalsachbearbeiter – Bewirtschaftung (Typ 1) 124
Abbildung 91: Personalsachbearbeiter – Bewirtschaftung (Typ 2) 125
Abbildung 92: Sachbearbeiter Strategische Personalbedarfsplanung 125
Abbildung 93: Ausbilder 126
Abbildung 94: Gesundheitsmanager 126
Abbildung 95: HR-Support 127

1. MANAGEMENT SUMMARY

Kienbaum Consultants International GmbH hat von Juli 2018 bis Juli 2019 das Strategieprojekt „Personal" des Personalamts der Stadt Nürnberg begleitet. Das Projekt wurde in drei Teilprojekten bearbeitet, wobei die angewandte Vorgehensweise bei den Teilprojekten 1 und 2 inhaltlich getrieben war, während das Teilprojekt 3 strukturell und prozessual ausgerichtet war. Die zentralen Ergebnisse lassen sich zu den Teilprojekten wie folgt zusammenfassen:

Teilprojekt 1

Die **Bestandsaufnahme und Entwicklung eines bestehenden Personalentwicklung-Gesamtkonzeptes** greift die unterschiedlichen Reifegrade bei den Elementen des aktuellen Personalentwicklungskonzeptes auf. Um erste Elemente zu verbessern und den angestrebten Reifegrad des Gesamtkonzeptes zu erzielen, konnten fünf Handlungsfelder abgeleitet werden, die einerseits auf das Leistungsangebot der PE sowie auf eine übergeordnete Steuerung der PE abzielen. Diese beziehen sich auf die Ausrichtung städtischer Führung, die passgenaue Auswahl und Entwicklung, die Förderung von Talent und Karriere sowie auf die bedarfsgerechte Beratung und Professionalisierung der PE.

Für die gesamte Stadtverwaltung wurde darüber hinaus ein **überfachlicher Kompetenzkatalog (ÜKK)** entwickelt, dessen Grundstruktur sich aus den zentralen und dezentralen Führungsleitlinien der Stadt Nürnberg, Kienbaum Best Practice, den KGSt-Kompetenzen sowie den Interviewergebnissen ableitet. Es wurden fünf Hauptcluster definiert, in denen jeweils Subkompetenzen verortet sind (Führungskompetenz, Sozialkompetenz, Persönliche Kompetenz, Zukunftskompetenz, werteorientierte Kompetenz)

Die Vorschläge für die **Weiterentwicklung des Fortbildungsangebotes** beziehen unterschiedliche Aspekte mit ein. Zum einen sollte beim Aufbau des Fortbildungskatalogs zwecks einer besseren (Nutzer-)Orientierung eine Trennung von Mitarbeitenden und Führungskräften sowie von überfachlichen/ fachspezifischen Inhalten vorgenommen werden. Aufgrund der geringen Wertschöpfung einer Vielzahl der Angebote sollte eine deutliche Entschlackung des Gesamtkatalogs vorgenommen und sollten vermehrt Fortgeschrittenen-Kurse ergänzt werden, um vertiefende Fortbildungsmöglichkeiten bereitzustellen. Insgesamt sollte das Angebot überwiegend klassischer Trainings durch einen attraktiveren Methodenmix aufgewertet werden. Die kompetenzspezifischen Handlungsempfehlungen beziehen sich auf die Führungskompetenz, die Sozialkompetenz, die persönliche Kompetenz, die Zukunftskompetenz und die werteorientierte Kompetenz.

Im Rahmen der **Weiterentwicklung des Qualifizierungsangebotes für Führungskräfte** sieht das neue Konzept des Fortbildungsangebots drei Erfahrungsstufen („Interessiert an Führung", „Erstmalig in Führung" und „Erfahren in Führung") vor. Es werden klassische Trainingsformate mit individuellen Reflexionsangeboten kombiniert.

Mit Blick auf **Personalmarketing und Rekrutierung** konnte ein Handbuch zur Erarbeitung zielgruppenspezifischer Employer Branding und Recruiting Maßnahmen erarbeitet werden. Darüber hinaus wurden die vorgestellten Inhalte entlang des Recruiting-Dreiklangs (Persona, Candidate Journey und Recruiting-Strategie) in zwei Workshops anhand von zwei konkreten Zielgruppen angewandt und erprobt. Zudem waren Zielgruppenvertreter der Gruppen a) Auszubildende (Verwaltungsfachangestellte) und b) Direkteinstieg (Elektroingenieure) anwesend, um die Nutzerperspektive zu stärken und die Arbeitsergebnisse für die Umsetzung in der Praxis zu validieren. Insgesamt wird empfohlen, zunächst als „Grundlagenarbeit" eine übergeordnete Arbeitgebermarkenstrategie zu entwickeln sowie eine strategische Planung der Recruiting-Aktivitäten inklusive einer intensiven Auseinandersetzung mit relevanten Zielgruppen durchzuführen.

Teilprojekt 2

Ziel von TP2 war die Entwicklung eines Konzepts der **Personalbedarfsplanung** in den Zielzeiträumen von 1, 4 und 8 Jahren. Das Ergebnis des erarbeiteten Konzepts sieht die Betrachtung der zu erwartenden Entwicklung des Personalbestandes vor und die Betrachtung des zu erwartenden Personalbedarfes sowie die Identifizierung von zu erwartenden Über- oder Unterdeckungen. Hierzu wurde ein **stadtweites Jobfamilienkonzept entwickelt**, um Personalbestand und Personalbedarf dienstellenübergreifend vergleichbar abbilden zu können und eine Methodik zur systematischen Erfassung von Einflussfaktoren (Treibern), die auf den erwarteten Personalbedarf wirken. Alle Planstellen der Stadtverwaltung Nürnberg wurden hierbei in dieser Systematik berücksichtigt, einer Jobfamilie zugeordnet und mit den Dienststellen im Rahmen des Projektes plausibilisiert und abgestimmt. In der operativen Umsetzung wird die Personalbedarfsplanung ein neues Berichtswesen enthalten, welches die Grundlage zur Ableitung möglicher Maßnahmen im Rahmen der Planungskonferenzen bilden soll.

Die Berichtslegung erfolgt systemgestützt und in weiten Teilen automatisiert, wozu eine **vorbereitende Systemauswahl** der entsprechenden IT-Anbieter im Projekt (Erstellung Leistungsverzeichnis) durchgeführt wurde. Die Umsetzungsplanung sieht eine Implementierung bis Mitte/Ende 2020 vor.

Teilprojekt 3:

Zur Verbesserung der operativen Leistungsfähigkeit des Personalamtes wurden Vorschläge als konkrete Maßnahmenempfehlungen bearbeitet: Ein Handlungsfeld bezieht sich auf die neue **Aufbaustruktur** des PA mit einem 4-gliedrigen Abteilungszuschnitt, detailliert ausgearbeiteten Mitarbeiter-Rollen sowie einer Zuweisung der Soll-Bemessung für die neue Aufbaustruktur. Neue Aufgaben im Bereich der strategischen Personalbedarfsplanung und HR-Controlling (2,0 VZK) ergeben sich aus den Anforderungen des TP 2. Zudem wurden Aufgaben zur Steuerung der digitalen Anforderungen des PA (1,0 VZK) definiert, die derzeit noch nicht wahrgenommen werden. Die Bemessung erfolgte für die bestehenden Aufgaben mit dem Kapazitätsverteilungsverfahren, für die neuen Aufgaben mittels analytischem Schätzverfahren nach der PERT-Methode[1]. Die bereits angestoßenen Stellenschaffungen sowie die Ausschöpfung des vorhandenen Stellenplans wurden berücksichtigt. Die Bemessung der neuen Aufgaben erfolgte auf Basis eines konservativen Ansatzes, der Grundsätzen von Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit in der Verwaltung folgt. Dabei ist zu berücksichtigen, dass die konzeptionellen Vorschläge aus TP 1 mit den bestehenden personellen Ressourcen nur sequenziell in den nächsten Jahren zu bearbeiten sein werden und sich z.T. gegenseitig substituieren. Für den Fall, dass die Stadtverwaltung künftig eine Beschleunigung oder höhere Priorisierung von Aufgaben z.B. aus dem Social Media Umfeld plant, sind hierfür weitere personelle Ressourcen erforderlich.

Vorschläge zur Ablaufoptimierung zielen auf die Beschleunigung von Verwaltungsabläufen durch vereinfachte Regelungen zu Unterschriften / Delegation ab. Im Bereich der Stellenbesetzungs- /Personalgewinnungsverfahren sowie des städtischen Mobilitätsmanagements wurden Standards für die Verfahrensabläufe neu aufgesetzt.

Die **Verbesserung der Kundenschnittstelle** zu den Dienststellen sowie den Mitarbeitenden und Führungskräften als Kunden des PA beinhaltet mehrere Optimierungszielrichtungen. Die Professionalisierung der Kundenschnittstelle erfolgt mit einem regelhaften Beratungsformat für die Dienststellen, den Planungskonferenzen. Die Notwendigkeit dieses vorgeschlagenen Beratungsformates leitet sich einerseits aus dem TP 2 und andererseits aus dem TP 3 ab. Durch Bündelung der Schnittmenge von Personalbedarfsplanung und Beratungsthemen in koordinierten Beratungsgesprächen („Planungskonferenzen") soll eine Stärkung der Rolle des Personalamts erreicht werden. Zudem wurden Vorschläge zur Aktualisierung des Intranets und der Verbesserung der telefonischen Erreichbarkeit erarbeitet.

Ein weiteres Handlungsfeld bezieht sich auf die **Steuerung** innerhalb des PA, die gegenwärtig noch nicht systematisch erfolgt. Die erarbeiteten Vorschläge zielen darauf, eine Steuerung der Abteilungen und des Leitungsstabs sowohl vertikal als auch horizontal über Abteilungsgrenzen (quer zur Linie) in Bezug auf die Erreichung der künftigen Ziele des Personalamts zu etablieren. Handlungsleitend ist dabei der Aufbau eines Zielsystems, bei dem, ausgehend von den Zielen des PA, eine konkrete Planung von Maßnahmen zur Zielerreichung und entsprechende Kennzahlen jährlich wiederkehrend aufgelegt werden sollte. Mit der vorgeschlagenen Einführung eines Jahreskalenders im PA zu strategischen Intitiativen oder für die weitere Umsetzungsplanung, liegt ein pragmatisches Instrument für die Planung und Steuerung der Dienststelle vor.

Nach Abschluss der Projektarbeiten gilt es nun, eine strukturierte Bearbeitung der Handlungsempfehlungen der drei Teilprojekte sicherzustellen und damit eine **Umsetzungsplanung** für das Gesamtprojekt „Strategieprojekt Personal" vorzunehmen. Dies führt dazu, dass Optimierungsvorschläge wirkungsvoll umgesetzt werden können. Die Erfahrung aus vergleichbaren Organisationsberatungsprozessen zeigt, dass nach Vorliegen der zahlreichen Handlungsempfehlungen eine Priorisierung erarbeitet werden muss, um eine sinnvolle zeitliche Planung und Reihenfolge der Bearbeitung zu erzeugen. Dabei ist zu beachten, dass auch für die Umsetzung eine Projektstruktur mit entsprechenden Ressourcen eingerichtet werden sollte, die eine tiefergehende Analyse, eine Steuerung der Umsetzung und Erfolgskontrolle ermöglicht.

[1] Handbuch für Organisationsuntersuchungen und Personalbedarfsermittlung des BMI (HOP-BMI), 2018: Methoden zur Personalbedarfsbemessung

2. ZIELE UND UNTERSUCHUNGSAUFTRAG

Kienbaum Consultants International GmbH wurde im Sommer 2018 für das Strategieprojekt „Personal" des Personalamts der Stadt Nürnberg beauftragt. Das Projekt wurde planmäßig von Juli 2018 bis Juli 2019 durchgeführt.

Hintergrund und Ausgangslage

Mit über 200 unterschiedlichen Berufsprofilen bietet die Stadt Nürnberg fast 12.000 Beschäftigten eine große Vielfalt an Einsatzmöglichkeiten und stellt somit in der umliegenden Region eine wichtige Arbeitgeberin dar. Um auch in Zukunft attraktive Bedingungen für Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sicherstellen zu können, muss sich auch die kommunale Verwaltung mit gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Veränderungen der Arbeitswelt befassen, um ihren Personalbereich systematisch auf diese Herausforderungen vorzubereiten. Dabei sieht sich die Stadt Nürnberg insbesondere mit den Themen demografischer Wandel und Digitalisierung in der Verwaltung konfrontiert. Hinzu kommen ein allgemeiner Wertewandel sowie stadtspezifische Aspekte, darunter auch eine gestiegene Austrittquote und krankheitsbedingte Fehlzeiten.

Die Auswertungen zur Altersstruktur in der Stadtverwaltung zeigen, dass in den nächsten fünf Jahren ca. 11% der Mitarbeitenden ausscheiden, gefolgt von einer weiteren hohen Anzahl an Ausscheidenden in den weiteren 10 Jahren, bedingt durch die geburtenstarken Jahrgänge (Durchschnittsalter 2016: 45,58 Jahre). Dabei sind weitere Austrittsgründe noch nicht berücksichtigt – das Personalentwicklungskonzept der Stadt weist aber auf die gestiegene Anzahl von Austritten, bspw. im IuK-Bereich hin. Damit steht die Verwaltung vor der Herausforderung, in den Wettbewerb um gut ausgebildete Fachkräfte und Akademiker/innen einsteigen zu müssen. Bei der Suche nach Mitarbeitenden wird die Stadt zunehmend auf den zweiten Effekt des demografischen Wandels treffen, nämlich einen enger werdenden Bewerberinnenmarkt. Zudem muss das Wissen der ausscheidenden Beschäftigten gesichert, Kompetenzen übertragen und eine frühzeitige Planung für eine mögliche Wiederbesetzung vorgenommen werden. Dies verdeutlicht den Handlungsdruck, der für das Personalamt und die gesamte Stadtverwaltung entsteht.

Bereits 2017 wurde die Neuaufstellung des Referats für Finanzen, Personal, IT und Organisation beschlossen und mit der Erstellung erster Arbeitspakete und Konzepte begonnen. So wurden insgesamt drei Strategieprojekte für Personal, IT und Organisation definiert, darunter nicht nur eine Digitalisierungsstrategie, sondern auch ein „Personalentwicklungskonzept für die Stadt Nürnberg". Hierbei soll das Personalamt als wesentliche Querschnittsdienststelle definiert und für die Herausforderungen der Zukunft verstärkt werden.

Ziele, Untersuchungsbereich und Rahmenbedingungen

Für die Stärkung des Personalamtes sind die beschriebenen drei Unterziele definiert

1. Stärkung der operativen Leistungsfähigkeit des Personalamtes bei den Kernaufgaben durch organisatorische, technische, kapazitative und personalentwickelnde Maßnahmen sowie Optimierung einzelner Prozesse. Dies bedeutet:
    - Modernisierung, Optimierung und Beschleunigung von Stellenbesetzungsverfahren;
    - Optimierung und Beschleunigung aller weiteren Service- und Dienstleistungen (z.B. Zeugnisse, Beurteilungen) unter Beachtung der vorhandenen Ressourcen;
    - Aufbau von Personalplanungskapazitäten und enge Verzahnung mit der operativen Umsetzung;
    - Vorhandensein einer elektronischen Personalakte;
    - Vorhandensein eines E-Recruitings
2. Schaffung der Voraussetzungen für die Wahrnehmung der Rolle des Personalamtes als strategischer und beratender Partner in der Ausprägung der Funktion eines Partners für alle Geschäftsbereiche und Dienststellen unter Wahrung der gesamtstädtischen Interessen bei den Themen strategische und operative Personalplanung; Personalmarketing (Personalrekrutierung und -bindung) sowie Personalentwicklung und Führung.
3. Das Personalamt als Dienstleister und strategischer Partner, der hinsichtlich seiner Leistungsfähigkeit sowohl im interkommunalen Vergleich alle modernen Anforderungen erfüllt als auch Entwicklungen der Privatwirtschaft berücksichtigt (HR-Management) und damit seinen Beitrag zur Zukunftsfähigkeit der Nürnberger Stadtverwaltung leistet.

Das Strategieprojekt „Personal" dient grundsätzlich der Implementierung eines zukunftsfähigen HR-Managements. Unter Berücksichtigung der genannten gesamtstädtischen Ziele wurden drei Teilprojekte definiert, die sich jeweils mit unterschiedlichen Zielen und Untersuchungsbereichen befassen:

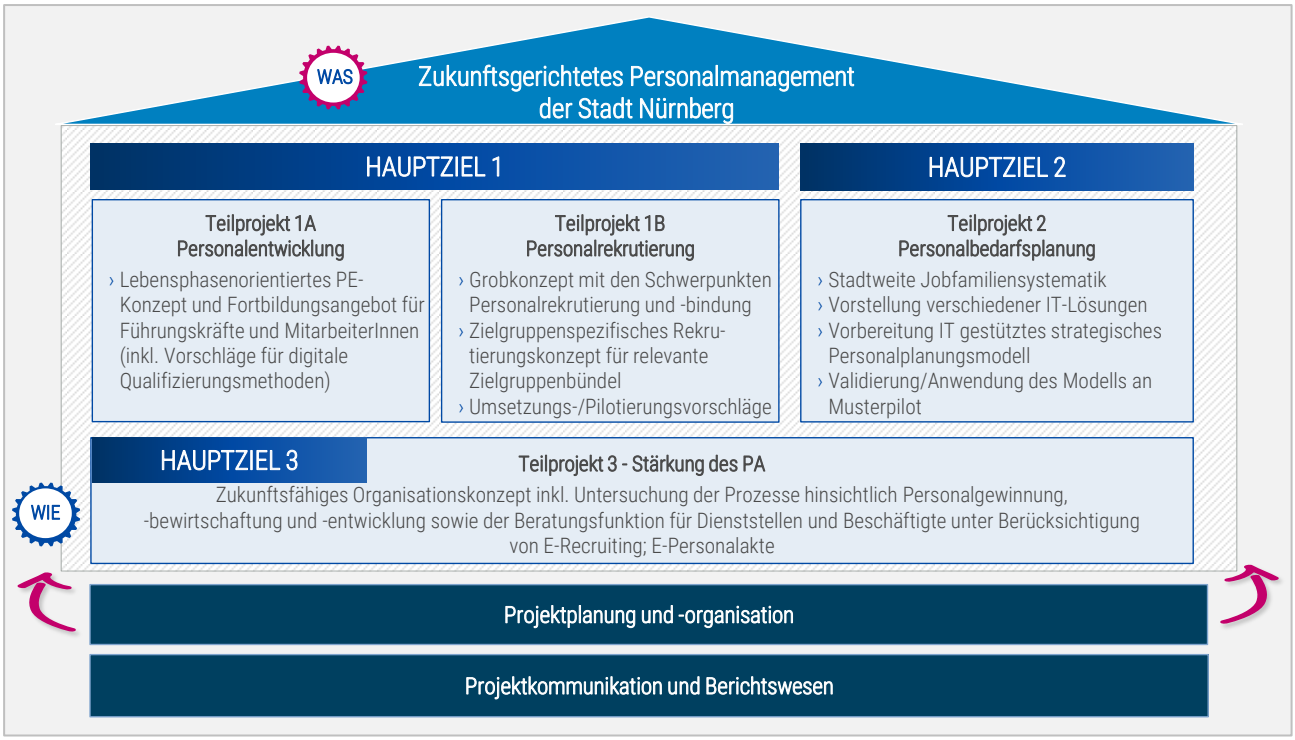


Abbildung 1: Projektverständnis für das Gesamtprojekt

Teilprojekt 1 – Personalentwicklung und Personalrekrutierung

Zur anforderungsgerechten Qualifizierung der Führungskräfte und der Beschäftigten insgesamt, sollen Handlungsfelder für ein auf die stadtspezifischen Bedürfnisse zugeschnittenes Personalentwicklungskonzept formuliert werden. Diese sollen unter Berücksichtigung des bereits vorhandenen Fortbildungskatalogs der Städteakademie und des bestehenden Personalentwicklungskonzeptes überprüft und weiterentwickelt werden. Darin wurden bereits die fünf folgenden strategischen Zielsetzungen definiert:

- Sicherung und Verbesserung der Arbeitsfähigkeit
- Anforderungsgerechte Qualifizierung von Führungskräften und Mitarbeitern
- Verbesserung der Work-Life-Balance
- Aufbau eines umfassenden Wissensmanagements
- Förderung von Vielfalt/ Diversität

In diesem Teil sollen außerdem Führungsgrundsätze für eine gemeinsame Führungskultur erarbeitet sowie Anforderungsprofile für Führungskräfte definiert werden. Dazu gehört außerdem ein Konzept zur Personalrekrutierung mit einem entsprechenden Personalmarketingkonzept, um sich in einem zunehmenden Wettbewerb um eine sinkende Anzahl qualifizierter Bewerber als attraktive Arbeitgeberin aufzustellen. Fokusthemen des Teilprojekts 1 sind u.a. die Entwicklung eines gemeinsamen Verständnisses der zentralen Herausforderungen sowie die Detaillierung der Anforderungen an das zukünftige Recruiting sowie die Entwicklung einer „Candidate-Journey". Als Ergebnis des Teilprojekts 1 sollen die Empfehlungen für ein neues Personalentwicklungskonzept aus einem klaren Kompetenzrahmen sowie Führungsgrundsätzen bestehen und als Richtungsweiser für sämtliche Personalentwicklungsinstrumente dienen. Daraus kann ein ganzheitliches Qualifizierungsprogramm für Führungskräfte entwickelt werden. Das neue Konzept für die Personalrekrutierung beinhaltet Teilkonzepte für zielgruppenorientierte Ansprache und Auswahl sowie ein effizientes Zielbild für die strukturelle, organisationale und prozessuale Ausgestaltung der Rekrutierung.

Teilprojekt 2 – Strategische Personalbedarfsplanung

Die Etablierung einer strukturierten, strategischen und operativen Personalbedarfsplanung, die das Personalamt in quantitativer und qualitativer Hinsicht sowohl auf demografische Aspekte, wie das altersbedingte Ausscheiden großer Teile der Belegschaft, als auch auf sich wandelnde fachliche und technische Anforderungen vorbereitet. Fokusthemen des Teilprojekts 2 sind die Durchführung der strategischen Personalplanung und die Entwicklung einer Jobfamilienstruktur.

Teilprojekt 3 – Stärkung des Personalamts

Schließlich ist eine Stärkung der operativen Leistungsfähigkeit des Personalamtes durch ein Organisationskonzept vorgesehen, das die zentralen Prozesse im Personalbereich untersucht und relevante Beispiele guter Praxis aus anderen öffentlichen Verwaltungen für die Unterstützung der Umsetzung der oben genannten Personalkonzepte zur Verfügung stellt.

Fokusthemen des Teilprojekts 3 sind die Definition und Bewertung von möglichen Strukturalternativen zur Ermittlung einer Zielorganisation, die Prozessoptimierung sowie die Aufgabenerhebung und -analyse. Für das Organisationskonzept werden im Ergebnis konkrete Maßnahmenempfehlungen zu den Aufgaben, der Personalausstattung sowie den Soll-Prozessen und einer ggf. veränderten Aufbaustruktur des Personalamts beschrieben.

Für das Hauptziel 3 sind einzelne Abteilungen des Personalamts Gegenstand des Projekts:

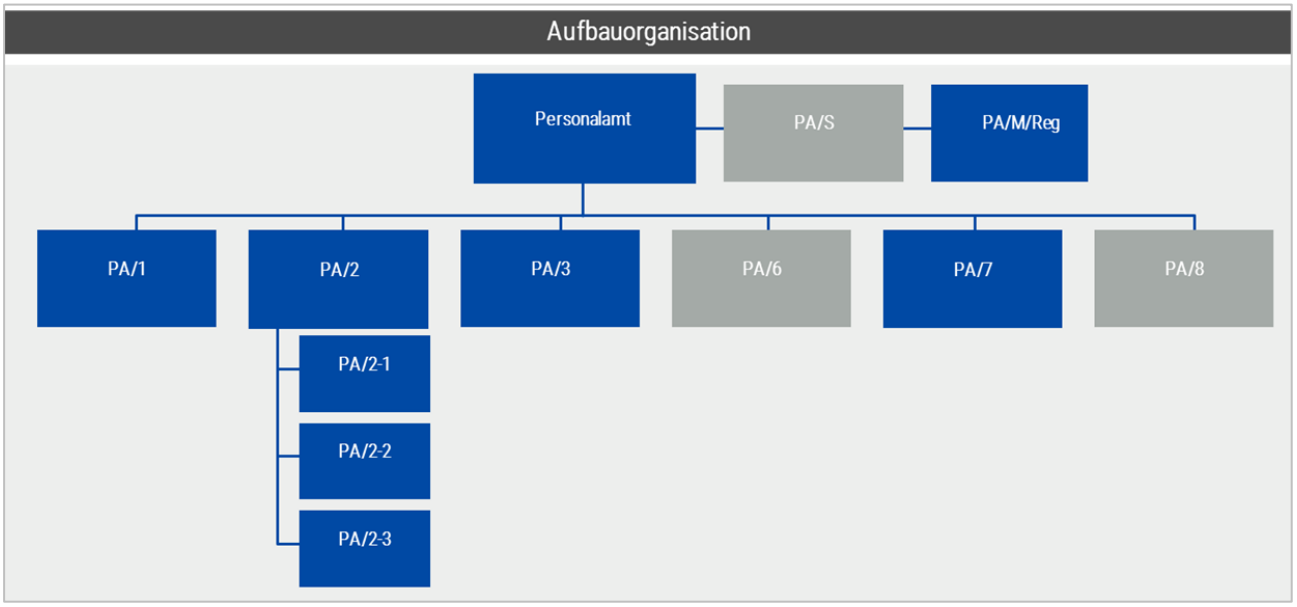


Abbildung 2: Übersicht zum Untersuchungsbereich (blau eingefärbte Organisationseinheiten)

3. PROJEKTVORGEHEN UND -ORGANISATION

Das Vorgehen im Strategieprojekt Personal adressierte die drei Hauptziele in einem integrierten, ganzheitlichen Konzept: Im Teilprojekt 1 wurden die zwei Arbeitspakete „Personalrekrutierung" sowie „Personalentwicklung" zusammengefasst, Teilprojekt 2 beinhaltete die „Personalbedarfsplanung", Teilprojekt 3 umfasste das grundlegende „Organisationskonzept". Wichtig ist im angewandten Vorgehen zu berücksichtigen, dass die inhaltlich getriebenen Teilprojekte 1 und 2 eng verzahnt wurden mit dem strukturell und prozessual ausgerichteten Teilprojekt 3. Diese enge Verzahnung wurde durch eine begleitende Projektplanung und Organisation und eine mit dem Auftraggeber abgestimmte Projektkommunikation sowie durch die Durchführung von einem Workshop zur Verzahnung der Zwischenergebnisse der drei Teilprojekte gewährleistet. Wesentliche Aspekte hierbei waren u.a.:

- Ein regelmäßiger Austausch zwischen den Haupt- und Teilzielen bzgl. eingesetzter Methoden und Instrumente, Projektfortschritt, Teilergebnisse, notwendiger (auch internen) Ressourcen aber auch eine enge inhaltliche Abstimmung und Konsolidierung der Instrumente (wie z.B. Erhebungen)
- Eine kontinuierliche und zeitnahe Projektsteuerung (Controlling, Projektfortschritt, Kapazitätsplanung, Abnahme von Teilergebnissen, Einbindung wesentlicher Zielgruppen der Stadt Nürnberg wie z.B. Führungskräfte, Interessenvertretungen und Sicherstellung einer angemessenen Beteiligung der Mitarbeitenden)
- Eine enge Abstimmung mit den übergeordneten Strategieprojekten, ggf. inhaltliche und zeitliche Abhängigkeiten, Risikosteuerung, notwendige Adjustierung von Projektplanungen, Gremien/ Steuerungsgruppe etc.

Über die drei Hauptziele des Projekts wurde insgesamt ein mehrstufiges Vorgehen gelegt:

0. Auftakt und Projekt Set-Up
1. Bedarfserhebung und Analyse
2. Bewertung der Analyse, Abgleich mit guter Praxis und die Ableitung zentraler Handlungsfelder (inkl. erster Sollvorschläge), Zielbild
3. Detailkonzeption und Planung/ Vorbereitung der Umsetzung

Die Projektphase startete zunächst mit der Projektinitialisierung, die zum Ziel hatte, die Rahmenbedingungen und den Untersuchungsbereich sowie das Projektvorgehen abzustimmen. In einer Auftaktsitzung am 02. August 2018 wurden zunächst die Projektplanung und die Projektkommunikation sowie die nächsten weiteren Schritte abgestimmt. Dieses Projektvorgehen wurde für die jeweiligen Hauptziele angewendet:

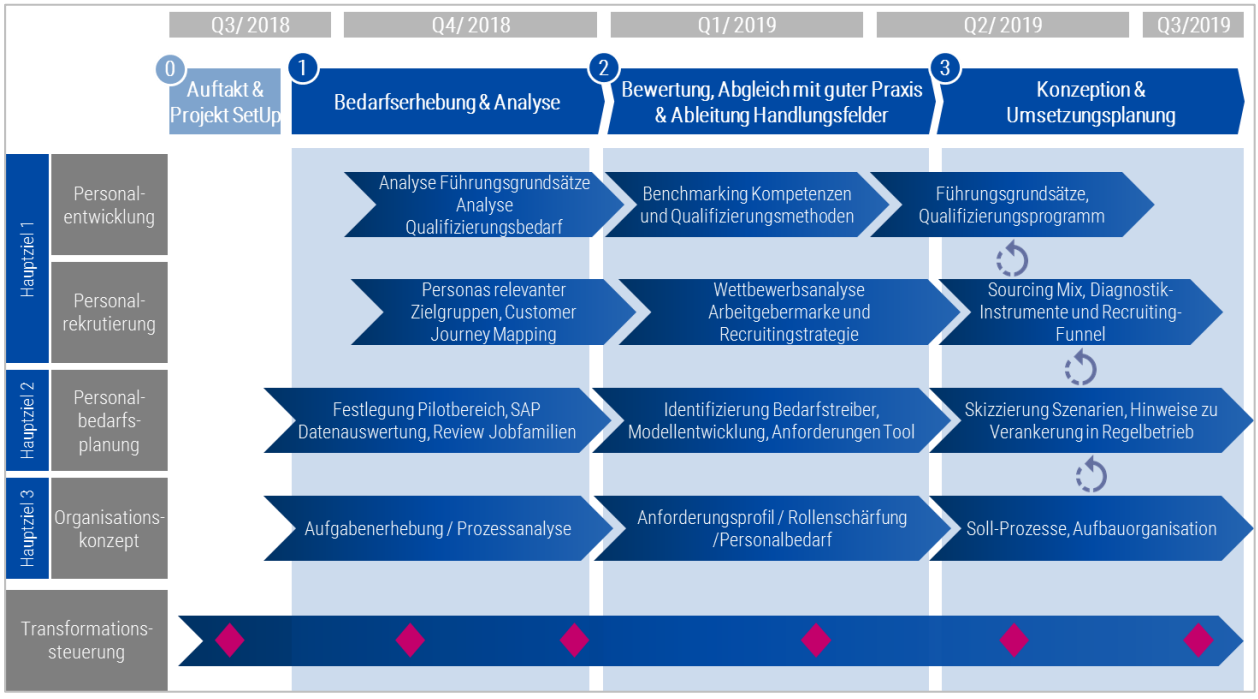


Abbildung 3: Projektvorgehen im Überblick

Das Strategieprojekt Personal ist umfassend – die Stadt Nürnberg hat damit vor, eine grundlegende Neuaufstellung des Personalmanagements vorzunehmen. Es umfasst alle relevanten Bereiche wie Personalentwicklung und Personalrekrutierung und deckt die strategische und operative Personalplanung ab. Zudem wurde mit der Erarbeitung eines Organisationskonzeptes zur Stärkung des Personalamtes eine Grundlage für die erfolgreiche Umsetzung aus der Organisation heraus geschaffen. Dabei erfolgte die Konzeption unter Berücksichtigung aktueller Trends und Herausforderungen sowie der bereits vorliegenden Konzepte (Fortbildungskatalog, Personalentwicklungskonzept und Digitalisierungsstrategie mit den Projekten E-Recruiting und E-Personalakte[2]). Es wurden Beispiele guter Praxis anderer Organisationen aufgeführt, deren Anwendbarkeit für die stadtspezifischen Herausforderungen geprüft wurde.

Für die Durchführung des Projekts wurde eine Organisationsstruktur eingerichtet, die einerseits eine intensive Kooperation zwischen den Teilprojektteams sowie dem Kienbaum-Team und dem Personalamt sicherte, andererseits jedoch den Aufwand für die Beteiligten in einem vertretbaren Rahmen hielt:

Steuerungsgruppe

Die Steuerung des Gesamtprojektes erfolgte durch eine Steuerungsgruppe. Sie diskutierte die Zwischen- und Abschlussergebnisse, traf die erforderlichen Entscheidungen und hat die formulierten Handlungsempfehlungen für das PA abgenommen. Die Steuerungsgruppe traf sich für einen Kick-Off-Termin (10.10.2018) sowie zu vier weiteren Sitzungen im Rahmen der Projektberichterstattung (29.11.2018, 08.02.2019, 04.05.2019, 05.07.2019). Mitglieder der Steuerungsgruppe waren Herr Riedel und Frau Dr. Meyer sowie die Dienststellen BgA, DIP und StK, die Interessenvertretungen GPR und GSBV sowie weitere Vertreter des PA und die Projektleitung von Kienbaum.

Darüber hinaus wurden einzelne Beschäftigte des PA als interne Projektkoordination seitens des Personalamtes benannt, die Kienbaum bei der Organisation des Projekts und bei der Durchführung der operativen Projektaufgaben (z. B. Bereitstellung von Unterlagen und Daten, Unterstützung bei Terminabsprachen, wie z. B. für die Durchführung der Interviews, Einladung der Workshop-Teilnehmer/innen) tatkräftig unterstützt haben.

Projektgruppe

Die strategische Planung und konsequente Berichterstattung zur Durchführung der Arbeitspakete erfolgte im Rahmen von monatlichen Projektgruppensitzungen.

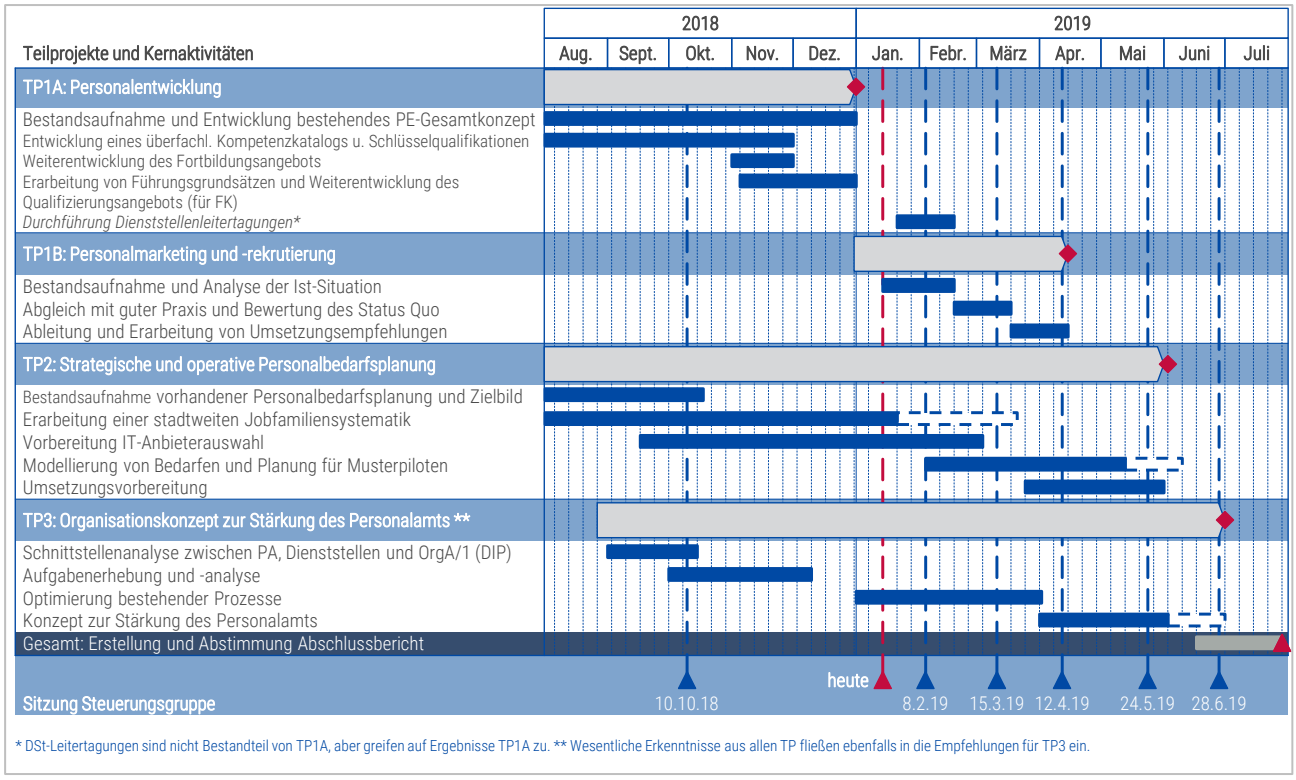
Mitarbeiterinformation

Zu Beginn des Projektes wurde eine Informationsveranstaltung für die Mitarbeitenden des Personalamts durchgeführt (25.09.2018), in der die Ziele von Seiten des Auftraggebers sowie das konkrete Projektvorgehen und die Zeitplanung vorgestellt wurden. Die laufende Berichterstattung an die Mitarbeitenden fand im Rahmen der Abteilungs- und Sachgebietsleiterbesprechungen im Personalamt statt.

Zeitraum

Das Projekt wurde von Juli 2018 bis Juli 2019 bearbeitet. Die Dokumentation der Projektphasen im Zeitverlauf ist nachstehend dargestellt:

[2] Die Projekte E-Recruiting und E-Personalakte wurden parallel zum Strategie-Projekt Personal innerstädtisch bearbeitet.



* DSt-Leitertagungen sind nicht Bestandteil von TP1A, aber greifen auf Ergebnisse TP1A zu. ** Wesentliche Erkenntnisse aus allen TP fließen ebenfalls in die Empfehlungen für TP3 ein.

Abbildung 4: Zeitplanung

Wir bedanken uns an dieser Stelle ausdrücklich für die konstruktive Unterstützung und wertvolle Zusammenarbeit im Rahmen der Projektaktivitäten. Die Gespräche, Workshops und Interviews waren geprägt von Motivation und Leidenschaft für die Inhalte des PA.

4. TEILPROJEKT 1 – PERSONALENTWICKLUNG UND PERSONALREKRUTIERUNG

Das Teilprojekt 1 unterteilt sich in zwei Projektteile mit einem unterschiedlichen Fokus. Teilprojekt TP1A fokussiert auf die Neugestaltung und Weiterentwicklung eines lebensphasenorientierten Personalentwicklungskonzepts und besteht aus vier separaten Arbeitspaketen, die im Folgenden beschrieben werden:

1. Bestandsaufnahme und Entwicklung des bestehenden Personalentwicklungs-Gesamtkonzeptes
2. Entwicklung des Überfachlichen Kompetenzkatalogs (ÜKK)
3. Weiterentwicklung des Fortbildungsangebots
4. Führungsgrundsätze und Weiterentwicklung Qualifizierungsangebot Führungskräfte

4.1 PERSONALKONZEPT TEIL 1A: BESTANDSAUFNAHME BESTEHENDES PERSONALENTWICKLUNGS-GESAMTKONZEPT

Ergebnisse Bestandsaufnahme

Das Ziel des ersten Arbeitspakets ist die Ableitung umsetzungsorientierter Optimierungsvorschläge für das PE-Konzept und die PE-Praxis. Die Vorschläge betreffen sowohl die gesamtstrategische Ausrichtung der Personalentwicklung als auch Optimierungen für die einzelnen PE-Aufgabenfelder und Instrumente. Hierbei wurden folgende Leitgedanken und Prämissen berücksichtigt:

- Voraussetzung für den Wertschöpfungsbeitrag der Personalentwicklung ist die Orientierung an strategischen Bedarfen der Stadt Nürnberg und des Personalamts insgesamt
- Die PE-Konzept-Bewertung beruht auf einer Analyse der Personalentwicklungsinstrumente und -prozesse, die unterschiedlichen Aufgabenfeldern der Personalentwicklung zugeordnet werden. Außerdem werden angrenzende Bereiche, wie zum Beispiel Personalauswahl und Organisationsentwicklung, teilweise in die Analyse miteinbezogen, um eine umfassende Beurteilung der Personalentwicklung gewährleisten zu können
- Die Bewertung der Instrumente findet immer auf Basis eines Abgleichs mit Best Practices und den zukünftigen Anforderungen an strategisch ausgerichtete Personalentwicklungsarbeit statt. Neben der Bewertung der einzelnen Bereiche und Instrumente findet eine Gesamtbeurteilung der Personalentwicklung anhand weiterer Kriterien statt
- Im Rahmen der PE-Konzept-Bewertung werden der Status quo der Personalentwicklung analysiert und Stärken und Handlungsfelder herausgearbeitet

Die punktuelle Bewertung des PE-Konzepts folgte einer kriteriengestützten Bewertungssystematik. Diese Kriterien dienen jedoch nicht der regelmäßigen Evaluation in der Zukunft.

Übersicht der Kriterien:

1. **Nutzung und Dringlichkeit:** Grad der Durchdringung der Organisation; zum Beispiel die prozentuale Teilnehmerquote oder quantitative Durchdringung; Hinweis: Unterschiedliche Nutzungsquoten sinnvoll je Instrument (vgl. Bewertung)
2. **Zukunftsfähigkeit**: Konsistenz mit gesamtstädtischer strategischer Ausrichtung inklusive gesamtstädtischen Herausforderungen; Berücksichtigung analoger und digitaler Instrumente und Angebote
3. **Zielgruppen-/ Bedarfsorientierung:** Durchgängigkeit der Instrumente und Angebote über die einzelnen Lebens- und Berufsphasen von Mitarbeitenden
4. **Anschlussfähigkeit**: Erweiterbarkeit des Konzepts und der Einzelinstrumente je nach aktuellem Reifegrad
5. **Umsetzbarkeit** (Anwendung bei Handlungsempfehlungen): Indikation für realistische Prüfung: was ist in Zeitspanne X (z.B. 5 Jahren) realistisch umsetzbar (in finanzieller/ Ressourcen-/ organisatorischer Hinsicht)?

Das aktuelle PE-Konzept der Stadt Nürnberg besteht aus vier zentralen Säulen, die der gesamthaften Bewertung des Status Quo unterzogen werden:

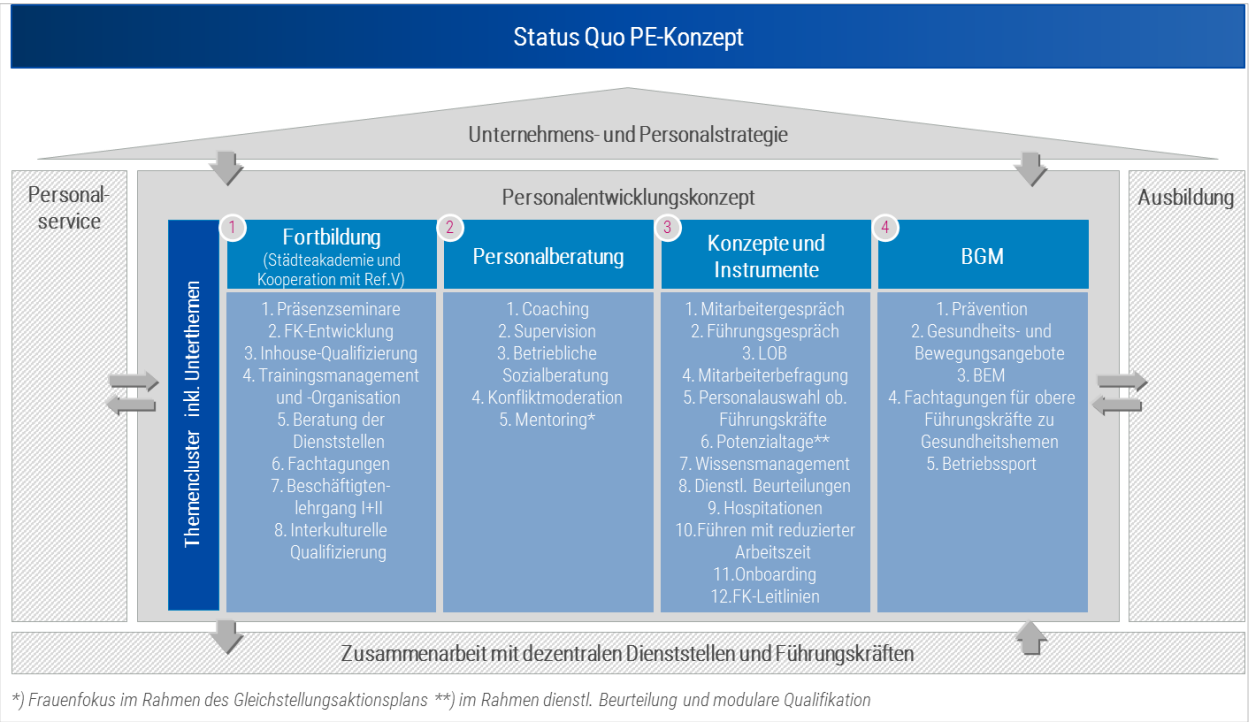


Abbildung 5: Status Quo PE-Konzept der Stadt Nürnberg; Darstellung Kienbaum

Die untenstehende Heatmap zeigt die Status-Quo-Bewertung des PE-Konzepts auf Basis der bereitgestellten Unterlagen. Insgesamt zeigt sich eine gute konzeptionelle Ausgangslage der Personalentwicklung. Besonders positiv hervorzuheben ist das Element Onboarding. Weitere positive Elemente sind *Präsenzseminar/Fortbildungsprogramm, Beschäftigtenlehrgang, Mitarbeitergespräch, Potenzialtag/LOB, Mitarbeiterbefragung, Führen mit reduzierter Arbeitszeit* und *Betriebliche Gesundheitsförderung*.

Ausbaufähig sind die Elemente *Führungskräfteentwicklung, Mentoring Programme für Frauen, Führungsgespräch, Prävention/Gesundheitsschutz und BEM*. Deutlich ausbaufähig ist der Bereich *Wissensmanagement/Wissensbörse/Hospitation*.

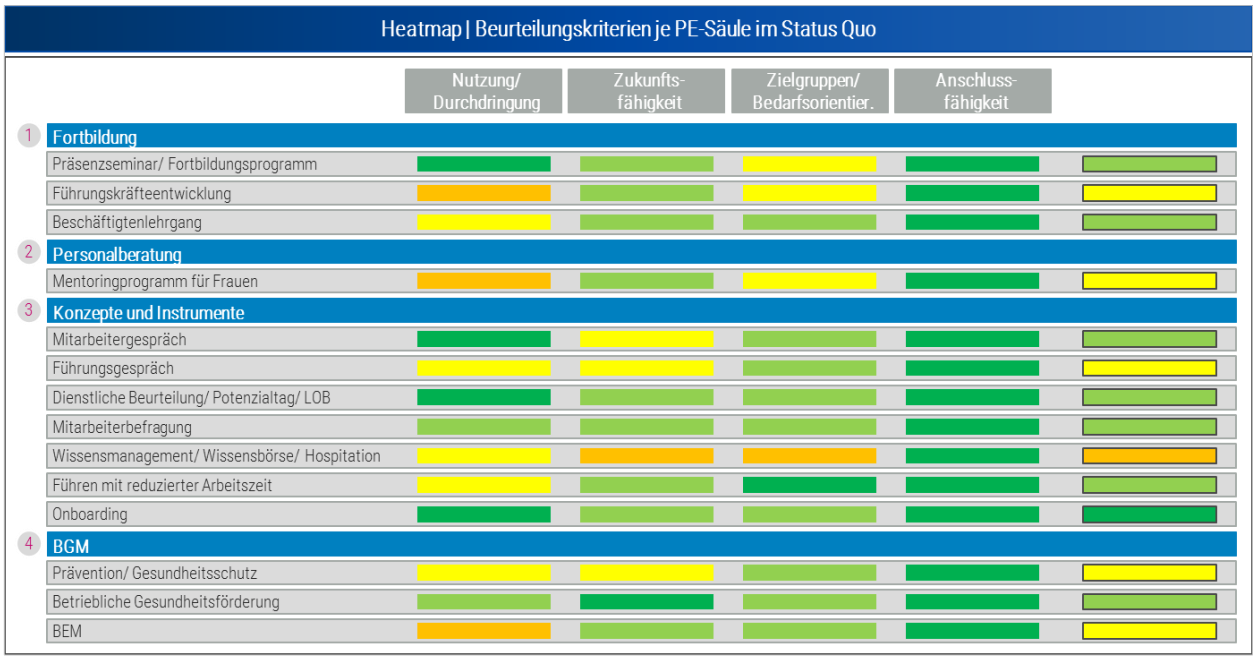


Abbildung 6: Heatmap - Beurteilungskriterien je PE-Säule im Status Quo

Als Fazit der ersten Säule *Fortbildung* lässt sich festhalten:

› Präsenzseminar/ Fortbildungsprogramm:

- Breites Angebot vorhanden, gut durch Online/ Digitalangebote erweiterbar
- Stärkerer Bezug zu gesamtstädtischen sowie individuellen Entwicklungsbedarfen zielführend
- Enge Verzahnung mit Karrierepfaden/ berufsspezifischen Empfehlungen sinnvoll, auch in Anlehnung an Kompetenzmodell und Maßnahmenplanungen (z.B. MAG)

› FK-Entwicklung:

- FK-Entwicklung ist Priorität der PE, bestehende Anforderungen und viele Einzelinstrumente
- keine transparente Verknüpfung von FK-/ Rollen-Anforderungen, individuellen Bedarfen und Maßnahmen
- Informationen zu aktueller Nutzung und Bedarf benötigt für konkrete Handlungsempfehlungen

› Beschäftigtenlehrgang:

- Richtet sich an begrenzte Mitarbeitergruppen, die an dieser Weiterbildungsart interessiert sind
- Eingliederung in die Karriereplanung wichtig
- Daten zur Nachfrage nach dieser Art von spezialisierter Ausbildung werden zur Bestimmung der Zukunftsfähigkeit benötigt

Als Fazit der zweiten Säule *Personalberatung* lässt sich festhalten:

› Mentoringprogramm für Frauen (im Rahmen des Gleichstellungsaktionsplans):

- Programm zum 3. Mal in Folge organisiert, gut: Struktur, Ansatz und Angebot, langfristig angelegt, Teil der Initiativen zur Gleichberechtigungsförderung
- Geringe TN Zahl, stärkere Verzahnung mit Initiativen, Ausbau zu einem generellen Mentorenprogramm für alle FK, kritische Jobfamilien oder Nachwuchskräfte

Als Fazit der dritten Säule *Konzepte und Instrumente* lässt sich festhalten:

› Mitarbeitergespräch:

- Strukturierter Ansatz, aber Akzeptanz bei MA und FK fraglich
- Nutzung und Anschlussfähigkeit durch Integration in andere Instrumente gewährleistet
- Flexibilität fraglich durch jährlichen, starren Prozess und bislang keine erkennbare Verbindlichkeit

› Führungsgespräch:

- Instrument ist Teil der Führungskräfteentwicklung und wichtiger Baustein für Reflexion und Einbindung der MA, Unterstützung durch Leitfaden und Fragebogen
- Unklare Nutzung/ Anwendung, Regelmäßigkeit, Kommunikation und Verwendung der Ergebnisse
- Einbindung als anschlussfähiges Element in Gesamtkonzept Führung sinnvoll

› Dienstliche Beurteilung/ Potenzialtag/ LOB:

- Konzept der Beurteilung staatlich vorgegeben
- Seit 2011: Konzept der modularen Qualifizierung → recht begrenztes Handlungspotenzial
- Es gibt digitales Potenzial den Prozess zu managen und zu gestalten

› Konzepte und Instrumente:

- Unklarheit, wie Status der Wissensdokumentation aussieht
- Unklarheit, wie gut die Durchdringung der Organisation/ Nutzung ist
- Es besteht ein hohes Digitalisierungspotenzial der Daten

› Führen mit reduzierter Arbeitszeit:

- Instrument als Teil der Führungskräfte-Entwicklung, Förderung und Gleichstellungsbemühungen
- Tatsächliche Nutzung, Machbarkeit, Flexibilität der Führung fraglich
- Nutzungszahlen und MA-Feedback von Interesse

› Onboarding:

- Strukturiertes Onboarding vorhanden
- Feedback durch Teilnehmende wäre interessant
- Digitales Informationsangebot ausbaubar und Nachhaltung nach Onboarding genauer definieren

› Gleichstellungsaktionsplan/ -initiative (nicht originär PE):

- Es gibt eine Reihe von verschiedenen Initiativen zur Förderung der Gleichstellung für die gesamte Organisation
- Die tatsächliche Durchführung/ Nutzung/ Akzeptanz ist unbekannt

Als Fazit der vierten Säule *Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM)* lässt sich festhalten:

› Prävention/ Gesundheitsschutz:

- Plan und Initiative zur Erweiterung des Angebots und der Zielgruppenausrichtung
- Stadtweite Ausdehnung vorhanden
- Überprüfung Nutzung und Akzeptanz durch MA empfehlenswert

› Betriebliche Gesundheitsförderung:

- Plan und Initiative zur Erweiterung des Angebots und der Zielgruppenausrichtung
- Stadtweite Ausdehnung vorhanden
- Überprüfung Nutzung und Akzeptanz durch MA empfehlenswert

› BEM:

- Themen- und Prozessreife insgesamt hoch; Ergänzungen in digitalen Infoangeboten denkbar
- Qualitätssicherung empfehlenswert und Erhöhung der Nutzungsquote notwendig
- Verknüpfung zu weiteren Maßnahmen muss weiterhin sichergestellt werden

Dienststellen-Interviews

Über die kriteriengestützte Bewertung der Personalentwicklung hinaus, konnten neun Interviews mit verschiedenen Dienststellen und Fachbereichen geführt werden. Die Gesprächsergebnisse wurden zusammengefasst und anonymisiert ausgewertet.

<u>Allgemeine Wahrnehmung der Personalentwicklung (Auszug):</u>

› Positiv:

- Rolle PA wird aktiver und verändert wahrgenommen → Aufbruchsstimmung und Engagement spürbar
- Jährliche Regeltermine mit jeweiligen PA-Verantwortlichen hilfreich → Stadtweit ausrollen

› Kritisch:

- Kein Gesamtkonzept bzw. Verknüpfung der vielen Bausteine erkennbar
- Qualität der Personalarbeit hängt deutlich von handelnden Personen ab, da keine systematische Schulung der Personalverantwortlichen stattfindet→ Kundenorientierung stärken und „Ein Gesicht zum Kunden"

› Wunsch:

- Umsetzungsorientierung und systematisierte Herangehensweise
- Höhere Geschwindigkeit und Mut in der Umsetzung von Themen

<u>Qualifizierungsangebote (Auszug):</u>

› Positiv:

- Teilweise eigenständige Durchführung von Talent Management Aktivitäten innerhalb der Dienststellen → ggf. stadtweite Einführung und Ausweitung

› Kritisch:

- Keine systematisierte Nachfolge- und Karriereplanung
- Hohes Verlustrisiko bei jungen Mitarbeitenden, da keine Talentidentifikation und daraus resultierende Karriereplanung erfolgt
- Viele klassische „Einsteigerstellen" mit guter Ausbildung → danach kein Konzept und keine Entwicklung → hohe Fluktuation

› Wunsch:

- Identifikation von DSt-übergreifenden Schlüsselfunktionen
- Gut aufgesetzte Nachfolgeplanung und Förderung von Potenzialträgern; es droht Ressourcenengpass

In den Interviews wurden zudem Kompetenzlisten ausgefüllt, die im Anschluss konsolidiert und ausgewertet werden konnten. Top-Kompetenz-Nennungen für Führungskräfte und Mitarbeitende sind:

- Bei Führungskräften:
  - Kommunikationsfähigkeit
  - Analysevermögen
  - Sozialkompetenz

- Bei Mitarbeitenden:
  - Team Orientierung
  - Belastbarkeit
  - Kunden- und Serviceorientierung

4.1.1 Handlungsempfehlungen für ein neues Zielbild des PE-Gesamtkonzepts

Nach der inhaltlichen Analyse der bestehenden Personalentwicklungsthemen, konnten diese in ein neues Zielbild überführt werden. Hierdurch wurde sichergestellt, dass ein lebensphasenorientiertes Angebot über den gesamten Mitarbeiterlebenszyklus geschaffen wird. Mit Blick auf die Berufsphasen Personalbeschaffung, Integration, Aufgabenerfüllung/ -änderung sowie geplanter/ ungeplanter Austritt, werden künftig auch die PE-Angebote im Zielbild übergreifend ausgerichtet. Die zentralen Filterkriterien zur Neuzuordnung sind dabei zum einen Zielgruppenbedarfe und zum anderen Best-Practices der modernen Personalentwicklung, die durch Kienbaum im Rahmen von Projektgruppenmeetings vorgestellt wurden.

Das Zielbild für ein lebensphasenorientiertes Personalentwicklungskonzept zeigt die nachstehende Ansicht

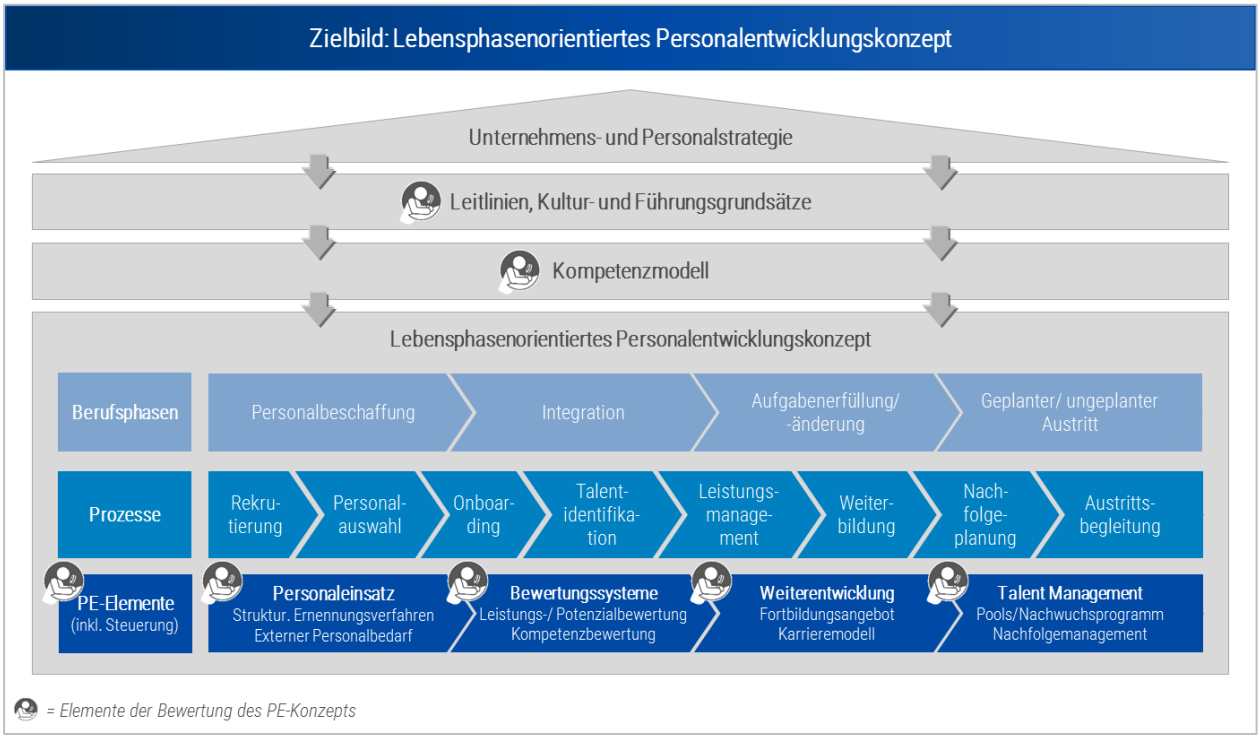


Abbildung 7: Lebensphasenorientiertes Personalentwicklungskonzept

Insgesamt entstehen dadurch im Zielbild für die Personalentwicklung der Stadt Nürnberg sechs neue Handlungsfelder:

1. PE-Steuerung und Beratung
2. Personalauswahl und -Einsatz
3. Bewertungssysteme
4. Weiterentwicklung
5. Talent Management
6. BGM

Mit Blick auf die heute bereits vorhandenen Reifegrade der Handlungsfelder, weißt das Element *BGM* einen positiven Reifegrad auf. Leichte Ausbaupotenziale finden sich zudem im Element *Personalauswahl und -einsatz*. In den Elementen *Bewertungssysteme* und *Weiterentwicklung* finden sich Verbesserungspotenziale in der Umsetzungsreife. Im Feld *PE-Steuerung und Beratung* ist die Umsetzungsreife deutlich ausbaufähig. Im Bereich *Talent Management* fehlt eine konzeptionelle Basis und die Dimensionen Instrumente, Zielgruppen und Umsetzungsreife sind stark ausbaufähig.

Um erste Elemente im Rahmen des TP 1A zu verbessern und den angestrebten Reifegrad des Gesamtkonzeptes zu erzielen, konnten fünf Handlungsfelder abgeleitet werden (siehe Abbildung auf der folgenden Seite).

Die Handlungsfelder fokussieren sich zum einen auf das Leistungsangebot der PE mit den vier Elementen:

- A: Ausrichtung städtischer Führung
- B: Passgenaue Auswahl und Entwicklung
- C: Förderung Talent und Karriere
- D: Bedarfsgerechte Beratung

Ein weiteres Handlungsfeld ist die übergeordnete Steuerung der Personalentwicklung mit dem Handlungsfeld

- E: Professionalisierung PE

Für alle Handlungsfelder und -maßnahmen wurden im Teilprojekt detaillierte Steckbriefe entwickelt, die neben den Analyseergebnissen auch die Maßnahmenbeschreibung, angestrebte Zielgruppe, Aufwandsschätzung, Abhängigkeiten zu anderen Projekten oder Bereichen, Verantwortlichkeiten sowie nächste Schritte, Dringlichkeit und den erwarteten Effekt ausweisen.

Die Kienbaum-Priorisierung der einzelnen Maßnahmen mit Blick auf Umsetzbarkeit und Relevanz/ Auswirkung, erfolgte im Rahmen der einzelnen bereits vorhandenen Steckbriefe und gesamtheitlich in der Übersicht aller Maßnahmensteckbriefe der drei Teilprojekte in einer separaten Excel-Unterlage.

Als Begleitmaßnahme zur Neuausrichtung des PE-Konzepts empfehlen wir die Kommunikation an interne Kunden über einen nutzerzentrierten Portfolio Katalog, der die künftigen Angebote der PE übersichtlich darstellt und Ansprechpartner sowie erste Konzeptskizzen zur Orientierung enthält.

Die nachstehende Ansicht zeigt die Handlungsfelder im Überblick:

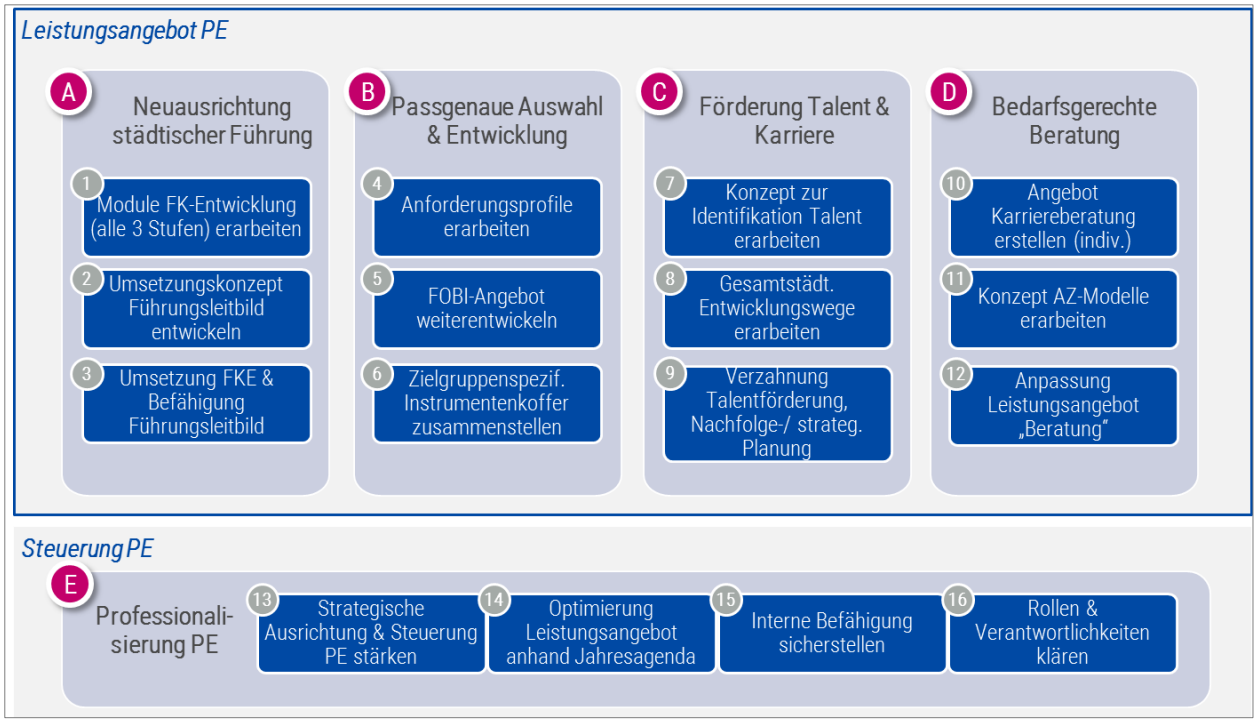


Abbildung 8: Übersicht Handlungsfelder und -Maßnahmen PE-Konzept

Eine exemplarische Aufbereitung der Handlungsempfehlungen in Form von Steckbriefen zeigt die nachstehende Ansicht:

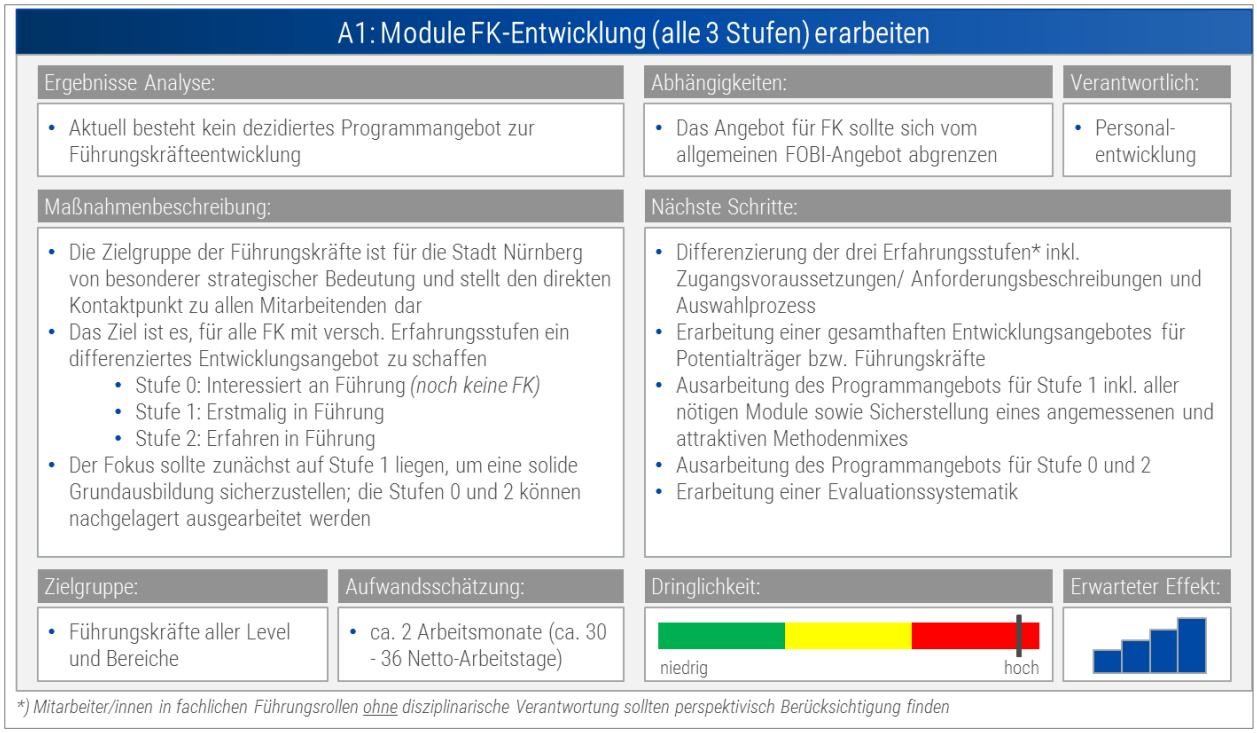


Abbildung 9: Exemplarische Abbildung eines Maßnahmen-Steckbriefs aus Handlungsfeld A: Neuausrichtung städtischer Führung

4.1.2 Übersicht Handlungsempfehlungen

Handlungsfeld A: Neuausrichtung städtischer Führung

A1: Module FK-Entwicklung (alle 3 Stufen) erarbeiten

Maßnahmenbeschreibung

- Die Zielgruppe der Führungskräfte ist für die Stadt Nürnberg von besonderer strategischer Bedeutung und stellt den direkten Kontaktpunkt zu allen Mitarbeitenden dar
- Das Ziel ist es, für alle FK mit versch. Erfahrungsstufen ein differenziertes Entwicklungsangebot zu schaffen
- Stufe 1: Interessiert an Führung (noch keine FK)
- Stufe 2: Erstmalig in Führung
- Stufe 3: Erfahren in Führung
  Der Fokus sollte zunächst auf Stufe 1 liegen, um eine solide Grundausbildung sicherzustellen; die Stufen 0 und 2 können nachgelagert ausgearbeitet werden

Nächste Schritte

- Differenzierung der drei Erfahrungsstufen
- inkl. Zugangsvoraussetzungen/ Anforderungsbeschreibungen und Auswahlprozess
- Erarbeitung eines gesamthaften Entwicklungsangebotes für Potentialträger bzw. Führungskräfte
- Ausarbeitung des Programmangebots für Stufe 1 inkl. aller nötigen Module sowie Sicherstellung eines angemessenen und attraktiven Methodenmixes
- Ausarbeitung des Programmangebots für Stufe 1 und 3
- Erarbeitung einer Evaluationssystematik

A2: Umsetzungskonzept Führungsleitbild entwickeln

Maßnahmenbeschreibung

- Nachdem in Q2/2019 ein neues, einheitliches und stadtweit gültiges Führungsleitbild entwickelt wird, müssen die Leitsätze im täglichen Miteinander und Handeln verankert werden
- Für eine optimale Durchdringung und Vertiefung des Leitbildes wird ein gemischter Ansatz aus klassischer Transfersicherung sowie niedrigschwelligen Austausch- und Reflexionsformaten im Alltag empfohlen (Orientierung an 70-20-10 Modell des Lernens)
- Da eine nachhaltige Veränderung im Führungserleben und -verhalten erzielt werden soll, wird eine Implementierungsdauer von 12-18 Monaten erwartet

Nächste Schritte

- Erarbeitung eines Umsetzungszeitplans für 12-18 Monate
- Mögliche Konzeptionselemente:
- Kommunikationskaskade
- Instrumentarium für Verankerung im Führungsalltag
- Adaption Trainingsangebote für neues Leitbild
- Quartalsweise Führungstage/ Fachtagungen mit Impulsvorträgen zum neuen Leitbild
- Individuelle Coachingangebote
- Führungskräfte-Mentoring (z.B. Austausch in JF)
- Kollegiale Fallberatung
- Optional: 270°-Feedback

A3: Umsetzung FKE und Befähigung Führungsleitbild

Maßnahmenbeschreibung

- Über den Zeitraum von 12-18 Monaten bedarf es einer zentralen Anlauf- und Koordinationsstelle für die Umsetzung der neuen Führungskräfteentwicklung und der Implementierung/ Befähigung zum neuen Führungsleitbild
- Neben der internen Beratung und Koordination aller Angebote für Führungskräfte verantwortet die Koordinationsstelle zudem den Austausch mit der Städteakademie

Nächste Schritte

- Benennung einer zentralen Verantwortlichkeit für alle führungsbezogenen Themen innerhalb der PE (Konzeption, Koordination Beratung, Evaluation)
- Koordination und Abstimmung der FK-Entwicklung mit der Städteakademie
- Kommunikation
- Broschüre zum neuen FK-Entwicklungsangebot inkl. Link zum neuen Führungsleitbild
- Vorstellung der neuen Kontaktstelle
- Beratung von Führungskräften bei der Standortbestimmung und Auswahl
- Koordination und Anpassung der konzeptionellen Angebote

Handlungsfeld B: Passgenaue Auswahl und Entwicklung

B4: Anforderungsprofile erarbeiten

Maßnahmenbeschreibung

- Für die bedarfsgerechte Personalrekrutierung und die strategische Personalplanung sollten sukzessive (fachliche) Anforderungsprofile ausgearbeitet werden
- Perspektivisch wird auf diese Art ein ganzheitliches Kompetenzmanagement ermöglicht
- Kerninhalte (Ergänzung bestehender Stellenbeschreibungen):
  - Kernaufgaben und -verantwortlichkeiten
  - Stellenbewertung und Vergütung/Tarifgruppe
  - Form. Qualifikationsanaforderungen (konstitutiv)
  - Fachliches Qualifizierungsniveau (deskriptiv)
  - Überfachliches Qualifizierungsniveau
  - Berufliches Erfahrungsniveau

Nächste Schritte

1. Identifikation aller zu beschreibenden Stellenprofile (Basis bestehender Stellenbeschreibungen von OrgA)
2. Ausarbeitung einer geeigneten Vorlage sowie Abstimmung von Umfang und Detailtiefe
3. Deskriptive Ausarbeitung der Anforderungsprofile
4. Validierung der Anforderungsprofile mit Dienststellen-/ Fachbereichs-Leitungen
5. Etablierung eines Regelprozesses zur fortlaufenden Aktualisierung der Profile bei Veränderungen

B5: FOBI-Angebot weiterentwickeln

Maßnahmenbeschreibung

- Die (überfachlichen) Elemente und Angebote des heutigen Fortbildungskatalogs müssen auf Basis der Kompetenzfelder im Überfachlichen Kompetenzkatalog (ÜKK) neu strukturiert werden
- Dabei muss sichergestellt werden, dass für jeden Kompetenzbereich Weiterbildungsangebote in unterschiedlichen Erfahrungsstufen (bspw. Grundlagenkurse, Fortgeschrittenenkurse, Expertenkurse) existieren
- Zudem sollte das Angebot perspektivisch durch einen attraktiven Methodenmix ergänzt werden (digitale oder blended Lernangebote sowie Online-Austauschformate)

Nächste Schritte

1. Abgleich bestehender FOBI-Angebote auf ÜKK
2. Differenzierung von drei Erfahrungsstufen
3. Identifikation von Angebotslücken
4. Neuentwicklung von benötigten FOBI-Angeboten
5. Erweiterung des vorhandenen Methodenmixes um digitale Formate und Austausch-/ Netzwerkmöglichkeiten
6. Kommunikation des neuen FOBI-Angebots 2021 inklusive ÜKK
7. Digitalisierung des Fortbildungskatalogs

B6: Zielgruppenspezifischen Instrumentenkoffer zusammenstellen (Personalauswahl)

Maßnahmenbeschreibung

- Um die Qualität und Standardisierung der Personalauswahl stadtweit und innerhalb der Hierarchielevel zu erhöhen, müssen zielgruppenspezifische Instrumentenkoffer entwickelt und die Umsetzungsqualität durch Schulungen gesteigert werden
- Mögliche Kernelemente:
  - Strukturierter Interviewleitfaden
  - Fallstudien
  - Rollenspiele
- Dadurch können auch kurzfristig bedarfsgerechte Auswahlprozesse aufgesetzt werden und es entsteht eine bessere Vergleichbarkeit von Bewerber/innen innerhalb der Stadt
- Langfristig ist eine Entlastung der PE bzw. von PA/3 zu erwarten

Nächste Schritte

1. Identifikation und Differenzierung relevanter Zielgruppen mit Bedarf für strukturierte, eignungsdiagnostische Personalauswahlverfahren
2. Entwicklung von Standardprozessen inkl. Evaluation für gestufte Auswahlverfahren verschiedener Hierarchielevel
3. Entwicklung diagnostischer Instrumente
4. Erstellung von Leitfäden und Nutzerhandbüchern
5. Schulung von Personalverantwortlichen und Prozessbeteiligten **(wichtig!)**
6. Pilotierung und Rollout

Handlungsfeld C: Förderung Talent und Karriere

C7: Konzept zur Identifikation Talent erarbeiten

Maßnahmenbeschreibung

- Um als Arbeitgeberin die Besetzung erfolgskritischer Funktionen sicherzustellen und für leistungsstarke Mitarbeitende langfristig attraktiv zu bleiben, sollte eine gesamthafte Strategie für ein Talent Management erarbeitet werden.
- Relevante Bausteine sind:
  - Identifikation von Talenten bereichsübergreifend ermöglichen
  - Instrumente zur gezielten Förderung etablieren
  - Langfristige Bindung durch Karrieremöglichkeiten (insb. Fachkarriere vs. Führungskarriere) und immaterielle Anreize erleichtern

Nächste Schritte

1. Eindeutige und stadtweit gültige Definition der Begrifflichkeit „Talent/ Potenzialträger" und Spannweite
2. Übersetzung in Qualifikationsanforderungen, inkl. Prüfung der Zulassung von bestimmten Qualifikationen (etwa auch in Stellenausschreibungen)
3. Prüfung und ggf. Anpassung notwendiger Instrumente zur Identifikation (z.B. MAG, Feedbackgespräche, Auszug Personalplanung in Planungskonferenz)
4. Festlegung Prozess zum Info-Austausch PE/ DSt (Link Planungskonferenz und Jahreskalender)
5. Transparente Information DSt, FK und MA

C8: Gesamtstädtische Entwicklungswege erarbeiten

Maßnahmenbeschreibung

- Ziel dieser Maßnahme ist, den Mitarbeitenden mehr Möglichkeiten der stadtweiten, bereichsübergreifenden Entwicklung anbieten zu können und langfristig Leistungsträger zu binden und zu motivieren
- Alternativen zu bestehenden Laufbahnmodellen sollten gleichwertig mit der bestehenden (Führungs-) Laufbahn ausgestaltet, durchlässig und sichtbar nach innen und außen kommuniziert sein
- Eine enge Verzahnung besteht bspw. auch zu individueller Karriereberatung für Mitarbeitenden und FK (s. D10)

Nächste Schritte

1. Festlegung alternativer Entwicklungswege zur Führungskarriere (Fach-/ Projektkarrieren)
2. Prüfung vergütungsrechtlicher Rahmenbedingungen, Eingruppierung und Integration in bestehendes Laufbahnmodell
3. Identifikation Aufgaben und Stellen mit Fach- (Projekt-) Verantwortung, Beschreibung Anforderungsprofile, Festlegung Nominierungs-/ Besetzungsverfahren (Link zu strat. Personalplanung)
4. Anpassung PE-Angebote (z.B. Coaching Standortbestimmung, Projekt-Zertifizierung, bereichsübergreifende Jobrotation)
5. Entwicklungswege transparent kommunizieren

C9: Verzahnung Talentförderung, Nachfolge-/ Strategische Planung

Maßnahmenbeschreibung

- Um das neue Talentkonzept mit der heute teilweise eigenständig stattfindenden Nachfolgeplanung der Dienststellen sowie der strategischen Personalplanung zu verbinden, sollte eine Schnittstelle für die Themen geschaffen werden
- Zu diesem Zweck sollte im Jahreskalender des PA ein inhaltlicher Agendapunkt explizit für diese Themen erarbeitet werden, um die benötigten Informationen anhand von Leitfragen konsolidiert zusammenzutragen und auszuwerten
- Im Anschluss bedarf es einer Rückführung der Erkenntnisse an die einzelnen Dienststellen und Fachbereiche

Nächste Schritte

1. Erarbeitung einer Verknüpfungs-/ bzw. Auswertungssystematik für die Themen Talent/ Nachfolge/ Strategische Personalplanung (ggf. Link zu budgetfinanzierte Stellen)
2. Erarbeitung von Leitfragen für den Jahreskalender
3. Durchführung des Jahreskalenders und Erhebung der benötigten Datenpunkte (z.B. Ressourcen und Vakanzen innerhalb einzelner Dst. und Fachbereiche) und Informationen
4. Konsolidierung der Ergebnisse
5. Rückführung der Erkenntnisse an Dienststellen und Fachbereiche und Ableitung von Handlungsbedarfen

Handlungsfeld D: Bedarfsgerechte Beratung

D10: Angebot Karriereberatung erstellen (individuell)

Maßnahmenbeschreibung

- Durch das Handlungsfeld C8 (Gesamtstädtische Entwicklungswege) wird auf den häufig gespiegelten Schmerzpunkt eingeschränkter Karriere- und Laufbahnwege reagiert
- Im Anschluss an die Konzeptionsphase müssen neue Karrieremodelle und -alternativen stadtweit kommuniziert und durch ein Angebot zur Karriereberatung – mit Blick auf die individuelle Entwicklungsplanung - ergänzt werden
- Dieses können die Mitarbeitenden individuell und unabhängig von ihrer FK in Anspruch nehmen und finden in der Beratung eine auskunftsfähige Anlaufstelle für entstehende Fragen

Nächste Schritte

1. Entwicklung eines Beratungskonzepts inkl. Bedarfs- und Aufwandsschätzung für das Thema „Karriereberatung" in Ergänzung zu bestehenden Angeboten (MAG, Coaching, etc.)
2. Erarbeitung von Informations- und Beratungsangeboten für Gruppen und Einzelpersonen
3. Zusammenstellung von Informationsmaterialien
4. Kommunikation des Angebots gemeinsam mit neuem Konzept für Karrieremodelle/ Gesamtstädtische Entwicklungswegen

D11: Konzept AZ-Modelle erarbeiten

Maßnahmenbeschreibung

- Rahmenbedingungen für flexible Arbeitszeitmodelle – und insgesamt stärker gesundheitsbezogene Angebote – sind nicht flächendeckend bekannt oder genutzt
- Um als Arbeitgeberin langfristig attraktiv für unterschiedliche Zielgruppen auch in verschiedenen Berufsphasen zu sein, unterstützen angepasste Arbeitszeitmodelle
- In diesem Rahmen können etwa bereits genutzte Angebote auf den tatsächlichen Bedarf angepasst (z.B. Telearbeit/ „Home Office", Jobsharing), aber auch eine stärkere Verknüpfung mit BGM geprüft werden (z.B. Bewegte Pause unter Anrechnung der Arbeitszeit)

Nächste Schritte

1. Prüfung Bedarf für flexible Arbeitszeitmodelle und tatsächliche Nutzung, detailliert nach Zielgruppe
2. Prüfung Rahmenbedingungen, inkl. vergütungs- und arbeitsschutzrechtlichen Details
3. Entwicklung bedarfs- und zielgruppengerechter zusätzlicher Angebote
4. Integration Führung in Teilzeit
5. Überführung in Leistungs- und Beratungsangebote (vgl. Karriereberatung) sowie Beratung der Dst

D12: Anpassung Leistungsangebot „Beratung"

Maßnahmenbeschreibung

- Differenzierung der individuellen, mitarbeiterbezogenen Beratungsangebote und der strategischen, Personalarbeit-bezogenen Beratung von Führungskräften bzw. der allgemeinen Beratung zu Fortbildungsangeboten
- Während in TP3 die strukturelle Ausgestaltung neuer PA Rollen/ Verantwortlichkeiten für Führungskräfte-Beratung erarbeitet wird, sollte die PE ihr klassisches Beratungsangebot für Mitarbeitende neu strukturieren
- Kernelemente:
  - Sozialberatung
  - Coaching und Mentoring
  - Karriereberatung, etc.

Nächste Schritte

1. Erhebung Status Quo der Beratungsangebote (Beratung PA/1 in Abgrenzung zu Beratung durch PA/2 etc.)
2. Zielgruppenidentifikation und Bündelung besonderer Beratungsbedarfe (z.B. BGM/ Prävention)
3. Neustrukturierung des Angebots anhand von:
   1. Inhalten und Programmen
   2. Zeitpunkten (Offene Sprechstunde/ Individualtermine)
   3. Orten und Medien (analog/ telefonisch/ digital)
   4. Jahreskalender mit „Projektwochen" und besonderen Aktionen, um die Sensibilität für Themen zu erhöhen
4. Kommunikation des neuen Angebots
5. Transparenz zum Beratungsoutput (Link zu E13)

Handlungsfeld E: Professionalisierung PE

E13: Strategische Ausrichtung und Steuerung PE stärken

Maßnahmenbeschreibung

- Um den gesamtstädtischen strategischen Herausforderungen optimal begegnen zu können, sollte die PE regelmäßig die eigenen strategischen Ziele definieren und weiterentwickeln
- In einem jährlich stattfindenden Strategie- und Steuerungs-Workshop sollten daher konkrete Themenschwerpunkte inkl. Aufwandsplanung definiert und Verantwortlichen zugeordnet werden
- Um den Erfolg der PE-Arbeit transparent messen zu können und über den Fortlauf von Aktivitäten zu entscheiden, bedarf es zudem einer pragmatischen aber aussagekräftigen Erhebung und Auswertung von Kennzahlen

Nächste Schritte

1. Identifikation von strategischen Veränderungstreibern mit Relevanz für die PE der Stadt Nürnberg
2. Entwicklung Regelprozess für Strategiediskussion mit definiertem Teilnehmerkreis
3. Definition pragmatisches Kennzahlensystem und Entwicklung Methodik Erhebung bzw. Auswertung
4. Entwicklung Regelprozess für Evaluation/ Anpassung der PE-Schwerpunkte und -angebote mit definiertem Teilnehmerkreis

E14: Optimierung Leistungsangebot anhand Jahresagenda

Maßnahmenbeschreibung

- Um das wahrgenommene Leistungsangebot sowie die direkte Betreuung und Beratung von Führungskräften durch PE-Mitarbeitende zu stärken, sollte eine Jahresagenda entwickelt werden
- Die Agenda definiert, zu welchem Zeitpunkt die PE-Mitarbeitenden systematisch mit allen Führungskräften zu den jeweiligen PE-Bedarfen sprechen, so dass diese konsolidiert und strukturiert bearbeitet werden können
- Durch klare Verantwortlichkeiten und eine gebündelte Bearbeitung von Themen, werden Qualität und Geschwindigkeit der PE-Arbeit gestärkt; Fortschritte werden unmittelbar sichtbar und passgenaue Angebote erleichtert

Nächste Schritte

Siehe TP 3: Maßnahmensteckbrief D12 „Entwicklung eines Jahreskalenders für PA gesamt“

E15: Interne Befähigung sicherstellen

Maßnahmenbeschreibung

- Um eine einheitliche Beratungs- und Leistungsqualität aller PA-Mitarbeitenden sicherzustellen, bedarf es nach der strukturellen Veränderung im PA (TP3) einer rollengerechten Befähigung aller Mitarbeitenden
- Es sollten generalistische Grundlagenangebote geschaffen werden und Expertenschulungen für dezidierte Verantwortliche von Themen (bspw. Personalgewinnung und -auswahl; Strategische Steuerung; Führungskräfteentwicklung; BGM; Beratung etc.) angeboten werden

Nächste Schritte

1. Identifikation von rollenspezifischen Schulungsbedarfen innerhalb der PE (z.B. künftige Recruiting-Experten für Digitale Profile sollten für diese Rolle ausgebildet und ggf. durch externe Schulungen vorbereitet werden)
2. Entwicklung von pragmatischen Leitfäden; Checklisten und Schulungsunterlagen je Thema
3. Durchführung der Schulungsmaßnahmen

E16: Rollen & Verantwortlichkeiten klären	
Maßnahmenbeschreibung • Klar definierte Themenverantwortliche für abgegrenzte PE-Felder bringen intern und extern Vorteile mit sich: ○ Als Experten innerhalb der PE können die Themenverantwortlichen eine gleichbleibende und hohe Qualität ihres Bereichs sicherstellen und die Weiterentwicklung und Optimierung sukzessive vorantreiben ○ Aus Perspektive der Dienststellen und Fachbereiche kann bedarfsgerecht eine Ansprache des gewünschten Themenexperten erfolgen, wodurch eine optimale Dienstleistung ermöglicht wird • Innerhalb der PE könnten zudem neue Entwicklungs- und Karrierechancen entstehen, die die bisherigen Rollen aufwerten	**Nächste Schritte** *Hinweis*: Die Prozessentwicklung inkl. dezidierter Verantwortlichkeiten wird aktuell in TP3 für PA Gesamt erarbeitet. 1. Feinplanung von PE-Rollen und Verantwortlichkeiten basierend auf A) strukturellen Veränderungen aus TP3 und B) lebensphasenorientierten PE-Themengebieten aus TP1A 2. Erarbeitung themenspezifischer Umsetzungspläne für 3, 6 und 12 Monate basierend auf strategischer Zielsetzung PE Gesamt 3. Abgleich Umsetzungspläne mit Kapazitäten und Gesamtplan PA --> Priorisierung von Fokusthemen für Umsetzung

4.2 PERSONALKONZEPT TEIL 1A: ENTWICKLUNG DES ÜBERFACHLICHEN KOMPETENZKATALOGS (ÜKK)

Das zweite Element des Teilprojektes TP 1A ist die Entwicklung eines überfachlichen Kompetenzkatalogs (Abkürzung: ÜKK). Bei der Entwicklung werden folgende Leitgedanken und Prämissen berücksichtigt:

- Der ÜKK folgt in seiner Grundstruktur dem Aufbau klassischer Kompetenzmodelle. Dazu gehören insbesondere persönliche und soziale Kompetenzen, aber auch Führungskompetenzen oder weitere Anforderungen.
- Der im Rahmen des Strategieprojekts „Personal" zu erarbeitende ÜKK dient jedoch – entgegen üblicher Einsatzgebiete von Kompetenzmodellen – nicht der diagnostischen Eignungsprüfung oder Potenzialermittlung. Vielmehr bietet es einen gesamtstädtischen Orientierungsrahmen für notwendige überfachliche Kompetenzen.
- Damit stellt der ÜKK ausschließlich ein Hilfsmittel für Führungskräfte zur Orientierung/ Standortbestimmung ihrer Mitarbeitenden zur Ableitung passgenauer Fortbildungs- und Entwicklungsangebote dar. Es ist explizit nicht vorgesehen, den ÜKK für eine defizitorientierte Personaldiagnostik einzusetzen, um mögliche Entwicklungsfelder von Mitarbeitenden zu identifizieren und zu dokumentieren. Vor diesem Hintergrund ist bewusst darauf verzichtet worden Sollprofile/ Idealausprägungen für unterschiedliche Hierarchielevel bereitzustellen.[3]
- Im Kontext künftiger Personalgespräche ist der ÜKK demnach nur als Orientierungsrahmen und Strukturierungshilfe, bspw. für eine situationsbezogene Rückmeldung zu Leistungs- und Entwicklungsfeldern oder die Auswahl von Fortbildungsangeboten zu nutzen.
- Der ÜKK dient der systematischen Weiterentwicklung individueller und organisationaler Schlüsselkompetenzen.

Zur Erarbeitung des ÜKK für die Stadt Nürnberg wurden vier verschiedene Informationsquellen genutzt und analysiert:

1. KGSt-Modell: Schlüsselkompetenzen für FK
2. Kienbaum Best Practice
3. Zentrale und dezentrale Führungsleitlinien der Stadt Nürnberg
4. Interviewergebnisse (siehe 1.1 BESTANDSAUFNAHME BESTEHENDES PE-GESAMTKONZEPT)

Die KGSt Schlüsselkompetenzen für Führungskräfte beinhalten acht Kompetenzbereiche:

1. Ethische Kompetenz
2. Persönliche Kompetenz
3. Strategische Kompetenz
4. Sozialkompetenz
5. Führungskompetenz
6. PE-Kompetenz
7. Digitale Kompetenz
8. Diversity Kompetenz

Auf Basis der Beschreibungen der acht Kompetenzbereiche wurden jeweils Subkompetenzen abgeleitet, die eine spezifischere Informationsgrundlage für den ÜKK bieten. Aus einem Mapping der Kompetenzen mit 32 Kienbaum Best Practice Modellen, darunter sechs aus dem öffentlichen Dienst, konnten relevante Kompetenzen für die Stadt Nürnberg abgeleitet werden. Als wertvolle Ergänzung für die KGSt-Kompetenzen wurden die Kompetenz-Cluster 1. *Agilität* mit den Subkompetenzen Veränderungsfähigkeit, Kontinuierliches Lernen, Ambidextrie sowie Agile Tools und Methoden (z.B. Scrum) und 2. *Innovation* mit den Subkompetenzen Transformations- und Innovationsmanagement, Innovations- und Kreativitätstechniken, Nutzerzentrierung und Fehlertoleranz in der Entwicklung berücksichtigt.

Bei der Analyse der Führungsleitlinien der Stadt Nürnberg sind 16 zentrale und dezentrale Führungsleitlinien berücksichtigt worden, ein Dokument zu Elemente guter Führung und ein Dokument zu Grundlagen der Führung von Mitarbeitenden. In drei Auswertungsschritten mit 1. Schlagwortanalyse, 2. Kategorisierung und 3. Quantifizierung konnten folgende Ergebnisse erzielt werden:

- 136 Schlagworte

[3] Im Rahmen des Projektes ist mit Vertretern verschiedener Fachbereiche und Dienststellen ein *Validierungsworkshop* für den ÜKK durchgeführt worden, in dem hierarchiespezifische Sollprofile entwickelt worden sind. Diese dienten lediglich der projektinternen Prüfung und Validierung des Instruments, um die Eignung und Passung der identifizierten überfachlichen Kompetenzen für den Kontext der Stadt Nürnberg zu bestätigen.

- 11 Kategorien Allgemein
- 5 Kategorien Führung

Vorrangig zu nennen bei *Allgemeinen Kompetenzen* sind Optimierung und Zukunftsfähigkeit, Werteorientierung, Kooperation und Kollaboration, Konfliktfähigkeit und Konstruktivität, Ziel- und Ergebnisorientierung. Bei den *Führungskompetenzen* sind Transformationale Führung, Personalentwicklung, Stärkung der Zusammenarbeit, Bereichssteuerung sowie Individuelle Förderung zu nennen.

Ergebnis

Die Konsolidierung der vier Erkenntnisquellen ergibt eine Gesamtübersicht zur weiteren Bearbeitung. Die Grundstruktur des ÜKK leitet sich aus den KGSt-Kompetenzen ab und ergibt fünf Hauptcluster, in denen jeweils Subkompetenzen verortet sind:

1. Führungskompetenz
2. Sozialkompetenz
3. Persönliche Kompetenz
4. Zukunftskompetenz
5. Wertebasierte Kompetenz

Im gemeinsamen Projekt-Workshop konnte ein erster Entwurf für den ÜKK erarbeitet werden. Diese Ergebnisse wurden mit verschiedenen Dienststellen diskutiert und konnten in einen finalen Stand des Kompetenzkatalogs überführt werden. Die finale Variante des ÜKK konnte wie folgt erarbeitet werden:

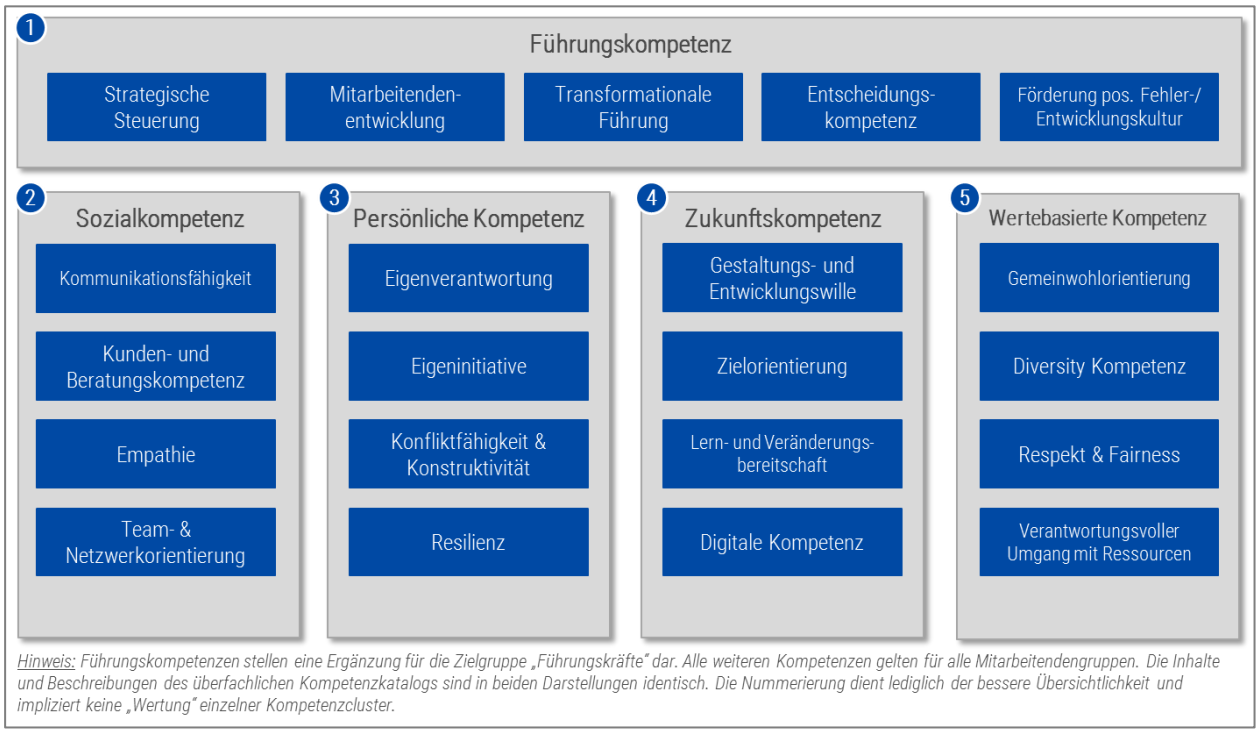


Abbildung 10: Überfachlicher Kompetenzkatalog der Stadt Nürnberg

Die Nummerierung und Reihenfolge der Kompetenzcluster dient lediglich der besseren Übersichtlichkeit und impliziert keine Wertung der Cluster. Hierbei ist jedoch zu berücksichtigen, dass das Kompetenzcluster *Führungskompetenz* eine Ergänzung für die Zielgruppe Führungskräfte darstellt. Alle weiteren Kompetenzen gelten für alle Mitarbeitenden-Gruppen.

Zur weiteren Detaillierung sind Kompetenzbeschreibungen je Subkompetenz erstellt worden:



Abbildung 11: Exemplarischer Auszug Kompetenzbeschreibungen – Cluster Führungskompetenz

4.3 PERSONALKONZEPT TEIL 1A: WEITERENTWICKLUNG FORTBILDUNGSANGEBOT

Ergebnisse Bestandsaufnahme

Der bestehende Fortbildungskatalog 2018 der Städteakademie (im Verbund der Städte Nürnberg, Fürth, Erlangen und Schwabach) umfasst acht Fokusthemen/-kapitel:

1. Organisation/ Dienstbetrieb
2. Recht, Wirtschaft und Finanzen
3. Sozial- und Methodenkompetenz
4. Interkulturelle Kompetenz
5. Ausbildung und berufliche Weiterentwicklung
6. Informationsverarbeitung
7. Gesundheit und Arbeitssicherheit
8. Soziale Berufe

Der Katalog umfasst (ohne die fachspezifischen Angebote für das Kapitel Informationsverarbeitung) 272 inhaltliche Angebote, die für jeden Angebotstermin mit einer eigenen Seite in dem 393 Seiten starken Dokument dargestellt sind. Bei der Analyse und dem Mapping der angebotenen Formate des Fortbildungsangebots dienten die Kompetenzcluster des ÜKK als Referenzdokument. Beim Mapping der Fortbildungsangebote können je Fortbildung jedoch mehrere Kompetenzfelder abgedeckt werden. Zudem wurden die angesprochenen Zielgruppen und das angebotene Fortbildungs-Level analysiert.

Die Fragestellungen der Status Quo-Analyse lauten:

1. Inwiefern deckt das bestehende Angebot die Kompetenzcluster und Subkompetenzen des Überfachlichen Kompetenzkatalogs ab?
2. An welche Zielgruppen richten sich die Fortbildungsangebote?
3. Welche Erfahrungsstufen werden durch die Fortbildungsangebote bedient?

Zu Frage 1: Inwiefern deckt das bestehende Angebot die Kompetenzcluster und Subkompetenzen des Überfachlichen Kompetenzkatalogs ab

Die Fortbildungsangebote decken die Kompetenzcluster des ÜKK insgesamt unterschiedlich stark ab. Mehr als die Hälfte der Angebote sind als überfachlich einzuordnen. Folgende Kompetenzcluster wurden identifiziert:

› Sozialkompetenz (163)

- Persönliche Kompetenz (138)
- Wertebasierte Kompetenz (51)
- Führungskompetenz (43)
- Zukunftskompetenz (30)

Darüber hinaus wurden je Kompetenzcluster dezidierte Auswertungen vorgenommen, um die Weiterbildungsangebote je Subkompetenz zu analysieren. (Hinweis: Alle weiteren Abbildungen werden im Anhang zu finden sein)

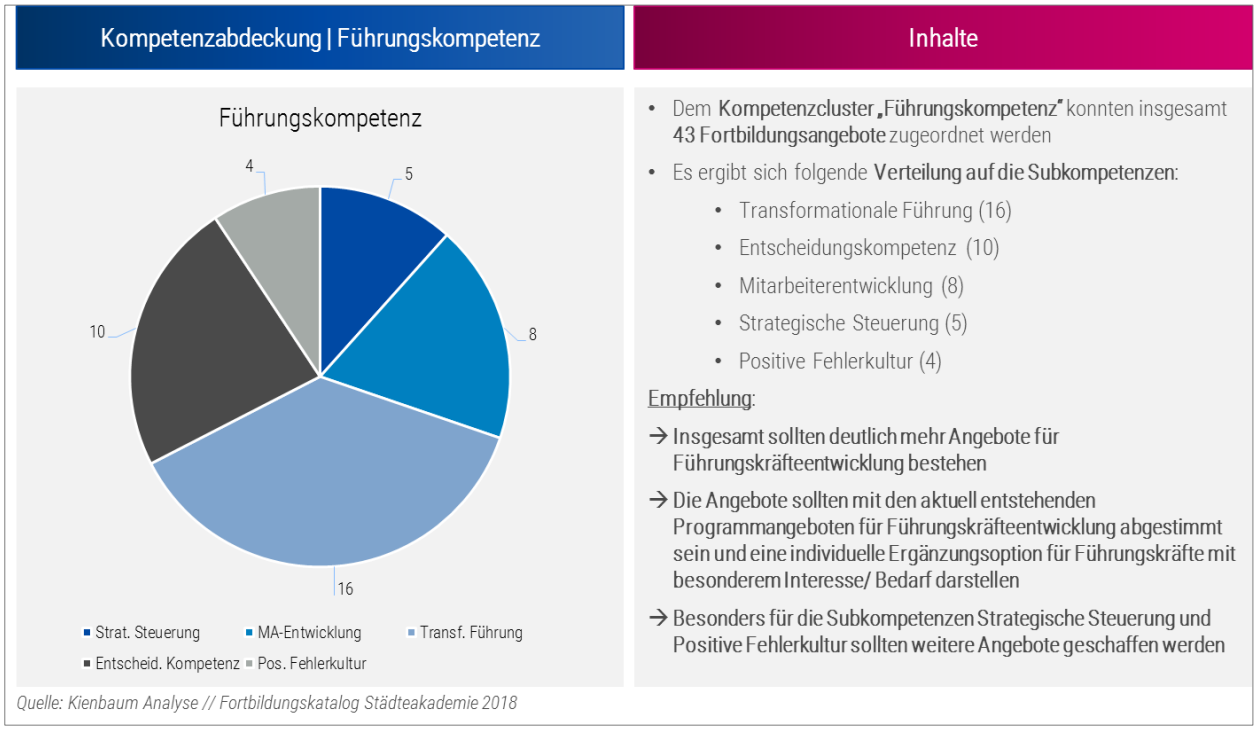


Abbildung 12: Exemplarischer Auszug Fortbildungsangebot – Kompetenzabdeckung Führungskompetenz

Nachdem alle Subkompetenzen analysiert wurden, ließ sich die Wertschöpfung des aktuellen Fortbildungsangebots 2018 erfassen. Im Abgleich mit dem Überfachlichen Kompetenzkatalog (ÜKK) wird deutlich, dass von 272 Angeboten insgesamt 162 nur gering wertschöpfend sind; d.h. sie adressieren weniger als zwei Subkompetenzen des ÜKK. Demgegenüber stehen 110 wertschöpfende Angebote, die mindestens zwei Subkompetenzen adressieren, wovon 38 Angebote mehr als vier Subkompetenzen adressieren und damit stark wertschöpfend sind.

Zu Frage 2 und 3: An welche Zielgruppen richten sich die Fortbildungsangebote und Welche Erfahrungsstufen werden durch die Fortbildungsangebote bedient?

Mit Blick auf die Zielgruppen spricht das Fortbildungsangebot 2018 vorwiegend drei verschiedene Zielgruppen an:

- Führungskräfte und Mitarbeitende (aller Städte)
- Führungskräfte und Mitarbeitende besonders (mit besonderer Funktion, z.B. Stellvertreter oder Sekretariat)
- Mitglieder Stadt Fürth, Erlangen oder Schwabach

Mit 161 Fortbildungsangeboten ist die Zielgruppe „Mitarbeitende" sehr gut abgedeckt. Mit 33 Fortbildungsangeboten ist das Angebot für die Zielgruppe „Führungskräfte" ausbaufähig.

Das Fortbildungsangebot adressiert zudem drei verschiedene Erfahrungslevel:

- Grundlagen = keine Vorerfahrung nötig
- Fortgeschritten = Vorerfahrung nötig (bspw. Führungskräfte-Entwicklung Stufe 2)
- Vertiefung = Fortgeschrittene Vorerfahrung nötig (bspw. Führungskräfte-Entwicklung Stufe 3)

Mit 218 Fortbildungsangeboten ist die Erfahrungsstufe *Grundlagen* sehr gut abgedeckt. Mit zusammen 31 Fortbildungsangeboten für die Stufen *Fortgeschritten* und *Vertiefung* ist das Angebot für fortgeschrittene Weiterbildung unzureichend.

4.3.1 Handlungsempfehlungen zur Weiterentwicklung des Fortbildungsangebots

Folgende Empfehlungen konnten für die Weiterentwicklung des Fortbildungskatalogs abgeleitet werden.[4] Es wird insbesondere mit Blick auf die Zielgruppen und fachliche Trennung sowie den Umfang eine Überarbeitung empfohlen.

Allgemeine Handlungsempfehlungen:

- Insgesamt sollte beim Aufbau des Fortbildungskatalogs zwecks einer besseren (Nutzer-)Orientierung auf eine Trennung von Mitarbeitenden und Führungskräften sowie von überfachlichen/ fachspezifischen Inhalten vorgenommen werden
- Aufgrund der geringen Wertschöpfung einer Vielzahl der Angebote sollte eine deutliche Entschlackung des Gesamtkatalogs vorgenommen werden und sollten vermehrt Fortgeschrittenen-Kurse ergänzt werden, um vertiefende Fortbildungsmöglichkeiten bereitzustellen
- Insgesamt sollte das Angebot überwiegend klassischer Trainings durch einen attraktiveren Methodenmix aufgewertet werden

Kompetenzspezifische Handlungsempfehlungen:

Führungskompetenz:

- Das Angebot ist ausbaufähig, sollte jedoch mit den aktuell entstehenden Programmangeboten abgestimmt werden.
- Besonders für „Strategische Steuerung" und „Positive Fehlerkultur" sollten weitere Angebote geschaffen werden.

Sozialkompetenz:

- Das Angebot ist zu umfangreich und unübersichtlich und sollte auf eine Auswahl weniger, sehr guter Angebote reduziert werden.

Persönliche Kompetenz:

- Das Angebot für „Resilienz", „Eigenverantwortung" und „Konfliktlösung/ Konstruktivität" sollte reduziert werden.

Zukunftskompetenz:

- Das Angebot ist ausbaufähig und sollte aufgrund der zunehmenden Wichtigkeit digitaler Kompetenzen gestärkt werden.

Wertebasierte Kompetenz:

- Das Angebot sollte leicht umverteilt werden, da insbesondere „Verantwortungsvoller Umgang mit Ressourcen" schwach abgedeckt ist, die Subkompetenzen „Respekt/ Fairness" und „Diversity" jedoch stark abgedeckt werden.
- Führungsgrundsätze und Weiterentwicklung Qualifizierungsangebot Führungskräfte

4.4 PERSONALKONZEPT TEIL 1A: FÜHRUNGSGRUNDSÄTZE UND WEITERENTWICKLUNG QUALIFIZIERUNGSANGEBOT FÜHRUNGSKRÄFTE

Das vierte Element des Teilprojekts TP 1A bezog sich auf Führungsgrundsätze und die Weiterentwicklung des Qualifizierungsangebots Führungskräfte der Stadtverwaltung Nürnberg. Um einen nachhaltigen Lernerfolg für die Führungskräfte sicherzustellen, bedarf es unterschiedlicher Lernsituationen, -methoden und -orte.

Als Prämisse für die Führungskräfte-Entwicklung diente daher das 70-20-10-Modell. Das Modell besagt, dass 70 Prozent als Lernen on-the-job und bei der praktischen Anwendung von Wissen stattfindet. Dies geschieht beispielsweise bei der Auseinandersetzung mit fordernden Aufgaben, Problemen, neuen Arbeitsbereichen und Projekten. 20 Prozent des Lernens findet in sozialer Interaktion statt, beispielsweise beim Mentoring und Coaching, beim Austausch mit Kollegenschaft oder in sozialen Netzwerken und bei der Teilnahme an Gremien und Arbeitskreisen. Lediglich 10 Prozent des Lernens findet in klassischen Lernsituationen wie zum Beispiel Workshops, Seminaren, E-Learning und anderen Formaten statt, in denen Expertenwissen initial aufgenommen wird, um es in der Praxis anwenden zu können.

[4] Hinweis: Die Analyse-Ergebnisse müssen durch eine grundlegende Evaluation der Nutzungszahlen/ Zufriedenheitswerte ergänzt werden

Der Fokus der Führungskräfte-Entwicklung bei der Stadt Nürnberg liegt daher auf Praxisanwendung sowie individuellen und sozialen Reflexionsangeboten. Ziel ist, im Alltag und in alltäglichen Interaktionen sein Führungsverständnis und seine Führungskompetenz auszubauen.

Darüber hinaus wurden aktuelle Trends und Entwicklungen in der Weiterentwicklung und Weiterbildung von Führungskräften berücksichtigt. Aktuell weisen verschiedene Studien darauf hin, dass immer mehr digitale Anwendungen die betriebliche Weiterbildung sicherstellen. Zum Beispiel die Bedeutung von Blended Learning, Videos, Micro Learning, mobilen Anwendungen sowie virtuellen Klassenräumen als Lernform in Unternehmen wird zukünftig als höchst relevant eingeschätzt.

Ergebnis

Das neue Konzept des Fortbildungsangebots für Führungskräfte ist nach drei Erfahrungsstufen gegliedert und kombiniert klassische Trainingsformate mit individuellen Reflexionsangeboten:

- Stufe 1: Interessiert an Führung
- Stufe 2: Erstmalig in Führung
- Stufe 3: Erfahren in Führung

Die nachstehende Ansicht verdeutlicht die drei Erfahrungsstufen im Überblick:

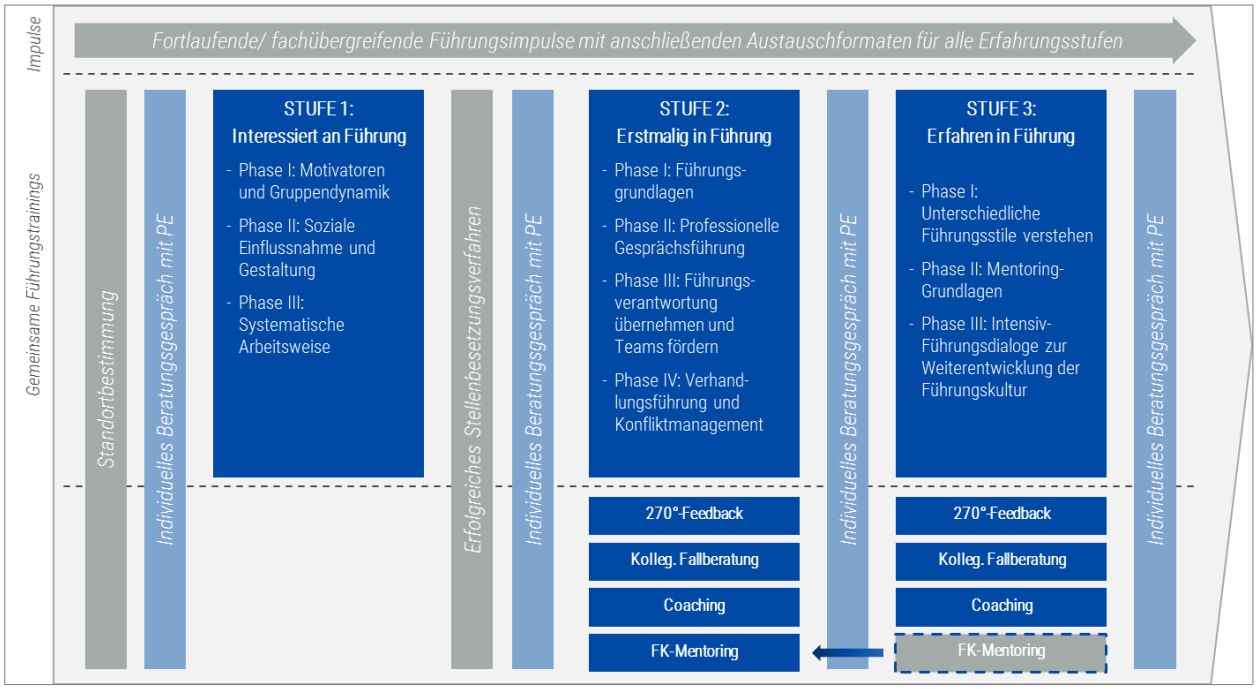


Abbildung 13: Übersicht künftiges Fortbildungsangebot für Führungskräfte der Stadt Nürnberg

Zu Beginn der Führungskarriere erfolgen eine Standortbestimmung und ein individuelles Beratungsgespräch mit Mitarbeitenden aus der Personalentwicklung. Für den Eintritt in weitere Führungsstufen ist zudem jeweils ein Beratungsgespräch mit PE vorgesehen.

Grundlegend für das Gesamtkonzept sind darüber hinaus gemeinsame Führungstrainings für Mitglieder der jeweiligen Kohorte, die durch individuelle Lernangebote ergänzt werden und durch fortlaufende und fachübergreifende Führungsimpulse mit anschließenden Austauschformaten angereichert werden. Individuelle Lernangebote in Stufe zwei und drei fokussieren sich insbesondere rund um die Elemente 270° Feedback, Kollegiale Fallberatung, Coaching und Führungskräfte-Mentoring, wobei erfahrene Führungskräfte der Stufe drei als Mentoren für angehende Führungskräfte in Stufe zwei ausgebildet werden.

Innerhalb der drei Erfahrungsstufen stehen unterschiedliche Themen-Schwerpunkte im Fokus.

- *In Stufe 1:* Interessiert an Führung liegt der inhaltliche Fokus von insgesamt drei Phasen auf Motivation und Gruppendynamik (Phase 1), Soziale Einflussnahme und Gestaltung (Phase 2) und Systematische Arbeitsweise (Phase 3)
- *In Stufe 2:* Erstmalig in Führung findet eine Unterteilung in vier Phasen statt: Führungsgrundlagen (Phase 1), Professionelle Gesprächsführung (Phase 2), Führungsverantwortung übernehmen und Teams fördern (Phase 3), Verhandlungsführung und Konfliktmanagement (Phase 4)

› *In Stufe 3:* Erfahren in Führung gibt es wiederum drei Phasen: Unterschiedliche Führungsstile verstehen (Phase 1), Mentoring Grundlagen (Phase 2), Intensiv-Führungsdialoge zur Weiterentwicklung der Führungskultur (Phase 3)

Dem Qualifizierungsangebot für Führungskräfte der Stufe 2 (Erstmalig in Führung) liegen verschiedene Prinzipien und Zielrichtungen zugrunde:

70-20-10 Regel:

› Der Anteil klassischer Präsenz-Trainings wird möglichst klein gehalten (max. 8 Präsenztage über 24 Monate).

› Vielmehr werden die Teilnehmenden zum eigenständigen Arbeiten und Austausch ermutigt.

Modulares Vorgehen:

› Die Phasen des Gesamtprogramms für Führungskräfte der Stufe 2 bauen aufeinander auf und ergänzen sich sinnvoll, sodass insgesamt alle Führungskompetenzen erweitert werden.

Methodische Vielfalt:

› Durch den Einsatz unterschiedlicher Lernformate werden die Teilnehmenden motiviert und der erfolgreiche Transfer des Gelernten in die Praxis sichergestellt.

Holistische Perspektive:

› Im Rahmen des gesamten Programms wird der Horizont der Teilnehmenden durch unterschiedliche Perspektiven erweitert (Mindset), die überfachliche Führungskompetenz gestärkt (Skillset) und das Methodenwissen ergänzt (Toolset).

Der Kunde im Fokus:

› Das Programm richtet sich nach den Bedürfnissen der Teilnehmenden und bezieht ihre persönlichen Beispiele ein, um über das gesamte Programm hinweg Relevanz herzustellen

Bei der methodischen Ausgestaltung der Module können aktuelle Lern-Trends und Entwicklungen berücksichtigt werden (vgl. untenstehende Abbildung). Ein multimediales Vorgehen steuert die Lernmotivation der Teilnehmenden und stellt so den erfolgreichen Transfer in die Praxis sicher. Mögliche Methoden sind z.B.:

Modulares Präsenz-Kurs-Programm:

› Training - Präsenzveranstaltung, die zur Vermittlung von theoretischem Methodenwissen dient und durch Übungssequenzen angereichert wird.

› Praxiswerkstatt - Praxisorientiertes Workshop-Format, in dessen Rahmen insbesondere durch Simulationen Situationen geübt werden können.

Individuelle Lernangebote:

› How2s - Nach Bedarf abrufbare web-basierte Lernangebote, die in kompakter Form die wichtigsten Punkte zu einem Thema darstellen

› Selbstreflexion - Vorbereitende Aufgaben in Vorbereitung für Präsenztermine, die die Teilnehmenden zur Selbstreflexion anregen sollen

› Transferaufgaben - Bearbeitung von Aufgaben, die den Transfer von in den Modulen erlernten Inhalten in die alltägliche Praxis unterstützen

› MOOCs & Literatur - Vertiefende Inhalte in digitalem oder analogem Format, die zur weiterführenden Beschäftigung mit einem Thema einladen

› Coaching - Die Führungskräfte können (Einzel-/Gruppen-) Coachings in Anspruch nehmen, um an individuellen Themen zu arbeiten

Soziale Lernangebote:

› Transfer Tandem - In den Lerngruppen gebildete Tandems, die sich bei der Bearbeitung der Transferaufgaben gegenseitig unterstützen

› Kollegen-Netzwerk - Regelmäßige Veranstaltungen, die zum Wissens-/ Erfahrungsaustausch unter der Kollegenschaft dienen

› Impulsvorträge - Einstiegsveranstaltung in ein Thema, um ein erstes Verständnis und Einblick in aktuelle Trends zu geben

Die nachfolgende Ansicht verdeutlicht die dargestellten Lerntrends im Überblick:

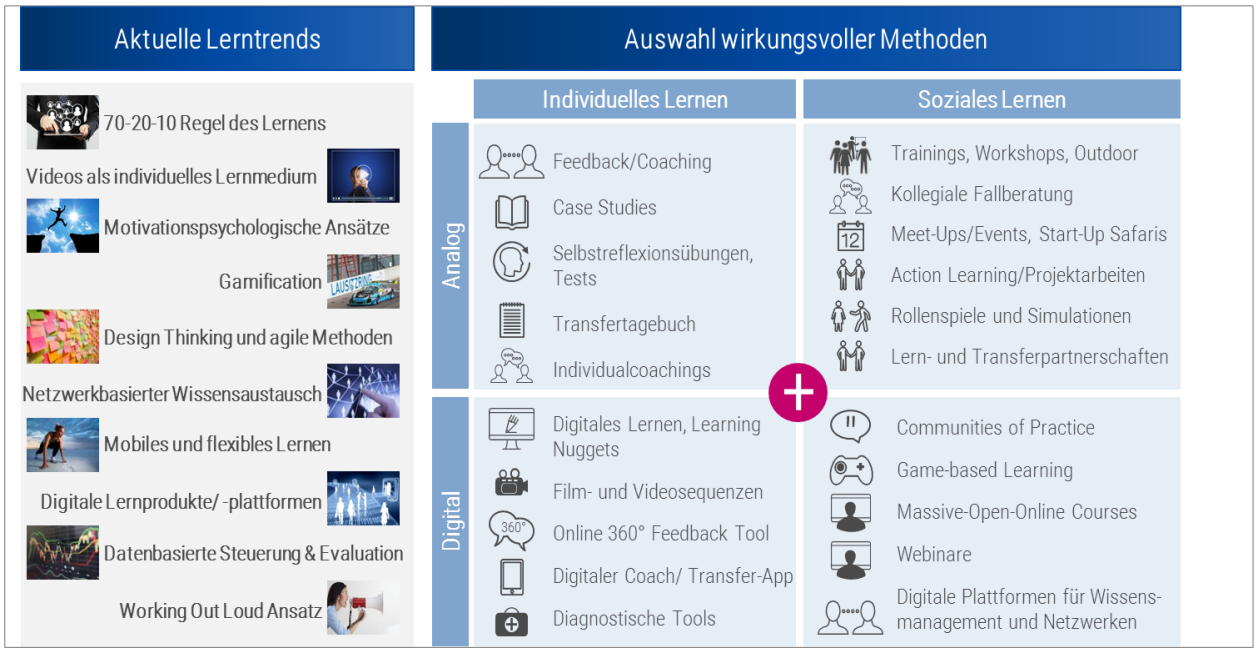


Abbildung 14: Übersicht aktueller Lerntrends und wirkungsvoller Methoden

Im Projektkontext von TP 1A lag der Fokus darauf, ein erstes Entwicklungskonzept für Führungskräfte der *Stufe 2: Erstmalig in Führung* zu entwickeln. Dabei wurden Entwicklungsprinzipien angewandt, die eine positive Auswirkung auf alle Level des Selbstverständnisses der Führungskräfte haben. Es wurden insbesondere die Faktoren Mindset, Skillset und Toolset berücksichtigt.

Für die Erfahrungsstufe 2 ist auf dieser Basis ein detaillierter Lernpfad erarbeitet worden, der sich über einen Zeitraum von 24 Monaten erstreckt. Die vier Phasen in Stufe 2 werden jeweils durch einen Präsenztermin begleitet und mit zusätzlichen Lernangeboten unterstützt. Der hier erarbeitete Lernpfad für die Stufe 2 wurde bereits während der Projektlaufzeit vom Projektteam der Stadt Nürnberg für die konkrete Pilotierung ab September 2019 konkretisiert, mit einem Mengengerüst von ca. 15-20 Teilnehmenden für die Pilotgruppe konzipiert und für die Umsetzung strukturell ausgerollt.

Im Folgenden sind die einzelnen Phasen als exemplarische Detaillierung im Überblick abgebildet:

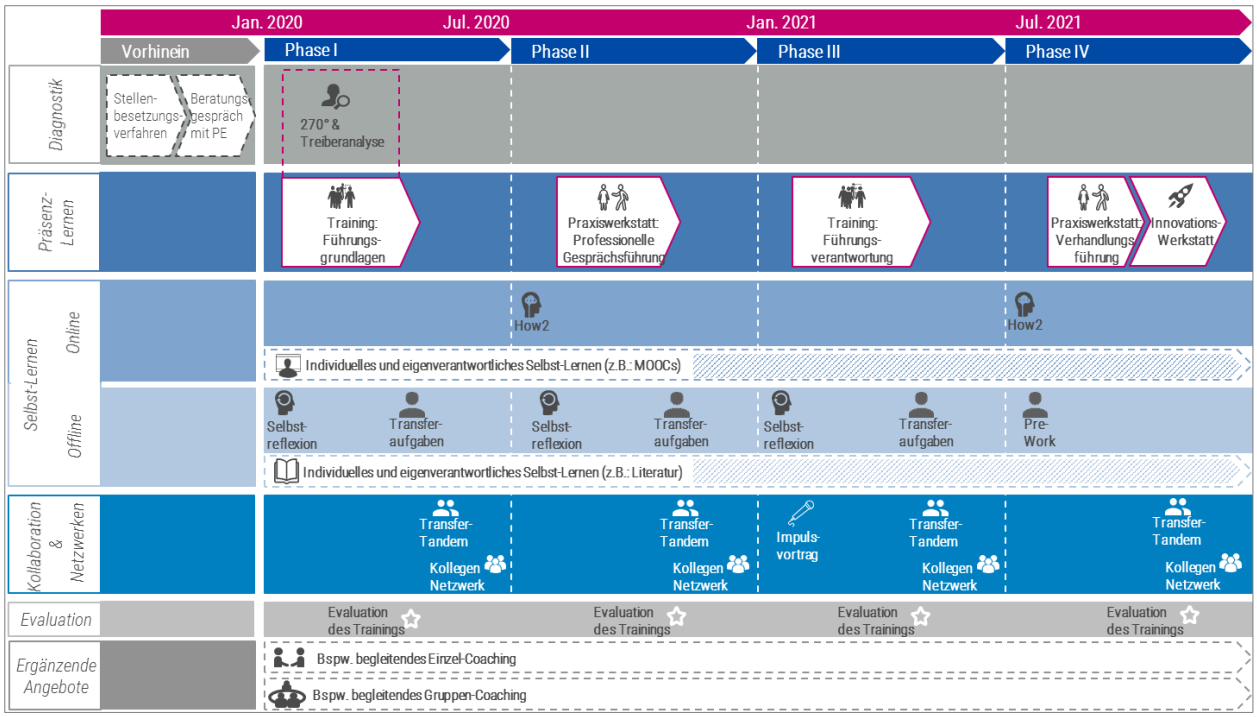


Abbildung 15: Überblick Lernpfad, Erfahrungsstufe 2: Erstmalig in Führung

Ein exemplarischer Auszug für den Lernpfad der Erfahrungsstufe 2 ist nachfolgend dargestellt:

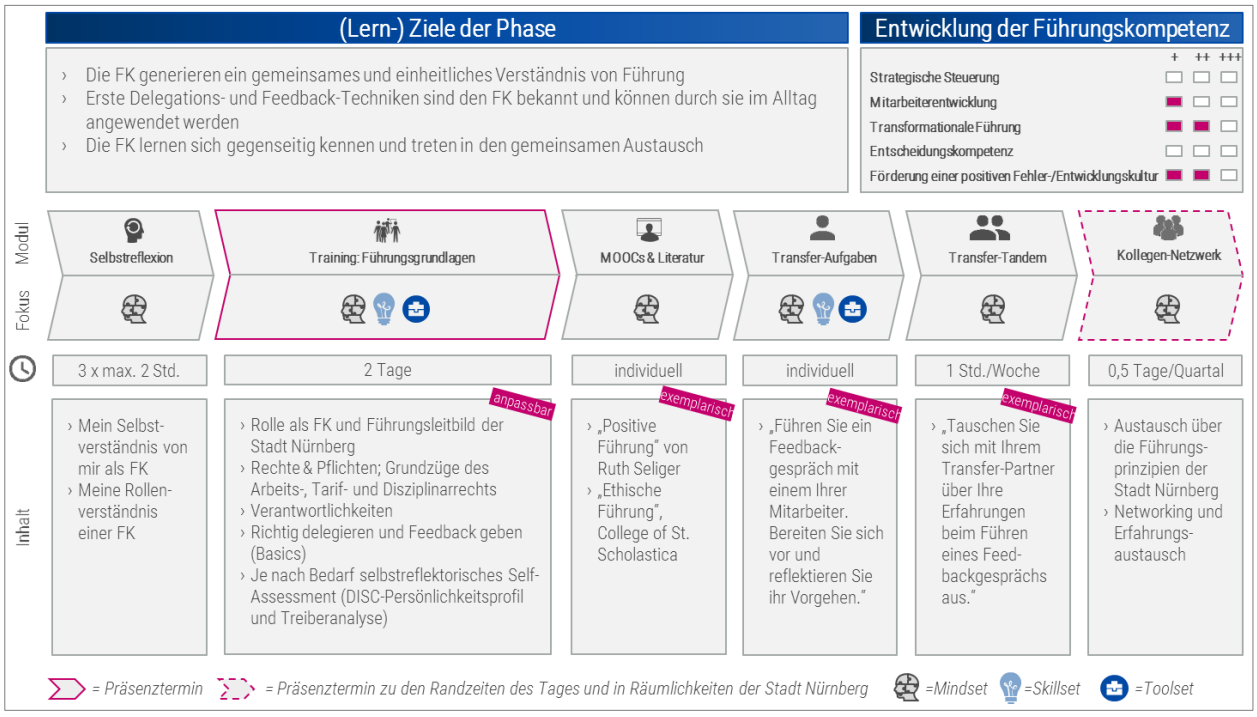


Abbildung 16: Exemplarischer Auszug Lernpfad, Erfahrungsstufe 2: Erstmalig in Führung

4.5 PERSONALKONZEPT TEIL 1B: PERSONALMARKETING UND REKRUTIERUNG

Der zweite Teil von Teilprojekt 1, Teilprojekt TP1B Personalmarketing und Rekrutierung, fokussiert die Entwicklung eines Kurz-Handbuchs zur Erarbeitung zielgruppenspezifischer Employer Branding und Rekrutierungsmaßnahmen und baute sich zu diesem Zweck rund um zwei zentrale Workshops auf:

Workshop 1 beinhaltete insbesondere die Vorstellung des Rekrutierungs-Dreiklangs (bestehend aus Persona-Methode, Candidate Journey und Rekrutierungs-Strategie), der im weiteren Verlauf erläutert wird. Darüber hinaus erfolgte die Anwendung der vorgestellten Inhalte im Hinblick auf zwei konkrete Zielgruppen, von denen jeweils zwei Vertreter zum Workshop eingeladen sind. Workshop 2 hatte die Vorstellung des erarbeiteten Kurz-Handbuchs zum Ziel. Rund um das Recruiting-Haus, welches im Folgenden ebenfalls detailliert wird, wurde ein Rahmenmodell für alle Rekrutierungs- und Employer Branding Aktivitäten der Stadt Nürnberg geschaffen, welches die Fragen *WARUM*?, *WAS*? und *WIE*? beantwortet. Insofern unterteilt sich Teilprojekt 1B ähnlich wie die anderen Teilprojekte in die Phasen einer kurzen Bedarfserhebung bzw. Status Quo, Bewertung und Abgleich mit guter Praxis sowie die Ableitung von Handlungsfeldern. Jedoch lag der Schwerpunkt auf der Erarbeitung von konzeptionellen Vorschlägen.

4.5.1 Bestandsaufnahme und Methodisches Vorgehen

Aufgrund der Priorisierung der Handbuch-Erarbeitung fand im Teilprojekt TP1B keine ausführliche Bestandsaufnahme und Bewertung der heutigen Aktivitäten durch Kienbaum statt. Gleichwohl unterstützten die durch das PA zusammengestellten Übersichten und Zusammenfassungen der Personalmarketingaktivitäten als Informationsstand die weitere Diskussion und Erarbeitung von Maßnahmenpaketen. Zum Einstieg in die Thematik erfolgte auf dieser Basis ein Austausch zum Status Quo und die Abstimmung des weiteren Vorgehens. Darüber hinaus wurden zwei Fokus-Zielgruppen für den ersten Workshop ausgewählt, die aktuell bzw. in absehbarer Zeit eine besondere Herausforderung im Recruiting aufweisen. Dabei wurden aus dem Bereich Ausbildung die Zielgruppe *Verwaltungsfachangestellte* sowie aus dem Bereich Direkteinstieg die Zielgruppe *Elektroingenieure* ausgewählt.

Workshop 1

Basierend auf dem Recruiting-Dreiklang erfolgte in Workshop 1 die Anwendung der Persona-Methode auf die ausgewählten Zielgruppen sowie die gemeinsame Erarbeitung einer Candidate Journey[5] bei der Stadt Nürnberg inkl. Aufzeigen relevanter Kontaktpunkte und Botschaften aus Bewerbersicht. Die Prämisse des Workshops beabsichtigte einen klaren Kandidatenfokus und strikt aus der Perspektive des Bewerbers bzw. Nutzers zu denken. Die Zielsetzung bestand darin, ausgewählte Zielgruppen besser zu verstehen und die methodische Vorgehensweise nach der gemeinsamen Durchführung im Workshop individuell auf weitere Zielgruppen übertragen zu können.

Teilnehmende des ersten Workshops waren PA Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und Zielgruppen-Vertreterinnen und Vertreter, welchen zur Vorbereitung und Einstimmung in das Thema Reflexionsfragen auf Basis der SWOT-Methode[6] zur Verfügung gestellt wurden.

Workshop 2

In Anlehnung an die Inhalte des ersten Workshops bestand die Zielsetzung des Workshops 2 darin, ein durch Kienbaum erarbeitetes Kurz-Handbuch bzw. Manual vorzustellen und eine Kurzschulung der PA Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durchzuführen. Der Fokus lag darauf, einen Orientierungsrahmen für alle Rekrutierungs- und Employer Branding Aktivitäten zu definieren und nach der Vorstellung von Einzelelementen gemeinsam zielgruppenübergreifende Handlungsfelder abzuleiten und konkrete Maßnahmen zu definieren. Darüber hinaus erfolgten das Einbringen von guter Marktpraxis und konkreten Praxisbeispielen sowie die Vorstellung eines „Employer Branding Quick Checks" für die Stadt Nürnberg. Teilnehmende des zweiten Workshops waren PA Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

4.5.2 Ergebnisse zum Recruiting-Dreiklang

Der Rekrutierungs-Dreiklang setzt sich aus den drei Themen zusammen:

1. *Persona*: Definition des Profils des Kandidaten (Stereotyp)
2. *Candidate Journey*: Prozessmodellierung mit Candidate Journey Zuordnung
3. *Rekrutierungs- Strategie*: Ableitung einer individuellen Recruiting Strategie für jede Persona

[5] Bewerberreise bzw. Bewerbererleben
[6] SWOT = Engl. Akronym für Stärken, Schwächen, Chancen, Risiken

Die Zielsetzung der Persona-Methode im ersten Schritt bestand darin, die Bedürfnisse der Kandidaten zu verstehen und ein Verständnis davon zu entwickeln, wer die Kandidaten sind. Auf Basis von Steckbrief-Vorlagen wurde dabei für jede identifizierte Zielgruppe eine Persona als stereotypischer Vertreter dieser Gruppe erarbeitet (siehe Abbildung). Die Zielsetzung der Candidate Journey im zweiten Schritt bestand in der Entwicklung eines Verständnisses über den Weg der Kandidaten bzw. ihr Bewerbererleben vom Erstkontakt bis zur Kommunikation der Ergebnisse im Auswahlverfahren. Zudem wurden kritische Stufen während des Bewerbungsprozesses identifiziert und konnten behoben bzw. angepasst werden (siehe Abbildung). Für eine Zuordnung des Bewerbererlebens wurden je Bewerbungsphase (Orientierung, Bewerbung, Auswahlverfahren, Ergebniskommunikation) mehrere Aspekte anhand von Leitfragen beleuchtet:

- Welche möglichen Kontaktpunkte (z.B. Karriereseite, Kommilitonen) von (potenziellen) Bewerberinnen und Bewerbern und der Stadt Nürnberg gibt es auf der entsprechenden Stufe?
- Welche Bedürfnisse und frustrierende Hindernisse (z.B. wenig Transparenz über den gesamten Prozess, fehlende Zeitplanung, umständliches Einpflegen des Lebenslaufs in das IT-System) haben die Kandidaten?
- Welche Emotionen (z.B. Interesse, Ungeduld, Aufregung) werden ausgelöst?
- Wie sieht eine ideale Erfahrung aus?
- Welche konkreten Verbesserungsvorschläge entstehen?

Die Entwicklung einer ganzheitlichen Rekrutierungs-Strategie im dritten Schritt basierte auf den Ergebnissen der Schritte zwei und drei. Die Zielsetzung bestand darin, eine passende und zielgruppenspezifische Strategie auf Basis der Persona und Candidate Journey Zuordnung zu definieren. Darüber hinaus wurde angestrebt, eine ganzheitliche Sicht auf den Rekrutierungsprozess zu haben, um das gesamte Bewerbererleben optimal zu gestalten. Es wurden sechs Teilaspekte berücksichtigt:

1. *Rekrutierungs-Kanäle*: Basierend auf der entwickelten Persona und Candidate Journey kann identifiziert werden, welche Kanäle für eine Zielgruppe besonders geeignet sind. Dies sind z.B. Online-Anzeigen, Soziale Netzwerke oder Karriereevents.
2. *Botschaft/Ansprache*: Ebenfalls sollten zielgruppenspezifische Arbeitgeberbotschaften und grafische Aufbereitungen erstellt werden, die die richtigen Kernbotschaften enthalten und eine passende Geschichte (Storytelling) erzählen.
3. *Recruiting Prozess*: Mit Blick auf den Recruiting-Prozess ist es empfehlenswert, je Zielgruppe einheitliche Prozessschritte zu definieren, die sich z.B. je nach Hierarchielevel in Komplexität und Umfang unterscheiden können.
4. *Auswahlkriterien/ Anforderungen*: Um eine strukturierte Auswahl der Bewerberinnen und Bewerber durchführen zu können, sollten in Abstimmung mit den Dienststellen klare Anforderungen definiert werden, wie beispielsweise verpflichtende Qualifikationsanforderungen (z.B. Studienabschluss) an die Kandidaten versus weitergehende Anforderungen (z.B. Führerscheinklasse, Auslandsaufenthalt).
5. *Auswahlinstrumente*: Für die Ausgestaltung des sogenannten „Rekrutierungstrichters" gilt es, geeignete Instrumente für die unterschiedlichen Phasen der Selbstselektion, Vorauswahl und Endauswahl zu entwickeln.
6. *Kennzahlen/Steuerung*: Nicht zuletzt ist die Auswahl geeigneter Kennzahlen (z.B. Dauer bis zur Einstellung in Tagen, Anzahl interner vs. externer Besetzungen) erforderlich, um auch künftig Transparenz über den Erfolg der durchgeführten Maßnahmen zu schaffen.

Im ersten Workshop konnten für beide Zielgruppen Personas und Candidate Journeys erarbeitet werden. Darüber hinaus wurden die vielversprechendsten Kanäle und der Aspekt Botschaft/ Ansprache definiert.

PERSONA 1: Zielgruppe Ausbildung/ Verwaltungsfachangestellte

Ali Mustermann (1 von 2)

ERGEBNIS

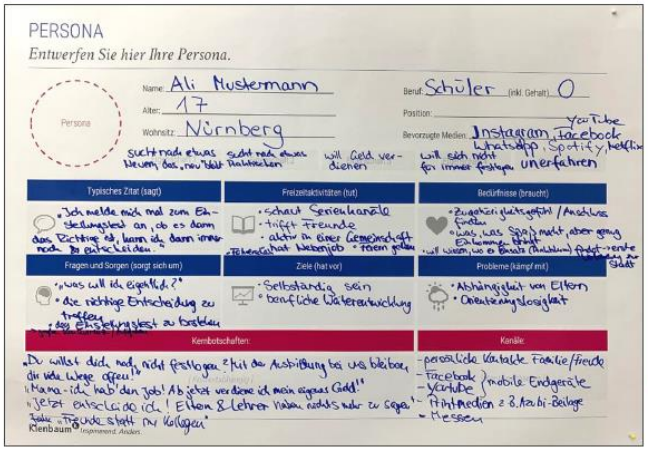




Abbildung 17: Darstellung einer typischen Persona im Bereich Ausbildung/ Verwaltungsfachangestellte (Ergebnisdarstellung Workshop 1)

PERSONA 1: Zielgruppe Ausbildung/ Verwaltungsfachangestellte

Ali Mustermann (2 von 2)

ERGEBNIS

Typisches Zitat (sagt)	Freizeitaktivitäten (tut)	Bedürfnisse (braucht)
„Ich melde mich mal zum Einstellungstest an, ob es dann das Richtige ist, kann ich dann immer noch entscheiden"	• Schaut Serienkanäle • Trifft Freunde • Aktiv in einer Gemeinschaft • Nebenjob • Führerschein • Feiern gehen	• Zugehörigkeitsgefühl / Anschluss finden • Was, was Spaß macht aber genug Einkommen bringt • Will wissen, wo er Ersatz findet → erst XXX zur Stadt
Fragen und Sorgen (sorgt sich um)	**Ziele (hat vor)**	**Probleme (kämpf mit)**
• „Was will ich eigentlich?" • Die richtige Entscheidung zu treffen • Den Einstellungstest zu bestehen -> große Konkurrenz / Aufgaben	• Selbstständig sein • Berufliche Weiterentwicklung	• Abhängigkeit von den Eltern • Orientierungslosigkeit
Kernbotschaften:		**Kanäle:**
• „Du willst dich noch nicht festlegen? Mit der Ausbildung bei uns bleiben dir Wege offen!" • „Mama, ich hab den Job! Ab jetzt verdiene ich mein eigenes Geld!" • „Jetzt entscheide ich! Eltern & Lehrer nichts mehr zu sagen." • „Freunde statt nur Kollegen"		• Persönliche Kontakte Familie/ Freunde • Facebook, YouTube (-> mobile Endgeräte) • Printmedien z.B. Azubi Beilage • Messen

Abbildung 18: Darstellung einer typischen Persona im Bereich Ausbildung/ Verwaltungsfachangestellte (Ergebnisdarstellung Workshop 1)

CANDIDATE JOURNEY 1: Zielgruppe Ausbildung/ Verwaltungs-FA

ERGEBNIS

Ali Mustermann

	Orientierung	Bewerbung	Auswahlverfahren	Ergebniskommunikation
INTERAKTIONEN Welche ersten Touch Points & Interaktionen gibt es?	• Karriereseite • Eltern/ Familie • Messe • Schule • Berufsberatung • Ämter • Video	• Karriereseite/ Online- Formular • Post • Persönlich abgeben	• Einladung Test/ AC • Test nur bei Absage • AC: Zusage zum Termin • Azubi, der AC begleitet • Physischer Kontakt bei Test & AC mit Ausbilder	• Anruf bei Zusage • Checkliste • Vertrag
BEDÜRFNISSE & FRUSTRATIONEN Welche Bedürfnisse können identifiziert werden?	• „Passt es zu mir?" • Relevante Infos zu Tätigkeit, Gehalt etc. • Chance?	• Personalisierte Rückmeldung • „schwarzes Loch"	• Test: viele Mitbewerber • Fülle an Aufgaben • AC: Konkurrenzsituation	• Vertrag schnell unterschreiben
EMOTIONEN Welche Gefühle erleben die Bewerber?	• Ungewissheit • Überforderung • Interesse • Begeisterung	• Frustration • Ungewissheit • Hoffnung • Erleichterung	• Frustration • Stress • Ungewissheit • AC: Froh nicht alleine zu sein • Verunsicherung	• Glücksgefühl • Erleichterung • Es wird sich gedrückt
IDEALE ERFAHRUNG Welche Erlebnisse sollten die Bewerber erfahren?	• Vorstellung von genauer Tätigkeit	• Rückmeldung • Transparenz des Prozesses	• Stolz, wenn Test bestanden • Persönlicher Bezug	• Grund für Absage nennen • Wahrscheinlichkeit des Nachrückens • Ergebnisse Test/ AC
VERBESSERUNGS-VORSCHLÄGE Wie können wir das optimale Erlebnis für die Bewerber schaffen?	• Konkrete Arbeitsplätze/ Arbeitstätigkeiten vorstellen	• Transparenz, was nach Abgabe der Bewertung passiert • Anmeldung Test → Kommunikation		• Schnellere Rückmeldung ob Zu- oder Absage

Abbildung 19: Darstellung einer typischen Candidate Journey im Bereich Ausbildung/ Verwaltungsfachangestellte (Ergebnisdarstellung Workshop 1)

4.5.3 Ergebnisse zum Rekrutierungs- und Employer-Branding-Handbuch

Die Zielsetzung des Handbuchs bestand in der Erarbeitung eines Rahmenmodells für alle Rekrutierungs- und Employer-Branding-Aktivitäten, um ein gesamthaftes Verständnis über verschiedene Elemente der Gewinnung zu erlangen und diese auf die Stadtverwaltung Nürnberg zu übertragen. Zur Orientierung diente das Rekrutierungs-Haus mit drei Ebenen.

Das Rekrutierungs Haus

Als Rahmenmodell für alle Rekrutierungs- und Employer-Branding-Aktivitäten diente das Rekrutierungs-Haus mit den Ebenen 1. Warum, 2. Was und 3. Wie. Es diente zudem als Gliederungshilfe für das entwickelte Handbuch.

- WARUM? – Fokussiert auf Strategie, Wertversprechen/-beitrag und Positionierung
- WAS? –Fokussiert auf Planung, Ansprache, Auswahl, Einstellung von Bewerberinnen und Bewerbern
- WIE? – Fokussiert auf interne Organisation und Steuerung, Systemunterstützung sowie Reporting und Evaluation

Zur Ebene Warum? wird zudem ein Ausblick zum Thema Employer Branding ergänzt, mit dem Fokus auf Strategiedesign, Arbeitgeber-Wert-Versprechen (Employer-Value-Proposition) und Markenauftritt sowie ein Quick-Check zum Arbeitgebermarketing der Stadt Nürnberg. Dadurch können erste Einblicke in das Employer Branding und übliche Vorgehensweisen gewonnen werden und wird die Hineinversetzung in die Grundzüge der (online) Bewerbererfahrung ermöglicht.

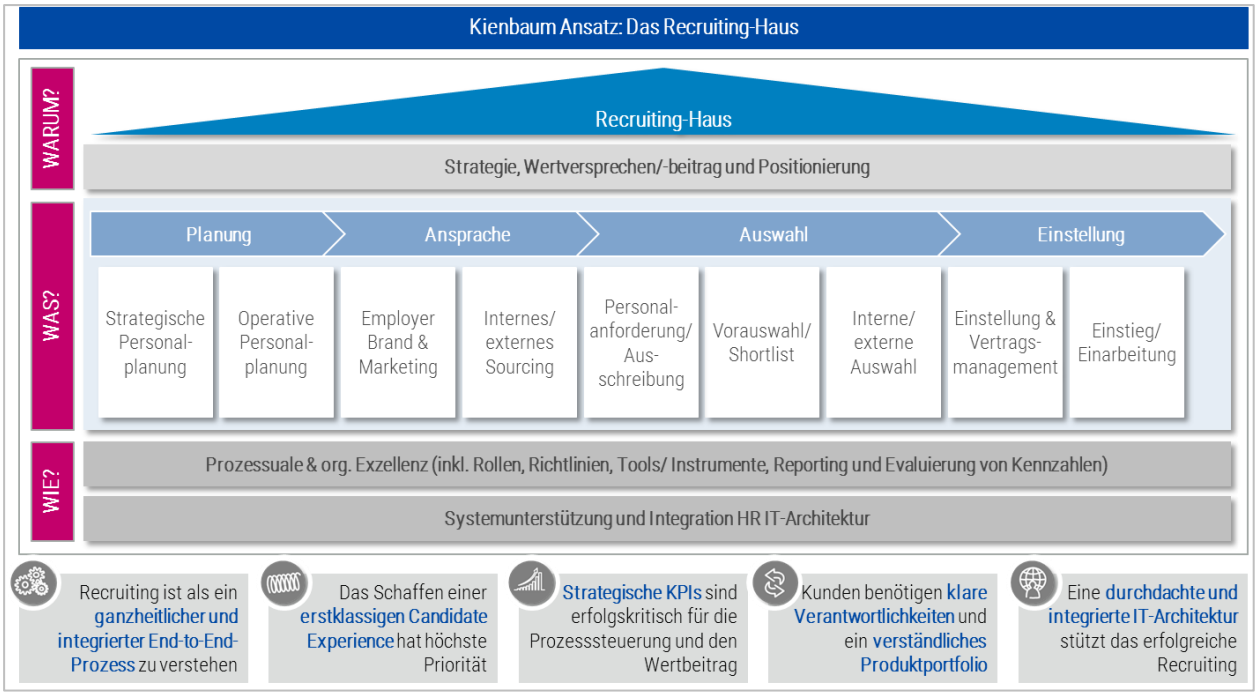


Abbildung 20: Das Recruiting-Haus mit den drei Ebenen Warum?, Was? und Wie?

Das Dach des Rekrutierungs-Hauses – die Strategie und das Wertversprechen – bilden den Rahmen für die zukünftige Ausgestaltung der Recruiting-Aktivitäten. Das Dach steht auf mehreren Säulen – sie stellen die Elemente des Rekrutierungs-Prozesses dar, der Ende-zu-Ende im Einklang mit (internen) Kunden gesteuert wird und von der Planung bis zur Einstellung reicht. Das Fundament des Hauses bilden die prozessuale und organisationale Exzellenz sowie die IT-Architektur. Reibungslose sowie Software- und Kennzahlen-gestützte Abläufe sind die Basis für das Streben nach kontinuierlicher Verbesserung und machen den Wertbeitrag des Recruitings transparent.

Einige Teilelemente des Rekrutierungs-Hauses weisen Schnittstellen zu bereits gestarteten Projekten im Rahmen des „Strategieprojekts Personal" auf.

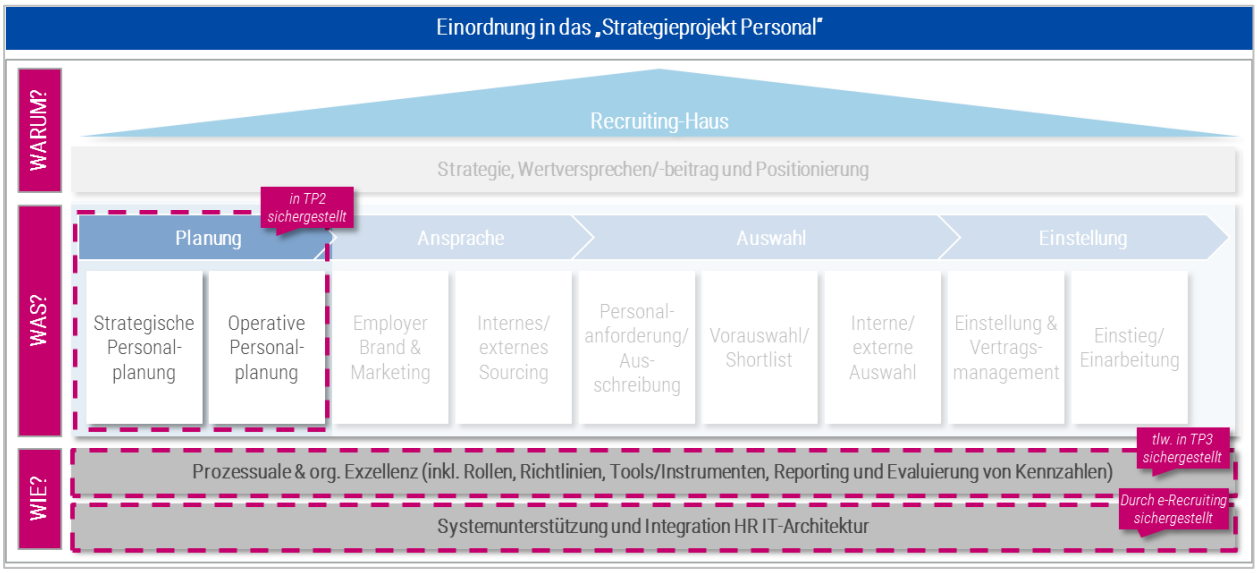


Abbildung 21: Einordnung in das "Strategieprojekt Personal"

Quick-Check: Arbeitgebermarketing Stadt Nürnberg

Zur thematischen Sensibilisierung der Teilnehmerinnen und Teilnehmer sowie für einen Vergleich mit weiteren städtischen Verwaltungen wurde auf Basis einer kurzen Online-Recherche ein Quick-Check zu Aspekten des Arbeitgebermarketings der Stadt Nürnberg durchgeführt. Der Quick-Check fand ohne Einbindung des PA statt und versetzte sich bewusst in die Lage eines/r externen Bewerberin bzw. Bewerbers, der/die ohne Vorwissen oder vorherige Kontaktpunkte mit der Stadt Nürnberg

eine erste Recherche zu jobrelevanten Informationen anstrebt. Die Ergebnisse boten lediglich eine erste Indikation und ersetzen keine detaillierte Wettbewerbsanalyse, die in der Vorbereitung des Umsetzungsprozesses empfohlen wird.

Insgesamt war zu erkennen, dass der Stadt Nürnberg eine übergeordnete Employer Branding Strategie fehlt, was sich z.B. im Online-Auftritt der Stadt widerspiegelt. Bei einer ersten Google-Recherche der Stadt fehlte beispielsweise ein prominenter Link zur Karriereseite. Auf der Internetseite der Stadt selbst benötigte man wenig Klicks zum Stellenmarkt, jedoch sind die Links teilweise sehr klein und versteckt. Zudem fehlte es an Handlungsaufforderungen und einem modernen Gesamteindruck. Auf der Unterseite ‚Karriereseite' angelangt, war diese wenig nutzerfreundlich aufgebaut, da eine zielgruppenspezifische Ansprache und Sortierungs- bzw. Filtermöglichkeiten fehlen. Zudem mangelte es an einer emotionalen und modernen Ansprache und der Einbindung von Sozialen Netzwerken. Die Stellenanzeigen der Stadt Nürnberg sind heute bereits gut strukturiert, darüber hinaus sollte jedoch ein längerer Verbleib der Kandidatinnen und Kandidaten auf den Stellenanzeigen und weiterführenden Informationsangeboten (bspw. Karriereseite oder Blog für Zielgruppe) getriggert werden. Mit Blick auf die Seiten von Sozialen Netzwerken sollten die Kontinuität und Ernsthaftigkeit der Aktivitäten weiter ausgebaut werden. Darüber hinaus fehlen Verlinkungen und karrierespezifische Informationen. Die Kununu-Bewertungen der Stadt Nürnberg sind auch im Vergleich zu anderen Städten gut, jedoch sollte die Zielsetzung hier eine stärkere Repräsentativität sein, da die Teilnehmerzahl mit n=24 im Vergleich zur Mitarbeiterstärke der Stadt insgesamt nicht repräsentativ ist. Auch auf StepStone sind die Bewertungen gut und die Stellenanzeigen sind gut gepflegt, jedoch ist der Bewerbungsprozess unersichtlich. Aus dem Quick-Check ergeben sich drei zentrale Herausforderungen:

1. Verweildauer und Handlungsaufforderung (z.B. Bewerbungsaufforderung)
   - Die Verweildauer von Bewerberinnen und Bewerbern auf der Karriereseite sollte durch interessante und zielgruppenspezifische Informationen ausgedehnt werden.
   - Links müssen auffälliger und mit höherem Aufforderungscharakter gestaltet sein.
   - Stellenanzeigen müssen einen stärkeren Aufforderungscharakter haben (z.B. Direktlink Bewerberportal).
2. Ausrichtung auf Zielgruppen
   - Die bereitgestellten Informationen müssen konsequent je Zielgruppe aufbereitet und bereitgestellt werden
   - Auf der Unterseite ‚Stellenmarkt' müssen Filtermöglichkeiten zur besseren Handhabung und Orientierung geschaffen werden.
3. Aktualität
   - Bewerbungen müssen auch elektronisch möglich sein
   - Die Social Media Seiten sollten besser gepflegt werden und kontinuierlich mit aktuellen Informationen angereichert werden.
   - Bestehende Arbeitgeberprofile und Karriereseiten (z.B. Xing, LinkedIn) sollten professionalisiert und ggf. neue Karriereseiten eingerichtet werden, falls eine zielgruppenspezifische Eignung der Kanäle festgestellt wurde (möglich sind z.B. Facebook oder Instagram).

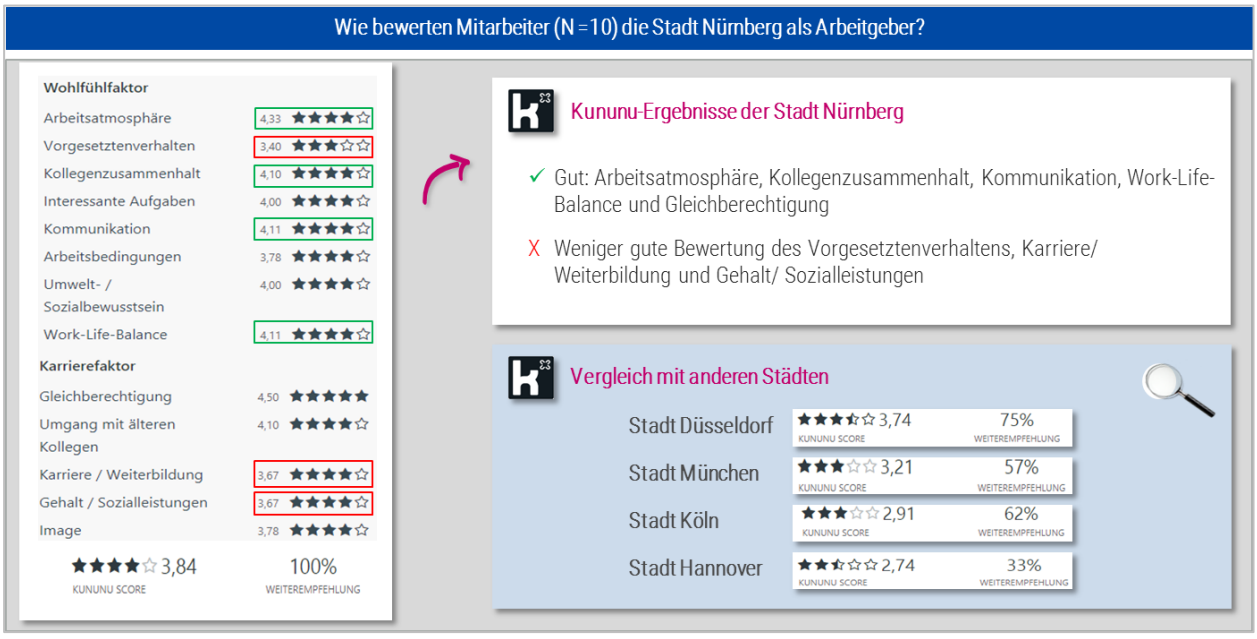


Abbildung 22: Quick Check Arbeitgebermarketing - Kununu Bewertungen der Stadt Nürnberg



Abbildung 23: Quick Check Arbeitgebermarketing - Schlagwortsuche bei Google

4.5.4 Handlungsempfehlungen zur Weiterentwicklung Rekrutierung und Employer Branding

Für alle Handlungsfelder und -maßnahmen sind im Teilprojekt detaillierte Steckbriefe entwickelt worden, die neben den Analyseergebnissen auch die Maßnahmenbeschreibung, angestrebte Zielgruppe, Aufwandsschätzung, Abhängigkeiten zu anderen Projekten oder Bereichen, Verantwortlichkeiten sowie nächste Schritte, Dringlichkeit und den erwarteten Effekt ausweisen. Die Kienbaum-Priorisierung der einzelnen Maßnahmen mit Blick auf Umsetzbarkeit und Relevanz/ Auswirkung erfolgt im Rahmen der einzelnen bereits vorhandenen Steckbriefe und gesamtheitlich in der Übersicht aller Maßnahmensteckbriefe der drei Teilprojekte in einer separaten Excel-Unterlage.

Insgesamt möchten wir sehr empfehlen, ähnlich wie wir dies bereits in unseren Workshops und im Handbuch diskutiert haben, zunächst als „Grundlagenarbeit" eine übergeordnete Rekrutierungs-Strategie zu entwickeln sowie anschließend eine intensivere Auseinandersetzung mit relevanten Zielgruppen anzustreben. Beides erfordert eine intensive und vor allem gesamthafte konzeptionelle Auseinandersetzung mit der strategischen Zielsetzung, dem Handlungsrahmen sowie eine gründliche Auswahl und Priorisierung fokussierter Zielgruppen und den für sie relevanten Kommunikations- und Medienkanälen. Nicht zuletzt sollte ein zentraler Fokus darauf liegen, welche Botschaften für die Zielgruppen erarbeitet werden, damit sie sowohl die Dachmarke der Arbeitgeberin Stadt Nürnberg angemessen repräsentieren und gleichzeitig die Bedürfnisse potentieller Bewerberinnen und Bewerber adressieren.

Mit Blick auf die Umsetzung gilt der Hinweis, dass die in TP1B erarbeiteten Themenschwerpunkte und Handlungsfelder bislang nicht konzeptionell in der Bemessung berücksichtigt wurden. Gleichwohl können bestehende Ressourcen des PA nicht substituiert werden, um diese Themen zielführend zu konzeptionieren und umzusetzen. Das bedeutet, dass insbesondere in der Übergangsphase und für die konzeptionelle Ausgestaltung dieser neuen Themen sowie zur weiteren Umsetzungsplanung und -vorbereitung dringend weitere Kapazitäten benötigt werden.

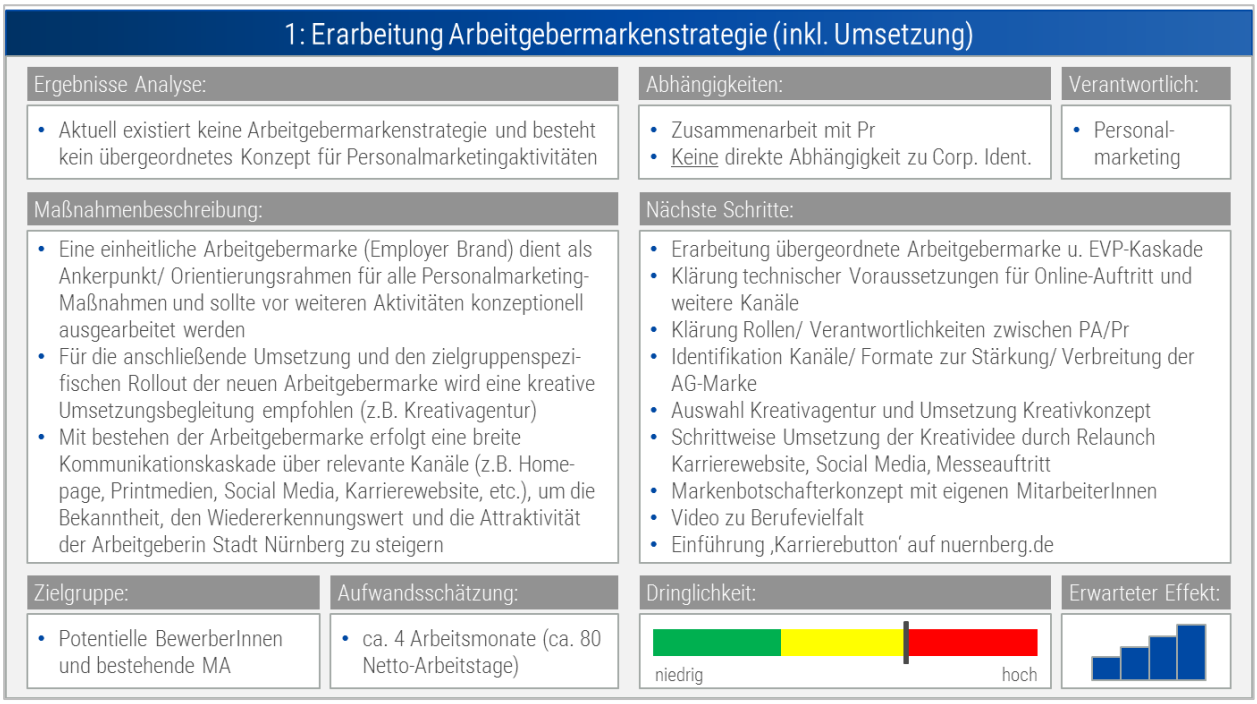


Abbildung 24: Exemplarische Abbildung eines Maßnahmen-Steckbriefs: Erarbeitung Arbeitgebermarkenstrategie (inkl. Umsetzung)

Handlungsfeld: Weiterentwicklung Rekrutierung und Employer Branding

1: Erarbeitung Arbeitgebermarkenstrategie (inkl. Umsetzung)

Maßnahmenbeschreibung

- Eine einheitliche Arbeitgebermarke (Employer Brand) dient als Ankerpunkt/ Orientierungsrahmen für alle Personalmarketing-Maßnahmen sollte vor weiteren Aktivitäten konzeptionell ausgearbeitet werden.
- Für die anschließende Umsetzung und den zielgruppenspezifischen Rollout der neuen Arbeitgebermarke wird eine kreative Umsetzungsbegleitung empfohlen (z.B. Kreativagentur).
- Mit Bestehen der Arbeitgebermarke erfolgt eine breite Kommunikationskaskade über relevante Kanäle (z.B. Homepage, Printmedien, Social Media, Karrierewebsite, etc.), um die Bekanntheit, den Wiedererkennungswert und die Attraktivität der Arbeitgeberin Stadt Nürnberg zu steigern.

Nächste Schritte

1. Erarbeitung übergeordnete Arbeitgebermarke u. EVP-Kaskade (Mitarbeiterbefragungen, Workshops, etc.) [Hinweis: Die Erarbeitung mit Unterstützung einer externen Agentur wird explizit empfohlen.)
   Klärung technischer Voraussetzungen für Online-Auftritt und weiterer Kanäle
2. Klärung Rollen/ Verantwortlichkeiten zwischen PA/Pr
3. Identifikation Kanäle/ Formate zur Stärkung/ Verbreitung der AG-Marke
4. Auswahl Kreativagentur und Umsetzung Kreativkonzept
5. Schrittweise Umsetzung der Kreatividee durch Relaunch Karrierewebsite, Social Media, Messeauftritt
6. Markenbotschafterkonzept mit eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern
7. Video zu Berufevielfalt
8. Einführung ‚Karrierebutton' auf nuernberg.de

2: Strategische Planung der Recruiting-Aktivitäten

Maßnahmenbeschreibung

- Zur mittel- und langfristigen Planung benötigter Kompetenzen und Profile ist die Verlinkung der Personalplanung mit dem Recruiting erforderlich.
- Zudem ist der Aufbau von tiefem Zielgruppen-Wissen nötig, um für die jeweiligen Zielgruppen eine spezifische Recruiting-Strategie und einen geeigneten und an den Bedürfnissen der Zielgruppe ausgerichteten Sourcing Mix auswählen zu können.
- Durch die Priorisierung und Fokussierung auf ausgewählte Zielgruppen wird eine bessere Planbarkeit der Aktivitäten und Ressourcen im Personalmarketing und der Personalgewinnung erreicht.

Nächste Schritte

1. Identifikation und Ausarbeitung der Recruiting-Zielgruppen
2. Definition von zielgruppenspezifischen Rekrutierungs-Strategien für die zentralen Zielgruppen (z.B. mit Hilfe von Design-Thinking-Workshops sowie unter Zuhilfenahme aktueller Rekrutierungs-Studien)
3. Definition und Priorisierung von geeigneten Maßnahmen auf Basis der Ergebnisse
4. Schrittweise Umsetzung der Maßnahmen
5. Maßnahmenbeispiele:
   - Sourcing-Mix je Zielgruppe
   - Konzept externer Talentpool und fortlaufende Ansprache (z.B. Active Sourcing)
   - Frühe Bindungsprogramme mittels Schülerpraktika, Abschlussarbeiten, Werkstudenten

3: Optimierung des Recruiting-Prozesses und IT-Infrastruktur

Maßnahmenbeschreibung

- Durch die Optimierung des Rekrutierungs-Prozesses können folgende Ziele erreicht werden:
  - Prozess-Klarheit für alle Beteiligten, pragmatisch und nah an Bedürfnissen der Dienststellen/ Kandidaten
  - Steuerung der Recruiting-Aktivitäten durch KPIs
  - Recruiting-Prozess effektiv und effizient bzgl. Bewerberqualität und Prozessdauer
- Darüber hinaus werden eine Optimierung der Rekrutierungs-IT-Infrastruktur bzgl. Nutzerfreundlichkeit

Nächste Schritte

1. Auf Basis der Recruiting-Organisation:
   - Recruiting-Prozess (intern) Ende-zu-Ende definieren und ggf. anpassen
   - Recruiting-Prozess (extern)/ Candidate Journeys definieren und Passung mit internem Prozess sicherstellen; ggf. internen Prozess anpassen (z.B. heutige Bezeichnung Infogespräch)
   - Definition von klaren Rollen, Verantwortlichkeiten, Schnittstellen, Qualitätsstandards und Zeithorizonten (insb. Kommunikation mit Kandidaten)
2. Optimierung und Integration Online-Stellenmarkt

(Bewerberinnen und Bewerber sowie Recruiting-Verantwortlichen), Möglichkeiten der Interaktion mit den Bewerbern sowie Reporting und Datenanalyse empfohlen	3. Korrespondenz mit BewerberInnen im Recruiting-Prozess anpassen und standardisieren (durch E-Recruiting Projekt)
4: Start Mitarbeiterempfehlungsprogramm	
Maßnahmenbeschreibung • Neueinstellungen die über Mitarbeiterempfehlungen entstehen weisen typischerweise folgende Merkmale auf: • Geringere Frühfluktuation bei hohem erwartbarem Leistungsniveau • Höhere Aufgaben- und Organisationspassung bei hoher erwartbarer Identifikation • Die Rückmeldungen in Interviews und Workshops weisen auf ein hohes Potential eines MA-Empfehlungsprogamms hin. • Das Ziel sollte daher die attraktive Ausgestaltung eines MA-Empfehlungsprogamms durch die Einführung einheitlicher Incentivierungen/ Prämien sowie die Kommunikation durch ein stimulierendes Marketingkonzept sein.	**Nächste Schritte** 1. Validierung Mitarbeiterzufriedenheit 2. Konzeptentwicklung Mitarbeiterempfehlungsprogramm, u.a. • Zielgruppen • Kanäle • Kommunikationskonzept 3. Auswahl geeigneter Incentivierungs- und Prämien-Formate 4. Pilotierung in ausgewählten Dienststellen/ Jobfamilien 5. Evaluation 6. Langfristige Umsetzung in allen Dienststellen
5: Weiterentwicklung Personalmarketing (intern)	
Maßnahmenbeschreibung • Die aktuellen Leistungen in Personalgewinnung und -marketing sind durch administrative bzw. manuelle Aufwände geprägt und sollten stärker für konzeptionelle Tätigkeiten genutzt werden. • Mögliche Hebel zur Verbesserung der Prozessqualität liegen in der: • Klärung von dezidierten Ansprechpartnern zur Verbesserung der Zusammenarbeit mit den Dienststellen • Einführung einer strukturierten Auftragsklärung mit definierten Übergabepunkten und Verantwortlichkeiten (bspw. Onboarding: Bis wo PA, ab wann Dienststellen?) • Festlegung von Zeithorizonten und Qualitätsstandards im Prozess • Definition von Berichts-Standards	**Nächste Schritte** 1. Identifikation Schmerzpunkte Personalgewinnung & -marketing 2. *Zusammenarbeit Dienststellen:* • Verbesserung der Zusammenarbeit und Sensibilisierung der Dienststellen für spezifische Zielgruppen und den Bewerbermarkt (z. B. Leitfaden für Auswahlgespräche) 3. *Vertragsmanagement & Onboarding:* • Verbesserung Vertragsmanagement, um mehr Transparenz für Bewerberinnen und Bewerber und Dienststellen zu erzeugen 4. Erarbeitung, Pilotierung und Umsetzung eines systematischen Onboarding-Konzepts in den Dienststellen und Reflexionsgespräche nach Einarbeitung 5. *Steuerung*: Definition relevantes Kennzahlenset

5. TEILPROJEKT 2 – STRATEGISCHE UND OPERATIVE PERSONALBEDARFSPLANUNG

Das zweite Teilprojekt des Strategieprojekts Personal befasste sich mit der Entwicklung einer zukünftigen gesamtstädtischen Personalbedarfsplanung (PBP). Diese beinhaltete die Entwicklung eines stadtweiten Jobfamilienkonzeptes zur strukturierten dienststellenübergreifenden Abbildung heutiger Personalkapazitäten (Personalbestand) und zukünftigen Personalbedarfen sowie zu erwartenden Kapazitätsrisiken im Sinne von Über- oder Unterdeckungen. Unterstützend beinhaltete das Teilprojekt die vorbereitende Systemauswahl zur späteren Umsetzung der Personalbedarfsplanung einschließlich automatisierter Berichtslegung in geeigneten IT-Systemen.

Der Nutzen einer systematischen gesamtstädtischen Personalbedarfsplanung besteht darin, Transparenz über die aktuelle Personalstruktur in Quantität (VZÄ) und Qualität i.S.v. Qualifikationen und Fähigkeiten herzustellen. Des Weiteren besteht der Mehrwert im frühzeitigen Erkennen von Kapazitätsrisiken in Bezug auf die richtige Aufstellung des Personalkörpers für die zukünftigen Aufgaben der Stadtverwaltung und die Schaffung einer höheren Durchlässigkeit zwischen den Dienststellen. Dies soll letztlich die proaktive und frühzeitige Einleitung geeigneter Personalmaßnahmen im Hinblick auf die zu erwartenden Veränderungen der Aufgaben ermöglichen. Die Ziele können daher folgendermaßen zusammengefasst werden:

Ziel 1: Verfügbarkeit einer kurz-, mittel- und langfristigen (1 Jahr, 4, Jahre, 8 Jahre) Personalplanung für die Gesamtstadt und für alle Geschäftsbereiche, Dienststellen und Eigenbetriebe unter deren Einbeziehung.

Ziel 2: Entwicklung einer Personalbedarfsplanung auf Basis der erarbeiteten Personalplanungsdaten hinsichtlich benötigter Qualifikationen und notwendiger Personalzahlen für alle Geschäftsbereiche, Dienststellen und Eigenbetriebe sowie für die Gesamtstadt für die drei unterschiedlichen Zeiträume.

Ziel 3: Entwicklung einer strategischen Rekrutierungsplanung auf Basis der erarbeiteten Personalbedarfsplanung für alle Kategorien und Zeiträume.

Ziel 4: Erarbeitung der notwendigen Rahmenbedingungen wie z.B. Stellenplan, Einsatzmanagement, Zuweisungen bei Abweichungen von der prognostizierten Personalplanung.

In der Erarbeitung des Teilprojektes 2 gehen diese Ziele im Konzept in folgenden Bausteinen auf:

- Stadtweite Jobfamiliensystematik
- Vorstellung verschiedener IT-Lösungen
- Vorbereitung IT-gestütztes strategisches Personalplanungsmodell
- Validierung/Anwendung des Modells an Musterpilot

Wie in den anderen Teilprojekten unterteilte sich auch das Teilprojekt 2 in die drei Phasen Bedarfserhebung & Analyse, Bewertung, Abgleich mit guter Praxis und Ableitung von Handlungsfeldern sowie Konzeption und Umsetzungsplanung. Da bis zum Zeitpunkt des Projektes noch keine etablierten Strukturen und Instrumente einer stadtweiten Personalbedarfsplanung bestanden, lag der Fokus auf Konzeption und Umsetzungsplanung. Wie die folgende Abbildung zeigt, wurden zu Projektbeginn in den einzelnen Teilprojektphasen Aufgaben und Ergebniserwartungen formuliert und abgestimmt.



Abbildung 25: Vorgehensweise TP 2

Im Rahmen der Bedarfserhebung wurden die vorhandenen Planungsinstrumente über eine Abfrage in den Dienststellen erhoben. Zusätzlich wurde eine Sichtung der bestehenden Datenstrukturen aus dem SAP-System durchgeführt[7], um anhand der Anzahl an unterschiedlichen Planstellen und hinterlegten Datenpunkten einen Überblick über die Vollständigkeit zu erlangen und Bündelungsmöglichkeiten zu evaluieren. In einem Workshop-Format mit der Teilprojektgruppe und Referentengesprächen wurde das Zielbild zur Ausgestaltung weiter geschärft. Parallel wurden die zentralen Rahmenbedingungen infrage kommender IT-Lösungen bestimmt. Beispiele guter Praxis wurden unterstützend herangezogen.

In der zweiten Phase von TP 2 wurde ein erster Strukturierungsvorschlag eines Jobfamilienkonzeptes erarbeitet und die Trennschärfe in einem Pilotbereich (Jugendamt und SÖR) getestet. Im weiteren Projektverlauf wurden sämtliche Planstellen der Stadt Nürnberg einer Jobfamilie anhand vergleichbarer Stellenanforderungen zugeordnet, gleichzeitig wurde die IT-Anbieterauswahl mit der Erstellung fachlicher Anforderungen und einem Marktscreening vorangetrieben. Zum Marktscreening gehörten hierbei auch erste Webpräsentationen.

In der dritten Teilprojektphase stand die Modellierung geeigneter Treiber im Vordergrund: Hierfür wurden in einem Pilotbereich (2. BM) Treibergespräche als systematische Erfassungsmethode relevanter Treiber durchgeführt und die Ergebnisse in einem Workshop mit den Pilotdienststellen evaluiert. Hierzu wurden auch der geplante Soll-Prozess und ein Musterbericht vorgestellt und validiert.

[7] Hierzu wurden ausschließlich anonymisierte Daten verwendet

5.1 ERGEBNISSE BESTANDSAUFNAHME

5.1.1 Methodisches Vorgehen

Ein wesentlicher Teil der Bestandaufnahme war zunächst die Abfrage vorhandener Planungsinstrumente in den Dienststellen, im Weiteren konnten Datenauswertungen aus SAP in den Überblick über den Status Quo integriert werden. Darüber hinaus konnte auf der Basis dieser Transparenz das Zielbild zur Personalbedarfsplanung mit Hilfe von Zielbildgesprächen mit dem Referenten sowie der Teilprojektarbeitsgruppe geschärft werden.

Datenabfrage in den Dienststellen

Bei der Abfrage vorhandener Planungsinstrumente in den Dienststellen konnte auf einen Rücklauf von fast allen Dienststellen und Eigenbetrieben zurückgegriffen werden. Die Auswertung zeigte, dass es in den Dienststellen bzw. Eigenbetrieben eine große Bandbreite im Reifegrad von vorhandenen Planungsinstrumenten gibt, bspw. verfügen Dienststellen wie Feuerwehr oder Jugendamt bereits über diverse Planungsinstrumente (z.B. Excel – Basis) während in vielen der kleineren Dienststellen keine systematischen Planungsinstrumente vorhanden sind.

Zusammengefasst zeigten sich u.a. folgende Themenfelder:

1. **Handlungsbedarf:** Tendenziell wird altersbezogene Fluktuation als planbar und handhabbar empfunden. Mit steigender Dienstellengröße, Fluktuation und unsicheren Aufgaben bzw. zu erwartenden Aufgabenänderungen durch Gesetzesänderungen o.ä. bestehen auch höhere Planungserfordernisse: Diese können durch die aktuellen Planungsinstrumente jedoch nur partiell erfüllt werden. Ein stadtweiter einheitlicher Ansatz ist bislang nicht vorhanden.
2. **Vorhandene Planungsinstrumente:** Eine Nachfolgeplanung ist in vielen Dienststellen etabliert. In den größeren Dienststellen existieren mitunter auch vergangene Stellenbemessungen bzw. Bedarfsschätzungen durch DIP oder KGST-Gutachten.
3. **Wahrgenommene Probleme:** Die Rekrutierung geeigneten Personals ist in einigen Bereichen schwierig, dies hat unterschiedliche Gründe (z.B. aufgrund Vergütung im Marktvergleich, Befristung der Stellen, bestimmte Berufsgruppen wie ärztlicher Dienst oder Ingenieure). Erschwerend hinzukommen bspw. Langzeitkrankheit, keine IT-Unterstützung für Schulungsbedarf, fehlende Personalkapazitäten insgesamt oder Budgetbeschränkungen.
4. **Ansatzpunkte:** Als Ansatzpunkte wurden u.a. Qualifizierungs- und Personalentwicklungsmaßnahmen genannt, ebenfalls wurden interne Standards und Schulungen zu Planungs-Methodik und die Einführung geeigneter IT-gestützter Personalbewirtschaftungsprogramme gesehen.

Datenauswertung in SAP

Ein weiterer Bestandteil der Bestandsaufnahme war die Sichtung der vorhandenen systemseitig hinterlegten Personalstammdaten. Hierfür wurde ein anonymisierter Export aus dem SAP HCM Modul generiert, der u.a. die Datenpunkte Mitarbeiterkreis, Dienstbezeichnung, tarifliche Eingruppierungen, soweit vorhanden DEÜV Kennung, Planstellenbezeichnungen, Mitarbeitergruppen etc. beinhaltet. Bei dieser explorativen Analyse wurden initial ausgewählte Bereiche betrachtet, um die quantitativen Verhältnisse auf horizontaler (Hierarchie- und Qualifikationsebene) sowie vertikaler Ebene (Funktionsbereiche) zu untersuchen. Im Ergebnis zeigte sich, dass im HCM System der Stadtverwaltung insgesamt rund 14.000 Planstellen über alle Dienststellen und Eigenbetriebe hinterlegt sind, hiervon über 1.800 verschiedene Planstellenbezeichnungen.

Schärfung Zielbild Personalbedarfsplanung (PBP)

Das Zielbild einer zukünftigen stadtweiten Personalbedarfsplanung konnte mit mehreren Stakeholdern und Dialogformaten noch einmal geschärft und validiert werden.

Hierzu zählte zunächst ein **Zielbildgespräch mit dem Referenten**. Hier wurde noch einmal das Ziel einer stadtweiten Transparenz und strukturierten Handhabbarkeit des Personalbestands über eine gesamtstädtische Jobfamiliensystematik betont sowie die Möglichkeit, zukünftige Bedarfe planungsbasiert besser abbilden und geeignete Maßnahmen proaktiv ableiten zu können. Ein wesentliches Ziel wurde in einer durch die PBP möglichen Frühwarnsystematik gesehen, frühzeitig Mangelbedarfe erkennen und gegensteuern zu können sowie Planungssicherheit zu forcieren und insbesondere strategische Maßnahmen, die über rein operative Nachbesetzung etwa hinausgehen, proaktiv anzugehen. Die Rolle des Personalamtes wurde hierfür als zentral und steuernd gesehen, um diesen gesamtstädtischen Überblick zu verantworten.

Im Rahmen eines **Workshops mit der Teilprojektgruppe** wurden die Erwartungen der Dienststellenvertreter weiter geschärft. Aktuelle personalwirtschaftliche Schmerzpunkte betrafen zum einem jene, die nicht im Geltungsbereich eines Planungsinstruments liegen, wie bspw. haushaltsrechtliche oder tarifvertragliche Grenzen. Jedoch zeigten sich auch Punkte wie Stellenbefristungen, Fachkräftemangel, Reaktionszeit bzgl. Stellenschaffung oder fehlende Auswertetools für die Planung, welche direkt oder zumindest indirekt mit einer verbesserten Planung adressiert werden können.

Demensprechend sind Mehrwerte, die in einer neuen Personalbedarfsplanung gesehen werden, auch eine transparente und bedarfsorientierte Bemessung des Personalbedarfs, ein einheitliches und damit vergleichbares Verfahren, eine Datenbereitstellung in auswertbarer Form, die Sicherung des stadtweiten Wissenstransfers und eine proaktive Reaktion auf Veränderungen. Weiterer Nutzen wird zudem in einem bereichsübergreifenden Austausch, der Unterstützung der Dienststellen im Hinblick auf anstehende Veränderungen und funktionierende Schnittstellen zwischen Dienststellen und der Querschnittsverwaltung gesehen. Von einer einheitlichen Jobfamiliensystematik wird sich auch eine höhere Durchlässigkeit im Sinne der internen Mobilität von Personen versprochen.

5.1.2 Fazit

Im Kern lässt sich auf Basis der Bestandsaufnahme und der Schärfung des Zielbilds festhalten, dass die Dienststellen und Eigenbetriebe aktuell unterschiedlich strukturierte Personalplanung betreiben, teils auf eigene Excel-basierte Planungsinstrumente zurückgreifen können, aber im Großteil keine einheitliche Systematik vorliegt, die eine stadtweite Transparenz und proaktive Steuerung zulässt. Mit Hilfe der strategischen Personalbedarfsplanung, unterstützt durch die reguläre operative Planung, soll es der Stadt Nürnberg nun ermöglicht werden, Kernfragen einer proaktiven und systematischen Steuerung des quantitativen und qualitativen Personalbestands gewährleisten zu können:

- Wie entwickelt sich der Personalbestand?
- Wie entwickelt sich der Personalbedarf?
- Welcher Handlungsbedarf kann hieraus abgeleitet werden – und welche Handlungsmöglichkeiten bestehen?

In der Personalbedarfsplanung werden Bestands- und Bedarfsentwicklung systematisch gegenübergestellt – für die Stadt Nürnberg wurden hier Zielzeiträume von 1, 4 und 8 Jahren definiert – um frühzeitig und proaktiv Maßnahmen zur Schließung erwarteter Kapazitäts- und Kompetenzlücken zu schließen. Hierdurch wird ein erheblicher Mehrwert für die Berücksichtigung der gesamtstädtischen wie auch der dienststellenspezifischen Bedarfe gesehen. Die nachstehende Ansicht stellt die Grundsystematik der strategischen Personalplanung schematisch dar.

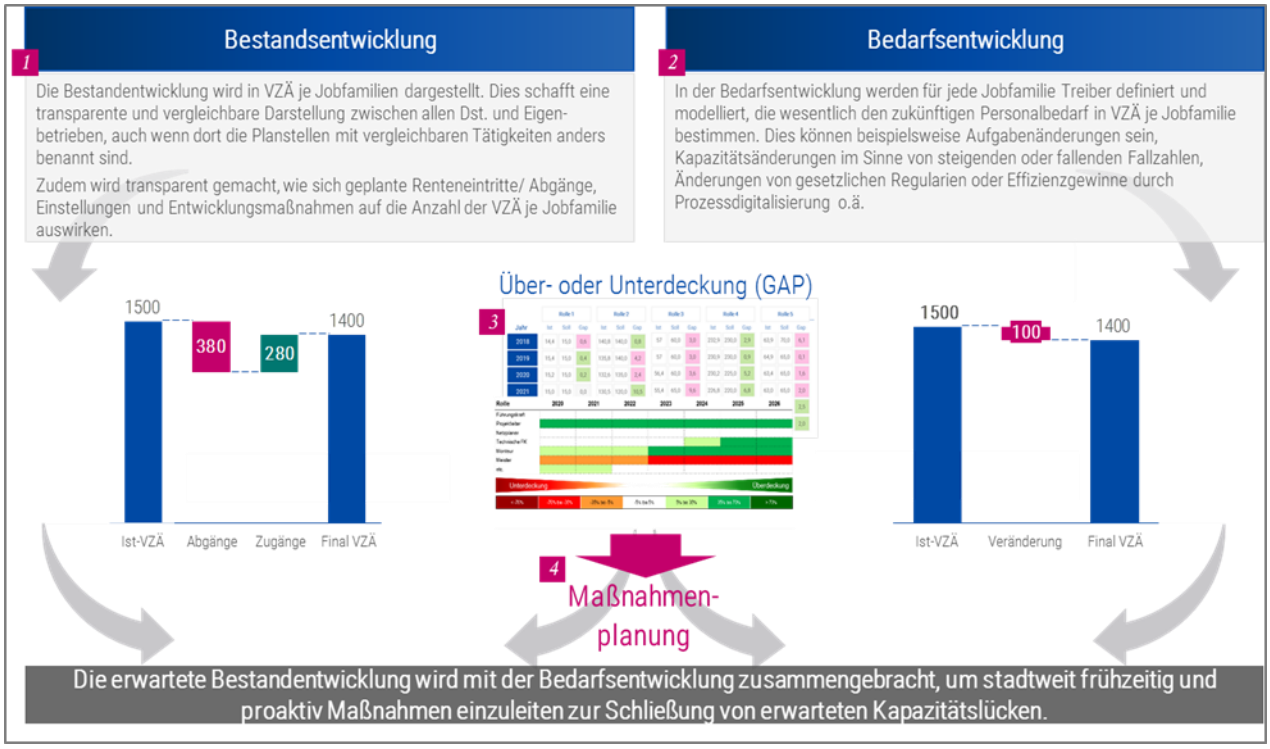


Abbildung 26: Verständnis der Kernaufgaben der strategischen Personalbedarfsplanung

Limitationen

Zuletzt soll auch noch auf die Grenzen des Anwendungsbereichs des hier erarbeiteten Konzepts einer Personalbedarfsplanung hingewiesen werden. Das Ziel der Personalbedarfsplanung ist es, aufzuzeigen wie sich der Personalbestand und Personalbedarf stadtweit entwickelt und daraus Handlungsbedarfe abzuleiten, um fundiert über operative und strategische Maßnahmenoptionen in unterschiedlichen Zeithorizonten entscheiden zu können. Jedoch kann die Personalbedarfsplanung damit keinen Automatismus zu zusätzlichen Stellenschaffungen darstellen, sondern soll auf Bedarfe hinweisen und Bedarfsveränderungen sichtbar und planbarer machen. Der nachgelagerte Entscheidungsprozess ist daher vom Instrument zu differenzieren. Auch gibt es eine Reihe bedarfs- und bestandsrelevanter Entwicklungen, die nicht durch eine Personalbedarfsplanung erfasst werden können. Es können bspw. Prognosen über die Anzahl an zu erwartenden Abgängen durch arbeitnehmerseitige Kündigungen aus historischen Erfahrungswerten abgeleitet werden, jedoch keine Prognosen darüber, welche konkrete Planstellen dies letztlich betreffen wird. Auch entziehen sich extreme externe Einflüsse der Prognostizierbarkeit wie politisch bedingte Krisensituationen („Flüchtlingskrise“) oder Naturereignisse, auch wenn diese einen massiven direkten Einfluss auf Personalbedarfe haben können.

5.2 EMPFEHLUNGEN FÜR EINE STADTWEITE JOBFAMILIEN-SYSTEMATIK

Ein relevanter Baustein des Gesamtkonzepts ist die Etablierung einer stadtweiten, vergleichbaren Jobfamiliensystematik. Unter Jobfamilien wird hierbei die Bündelung verschiedener Funktionen zu Rollen gleichen Charakters und gleicher Tätigkeiten verstanden. Ein Jobfamilien-Ansatz ist stets bereichsübergreifend angelegt, was für die Stadt Nürnberg konkret bedeutet, dass der Geltungsbereich über alle Dienststellen und Eigenbetriebe verallgemeinerbar ist und sich nicht auf einzelne Planstellen beschränkt. Jobfamilien weisen eine klare Strukturierung entlang von vergleichbaren Aufgabengebieten und Qualifizierungsanforderungen auf. Jobfamilien-Strukturen sollen sich zudem an den spezifischen Aufgabenbereichen einer Organisation orientieren und daher auf die konkreten Aufgaben der Stadt zugeschnitten werden.

5.2.1 Entwicklung der Jobfamiliensystematik

Das Vorgehen zur Entwicklung der Jobfamiliensystematik beinhaltete eine explorative Analyse der Bestandsdaten sowie den Abgleich mit guter Praxis, sodass hier eine erste Grobstrukturierung entwickelt werden konnte. Diese konnte dann in mehreren iterativen Schritten mit den Dienststellen und Eigenbetrieben validiert und geschärft werden.

Explorative Analyse der Bestandsdaten

In der explorativen Analyse der Bestandsdaten zeigte sich, dass die Struktur der Planstellen sowohl in der horizontalen Gliederungsebene anhand der Aufgabenbereiche über einzelne Dienststellen hinweg vergleichbare Cluster ergibt, wie auch in der vertikalen Gliederungsebene dienststellenübergreifend systematisierbare Hierarchielevel existieren. Folglich sollte ein Jobfamilienkonzept mindestens neben unterschiedlichen Tätigkeitsclustern auch verschiedene Ebenen im Sinne eines Anforderungsniveaus beinhalten.

Abgleich mit guter Praxis

Die Entwicklung der Jobfamilien wurde von vier wesentlichen Quellen gestützt. Diese waren:

1. BA – Schlüssel KLDB[8]: Beim KLDB handelt es sich um die Berufsklassifikation der Berufe der Bundesanstalt für Arbeit. In der KLDB werden anhand der Berufsfachlichkeit (horizontal) und des Anforderungsniveaus (vertikal) hierarchisch 10 Berufsbereiche, 37 Berufshauptgruppen, 144 Berufsgruppen, 700 Berufsuntergruppen und 1.286 Berufsgattungen unterschieden. Beispielsweise befinden sich auf oberster Ebene unter der Ziffer 1 der Berufsbereich „Land-, Forst- und Tierwirtschaft und Gartenbau“, unter der Ziffer 5 findet sich „Verkehr, Logistik, Schutz und Sicherheit.
2. Als zweite Informationsquelle wurden Beispiele guter Praxis aus öffentlichen und halböffentlichen Organisationen herangezogen.

[8] https://statistik.arbeitsagentur.de/Statischer-Content/Grundlagen/Klassifikation-der-Berufe/KldB2010/Printausgabe-KldB-2010/Generische-Publikationen/KldB2010-Printversion-Band1.pdf

3. Weiter fanden die Rahmenbedingungen, welche der Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst (TVöD) und das Beamtenrecht vorgeben Einzug, insbesondere im Hinblick auf die vertikale Einstufung entlang der Qualifikationsanforderungen der Jobfamilien.
4. Zuletzt fanden die vorhandenen Planstellen der Stadt Nürnberg Einzug in die Überlegungen, da das Jobfamilienkonzept letztlich genau diese vollständig sowie möglichst trennscharf abdecken muss.

Grobstrukturierung anhand KLDB und Definition der Ebenen

Die oberste Klassifikationsebene des Jobfamilienkonzepts bilden acht Cluster in denen inhaltlich verwandte Jobfamilien zusammengefasst werden (ähnlich dem Berufsbereich im KLDB). Die Bildung von Clustern dient einerseits der Reduktion von Komplexität im System der Jobfamilien. Andererseits können sie jedoch auch für die Personalbedarfsplanung genutzt werden, um auf einer sehr abstrakten Ebene sehen zu können, in welchen Bereichen es Handlungsbedarf gibt. Für die Jobfamiliensystematik werden insgesamt die folgenden acht Cluster unterschieden:

1. Handwerk und Technik
2. IT
3. Kultur und Freizeit
4. Architektur und Bau
5. Schule
6. Sicherheit, Umwelt und Ordnung
7. Soziales und Gesundheit
8. Verwaltung

Als **Jobfamilie** wird die Bündelung verschiedener Planstellen mit vergleichbaren Aufgaben der ausgeübten Tätigkeit unter Einbeziehung der dafür notwendigen SOLL-Qualifikationen und erworbenen Fähigkeiten bezeichnet. Eine Jobfamilie kann sich über mehrere Qualifikationslevel hinweg erstrecken, genauso wie sie Stellen beinhaltet, die ein unterschiedliches Maß an Führungsverantwortung beinhalten. Perspektivisch soll jeder Jobfamilie ein Qualifikationskatalog zugeordnet werden, der u.a. im Bereich der Nachfolgeplanung verwendet werden kann.

Sollte die Zuordnung einer Planstelle zu einer Jobfamilie anhand der Aufgaben nicht eindeutig möglich sein, dann ist für die Zuordnung die Hauptaufgabe ausschlaggebend (z.B. beträgt die Aufgabenverteilung 70% Sonderfälle und 30% Standardanfragen, wird die Planstelle der Jobfamilie "Sonderfälle" zugeordnet). Um komplexe Entwicklungen im Personalkörper steuern zu können, übersichtlich zu gestalten und eine bereichsübergreifende Transparenz herzustellen, werden Planstellen zu Jobfamilien zusammengefasst.

Die Zuordnung zu Jobfamilien erfolgt **aufgabenorientiert** und leitet sich folglich ab von

- Übergeordneten Aufgaben
- Qualifikationsanforderungen für die Stelle (Ausbildungs- und Berufsbezeichnungen)
- durch Berufserfahrung erworbenen nötigen Fähigkeiten & Kompetenzen, die zur Aufgabenerfüllung nötig sind (wenn möglich)
- Konkreten Aufgaben
- Dem Wechsel von Planstellen innerhalb einer Jobfamilien und gleicher Ebene und ist mit einer Anlernzeit von ≤ 1 Jahr möglich

Zusammengefasst bedeutet dies, dass die Zuordnung zu den Jobfamilien umso genauer erfolgen kann, je mehr Informationen über die ausgeübte Tätigkeit vorliegen.

Es werden **fünf Ebenen** unterschieden, die sich an formalen Bildungsabschlüssen wie auch den Anforderungen des TVöD und Beamtenrechts orientieren. Diese Ebenen dienen dem Zweck, verschiedene Tarifsysteme vergleichbar zu machen (verschiedene EGs nach TVöD, Beamtenrecht), Jobfamilien trennscharf zu schneiden und anhand von formalen Qualifikationsanforderungen voneinander abzugrenzen und schließlich Migrationspfade und Durchlässigkeit transparent zu machen.

- Ebene 1 – Ausbildung < 3 Jahre: Zur Ausübung der Tätigkeit ist keine abgeschlossene dreijährige Berufsausbildung notwendig
- Ebene 2 – Ausbildung ≥ 3 Jahre: Zur Ausübung der Tätigkeit ist eine abgeschlossene Berufsausbildung (min. dreijährig) notwendig
- Ebene 3 – Aufstiegsfortbildung: Zur Ausübung der Tätigkeit ist neben einer abgeschlossenen Berufsausbildung (i.d.R. dreijährig) eine weiterführende Qualifizierung erfolgt bzw. erforderlich (z.B. Meister bei technischen Berufen)
- Ebene 4 – Hochschulstudium: Zur Ausübung der Tätigkeit ist ein Hochschulstudium (z.B. BA, Diplom mit Zusatz FH) erfolgt bzw. erforderlich
- Ebene 5 – Wissenschaftliches Hochschulstudium: Zur Ausübung der Tätigkeit ist ein wissenschaftliches Hochschulstudium (z.B. Diplom ohne Zusatz FH, Magister, Promotion) erfolgt bzw. notwendig

Es werden darüber hinaus die drei Gruppen Führungskraft, Mitarbeiter und Spezialist unterschieden. Diese beschreiben verschiedene Mitarbeitergruppen und werden für Auswertungen genutzt, die sich auf bestimmte Belegschaftsgruppen beziehen sollen.

- Führungskraft – Planstelle mit disziplinarischer Führungsverantwortung, z.B. Referatsleitung, Dienststellenleitung, Abteilungsleitung, Sachgebietsleitung & Gruppen- bzw. Teamleitung
- Mitarbeiter/in – Dienstposten/Planstelle ohne Führungsfunktion
- Spezialist/in – diese Kategorie soll zukünftig dazu dienen, Stellen zu markieren, die für eine Fachlaufbahn geeignet sind. Ein dazugehöriges Konzept befindet sich gerade in der Ausarbeitung, daher erfolgt vorerst keine Zuordnung.

Die Struktur der Jobfamiliensystematik ist zusammenfassend und abschließend in der nachfolgenden Ansicht dargestellt.

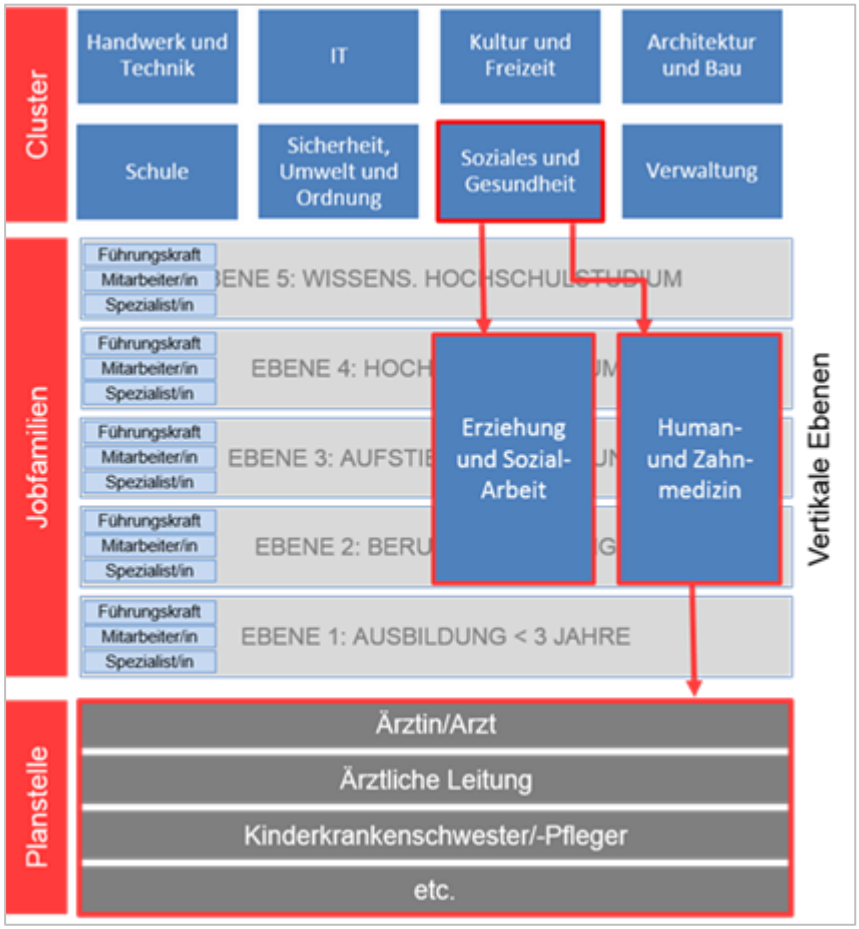


Abbildung 27: Jobfamiliensystematik im Überblick

Iterative Validierung & Feinschliff mit den Dienststellen und Eigenbetrieben

Im nächsten Schritt wurde die Grobstruktur des Jobfamilienkonzepts weiter ausgearbeitet und detailliert. Dies erfolgte mithilfe eines Excel-Templates, welches von PA intern befüllt an die Dienststellen zur Validierung versandt wurde, um festzustellen, ob die Zuordnung der einzelnen Planstellen zu den vorgeschlagenen Jobfamilien grundsätzlich möglich ist. Hierbei gab es auch die Möglichkeit, Kommentare abzugeben, um auf konkrete Unschärfen im Konzept hinzuweisen und die bei der weiteren Entwicklung berücksichtigt wurden. Zur Zuordnung der Jobfamilien wurde zudem ein kurzes Manual erstellt.

Die Prozessbeschreibung findet sich nachfolgend dargestellt:

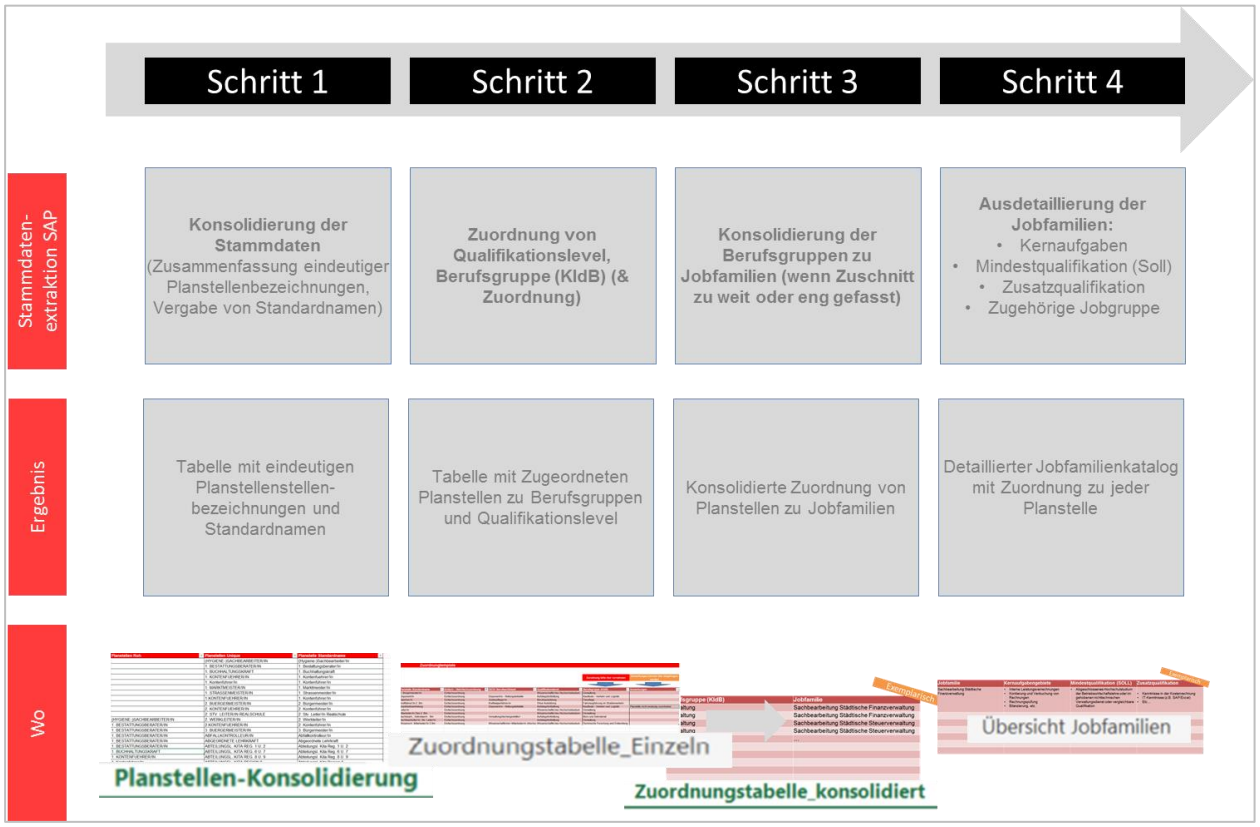


Abbildung 28. Prozessbeschreibung über die Zuordnung der Planstellen im Excel Template

Auch wurden in Workshop-Formaten mit allen Dienststellen Fragen und Unklarheiten erörtert, darunter u.a. ob die Möglichkeit bestünde neue Jobfamilien zu bilden, falls die Jobfamilien die Ansprüche einzelner Dienststellen nicht vollkommen abdecken sollten oder ob die Jobfamilien eine Hürde darstellen, um bei konkreten Nachbesetzungen auch „fachfremd" besetzen zu können – insb. bei ohnehin schwierig zu besetzenden Planstellen. Dies konnte vom Projektteam explizit verneint werden, da die Jobfamilien intendieren, eine stadtweite einheitliche Transparenz zu schaffen. Neben den Aufgaben aggregieren sie zwar auch typischen Soll-Qualifikationen, haben aber keine bindende Wirkung auf die konkrete Ausgestaltung der Ausschreibung bei Vakanzen.

Zudem gibt es eine Durchlässigkeit zwischen den Jobfamilien, die mehr oder weniger häufig sein wird. Eine vollständige Liste der aufgekommenen Fragen wurde den Vertretern der Dienststellen im Nachgang der Workshops zur Verfügung gestellt. Nach Einarbeitung der Rückmeldungen aus den Dienststellen und Eigenbetrieben konnte abschließend die Jobfamiliensystematik finalisiert werden. Dieses Konzept beinhaltet acht Cluster und insgesamt 69 Jobfamilien und ist in der nachfolgenden Ansicht dargestellt.

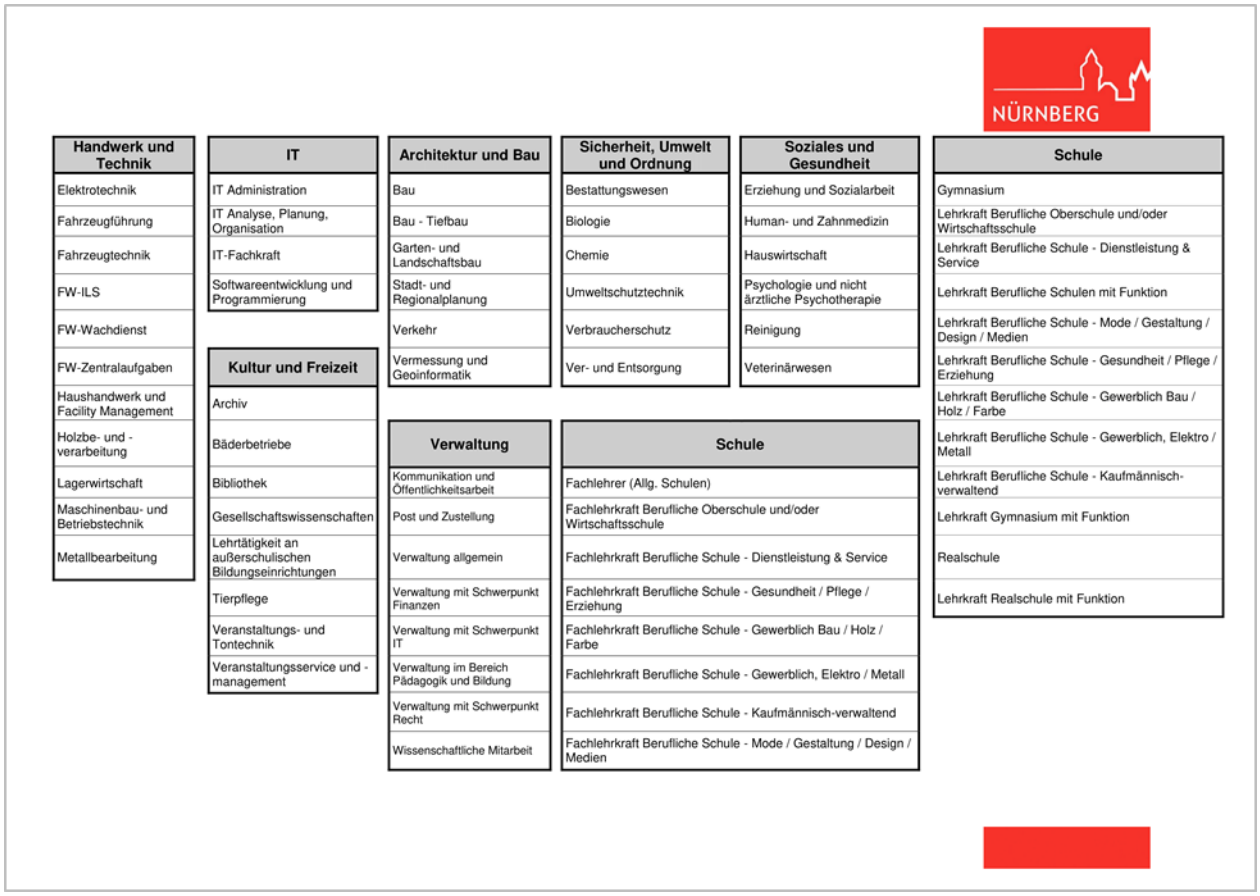


Abbildung 29. Jobfamilien finaler Stand

5.2.2 Ausarbeitung von Steckbriefen für die Jobfamilien (Jobfamilienprofile)

Um die nachhaltige Verankerung der Jobfamiliensystematik als wichtigen Teil der zukünftigen Personalbedarfsplanung sicherzustellen ist eine Ausarbeitung von Jobfamilienprofilen wichtig, um bei neuen Planstellen eine trennscharfe Zuordnung zu ermöglichen. Dies betrifft insbesondere die Verankerung von Qualifikationsanforderungen. Daher wurden zur Hinterlegung von Qualifikationsanforderungen verschiedene mögliche Ansätze diskutiert:

1. Verwendung von Kompetenz- und Fähigkeitsprofilen: Es werden für jede Jobfamilie die Soll-Ausprägungen aus einem Katalog an Kompetenz und Fähigkeitsausprägungen definiert. Unter Kompetenzen werden hierbei primär überfachliche Verhaltenscluster (bspw. effektives Kommunikationsverhalten) verstanden, während sich fachliche Fähigkeiten auf bestimmte eher technisch ausgeprägte Domänen beziehen (bspw. spezifische Fremdsprachenkenntnisse, Software-Expertise etc.). Voraussetzung hierzu ist ein verhältnismäßig enger Zuschnitt der Jobfamilien im Sinne von Rollen und die Kenntnis der Soll-Ausprägungen auf Grundlage von Tätigkeitsanalysen. Der Hauptvorteil dieser Herangehensweise ist die Ermöglichung einer sehr granularen Planung. Der Nachteil besteht in einer sehr aufwändigen Implementierung und Pflege.
2. Rahmenunabhängige Anforderungsliste: In diesem Ansatz wird jede Jobfamilie mit einer Liste von Anforderungsdimensionen hinterlegt, die auf eine bestimmte Anzahl (typischerweise 5 -10) Anforderungen beschränkt ist. Der Hauptunterschied zum vorherigen Ansatz besteht darin, dass sich die Anforderungen direkt über die Tätigkeiten herleiten, jedoch nicht das Vorhandensein eines ausdifferenzierten Kompetenz- oder Fähigkeitsmodells voraussetzen. Die Voraussetzung besteht jedoch in einem Zugang zu den einzelnen Tätigkeitsanforderungen. Der Hauptvorteil dieses Ansatzes besteht darin, dass durch den direkten Zugang und Verzicht auf zu formalisierte Qualifikationsanforderungen eine hohe Durchlässigkeit zwischen den Jobfamilien entsteht. Ein großer Nachteil besteht jedoch in der begrenzten Nutzbarkeit in Geltungsbereichen, die durch restriktive Zugangsbarrieren durch Tarif- oder Beamtenrecht gekennzeichnet sind, wie es im öffentlichen Sektor der Fall ist.

3. **Einführung eines Standardsystems:** In diesem Ansatz erfolgt der Rückgriff auf ein formalisiertes Beschreibungsschema oder Klassifizierungssystem für berufliche Qualifikationen und Matching mit den Jobfamilienprofilen. Als Beispiel ist hier der Deutsche Qualifikationsrahmen[9] (DQR) zu nennen. Voraussetzung hierfür ist die Einarbeitung in ein entsprechendes i.d.R. sehr komplexes Klassifikationskonzept und eine aufwändige Harmonisierung mit bestehenden Beschreibungssystemen. Als Vorteil lässt sich ein hoher Grad an Standardisierung nennen, dies ist vorteilhaft v.a. wenn international sehr divergierende Qualifikationen vergleichbar gemacht werden müssten. Als Nachteil lässt sich die hohe Komplexität mit entsprechend aufwändiger Pflege und starker Orientierung an formalen Abschlüssen nennen.
4. **Sammlung „typischer" Qualifikationen:** Der vierte Ansatz besteht in der Sammlung „typischer" Qualifikationen von Mitarbeitenden, die aufgrund ihrer primären Tätigkeiten einer Jobfamilie zugeordnet werden. Hier können auch Abdeckungsgrade definiert werden, z.B. die häufigsten vorkommenden Qualifikationen, die 90% innerhalb einer Jobfamilie abdecken. Voraussetzung hierfür ist, dass die tatsächlichen Qualifikationen erfasst sind und nicht nur die beim Stellenantritt vorhandenen Qualifikationen. Vorteil dieses Ansatzes ist die relativ gute Umsetzbarkeit. Dazu ließen sich mit dem Ansatz relativ leicht Abstufungen entlang der definierten Ebenen treffen. Der Ansatz fußt zwar auf vorhandenen Qualifikationen (im Gegensatz zu zukünftigen Soll-Qualifikationen), schließt jedoch nicht aus, die Profile bei einem höheren Reifegrad zu einem späteren Zeitpunkt durch Soll-Kompetenzausprägungen und Fähigkeitsprofile zu ergänzen.

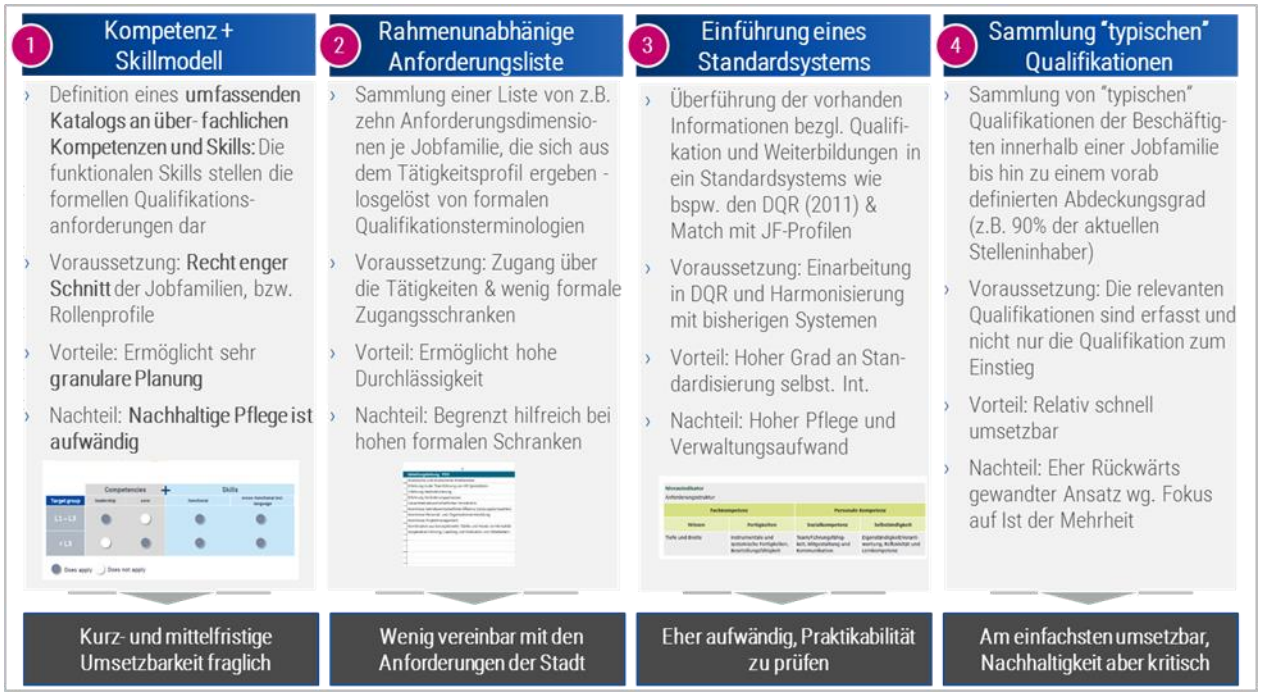


Abbildung 30: Übersicht über Qualifikationsanforderungen für die Ausarbeitung von Profilen

Nach sorgfältiger Abwägung der verschiedenen Herangehensweisen erschien der vierte Ansatz aufgrund der Umsetzbarkeit (z.B. dem Vorhandensein von Stellenbeschreibungen mit den erforderlichen Datenpunkten) und zukünftigen Ausbaufähigkeit für die Stadt Nürnberg der zu bevorzugende Ansatz und wird daher von Kienbaum empfohlen. Im weiteren Projektverlauf wurden dann PA-seitig in Zusammenarbeit mit den Dienststellen dem Ansatz folgend drei exemplarische Jobfamilienprofile ausgearbeitet und für den Piloten zur Evaluierung verwendet.

Das hierbei entstandene Jobfamilienprofil für die Jobfamilie „Verwaltung allgemein – Hochschulabschluss" ist in der nachfolgenden Ansicht dargestellt.

[9] www.dqr.de

Jobfamilie		Verwaltung – allgemein
Ebene		Hochschulstudium
Kernaufgaben		gehobene Sachbearbeitung (z. B. Leistungsverwaltung)
		Wahrnehmung von Führungsaufgaben
SOLL-Qualifikation		Beamtinnen und Beamte mit der Befähigung für die dritte Qualifikationsebene der Fachlaufbahn Verwaltung und Finanzen, fachlicher Schwerpunkt nichttechnischer Verwaltungsdienst
		oder Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit einem Abschluss als Verwaltungsfachwirt/in (Fachprüfung II)
Stellenzuordnung		E9B - E12 bzw. A9 - A13

Abbildung 31. Jobfamilienprofil – Verwaltung allgemein – Hochschulstudium

5.2.3 Umsetzungsvorbereitung

Perspektivisches Stufenmodell: Die Jobfamilien sollen in der ersten Ausbaustufe eine gesamtstädtische zukunftsgerichtete Personalbedarfsplanung ermöglichen, die einen Vergleich zwischen Personalbestand und Personalbedarf auf angemessener Aggregationsebene ermöglichen, als dies auf Planstellenbasis möglich wäre. Nichtsdestotrotz wird angeregt, die Jobfamilien dahingehend weiterzuentwickeln, dass diese perspektivisch auch durch die zusätzlich hinterlegten Kompetenzen und Fähigkeitsausprägungen für diagnostische Zwecke und Steuerung zukünftig benötigter Kompetenzbereiche nutzbar gemacht werden. Dies würde beispielsweise ermöglichen differenzielle Aussagen über Entwicklungsbedarfe einzelner Mitarbeiter zu treffen, um diese in eine andere Jobfamilie entwickeln zu können.

Als konkrete nächste Schritte zur Weiterentwicklung des Jobfamilienkonzepts wird insbesondere empfohlen für alle Jobfamilien Steckbriefe auszuarbeiten. Langfristig könnte ebenfalls eine Erweiterung um überfachliche Qualifikationen aus dem ÜKK angedacht werden. Details hierzu werden nachfolgend in den Maßnahmensteckbriefen unter der Maßnahme E 2 ausformuliert.

5.3 MODELLIERUNG FÜR MUSTERPILOT

Aufgrund der Aufgabenvielfalt, die die Dienststellen und Eigenbetriebe der Stadt Nürnberg abdecken, ist der zukünftige Personalbedarf von sehr vielen Einflussfaktoren abhängig, die u.U. interagieren und die Komplexität dadurch weiter erhöhen. Daher wäre der Versuch diese Komplexität in einem umfassenden Planungsmodell abzubilden wenig erfolgsversprechend. Vielmehr bietet es sich daher an, die grundlegende Systematik zur Erfassung wesentlicher Einflussfaktoren in einem eingegrenzten Bereich zu erproben, zu schärfen und dann schrittweise auf weitere Bereiche zu übertragen.

Im nächsten Schritt wurde daher die Methodik an einem eingegrenzten Pilotbereich erprobt. Hierzu wurde seitens der Stadt Nürnberg der Geschäftsbereich des 2. Bürgermeisters (inklusive Bürgerämter, Feuerwehr, Eigenbetrieb NüBad, Tiergarten, Eigenbetrieb SÖR) ausgewählt. Ziel in der Pilotierung war es zunächst - nachdem die strukturierte Abbildung des Personalbestands im Jobfamiliensystem erfolgte – eine Modellierung für die Bedarfstreiber zu entwickeln. Weiterhin wurden eine Kennzahlensystematik und ein Musterbericht für den Pilotbereich entwickelt und validiert. Zudem wurde der Soll-

Prozess noch einmal gespiegelt, um aus der Pilotierung und Anwendung der Modellrechnungen noch weitere konkrete Hinweise für Implikationen auf die Aufbaustruktur des PA (TP3) generieren zu können (s. nachfolgende Abbildung).

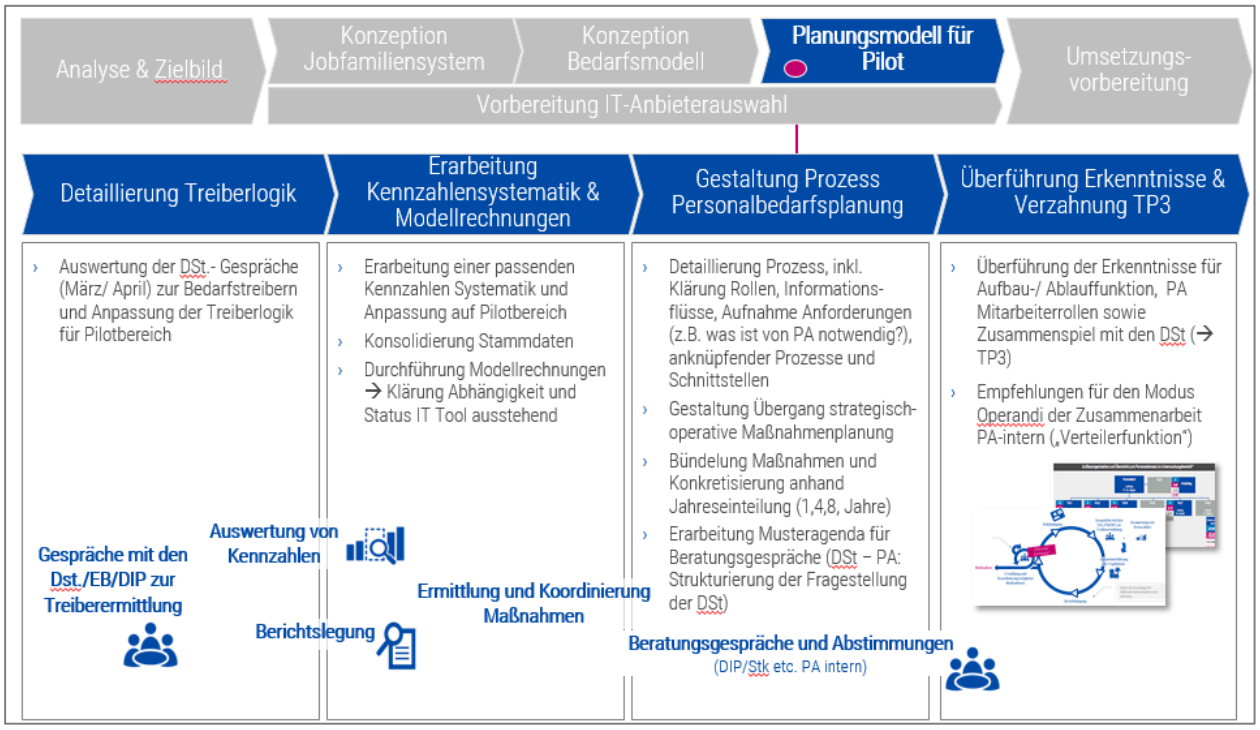


Abbildung 32: Vorgehen und Inhalte der Pilotierung der Personalbedarfsplanung

5.3.1 Methodisches Vorgehen zur Treibermodellierung

Um ein Modell für die Bedarfstreiber der Stadt Nürnberg und zunächst für die Dienststellen und Eigenbetriebe des 2. BM, entwickeln zu können, wurden vorab bilaterale halbstrukturierte Interviews des PA unter Einbindung von DIP/1 mit den jeweiligen Bereichen zur Treibererhebung geführt.

Diese Treibergespräche sind ein Instrument, um mögliche potenzielle Treiber zu identifizieren, die in ein quantitatives Modell überführt werden. Es muss jedoch als nächster Schritt der Transfer von den gewonnenen Erkenntnissen über verfügbare und belastbare Datenpunkte hin zu einer jobfamilienscharfen Überführung geleistet werden.

Dieser Prozess lässt sich in vier Stufen beschreiben, wie in der nachfolgenden Abbildung dargestellt.

1. Durchführen der Treibergespräche zur Identifizierung der wesentlichen Zusammenhänge und Einflussfaktoren
2. Überführung der identifizierten quantitativen Einflüsse in ein erstes Modell und Nacherhebung nötiger Daten
3. Überprüfung der Ergebnisse auf Stimmigkeit und ggf. Revision in Zusammenarbeit mit den Fachexperten aus den Dienststellen und Eigenbetrieben
4. Zusammenführen der Ergebnisse zu einem Gesamtmodell

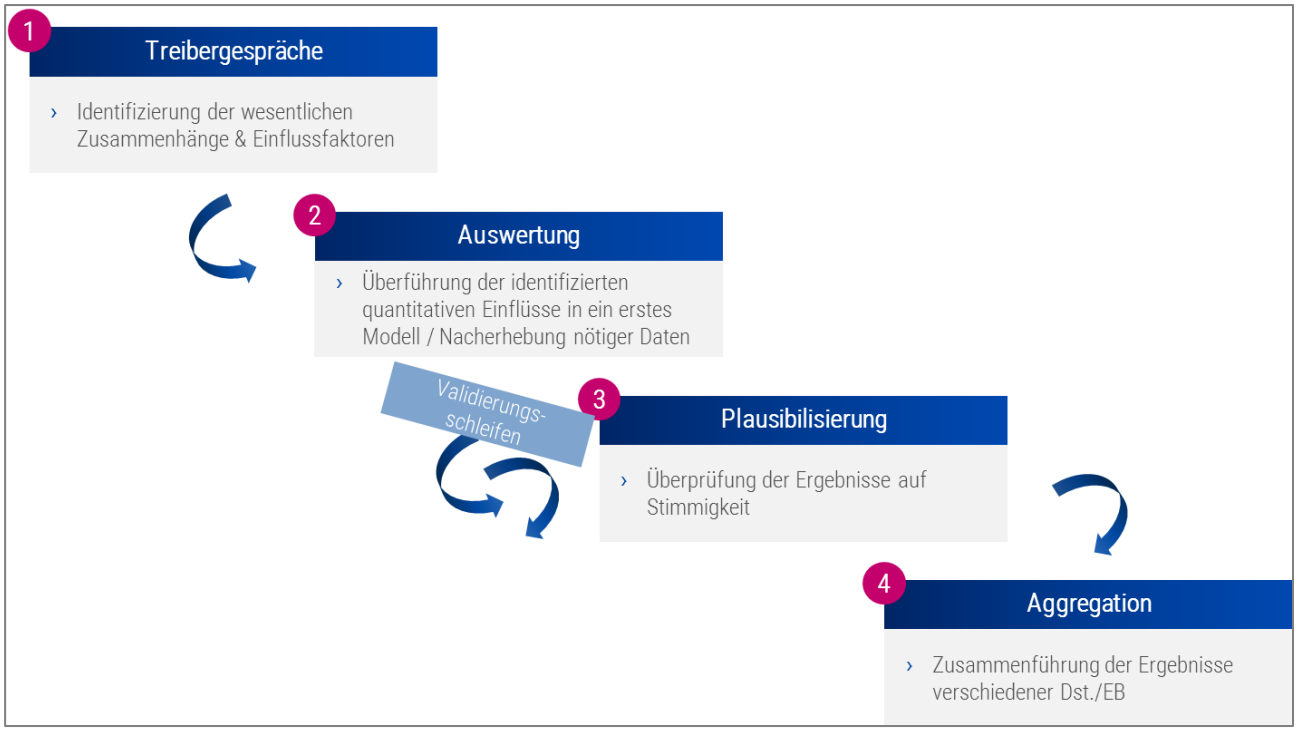


Abbildung 33. Transfer von den Treibergesprächen zur Modellgenerierung

Bedarfstreiber: Im Zuge des Rahmenmodells der Personalbedarfsplanung ist die Identifizierung von Bedarfstreibern die Grundlage zur Modellierung des zukünftig zu erwartenden quantitativen und qualitativen Personalbedarfs. Unter Treibern werden hierbei Einflussfaktoren verstanden, die ursächlich sind für benötigte Personalkapazitäten. Hierbei können unterschieden werden:

Strategische Treiber: Hierunter fallen budgetäre Rahmenbedingungen. Dies ist der Fall, wenn Budgetobergrenzen festgelegt werden, die bei der Personalbedarfsplanung nicht überschritten werden dürfen, typischerweise im Rahmen von Budgetkonsolidierungen.

Der zweite große Bereich betrifft technologische Entwicklungen, die in der Zukunft geplant oder vorgegeben sind. Ein typisches Beispiel umfasst etwa die Digitalisierung von Verwaltungsprozessen, durch die bestimmte Verwaltungsvorgänge wegfallen. Ein weiteres Beispiel wäre die Umstellung der Straßenbeleuchtung auf LED, durch die initial Mehraufwände zu erwarten sind, im laufenden Betrieb aber unter Umständen geringere Aufwände durch längere Austauschintervalle bedeuten können. Im Idealfall sind hier bereits Erfahrungswerte anderer Körperschaften verfügbar (z.B. Wegfall um X Prozent), ansonsten empfiehlt es sich mit Szenarien zu rechnen, die verschiedene Annahmen machen (konservative versus liberale Schätzung von Effizienzgewinnen).

Dies beinhaltet aber auch die Personalbedarfsplanung bei Neubauprojekten, die sowohl neue Aufgaben mit sich bringen, aber gleichzeitig einen Rahmen vorgeben in welchem sich die Bemessung des Personalrahmens bewegen sollte.

Operative Treiber: Unter operativen Treibern werden organisatorische Maßnahmen verstanden, die einen verwertbaren Einfluss auf den Personalbedarf haben. Dies können zum einen Standardisierungsmaßnahmen sein, durch die Effizienzgewinne erwartet werden, weil bestimmte individuelle Prüfprozesse in der Fallbearbeitung wegfallen, gleichzeitig aber auch gesetzliche Anpassungen, die standardisierte Prozesse ausdifferenzieren und somit durch erforderliche Einzelfallprüfungen zu Mehraufwänden führen können. Auch strukturelle Änderungen fallen in diese Kategorie. Hierunter werden auch die Zusammenlegung oder die Aufteilung von Organisationseinheiten subsummiert, wenn diese durch Änderungen oder Wegfall von Führungsstrukturen oder Querschnittsfunktionen zu sinkenden oder steigenden Personalbedarfen führen.

Wertschöpfungstreiber: Wertschöpfungstreiber beziehen sich auf das Verhältnis von Eigen- und Fremdleistung und finden sich im städtischen Umfeld bspw. bei Unterstützungsdienstleistungen (z.B. Kantinenbetrieb, Reinings- oder Hausmeisterdienste) aber auch bei Tätigkeiten, die näher an den Kernaufgaben sind wie Kassendienste oder Fremdvergabe von Bau- oder Instandhaltungsmaßnahmen der Infrastruktur.

Während die drei oberen Treiberkategorien der Identifizierung von allgemeinen Trends dienen, sind die nun genannten Kategorien bereits der Transfer in ein konkretes Planungsmodell:

Volumentreiber: Unter Volumentreiber werden proportionale Zusammenhänge zwischen bestimmten Fallzahlgerüsten verstanden, die sich direkt auf den Personalbedarf auswirken. Dies sind im städtischen Umfeld typischerweise Verwaltungsvorgänge oder die Anzahl und Fläche betreuter Grünanlagen. Der Zusammenhang muss hierbei nicht zwingend linear sein, sondern kann auch in Intervallen ansteigen, bspw. wenn bei der integrierten Leitstelle ein kleiner Anstieg der Fallzahlen dazu führt, dass eine Einheit im 24/7 Schichtbetrieb zusätzlich vorgehalten werden muss oder ganze Betriebstätten (bspw. ein zusätzlicher Badebetrieb eine Mindestausstattung an Personalbedarf benötigt die unabhängig der Fallzahl ist).

Betreuungs- und Verhältnisquoten: Über Verhältnisquoten werden Zusammenhänge definiert, wenn eine Jobfamilie abhängig von der Entwicklung anderer Jobfamilien ist. Beispiele hierzu finden sich u.a. im Verhältnis von Innen- und Außendienst oder bei Querschnittsfunktionen (z.B. ein Mitarbeiter im Personalbereich kann ca. 100 Mitarbeiter der Gesamtorganisation betreuen, ein Mitarbeiter im IT-Service kann 250 Mitarbeitern an Bildschirmarbeitsplätzen betreuen)

Konstante Planung: Mit konstanten Bedarfen wird in allen Bereichen geplant, in denen keine quantitativen Treiber identifizierbar sind. Dies ist vor allem in kleinen Dienststellen und bei hochspezialisierten Aufgaben vorzufinden. Es kann auch initial in allen Bereichen mit konstanten Bedarfen geplant werden, bis sukzessiv bei erwarteten Aufgaben oder Bedarfsänderungen sich quantifizierbare Treibergerüste identifizieren lassen.

Hinweis zur Umsetzung

Die initiale Identifizierung von Bedarfstreibern ist in mehrerer Hinsicht herausfordernd, da die Treiber oftmals nicht bekannt oder in der Vergangenheit systematisiert sind oder es mitunter auch multiple Einflussfaktoren geben kann, sodass eine einfache lineare Modellierung keine zielführende Vereinfachung für die intendierten Planungszwecke darstellt. Andererseits können verschiedene Einflussfaktoren stark korrelieren, sodass es gar nicht notwendig ist, alle Treiber im Modell zu berücksichtigen (bspw. wenn zwei Verwaltungsvorgänge fast immer zusammenhängend angestoßen werden). Zuletzt sind in vielen – vor allem kleinen Bereichen – keine quantitativen Treiber vorhanden oder es müssen bestimmte Stellen im Sinne einer Mindestausstattung ohnehin besetzt sein, sodass schlicht von einem konstant bleibenden Personalbedarf ausgegangen werden kann. Zur schrittweisen Annäherung können daher drei Herangehensweisen empfohlen werden:

(1) Auswahl von Pilotbereichen mit möglichst hoher Reife von Planungsinstrumenten und Übertragung der bekannten Fallzahlgerüste (z.B. aus vergangenen Stellenbemessungen, KGST-Gutachten etc.)
(2) Annahme von Nullentwicklung: Für ein initiales Modell kann auch eingangs in allen Bereichen von einem konstanten Bedarf ausgegangen werden. Die Modellierung von Treibern erfolgt nur, wenn die entsprechenden Dienststellen/Eigenbetriebe begründete Entwicklungen sehen, warum sich der Personalbedarf verändern sollte. Der Vorteil dieser Herangehensweise liegt darin, dass die Komplexität signifikant reduziert wird. Es wird nicht versucht explorativ für alle Jobfamilien, Dst./EB Treibermodelle zu entwickeln, sondern umgekehrt den Fokus auf die Bereiche mit hohem Handlungsdruck und klar eingrenzbaren Entwicklungen zu legen. Der Nachteil dieser Herangehensweise liegt allerdings darin, dass bei absehbaren sinkenden Bedarfen die Entwicklungen weniger prominent sichtbar gemacht werden, um Puffer zu schaffen.
(3) Zusammenlegen von Treibergesprächen bei gleichen oder ähnlich gelagerten Aufgaben. Es bietet sich zudem an, dass Dienststellen mit gleichen oder ähnlichen Aufgaben (z.B. Kfz-Meldewesen) zusammengelegt werden, um bei der Identifizierung von Fallzahlgerüsten Synergien zu heben oder Interdependenzen zu erkennen, bspw. wenn sinkende Fallzahlen in einer Dienststellen erwartungsgemäß in einer anderen aufgefangen werden.

Zur systematischen Erfassung der Treiber im Pilotbereich sieht das vorliegende Konzept halbstrukturierte Interviews vor.

Ziel und Gegenstand der Bedarfstreibergespräche ist die Schaffung eines gemeinsamen Verständnisses über die wesentlichen Entwicklungen und Herausforderungen bezüglich zu erwartender Veränderungen von Personalbestand und Personalbedarf in der jeweiligen Dienststelle bzw. im jeweiligen Eigenbetrieb. Es soll der Identifizierung der wesentlichen Faktoren, die sich quantitativ und qualitativ auf den Personalbedarf auswirken dienen und damit ein frühzeitiges Erkennen von Handlungsbedarfen zur proaktiven Einleitung geeigneter Maßnahmen ermöglichen. Durch die einheitliche Methodik soll zudem eine Vergleichbarkeit hergestellt werden, um die gewonnenen Ergebnisse letztlich in einem standardisierten Instrument stadtweit zusammenzuführen und übergeordnete Maßnahmen besser steuern zu können.

Kein **Gegenstand der Treibergespräche** ist es, eine tätigkeitsgenaue Personalbemessung ersetzen zu wollen, die notwendig werden würde, sobald sich signifikante Änderungen im Personalbedarf abzeichnen und dies planstellengenau zu beziffern

ist. Auch sind Stellenbewertungen nicht Gegenstand der Treibergespräche und es sollen in den Bedarfstreibergesprächen auch keine einzelnen Planstellen diskutiert, sondern der Fokus auf übergeordnete strukturelle Einflüsse gelegt werden.

Zur Durchführung der Bedarfstreibergespräche wurde ein Interviewleitfaden entwickelt, der im Pilotierungsbereich getestet wurde. Der Interviewleifaden beinhaltete folgende Blöcke und Fragen:

I. Einführung und Hintergründe des Strategieprojekts „Personal"
   a. Bitte beschreiben Sie kurz die wesentlichen Entwicklungen und Trends bzgl. der Entwicklung des Personalkörpers in den letzten Jahren (z.B. stetig wachsende oder sinkende MA-Zahlen, geänderte Stellenprofile, Probleme bei der Nachbesetzung etc.)
   b. Welche Herausforderungen sehen Sie für Ihren Bereich bzw. für die entsprechenden Berufsgruppen Ihres Bereiches zur Gewinnung von Personal?

II. Aktuelle Planungsinstrumente
   a. Welche Planungsinstrumente nutzen Sie aktuell in Ihrer Dienstelle?
   b. Welche Aufgaben- bzw. Mengengerüste sind aktuell ausschlaggebend für Ihre Planung des Personalbedarfs?
      i. Gibt es hierzu bekannte Fallzahl- oder Volumengerüste auf die Sie sich beziehen können (z.B. Länge des Straßennetzes, Anzahl und Größe städtischer Grünanlagen, durchschnittliche Anzahl Notrufe, etc.)?
      ii. Gibt es direkte Abhängigkeiten des Personalbedarfs zwischen verschiedenen Funktionsbereichen bzw. Jobfamilien (z.B. X VZÄ für Wartung je Y VZÄ im Außeneinsatz)?
      iii. Gibt es weitere bekannte Abhängigkeiten?
   c. Gibt es zu den besprochenen Bedarfstreibern bereits standardisierte Erhebungsmaßnahmen?
   d. Wie werden diese Einflüsse erhoben (z.B. Daten der Bundesagentur für Arbeit)?

III. Personalbedarfstreiber
   a. Welche Aufgaben- und Gesetzesänderungen oder absehbare Änderungen der städtischen Rahmenbedingungen (z.B. allgemeine Bevölkerungsentwicklung) erwarten Sie, die sich direkt auf den Personalbedarf Ihrer Dst./Ihres Eigenbetriebs auswirken werden?
   b. Welche mittel- und langfristigen technologischen Entwicklungen erwarten Sie, die sich
      i. Direkt auf den Personalbedarf auswirken (z.B. manuelle Aufgaben ersetzen, Effizienzsteigerungen erwarten lassen)?
      ii. Indirekt auf den Personalbedarf auswirken (z.B. nachgelagerte Betreuungs-Aufwände, neue Koordinations- und Schnittstellenfunktionen)?
   c. Gibt es absehbare längerfristige budgetäre Veränderungen?
   d. Gibt es geplante strukturelle Veränderungen mit Auswirkungen auf den Personalbedarf?
   e. Gibt es Überlegungen bestimmte Aufgaben perspektivisch auszulagern oder wieder intern abzuwickeln, die sich auf den Personalbedarf auswirken? Dies können sowohl bisherige Kernaufgaben sein (z.B. Pflege von Grünanlagen) als auch Aufgaben, die nicht direkt zum Kernaufgabenbereich gehören (z.B. Kantinenbetrieb, Instandhaltungstätigkeiten etc.).
   f. Welche veränderten Qualifikationen und Berufsfelder werden damit zukünftig gesucht?

IV. Wünsche / Weitere Anmerkungen
   a. Haben Sie noch weitere Anmerkungen oder Ergänzungen?

Auswertung der durchgeführten Treiberinterviews im Pilotbereich

Die Durchführung der Bedarfstreibergespräche mit den Dienststellen des 2. BM fanden im März und April 2019 statt und wurden PA-intern durchgeführt unter Beteiligung von DIP-Vertretern. Im Anschluss wurden die Ergebnisse konsolidiert in Hinweise zur allgemeinen Personalentwicklung & Trends, Hinweise auf quantifizierbare Mengen und bestehende Datenquellen wie vergangene Stellenbemessungen, Gutachten etc., technische und strategische Einflüsse sowie Implikationen für die Umsetzung der Personalbedarfsplanung in Steckbriefen zusammengefasst.

Die nachstehende Ansicht zeigt beispielhaft die Kernergebnisse des pilotierten Bedarfstreibergesprächs bei SÖR. Hier könnten etwa die laufenden und geplanten Bau- und Projektmaßnahmen, die Anzahl der zu betreuenden Objekte, die betreute Straßenlänge oder die Länge der Prüfzyklen zur Bedarfsmodellierung herangezogen werden. Im Verhältnis können die im Verwaltungsbereich allokierten Jobfamilien mit denen im operativen Betrieb modelliert werden. Der Einfluss von Gesetzes- oder Richtlinienänderungen oder technologische Neuerungen wie die Einführung von LED für die Straßenbeleuchtung müsste

dagegen im Einzelfall betrachtet werden, um zu einer fundierten Einschätzung der zukünftigen Bedarfsänderung zu gelangen.

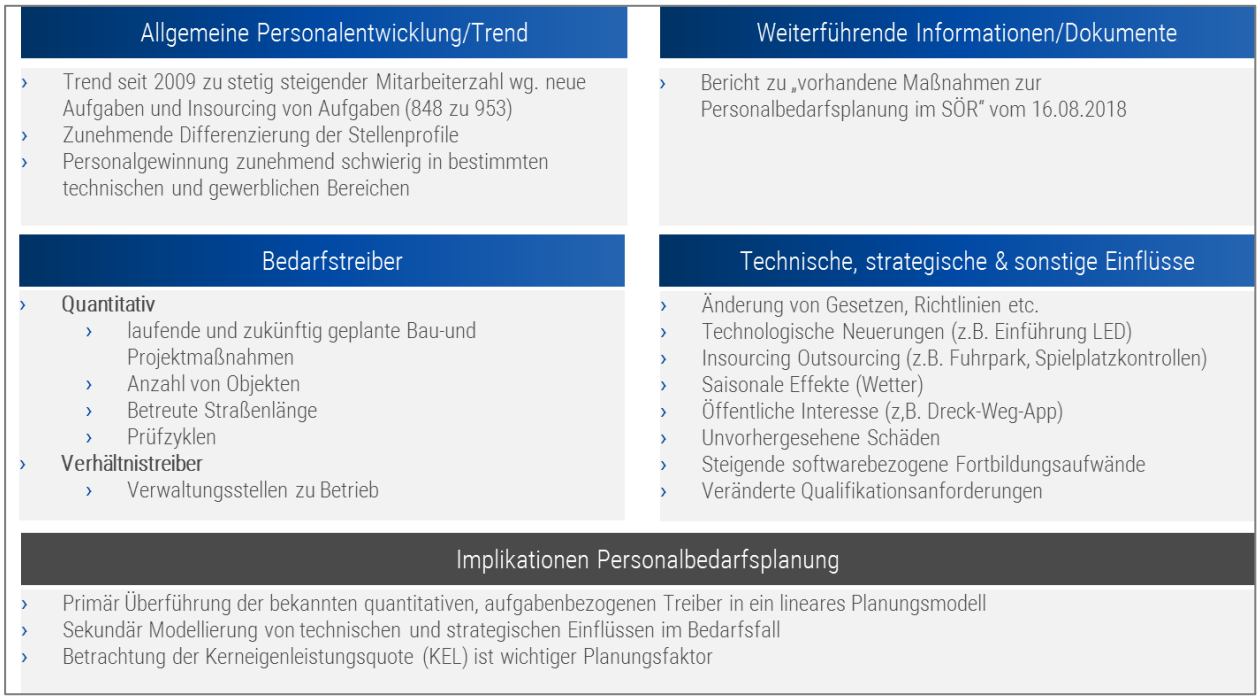


Abbildung 34. Steckbrief der Hauptbefunde aus dem pilotierten Bedarfstreibergespräch mit SÖR

Zum Turnus und Methode der Treibergespräche wurde im Evaluationsworkshop mit den Pilotdienststellen darauf hingewiesen, dass die Treibergespräche und Ergebnisse mit anderen Dienststellen, die gleichwertige Leistungen anbieten, abgeglichen werden sollten. Zudem kam der Hinweis, dass eine Einflechtung in die zweimal jährlich stattfindenden Controlling-Gespräche mit der zusätzlichen Möglichkeit bei besonderen Vorkommnissen gesonderte (turnus-abweichende) Gespräche zu führen, aus Dienststellensicht sinnvoll wäre. Allgemein bestand im Pilotbereich aber die Auffassung, dass eine jährliche Erfassung ein sinnvoller Ausgangspunkt ist, aber eine individuelle Festlegung je nach Bereich sinnvoll erscheint.

5.3.2 Bewertung der Ergebnisse

Im Rahmen des Piloten wurde Schritt II exemplarisch für einen Bäderbetrieb vorgenommen. Da eine vollständige Datenbasis noch nicht vorhanden ist, wurde diese Modellrechnung für die Jobfamilie, die typischerweise in Bäderbetrieben zu erwarten ist, durchgeführt. Für die Jobfamilie „Bäderbetriebe" wurde dann eine Modellrechnung durchgeführt, für die verschiedene Annahmen bezüglich Treibergewichtung und Bestandentwicklung getroffen wurden. Im Ergebnis wurde dann eine exemplarische Gap-Analyse gerechnet. Die Modellrechnung wurde im Rahmen des Evaluationsworkshops des Piloten besprochen und von Seiten NüBad kommentiert. Es war zu beachten, dass Betriebsstätten und die Gewichtung der Besucherzahlen weniger relevant sind für den Personalbedarf, im Vergleich zu den Öffnungszeiten. Jedoch müsste die Entwicklung der anderen Bereiche mehr beachtet werden (z.B. steigen auch die Bedarfe im technischen Bereich und in der Verwaltung, wenn ein neues Bad gebaut wird). Mit Erkenntnissen dieser Art kann das Modell dann weiterentwickelt werden.

Jobfamilie	Treiber	Gewichtung
Bäderbetriebe	Anzahl Betriebe	40%
	Anzahl Besucher	20%
	Öffnungszeiten in Stunden	40%
Elektrotechnik	Anzahl Betriebsanlagen	100%
Maschinenbau- und Betriebstechnik		
Metallverarbeitung		
Haushandwerk und Facility Mgmt.		
Verwaltung	Anzahl Besucher	66%
	Anzahl Betriebsstätten	34%
Verwaltung mit Schwerpunkt Finanzen	Konstanter Bedarf	

Abbildung 35: Beispielhafte Modellierung der jobfamilienspezifischen Einflüsse verschiedener Treiber auf den Personalbedarf

Beide Ansichten dieser Seite zeigen hierbei exemplarisch das Vorgehen. Oben ist dargestellt, wie verschiedenen Jobfamilien Treiber und eine Gewichtung je Treiber zugeordnet werden. Unten ist dargestellt, wie sich durch eine Simulation des Bestandes (links oben) unter Annahme von Fluktuationsparametern der VZÄ-Bestand einer Jobfamilie im Zeitverlauf entwickelt. Die rechte obere Grafik zeigt, wie sich gleichzeitig der Bedarf unter Annahme von Veränderung von Volumenparametern und einer neuen Betriebsstätte in der gleichen Jobfamilie verändern würden. In der Mitte ist dann zuletzt dargestellt, wie sich die Bedarfs- und Bestandsentwicklung in einer Unterdeckung (Gap) für diese Jobfamilie niederschlagen würden.

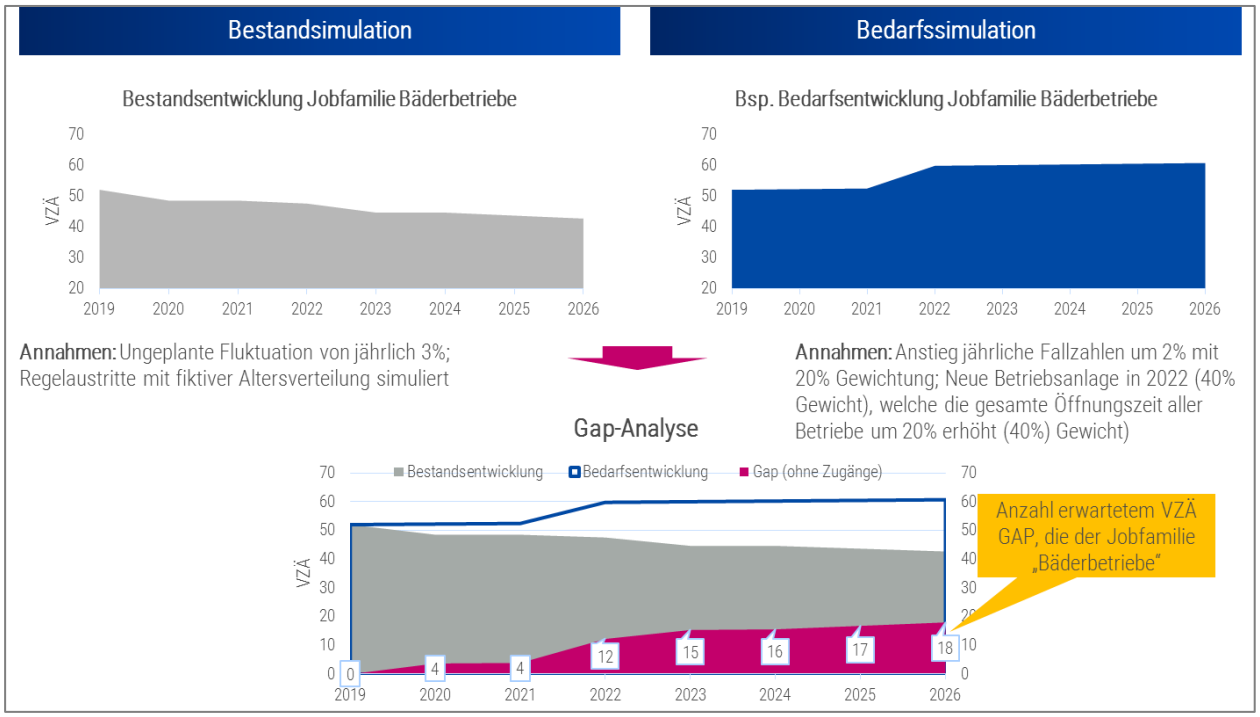


Abbildung 36: Exemplarische Gap-analyse im Bereich Bäderbetriebe

Weitere Hinweise aus dem Evaluationsworkshop des Piloten sollen im Folgenden noch aufgegriffen werden:

- So besteht der Wunsch **Simulationsanalysen** durchführen zu können, in denen Best- und Worst-Case-Szenarien gegenübergestellt werden, was auf dem Markt verfügbare Softwarelösungen jedoch abdecken können soweit eine entsprechende Implementierung erfolgt ist. Eine weitere Anforderung besteht in der flexibleren Handhabung der Zeiträume, die in diesem Projekt mit 1,4 und 8 Jahren vordefiniert wurden, rein technisch jedoch mit der gleichen Methodik auch abweichende Zeithorizonte betrachtet werden können.
- Auch zeigte sich, dass es noch **Schärfungsbedarf der Rollen von DIP, PA und den Dst. bzw. der EB** bei der Personalbedarfsplanung gibt und wie mit den Ergebnissen der Analysen umgegangen wird, wozu später Empfehlungen formuliert wurden. Empfehlungen zur kapazitativen Bemessung sind im Kapitel zu TP3 näher ausgeführt.
- Zu den **Teilnehmern der Bedarfstreibergespräche** wurde angemerkt, dass es in einigen Dienststellen und Eigenbetrieben teilweise „Controller" gibt, die sich mit der Personaleinsatz- und der Personalbedarfsplanung auskennen und in die Gespräche integriert werden könnten. Teilweise müssen auch externe Faktoren bei der Personalbedarfsplanung mit berücksichtigt werden.

5.3.3 Erstellung von Kennzahlkonzept und Musterbericht

Die Gesamtergebnisse der Personalbedarfsplanung sollen gesamtstädtisch wie dienstellenspezifisch in einer Berichtslegung münden. Die Entwicklung des Kennzahlgerüstes erfolgte durch verschiedene Erkenntnisquellen. Darunter fallen die DIN ISO 30414, welche einheitliche Standards für das Reporting von Kennzahlen des Personalmanagements festlegt und verschiedene Beispiele der Guten Praxis zur Auswahl und Darstellung verschiedener HR Kennzahlen. Kienbaum empfiehlt einen Kennzahlbericht, der nach Abstimmung mit dem PA die folgenden Kennzahlbereiche beinhaltet:

Kennzahlen zu Personal- und Planstellenstruktur (Auszug):

- Anzahl VZÄ und VK
- Altersstruktur
- Kennzahlen zu
    - Krankheitsquote
    - Teilzeitquote
    - Frauenquote
    - Beurlaubungsquote
- Besoldungs- und Entgeltgruppen

Kennzahlen bzgl. Zu- und Abgänge (Auszug):

- Austritte
    - Planbar
    - Nicht planbar
- Zugänge
    - Planbar
    - Nicht planbar

Kennzahlen zu Bewerbungen und Einstellungen (Auszug):

- Interne Besetzungsquote
- Nachfolgequote
- Einstellungen
- Bewerbungen

Darüber hinaus wurden für den gesamten Kennzahlkatalog Kennzahlprofile erstellt, die Berechnungsvorschriften, Gliederungsmöglichkeiten, Erhebungsturnus, Kennzahlzweck, Anwendungsbereich, Basisdaten, Vergleichsgrundlage und beispielhafte Interpretationsmöglichkeiten spezifizieren. Ausgewählte Kennzahlprofile wurden ebenfalls im Piloten evaluiert. Die nachstehende Ansicht zeigt exemplarische das Kennzahlprofil für die Altersverteilung.

Beschreibung/Formel	1) als absolute Zahl: Anzahl Beschäftigte pro Altersgruppe 2) als Durchschnitt: Summe des Alters aller Beschäftigten / Gesamtmitarbeiterzahl
Gliederungsmöglichkeiten	(1,2) gesamtstädtisch (1,2) pro Dst./EB (1,2) Cluster, Jobfamilien, Ebene, Gruppe
Frequenz/Erhebungszeitpunkt/ Erhebungszeitraum	01.01.20XX (jährlich)
Anwendungsbereich	Nachfolgeplanung, Wissensmanagement
Kennzahlenzweck	Beobachtung und Geringhaltung von hohen, bereichsspezifischen Altersquoten
Basisdaten	- Altersgruppe: > 20; > 30; > 40; dann 5 Jahres-Schritte) - Gesamtmitarbeiterzahl - Alter aller Beschäftigten
Vergleichsgrundlage	(1,2) gesamtstädtisch dient als Vergleichswert für die Dst./EB
Interpretation	1) Die Besetzung der Altersgruppe lässt Rückschlüsse auf die Altersverteilung schließen; stark besetzte jungen Altersgruppen bergen die Gefahr von erhöhten Fluktuationswerten sowie einem Mangel an Erfahrungswissen; stark besetzte hohe Altersgruppen bergen die Gefahr einer Verrentungswelle 2) Eine erste Referenz, um ein Gefühl für die insgesamt Altersverteilung innerhalb eines Bereiches zu bekommen

Abbildung 37: Exemplarische Aufbereitung eines Kennzahlenprofils

Ein Musterbericht mit fiktiven Kennzahlen wurde im Evaluationsworkshop des Piloten vorgestellt. Hierbei wurde unter anderem darauf hingewiesen, dass die Datengrundlage transparent und verständlich erläutert werden muss (einschl. Berechnung, Datenquelle, Stamm versus Saisonbelegschaft etc.).

Bezüglich der Kennzahlen wurde weiter angemerkt, dass bekannte Vereinbarungen (z.B. Sabbaticals, etc.) aufgenommen, Renteneintritte differenziert ausgewiesen und Kennzahlen i.d.R. nach Jobfamilien segmentiert werden sollten. Zusätzlich zu berücksichtigen sind weiter die Antragsaltersgrenze bei der Feuerwehr sowie die Aufnahme der internen Mobilität als weitere relevante Kennzahl. Die Ausweisung von Personalentwicklungsmaßnahmen und Ausbildungen ist aktuell noch nicht strukturiert erfassbar. Hierzu wäre die Einführung eines Learning – Management Systems notwendig.

5.3.4 Umsetzungsvorbereitung

Aus den Erkenntnissen der Pilotierung lassen sich mehrere Handlungsfelder für die weitere Umsetzung ableiten. Detailliert sind diese in Maßnahmensteckbriefen, insbesondere folgende Maßnahmen lassen sich unterscheiden:

- E 2: Entwicklung stadtweiter Bedarfsmodelle: Auf Basis der Piloterkenntnisse und der bereits vorentwickelten dienststellenspezifischen Treibermodelle aus den Pilotbereichen wird empfohlen, sukzessive Treiber über alle Dst./EB zu entwickeln und in ein stadtweites Modell zu überführen (E 3: Zusammenführung stadtweiter Bedarfsmodelle)
- F 3: Berichtswesen: Die Weiterentwicklung des Entwurfs zum Berichtswesen (gesamtstädtisch und dienststellenspezifisch), insb. indem ein finaler Kennzahlenkatalog definiert wird bis hin zur finalen Abnahme PA/ DIP/ Referent wird empfohlen.

5.4 SOLL-PROZESS STRATEGISCHE PERSONALBEDARFSPLANUNG

In mehreren Iterationen wurde ein Soll-Regelprozess der zukünftigen Personalbedarfsplanung ausgearbeitet und in verschiedenen Workshops mit den Dienststellen validiert. Dieser soll helfen, die PBP PA-intern und mit wesentlichen involvierten Rollen ziel- und zeitgerecht durchführen und auch gegenüber den involvierten Dienststellen eine Klarheit zum Vorgehen und Erwartungen gewährleisten zu können.

Ausarbeitung & Validierung Soll-Prozess

Der Prozess sieht vor, dass im ersten Schritt im September eine elektronische Ankündigung der Gespräche zur Ermittlung der Bedarfstreiber an die Dienststellen und Eigenbetriebe versandt wird. Danach werden sukzessiv die Gespräche durchgeführt in denen die Informationen aus Stellenplan, erwarteten Entwicklungen, geplanten Projekten, Erfahrungswerte aus dem Vorjahr und weiterem internen Wissen zusammengetragen werden. Im Anschluss erfolgt die Auswertung und Ergebnissicherung. Danach soll dann die Zusammenführung der Erkenntnisse der Bedarfstreibergespräche zum zukünftigen Personalbedarf mit den Kennzahlen zum Personalbestand zum Stichtag (31.12.) aus den HCM, Personalbedarfsplanungssystems und ggf. weiterer Systeme (insb. Bewerbermanagement) erfolgen. Aus den zusammengeführten Daten erfolgen dann die Berichtsgenerierung und der elektronische Versand an die Dienststellen und Eigenbetriebe. Auf Grundlage der Berichte finden im nächsten Schritt die Planungskonferenzen statt, in denen Handlungsbedarfe und Maßnahmenoptionen besprochen werden sollen. Hieraus erfolgt schließlich die Initiierung und Koordination entsprechender Maßnahmen.

Zudem wurde darauf hingewiesen, dass ein ausreichendes Zeitfenster eingeplant werden sollte, um den Dienststellen und Eigenbetrieben die Möglichkeit zu geben die Ergebnisse zu sichten und auf Plausibilität zu überprüfen bzw. noch Korrekturen oder Ergänzungen anbringen zu können, bevor diese im Rahmen von Planungskonferenzen besprochen werden. Auch wurde angeregt perspektivisch einen softwareunterstützen Self-Service zu ermöglichen der bspw. Simulationsrechnungen durch Variierung von Parametern ermöglicht.

Zusammenfassend lässt sich der Ablauf wie folgt darstellen:

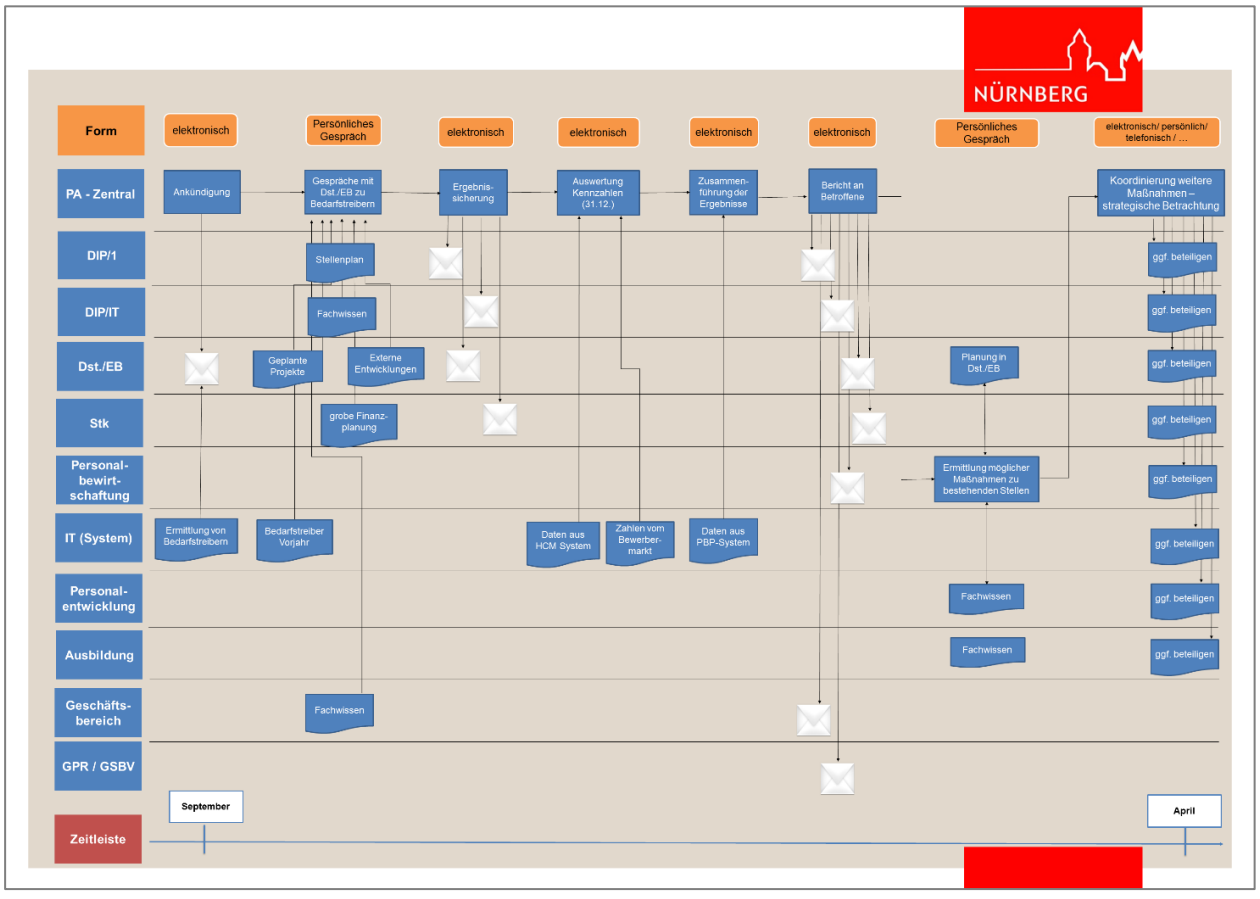


Abbildung 38. Soll-Prozess der Personalbedarfsplanung

Definition von Maßnahmenkatalog in Zielzeiträumen 1,4,8 Jahren, Vorlaufzeiten und Bewertungskriterien

Zur Einordnung möglicher Maßnahmen, die sich aus der Personalbedarfsplanung ergeben, wurde eine Einteilung im Hinblick auf den Wirkungshorizont empfohlen. Zur Identifikation aller in Frage kommenden Maßnahmen wurden dann eine Liste erstellt und in einem Workshop-Format diskutiert. Im Ergebnis wurde die Vielzahl an möglichen Maßnahmen, in die vorab definierten Zeithorizonte von 1, 4 und 8 Jahren eingeordnet sowie eine weitere Differenzierung nach übergreifenden Maßnahmen vorgenommen. Somit ergaben sich folgende Kategorien:

- So finden sich im kurzfristigen operativen Zeithorizont von einem Jahr Maßnahmen wie bspw. der Direkteinstieg, Suche nach geeigneten Bewerbern im Bewerberpool, die Umsetzung von Mitarbeitern oder Weiterbildungsmaßnahmen.
- Im Zeithorizont von vier Jahren lassen sich Maßnahmen wie der Aufbau und die Ausgestaltung eines Talentpools, die Weiterqualifizierung mit einem Abschluss, oder Traineeprogramme verorten.
- Im Zeithorizont von acht Jahren lassen sich Maßnahmen aus dem Bereich des Gesundheitsmanagements (z.B. Präventionsprogramme) verorten oder die Einführung neuer dualer Studiengänge.
- Als begleitende Maßnahmen wurden Bindungsmaßnahmen, Personalmarketing ebenso wie bestimmte Maßnahmen des Gesundheitsmanagements identifiziert.

Im Nachgang wurde die Klassifikation auf Empfehlung von Kienbaum weiter geschärft, sodass die resultierende Auflistung die verschiedenen Maßnahmen in den Zeithorizonten mit voraussetzenden Kriterien, Beginn bzw. Vorlaufzeiten, Dauer der Maßnahme sowie Impulsgeber, Verantwortliche bzw. entscheidende und durchführende Stelle hinterlegt werden. So ergibt sich für die Umsetzung ein konkretes Raster zur Bewertung möglicher Optionen. Zur Einbindung der Personalbedarfsplanung in Planungskonferenzen und Regelabläufe wird auf die Implikationen und Ergebnisse von TP 3 verwiesen.

5.5 VORBEREITENDE IT-ANBIETERAUSWAHL

5.5.1 Hintergrund & Ausgangssituation

Ziel und Gegenstand der vorbereitenden IT-Anbieterauswahl war die Identifizierung der wesentlichen Anforderungen, die eine Software-Applikation erfüllen muss, um die systemseitige Umsetzung des Konzepts der Personalbedarfsplanung zu unterstützen. Die vorbereitende Anbieterauswahl beinhaltete weiter eine Sichtung des Marktes, in dem potenziell geeignete Anbieter verglichen wurden. Der Vergleich möglicher Lösungsoptionen berücksichtigte auch technische (SAP-Kompatibilität) und regulatorische (geltende Datenschutzbestimmungen im Sinne der DSGVO) Rahmenbedingungen sowie eine Betrachtung der Wirtschaftlichkeit.

Vorgehen

Das methodische Vorgehen leitete sich aus langjähriger Erfahrung der guten Praxis ab und beinhaltete mehrere Schritte: Im ersten Schritt erfolgte die Ableitung von fachlichen Anforderungen aus dem Konzept zur operativen und strategischen Personalbedarfsplanung mit den Betrachtungszeiträumen 1,4 und 8 Jahre. Dies betrifft beispielsweise benötigte Datenfelder, um bestimmte Kennzahlen erfassen und auswerten zu können oder die Möglichkeit jobfamilienspezifisch Personalbedarfe durch die Eingabe von Fallzahlgerüsten in Jahresscheiben modellieren zu können. Im nächsten Schritt wurde der Markt nach verfügbarer Standard-Software (SSW) gesichtet, da die Entwicklung und Implementierung einer individuellen Software (ISW) von vornherein ausgeschlossen wurde. Mögliche SSW-Lösungen wurden dann in einem mehrstufigen Auswahlprozess mit Long- und Shortlist anforderungsbezogen evaluiert bis letztlich noch zwei Anbieter zu persönlichen Präsentationen eingeladen wurden.

Fachliche Anforderungen

Abgeleitet vom Konzept der Personalbedarfsplanung wurde ein Entwurf für ein fachliches Leistungsverzeichnis erstellt. Dieses gliedert sich in die Kategorien:

- Allgemeine Anforderungen
- Rollen- und Rechte
- Vorhandensein von Timeout
- Möglichkeit des Imports von Stammdaten

- Möglichkeiten der Definition von Strukturmerkmalen
- Auswertemöglichkeiten zur Personalstruktur
- Darstellen von Entwicklungen des externen Arbeitsmarkts
- Abbildbarkeit von Bestandsentwicklungen
- Abbildbarkeit von Bedarfsentwicklungen
- Darstellen von Gap-Analysen
- Reporting und Export-Funktionen
- Nutzbarkeit auf mobilen Endgeräten
- Anbindung an andere Anwendungen und Systeme (insb. SAP)
- Vorhandensein eines Schulungskonzepts
- Erstellung eines Implementierungsplans

Einige Einzelpunkte könnten auch den technischen Anforderungen zugeordnet werden oder sind in der Abgrenzung zwischen technischen und fachlichen Anforderungen nicht ganz trennscharf. Die letztliche Zuordnung sollte jedoch keinerlei Einfluss auf eine Entscheidung haben.

5.5.2 Marktüberblick Standardsoftware

Zum Zeitpunkt der Untersuchung ist in der Verwaltung der Stadt Nürnberg noch kein System verfügbar, welches eine systematische und strukturierte Personalbedarfsplanung ermöglichen würde. Aus den übergeordneten Zielen des Teilprojekts ergeben sich insbesondere die folgenden Kernanforderungen:

- Es muss die einjährige und primär operative Personalplanungsperspektive systemisch unterstützt werden (z.B. konkrete Nachbesetzung, Planung von Rückkehrern aus Elternzeit, Krankheitsvertretung). Diese Planungsperspektive ist personen- und planstellenscharf und basiert damit primär auf den Personalstammdaten.
- Es muss die vier und achtjährige Planungsperspektive auf Basis von Vollzeitäquivalenten je Jobfamilie und unter Berücksichtigung von Treibermodellen abgedeckt werden. Diese Planungsperspektive ist nicht zwingend personenscharf.

Die Stammdatenhaltung für alle Dienststellen und Eigenbetriebe erfolgt aktuell zentral mit einem HCM-Modul von SAP. Auswertungen und Berichte, die auch zu Planungszwecken erfolgen, werden i.d.R. mit Ad-Hoc Queries oder Favoritenabfragen generiert. Der Einsatz von SAP HCM zur Stammdatenhaltung als führendes System steht aktuell nicht zur Disposition, sodass mögliche Optionen mit SAP kompatibel sein müssen oder auf SAP aufsetzen.

5.5.3 Marktübersicht

Der Markt für Standardsoftware im Personalbereich ist stark segmentiert und bietet eine Vielzahl unterschiedlicher Lösungen für verschiedenste Anwendungsbereiche. Eine einfache Suche auf gängigen Plattformen (z.B. www.softwareadvice.com) ergibt schnell über 60.010 verschiedene Lösungen unter dem Stichwort „Human Resources Software". Klassische ERP (Enterprise Resource Planning)- Software mit personalwirtschaftlichen Funktionalitäten und eine Vielzahl diverser lokaler Nischenanbieter sind hierbei noch gar nicht mit einberechnet. Wie gut die tatsächliche Prozessabdeckung der Anbieter tatsächlich ist, ist i.d.R. nicht einfach ersichtlich und muss daher in der Tiefe entlang der tatsächlichen Anforderungen evaluiert werden.

Aufgrund der komplexen und intransparenten Marktlage wurde daher zunächst eine Eingrenzung anhand möglicher Zielbildoptionen vorgenommen.

[10] Abruf 12.03.2019

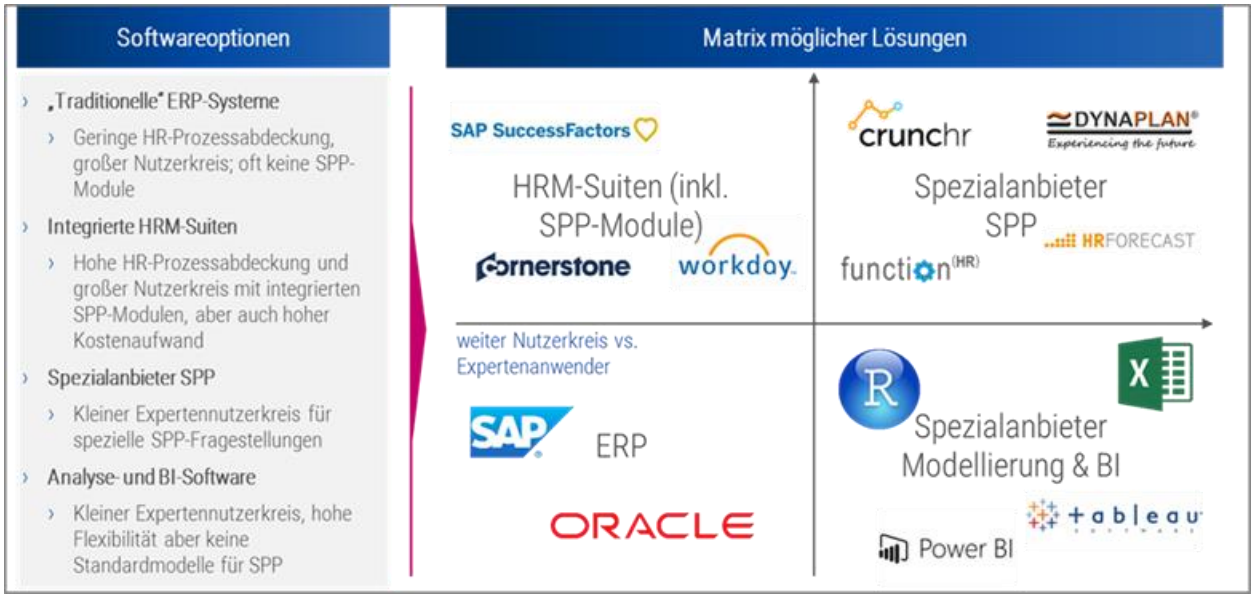


Abbildung 39. Zielbildoptionen zur systemseitigen Umsetzung der Personalbedarfsplanung

Zur Eingrenzung der möglichen Zielbildoptionen wurden daher in einem ersten Schritt in der Teilprojektgruppe verschiedene denkbare Richtungen diskutiert. Die möglichen Zielbildoptionen differenzieren sich hierbei hinsichtlich des intendierten Nutzerkreises und der personalwirtschaftlichen Spezialisierung. Im Ergebnis ergeben sich vier mögliche Zielbildrichtungen:

1. Klassische ERP-Anbieter. Hierzu zählen auch die SAP-Systeme, die in der Stadtverwaltung bereits im Einsatz sind. Vorteil einer auf bestehenden SAP-Systemen basierenden Lösung wäre die gute Integration in das Bestandssystem. Größter Nachteil ist die relativ schlechte planungsspezifische Prozessabdeckung, die mitunter durch teure Individualprogrammierungen ergänzt werden müsste und damit ein hohes Kostenrisiko und eine hohe zu erwartende Implementierungszeit aufweist.
2. HRM-Suiten: HRM-Suiten sind integrierte Software-Lösungen, die verschiedene personalwirtschaftliche Teilbereiche fachlich bedienen wie z.B. Stammdatenhaltung, Bewerbermanagement, Leistungs- und Zielsetzungsmanagement oder auch Personal- und Nachfolgeplanung. Vorteil von diesen Lösungen ist die gute Integrierbarkeit verschiedener Teilbereiche des Personalmanagements insbesondere im Hinblick auf die Anschlussfähigkeit zukünftiger Prozessdigitalisierungen ohne zusätzliche neue Anbieterauswahlen und Splitterung der HR-IT-Landschaft in eine Vielzahl aus Insellösungen mit einhergehenden Schnittstellenproblematiken. Nachteil ist das relativ hohe Investitionsvolumen für die führenden Anbieter einschließlich einem erheblichen Implementierungsaufwand bei Ablösung des HCM-Moduls aus SAP.
3. Software-Spezialanbieter für die strategische Personalplanung: Die dritte denkbare Variante besteht in der Einführung eines Spezialanbieters für die strategische Personalplanung. Die Vorteile dieser Lösung bestehen in den vergleichsweise niedrigeren Kosten im Vergleich zu den großen HRM-Suiten bei hoher Abdeckung fachlicher Anforderungen. Ein Nachteil ist die geringe Abdeckung operativer Planungsanforderungen und die nötige Integration in das führende System für die Stammdatenhaltung (SAP).
4. Spezialanbieter für Modellierung und Business Intelligence: Die vierte Lösungsoption wäre der Verzicht auf eine personalwirtschaftliche Fokussierung des Anbieters und die Nutzung einer Software für Tabellenkalkulation, Modellierung, Datenanalyse oder Business Intelligence (bspw. Excel, R, Tableau). Ein Vorteil bei dieser Variante besteht in der relativ hohen Flexibilität durch die eigene Programmierung der Lösung. Der damit einhergehende Aufwand inkl. Pflege und regelmäßige Weiterentwicklung stellt jedoch gleichzeitig den größten Nachteil dieser Variante dar.

Nach fachlicher Diskussion in der Teilprojektgruppe über die möglichen Zielbildoptionen, wurde eine Marktsichtung im Hinblick auf einzelne Module von HRM-Suite-Anbietern und Spezialanbietern vorgenommen. Hierfür wurden folgende Quellen verwendet:

› Gartner, Inc.: Markführer im Bereich IT Markforschung und IT-Beratung. Gegründet im Jahre 1979, ist Gartner nach Akquisen von Software Advice, Capterra und CEB Marktführer.

- Forrester, Inc.: Unabhängiges Marktforschungsunternehmen, welches sich pragmatische und zukunftsorientierte Beratung für globale Markführer in der freien Wirtschaft auf die Fahnen geschrieben hat. Gegründet im Jahre 1983, hat Forrester derzeit 1.200 Mitarbeiter (ca. 500 Marktforscher) und über 2.700 verschiedene Kunden
- IDC: Globaler Anbieter von Markforschung und Beratung im Bereich IT, Telekommunikation und Consumer Technologie Märkten. Gegründet im Jahre 1964, hat IDC derzeit mehr als 1.000 Analysten und Kunden in über 110 Ländern
- Kienbaum Benchmarks: Abgleich von funktionalen Anforderungen der Stadt Nürnberg mit Erfahrungen der guten Praxis.

Auf Grundlage dieser Datenquellen wurde der Markt personalwirtschaftlicher Anwendungen einem Screening unterzogen wie in der unten aufgeführten Ansicht dargestellt. Die Kriterien waren wie folgt:

- Der Anbieter ist spezialisiert auf Personalplanung und hat entsprechende Referenzen & Expertise im deutschen Markt und/oder (halb-)öffentlichen Sektor.
- Der Anbieter ist etabliert (Top-Ranking bei Gartner & Co.) im HRM-Suite Bereich und hat ein spezifisches Modul für Personalbedarfsplanung oder Workforce Management.
- Der Anbieter hat Referenzkunden vergleichbarer Größe / Branche und ist auf dem deutschen Markt präsent, wozu auch ein deutschsprachiger Support gehört.
- Es findet aktuell keine Konsolidierung nach einer Übernahme mit ungewissen Risiken statt (Post-Merger Phase).
- Projekt-Benchmarks wurden als zusätzlicher Gewichtungsfaktor hinsichtlich Anforderungspassung und Relevanz hinzugezogen.

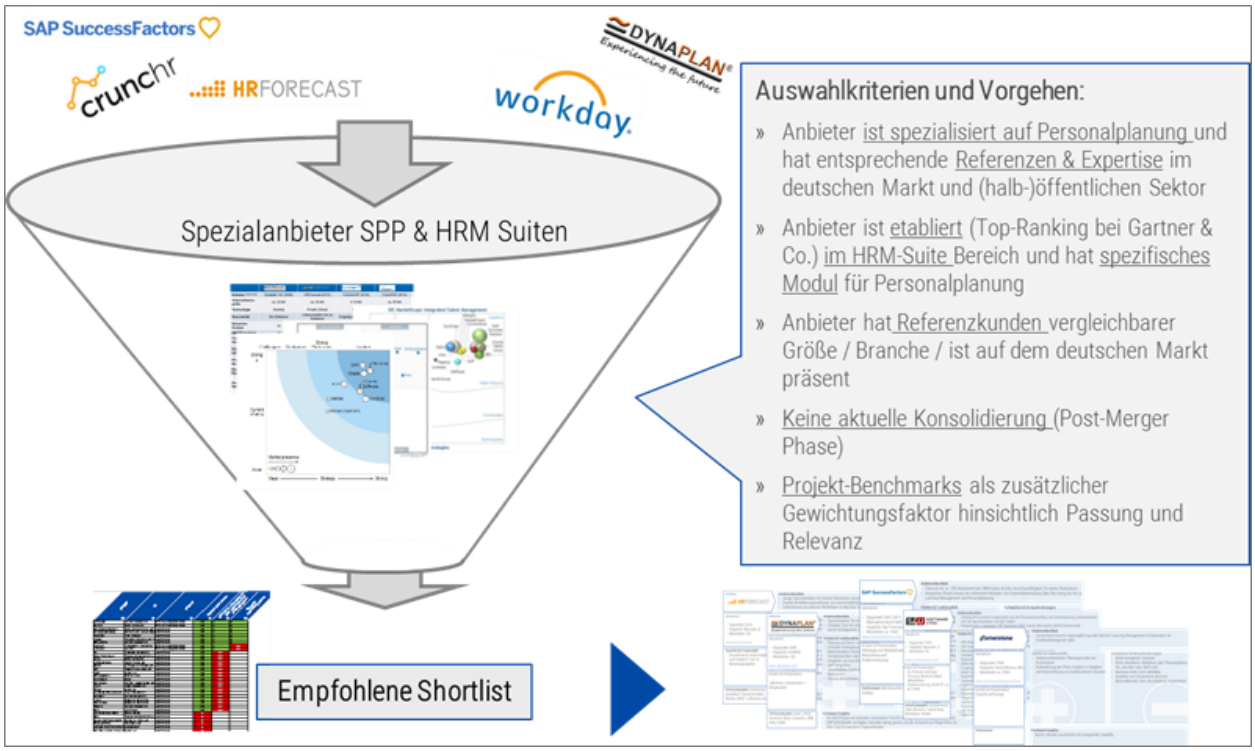


Abbildung 40. Schematische Darstellung des Softwareauswahlprozesses

Die Ergebnisse des Vorauswahlprozesses sind in der nachfolgenden Tabelle 1 dargestellt. In den Vorauswahlprozess wurden auch Anbieter aufgenommen, die bereits an die Stadt Nürnberg herangetreten waren oder im Kontext von Messen oder eigener Internetrecherche als potentiell relevant erachtet wurden. Auf Basis der Vorauswahl wurden 7 aus 34 Anbietern für eine nähere Betrachtung vorgeschlagen. Zwei große HRM-Suite-Anbieter wurden wegen fehlender Möglichkeit der Einzellizenzierung des Planungsmoduls oder des zu großen Implementierungsaufwands ausgeschlossen. Zwei weitere Anbieter wurden wegen zu rudimentärer Funktionalitäten von der weiteren Betrachtung ausgeschlossen, womit nur noch insgesamt drei po-

tenzielle Anbieter verblieben sind. Mit diesen drei Anbietern wurden per Videokonferenz zwischen November 2018 und Januar 2019 Vorgespräche geführt, um einen ersten tieferen Überblick in die Hauptfunktionalitäten und -differenzierungskriterien zu bekommen. Ein weiterer Anbieter wurde im Zuge dieser Vorgespräche aus der engeren Auswahl entfernt, da die grundlegenden fachlichen Anforderungen nicht erfüllt werden können.

5.5.4 Kernergebnis des Vorauswahlprozesses

Im Ergebnis des Vorauswahlprozesses zeigte sich, dass die unterschiedlichen Anforderungen der Planungshorizonte 1,4 und 8 Jahren aufgrund der unterschiedlichen Aggregationsebenen (planstellenscharf versus jobfamilienbasiert), der Kernanforderung zukünftige Bedarfe abbilden zu können bei bleibender Stammdatenhaltung im SAP-HCM-Modul zu keiner befriedigenden Lösung kommt. Auf der anderen Seite fehlen bei HCM jegliche Modellierungsmöglichkeiten, um sowohl die Personalbedarfsperspektive als auch die unterschiedlichen Szenarien abbilden zu können.

Tabelle 1. Ergebnisse des Vorauswahlprozesses

Hersteller	HQ	Website	Kategorie	Aktueller Merge-Prozess	Modul für str. Personal-planung (über Einsatz-planung & Controlling)	Glaubhafte Referenzen/ Erfahrung in Branche	Weiter Screen-Out Kriterien
HRForecast	München, Deutschland	https://www.hrforecast.de/	SPP/Analytics-Spezialanbieter	Nein	Ja	Ja	
Dynaplan	St. Gallen, Schweiz	https://www.dynaplan.com/en/	SPP/Analytics-Spezialanbieter	Nein	Ja	Ja	
Cornerstone OnDemand	Santa Monica, California, USA- G	https://www.cornerstoneondemand.com/planning	HRM/TM-Suite	Nein	Ja	Ja	Funktionalität sehr rudimentär
SAP (SuccessFactors)	California, USA, Walldorf, Deutsc	https://www.successfactors.com/	HRM/TM-Suite	Nein	Ja	Ja	
Talent Soft	Paris, Frankreich	https://www.talentsoft.com	HRM/TM-Suite	Nein	Ja	Ja	Funktionalität sehr rudimentär
Workday	Pleasanton, California, USA / Glo	https://www.workday.com/	HRM/TM-Suite	Nein	Ja	Ja	Modul nicht einzeln lizensierbar
Software4You	München, Deutschland	https://www.software4you.com	HRM/TM-Suite	Nein	Ja	Ja	
crunchHR	Amsterdamm / Niederlande	https://www.crunchrapps.com/	SPP/Analytics-Spezialanbieter	Nein	Ja	Nein	
functionHR	München	https://www.functionhr.de/	SPP/Analytics-Spezialanbieter	Nein	Ja	Nein	
Atoss	München	www.atoss.com	HRM/TM-Suite	Nein	Nein		
P&I	Wiesbaden, Deutschland	https://www.pi-ag.com/produkte/	HRM/TM-Suite	Nein	Nein		
Oracle (Talent Cloud)	Redwood Shores, California, USA	https://cloud.oracle.com/workforce-management-cloud	HRM/TM-Suite	Nein	Nein		
Haufe	St. Gallen, Schweiz	https://www.umantis.com/	HRM/TM-Suite	Nein	Nein		
Ultimate Software	Weston, Florida, USA	https://www.ultimatesoftware.com/	HRM/TM-Suite	Nein	Nein		
Cerdian	Minneapolis, Minnesota, USA	https://www.ceridian.com/products/dayforce/hr	HRM/TM-Suite	Nein	Nein		
ADP	Roseland, New Jersey, USA	https://www.adp.com/what-we-offer/products.aspx	HRM/TM-Suite	Nein	Nein		
Meta4	London, UK	https://www.meta4.com	HRM/TM-Suite	Nein	Nein		
Ramco Systems	Chennai, Indien	https://www.ramco.com/	HRM/TM-Suite	Nein	Nein		
IBM (Kenexa)	Global	https://www.ibm.com/talent-management/hr-solutions	HRM/TM-Suite	Nein	Nein		
PeopleFluent	Waltham, Massachusetts, USA	https://www.peoplefluent.com/	HRM/TM-Suite	Nein	Nein		
Inform	Aachen, Deutschland	https://www.inform-software.com/workforcemanagement	HRM/TM-Suite	Nein	Nein		
PageUp	London UK	https://www.pageuppeople.com/	HRM/TM-Suite	Nein	Nein		
HANSALOG GmbH & Co. KG	Ankum, Deutschland	https://www.hansalog.de/	HRM/TM-Suite	Nein	Nein		
GuideCom	Münster, Deutschland	https://www.guidecom.de/home.html	HRM/TM-Suite	Nein	Nein		
Invision	Düsseldorf, Deutschland	https://www.iwfm.com/en/	HRM/TM-Suite	Nein	Nein		
Technomedia	Düsseldorf, Deutschland	https://www.technomedia-talentmanagement.de/	HRM/TM-Suite	Nein	Nein		
Personio	München, Deutschland	https://www.personio.com/	HRM/TM-Suite	Nein	Nein		
Sage	UK, Frankfurt	https://www.sage.com/de-de/sage-business-cloud/people/	HRM/TM-Suite	Nein	Nein		
Halogen Software (Saba)	Ottawa, Kanada	https://www.saba.com/	HRM/TM-Suite	Ja			
Saba	Redwood Shores, California, USA	https://www.saba.com/	HRM/TM-Suite	Ja			
Skillsoft (SumTotal Systems)	Gainesville, Florida, USA	https://www.skillsoft.com	HRM/TM-Suite	Ja			
Deltek (HRsmart)	Richardson, USA	https://www.deltek.com	HRM/TM-Suite	Ja			
Lumesse (Aquisition by SABA)	UK, Düsseldorf	https://lumesse.com/	HRM/TM-Suite	Ja			
SumTotal Aquisition by Skillsoft	London, UK	https://www.sumtotalsystems.com/	HRM/TM-Suite	Ja			

5.5.5 Empfohlene Lösungsstrategie

Unter der Berücksichtigung aller Anforderungen, der Vorauswahlergebnisse und der Rahmenbedingungen ergeben sich folgende Sachverhalte:

- Alle Anforderungen der operativen und strategischen Personalbedarfsplanung über die Zielzeiträume 1,4 und 8 Jahre lassen sich über keine Standardsoftware abbilden.
- Standardsoftware-Anbieter für die strategische Personalbedarfsplanung sind zwar mit SAP kompatibel in der Richtung, dass über Schnittstellen auf die Stammdaten des HCM-Moduls zurückgegriffen werden kann, jedoch ermöglichen sie in der anderen Richtung keine personenscharfe operative Planung für den einjährigen Planungshorizont. Damit wird die Anforderung Personalbedarfsentwicklungen abzudecken zwar erfüllt, Kernanforderungen für die operative Planung jedoch nicht.
- Die Programmierung einer individuellen Softwarelösung oder der Rückgriff auf eine Excel-basierte Lösung wurden verworfen. Die zu erwartende Komplexität einer zufriedenstellenden Lösung wäre mit sehr hohen Aufwänden verbunden und die langfristige Pflege des Systems könnte nur schwer gewährleistet werden.
- Die Einführung einer umfassenden HRM Suite Lösung wurde ebenfalls verworfen und selbst die führenden HRM Suite-Anbieter nach Gartner, Forrester und IDC (SAP SuccessFactors und Workday) verfügen nur über rudimentäre Funktionalitäten im Hinblick auf eine strategische Personalplanung.

Aufgrund dieser Ausgangslage wird empfohlen, systemseitig eine Kombination aus Optimierung der Möglichkeiten die SAP bietet und die ergänzende Nutzung einer Spezialsoftware für strategische Personalplanung, um langfristige Bedarfsentwicklung ebenso abbilden zu können. Zudem lassen sich auch die divergierenden Bezugssysteme von Einzelperson/Planstelle versus aggregierte VZÄ-Zahl auf Jobfamilienbasis, die mit Bedarfstreibern verbunden werden, nicht in einem System abbilden. Auch mit einer kombinierten Lösung können für die zu etablierenden Prozesse die Auswertungen in einem Berichtsband zusammengeführt werden. In der Konsequenz ergeben sich hieraus die folgenden Handlungsempfehlungen:

- Optimierung der Auswertungen und Kennzahlengenerierung, die sich auf den Personalbestand beziehen, aus SAP HCM als führendes Stammdatensystem unter Erhöhung des Automatisierungs- und Effizienzgrades der Berichtslegung. Empfohlen wird daher weitgehend eine Ablösung der Ad-Hoc Queries und Favoritenverwaltung hin zu echter Prozessautomatisierung. Wie sich in der Validierung der Handlungsempfehlung zeigte, hat die Stadt Nürnberg bereits die Softwareanwendung Query Manager des Herstellers EPI-USE Labs GmbH lizensiert. Diese bietet viele Funktionalitäten, um entsprechende Prozessautomatisierungen zu implementieren. Darüber hinaus gibt es für den Query Manager auch als zusätzliches Modul einen sog. Document Builder[11]. Dieser ermöglicht zusätzlich zu Automatisieren auch die grafisch ansprechende Gestaltung von Regelberichten. Eine tiefere Evaluation hinsichtlich dieser Möglichkeiten wird empfohlen, ebenso wie die nähere Betrachtung eventueller Alternativen durch bereits lizensiertes SAP (z.B. BWH & Business Objects – falls vorhanden).
- Auswahl und Implementierung einer ergänzenden Standardsoftware für die strategische Personalplanung zur Abbildung zukünftiger Bedarfsentwicklungen und zu erwartender Über- oder Unterdeckungen.

5.5.6 Ausblick

Im Zusammenhang mit dem Ausschreibungsverfahren sollten beim Prozessdesign und der nötigen SAP-Anbindung noch einige Punkte bedacht werden. Hierbei ist bspw. abzuwägen, ob die Integration der Standardsoftware für die strategische Personalplanung einer vollständigen Anbindung über SAP-API bedarf oder dies über Export/Import aufwandärmer abzudecken ist in Abhängigkeit der Länge der Planungszirkel. Konkret ist die vollständige Integration wirtschaftlicher je häufiger eine Planung mit aktualisierten Daten erfolgt. Bei jährlichen Zyklen könnte ein Export/Import Workaround aufwandärmer sein als die unterjährige Pflege einer Schnittstelle. Zudem ist die Wirtschaftlichkeit und Notwendigkeit von Individualisierungen in der Nutzerfläche zu überdenken. Weiter sollten Rollen- und Berechtigungskonzepte mit den zukünftigen Rollen im Personalamt harmonisiert werden. Zuletzt sollte langfristig überprüft werden, inwieweit in die IT- Landschaft insgesamt eine Prozessintegration der Personalbedarfsplanung mit nachgelagerten Prozessen (Personalentwicklung, Recruiting) auch systemisch integriert werden könnte.

[11] https://www.epiuselabs.com/document-builder

5.6 HINWEISE ZUM ROLL-OUT DES SPP-MODELLS

Für die Umsetzung werden folgende Maßnahmenpakete empfohlen, die in den unten aufgeführten Steckbriefen spezifiziert sind. Für die zeitliche Abfolge wird der nachstehend dargestellte zeitliche Rahmen empfohlen. Thematisch gliedern diese sich in die Bereiche Jobfamilienkonzept, Ausarbeitung stadtweiter Bedarfsmodelle, Rollen, Strukturen & Prozesse, Weiterentwicklung des Berichtwesens und IT-Implementierung.

Es wird darauf hingewiesen, dass der vorgeschlagene zeitliche Ablauf auf der Annahme basiert, dass die entsprechenden Ressourcen zur Umsetzung vorhanden sein werden. Kritisch sind hierbei sowohl die personellen Kapazitäten auf Seiten des PA, die noch nicht in der Bestandorganisation vorhanden sind als auch die notwendigen Ressourcen in anderen Dienststellen. Für die Implementierung der softwareabhängigen Komponenten des Konzepts müssen auch Kapazitäten in DIP IT vorhanden sein, die Entwicklung eines stadtweiten Bedarfsmodells erfordert auch die Zusammenarbeit mit allen Dienststellen und Eigenbetrieben. Es wird daher empfohlen, insbesondere das Maßnahmenpaket F2 „Besetzung und Befähigung der neuen Rollen" möglichst zeitnah zu starten.

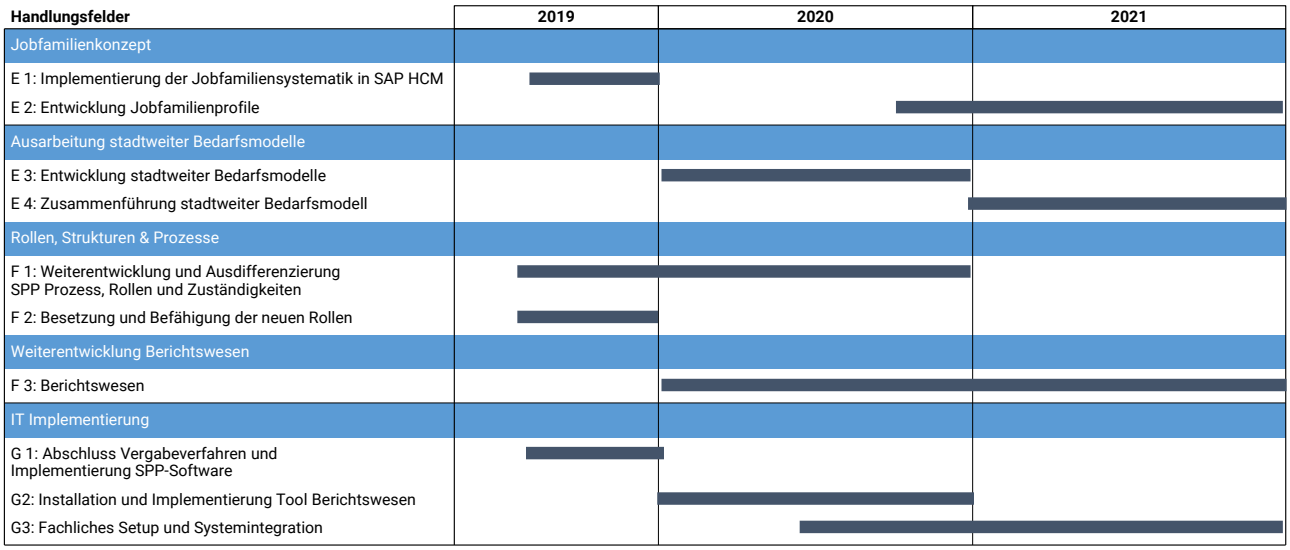


Abbildung 41. Übersicht Maßnahmenpakete und empfohlener Umsetzungszeitraum aus TP 2

Für alle Handlungsfelder und -maßnahmen sind im Teilprojekt wie in allen Teilprojekten detaillierte Maßnahmensteckbriefe entwickelt worden, die neben den Analyseergebnissen auch die Maßnahmenbeschreibung, angestrebte Zielgruppe, Aufwandsschätzung, Abhängigkeiten zu anderen Projekten oder Bereichen, Verantwortlichkeiten sowie nächste Schritte, Dringlichkeit und den erwarteten Effekt und insbesondere eine erste Aufwandsabschätzung ausweisen. Die Inhalte sind zudem nachfolgend beschrieben.

Handlungsfelder für die Umsetzung der Personalbedarfsplanung

E 1: Implementierung der Jobfamiliensystematik in SAP HCM

Maßnahmenbeschreibung

Die Jobfamiliensystematik wurde im Projektverlauf Excel-basiert entwickelt, wozu auch die initiale Zuordnung der Planstellen zu den Jobfamilien gehörte. Um in Zukunft operativ mit der Jobfamiliensystematik arbeiten zu können, ist jedoch die Implementierung im Stammdatensystem erforderlich.

Nächste Schritte

1. Anlegen entsprechender Datenfelder in SAP und ggf. Anpassung von Datenbankstrukturen/Verknüpfungen
2. Zuordnen der Jobfamilien zu den einzelnen Planstellen im Produktivsystem (ideal über Import)
3. Qualitätssicherung
4. Sicherstellen der zukünftigen Pflege durch eine Dokumentation bzw. Information aller Mitarbeiter/Innen, die entsprechende Änderungen an den Stammdaten vornehmen können (Neuanlage von Planstellen und Änderungen durch Umsetzungen etc.)

E 2: Entwicklung Jobfamilienprofile	
Maßnahmenbeschreibung Die bislang erarbeitete Jobfamiliensystematik befindet sich in ihrer inhaltlichen Tiefe und Detaillierung aktuell auf einem relativ generischen Level und erlaubt noch keine detaillierte Karriere- und Entwicklungsplanung. Sie sollte in Zusammenarbeit mit DIP weiterentwickelt und detailliert werden, um mittelfristig eine stadtweit vergleichbare Entwicklungs- (individuell) und Karriereplanung (Migrationsbewegungen, Durchlässigkeit) zu ermöglich. So wird mittel- bis langfristig auch ein Talent-, Kompetenz- und Skill-Management auf Basis von fachlichen Qualifikationen und Fertigkeiten sowie überfachlichen Kompetenzen ermöglicht ("echtes Skillmanagement").	**Nächste Schritte** 1. Festlegung der nötigen Segmentierungen in Hinsicht auf die fünf Qualifikationsebenen 2. Detaillierung der Qualifikationsanforderungen entsprechend des im Konzept erarbeiteten Ansatzes 3. Entwicklung von fachlichen Fähigkeitskatalogen 4. Kontinuierliche Pflege und Aktualisierung der Profile
E 3: Entwicklung Bedarfsmodelle (Dst-spezifisch)	
Maßnahmenbeschreibung Eine erste Treibermodellierung wurde im Pilotbereich erprobt, die Entwicklung von spezifischen Treibermodellen für alle Dienststellen sollte in der Umsetzung angestrebt werden. Hierfür gilt es zunächst, eine sukzessive Entwicklung von Treibern über alle Dienststellen/ Eigenbetriebe auf Basis der Piloterkenntnisse voranzutreiben.	**Nächste Schritte** 1. Auswahl eines Pilotbereiches für die Umsetzung 2. Klärung des involvierten Personenkreises 3. Durchführung von Gesprächen mit der Null-Hypothese = alle Bedarfe bleiben gleich 4. Auswahl der Dst. bei denen Veränderungen erwartet werden und Identifizierung von Fallzahlgerüsten für die betroffenen Jobfamilien 5. Iterative Überführung von Erkenntnissen zu Fallzahlgerüsten mit den entsprechen Dienststellen 6. Finalisierung des Planungsmodells in der SPP-Software
E 4: Zusammenführung zu einem stadtweiten Bedarfsmodell	
Maßnahmenbeschreibung Um über alle Dienststellen und Eigenbetriebe zukünftig die Personalbedarfe modellieren zu können, ist eine Zusammenführung der dezentralen Treibermodelle in ein stadtweites Gesamtmodell notwendig. Dies beinhaltet auch die Konsolidierung bzgl. Interdependenzen der Bedarfe (z.B. wenn ein Mehrbedarf in Dst. A automatisch zu mehr/oder weniger Bedarf in Bereich B führt).	**Nächste Schritte** 1. Bündelung der Treibermodelle, z.B. Start mit allen Treibermodellen der "Verwaltungs-Jobfamilie" 2. Identifizierung von Abhängigkeiten und Überschneidungen zwischen den einzelnen Dst. und sukzessive Bündelung. 3. Aufbereitung der Ergebnisse und Zusammenführen der einzelnen Modelle zum Einspielen in die Planungssoftware
F 1: SPP Prozess SPP, Rollen und Zuständigkeiten	
Maßnahmenbeschreibung Ein Soll-Prozess inkl. Ablauf, Darstellung der wesentlichen Teilschritte und Rollen ist bereits erarbeitet. Eine weitere Detaillierung dient insbesondere dazu, die konkrete Zusammenarbeit zwischen den notwendigen Rollen und Zuständigkeiten für eine passgenaue Umsetzung zu klären, hier insb. Fokus auf PA intern (Verteilerfunktion) sowie zwischen PA und DIP und PA und den Dienststellen	**Nächste Schritte** 1. Ausdifferenzierung des Prozesses auf Level 3 inkl. Rollensplit zwischen den handelnden Akteuren, insb. PA-intern HR-Partner SPP, Sachbearbeitung und Stellenbewirtschaftung 2. Klärung der finalen Zuständigkeiten und Anforderungen je Prozessschritt 3. Einrichten von Schnittstellenfunktionen 4. Festlegen von Eskalationskaskaden

• Beispielhaft ist auch die Aufnahme der spezifischen Zuständigkeiten in Berichtswesen/ Dashboard für die DSt. relevant	
F 2: Besetzung und Befähigung der neuen Rollen	
Maßnahmenbeschreibung Um die definierte Personalbedarfsplanung langfristig im PA umsetzen zu können, müssen die festgelegten neuen Rollen besetzt werden und auf die Ausübung ihrer Funktion geschult werden. Dies bedeutet, die neu entwickelten Rollen SPP (HR Partner SPP, Sachbearbeitung SPP) zu schulen in Prozess, Verständnis und Ausübung der Rollen, Zuständigkeiten und IT-Nutzung/ Anwendung und Nutzbarkeit der Planungssoftware.	**Nächste Schritte** 1. Ausarbeiten von Stellenbeschreibungen für die zu besetzenden Stellen 2. Interne und externe Ausschreibung und Auswahlprozess inkl. Durchführung 3. Identifikation der Qualifikationsbedarfe 4. Festlegen eines Trainingsplans zur Erlangung der notwendigen Fähig- und Fertigkeiten (z.B. Softwareschulung durch den Hersteller) 5. Evaluation
F 3: Berichtswesen	
Maßnahmenbeschreibung Aus der Evaluierung des Pilotbereiches kamen Hinweise zum zukünftige Berichtswesen, die bei der Umsetzung Beachtung finden sollten. Daher besteht ein wichtiger weiterer Handlungsstrang in der Weiterentwicklung bzw. Finalisierung eines Berichtswesens, das auf die Bedürfnisse der Dst./EB noch weiter angepasst wird und perspektivisch die Möglichkeit von Self-Services im Sinne von interaktiven Dashboards bietet.	**Nächste Schritte** 1. Festlegen und Anpassen der finalen Kennzahlen (siehe bspw. Anmerkungen Piloten) und angemessener Segmentierung (Tabellierung nach Jobfamilien/Funktionsbereiche) 2. Ergänzung von Zusatzinformationen insb. Zuständigkeiten und Transparenz über Datenquellen/Berechnungsvorschriften 3. Design eines ansprechenden Layouts bei möglichst hohem Automatisierungsgrad in der Erstellung 4. Schrittweise Erweiterung von Individualisierungsmöglichkeiten und Self-Services i.S.v. Dashboards
G 1: Vergabe und Implementierung der SPP Software	
Maßnahmenbeschreibung Basierend auf dem erstellen Leistungsverzeichnis ist die Vergabe noch ausstehend. Daher sollte im nächsten Schritt das Vergabeverfahren durchgeführt und abgeschlossen werden, um die entsprechende Software implementieren zu können.	**Nächste Schritte** 1. Durchführung des finalen Auswahlprozesses für die Spezialsoftware der strategischen Personalplanung 2. Installation und Setup der Anwendung durch DIP IT (Einrichten von Nutzer-Accounts und Berechtigungen etc.) 3. Sicherstellen der Datenmigration von Kernsystem zur SPP Software mit entsprechen Schnittstellen 4. Test der Funktionalitäten und Übergabe an die Endnutzer
G 2: Installation und Implementierung der Softwarekomponenten für das Berichtswesen	
Maßnahmenbeschreibung Zur Umsetzung des geplanten Berichtswesens ist nach der erarbeiteten Lösungsstrategie eine automatisierte Generierung der wesentlichen Kennzahlen bzgl. des Personalbestandes aus dem SAP HCM Stammdatensystem vorgesehen. Hierfür hat die Stadtverwaltung bereits die Software Query Manager™ des Herstellers EPi-USE Labs lizensiert, die um das Modul Document Builder als graphische Nutzeroberfläche	**Nächste Schritte** 1. Fachliche und wirtschaftliche Bewertung von SAP BW und Query Manager™ (inkl. Document Builder) und Entscheidung für eine der Softwareoptionen 2. Installation und Setup der entsprechenden Softwarepakete durch DIP IT einschließlich der Einrichtung von Schnittstelle zum Andocken an das Kernsystem 3. Implementierung (Einrichten von Nutzer-Account, Berechtigungskonzept etc.)

zur Berichtserstellung erweitert werden kann. Alternativ ist bereits die Möglichkeit mit DIP IT diskutiert worden, die gleichen Anforderungen auch über die ebenfalls lizensierte SAP-BW-Software abbilden zu können. Daher sollte eine Bewertung dieser beiden Lösungsoptionen (fachlich und wirtschaftlich) vorgenommen werden und anschließend die entsprechende Implementierung erfolgen.	4. Setup der Queries zur Generierung der festgelegten Kennzahlen (DIP IT-seitig) 5. Technisches Layout-Design (Einrichten der nötigen nürnbergspezifischen Individualisierungen) der Berichte einschließlich Tabellen und Grafikgestaltung im Document Builder / SAP BW (DIP IT-seitig) Festlegung von Regelabfragen in Zyklen und Definition des Nutzerkreises (DIP IT-seitig soweit im Rechtekonzept vorgesehen) 6. Durchführung von Tests zur Überprüfung der Funktionalität und Übergabe des Systems an die Endanwender
G 3: Fachliches Setup der Lösungen	
Maßnahmenbeschreibung Das fachliche Setup bei Softwareimplementierungen umfasst alle Aufgabenschritte, die von den Endnutzern ohne Rückgriff auf IT-Ressourcen umgesetzt werden können, um die intendierten Prozesse abzubilden. Hierunter fällt die Editierung der nötigen Abfragen, die Editierung des Berichtslayouts und die Einrichtung aller Einstellungen und Parameter in die Spezialsoftware für die strategische Personalplanung.	**Nächste Schritte** 1. Initiale Schulung der Systemverantwortlichen (Key-User) und weiterer Systemanwender hinsichtlich der Funktionalitäten. Im Leistungsverzeichnis der SPP ist ein anbieterseitiges Schulungskonzept enthalten. Für die Softwarekomponenten der Abfragenautomatisierung aus SAP muss entsprechend der gewählten Lösungsoption geprüft werden, ob Schulungen durch interne oder externe Ressourcen abdeckt werden können) 2. Fachliches Setup der Personalbedarfsplanung in der Software (z.B. Festlegung von Parametern, Festlegen der Clusterebenen der Jobfamilien, Zuordnung von Treibern zu Jobfamilien, etc.) 3. Fachliches Setup der Softwarekomponenten für die Automatisierung des Berichtswesens insb. die konkrete Ausgestaltung (Festlegung des Designs, Formulierung von Textbausteinen, Editieren von Grafiken und Tabellen, etc.) 4. Zusammenführung der Berichtskomponenten, Pilotierung und schrittweiser Roll-Out

Die Kienbaum-Priorisierung der einzelnen Maßnahmen mit Blick auf Umsetzbarkeit und Relevanz/ Auswirkung erfolgt im Rahmen der einzelnen bereits vorhandenen Steckbriefe und gesamtheitlich in der Übersicht aller Maßnahmensteckbriefe der drei Teilprojekte in einer separaten Excel-Unterlage.

5.7 IMPLIKATIONEN FÜR DIE ZUKÜNFTIGE STRUKTUR DES PERSONALAMTS

Um die Personalbedarfsplanung und die Ergebnisse aus dem Teilprojekt 2 langfristig umsetzen zu können, sollten auch die wesentlichen Implikationen der Personalbedarfsplanung für die zukünftige Struktur des Personalamtes berücksichtigt werden. Die Implikationen gliedern sich in Implikationen zur Aufbaustruktur und organisatorischen Verortung im PA, Implikationen über erforderliche Mitarbeiterrollen, Kompetenzen und Zusammenspiel und Implikationen zu Schnittstellen PA-intern sowie zu weiteren Bereichen.

Aufbaustruktur und organisatorische Verortung Personalbedarfsplanung in PA

Zunächst gilt, dass die Personalbedarfsplanung als sehr relevanter Schwerpunkt zur zukünftigen stadtweiten Transparenz über und Steuerung des Personalbedarfs organisatorisch verankert werden muss. Auf Basis der TP2-Ergebnisse können unter den zukünftig zu leistenden Aufgabenschwerpunkten folgende Punkte zusammengefasst werden:

- **Jobfamilienkonzept:** Die stadtweite Jobfamiliensystematik zur dienststellenübergreifenden Abbildung heutiger Personalkapazitäten (Personalbestand) und zukünftig zu planender Personalbedarfe sowie zu erwartenden Kapazitätsrisiken im Sinne von Über- oder Unterdeckungen ist entwickelt. Es gilt nun eine kontinuierliche Aktualisierung, z.B. wenn neue Jobfamilien hinzukommen, zu gewährleisten und das Konzept langfristig in den Systemen zu pflegen.
- **Bericht und HR-Controlling:** Erstellung und lfd. Berichtslegung sowie Vorbereitung für die Beratungsformate für die Dienststellen sowie organisatorische Verortung des Berichtswesens.
- **Laufende Betreuung des IT-Systems:** Die laufende Betreuung der IT-Systeme sollte sichergestellt werden und dies in angemessener Form sich auch in der organisatorischen Verortung widerspiegeln.
- **Roll-Out der Treibergespräche** (inkl. Pilotierung) – und kontinuierliche Sicherstellung der Durchführung und Nachhalten der Gesprächsergebnisse (gemeinsam mit DIP, s.u.)
- **Beratung der Dienststellen:** Gemeinsam mit den Ergebnissen des Teilprojekt 3 wurde ein neues Beratungsformat empfohlen, um ein einheitliches, bedarfsgerechtes und proaktives Auftreten des PA an der Kundenschnittstelle zu den Dienststellen gewährleisten zu können, die sog. „Planungskonferenzen". Für die Details wird auf den entsprechenden Berichtsteil von TP 3 verwiesen.

Die aktuelle Aufbaustruktur und die etablierten Mitarbeiterrollen bei der Personal-SB sind im Status Quo noch nicht für die Umsetzung der zukünftigen Personalbedarfsplanung ausgelegt. Die mit der Personalbedarfsplanung verbundenen Aufgaben sollten daher auch in neuen Rollen in der Aufbaustruktur verankert werden.

Verortung Berichtswesen

Für die zukünftige organisatorische Verortung des Berichtswesens sind grundsätzlich drei Optionen denkbar (zentral, dezentral oder eine Mischform). Diese unterscheiden sich insbesondere danach, wo die Datenhaltung erfolgt, welche organisatorischen Anforderungen zu erfüllen sind und welche Implikationen für ein Reporting bestehen.

- **Zentral:** Hier erfolgt die zentrale Datenhaltung der relevanten Personalplanungsdaten in einem führenden Stammdatensystem (z.B. SAP HCM) für alle Bereiche. Aus organisatorischer Perspektive erfordert dies eine starke Personalabteilung, ideal sehr homogene HR-Prozesse sowie vergleichbare Geschäftszweige & Tarif– und Zeitregime. Implikationen für das Reporting beinhalten, dass das HR-Berichtswesen End-to-End von zentraler Stelle inkl. Datenhaltung, Datenhoheit und Definition relevanter Kennzahlen geführt wird.
- **Zentral und dezentral** Bei der Mischform erfolgt die Datenhaltung relevanter Stammdaten zentral, wird jedoch ergänzt durch variierende dezentrale Systeme. Dies würde im Fall der Stadt Nürnberg bspw. bedeuten, dass einzelnen Dienststellen ergänzende Stammdaten in eigenen Systemen pflegen mit Teils divergierenden Standards und Kennzahldefinitionen. Mit Blick auf das Reporting würde so eine Mischung aus zentral definierten Personalkennzahlen und Kennzahlbereichen koexistieren, einzelne Dienststellen also selbst bestimmen können, wie einzelne Kennzahlen (z.B. Krankheitsquoten) definiert und berichtet werden.
- **Dezentral:** Hier besteht eine rein dezentrale Datenhaltung der relevanten Personalstamm- und Planungsdaten in den dezentralen Einheiten. Organisatorisch herrscht eine große Heterogenität i.S.v. Anforderungen an Reporting, Regularien, Tarif- und Arbeitszeitregimen vor, z.B. bei vielen kleinen Ländergesellschaften oder diametral unterschiedlicher Geschäftszwecke. Hinsichtlich Reporting berichten dezentrale Organisationseinheiten an eine zentrale Stelle vorgegebenen Schlüsselkennzahlen (Anzahl Mitarbeitende, Personalkosten etc.), das Berichtswesen wäre aber primär in den Einheiten (Dst.) verortet.

Für die zukünftige Personalbedarfsplanung im Personalamt empfiehlt sich die zentrale Verortung des Berichtswesens.

Erforderliche Mitarbeiterrollen und Rollenanforderungen

Insbesondere in der Diskussion im Pilotbereich zeigte sich, dass die Ableitung von Treibern bzw. der Transfer von Treibergesprächen über Kennzahlrecherche, Aufarbeitung und Vorbereitung der Beratungsformate mit den Dienststellen etc. hohe Anforderungen an die zu bewältigenden Aufgaben darstellt. Das heißt, es werden im Besonderen an die neu zu schaffende Rolle „**HR Partner SPP**" hohe Kompetenzanforderungen gestellt, die auch bei der Besetzung und Bewertung der Stelle zu beachten sind. Hierzu zählen v.a. hohe Datenaffinität, wissenschaftliches Arbeiten, Zusammenhänge erkennen, „politisches Feingefühl" bzw. diplomatische Fähigkeiten bei Interessen- und Zuständigkeitskonflikte, etc.

Wie in TP3 ausgearbeitet wird die Rolle des HR Partners als Expertenrolle ausgestaltet sein, der Fachaufgaben als Themenverantwortlicher z.B. als HR Partner SPP, etwa für die Personalbedarfsplanung, übernimmt. Die Rolle hat insofern sowohl als relevante Kundenschnittstelle und erster Ansprechpartner der Dienststellen eine wichtige, proaktive, beratende „Außenwahr-

nehmung“. Als Prozessverantwortlicher für die Durchführung der Beratungsformate mit den Dienststellen, insb. Planungskonferenzen übernimmt er die Vertretung des PA in einzelnen Planungskonferenzen mit den Dienststellen und koordiniert die Vor- und Nachbearbeitung mit den allokierten Sachbearbeitern. Darüber hinaus wirkt diese Rolle auch PA-intern als eine wichtige Verteilerfunktion. In der Nachbereitung der Planungskonferenzen beinhaltet dies etwa die Koordination von Maßnahmenableitungen.

In enger Zusammenarbeit mit dem HR-Partner fungiert die Sachbearbeitung Strategische Personalbedarfsplanung. Diese Rolle unterstützt in der Erstellung von Berichten zu personalwirtschaftlichen Kennzahlen, Bedarfstreibern, Modellrechnungen und stellt mögliche Maßnahmen für die Dienststellen für die Beratungsformate zusammen.

Der genaue Rollensplit zwischen dem HR-Partner SPP und der SB SPP sollte in der weiteren Umsetzung ideal auf Prozesslevel 3 noch detailliert und ausgearbeitet werden. Bspw. beinhaltet dies beim Level 2 Prozess „Ankündigung der Treibergespräche“ auf Level 3 „Festlegung der Absprechpartner“ (HR Partner SPP), „Elektronischer Versand der Einladungen“ (SB SPP), „Rücklauf-Monitoring und Terminkoordination“ (SB SPP), etc.

Schnittstellen und Zusammenspiel

Zusammenspiel PA-intern beim Übergang strategische/ operative Personalplanung. In der einjährigen Perspektive gilt es zunächst, die benötigte Datengrundlage zu schaffen, die im Aufgabenbereich der SB SPP liegt. Als nächstes sollten die Maßnahmen mit kurzfristigem Wirkungshorizont durch die Personalbewirtschaftung bearbeitet bzw. abgearbeitet werden z.B. bei konkreten Stellenbesetzungen oder Stundenerhöhungen. Einzelne Maßnahmen können dann auch anlassbezogen wieder zurückgespiegelt werden an den HR-Partner SPP. Hierzu sollte im Vorfeld geklärt werden, zu welchen Maßnahmen welche Informationen zurückgespiegelt werden. Dabei erstellt der SB SPP die Datengrundlage für alle Zeiträume der Personalbewirtschaftung und stellt Berichte zur Verfügung. Nachdem dieser durch die HR Partner mit den Dienststellen besprochen wurde, erhält die Personalbewirtschaftung konkrete Aufträge aus den Planungskonferenzen

Zusammenspiel PA – DIP (insbesondere für die Bedarfstreibergespräche)

In der Umsetzung der Personalbedarfsplanung ist das Zusammenspiel zwischen PA und DIP erfolgskritisch. Um eine bedarfsgerechte und auch effiziente Beratung der Dienststellen gewährleisten zu können, sollten hier zukünftig für die wesentlichen Instrumente zur Bedarfserhebung und Beratung eine enge Abstimmung zwischen PA und DIP bzgl. Turnus, teilnehmende Rollen und Vor- zw. Nachbereitung erfolgen. Hierzu zählen insbesondere die Durchführung der Treibergespräche sowie der Planungskonferenzen. Vor allem die Treibergespräche müssen eng koordiniert werden. Kienbaum empfiehlt, dass die Erhebung der Treiber grundsätzlich in der Verantwortung des Personalamts liegen sollte, da hier die Daten zur SPP und zum Personalbestand im Stammdatensystem vorgehalten werden. Ideal sollten die Treibergespräche pilothaft bspw. gemeinsam geführt werden, perspektivisch bietet sich eine Aufteilung der Gespräche etwa nach Jobfamilien, großen (und damit eher dynamischen) Dienststellen und eher konstanten Dienststellen an.

Seitens des PA sollten diese Gespräche idealerweise durch den HR-Partner SPP vorbereitet werden, da hier die Prozessverantwortung liegt. Die Vorbereitung der Gespräche (s.o.) erfolgt mit Unterstützung der SB SPP. Einen gesamthaften Überblick über den Status von Maßnahmenumsetzungen und geplante langfristige und begleitende Maßnahmen sollte der HR-Partner haben. Jedoch hat dieser nicht die alleinige Entscheidungsrolle. Diese obliegt im Endeffekt bei nicht dienstellenübergreifenden Maßnahmen der jeweiligen DSt, jedoch muss diese über die Optionen an Maßnahmen informiert und beraten sein (Rolle des HR-Partners).

Klärung des führenden Instrumentes

Es wird zudem empfohlen insgesamt zu klären, wie das Zusammenspiel der Personalbedarfsplanung seitens PA und der Stellenbemessungen seitens DIP bei sich abzeichnenden Mehr- oder Minderbedarfen optimal funktionieren kann. Diese Grundsatzentscheidung sollte auf Leitungsebene noch vertiefend erörtert werden.

6. TEILPROJEKT 3 – ORGANISATIONSKONZEPT ZUR STÄRKUNG DES PERSONALAMTS (PA)

Das dritte Teilprojekt des Strategieprojekts Personal befasst sich mit der Stärkung der operativen Leistungsfähigkeit des Personalamtes durch die Erarbeitung eines Organisationskonzeptes, das die zentralen Aufgaben und Prozesse im PA analysiert, mögliche Strukturalternativen zur Aufbauorganisation des Personalamts definiert und die zukünftige Personalausstattung für die aufbauorganisatorische Präferenzalternative abbildet. Zudem waren die bestehenden Mitarbeiterrollen in Bezug auf Veränderungsnotwendigkeiten für die künftige Aufgabenwahrnehmung zu überprüfen und zu überarbeiten. Die Ziele des Teilprojekts 3 – Stärkung des Personalamts können wie folgt zusammengefasst werden:

Ziel 1: Stärkung der operativen Leistungsfähigkeit des Personalamts bei sämtlichen Kernaufgaben durch organisatorische, technische, kapazitative und personalentwickelnde Maßnahmen sowie Optimierung bestehender Prozesse. Reduzierung des Verwaltungsaufwandes und Beschleunigung der Abläufe, insbesondere durch stärkere Digitalisierung der Prozesse und Verstärkung der Delegation.

Ziel 2: Schaffung der Voraussetzungen für die Wahrnehmung der Rolle des Personalamts als strategischer und beratender Partner bei den Themen strategische und operative Personalplanung, Personalrekrutierung und -bindung, Personalentwicklung und Führung.

Ziel 3: Etablierung des Personalamts als Dienstleister und strategischer Partner, der hinsichtlich seiner Leistungsfähigkeit sowohl im interkommunalen Vergleich alle modernen Anforderungen erfüllt, als auch Entwicklungen der Privatwirtschaft berücksichtigt.

Auch das Teilprojekt 3, ähnlich wie TP1 und TP2, teilt sich in drei Phasen der Bedarfserhebung und Analyse, der Bewertung, Abgleich mit guter Praxis und der Ableitung von Handlungsfeldern und anschließend mit der Konzeption und Umsetzungsplanung. Wie die folgende Abbildung zeigt, wurden zu Projektbeginn in den einzelnen Teilprojektphasen Aufgaben und Ergebniserwartungen formuliert und abgestimmt.

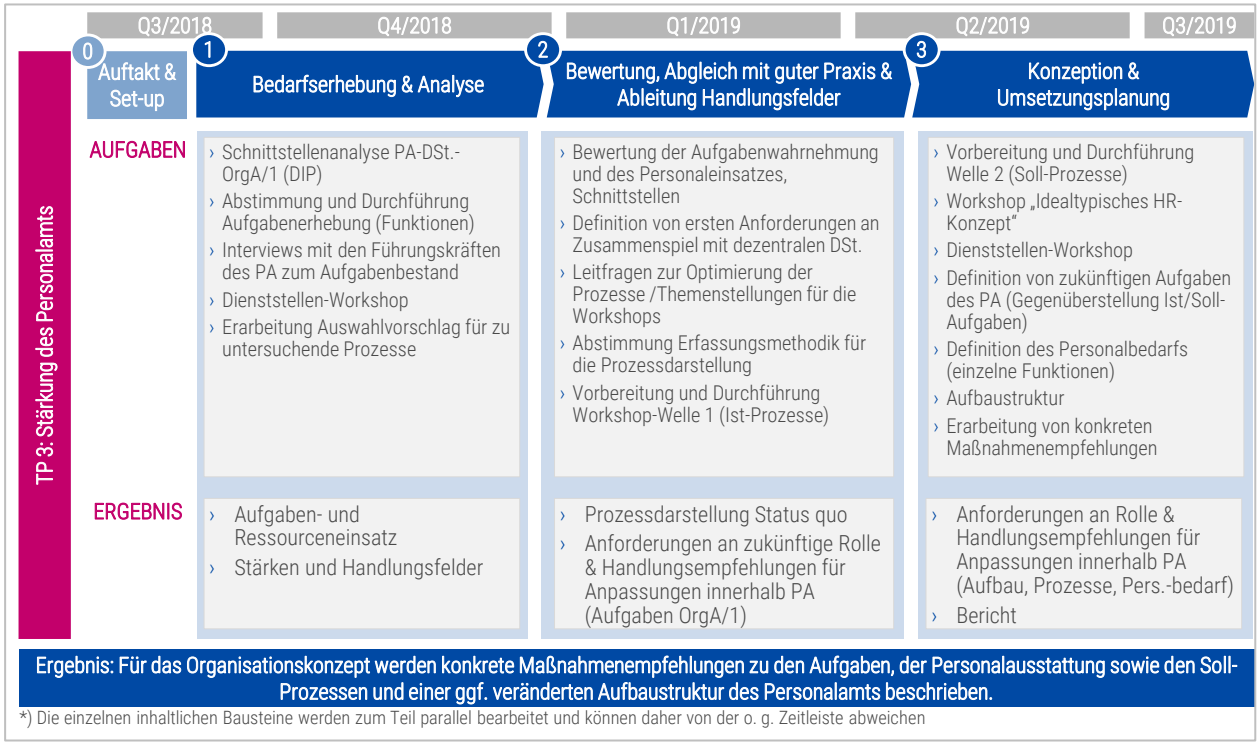


Abbildung 42: Vorgehensweise in TP 3

Bei der Bedarfserhebung und Analyse wurde eine Aufgabenanalyse mittels eines Excel-basierten Aufgabenerhebungsbogens durchgeführt und durch eine Dokumentenanalyse unterstützt. Die Zusammenarbeit mit den dezentralen Personalstellen in der Stadtverwaltung Nürnberg wurde Workshop-basiert mit Vertretern der Dienststellen analysiert. Aus diesem Dialog wurden wertvolle Hinweise zu Stärken und Handlungsfeldern der gegenwärtigen Zusammenarbeit gewonnen. In einem weiteren Schritt wurden die Ergebnisse der Aufgabenerhebung, insbesondere in Hinblick auf die eingesetzten Personalressourcen, die

Aufgabenverteilung innerhalb des PA sowie die derzeit bestehenden Mitarbeiterrollen bewertet. Auf der Basis von strukturierten Einzelinterviews mit den Führungskräften des PA sowie den Interessenvertretungen wurden die Ergebnisse der Analysen validiert. An geeigneten Stellen wurden interne Rückkoppelungsgespräche mit den Sachgebietsleitungen und weiteren Vertretern der Abteilungen geführt, um transparent den Diskussionsstand in die Organisation zu tragen. Mit der Analyse von ausgewählten Themenstellungen für eine Optimierung konnten i.R. von zwei Workshop-Wellen, die jeweiligen Ergebnisse vertieft und lösungsorientiert zu möglichen Veränderungen / Optimierungsideen mit den Beschäftigten und Führungskräften des PA diskutiert werden.

Methodisch ist das Teilprojekt 3 als Organisationsuntersuchung einzustufen. Hierbei kamen Desk Research, strukturierte Einzel- und Gruppengespräche, Workshop-basierte Geschäftsprozessaufnahme, -analyse und -optimierung, Aufgabenerhebung mit Kapazitätsverteilverfahren, Personalbemessung auf der Basis von Orientierungswerten sowie dem analytischen Schätzverfahren nach der PERT-Methode zum Einsatz. Die Erarbeitung von Organisationsalternativen erfolgte auf der Basis einer kriterien-gestützten Bewertung, bei denen der Status Quo als Referenzalternative den erarbeiteten Organisationsalternativen gegenübergestellt wurde. Kennzeichnend für die methodische Herangehensweise waren zudem iterative Abstimmungen mit den Projektbeteiligten, die jederzeit ein hohes Maß an Transparenz über das Vorgehen, den Instrumenteneinsatz und Stand der vorläufigen Ergebnisse hatten.

Der Untersuchungsbereich im Teilprojekt 3 bezog sich auf ausgewählte Abteilungen im Personalamt. Die dezentralen Personalstellen (zum Beispiel Jugendamt; SÖR) waren nicht Gegenstand der Untersuchung. Damit bestand auch keine gesamthafte Übersicht zu den personalwirtschaftlichen Aufgaben insgesamt, was eine abschließende quantitative Bewertung des Personaleinsatzes für alle personalwirtschaftlichen Aufgaben der Stadtverwaltung ausschließt.

Im Personalamt wurden folgende Organisationseinheiten berücksichtigt:

- Personalentwicklung (PA/1)
- Personalservice (PA/2) und entsprechende Sachgebiete (Techn. Dienste, Schule u. Soziales, Verwaltung u. Kultur)
- Ausbildung (PA/3)
- Soziale und allgemeine Angelegenheiten, Disziplinarsachen (PA/7)
- Querschnittsaufgaben des Leitungsstabs (PA/M)

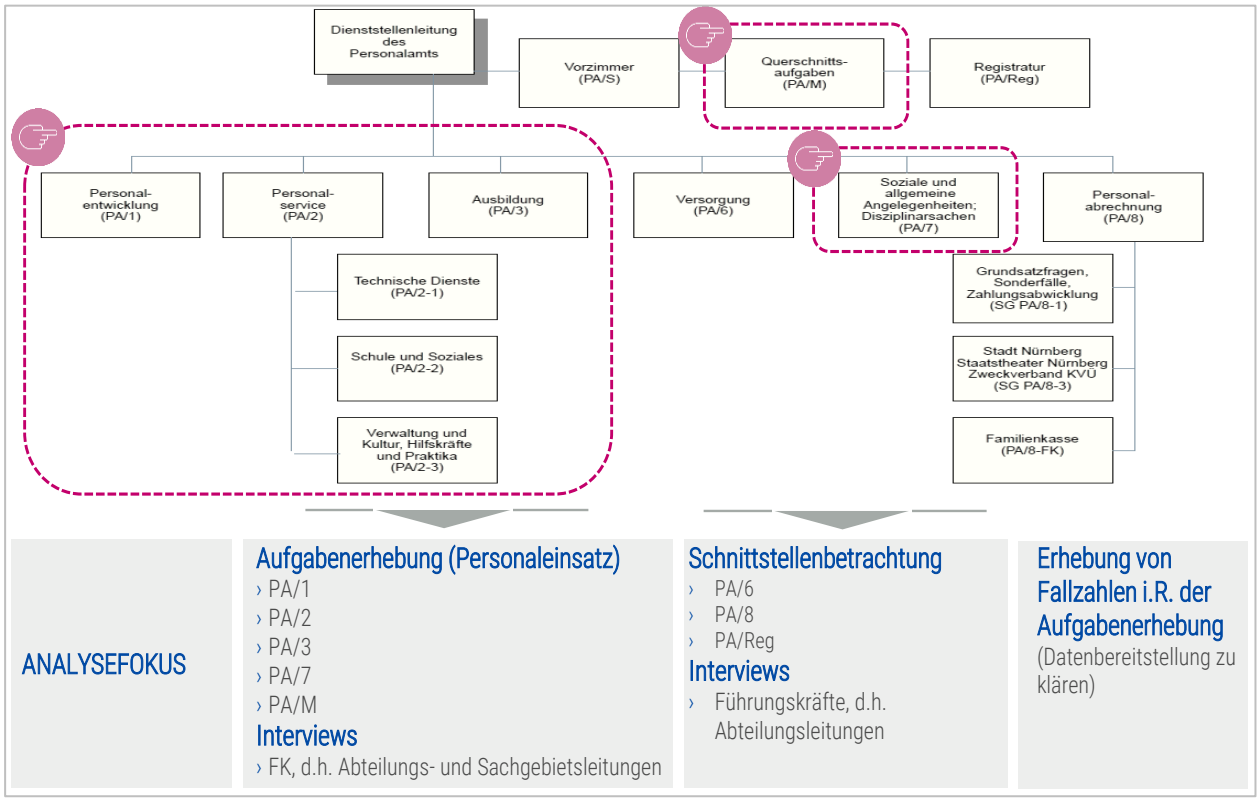


Abbildung 43: Untersuchungsbereich des Personalamts (PA)

Parallel zur Stärkung des Personalamts wurde das Projekt E-Recruiting (siehe auch Teilprojekt 1B) und das Projekt E-Personalakte im Personalamt bearbeitet. Damit schafft das Personalamt die Grundlage für eine optimierte IT-Unterstützung von wesentlichen personalwirtschaftlichen Kernprozessen im Zusammenspiel zwischen zentraler und dezentraler Personalarbeit in der Stadtverwaltung.

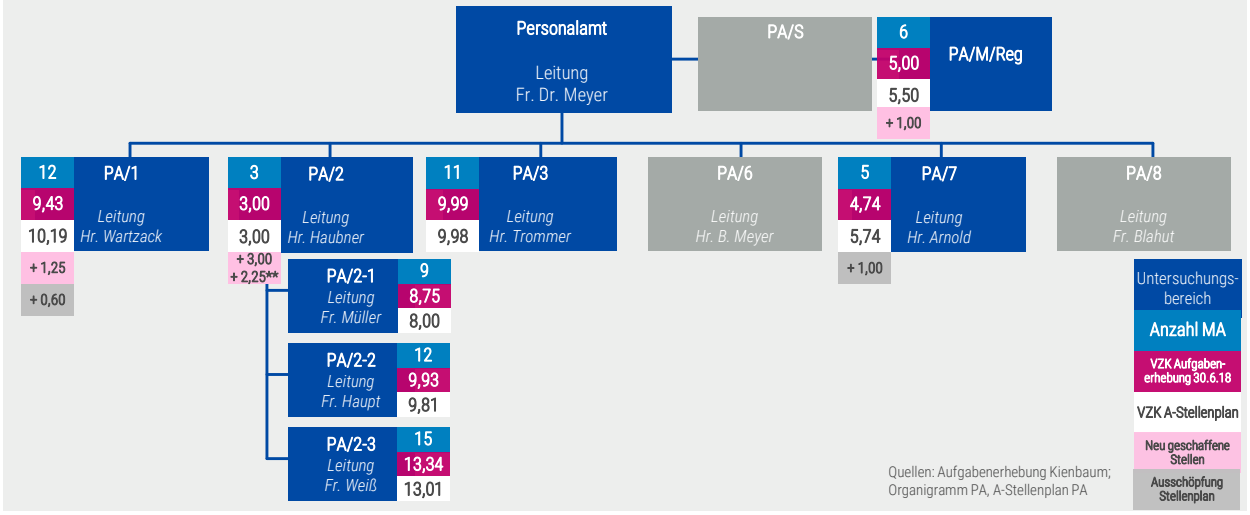
6.1 ERGEBNISSE AUFGABENERHEBUNG UND –ANALYSE

Basis für die Analyse der Aufgaben waren die Aufgabenerhebung sowie die strukturierten Einzelinterviews mit Vertretern des Untersuchungsbereiches. Die Abstimmung des Aufgabenkatalogs sowie die Erhebung des Personaleinsatzes (in VZK) für die Aufgaben und der Leistungsmengen (Stichtag 31.12.2017) fanden zwischen Oktober und November 2018 statt. Im März 2019 wurden für ausgewählte Aufgaben aktualisierte Leistungsmengen aus dem Jahr 2018 von PA/2 nachgeliefert, um die Basis für die Personalbemessung so aktuell wie möglich zu halten. Die erhobenen Daten wurden in verschiedenen Abstimmungsgesprächen vorgestellt und plausibilisiert. Die Aufgabenerhebung im Zuge der Ist-Analyse diente der Erhebung des für die Aufgaben des im PA eingesetzten Personals und bildete eine Grundlage für die Bestimmung des zukünftigen Soll-Personalbedarfs für eine effiziente Aufgabenerfüllung.

Den einzelnen Aufgaben wurden Stellenanteile in Vollzeitkapazitäten (VZK) der Beschäftigten sowie Leistungsmengen zugewiesen. Darüber hinaus bestand die Möglichkeit, Hinweise zu Schnittstellen sowie Rahmenbedingungen der Aufgabenwahrnehmung (z.B. Entwicklung der Aufgaben, Hinweise zu Zusammenhangstätigkeiten oder nicht wahrgenommenen Aufgaben) zu dokumentieren. Die Struktur der Aufgabenerhebung ermöglichte eine Abbildung der Tätigkeiten zu den derzeitigen Mitarbeiterrollen des PA.

Für die Aufgabenwahrnehmung im Untersuchungsbereich (PA/1, PA/2, PA/3, PA/7, PA/M) standen insgesamt 64,18 VZK zur Verfügung. Die Abteilungen des PA weisen eine heterogene Organisationsgröße auf. Der aktuelle Stellenplan wurde nahezu voll ausgeschöpft (-1,05 VZK). Dabei ist zu berücksichtigen, dass für die Aufgabenwahrnehmung durch zusätzliche Stellen in 2019 gegenüber dem aktuellen Stellenplan rund 11% zusätzliche Ressourcen zur Verfügung stehen werden.

Aufbauorganisation und Übersicht zum Personaleinsatz im Untersuchungsbereich*



Über die Stellenschaffungen von 7,5 VZK im A-Stellenplan hinaus werden in 2019 die Stellen des aktuellen Stellenplans in PA/1 und PA/7 voll ausgeschöpft. Insgesamt stehen damit 9,1 VZK mehr für die Aufgabenwahrnehmung im PA zur Verfügung.

* Nicht berücksichtigt sind Stellenanteile, die ihm Rahmen einer Teildienstfähigkeit vorgehalten werden, ebenso wie Trainee-Stellen sowie Projektassistenz
** Nicht abgebildet ist die Verschiebung einer Stelle von PA/2-3 zu PA/3 zur Betreuung OptiPrax, 2,25 VZK sind für Aufgaben der drei SG von PA/2 vorgesehen

Abbildung 44: Allokation der Personalausstattung im Untersuchungsbereich

Die Aufgabenerhebung wurde abteilungsbezogen bzw. für die Stabstelle PA/M separat durchgeführt. Für die Aufgaben fand eine getrennte Ausweisung von allgemeinen Aufgaben gegenüber Fachaufgaben statt. Zu den allgemeinen Aufgaben zählen Führungs- und Leitungstätigkeiten und Grundsatzangelegenheiten. Die Fachaufgaben wurden abteilungsspezifisch ausdifferenziert. Darüber hinaus wurden übergeordnete Aufgaben, wie z. B. Projektaufgaben, Sonderaufgaben in den Aufgabenerhebungsbögen gesondert ausgewiesen.

Die folgenden Abbildungen zeigen das Verhältnis von allgemeinen Aufgaben zu Fachaufgaben.

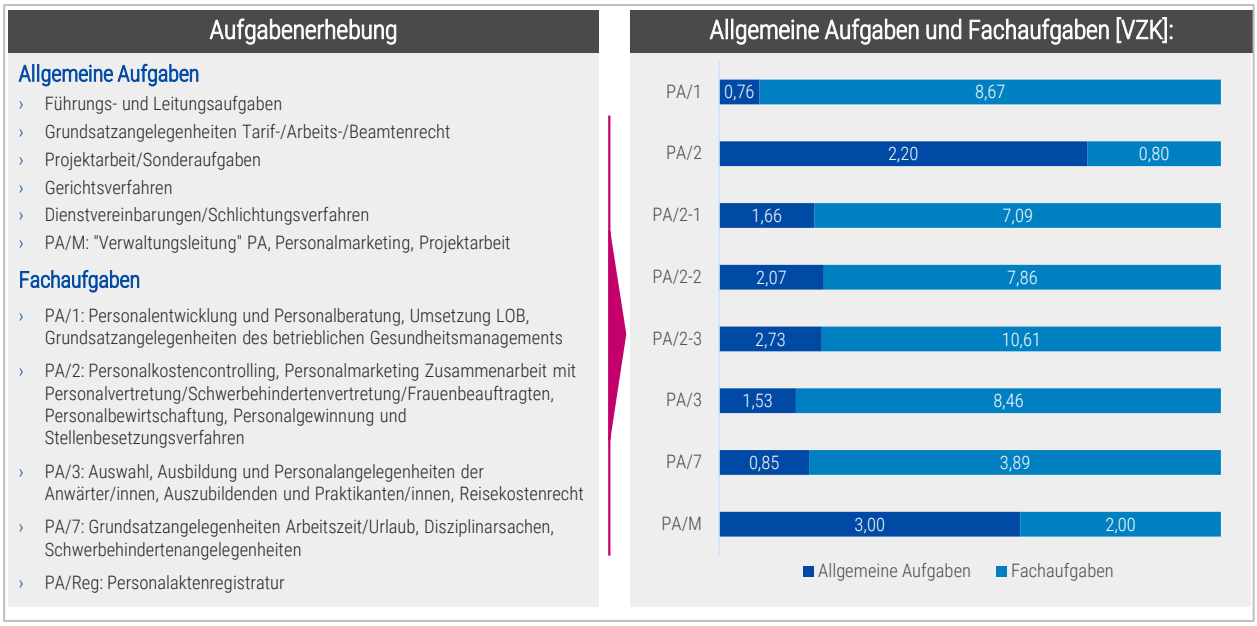


Abbildung 45: Summarische Darstellung der Aufgabenerhebung in Bezug auf allgemeine Aufgaben und Fachaufgaben

Der Anteil der allgemeinen Aufgaben ist zwischen den einzelnen Organisationseinheiten des PA unterschiedlich ausgeprägt. In PA/1 waren rd. 8,8% der Personalressourcen für allgemeine Aufgaben gebunden, in der Abteilung PA/2 waren es hingegen rd. 32,8% der Personalressourcen. Dies ist im Wesentlichen durch Sonderaufgaben und Zuweisung von Projektarbeit zu begründen.

In Rahmen der abteilungsübergreifenden Betrachtung wurden darüber hinaus die eingesetzten Personalressourcen für Führungs- und Leitungsaufgaben ausgewertet. Zwischen den Abteilungen und Sachgebieten des PA ergeben sich Unterschiede in Bezug auf den Umfang der wahrgenommenen Führungs- und Leitungsaufgaben. Im Folgenden werden die Ergebnisse der Aufgabenerhebung für die jeweiligen Abteilungen dargestellt.

6.1.1 Abteilungsbezogene Aufgabenwahrnehmung

Abteilung PA/1:

Die Aufgaben der PA/1 werden in einem Team von insgesamt 12 Mitarbeitenden in einem Umfang von 9,43 VZK wahrgenommen. Neben den klassischen Aufgaben der Personalentwicklung wird auch die sogenannte Personalberatung als Beratungsangebot für städtische Beschäftigte und Führungskräfte hier wahrgenommen. Hierzu zählen Beratungsangebote für Führungskräfte sowie Mitarbeitende, Coachings und Teamentwicklungsmaßnahmen zu unterschiedlichen Anlässen. Die eingesetzten Ressourcen verteilen sich wie folgt auf die Fachaufgaben sowie die Allgemeinen Aufgaben:

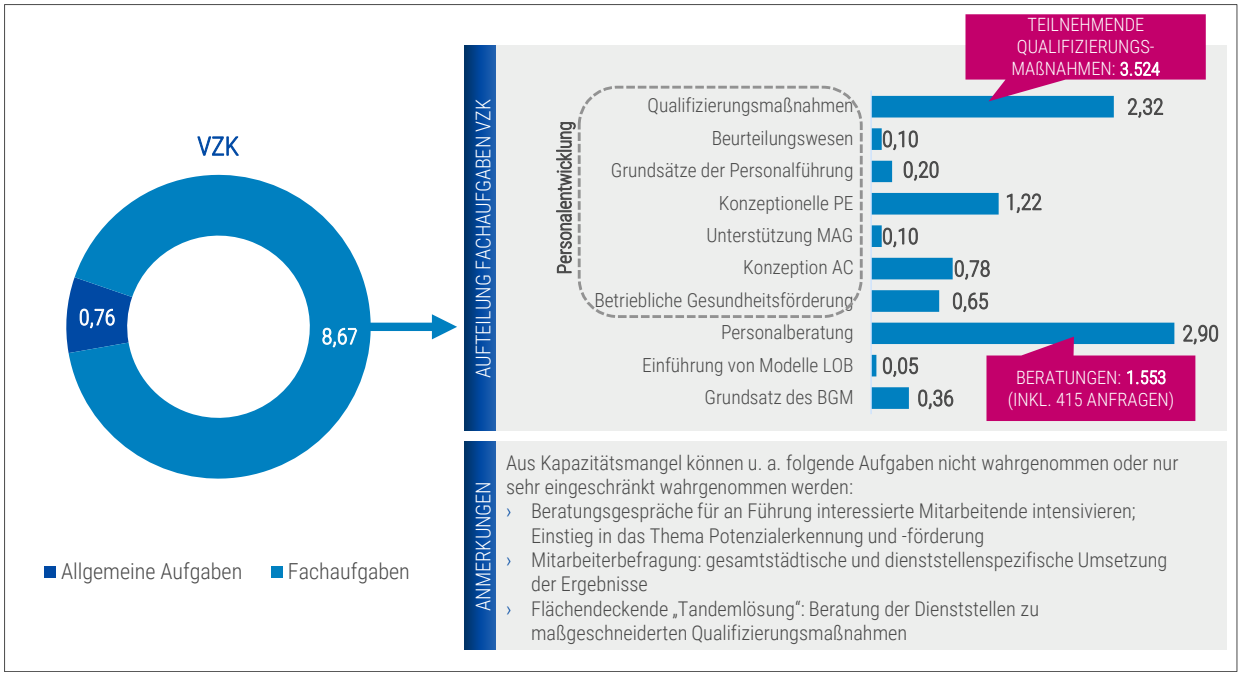


Abbildung 46: Aufgabenwahrnehmung PA/1

Die Analyse der Aufgabenerhebung, die Erkenntnisse aus den geführten Interviews und des Dienststellenworkshops lassen sich in folgenden Hinweisen zu Verbesserungen bei der Aufgabenwahrnehmung und Prozessgestaltung zusammenfassen:

Eine Verzahnung bzw. ein Rückfluss von Erkenntnissen der Personalberatung innerhalb des PA bzw. zu den übrigen Abteilungen des PA (z.B. Einfluss auf die operative Personalbewirtschaftung) ist nicht institutionalisiert. Im Rahmen der Aufgabenanalyse wurde deutlich, dass das Aufgabenspektrum der PE nicht immer klar umrissen ist und sich nicht in strategischen und festgelegten Schwerpunkten widerspiegelt, die eine Ausstrahlkraft für das gesamt PA entfalten können. Die Abteilung hat gleichzeitig das Selbstverständnis, die eigene Beratungskompetenz weiterzuentwickeln.

Eine inhaltliche Würdigung der Personalentwicklung und des Konzepts ist bereits über das Teilprojekt 1 erfolgt: Hervorzuheben ist eine gute konzeptionelle Ausgangslage der Personalentwicklung. Besonders positiv ist das Element des Onboarding (z.B. Einführungspraktikum) zu sehen. Die guten Angebote der Personalentwicklung runden weitere Elemente wie z.B. Präsenzseminar/Fortbildungsprogramm, Beschäftigtenlehrgang, Mitarbeitergespräch, Potenzialtag, Mitarbeiterbefragung, Führen mit reduzierter Arbeitszeit und Betriebliche Gesundheitsförderung ab. Gleichzeitig wurden bei der inhaltlichen Beurteilung die Elemente Führungskräfteentwicklung, Mentoring-Programme für Frauen, Führungsgespräch, Prävention/Gesundheitsschutz und BEM als Handlungsfelder identifiziert. Dies gilt auch für den Bereich des Wissensmanagements/Wissensbörse/Hospitation. In 2019 stehen rund 20% mehr personelle Ressourcen für die Aufgabenwahrnehmung in der Abteilung PA/1 zur Verfügung (neue Stellen und Ausschöpfung Stellenplan).

Abteilung PA/2:

Die Aufgaben der Abteilung PA/2 werden in drei Sachgebieten von insgesamt 36 Mitarbeitern in einem Umfang von 32,02 VZK wahrgenommen. PA/2 ist in Bezug auf die Personalstärke die größte Abteilung des Personalamts. Die Sachgebiete sind nach Berufsgruppen aufgeteilt. Neben der Abteilungsleitung besteht über drei Sachgebietsleitungen eine weitere Führungsebene. Kennzeichnend war eine überdurchschnittliche Fluktuation in den letzten 24 Monaten, verbunden mit einem hohen Einarbeitungsaufwand in der Sachbearbeitung.

Übergeordnete Aufgaben zu Personalmarketing, Personalkostencontrolling sowie der Budgetfinanzierungsprozess werden zentral erbracht, künftig ergänzt um Zusatzstellen (5,25 VZK) u. a. für Erfassung Bewerberdaten/ Zeugniserstellung. In den Sachgebieten findet schwerpunktmäßig die Personalgewinnung und Personalbewirtschaftung sowie Beratungen/Kundengespräche statt. Dabei hat die Analyse gezeigt, dass die Aufgabenwahrnehmung in PA/2 mit einer Fokussierung auf *„Run the business"* erfolgt und wenig Kapazitäten für planerische und steuerungsrelevante Themenstellungen der Personalarbeit vorhanden sind. Die Dienststellen werden durch die drei Sachgebiete in einer unterschiedlichen Intensität betreut, da die Art und der Umfang der dezentral wahrgenommenen personalwirtschaftlichen Fachaufgaben in den dezentralen Personalstellen der Stadtverwaltung unterschiedlich sind. Die Bearbeitung von Nebentätigkeiten, Bewerberabsagen von Initiativbewerbungen erfolgt zentral.

Die Struktur der Binnenorganisation in PA/2 ist auf Berufsgruppen ausgerichtet. Eine standardisierte, regelhafte Betreuung der Kundenschnittstelle (Dienststellen) erfolgt nicht – die Aufgabenwahrnehmung in Richtung „Kundenschnittstelle" ist überwiegend geprägt durch anlassbezogene Kundengespräche, die mit dem Anspruch einer hohen Dienstleistungsorientierung verbunden sind. Die Online-Services für die Dienststellen bzw. die Beschäftigten der Stadtverwaltung ermöglichen keinen automatisierten Datenaustausch – Dokumente müssen dezentral ausgedruckt werden und dem PA postalisch oder per E-Mail übermittelt werden. Die telefonische Erreichbarkeit der Abteilung PA/2 ist prinzipiell über Sprechzeiten geregelt, was jedoch nicht zu einer durchgängigen telefonischen Erreichbarkeit führt. Zudem ist die Aktualität und Übersichtlichkeit von Informationen im Intranet (Infocenter) für Kunden bzw. Beschäftigte des PA aus der Kundenperspektive als unbefriedigend zu bewerten.

Aus der Binnenorganisation ergibt sich darüber hinaus, dass die Sachbearbeitung in den drei SG z.B. im Bereich der Personalgewinnung oder bei der Vermittlung von leistungsgewandelten Beschäftigten (z.B. Dauerkranke) sowie Rückkehrinnen und Rückkehrern en jeweils eigene Standards entwickelt haben, was historisch gewachsen ist. Darüber hinaus führt die derzeitige Unterschriftenregelungen / Delegationsverfügung zu Verzögerungen einzelner personalwirtschaftlicher Vorfälle. Dies bezieht sich sowohl auf die Beteiligung von unterschiedlichen Hierarchieebenen innerhalb des Referats als auch auf die Beteiligung der Personal- und Organisationsausschusses (POA). Eine Übersicht zur Aufgabenwahrnehmung ist nachfolgend dargestellt:

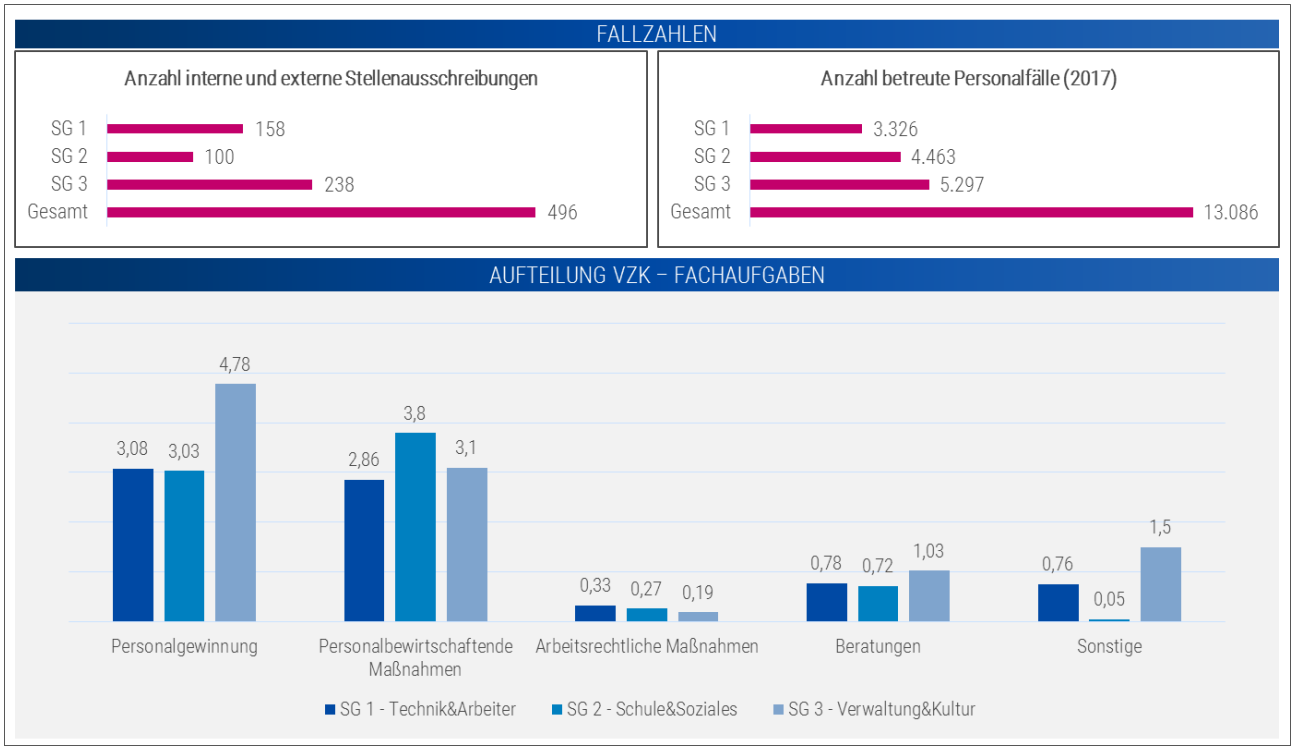


Abbildung 47: Aufgabenwahrnehmung PA/2

Unter Berücksichtigung der aktuellen Fallzahlen von 2018 und der Stellenschaffungen 2019 ergibt sich eine durchschnittliche Betreuungsquote von 1: 420 Fällen für den Personalservice (o. Berücksichtigung der dezentralen Kapazitäten in den Dienststellen). Der Orientierungswert von Kienbaum liegt bei 1 VZK zu ca. 420 -450 Beschäftigten. Es ergibt sich demnach kein konkreter Handlungsbedarf für eine Aufstockung des Personalbestands. Dabei ist zu berücksichtigen, dass aufgrund der personellen Fluktuation in 2017 und 2018 eine höhere Belastung des verbleibenden Personalkörpers zu verzeichnen war.

Abteilung PA/3:

Die Aufgaben der PA/3 werden in einem Team von insgesamt 11 Mitarbeitenden in einem Umfang von 9,99 VZK wahrgenommen. Für die Ausbildung besteht ein fester Zyklus mit definierten Prozessschritten, der vollständig in der Abteilung von der Gewinnung der Auszubildenden über das Onboarding bis hin zur personalwirtschaftlichen Betreuung (analog der Aufgabenwahrnehmung im Personalservice bei PA/2) während der Ausbildungszeit umgesetzt wird. Dabei kann nach eigener Einschätzung der Abteilung PA/2 der Übergang zwischen Ausbildung und „Festanstellung" transparenter im Zusammenspiel zwischen PA/2 und PA/3 ausgestaltet werden.

Die Ergebnisse der Aufgabenerhebung sind nachfolgend dargestellt:

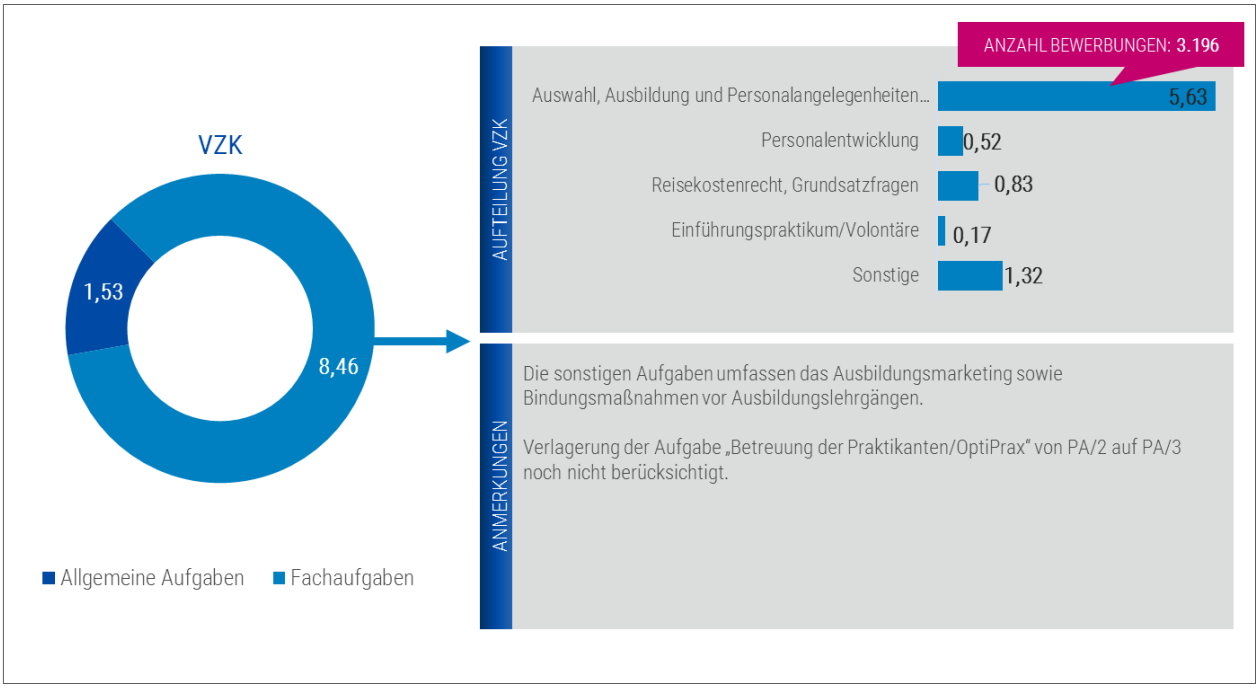


Abbildung 48: Aufgabenwahrnehmung PA/3

Die Bedarfsprognosen im gewerblich-technischen Bedarf sind angemessen, Handlungsbedarfe werden für die Prognosequalität im Verwaltungsbedarf gesehen.

Abteilung PA/7:

In der Abteilung PA/7 werden Aufgaben im Kontext des Arbeitsrechts, allgemeine personalwirtschaftliche Angelegenheiten sowie Grundsatzangelegenheiten in einem Team von insgesamt fünf Mitarbeitenden in einem Umfang von 4,74 VZK wahrgenommen. Das Aufgabenspektrum der Abteilung ist seit 2008 unverändert. Es besteht eine Ausrichtung auf grundsätzliche Handhabung von Regelungen in der Stadtverwaltung im Sinne der Rechtmäßigkeit des Verwaltungshandelns (Grundsatzentscheidung vs. Einzelfallentscheidung).

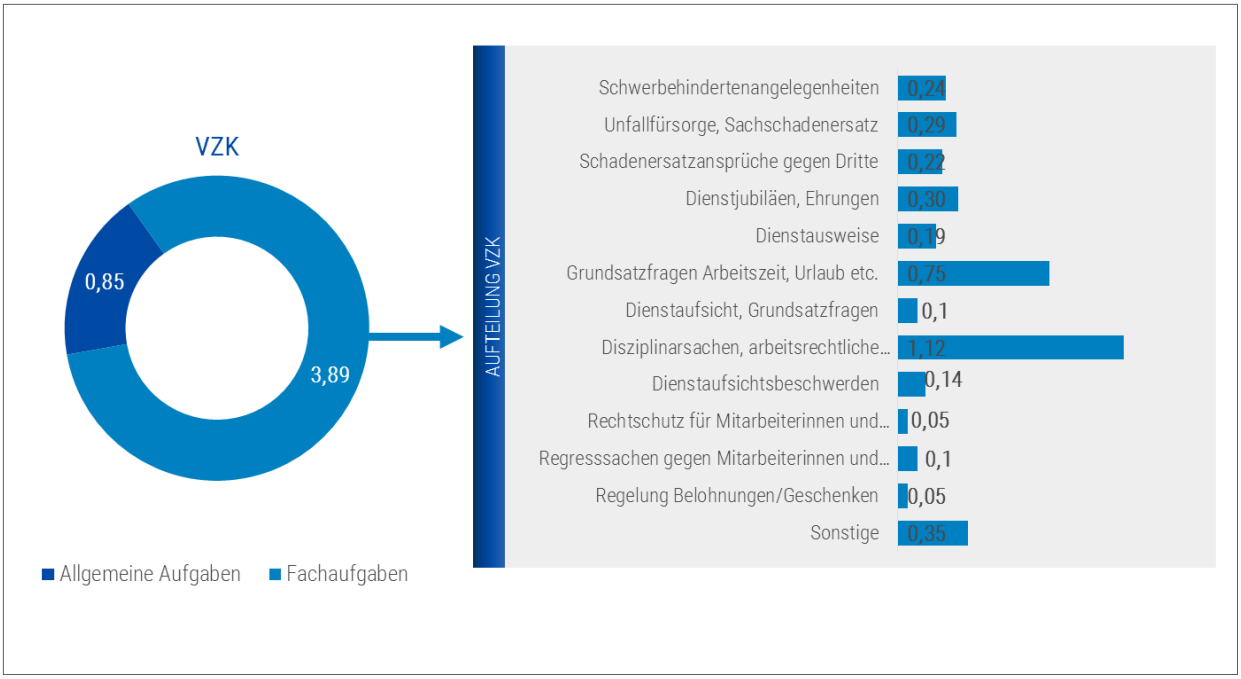


Abbildung 49: Aufgabenwahrnehmung PA/7

Aufgabenlogisch ergeben sich Schnittflächen bei der Bearbeitung von Grundsatzfragen zum Arbeitsrecht, Urlaub und Dienstzeiten mit der Abteilung PA/2, wo die personalwirtschaftliche operative Umsetzung dieser Aufgaben verortet ist.

Leitungsstab PA/M:

Die Aufgaben von PA/M wurden in einem Umfang von 5,00 VZK bei der Aufgabenerhebung berücksichtigt. Insgesamt ist festzustellen, dass der Aufgabenbestand durch einen hohen Anteil von Sonderaufgaben und Projektgeschäft gekennzeichnet ist. Die Registratur wurde im Umfang von 2,0 VZK in der Aufgabenerhebung erfasst. Daraus resultiert die folgende Übersicht:

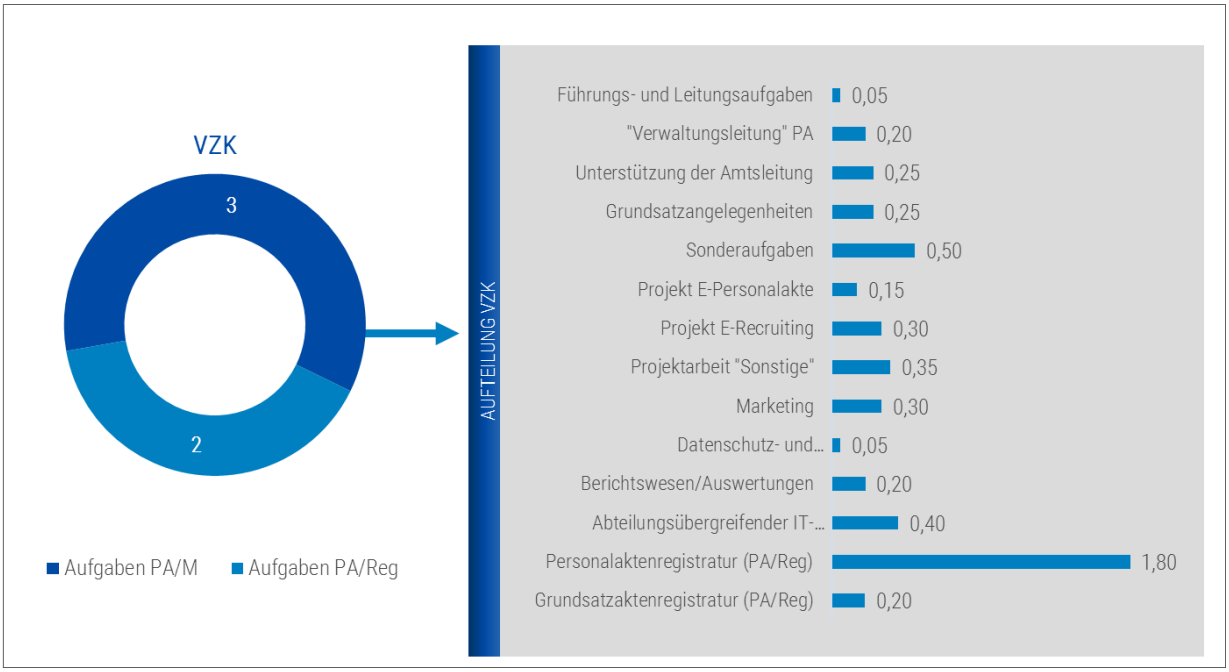


Abbildung 50: Aufgabenwahrnehmung PA/M

Beim zukünftigen Aufgabenprofil von PA/M sollte in Bezug auf die Aufgabenwahrnehmung im Kontext LOB / betriebliche Kommission sowie Ausschreibungen Personalmarketing, Erschwerniszulage für gewerblich Beschäftigte eine Klärung zur Allokation im PA erfolgen.

6.1.2 Fazit

Die Aufgabenerhebung und -analyse, die geführten Interviews mit den Führungskräften des PA und Interessenvertretungen sowie der Dienststellen-Workshop lassen sich zusammenfassend wie folgt bewerten:

Aufgaben und Ressourcenausstattung

Insgesamt stehen 64,18 VZK für den Untersuchungsbereich in 2018 zur Verfügung, wobei für 2019 zusätzlich 7,5 VZK im Stellenplan (für den Untersuchungsbereich) eingerichtet wurden. Die Aufgabenwahrnehmung erfolgt mit Fokussierung auf „*run the business*" zumeist mit dem Anspruch, die Dienststellen als serviceorientierter Dienstleister zu betreuen. Dabei wird die Breite der Aufgabenwahrnehmung bei PA/2 in Bezug auf die Parallelität von Aufgaben der Personalgewinnung/Stellenbesetzung sowie der Bewirtschaftung als herausfordernd dargestellt (zunehmende Komplexität). Die Aufgabenwahrnehmung bei PA/1 orientiert sich an den gewachsenen Strukturen und den vorhandenen Ressourcen, die für konzeptionelle und operative Aufgaben zur Verfügung stehen. Dabei ist das Aufgabenspektrum nicht immer klar umrissen.

Aufgabenabgrenzung zu Dienststellen

Die Dienststellen werden mit unterschiedlichen Service-Graden durch das PA betreut. Dies führt bei PA/2 nicht automatisch zu einer Berücksichtigung bei der Kapazitätssteuerung. Gleichzeitig bestehen verschiedene Beratungsmöglichkeiten für die Dienststellen, Führungskräfte und Mitarbeitende über die Abteilung PA/1, was jedoch nicht zu einem strukturierten Austausch (z.B. Folgethemen, übergreifende Hinweise) in die übrigen Abteilungen des PA führt. Aus der Perspektive der Dienststellen bestehen zudem Handlungsfelder bei der Rollen- und Aufgabenabgrenzung zwischen PA und Dienststelle. Eine regelhafte und systematische Betreuung der Kundenschnittstelle (PA zu Dienststellen) ist nicht gewährleistet.

Verzahnung der Abteilungen innerhalb PA

Der inhaltliche Austausch zwischen den Abteilungen des PA erfolgt noch nicht wirkungsvoll genug, um die jeweiligen Kontaktpunkte der Abteilungen zu den Dienststellen für planerische und steuerungsrelevante Themen des PA insgesamt zu nutzen. In dem Kontext hat die Analyse gezeigt, dass eine Steuerungslogik oder Ziele bzw. ein Zielsystem für die Steuerung von Prioritäten bzw. der Aufgabenwahrnehmung im PA noch nicht etabliert sind.

Quick Wins

Im Rahmen der Aufgabenanalyse sind Hinweise für Quick Wins herausgearbeitet worden, die zeitnah durch das PA umgesetzt werden können.

- Zeugniserstellung über Standardsoftware
- Umstellung auf den elektronischen Versand von Verfügungen oder Schriftstücken, wo möglich
- Verbesserung der telefonischen Erreichbarkeit durch konsequente Vertretungsregelung der Ansprechfunktionen
- Start zur Aktualisierung der Vorlagen von PA/2, die im Intranet den Kunden / Mitarbeitenden des PA zur Verfügung gestellt werden.

Handlungsfelder

Die aktuelle Aufbaustruktur und die etablierten Mitarbeiterrollen bei der Personal-SB sind im Status Quo noch nicht geeignet, um zukünftige Aufgaben wie SPP, E-recruiting und eine bedarfsgerechte Betreuung der Dienststellen gut zu ermöglichen, z.B. durch Beratungsgespräche. Ansatzpunkte für eine Ablaufoptimierung ergeben sich beim Städtischen Mobilitätsmanagement sowie den Stellenbesetzungsverfahren / Einstellungsverfahren. Prozessbeschleunigungen /Entlastungen der Sachbearbeiter waren im Kontext der Unterschriftenregelungen und Fragen der Delegation im weiteren Projektverlauf zu prüfen.

Das PA handelt noch nicht proaktiv genug in die Stadtverwaltung hinein – hier ist eine Steigerung der Auffälligkeit erforderlich. Das PA kann einen weiteren Mehrwert für die Stadtverwaltung erzielen, wenn neue Entwicklungen, die für die Aufgabenwahrnehmung der Dienststellen von zentraler Bedeutung sind, antizipiert werden. Eine verbesserte IT-Unterstützung und Digitalisierung von Kernprozessen bspw. durch das E-Recruiting oder die E-Personalakte) werden in Zukunft zu schnelleren und zeitgemäßen Prozessen des Personalmanagements führen.

6.2 ERGEBNISSE OPTIMIERUNG

6.2.1 Stellenbesetzungs- bzw. Einstellungsverfahren

Stellenbesetzungsverfahren sind einer der zentralen Prozesse des Personalamts und von strategischer Bedeutung für die gesamte Stadtverwaltung. Die Ergebnisse der Interviews mit den Führungskräften des PA und der Dienststellen-Workshops haben ergeben, dass Optimierungspotenzial hinsichtlich der Beschleunigung besteht und Klärung von Zuständigkeiten und Fristen für einzelne Arbeitsschritte notwendig sind. Zudem war zu berücksichtigen, dass derzeit im Rahmen des Projektes „E-recruiting" der Prozess im Sinne eines modernen und flexiblen Einstellungsverfahrens neu aufgestellt wird. Im Rahmen des TP 3 waren daher folgende Zielsetzungen Gegenstand der Workshops:

- Darstellung eines Standardprozesses, der den Dienststellen zur Verfügung gestellt werden kann.
- Klärung von Zuständigkeiten und Fristen für einzelne Arbeitsschritte.
- Beschreibung der Einfluss- und Risikofaktoren im Prozess und Darstellung möglicher Auswirkungen.

Dabei erfolgte eine enge Abstimmung und Verzahnung zum Vorgehen und den Ergebnissen zum Thema zielgruppenorientierte Ausschreibungen, das in TP 1B bearbeitet wurde.

Im Folgenden sind zu wesentlichen Prozessschritten der Status Quo mit Schwachstelle sowie der Handlungsansatz zur Optimierung erarbeitet. Der dokumentierte Soll-Prozess wird als Anlage zum Bericht übergeben.

- Feststellung des Handlungsbedarfs:

  Wenn eine Stelle durch einen internen Bewerber besetzt werden soll, muss seine bisherige Stelle wiederbesetzt werden. Derzeit kann mit dieser Stellenausschreibung erst begonnen werden, wenn der POA über die Stellenbesetzung durch den internen Bewerber gehandelt hat. Dies kann aber aufgrund des Sitzungskalenders des POA eine Verzögerung bis zu 6 Wochen darstellen.

  Durch die vorgesehenen Veränderungen bei der „Delegation" ist eine Befassung des POA erst ab A15 / EG 15 Stellen vorgesehen. Die Stellenausschreibung für die Stelle des internen Bewerbers kann damit unmittelbar nach dem Beschluss zu der Stellenbesetzung erfolgen. Dadurch kann der Prozess der Stellenbesetzung aufgrund eines internen Wechsels um bis zu 6 Wochen verkürzt werden. Sollten die Vorschläge für die Delegation nicht umgesetzt werden, so sollte die Stellenausschreibung mit einer Bewerbungsfrist von 2 Wochen nach der POA Sitzung erfolgen, in der über den internen Bewerber informiert wird. Zudem sollte dann der Sitzungskalender ein 4-wöchiges Sitzungsintervall vorsehen.

  Bei Rückkehrern war im derzeitigen Ablauf nicht klar definiert, wer, wann wie Kontakt zu dieser Personengruppe aufnimmt. Daher wurde festgelegt, dass das PA ca. 4 Monate vor Fristablauf auf Rückkehrer zugeht. Je nach Berufsgruppe kann auch eine andere Frist vorgesehen werden. Dabei erfolgt die Kontaktaufnahme über ein Standardschreiben, in dem auch abgefragt wird, ob der Rückkehrer in seiner Abwesenheit ggf. eine weitere Qualifikation o.ä. erworben hat. Zudem wird der telefonische Kontakt zwischen dem Personalsachbearbeiter und dem Rückkehrer angeboten. Im Beurlaubungsformular sollte die Telefonnummer des Rückkehrers angegeben werden. Dies erleichtert die Kontaktaufnahme. Informationen dazu sollten bspw. in der Veranstaltung der Frauenbeauftragten für Rückkehrer platziert werden.

- Prüfung, ob und wie die Stelle (wieder) besetzt werden darf

  Die derzeitige Praxis der Wiederbesetzungsanfragen wurde diskutiert, da Verantwortlichkeiten und Zielsetzung nicht immer klar sind. Es wird vorgeschlagen, eine Abkehr vom Grundsatz der Wiederbesetzungsanfrage vorzunehmen. Zudem sollten in SAP folgende Informationen durch DIP gepflegt werden:

  - Alternativer Stellenwert
  - Eingruppierungsgrundlage, Tarifvertrag /Entgeltordnung
  - Information über notwendigen Wiederbesetzungsantrag, bspw. aufgrund von anstehenden organisatorischen Veränderungen in einer Dienststelle

  Derzeit werden Wiederbesetzungsanfragen (soweit notwendig) über PA gestellt.

- Vorliegen einer aktuellen Arbeitsplatzbeschreibung

  Als Schwachstelle wurde identifiziert, dass unklare Standards für Arbeitsplatzbeschreibungen (bspw. hins. Aktualität) bestehen. Zudem verzögert sich der Prozess aufgrund notwendiger Abstimmungen zwischen DIP/Dienststelle,

wenn Arbeitsplatzbeschreibungen überarbeitet werden müssen. Für das PA sind die Arbeitsplatzbeschreibungen für die Stellenbesetzung nicht unbedingt erforderlich. Daher könnte DIP auch eine Freigabe zur Stellenbesetzung geben, wenn keine aktuelle Beschreibung vorliegt (Merkmal „Wiederbesetzungsanfrage notwendig" ist dann nicht in SAP aktiv).
Es sollte eine Transparenz für die Dienststellen seitens DIP hergestellt werden, wann eine Arbeitsplatzbeschreibung als aktuell angesehen werden kann.

› Befristeter Bedarf?

Die Prüfung der Befristung erfordert einen hohen Abstimmungsbedarf, ist zeitintensiv und benötigt eine gute Datengrundlage. Daten (bspw. über Nachfolgeplanungen) werden zum Teil von den Sachgebieten in Excel-Listen geführt, da Daten nicht im Stellenplan hinterlegt sind. Die Auswirkungen des Befristungskonzepts konnten im Rahmen des Workshops noch nicht beurteilt werden. Es wurde vorgeschlagen, dass Erweiterungen bspw. zu Nachfolgeplanungen im Stellenplan hinterlegt werden und Ergänzungen des Stellenplans um Informationen zur Planungssteuerung erfolgen. Hier sind insbesondere die Ergebnisse des TP2 zur strategischen Personalplanung zu berücksichtigen. Zudem soll geprüft werden, ob ggf. auch unterjährige Entfristung vorgenommen werden können.

› Entwurf der Stellenausschreibung mit Aufgabenbereich und Anforderungen

Die Stellenausschreibung mit ihrer Außenwirkung ist ein zentraler Erfolgsfaktor für die Ansprache geeigneter Kandidaten (vgl. dazu auch Ergebnisse des TP1B zur Candidate-Journey). Daher ist es von besonderer Bedeutung, dass diese die Zielgruppe anspricht und als attraktiv für eine Bewerbung angesehen wird. Derzeit bestehen unterschiedlicher Servicelevel beim Personalamt hinsichtlich der Erstellung der Stellenausschreibungen: Es gibt Dienststellen, die die Aufgabe an das Personalamt übergeben haben, andere erstellen selber einen Entwurf. Künftig sollte das Personalamt alle Stellenausschreibungen auf der Basis eines Entwurfs der Dienststelle erstellen. Die Dienststellen sollten darüber informiert werden, wie künftig Stellenausschreibungen zu gestalten sind (Ziel: attraktive, zeitgemäße und zielgruppen-orientierte Stellenausschreibung; siehe TP 1 Ergebnisse). Dazu können den Dienststellen auch Textbausteine, Vorlagen sowie Leitfäden zur Verfügung gestellt werden, die dann auch für anstehende Bewerbergespräche als Checkliste Gesprächsführung weiterentwickelt werden (s. Prozessschritt Bewerbergespräche). Zudem wird vorgeschlagen, dass zu Stellenausschreibungen eine PA interne Schulung durchgeführt wird.

› Bearbeitung der eingehenden Bewerbungen / Weiterleitung der Bewerberliste an Dienststelle und Interessenvertretungen

Künftig erfolgt eine Weiterleitung über das E-Recruiting. Zum Zeitpunkt der Weitergabe wurden unterschiedliche Szenarien erörtert: 1. Weitergabe der Bewerbungen nach Bewerbungsfrist, 2. Bei Vorliegen von vielen Bewerbungen: sukzessive Weitergabe, 3. Weitergabe nur an die Dienststellen. Zur Sicherstellung einer möglichst zeitnahen Durchführung der Bewerbungsgespräche wird die Vereinbarung eines Terminblocks bei Vorliegen der Bewerberliste, ca. 2 bis 3 Wochen nach Ende der Bewerbungsfrist vereinbart. Dies gilt insbesondere nach Einführung E-Recruiting. Da die Eingabe der Bewerberdaten derzeit z.T. nur verzögert erfolgt, kann dies im Status quo nicht immer erreicht werden. In diesen Fällen sollte dann eine Zwischeninformation an die Bewerber zum Stand des Verfahrens gegeben werden.

› Anforderung der Aktuellen Leistungseinschätzung (ALE) bei der Dienststelle

Im Status Quo stellt die Anforderung einer ALE bei der Dienststelle einen kritischen Erfolgsfaktor im Besetzungsverfahren dar, da diese oftmals nicht zeitnah erstellt wird und damit den Prozess verzögern kann. Künftig sollte als Zielwert ein Zeitraum von 4 Wochen als „Service-Level-Agreement" mit den Dienststellen vereinbart werden. Ein Entwurf seitens der Dienststellen sollte bereits nach 2 Wochen vorliegen.

› Bewerbungsgespräche und ggf. AC finden statt

Derzeit bestehen uneinheitliche inhaltliche Vorbereitungen der Gespräche in Form eines Fragenkatalogs. Die Zulieferung von fachlichen Fragen durch Dienststellen erfolgt derzeit nur zum Teil. Um einen professionellen und einheitlichen Auftritt der Stadt Nürnberg in Bewerbungsgesprächen sicherzustellen, sollte ein Handlungsleitfaden für Bewerbergespräche erarbeitet werden, in dem:

- Gesprächsablauf/ Rahmen /Checkliste der Bewerbungsgespräche
- Vorschläge für allgemeine Fragen (z.B. zum Lebenslauf, Soft Skills etc.)
- Vorschlag zur Dokumentation/ Bewertungssystematik der Gespräche

hinterlegt sind. Fachliche Fragen oder auch Arbeitsproben werden von den Dienststellen beigesteuert. Die zugrunde gelegte Stellenausschreibung /Arbeitsplatzbeschreibung sollte sich dabei in den Fragen widerspiegeln.

› **Absage und Rechtsmittelfrist**

Im Status Quo werden unterschiedliche Zeitpunkte für den Start der Wechselfrist umgesetzt. Als Zielvorgabe für die Wechselfrist für interne Bewerber und Kandidaten der IZ (Interkommunalen Zusammenarbeit) werden 6 bis 8 Wochen ab Information an abgebende Dienststelle durch Bewerber (bei IZ-Beamten: 3 Monate) angesetzt.

Darüber hinaus wurden weitere (Ablauf-unabhängigen) „Druckpunkte" identifiziert und Handlungsoptionen aufgezeigt. Im Weiteren sollte der Standardprozess mit ausgewählten Dienststellen verprobt werden.

6.2.2 Optimierung Unterschriftenregelung und Delegation

Die Anpassung der Delegation unterstützt den Stadtratsbeschluss zur Stärkung der Kernkompetenzen des Personalamtes und zielt insbesondere auf die Beschleunigung von Prozessen, bspw. die Besetzung von freien und zu besetzenden Schlüsselpositionen. Damit wird das Ziel einer ganzheitlichen Betrachtung und Optimierung verfolgt.

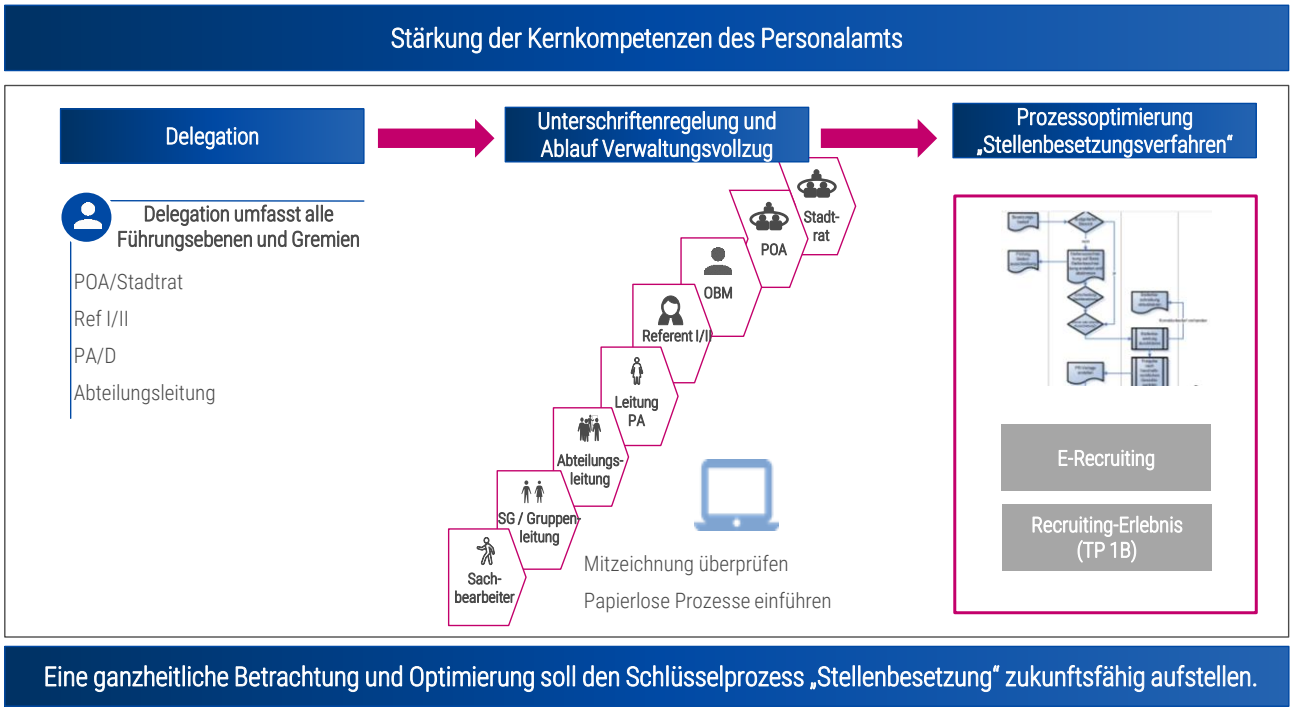


Abbildung 51: Ganzheitliche Betrachtung und Optimierung

In der Gemeindeordnung für den Freistaat Bayern ist in Art. 43 vorgesehen, dass personalrechtliche Befugnisse bis zur Besoldungs-/ Entgeltgruppe bis A 14 / EG 14 auf den Oberbürgermeister übertragen werden können. In Nürnberg ist bei der Einstellung von Lehrern bereits eine Delegation auf den Referenten von Stellen bis A 14 / EG 14 umgesetzt. In der Landeshauptstadt München erfolgt beispielsweise die Beteiligung des Ausschusses ab Stellen des höheren Dienstes.

Handlungsbedarf zur Veränderung der derzeit bestehenden Regelungen zur Delegation und Beschlussfassungen des POA / des Stadtrats werden insbesondere aus folgenden Gründen gesehen:

› Die Fallzahlen (bspw. Einstellungsverfahren) steigen weiterhin an. Verschiedene Vorgänge, werden damit zunehmend zum „Massengeschäft".

› Die Stadt Nürnberg steht sowohl mit anderen öffentlichen Verwaltungen als auch mit der Privatwirtschaft in Konkurrenz um Leistungsträger. Ein schneller und moderner Recruiting-Prozess ist daher erfolgskritisch.

› Die Ausschüsse finden nicht immer monatlich statt. Zudem gibt es lange "Vorlaufzeiten" (Redaktionsschluss). Dadurch verzögert sich das Umsetzen der personalwirtschaftlichen Vorgänge. Durch die terminliche Lage der POA's kann zudem teilweise die Vollzugsfrist nicht eingehalten werden.

- Die Einhaltung der formalen Vorbereitungsfristen und Erstellung der Unterlagen / Tischvorlagen bindet Ressourcen beim PA, die effektiver eingesetzt werden könnten.
- Die fachliche Kompetenz für die kriterien-basierte Entscheidung über Stellenbesetzungen ist im Personalamt vorhanden und sichergestellt.
- Bei „herausgehobenen" Stellen, bspw. Dienststellenleitungen erfolgt eine Einbeziehung in den Besetzungsprozess sowie eine Beschlussfassung des POA/Stadtrat.

Die Neuregelung der Delegationsmatrix sieht folgende Zuständigkeitsverteilung für alle Vorgänge, die durch die derzeitige Matrix beschrieben sind, vor:

- Angelegenheiten von Stellen nach A2/E2 bis A9//E9: Unterschrift PA/2-L
- Angelegenheiten von Stellen nach A10/E10 bis A12/E12: Unterschrift PA/D
- Angelegenheiten von Stellen A13/E13 sowie A14/E14 Unterschrift Ref I/II
- Angelegenheiten von Stellen über A14/EG14: POA

Damit können Stellenbesetzungs- und Folgebesetzungsverfahren zwischen 6 und 21 Wochen schneller realisiert werden, da die (nicht immer monatlich terminierten) Sitzungen des POA nicht einzubeziehen sind. Die Verbindlichkeit und Aussagefähigkeit des PA im Rahmen eines Einstellungsverfahrens steigt und die Planungssicherheit für die Dienststellen bspw. Nachfolgeplanungen wird erhöht. Auch Ruhestandsversetzungen können zeitnaher realisiert werden.

Neben der Neuregelung der Delegationsmatrix wurde zudem die Unterschriftenregelung im Verwaltungsvollzug im PA optimiert. Vorschläge wurden dazu für alle Abteilungen / Sachgebiete erarbeitet. Durch die Anpassung der Regelung wird das Ziel verfolgt, Prozesse schneller zu gestalten und im Gegenzug zu der erhöhten Schlusszeichnung auf der Ebene PA/D und PA/2 L (aufgrund der geänderten Delegationsmatrix) eine Entlastung bei anderen personalwirtschaftlichen Vorgängen zu erzielen.

Die Möglichkeiten für verstärkt papierlose Prozesse wurden als weiterer Aspekt zur Optimierung der personalwirtschaftlichen Vorgänge untersucht. Dabei ist festzuhalten, dass bereits jetzt eine elektronische Kommunikation, bspw. zu Rückmeldungen zum Zwischenstand bei Einstellungsverfahren erfolgt. Die Praxis der elektronischen Kommunikation ist allerdings zwischen Sachbearbeitern / Sachgebieten unterschiedlich. Zum Teil erfolgt die Versendung von Einstellungsunterlagen bereits per Mail, so dass die Kandidaten die Fragebögen auch elektronisch ausfüllen können. Als Zielbild wurde erarbeitet:

- Prioritär sollten die Vorgänge im Zusammenhang mit der Einführung des E-recruiting auf eine elektronische Kommunikation mit den Bewerbern umgestellt werden.
- Die stadtinterne Kommunikation zu Beschäftigten sollte elektronisch erfolgen, ebenso zu den Dienststellen und Interessenvertretungen.

6.2.3 Planungskonferenzen

Die Professionalisierung der Kundenschnittstelle erfolgt mit einem regelhaften Beratungsformat für die Dienststellen, den Planungskonferenzen. Die Notwendigkeit dieses vorgeschlagenen Beratungsformates leitet sich einerseits aus dem TP 2 und andererseits aus dem TP 3 ab. Durch Bündelung der Schnittmenge von Personalbedarfsplanung und Beratungsthemen in koordinierten Beratungsgesprächen („Planungskonferenzen") soll eine Stärkung der Rolle des Personalamts erreicht werden (siehe auch Prozessintegration in den Soll-Planungsprozess in TP 2). Um sich als Dienstleister und strategischer Partner in der Stadtverwaltung zu etablieren eignet sich u.E. dieses Beratungsformat, weil es dem PA so möglich wird, seine eigene Leistungsfähigkeit zu verbessern. Für die Strategische Personalbedarfsbemessung dienen die Planungskonferenzen als regelhaftes Beratungsformat in dem Soll-Prozess. Gleichzeitig sollen abteilungsübergreifende Themenstellungen über die Planungskonferenzen platziert werden, um das PA als eine Organisation (und nicht einzelne Abteilungen) zu etablieren. Im Rahmen der workshop-basierten Erarbeitung dieses Formates erfolgte eine Klärung zu den erforderlichen Mitarbeiterrollen, die in Zukunft mit der Aufgabenwahrnehmung betraut werden.

Planungskonferenzen werden zukünftig prozessverantwortlich aus Abt.1 geplant und horizontal in das PA eingesteuert. Die Planungskonferenzen werden durch die neu geschaffene Mitarbeiterrolle HR-Partner in regelmäßigen Abständen mit den Dienststellen durchgeführt. Die Ergebnisse aus den Planungskonferenzen werden durch die HR-Partner in die übrigen Abteilungen horizontal mit Benennung von Verantwortlichen eingesteuert. Planungskonferenzen werden sukzessiv als Regeltermine etabliert (Vorschlag: Pilot 2020). Dabei ersetzen sie z.T. bestehende Beratungsgespräche / -formate in den bestehenden Abteilungen des PA. Die Teilnahme von DIP an den Planungskonferenzen wurde mit dem PA diskutiert, konnte jedoch im

Verfahren nicht final geklärt werden. Ziel sollte sein, die DSt. der Stadtverwaltung so kundenorientiert wie möglich aus den Querschnittsabteilungen zu betreuen. Hierzu wäre auch eine gemeinsame Behandlung von organisatorischen Themenstellungen von DIP sowie personalwirtschaftlichen Themenstellungen von PA zu sehen.

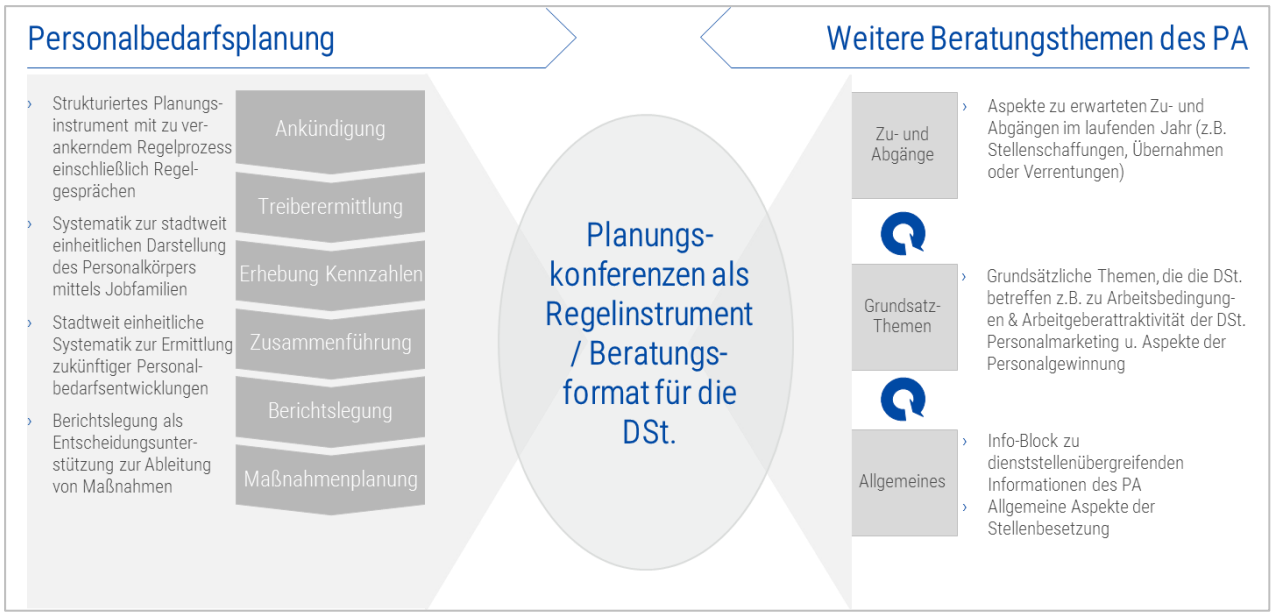


Abbildung 52: Grundsystematik Planungskonferenzen

In Vorbereitung auf die Planungskonferenz erfolgt die Erstellung und Abstimmung einer Standard-Agenda für die Dienststellen, in denen eine Planungskonferenz stattfindet. Die Agenda wird von den prozessverantwortlichen MA-Rollen mit entsprechenden Fristen an die Dienststellen geschickt. Diese beinhaltet u.a.:

- Aspekte von Personalzugängen und –abgängen im lfd. Jahr sowie allgemeine Aspekte der Stellenbesetzung
- Grundsätzliche Themen, die die Dienststelle betreffen
- Info-Block
- Eigene Themen, die die Dienststelle im Vorfeld einbringt

Die Nachbereitung der Planungskonferenzen obliegt dem zuständigen HR-Partner, der die Themen in die entsprechenden Abteilungen / Zuständigkeiten im PA einsteuert. Hierzu zählen:

- Dokumentation der Ergebnisse mit Benennung von Ansprechpersonen in PA (Vorabklärung innerhalb PA)
- Interne Abstimmung (quer zur Linie)
- Rückmeldung an Dienststelle -> Übergabe Dokumentation durch HR-Partner
- Abstimmung und Evaluation zur jeweiligen „Runde" innerhalb des PA – *lessons learned*

Eine halbjährliche Durchführung der Planungskonferenzen - idealerweise im Zusammenspiel mit DIP - wird empfohlen, um die Querschnittsabteilungen des Referates als strategischer und beratender Partner für die Dienststellen zu etablieren.

6.2.4 Mitarbeiterrollen

Um als strategischer und beratender Partner bei den Themen wie Personalbedarfsplanung, Personalrekrutierung und -bindung, Personalentwicklung und Führung gegenüber den Dienststellen auftreten zu können, bedarf es neben der Aufbaustruktur auch adäquater Mitarbeiter-Rollen, die in engem Zusammenhang mit der Aufbaustruktur erarbeitet wurden. Die bestehenden Mitarbeiterrollen wurden in Bezug auf Veränderungsnotwendigkeiten für die künftige Aufgabenwahrnehmung überprüft und überarbeitet. Zentrale Fragestellungen waren dabei:

- Welche Rollen sind für eine künftige Ausrichtung des PA (als strategischer und beratender Partner) erforderlich?
- Welche Möglichkeiten ergeben sich für attraktive MA-Rollen im PA?

Dazu wurden zunächst gemeinsam mit den Führungskräften des PA die bestehenden Funktionsbezeichnungen im Stellenplan sowie die derzeitigen Mitarbeiterrollen im Untersuchungsbereich erfasst und hinsichtlich der Veränderungsnotwendigkeiten diskutiert. In einem weiteren Schritt wurden denkbare neue Mitarbeiterrollen beschrieben, die die optimierte Aufgabenwahrnehmung und Aufgabenallokation berücksichtigen. Dabei standen insbesondere die Abteilungen 1 und 2 im Fokus, da hier aufgrund der Empfehlungen zur künftigen Aufgabenwahrnehmung und der aufbauorganisatorischen Veränderungen eine besondere Veränderungsnotwendigkeit besteht.

Für die künftige Soll-Struktur werden grundsätzlich verschiedene Ebenen von Mitarbeiterrollen ausgewiesen:

- HR Partner: Etablierung einer neuen Mitarbeiterrolle mit verschiedenen thematischen / inhaltlichen Ausprägungen
- Sachbearbeiter: Ausdifferenzierung der Sachbearbeiter-Rollen in Hinblick auf die Wahrnehmung von Standardaufgaben bzw. Vertiefungen / Grundsatzbearbeitung
- Weitere Rollen wie z.B. Coach, Ausbilder

Die Rolle des HR-Partner ist dabei mit einer Ausprägung als Spezialist ausgestaltet: Fachaufgaben, bei denen die Aufgabenanalyse oder gemeinsame Diskussion die Notwendigkeit einer Fokussierung gezeigt haben, werden in dieser Rolle als Themenverantwortlicher wahrgenommen (bspw. HR-Partner Recruiting, Strategische Personalbedarfsplanung, digitales PA). Es besteht dabei die Möglichkeit bisherige Sachbearbeiter zum Spezialisten zu entwickeln. Dadurch werden Perspektiven und Entwicklungsmöglichkeiten für Sachbearbeiter im PA aufgezeigt. Bestehende Sachbearbeiter-Rollen, die z.T. konzeptionelle Themen, Grundsatzaufgaben oder spezifische Projektthemen bearbeitet haben werden als HR-Partner ausgeprägt um eine attraktive Rolle als Perspektive auszuprägen. Dabei ist zu beachten, dass die Wertigkeit der Aufgaben für die HR-Partner schwankt.

Neben den Fachaufgaben sind die HR-Partner für die Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung der Planungskonferenzen vorgesehen. Ergänzend zu dieser Ausprägung können Führungskräfte die Rolle eines HR-Partners fakultativ übernehmen. Bisherige Führungsaufgaben werden dann in der HR-Partner-Rolle wahrgenommen und ebenfalls durch einzelne Planungskonferenzen ergänzt.

Zum Zeitpunkt der Untersuchung wurden folgende **HR-Partnerrollen als Spezialist und Themenverantwortlicher** in TP3 definiert und jeweils in einem Rollenprofil (s. Anhang) näher beschrieben:



Abbildung 53: HR-Partner

Als weitere Ebene sehen die Mitarbeiterrollen die **Sachbearbeiter-Rolle** vor. Hier wurden insgesamt fünf Rollen für den Untersuchungsbereich gesehen:

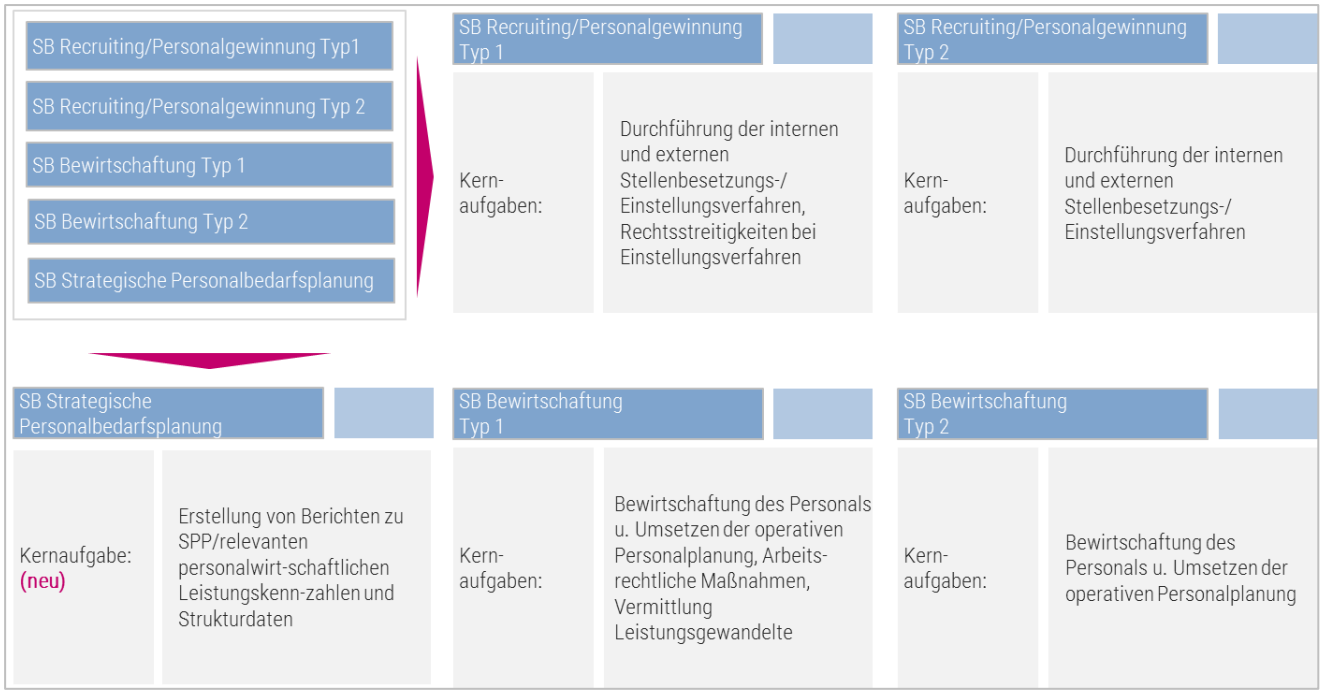


Abbildung 54: Sachbearbeiter

Neben den dargestellten HR-Partner und Sachbearbeiter-Rollen wurden folgende weitere Rollen ausgeprägt:

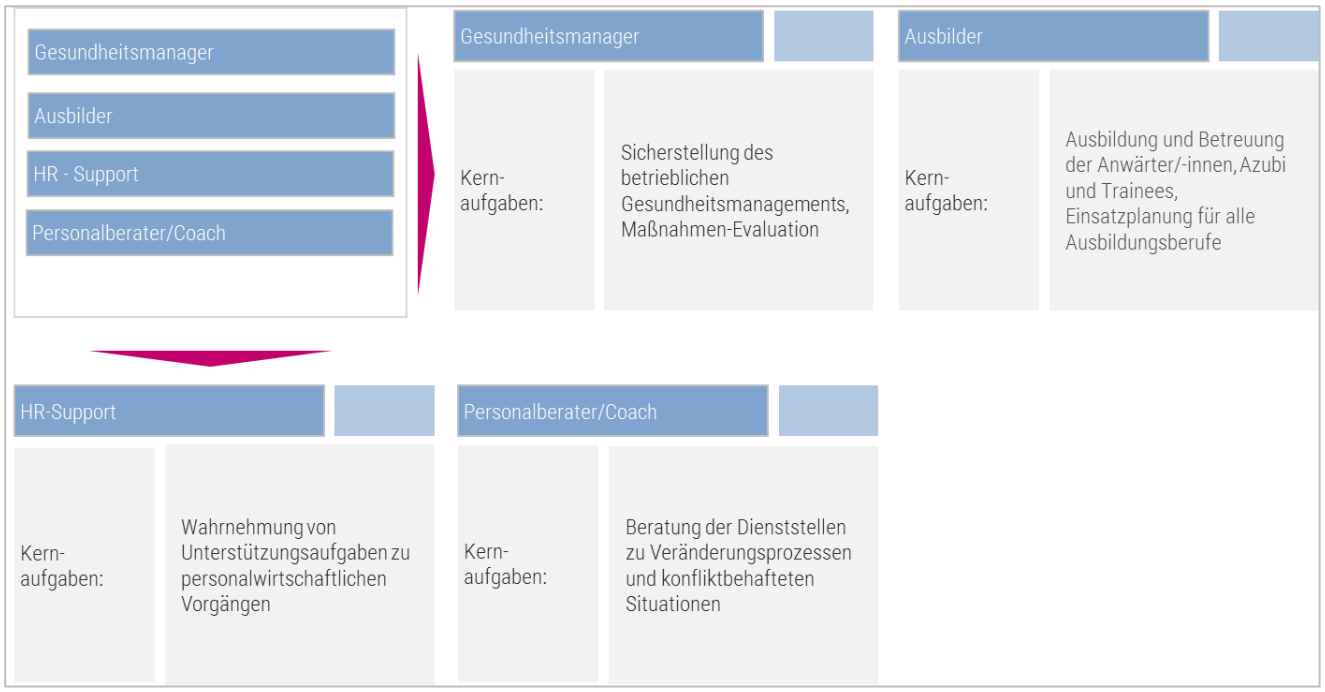


Abbildung 55: Weitere Rollen

Die ausführlichen Beschreibungen der einzelnen Rollen sind im Anhang aufgeführt. Sie können als Basis für zukünftige Stellenbeschreibungen und zur Bildung von Arbeitsvorgängen für die Erstellung von Stellenbewertungen herangezogen werden.

Die Rollen wurden zudem bei der Ausgestaltung der künftigen Aufbauorganisation in den Abteilungen verortet (s. Kapitel 6.3.1).

6.2.5 Ablaufoptimierung Mobilitätsmanagement vs. Städtischer Vermittlungspool (VM)

Für die innerstädtische Vermittlung von Mitarbeitenden, die aus unterschiedlichen Gründen neue bzw. andere Aufgabengebiete in der Stadtverwaltung wahrnehmen, soll ein standardisiertes Verfahren für den „Städtischen Vermittlungspool (VM)" in PA/2 etabliert werden. Zudem wird empfohlen, neben dem Verfahrensstandard, eine einheitliche Datenstruktur über die entsprechenden Infotypen in SAP vorzuhalten, um eine bessere Sprachfähigkeit zur Verwendungsbreite der Mitarbeitenden zu erlangen. Die Analyse hat ergeben, dass eine Unterbringung von leistungsgewandelten Beschäftigten sowie eine gesamtstädtische Planung auch für Rückkehrer/(-innen) noch nicht in einem einheitlichen Regelprozess in PA/2 abgebildet ist. Eine sachgebietsübergreifende Transparenz über den Personenkreis ist über SAP zwar grundsätzlich möglich, aber bislang noch nicht etabliert. Der Personenkreis für den städtischen Vermittlungspool (VM) wird zukünftig auf folgende Zielgruppen ausgerichtet:

- Beurlaubte Mitarbeitende / Berufsrückkehrer (Dienstantritt)
- Leistungsgewandelte Mitarbeitende
- Unbefristet Beschäftigte, auf Stellen mit wegfallendem Bedarf
- Beschäftigte, auf Stellen mit Aufgabenentfall (z.B. wg. Aufgabenkritik, Digitalisierung)

Zukünftig sollen für alle Personengruppen des städtischen Vermittlungspools die gleichen Informationen erfasst und dokumentiert werden (sachgebietsübergreifend). Hierzu wurden Minimumanforderungen wie folgt definiert:

Datenpunkte für Mobilitätsmanagement (MM), die alle über SAP erfasst werden können	Doku auf Selektions-Liste MM-Fälle	Zusatz-erfassung in SAP	Beurlaubte Mitarbeitende , Berufs-rückkehrer	Leistungs-gewandelte Mitarbeitende	Unbefristet Beschäftigte, auf Stellen mit wegfallendem Bedarf	Beschäftigte, auf Stellen mit Digitalisierungs-auswirkungen
Kennzeichnung „Zielgruppe MM", Infotyp 9001 anlegen		X	X	X	X	X
Name, Vorname, Personal-Nummer, Adressdaten, GdB	X (o. Adresse)		X	X	X	X
Geburtsdatum	X		X	X	X	X
Funktion (gemäß Arbeitsvertrag)	X		X	X	X	X
Formale Qualifikation (z.B. Berufs-/Studienabschlüsse)			X	X	X	X
Aktuelle Eingruppierung: BGr./EGr.	X		X	X	X	X
Wöchentliche Arbeitszeit (vertraglich vereinbart)	X		X	X	X	X
Wöchentliche Arbeitszeit und Verteilung in der Arbeitswoche = Teilzeitwunsch	X	X	X	X	X	X
Letzte Dienststelle des Beschäftigten	X		X	X	X	X
Verlauf der DSt. (Anzeige: Infotyp berufl. Tätigkeit)		X	X	X	X	X
Verfügbarkeitsdatum (wird bis dato nicht erfasst; immer frühestes Datum eintragen)	X	X	X	X	X	X
Allgemeine Informationen (Einsatzwunsch)	X	X	X	X	X	X
Vorgaben Amts-/Betriebsarzt (neu anzulegen)	X	X		X		
Ansprechpartner PA (neu anzulegen)		X	X	X	X	X
MM-Vermittlungsstatistik (wird bis dato nicht erfasst)		X	X	X	X	X
Erfassungsdatum Neuanlage	X	X	X	X	X	X

Abbildung 56: Minimum-Anforderungen für städtischen Vermittlungspool

Die zukünftig zu erfassenden Informationen in SAP werden als ausreichend für die anlassbezogene Selektion und die Vermittlungsbemühungen den DSt. gegenüber angesehen. Alle Vermittlungsversuche der Personal-SB sollen künftig dokumentiert werden. Vermittelte Personen, die in der Erprobungsphase in den neuen Dienststellen sind, werden im MM nicht mehr dargestellt. Im Fall einer nicht-erfolgreichen dauerhaften Vermittlung werden die Personen wieder im MM abgebildet. Die Verantwortlichkeit für die Datenpflege liegt beim aufnehmenden Sachbearbeiter, der die Personalbewirtschaftung sicherstellt. Der „aufnehmende Personal-SB" schließt den MM-Fall in SAP ab (also der/diejenige Personal-SB, der den Fall im lfd. Einstellungsprozess vermittelt). Die Neuanlage und lfd. Aktualisierung der Fälle des städtischen Vermittlungspools erfolgt in der Zuständigkeit des Personal-SB. Neuanlagen werden kommuniziert und in der Auswertungsliste kenntlich gemacht. Zudem soll künftig eine Kommunikation zu Neuanlagen erfolgen.

In Bezug auf die Möglichkeiten der Erprobung des Personaleinsatzes durch die Dienststellen wird ein Hinweis auf Erprobungsmöglichkeiten bei Aufnahme eines Falles aus der Zielgruppe „Leistungsgewandelte" erfolgen. Bei der Zielgruppe „Unbefristet Eingestellte Beschäftigte auf befristeten Stellen" besteht zukünftig voraussichtlich mehr Vermittlungsbedarf (Befristungskonzept). Hier muss geklärt werden, ob im Einzelfall eine Erprobung für andere Dienststellen eingeräumt werden kann.

Für die Zielgruppe Beurlaubte Mitarbeitende / Berufsrückkehrer, die im „Verwaltungsbereich" angesiedelt ist, ist keine Erprobungsmöglichkeit durch die Dienststelle erforderlich. Hier sollte sich die Dienststelle nach einem Vorstellungstermin festlegen.

Über regelmäßige Auswertungen der Transaktionsliste (Excel-Export) für alle Personal-SB sind genauere Prüfungen der Qualifikation sowie der Verwendungsbreite bei Leistungsgewandelten über Aufrufen des Falles möglich.

6.2.6 Aufbau einer Steuerungslogik für das PA

Mit der Neuaufstellung des PA sollte ein formales Steuerungsmodell für die vertikale und horizontale Steuerung etabliert werden. Damit verbunden sind Berichtslinien entsprechend der Führungs- und Leitungsaufgaben, die den Führungskräften (ABtL, SGL) zugewiesen werden. Für das PA wird eine direkte vertikale Steuerung der Abteilungen mit einer auf die Dienststellen bezogenen horizontalen Koordination über die Planungskonferenzen empfohlen. Dies erfolgt auf der Grundlage der vorgeschlagenen Aufbaustruktur und den daraus abzuleitenden Berichtslinien. Die Grundlogik ist demnach wie folgt:

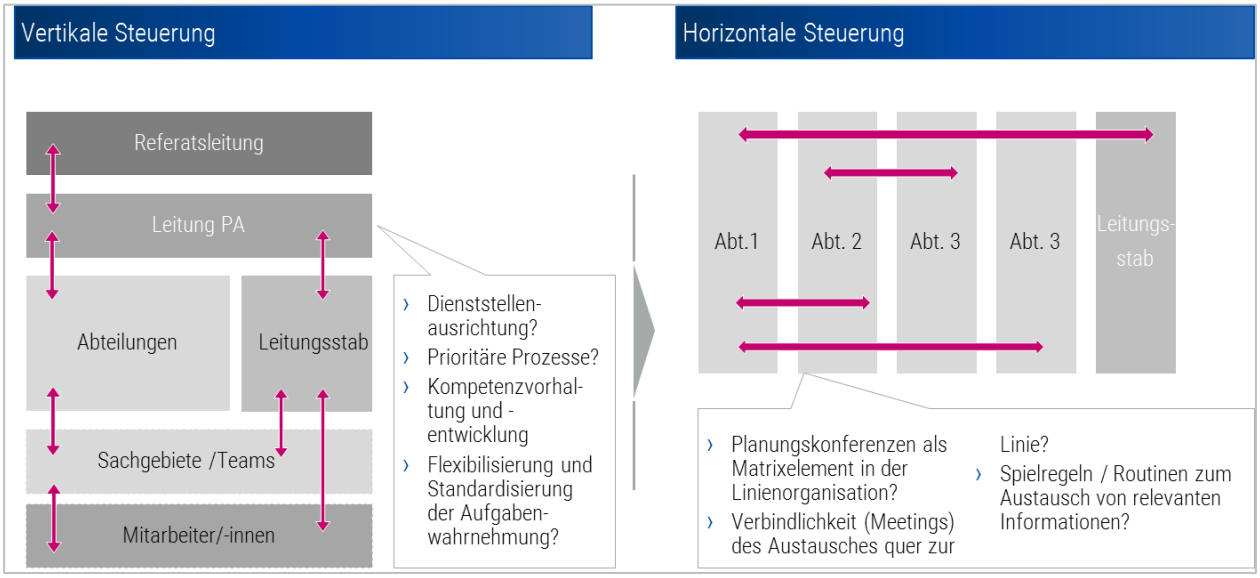


Abbildung 57: Grundlogik für eine vertikale und horizontale Steuerung

Ziel ist die optimale Steuerung der Abteilungen und des Leitungsstabs (vertikal und horizontal) in Bezug auf die Erreichung der Ziele des Personalamts, auch über Abteilungsgrenzen (quer zur Linie) hinweg.

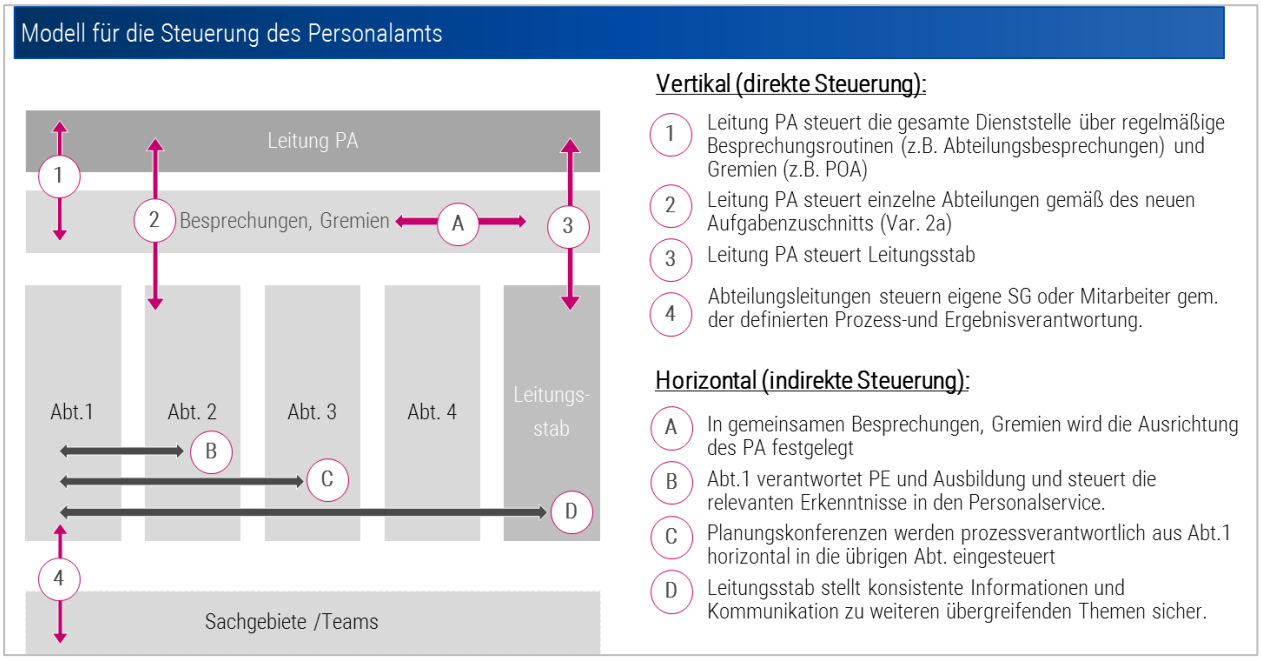


Abbildung 58: direkte vertikale Steuerung mit einer dienststellenorientierten horizontalen Koordination

Perspektivisch sollte das PA ein Managementzielsystem erarbeiten, das zur Steuerung der strategischen Initiativen und unterjährigen Steuerung der Abteilungen dienen soll. Als Grundraster können folgende Elemente dienen:

- Definition von 5-8 Hauptzielen (Ziel, Erläuterung, Ziel-Verantwortlichkeiten)
- Definition von Kennzahlen für die Zielerreichung (Erläuterung Kennzahl, Zielwerte im 5-Jahres Forecast)
- Definition von Maßnahmen zur Zielerreichung (Maßnahmen-Verantwortliche, Ressourcenbedarf)

Der vorgeschlagene Jahreskalender (vgl. TP 1) kann zudem genutzt werden, um einzelne Ziele und spezifische Maßnahmen zu dokumentieren und eine Transparenz für den Kreis der Führungskräfte zu erzeugen, die jeweils auf das Zielsystem einzahlen (jährlicher Regelprozess). Dabei sollte auch darauf geachtet werden, dass eine Ressourcensteuerung über Zielbezug und Beiträge zu den strategischen Hauptzielen des PA stattfindet.

Auch ohne eine gesamtstädtische Zielkaskade bietet es sich an, eine Dienststelle dieser Größenordnung über eine strukturierte und regelmäßig wiederkehrende Zieldiskussion (*Wo wollen wir hin? Wie steuern wir zielkonform unsere Ressourcen und Prioritäten?*) zu steuern. In diesem Zusammenhang wurde auf Basis von Führungs- und Leitungsaufgaben exemplarisch eine Operationalisierung in Bezug auf die Führungsrollen des PA vorgenommen.

Verantwortlichkeitsmatrix für die Führungsrollen im PA

Führungsebene	Leitung PA	Abteilungsleitung	Sachgebietsleitung	HR Partner SPP - Koordination PK
Steuerung des PA	●	●		
Dienst- und Fachaufsicht	●	●	●	
Budgetverantwortung wahrnehmen	●	●		
Ziele entwickeln und vereinbaren	●	●		
Personal entwickeln	●	●	●	
Organisationshoheit	●	●	●	
Kommunikation u. Kooperation mit DSt.	●	●		
Schwierige Grundsatzsachbearbeitung			●	
Fachlich anweisen			●	●

● Zielzustand

Abbildung 59: Übersicht zur Operationalisierung der Strategie

Umsetzungssteuerung Strategieprojekt Personal als strategisches Ziel für die zukunftsfähige Positionierung des PA

Es wird empfohlen, ein Managementzielsystem für das PA aufzubauen und einen Jahreskalender für PA gesamt zu entwickeln, um die Maßnahmen mit Zielunterstützung transparent aufzubereiten. In diesem Rahmen sollten auch prioritär zu behandelnde Maßnahmenempfehlungen aus dem Strategieprojekt Personal (Berücksichtigung der zeitlichen Anforderung der Umsetzungsplanung) integriert werden. Die Umsetzung einzelner Empfehlungen aus dem Strategieprojekt Personal sollten direkt ein Managementzielsystem integriert werden.

6.3 ZUKÜNFTIGE SOLL-STRUKTUR UND RESSOURCENEINSATZ

6.3.1 Aufbauorganisation

Für die Entwicklung der künftigen Aufbauorganisation des PA wurde ein mehrstufiges methodisches Vorgehen gewählt. Zunächst wurden Gestaltungsleitlinien für eine zukunftsfähige Struktur des PA erarbeitet. Dabei war zu berücksichtigen, dass es der dezidierte Anspruch des PA war, sich von einer klassischen Personalverwaltung zu einer stärker kundenorientierten Organisation zu entwickeln, die auch steuerungsrelevante Themen in der Stadtverwaltung bearbeitet. Um als strategischer und beratender Partner bei den Themen wie SPP, Personalrekrutierung und -bindung, Personalentwicklung und Führung gegenüber den Dienststellen auftreten zu können, bedarf es neben der Aufbaustruktur auch adäquater Mitarbeiter-Rollen, die in engem Zusammenhang mit der Aufbaustruktur erarbeitet wurden. In einem weiteren Schritt wurden Varianten für die Aufbaustruktur ausgearbeitet, die in einem iterativen Prozess kriterien-gestützt bewertet wurden. Dabei wurden für die Abteilungen PA/1 und PA/2 Vorschläge für eine neue Binnengliederung in Abstimmung mit den Führungskräften entwickelt. Die hier erarbeiteten Vorschläge zur Aufbaustruktur entsprechen auch im interkommunalen Vergleich allen modernen Anforderungen einer Aufbaustruktur. Die Gestaltungsleitlinien, die bei der Erarbeitung von Varianten zur Aufbaustruktur berücksichtigt wurden, sind:

Führungsspannen / Steuerungsfähigkeit
Schaffung sinnvoller Führungsspannen und Begrenzung der Anzahl an Führungsebenen

Organisationsgröße
Angemessene Organisationsgröße zwischen den Abteilungen anstreben und keine Atomisierung von Aufgaben

Steuerungs- und Unterstützungsaufgaben
Trennung von konzeptionellen Aufgaben bzw. steuerungsrelevanten Aufgaben gegenüber operativen Aufgaben bzw. Unterstützungsaufgaben in den Einheiten

Kundenorientierung
Klare Zuordnung der Kundenverantwortung durch eine klare Struktur, die soweit möglich eindeutige Verantwortung und Schnittstellen definiert

Attraktive Mitarbeiterrollen
Schaffung von attraktiven Mitarbeiter-Rollen in der neuen Aufbaustruktur, die dem Anspruch an ein PA als strategischer und beratender Partner der Dienststellen gerecht werden und gleichzeitig den Beschäftigten Perspektiven aufzeigen

Sinnvolle Bündelung / Fachlichkeit
Sinnvolle Prozess- und Aufgabenbündelung in den Organisationseinheiten (Prozess-, Rollen-, Qualifikationsorientiert) und Vermeidung von Redundanzen

Prioritäre Prozesse:
Prioritäre Prozesse sollen sich in der Organisationsebene visibel sein

Ausgehend von diesen Leitlinien wurden Entwürfe für alternative Varianten erarbeitet. Dabei wurde die Diskussion bewusst offen geführt und gängige Organisationsmodelle als Basis für die Diskussion im PA herangezogen.

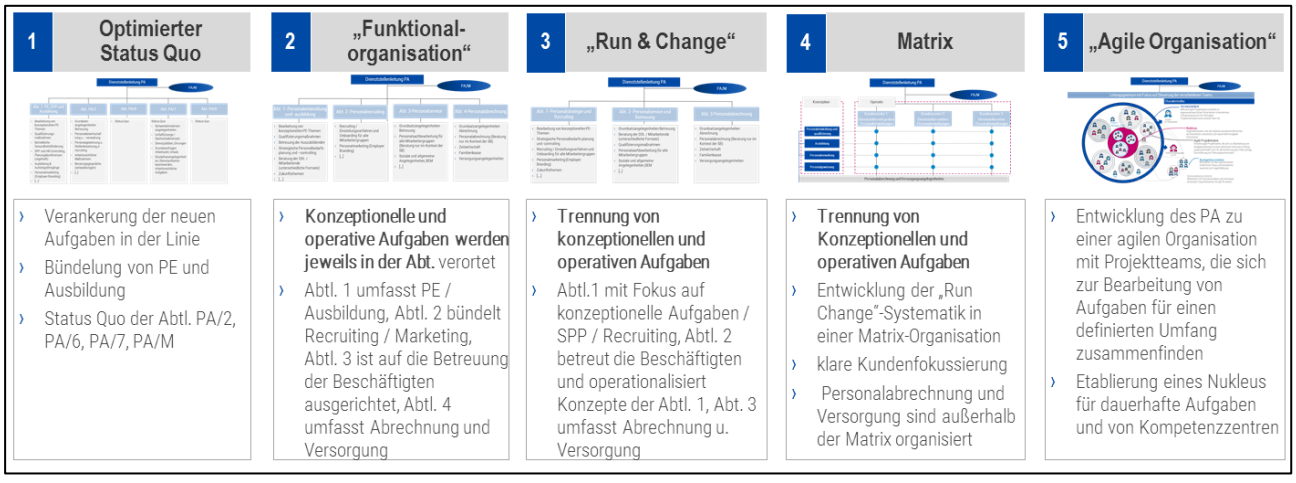


Abbildung 60: Alternativen zur Aufgabenwahrnehmung

Die Spannbreite der Alternativen reichte dabei von einem optimierten Satus Quo bis hin zu einer Agilen Aufstellung des PA und bildete verschiedene Strukturmodelle (Funktionalorganisation, Change & Run, Agile Organisation) ab. Aus der Diskussion und Bewertung der fünf Varianten wurde eine Präferenz für eine funktionale Aufbauorganisation mit einer Trennung von konzeptionellen und operativ geprägten Aufgaben -insbesondere im Bereich Personalentwicklung, Ausbildung und SPP- abgeleitet, die im Weiteren näher beschreiben wird:

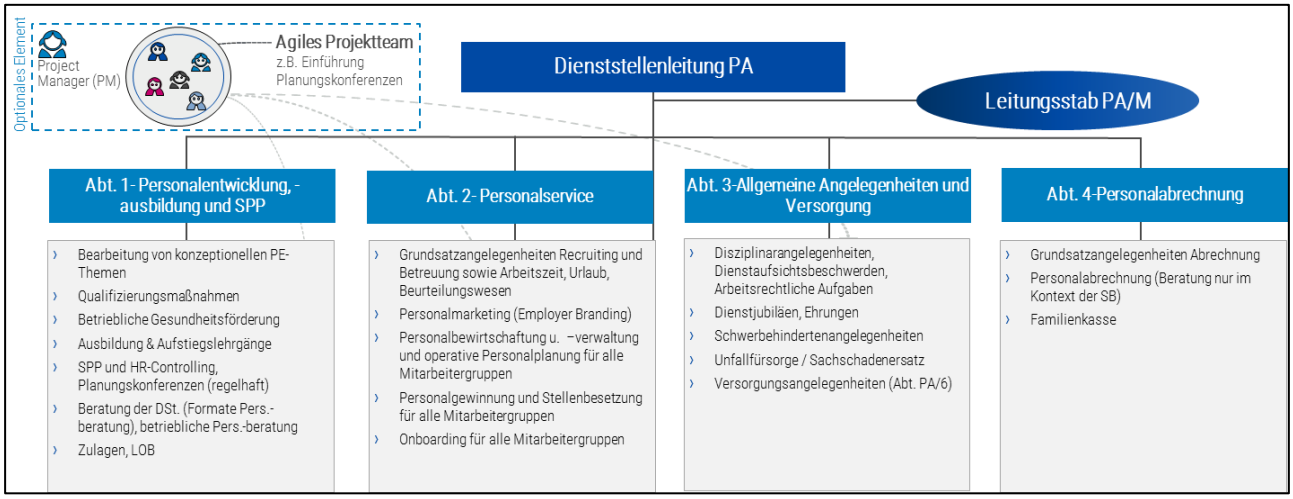


Abbildung 61: Präferiertes Zielbild der Aufbauorganisation

Die präferierte Struktur sieht die Entwicklung des Personalamts in eine funktionale Organisationsform mit vier Abteilungen vor und ist durch verschiedene Charakteristika geprägt:

- Konzeptionelle und operative Aufgaben werden jeweils gemeinsam in einer Abteilung wahrgenommen und verantwortet.
- In Abteilung 1 sind Aufgaben der SPP, PE und Ausbildung/Aufstiegslehrgänge gebündelt. Ausnahme ist die Gewinnung von Auszubildenden, die in der Abteilung 2 „Personalrecruiting" wahrgenommen wird. Damit erfolgt eine Anbindung sowohl an die PE (Ausbildung / Aufstiegslehrgänge als ein Element der PE) als auch an die SPP (Definition von Qualität u. Quantität des Personalbedarfs durch SPP; Ausbildung/Aufstieg als eine Methode der Bedarfsdeckung).
- Aufgaben der Personalgewinnung (für alle Mitarbeiter-Gruppen) und des Personalmarketings werden in der Abteilung 2 gebündelt. Hier werden auch die Aufgaben der Personalbewirtschaftung und –verwaltung (für alle Mitarbeiter-Gruppen) wahrgenommen. Grundsatzfragen, auch zur Arbeitszeit, Urlaub und dem Beurteilungswesen sind ebenfalls in der Abteilung 2 verortet.
- Die Aufgaben zu Versorgungsangelegenheiten (PA/6), Aufgaben zu Schwerbehindertenangelegenheiten/Unfallfürsorge (PA/7) sowie Disziplinarangelegenheiten / Dienstaufsichtsbeschwerden der Abteilung PA/7 werden in der Abteilung 3 zusammengeführt.
- Die Abteilung 4 umfasst die bislang in der Abteilung 8 wahrgenommenen Aufgaben der Personalabrechnung und Familienkasse.

Dieses präferierte Zielbild der künftigen Aufbauorganisation des PA wurde dann in weiteren Abstimmungsgesprächen hinsichtlich der Binnenorganisation der Abteilungen 1 und 2 sowie der Soll-Bemessung und Verortung von Mitarbeiterrollen weiter ausgestaltet.

Die **Binnenstruktur der Abteilung 1** sieht eine Untergliederung in zwei Sachgebiete vor. Diese sind bezüglich einer Trennung von konzeptionellen und operativ geprägten Aufgaben mit klarer Themenverantwortung und Verzahnung innerhalb der Sachgebiete ausgerichtet. Verantwortlichkeiten und Rollen sind dabei klar und trennscharf ausgewiesen.

Das **Sachgebiet Personalentwicklung und Ausbildung** umfasst im Schwerpunkt folgende Aufgaben:

- Personalentwicklung
- konzeptionelle Personalentwicklung (z.B. Mitarbeiter/innenbefragung) sowie Personalentwicklung Ausbildung/Anwärter
- Grundsätze der Personalführung

- Konzeption von Assessment-Centern (AC für Dienststellen- und Schulleitungen, Potenzialtage für dienstliche Beurteilungen und BL I und II)
- Betriebliche Gesundheitsförderung
- Grundsatzangelegenheiten des betrieblichen Gesundheitsmanagements
- Einführungspraktikum/Volontäre
- Einführung von Modellen zur Umsetzung einer leistungsorientierten Bezahlung

Im Sachgebiet **Ausbildung, Personalberatung und Qualifizierung** sind folgende Aufgaben verortet:

- Umsetzung der Personalentwicklung bspw. durch Qualifizierungsmaßnahmen, Unterstützung von Mitarbeiter/innengesprächen
- Einzel-, Gruppen- und Team-Supervision, Coaching
- Beratung von Mitarbeitenden, Case Management
- Beratung von Führungskräften
- Durchführung von Fortbildungen/Projekte der PE (z.B. Mentoring)
- Ausbilder
- Reisekosten

Die Abteilung 2 ist in jeweils zwei Sachgebiete für das Recruiting und die Bewirtschaftung untergliedert. Die Sachgebiete sind dabei jeweils nach Jobfamilien gegliedert, wobei sich die Gliederung in den Sachgebieten des Recruiting mit der Gliederung in den Sachgebieten Bewirtschaftung decken sollten, um einen guten Austausch zwischen den Bereichen der Personalgewinnung und Bewirtschaftung sicherzustellen. Die Schwerpunktsetzung der Sachgebiete wurde dabei bewusst gewählt, um den zentralen und auch künftig immer strategisch bedeutsameren Prozess der Personalgewinnung in einer eigenen Organisationseinheit abzubilden, der das effiziente Vorhalten von Fachexpertise ermöglicht. Für die Mitarbeitenden der Sachgebiete Bewirtschaftung ergibt sich zudem die Möglichkeit, das bislang sehr breite Aufgabenspektrum um den spezialisierten Prozess der Personalgewinnung zu reduzieren. Insgesamt liegen damit auch in dieser Abteilung klare und trennscharfe Rollen und Verantwortlichkeiten vor.

Die Aufgaben der Sachgebiete Recruiting umfassen alle Angelegenheiten rund um die Themen Einstellungen und Stellenbesetzungen von Mitarbeitenden, wie z.B.:

- Auswahlverfahren
- (Interne) Stellenbesetzungsverfahren ohne Ausschreibungen
- Ausschreibungen und Bewerbermanagement,
  E-Recruiting, Initiativbewerbungen
- ALE im Besetzungsverfahren
- Lohnkostenzuschüsse im Zusammenhang mit der Einstellung
- Einstellungen und Besetzungsentscheidungen umsetzen
- Onboarding (Kommunikation zum Bewerber bis Vertragsunterzeichnung / Beginn des Dienstantritts)
- Abarbeitung der Einstellungsvorbehalte
- Marketingmaßnahmen

Die Aufgaben der Sachgebiete Bewirtschaftung umfassen alle Angelegenheiten der Personalbewirtschaftung von eingestellten Mitarbeitenden, wie z.B.

- Bedarfsprüfung (auch bei Nachfolgebesetzungen)
- Gleichwertige Umsetzungen (ohne Ausschreibung, ohne Beteiligung POA)
- Probezeit / Erprobung
- Übernahme Auszubildende

- Laufende Personalbewirtschaftung, wie bspw. Höhergruppierungen, Stellenplanpflege (Ist-Seite) Beurlaubungen, Arbeitszeitänderungen, Sabbatical, Elternzeit etc., Austritte und Zeugnisse, Nebentätigkeiten, Altersteilzeit
- Entfristungen
- Krankheits- und leistungsbedingte Kündigungsverfahren
- operative Personalplanung
- Beurteilungswesen
- Städt. Vermittlungspool (ehemals MM)

Dabei ist vorgesehen, dass die Klärung des Umfangs und Stellenwerts der zu besetzenden Stelle noch durch die Sachgebiete Bewirtschaftung erfolgen. Dies umfasst auch die Prüfung, ob die Stelle durch Mitarbeitende aus dem städtischen Vermittlungspool besetzt werden können.

6.3.2 Soll-Bemessung

Für die Beurteilung des erforderlichen Personalbedarfs wurden im Rahmen des Projektes die mit der derzeitigen und künftigen Aufgabenwahrnehmung im Untersuchungsbereich (PA/1, PA/2, PA/3, PA/7, PA/M) verbundenen Personalressourcen geprüft und bezogen auf die in Kapitel 6.3.1 dargestellte künftige Aufbauorganisation bemessen. Für diejenigen Abteilungen, die nicht Gegenstand der Untersuchung waren, wurde die aktuelle Personalausstattung in der neuen Aufbaustruktur abgebildet. Danach ergibt sich folgende Personalausstattung für die einzelnen Abteilungen und Sachgebiete:

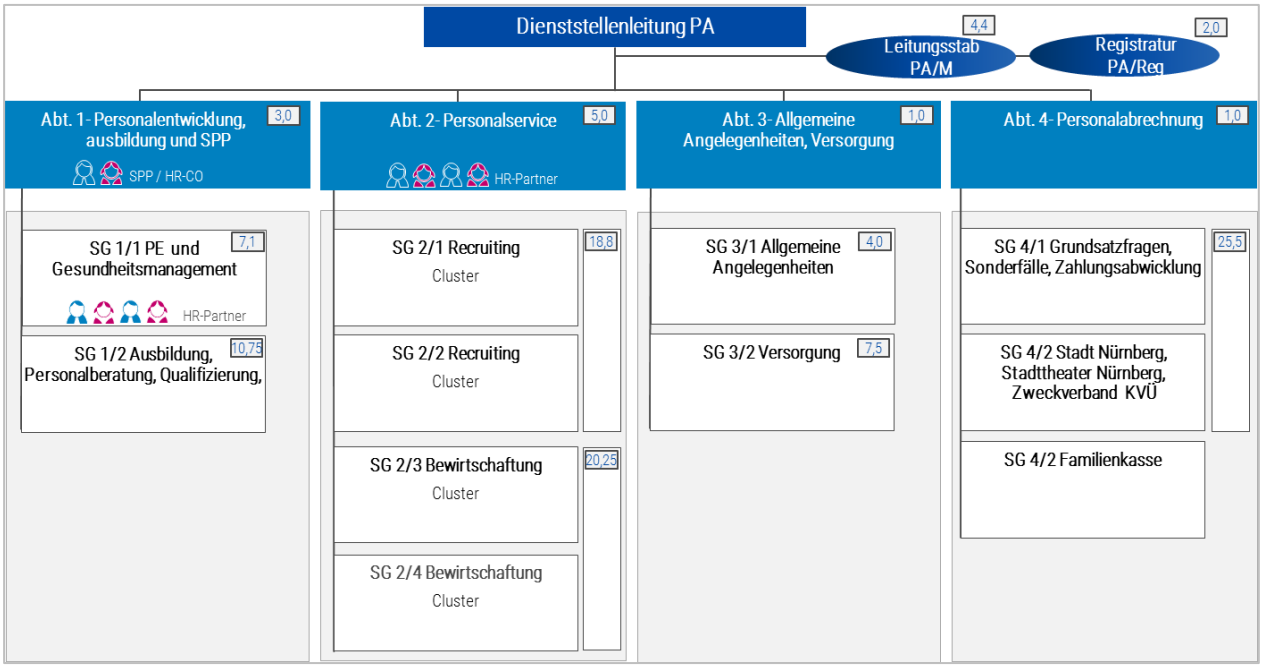


Abbildung 62: Künftige Personalausstattung

Insgesamt ergibt sich damit für das Personalamt ein Stellenbedarf von rund 110,35 VZK, ohne die Stellenanteile von PA/D und PA/S (3,0 VZK). Gegenüber der Aufgabenerhebung im Rahmen dieses Projektes stellt dies eine Veränderung in Höhe von 12,1 VZK dar, die sich wie folgt zusammensetzt:

- neu geschaffene Stellen in 2019 (7,5 VZK),
- Ausschöpfung des Stellenplans (1,6 VZK) sowie
- den neuen Aufgaben für SPP/HR-Controlling (2,0 VZK) und digitales PA (1,0 VZK): Die Bemessung der neuen Aufgaben SPP/HR-Controlling sowie digitales PA erfolgte nach der Methode des analytischen Schätzverfahrens, die u.E. geeignet ist, um neue Aufgaben sachgerecht zu quantifizieren. Dabei wurden die neuen Aufgaben auf Basis der Erkenntnisse aus TP 2 und TP 3 beschrieben und mit Mengengerüsten und Bearbeitungszeiten hinterlegt. Die Ermittlung der Zeitwerte erfolgt auf Basis unserer Beratereinschätzung nach der sogenannten PERT-Methode (gewichtete 3 Punkt-Schätzung). Die Ergebnisse der Bemessung sind im Anhang dargestellt.

Die Personalbemessung für die Abteilung PA/2 erfolgte auf der Beurteilung der Personalausstattung für die Personalbewirtschaftung und die Personalgewinnung. Ausgehend von den im Rahmen der Analyse der Aufgabenerhebung gewonnenen Erkenntnisse (s. Kapitel 0) und den Fallzahlen von 2018 sowie den Stellenschaffungen 2019, ergibt sich eine durchschnittliche Betreuungsquote von 1: 420 Fällen für den Personalservice (ohne Berücksichtigung der dezentralen Kapazitäten). Der Kienbaum-Orientierungswert liegt bei 1 VZK zu ca. 420 -450 Beschäftigten. Damit ergibt sich in der Gesamtbetrachtung keine Notwendigkeit zur Aufstockung des Personalbestands für die Sachbearbeitung. Allerdings ist zu berücksichtigen, dass bei (auch künftig) steigenden Fallzahlen eine regelmäßige Überprüfung und ggf. Anpassung des Personalbedarfs für die Aufgabenwahrnehmung in der Abteilung Personalservice erfolgen muss. Aufgrund der vorgeschlagenen Binnenstrukturierung von PA/2 in die Sachgebiete Recruiting und Bewirtschaftung wurde im Rahmen der Aufgabenerhebung berechnete Betreuungsquote differenziert. Aus den Fallzahlen 2018 sowie der vorliegenden Schätzung zur Aufgabenverteilung auf die Fachaufgaben Stellenbesetzung bzw. zur Bewirtschaftung des Personalkörpers wurden separate Betreuungsquoten aus der Aufgabenerhebung ermittelt.

Im Rahmen der Plausibilisierung dieser neuen Betreuungsquoten wurden die neu zugewiesenen Aufgaben für die Sachgebiete der Abteilung PA/2 aufsummiert und als „neue durchschnittliche Betreuungsquote" dem Ist-Wert gegenübergestellt. Die neue durchschnittliche Betreuungsquote liegt bei 1: 440 Fällen und liegt damit im Mittelfeld des Orientierungswertes, der ausgewiesene künftige Personalbedarf der Abteilung PA/2 ist damit stimmig.

Eine jährliche Überprüfung des hier ausgewiesenen Pensums für die Einstellungs- u. Stellenbesetzungsverfahren ist erforderlich, da mit der Einführung des E-Recruitings weitere Veränderungen in der Aufgabenwahrnehmung zu erwarten sind (z.B. Wegfall Erfassungstätigkeiten für Bewerberdaten). Zudem sollte eine Fortsetzung der Plausibilitätsprüfung über die Betreuungsquote Personalservice insgesamt (Zusammenschau Gewinnung mit Personalbewirtschaftung) erfolgen. In der personalwirtschaftlichen Umsetzung ist die Betreuungsquote zwischen den Sachbearbeiter-Typen 1 und 2 anzupassen.

Folgende Rahmenbedingungen sind zudem hinsichtlich des künftigen Personalbedarfs zu berücksichtigen:

- Die Vorschläge aus TP 1A sind im Rahmen der Umsetzungsplanung noch zeitlich zu priorisieren. Inhaltlich beziehen sich die Vorschläge überwiegend auf konzeptionelle einmalige Aufwände. Je nach zeitlicher Priorisierung kann ein weiterer Personalbedarf entstehen.
- Die Planungskonferenzen werden perspektivisch von HR-Partnern durchgeführt, die Federführung liegt bei SPP/HR-Controlling. Die Wahrnehmung von Planungskonferenzen durch weitere PA-Vertreter substituiert in Teilen bestehende Beratungsformate in den Sachgebieten. Zum anderen werden diese um strategische Aspekte, die das gesamte PA betreffen, erweitert.
- Laterale Vernetzung und Intensivierung des Austausches quer zur Linienstruktur bindet Ressourcen der Führungskräfte sowie HR-Partner.
- Durch die neue Binnenstruktur von PA/2 entsteht eine zusätzliche Schnittstelle zwischen Bewirtschaftung und Stellenbesetzung, die auch Auswirkungen auf den Personalbedarf haben kann.
- Die Spezialisierung und Aufgabenbündelung bei der Personalgewinnung sowie bei der Personal-bewirtschaftung führt zu einer effizienteren Aufgabenwahrnehmung, da sich sowohl Betriebsgrößeneffekte als auch eine qualitative Optimierung der Aufgabenwahrnehmung erzielen lassen.
- Die erarbeiteten Workshop-Ergebnisse aus der Ablaufoptimierung der „Stellenbesetzungsverfahren" sowie der „Delegation" führen zu Standardisierungen im Ablauf der Stellenbesetzungsverfahren und Erleichterungen bei den Unterschriftenregelungen und der Delegation. Diese entlastenden Effekte wurden nicht personalwirtschaftlich angesetzt.
- Auch die vorgeschlagene Fokussierung von Themenverantwortlichkeiten z.B. für Projekt-, Grundsatz- u. konzeptionelle Aufgaben (s. Ausführungen zu den neuen Mitarbeiter-Rollen sowie Ergebnisse des TP1) führen zu einem effizienteren Einsatz der Personalressourcen.
- Durch die Einführung des digitalen E-Recruiting-Systems entfällt künftig die Eingabe von Bewerberdaten. Der damit derzeit gebundene Personalbedarf kann dann für andere Aufgaben im PA eingesetzt werden.

Zusammenfassend ist festzustellen, dass sich in Abhängigkeit der Umsetzungsgeschwindigkeit und Priorisierung der Handlungsempfehlungen aus den drei Teilprojekten weiterer Personalbedarf ergeben kann.

Die Überleitung der derzeitigen Personalausstattung der Abteilungen und Sachgebiete des PA auf die neue Aufbauorganisation (inkl. neue Aufgaben) kann wie in der nachstehenden Abbildung aufgeführt dargestellt werden:

von… \ nach…	PA/1	PA/1 Change	PA/1 Run	PA/2	PA/2 Besetzung	PA/2 Bewirtschaftung	PA/3	PA/4	PA/M	Gesamt
PA/1		5,01	4,32			0,1				9,43
PA/1, neue Stellen	2,0	1,35	0,50							3,85
PA/2				3,0						3,00
PA/2, neue Stellen					3,00	2,25				5,25
*PA/2-1**				0,73	4,58	3,45				8,75
*PA/2-2**				1,22	2,06	6,70				9,98
*PA/2-3**				0,06	6,54	6,74				13,34
PA/3	1,0	1,00	5,67		2,05	0,28				10,00
PA/6							7,50			7,50
PA/7						0,75	3,99			4,74
PA/7, neue Stellen							1,00			1,00
PA/8								26,50		26,50
PA/M					0,60				4,40	5,00
PA/M, neue Stelle									2,00	2,00
Gesamt	**3,00**	**7,36**	**10,49**	**5,00**	**18,83**	**20,25**	**12,49**	**26,50**	**6,40**	**110,35**

* Die Aufgabenanteile aus den drei Sachgebieten können auch in einem anderen Verhältnis auf die neue Binnenstruktur in PA/2 verteilt werden. Die Darstellung der Aufgabenbewegung dient in erster Linie dazu die Dimensionierung der zukünftigen Abteilungen abzubilden. Die bisherige SG-Struktur wird verändert, so dass neue Aufgabenverteilungen ggü den bisherigen SG-Strukturen erforderlich sein werden.

Abbildung 63: Überleitung der derzeitigen Personalausstattung in die neue Aufbauorganisation

Die in der oben gezeigten Abbildung ausgewiesenen Soll-Aufgaben ergeben sich rechnerisch auf Basis der zugeordneten bzw. bemessenen Aufgaben. In der personalwirtschaftlichen Umsetzung kann es zu Unschärfen kommen, da die Stellenanteile der Mitarbeitenden nicht immer exakt mit den Aufgaben korrespondieren.

Neben der Bemessung der Fachaufgaben wurde im Rahmen dieses Projektes auch eine grundsätzliche Regelung zur Leitungsspanne für die neue Aufbaustruktur im Personalamt der Stadt Nürnberg erarbeitet (vgl. hierzu auch die Erkenntnisse aus der Analyse der Aufgabenerhebung in Kapitel 6.1).

Der Begriff der Leitungsspanne beschreibt dabei das Verhältnis von Führungskräften zu den Beschäftigten innerhalb einer Organisationseinheit. In der Literatur gibt es keine fest definierte Leitungsspanne für Aufgabenbereiche der Verwaltung, da diese von unterschiedlichen Faktoren (z.B. Art der Aufgabe, Qualifikation der Beschäftigten, Führungsstil) beeinflusst wird. Das Handbuch für Organisationsuntersuchungen und Personalbedarfsermittlung des BMI (HOP-BMI) geht von einer maximalen Leitungsspanne von 1:18 Beschäftigten aus. In vergleichbaren Projekten geht Kienbaum von einer Leitungsspanne von 1:10 VZK aus. Unter Berücksichtigung einer Teilzeitquote von ca. 20% bis 50% ergibt dies eine Leitungsspanne von 1:12 bis 1:15 Beschäftigten.

Die uns bekannten Führungs- und Leitungsaufgaben der Stadt Nürnberg entsprechen im Wesentlichen dem Kienbaum-Verständnis zu diesen Aufgaben, so dass die genannten Annahmen auch für die Stadt Nürnberg angewendet werden können. Die Gegenüberstellung der Führungsaufgaben, die im Rahmen der Aufgabenerhebung als Ist-VZK angegeben wurden zu den rechnerischen Werten über eine durchschnittliche Leitungsspanne zeigt folgendes Bild:

	Abt. 1- Personalentwicklung, -ausbildung und SPP	Abt. 2- Personalservice
Soll-VZK gesamt	20,85 VZK	44,08 VZK
Ist-VZK Führung und Grundsatz	1,18 VZK	3,77 VZK
Soll-Fachaufgaben	19,67 VZK	40,31 VZK
Soll-VZK Führung und Grundsatz (1:10 VZK)	1,97 VZK	4,03 VZK
Differenz	0,79 VZK	0,26 VZK

Abbildung 64: Gegenüberstellung der VZK für Führung und Grundsatz im Ist zu Soll

Aus der Abbildung wird ersichtlich, dass für die Abteilungen 1 und 2 Handlungsbedarf bei der Dimensionierung der Führungs- und Leitungsaufgaben besteht. Insgesamt müsste damit - über die in diesem Kapitel dargestellt 110,35 VZK hinaus – eine weitere Stelle für Führungsaufgaben im PA eingesetzt werden.

6.4 UMSETZUNGSEMPFEHLUNGEN FÜR DIE HANDLUNGSFELDER

Die Kernhandlungsfelder bestehen aus mehreren, eng verknüpften Bausteinen, die auf den folgenden Seiten detailliert werden. Für alle Handlungsfelder des PA liegen Steckbriefe zu Maßnahmenempfehlungen vor, die im PA vorgestellt und diskutiert wurden.

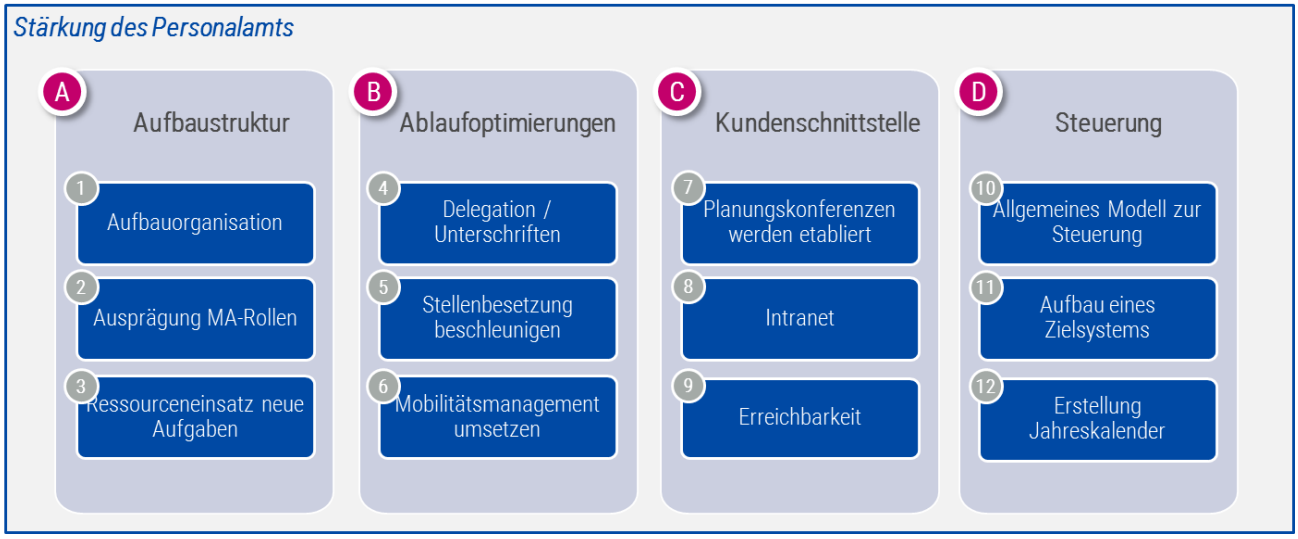


Abbildung 65: Übersicht zu den Kernhandlungsfeldern des PA

Dabei wurden die Maßnahmenempfehlungen einheitlich in den folgenden Dimensionen beschrieben (s. auch Struktur der Steckbriefe in den anderen Teilprojekten):

- Ergebnisse Analyse: Kurzzusammenfassung der Erkenntnisse der Aufgabenerhebung und -analyse
- Abhängigkeit: Bezug zu anderen Empfehlungen des Gesamtprojekts, die bei der Umsetzung der Empfehlung berücksichtigt werden müssen
- Verantwortlichkeit: Festlegung, wer für die nächsten Schritte zur Umsetzung zuständig ist
- Nächste Schritte: Als Basis für die weitere Umsetzungsplanung wurden die nächsten Handlungsnotwendigkeiten erarbeitet
- Zielgruppe: beschreibt die „Empfänger" der vorgeschlagenen Empfehlung
- Aufwandsschätzung: Als Basis für eine auf die vorhandenen Ressourcen abgestimmte zeitliche Planung wurden die notwendigen personellen Ressourcen in PA geschätzt bzw. erwartete entlastende Effekte auf den Personalbedarf beschrieben.
- Dringlichkeit: Hier erfolgte eine erste Berater-Einschätzung zur Priorisierung der einzelnen Maßnahmen. Dabei wurde auch die Erzielung eines „Quick-Wins" berücksichtigt.
- Erwarteter Effekt: Die Kategorisierung wurde in vier Abstufungen vorgenommen.

Alle Steckbriefe wurden zudem in einer Excel-Datei aufgenommen, die als Grundlage für die PA-interne Priorisierung, Umsetzungsplanung und das Umsetzungscontrolling herangezogen werden kann (s. Kapitel 7).

6.4.1 Handlungsfeld Aufbaustruktur

Die Steckbriefe zur Aufbaustruktur beinhalten die Empfehlungen zur neuen Aufbauorganisation, die Mitarbeiter-Rollen sowie den Ressourceneinsatz für neue Aufgaben.

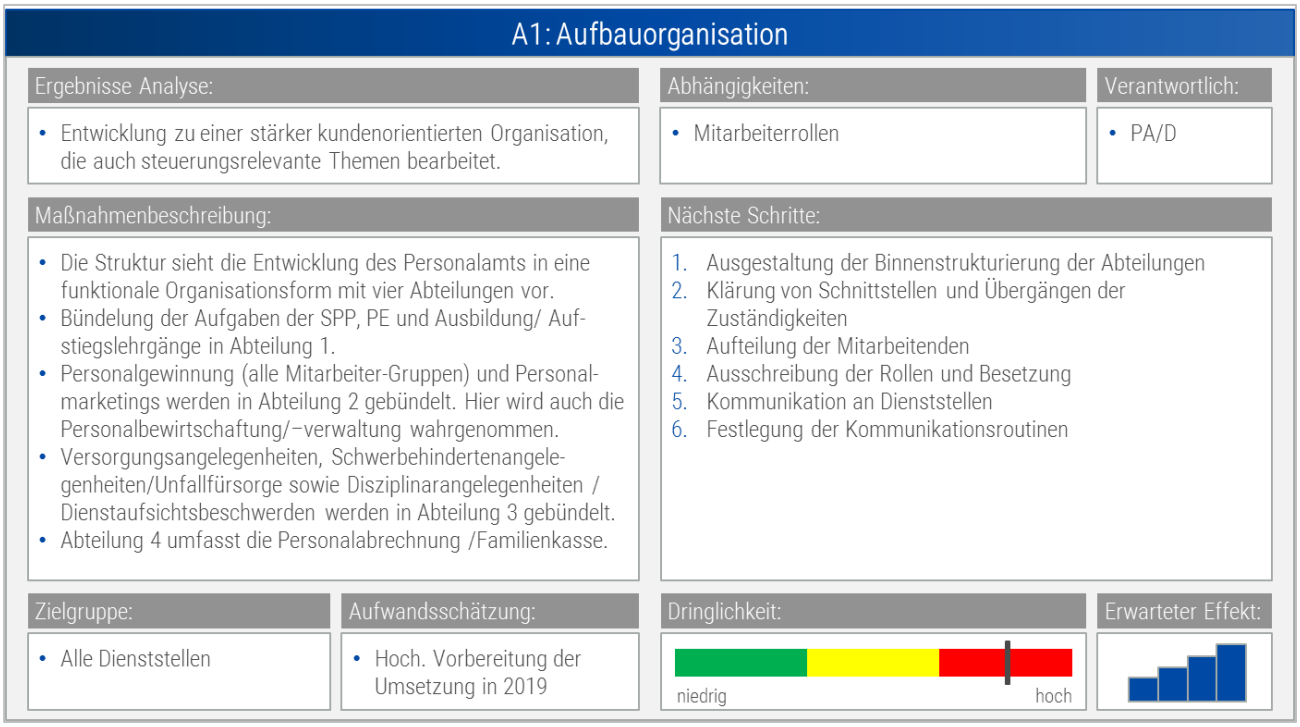


Abbildung 66: Steckbrief Aufbauorganisation

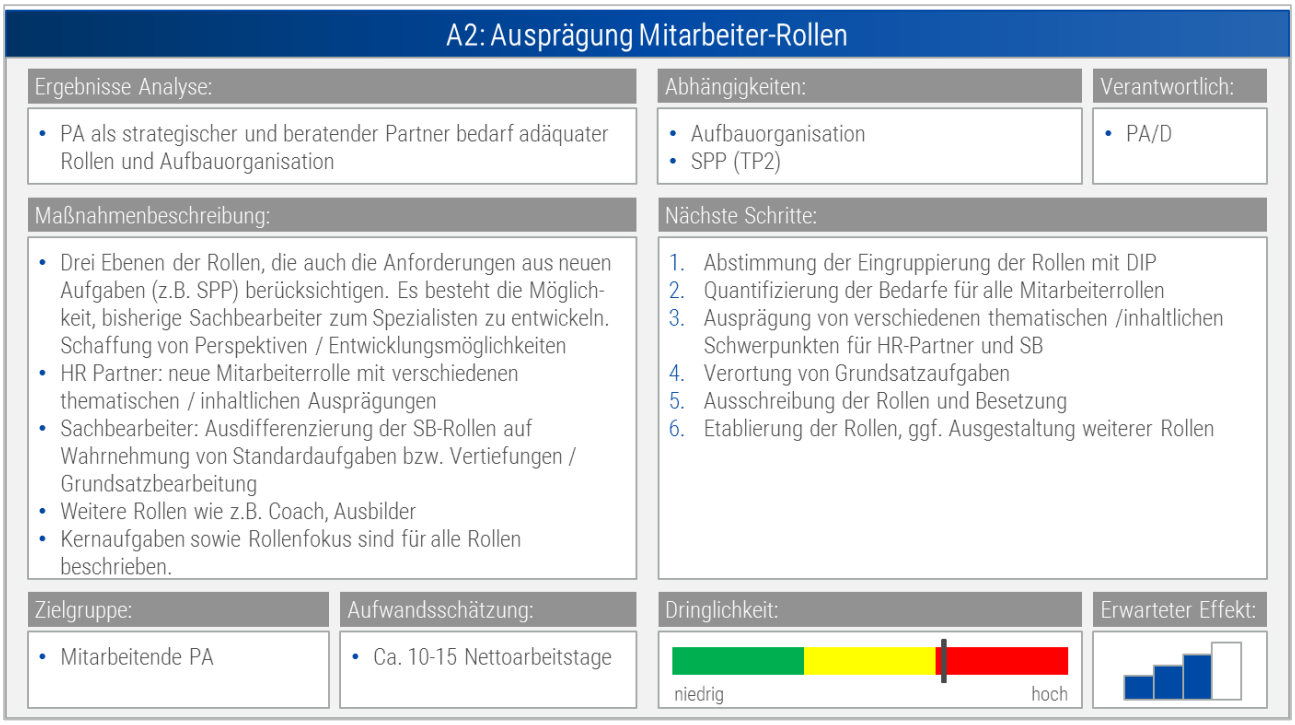


Abbildung 67: Steckbrief Ausprägung Mitarbeiter-Rollen

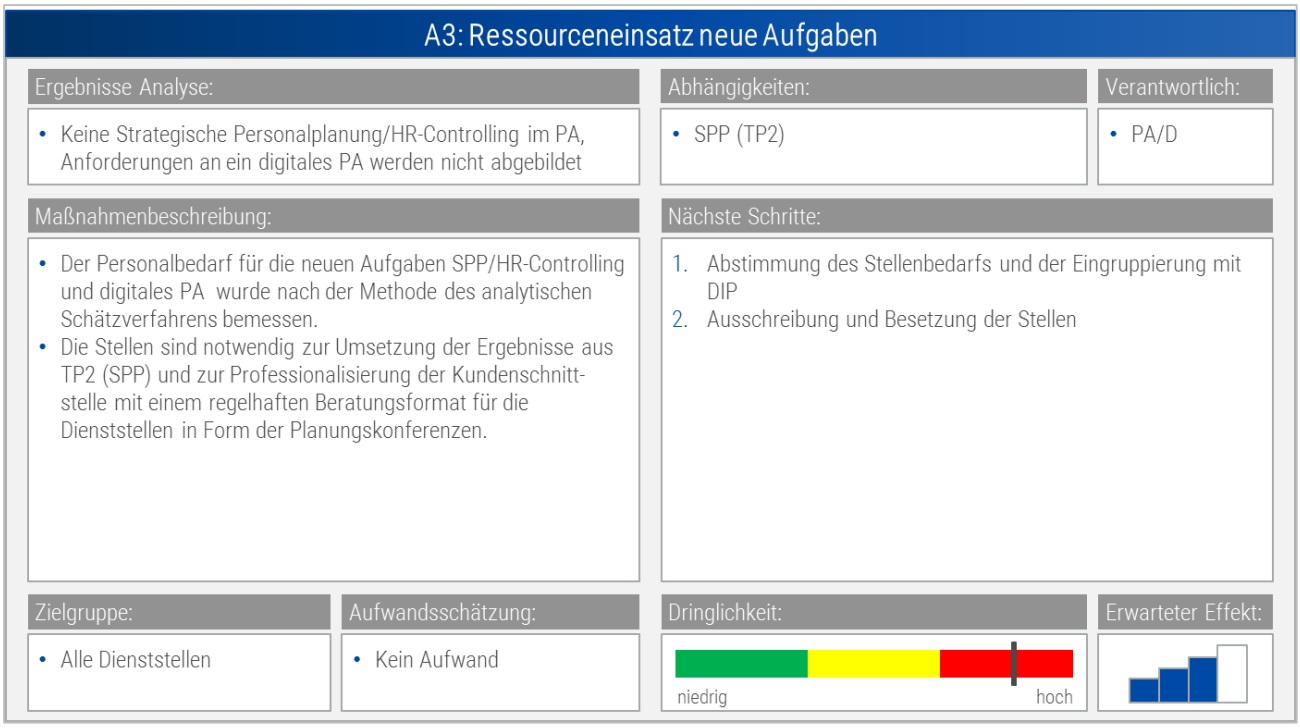


Abbildung 68: Ressourceneinsatz neue Aufgaben

6.4.2 Handlungsfeld Ablaufoptimierungen

Insgesamt fünf Maßnahmenempfehlungen wurden für das Handlungsfeld Ablaufoptimierungen erarbeitet:

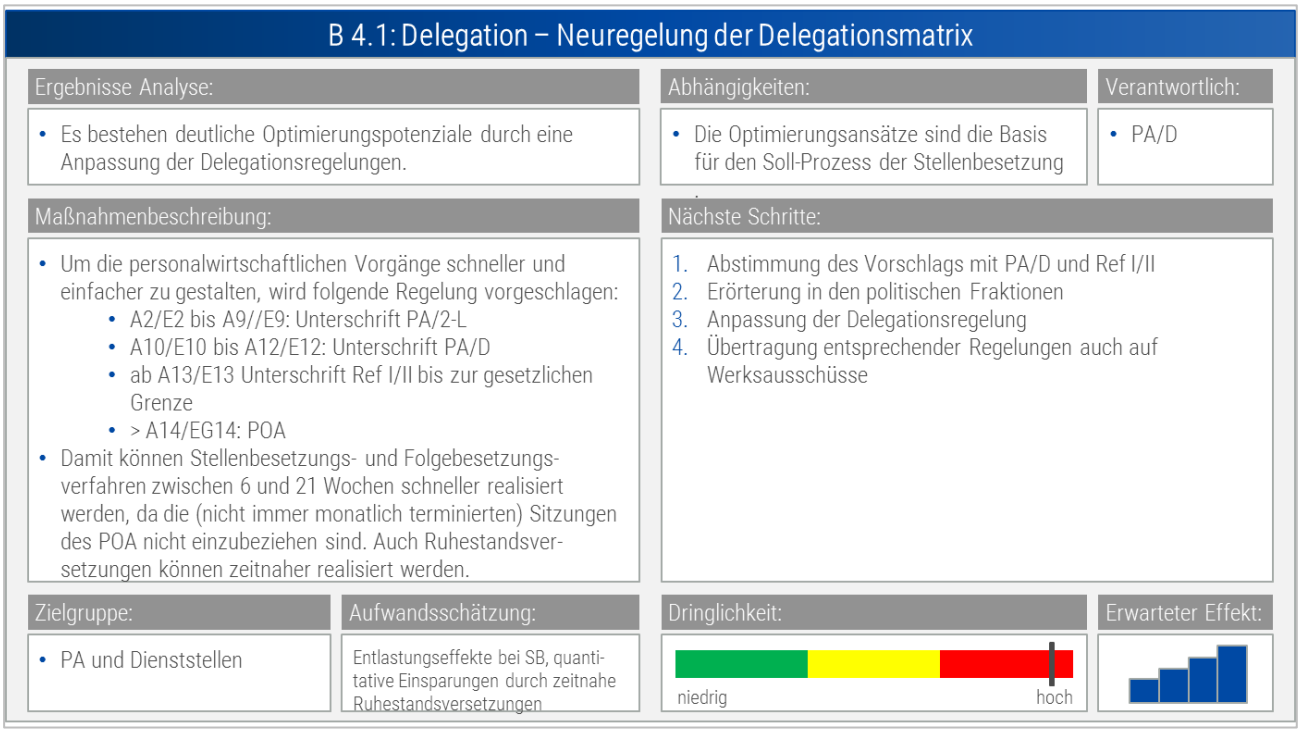


Abbildung 69: Steckbrief Neuregelung der Delegationsmatrix

B 4.2: Delegation – Prozessbeschleunigung durch Neuregelung der Unterschriftenregelung

Ergebnisse Analyse:
- Es bestehen Prozessoptimierungen durch Unterschriftenregelungen im Verwaltungsvollzug im PA.

Abhängigkeiten:
- Umsetzung der Neuregelung der Delegationsmatrix

Verantwortlich:
- PA/M

Maßnahmenbeschreibung:
- Unabhängig von den Änderungen der Delegationsmatrix kann die Unterschriftenkette bei einigen personalwirtschaftlichen Vorgängen PA-intern verkürzt bzw. delegiert werden.
- Vorschläge wurden dazu für alle Abteilungen / Sachgebiete erarbeitet.
- Durch die Anpassung der Regelung wird auch das Ziel verfolgt, Prozesse schneller zu gestalten und im Gegenzug zu der erhöhten Schlusszeichnung auf der Ebene PA/D und PA/2 L (aufgrund der geänderten Delegationsmatrix) eine Entlastung bei anderen personalwirtschaftlichen Vorgängen zu erzielen.

Nächste Schritte:
1. Überarbeitung der Unterschriftenregelung auf der Basis der Workshop-Empfehlungen
2. Kommunikation an alle Mitarbeitenden

Zielgruppe:
- Führungskräfte PA

Aufwandsschätzung:
- neutral

Dringlichkeit:



Erwarteter Effekt:



Abbildung 70: Steckbrief Prozessbeschleunigung durch Neuregelung der Unterschriftenregelung

B 5: Standardprozess für Stellenbesetzungsverfahren

Ergebnisse Analyse:
- Stellenbesetzungsverfahren sind einer der zentralen Prozesse, der Optimierungspotenzial zur Beschleunigung aufweist.

Abhängigkeiten:
- Umsetzung der Neuregelung der Delegationsmatrix, E-Recruiting

Verantwortlich:
- Personal-gewinnung

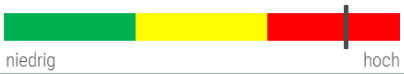
Maßnahmenbeschreibung:
- Der künftige Standardprozesses wurde visualisiert und wird den Dienststellen zur Verfügung gestellt.
- Die Prozessverantwortlichkeiten für die einzelnen Schritte sind für PA, DIP und die Dienststellen klar definiert und mit Prozessdauern hinterlegt.
- Die Risikofaktoren im Prozess sind herausgearbeitet und mit möglichen Auswirkungen dargestellt.
- Neben der Prozessverkürzung (u.a. durch Delegationsmatrix) wird eine optimierte Nutzung der Stellenplandaten, des e-Recruiting und der Terminierung und inhaltlichen Ausgestaltung der Bewerbergespräche erzielt.

Nächste Schritte:
1. Abstimmung der Optimierungs- und Verfahrensvorschläge mit DIP
2. Verprobung des Ablaufs mit einer Dienststelle zur Evaluierung der Prozessverantwortlichkeiten und Fristen
3. Umsetzung der Maßnahmenvorschläge unter sukzessiver Einführung des e-Recruiting und der Ergebnisse des TP 1B
4. Bereitstellung des Standardprozesses

Zielgruppe:
- Bewerber, Dienststellen

Aufwandsschätzung:
- neutral, bei Etablierung E-Recruiting Einsparungen

Dringlichkeit:



Erwarteter Effekt:



Abbildung 71: Steckbrief Standardprozess für Stellenbesetzungsverfahren

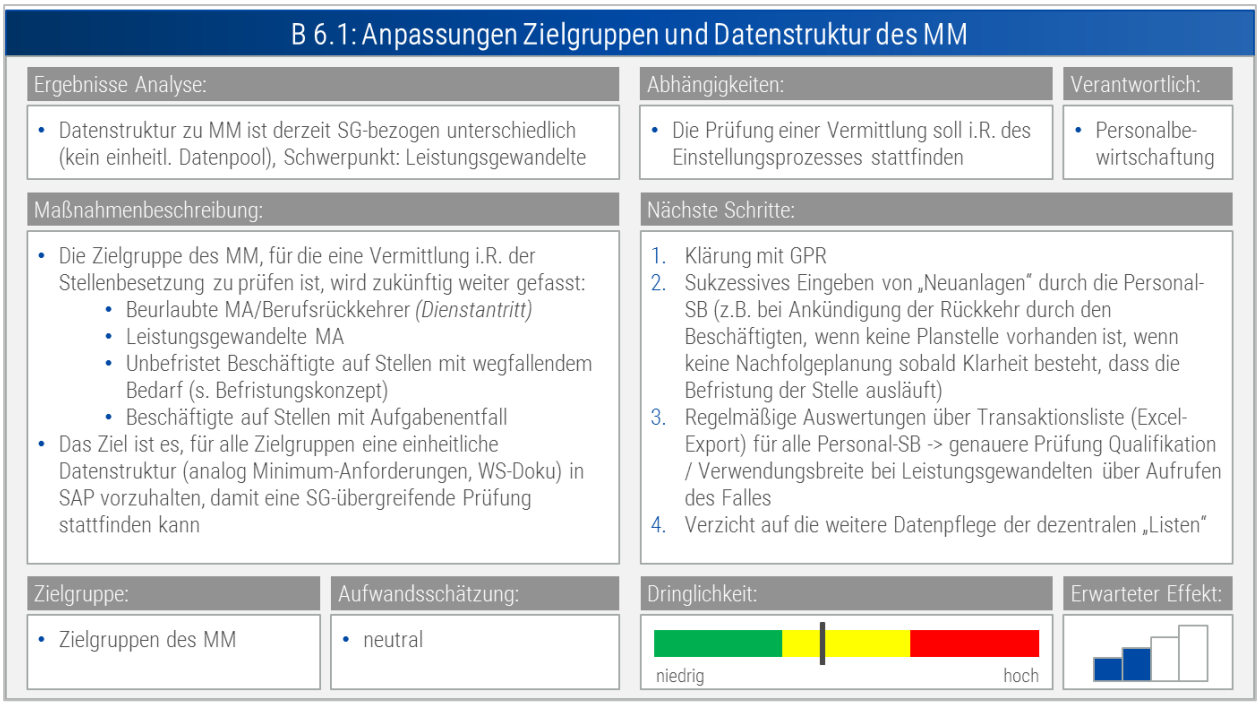


Abbildung 72: Steckbrief Zielgruppen und Datenstruktur des MM

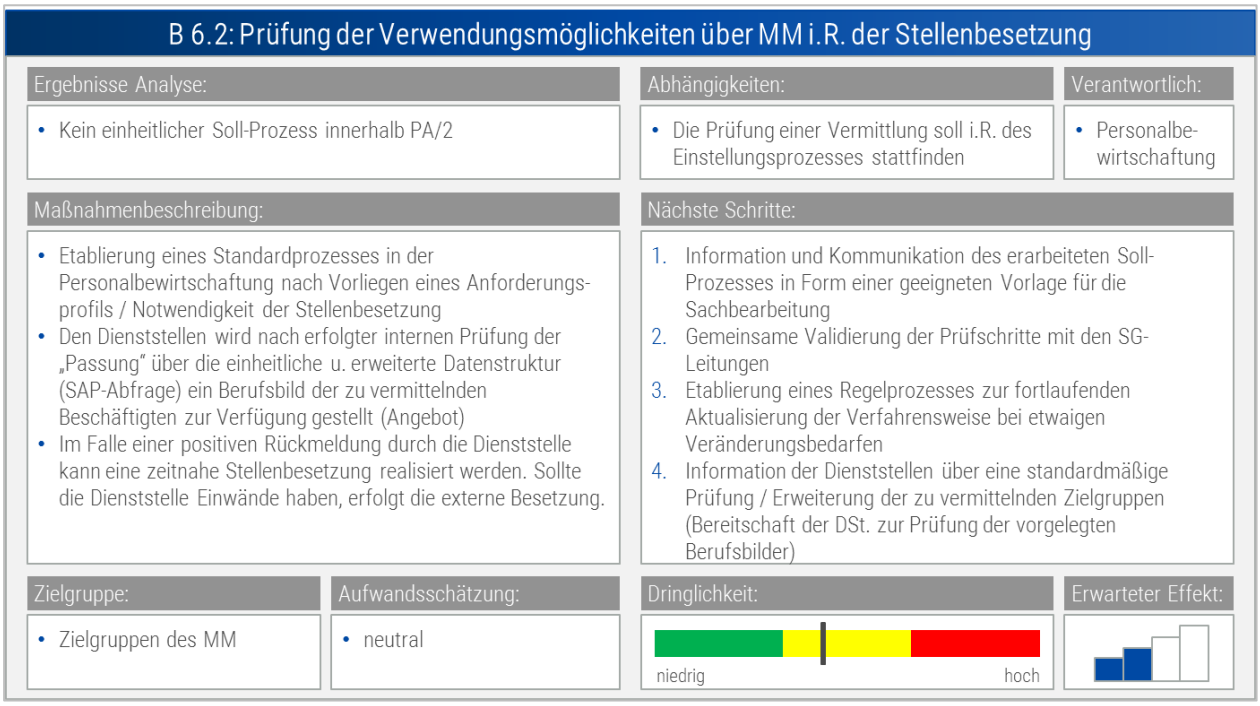


Abbildung 73: Steckbrief Prüfung der Verwendungsmöglichkeiten über MM i.R. des Einstellungsverfahrens

6.4.3 Handlungsfeld Kundenschnittstelle

Das Handlungsfeld Kundenschnittstelle wurde in drei Maßnahmenempfehlungen näher beschrieben:

C 7.1: Etablierung von Planungskonferenzen (Pilot)

Ergebnisse Analyse:

- Kein standardisiertes Beratungsformat /-angebot von Seiten des Gesamt-PA an DST.

Abhängigkeiten:

- Berichte/Maßnahmen der SPP, Etablierung HR-Partnerrolle Prozessverantwortung

Verantwortlich:

- Abt.1 / HR-Partner SPP

Maßnahmenbeschreibung:

- Etablierung eines standardisierten Beratungsangebotes von Seiten des PA an die DSt. zur Verbesserung der Kundenschnittstelle als Pilot-Angebot (3 Pilot-Dienststellen)
- Thematisch sind sie Schnittmenge von Themen der Personalbedarfsplanung und weiteren Beratungsthemen, die sich aus anderen generellen Aspekten der PE, Personalbewirtschaftung o. –gewinnung, z.B.
  - Aspekte Personalzugänge u. –abgänge (lfd. Jahr)
  - allgemeine Aspekte der Stellenbesetzung
  - Grundsätzliche Themen, die die Dienststelle betreffen
- Halbjährliches Format

Nächste Schritte:

1. Inhaltliche Vorbereitung der Planungskonferenzen
2. Inhaltliche Abstimmung innerhalb des PA für die Durchführung der Planungskonferenzen durchführen
3. Planungskonferenzen mit den Dienststellen durchführen und PA gesamt vertreten (Pilot)
4. Nachbereitung der Planungskonferenzen mit den Dienststellen u. innerhalb PA koordinieren: Dokumentation mit Benennung von Ansprechpersonen in PA, Interne Abstimmung (quer zur Linie), Rückmeldung an Dienststelle -> Übergabe Dokumentation durch HR-Partner, Abstimmung und Evaluation zur jeweiligen „Runde" innerhalb des PA – *lessons learned*

Zielgruppe:

- 3 Pilot-Dienststellen

Aufwandsschätzung:

Dringlichkeit:



Erwarteter Effekt:

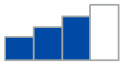


Abbildung 74: Etablierung von Planungskonferenzen

C 8: Transparenz über Formulare und Regelungen im Intranet

Ergebnisse Analyse:

- Verbesserung Übersichtlichkeit, Wissensmanagement, Professionalisierung Intranetportal für Beschäftigte und MA PA.

Abhängigkeiten:

- Keine

Verantwortlich:

- PA/M mit allen Abtl.

Maßnahmenbeschreibung:

- Aktualisierung der Vordrucke / Vorlagen der Abteilungen, die in Word hinterlegt sind.
- Reduzierung der Dokumente, die im Info-Center hinterlegt sind auf die aktuellen und notwendigen Informationen.
- Neugestaltung der Listung der Dokumente im Info-Center nach einer inhaltlichen Strukturierung. Dabei muss sichergestellt werden, dass eine Vereinheitlichung der Regelungen/ Arbeitsanweisungen über die Sachgebiete hinweg erfolgt. Auch die Vordrucke sollten in das Info-Center eingestellt werden.
- Gestaltung der Informationen für Beschäftigte der Stadt ebenfalls nach einer inhaltlichen (themenbezogenen) Strukturierung.

Nächste Schritte:

1. Festlegung der künftigen Strukturierung
2. Benennung von Verantwortlichen zur Aktualisierung der bestehenden Formulare, Vordrucke und Regelungen
3. Anpassung des Info-Centers, der Vordrucke und des Verwaltungsportals nach der künftigen Strukturierungslogik

Zielgruppe:

- Beschäftigte der Stadt, MA PA

Aufwandsschätzung:

- Ca. 20-25 Nettoarbeitstage

Dringlichkeit:



Erwarteter Effekt:



Abbildung 75: Steckbrief Transparenz über Formulare und Regelungen im Intranet

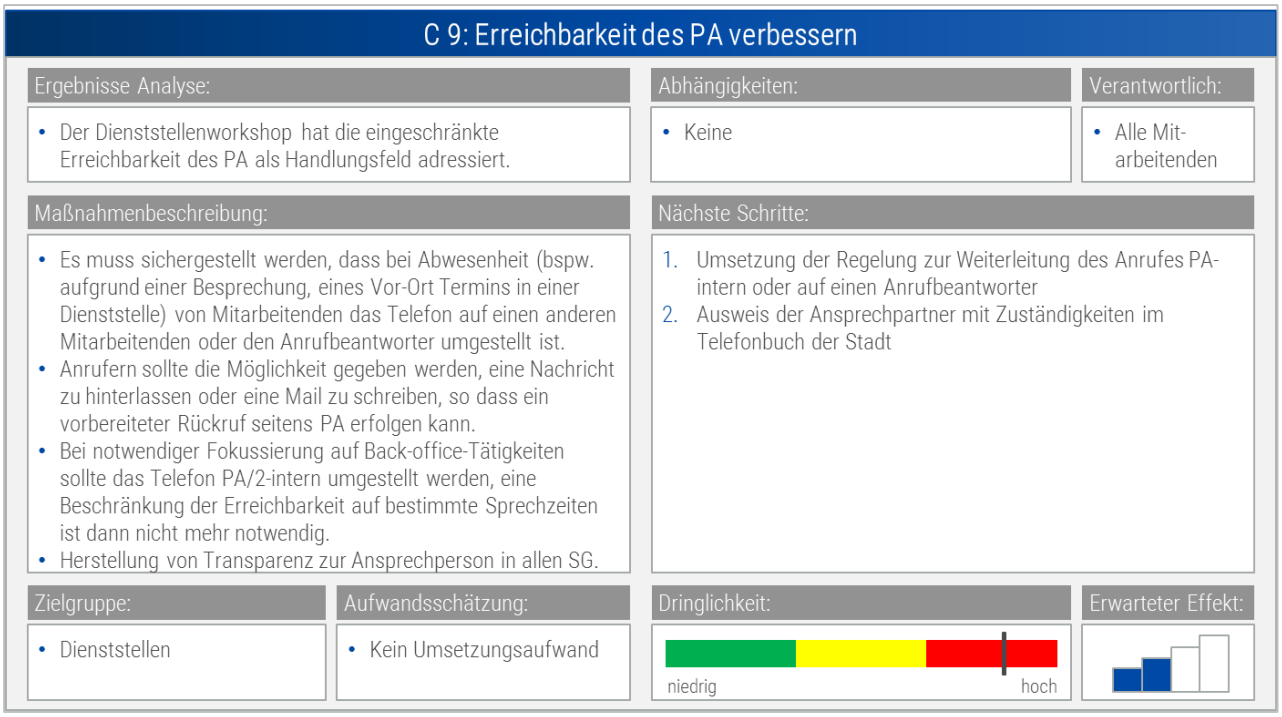


Abbildung 76: Steckbrief Erreichbarkeit des PA verbessern

Ergänzend zu den drei Maßnahmenempfehlungen erfolgte eine weitergehende **Analyse der Ansprache-Situationen** der Kundengruppe zum PA. Dabei ist zunächst festzuhalten, dass das PA drei unterschiedliche Kundengruppen bedient:

- Dienststellen (Leitungen),
- Führungskräfte sowie
- Mitarbeitende

Die Abteilungen und Sachgebiete des PA haben aufgrund ihrer Aufgabenwahrnehmung einen unterschiedlichen Fokus hinsichtlich der Kundengruppen: Dienststellen haben insbesondere Anliegen, die sich an das Sachgebiet 1/1 PE und Gesundheitsmanagement, die Sachgebiete Recruiting und Bewirtschaftung der Abteilung PA/2 sowie das Sachgebiet 3/1 Allgemeine Angelegenheiten richten. Zudem stellen die Planungskonferenzen für die Dienststellen einen wichtigen Regeltermin zur Abstimmung von Beratungsbedarfen mit PA dar.

Führungskräfte fokussieren insbesondere auf die beiden Sachgebiete der Abteilung 1. Die meisten Kontaktpunkte zu Abteilungen und Sachgebieten hat die Kundengruppe der Mitarbeitenden aufgrund der Aufgabenbreite des PA.

Die Kundenschnittstelle in Bezug auf die künftige Aufbauorganisation des PA stellt sich wie folgt dar:

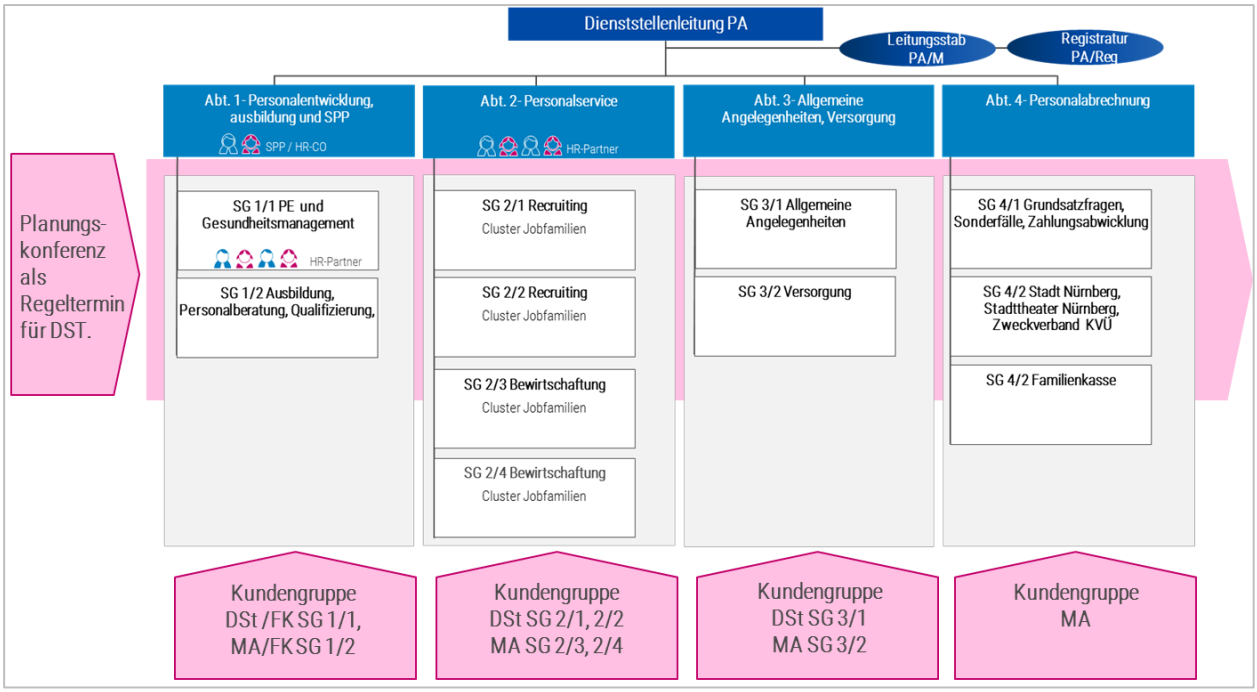


Abbildung 77: Ansprechsituation Kunden - PA

Aus der Abbildung wird deutlich, dass mit der Etablierung von Planungskonferenzen sowie der Bündelung des Recruiting klare Ansprechsituationen für die Dienststellen geschaffen sind.

6.4.4 Handlungsfeld Steuerung

Auch das Handlungsfeld Steuerung wurde durch drei Maßnahmenempfehlungen konkretisiert:

D 10: Erarbeitung eines allgemeinen Modells zur Steuerung

Ergebnisse Analyse:	Abhängigkeiten:	Verantwortlich:
• Kein formales Steuerungsmodell für die vertikale und horizontale Steuerung im PA	• Zukünftige Aufbaustruktur	• PA/D, PA/M

Maßnahmenbeschreibung:

- Basis für eine optimale Steuerung ist eine Definition der horizontalen und vertikale Berichtslinien entsprechend der Führungs- und Leitungsaufgaben, die den FK (verschiedene Ebenen: ABtL, SGL) zugewiesen werden
- Für das PA wird eine direkte vertikale Steuerung der Abteilungen mit einer auf die Dienststellen bezogenen horizontalen Koordination über die Planungskonferenzen empfohlen
- Basis hierfür ist die neue Aufbaustruktur und die daraus abzuleitenden Berichtslinien

Nächste Schritte:

1. Prinzipielle Festlegung der horizontalen und vertikalen Steuerung in der verabschiedeten neuen Aufbaustruktur im Personalamt
2. Ziel-Zustand für die Gremien und Steuerungsroutinen (z.B. Besprechungen) für die neue Aufbaustruktur / MA-Rollen erarbeiten
3. Ggf. Klärung / Schärfung von Führungs- und Leitungsaufgaben / Leitungsebene
4. Information & Kommunikation der Steuerungslogik an die Führungskräfte sowie die Erwartungshaltung an das Zusammenspiel der Abteilungen (quer zur Linie)

Zielgruppe:	Aufwandsschätzung:	Dringlichkeit:	Erwarteter Effekt:
• FK des Personalamts (PA/D, Abteilungsleitungen, SGL)	• Ca. 15-20 Nettoarbeitstage	niedrig … hoch	

Abbildung 78: Steckbrief Erarbeitung eines allgemeinen Modells zur Steuerung

D 11: Erarbeitung eines Managementzielsystems für das PA

Ergebnisse Analyse:
- Kein standardisiertes Steuerungsinstrument (Fokus Zielerreichung strategischer Ziele)

Abhängigkeiten:
- PA-interne Maßnahmenplanung

Verantwortlich:
- PA/M

Maßnahmenbeschreibung:
- Erarbeitung eines Grundrasters für ein internes Managementzielsystem für das PA mit folgenden Elementen
  - Definition von 5-8 Hauptzielen (Ziel, Erläuterung, Ziel-Verantwortlichkeiten)
  - Definition von Kennzahlen für die Zielerreichung (Erläuterung Kennzahl, Zielwerte im 5-Jahres Forecast)
  - Definition von Maßnahmen zur Zielerreichung (Maßnahmen-Verantwortliche, Ressourcenbedarf)
- Etablierung eines Steuerungslogik für den Kreis der FK, die auf das Zielsystem einzahlen (jährlicher Regelprozess)
- Ressourcensteuerung über Zielbezug und Beiträge zu den strategischen Hauptzielen des PA

Nächste Schritte:
1. Inhaltliche Vorbereitung des Grundrasters und der Parameter für das Zielsystem
2. Gemeinsame Diskussion der Hauptziele unter Berücksichtigung der aktuellen Rahmenbedingungen im Referat u. gemeinsame Erarbeitung von Kennzahlen und Maßnahmen
3. Befüllung des Managementzielsystems mit Zielwerten
4. Vereinbarung von konkreten Zielbeiträgen mit den Abteilungsleitungen i.R. der jährlichen Mitarbeitergespräche
5. Regelmäßige Berichterstattung (halbjährlicher Turnuns)

Zielgruppe:
- FK des Personalamts (PA/D, Abteilungsleitungen)

Aufwandsschätzung:
- Ca. 10-15 Nettoarbeitstage

Dringlichkeit:



Erwarteter Effekt:



Abbildung 79: Steckbrief Erarbeitung eines Managementzielsystems für das PA

D 12: Entwicklung eines Jahreskalenders für PA gesamt

Ergebnisse Analyse:
- Es besteht kein strukturierter Prozess, um eine gesamthafte, PA-bezogene Jahresplanung

Abhängigkeiten:
- Verändertes Leistungsangebot der PE, SPP, Planungskonferenzen

Verantwortlich:
- PA/M

Maßnahmenbeschreibung:
- Entwicklung eines Jahreskalenders für strategisch relevante Initiativen und Projekte des PA unter besonderer Berücksichtigung der Kundenschnittstelle zu den Dienststellen.
- Die Agenda definiert, zu welchem Zeitpunkt die PA-Mitarbeitenden systematisch mit allen Führungskräften zu den jeweiligen PE-Bedarfen sprechen, so dass diese konsolidiert und strukturiert bearbeitet werden können, s. auch Maßnahme E 14 aus TP 1A.
- Durch klare Verantwortlichkeiten und eine gebündelte Bearbeitung von Themen wird das PA insgesamt gestärkt.

Nächste Schritte:
1. Entwurfsfassung für Jahreskalender für 2020 orientiert an einer Meilensteinplanung
2. Integration von prioritär zu behandelnden Maßnahmeempfehlungen aus dem Strategieprojekt Personal (Berücksichtigung der zeitlichen Anforderung der Umsetzungsplanung)
3. Gemeinsame Verabschiedung des Zeitplans
4. Etablierung der Jahresplanung in den Besprechungsroutinen (Standard-Agenda)

Zielgruppe:
- FK des Personalamts

Aufwandsschätzung:
- Ca. 5 Nettoarbeitstage (Konzeption)

Dringlichkeit:



Erwarteter Effekt:

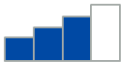


Abbildung 80: Steckbrief Entwicklung eines Jahreskalenders für PA gesamt

7. FAZIT UND HINWEISE ZUR UMSETZUNG

Mit den umfassenden und gemeinsam erarbeiteten Maßnahmenempfehlungen sind die Rahmenbedingungen für die Stärkung der operativen Leistungsfähigkeit des Personalamtes geschaffen. Diese liegen für alle drei Teilprojekte vor und werden in Bezug auf die Umsetzung weitere Ressourcen im PA binden.

Im Weiteren gilt es nun, eine strukturierte Bearbeitung der Handlungsempfehlungen der drei Teilprojekte sicherzustellen und damit eine Umsetzungsplanung für das Gesamtprojekt „Strategieprojekt Personal" vorzunehmen. Dies führt dazu, dass Optimierungsvorschläge wirkungsvoll umgesetzt werden können.

Die Erfahrung aus vergleichbaren Organisationsberatungsprozessen zeigt, dass nach Vorliegen der i. d. R. zahlreichen Handlungsempfehlungen eine Priorisierung erarbeitet werden muss, um eine sinnvolle zeitliche Planung und Reihenfolge der Bearbeitung zu erzeugen. Darüber hinaus sind die Transaktionskosten bzw. der Umsetzungsaufwand für die Umsetzung der Handlungsfelder zu beachten. Hierzu bietet sich die Anwendung der Portfoliotechnik an, die eine zielorientierte Methode für die Entwicklung einer gestuften Umsetzung ist. In dieser Projektphase geht es darum, alle Handlungsempfehlungen, die sich aus den vorangegangenen Bausteinen ergeben haben, in eine Struktur zu überführen, die eine tiefergehende Analyse, eine Steuerung der Umsetzung und Erfolgskontrolle ermöglicht.

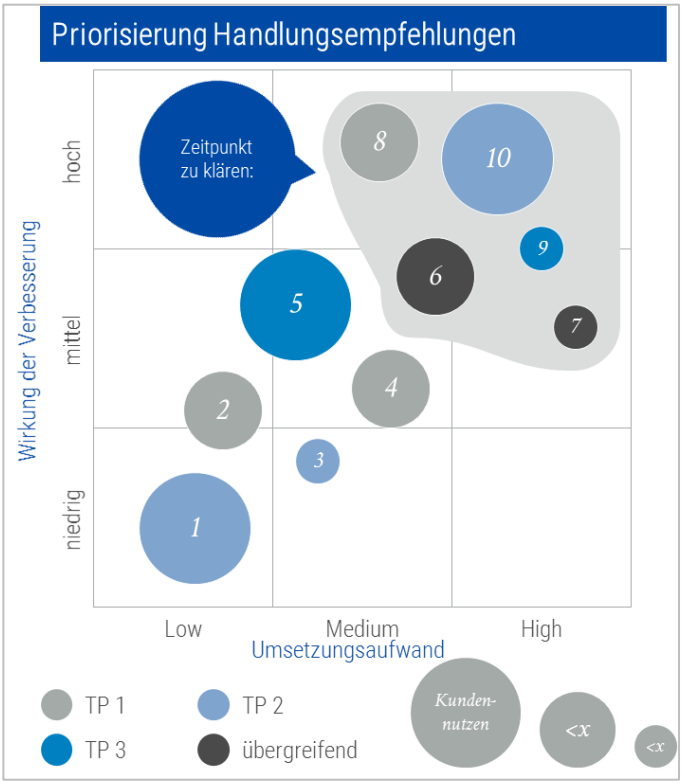


Abbildung 81: Beispielhafte Darstellung der Priorisierung von Handlungsempfehlungen als Basis für einen Stufenplan der Umsetzung

Wichtig hierbei ist eine klare Vereinbarung und Einhaltung von Rollen und Verantwortungen im Umsetzungsprozess.

Darüber hinaus wurden im Rahmen dieses Projektes auch sogenannte **Quick-Wins** erarbeitet, also Empfehlungen die kurzfristig im ersten Projektjahr umgesetzt werden können. Dies dient der Sichtbarmachung schneller Erfolge gegenüber den Kunden des PA und ist gleichzeitig Motivation für die Mitarbeitenden des PA, da positive Veränderungen und Entlastungen schnell spürbar werden. Die Empfehlungen zu Quick-Wins sollten bei der Priorisierung aller Maßnahmen eine besondere Berücksichtigung finden.

Im Anschluss an die Priorisierung der Handlungsempfehlungen empfehlen wir, diese systematisch in einen Stufenplan für die nächsten Jahre zu überführen. Folgende Realisierungsschritte sind für diesen Stufenplan möglich:

1. Auswahl des Umsetzungsvorgehens: Hier ist zu bestimmen, wie die konkrete Umsetzung methodisch ablaufen soll. Dabei fließen die Ergebnisse aus der strategischen Klärung, der Analyse der Erforderlichkeit und Notwendigkeit, des Benchmarking, der Workshops sowie die Erkenntnisse aus den Handlungsempfehlungen ein, um das Vorgehen auf die reale Ist-Situation auszurichten.

2. Auswahl des Optimierungsteams: In vielen Fällen werden die Handlungsempfehlungen von Optimierungsteams zu bewerkstelligen sein.

3. Planung der Umsetzung: Im Rahmen einer zu entwickelnden Meilensteinplanung muss jede einzelne Handlungsempfehlung zeitlich geplant sein. Wir schlagen vor, nicht nur den Start- und den Endtermin zu planen, sondern auch eine gemeinsame Einschätzung zu treffen, wann die Maßnahme auch wirksam ist. Dies zwingt das ganze Team vom Ergebnis her zu denken und schützt die Umsetzungsverantwortlichen auch davor Maßnahmenende und Maßnahmenwirkung für alle Fälle gleichzusetzen.

4. Entscheidung über Vorgehenslogik zum Veränderungsmanagement: Vor der Freigabe der Handlungsempfehlung muss entschieden werden, ob konkrete Maßnahmen des Veränderungsmanagements vorgeschaltet bzw. parallel aufgesetzt werden sollen. So wird sichergestellt, dass das Veränderungsmanagement nicht künstlich neben den

einzelnen Handlungsempfehlungen „herläuft", sondern gut verzahnt ist. Natürlich werden übergreifende Veränderungsmaßnahmen zudem zentral gesteuert.

5. Freigabe der Handlungsempfehlungen: Entweder die Projektleitung oder der Steuerungsausschuss muss den Start und die damit verbundenen internen Ressourcen formell freigeben. Das kann einzeln oder aus Aufwandsgründen auch im Paket geschehen.

6. Umsetzungsphase im engeren Sinn: Je nach Vorgehen startet die Umsetzung direkt nach Freigabe der Handlungsempfehlung. Während der Umsetzung wird nur ein kurzer Statusbericht erarbeitet. Aufgrund der vielen Maßnahmen, die sich zeitgleich bzw. überschneidend in der Umsetzung befinden, wird die operative Steuerung in der Kerngruppe bzw. der Projektmanagementstruktur gesteuert.

7. Abnahme der Handlungsempfehlung: Um die Laufzeiten und den internen und externen Aufwand besser steuern zu können, müssen Handlungsempfehlungen auch formell in der Stadtverwaltung Nürnberg abgenommen werden. Zur Beendigung einer Handlungsempfehlung gehört auch, dass ein Vorschlag über die Evaluation der Handlungsempfehlung erarbeitet ist. Die Evaluationsplanung hängt natürlich vom gewählten Optimierungsziel ab.

8. Definition Projektsteuerung und Controlling: Alle Handlungsempfehlungen müssen, unabhängig davon wer die Umsetzungsverantwortung in der Stadtverwaltung Nürnberg trägt, in einer zentralen Controlling-Liste eingegeben und gesteuert werden.

Im Ergebnis können so alle Handlungsempfehlungen in eine gestufte Umsetzung überführt werden.

Kienbaum stellt hierzu ein entsprechendes Instrument zur Umsetzungssteuerung bereit. Wir haben in der Vergangenheit gute Erfahrung mit einer einfach handhabbaren Lösung (auf Basis von MS-Excel) zum Umsetzungscontrolling gemacht, in der die einzelnen Stufen der Umsetzung einer Handlungsempfehlung abgebildet werden. Wichtig dabei ist, dass dieses Instrument lebt und fortlaufend mit Informationen und Ergänzungen aktualisiert wird.

Der Gesamtprozess der Umsetzung für die nächsten Jahre kann wie folgt dargestellt werden:

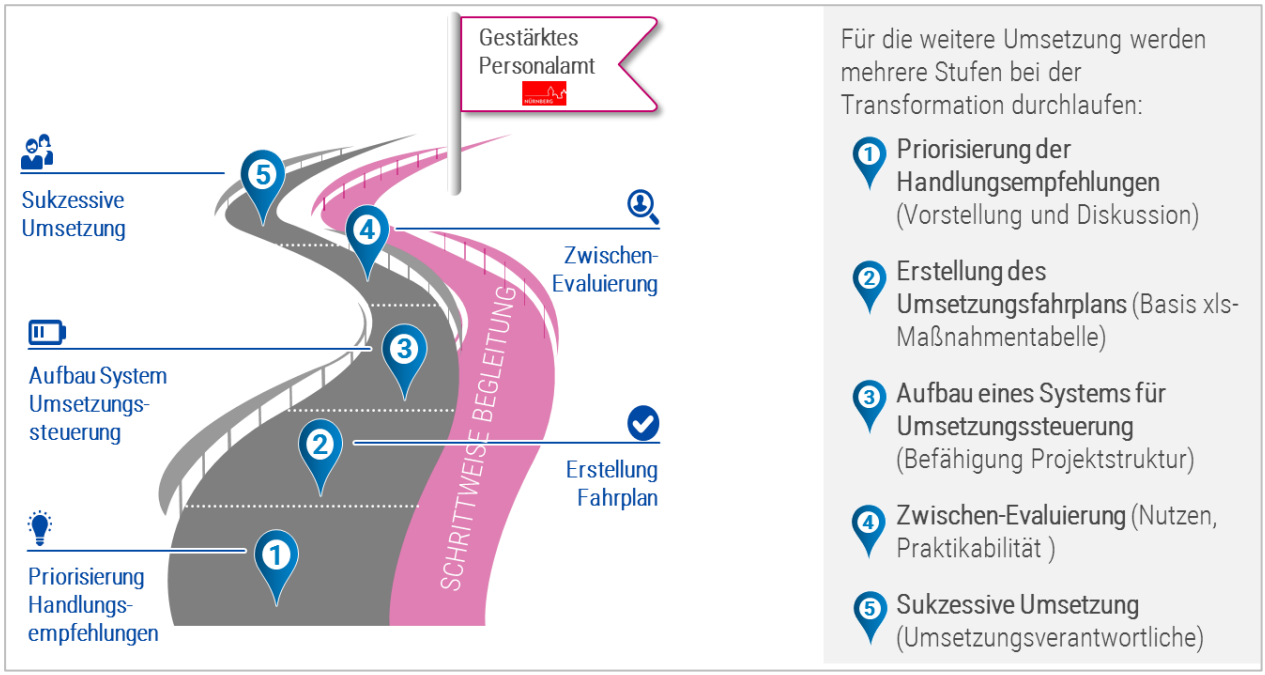


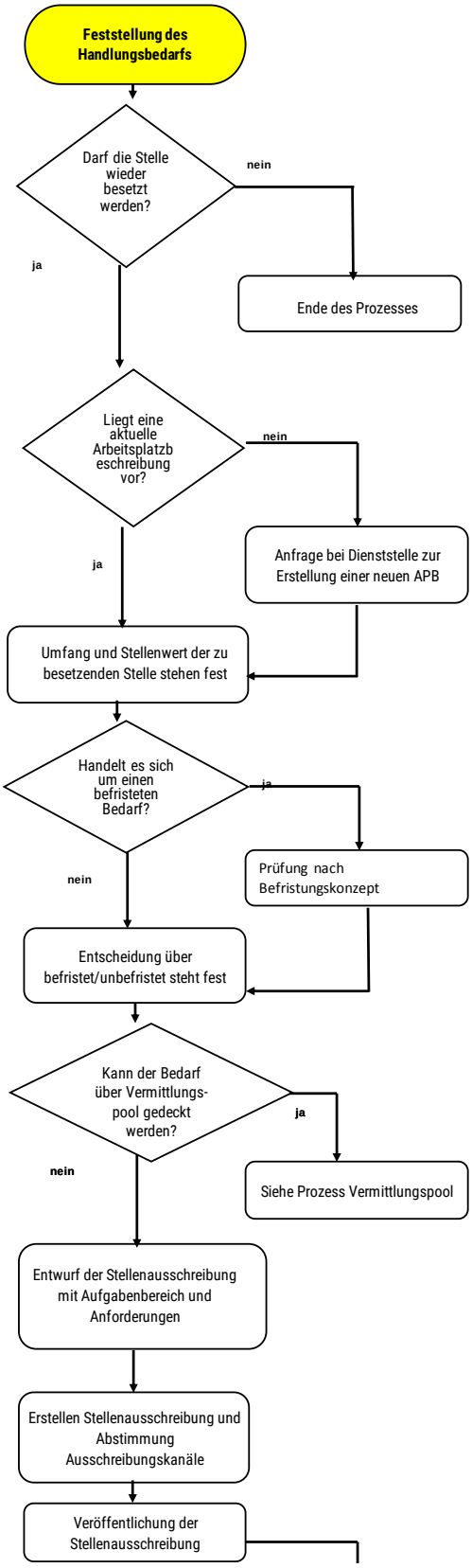
Abbildung 82: Vorschlag für die Schritte einer Umsetzungsplanung

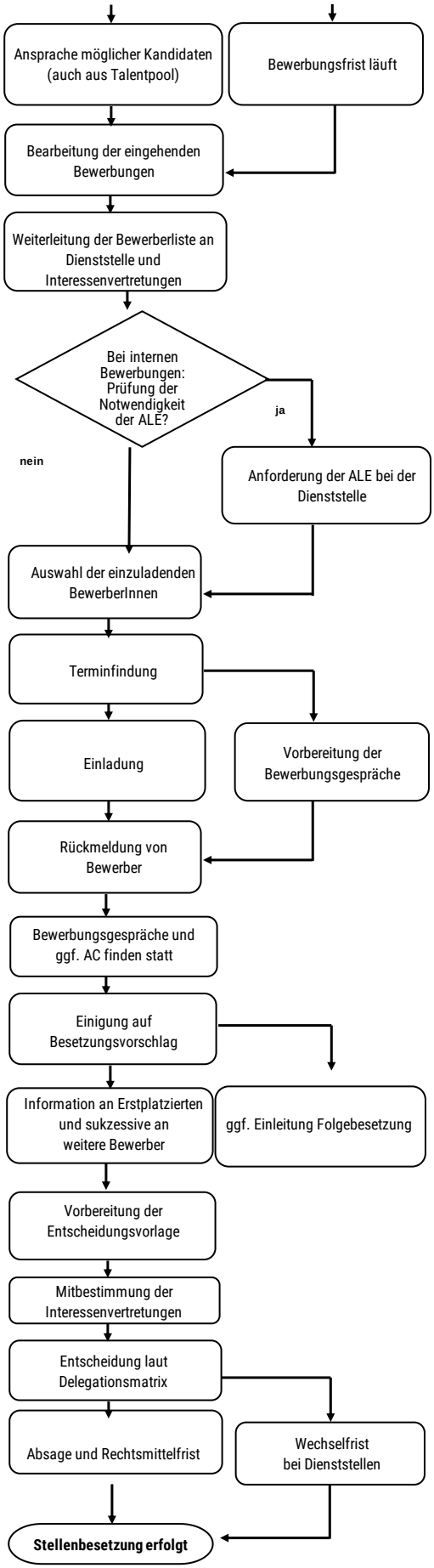
Aus der Abbildung wird ersichtlich, dass neben der schrittweisen Umsetzung der einzelnen Maßnahmen eine Zwischen-Evaluierung erfolgen sollte, um die weitere Ausrichtung zu steuern.

Düsseldorf, im Juni 2019 – I.O.-B.

8. ANHANG

8.1 STANDARDPROZESS STELLENBESETZUNGSVERFAHREN




Ansprache möglicher Kandidaten (auch aus Talentpool)
Bewerbungsfrist läuft
Bearbeitung der eingehenden Bewerbungen
Weiterleitung der Bewerberliste an Dienststelle und Interessenvertretungen
Bei internen Bewerbungen: Prüfung der Notwendigkeit der ALE?
ja
nein
Anforderung der ALE bei der Dienststelle
Auswahl der einzuladenden BewerberInnen
Terminfindung
Einladung
Vorbereitung der Bewerbungsgespräche
Rückmeldung von Bewerber
Bewerbungsgespräche und ggf. AC finden statt
Einigung auf Besetzungsvorschlag
Information an Erstplatzierten und sukzessive an weitere Bewerber
ggf. Einleitung Folgebesetzung
Vorbereitung der Entscheidungsvorlage
Mitbestimmung der Interessenvertretungen
Entscheidung laut Delegationsmatrix
Absage und Rechtsmittelfrist
Wechselfrist bei Dienststellen
Stellenbesetzung erfolgt

8.2 DELEGATIONSMATRIX

Gegenüberstellung der bisherigen Delegationsmatrix und der Neuregelung:

Vorgang	xx	BGr. A2 - A 5	BGr. A6 (Z)	BGr. A 7 - A 8	BGr. A 9 (Z)	BGr. A 10	BGr. A 11 - A 12	BGr. A 13	BGr. A 14 (Z)	BGr. A 15 (Z)	BGr. A 16 - B 3	EGr. 1 - 4 S 2 - S 3	EGr. 5 - 8 S 4 - S 8	EGr. 9 S 9 - S 14	EGr. 10 S 15 - S 16	EGr. 11 - 12 S 17 - S 18	EGr. 13	EGr. 14 (Z)	EGr. 15 (Z) / AT
Einstellungen Azubis/ Anwärter	PA/D																		
	ABTL																		
Befristete Einstellungen												PA/D	PA/D	PA/D	PA/D	PA/D	PA/D	PA/D	POA
												ABTL PA/2	ABTL PA/2	ABTL PA/2	PA/D	PA/D	Ref I/II	Ref I/II	POA
Einstellungen Lehrer						Ref I/II	Ref I/II	Ref I/II	Ref I/II	POA*	POA*		Ref I/II	Ref I/II	Ref I/II	Ref I/II	Ref I/II	Ref I/II*	POA*
						PA/D	PA/D	Ref I/II	Ref I/II	POA	POA		ABTL PA/2	ABTL PA/2	PA/D	PA/D	Ref I/II	Ref I/II	POA
Einstellungen /Übernahme /unbefr. Weiterbeschäftigung		PA/D	Ref I/II	Ref I/II	Ref I/II	Ref I/II	POA	POA	POA*	POA*	POA*	PA/D	Ref I/II	Ref I/II	Ref I/II	POA	POA	POA*	POA*
		ABTL PA/2	ABTL PA/2	ABTL PA/2	ABTL PA/2	PA/D	PA/D	Ref I/II	Ref I/II	POA	POA	ABTL PA/2	ABTL PA/2	ABTL PA/2	PA/D	PA/D	Ref I/II	Ref I/II	POA
Beförderung		PA/D	PA/D	Ref I/II	Ref I/II	POA	POA	POA	POA	POA	POA								
		ABTL PA/2	ABTL PA/2	ABTL PA/2	ABTL PA/2	PA/D	PA/D	Ref I/II	Ref I/II	POA	POA								
Höhergruppierung												PA/D	Ref I/II	Ref I/II	POA	POA	POA	POA	POA
												ABTL PA/2	ABTL PA/2	ABTL PA/2	PA/D	PA/D	Ref I/II	Ref I/II	POA
Ernennungen		Ref I/II	Ref I/II	Ref I/II	POA	POA	POA	POA	POA	POA	POA								
		ABTL PA/2	ABTL PA/2	ABTL PA/2	ABTL PA/2	PA/D	PA/D	Ref I/II	Ref I/II	POA	POA								
Ruhestandsversetzungen		Ref I/II	Ref I/II	Ref I/II	Ref I/II	POA	POA	POA	POA	POA	POA								
		ABTL PA/6	ABTL PA/6	ABTL PA/6	ABTL PA/6	PA/D	PA/D	Ref I/II	Ref I/II	POA	POA								
Abordnung/Versetzung/ Zuweisung		Ref I/II	Ref I/II	Ref I/II	Ref I/II	POA	POA	POA	POA	POA	POA								
		ABTL PA/2	ABTL PA/2	ABTL PA/2	ABTL PA/2	PA/D	PA/D	Ref I/II	Ref I/II	POA	POA	ABTL PA/2	ABTL PA/2	ABTL PA/2	PA/D	PA/D	Ref I/II	Ref I/II	POA
Zuweisung Job Center	PA/D	PA/D	PA/D	PA/D	PA/D	PA/D	PA/D	PA/D	PA/D	POA	POA	PA/D	PA/D	PA/D	PA/D	PA/D	PA/D	PA/D	POA
		ABTL PA/2	ABTL PA/2	ABTL PA/2	ABTL PA/2	PA/D	PA/D	Ref I/II	Ref I/II	POA	POA	ABTL PA/2	ABTL PA/2	ABTL PA/2	PA/D	PA/D	Ref I/II	Ref I/II	POA
Entlassung	Ref I/II	Ref I/II	Ref I/II	Ref I/II	Ref I/II	Ref I/II	Ref I/II	Ref I/II	Ref I/II	POA	POA								
	ABTL PA	ABTL PA/2	ABTL PA/2	ABTL PA/2	ABTL PA/2	PA/D	PA/D	Ref I/II	Ref I/II	POA	POA								
Stellenbesetzung		PA**	PA**	PA**	PA**	POA	POA	POA	POA*	POA*	POA/StR	PA**	PA**	PA**	POA	POA	POA	POA*	POA*
		ABTL PA/2	ABTL PA/2	ABTL PA/2	ABTL PA/2	PA/D	PA/D	Ref I/II	Ref I/II	POA	POA	ABTL PA/2	ABTL PA/2	ABTL PA/2	PA/D	PA/D	Ref I/II	Ref I/II	POA
Dringliche Anordnung für Einstellungen							Ref I/II	Ref I/II	OBM	OBM	OBM					Ref I/II	Ref I/II	OBM	OBM
							PA/D	Ref I/II	OBM	OBM	OBM					PA/D	Ref I/II	Ref I/II	OBM
Sonstige dringliche Anordnung		OBM	OBM	OBM	OBM	OBM	OBM	OBM	OBM	OBM	OBM	OBM	OBM	OBM	OBM	OBM	OBM	OBM	OBM
		ABTL PA/2	ABTL PA/2	ABTL PA/2	ABTL PA/2	PA/D	PA/D	Ref I/II	Ref I/II	OBM	OBM	ABTL PA/2	ABTL PA/2	ABTL PA/2	PA/D	PA/D	Ref I/II	Ref I/II	OBM
Urkunde	PA/D	PA/D	PA/D	PA/D	PA/D	PA/D	Ref I/II	Ref I/II	Ref I/II	OBM	OBM								
		ABTL PA/2	ABTL PA/2	ABTL PA/2	ABTL PA/2	PA/D	PA/D	Ref I/II	Ref I/II										

Abbildung 83: Delegationsmatrix

8.3 MITARBEITERROLLEN

8.3.1 Rollen HR-Partner:

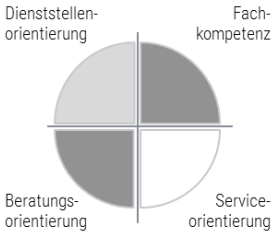
Bezeichnung:	HR- Partner - Personalentwicklung	
Level:	Spezialist	Rollenfokus:
Kernaufgaben:	> Entwickelt Konzepte und Standards für unterschiedliche Leistungsangebote der PE des Personalamts (z.B. Konzeptionelle Personalentwicklung, Grundsatzfragen zum LOB, Eignungsdiagnostik) > Berichtet aktiv über den Status von konzeptionellen Aufgaben (Transparenz abteilungsübergreifend) und richtet diese an der strategischen Ausrichtung des PA und aktuellen Anforderungen aus > Sorgt über die Abteilungsleitungen für die Sicherstellung / Anwendung der entwickelten Ansätze, Prozesse und Instrumente und stellt die Informationen ins Personalserviceportal / Info-Center ein > Evaluiert die entwickelten Konzepte, Instrumente und Standards für das PA kontinuierlich weiter und stellt so Aktualität und Zukunftsfähigkeit sicher > Antizipiert künftige Entwicklungen und relevante Rahmenbedingungen sowie veränderte Anforderungen an Mitarbeiter und berücksichtigt diese bei der Konzeptionierung und Weiterentwicklung > Übernimmt die Vertretung des PA in einzelnen Planungskonferenzen mit den Dienststellen und koordiniert die Vor- und Nachbearbeitung mit dem HR-Partner SPP bzw. dem Sachbearbeiter SPP	 > Hohe Beratungsorientierung > Rollenfokus auf konzeptionelle Themen
Kernprozesse:	> Beamten- und Tarifrecht > Personalentwicklung > Planungskonferenzen	Berichtslinie: Abteilungsleitung x VZK:

Abbildung 84: HR-Partner – Personalentwicklung

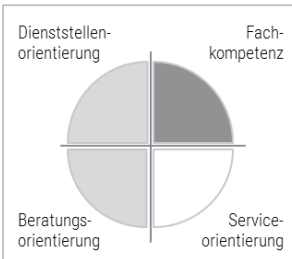
Bezeichnung:	HR-Partner - Strategische Personalbedarfsplanung & -controlling	
Level:	Spezialist	Rollenfokus:
Kernaufgaben:	> Entwickelt Grundsätze, Methoden und Verfahren zur quantitativen und qualitativen kurz-, mittel- und langfristigen Personal- sowie Systeme des Personalberichtswesens > Schafft Transparenz über den zukünftigen Personalbestand und -bedarf für alle Jobfamilien / Ebenen nach der erarbeiteten Treiberlogik > Stellt ein zuverlässiges Personalcontrolling und sachgerechtes Reporting zu personellen und personalwirtschaftlichen Leistungskennzahlen und Personalstrukturen sicher > Veranschaulicht die zukünftigen Entwicklungen des Personalbestands und die damit verbundenen Risiken für die Bedarfsdeckung in der Stadt Nürnberg > Identifiziert künftige Personalengpässe oder -überhänge und weist auf Handlungs-optionen hin, um eine quantitativ fundierte Entscheidungsgrundlage für eine systematische und vorausschauende Planung von Personalmaßnahmen zu schaffen > Etablierung und Weiterentwicklung der Personalbedarfsplanungsinstrumente als referatsübergreifende Bündelungsfunktion zwischen Personalamt und den Dienststellen der Stadtverwaltung > Prozessverantwortlich für die Durchführung der Planungskonferenzen u. übernimmt die Vertretung des PA in einzelnen Planungskonferenzen mit den Dienststellen und koordiniert die Vor- und Nachbearbeitung mit dem Sachbearbeiter SPP	 > Analytisches Denken und Zielorientierung > Umsetzungsstärke > Detailorientierung > Kommunikationsfähigkeit
Kernprozesse:	> Personalplanung & -controlling	Berichtslinie: Abteilungsleitung X VZK:

Abbildung 85: HR-Partner – Strategische Personalbedarfsplanung & -controlling

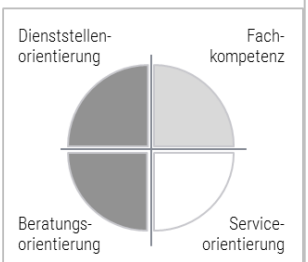
Bezeichnung:	HR-Partner – Recruiting/Personalgewinnung	
Level:	Spezialist	Rollenfokus:
Kernaufgaben:	> Entwickelt Grundsätze, Methoden und Verfahren für ein zukunftsfähiges Einstellungsverfahren / Stellenbesetzungsverfahren und positioniert die „Stadt Nürnberg" als attraktiven Arbeitgeber (auch Online-Plattformen) > Verantwortet die Verbesserung der Sichtbarkeit auf dem Arbeitsmarkt (in Zukunft Administration der Social Media Auftritte) > Verantwortet die Einführung des E-Recruiting u. baut digitale Recruiting-Strategie kontinuierlich aus -> sorgt für den Wissenstransfer zu den Personal-SB-Recruiting/Gewinnung > Veranschaulicht den Einstellungsprozess und die kritischen Faktoren im Zusammenspiel Dienststellen u. PA und sorgt für eine Transparenz über die Bedarfsdeckung. Evaluiert den Stellenbesetzungsprozess sowie die Standards im Verfahren und entwickelt Maßnahmen für eine kontinuierliche Verbesserung. > Sorgt über die Personalsachbearbeiter – Recruiting/Gewinnung für die Sicherstellung der entwickelten Ansätze und Prozesse zu Einstellungsverfahren / Stellenbesetzungsverfahren > Übernimmt die Vertretung des PA in einzelnen Planungskonferenzen mit den DSt. u. koordiniert die Vor- u. Nachbearbeitung mit dem HR-Partner SPP bzw. dem SB SPP > Aufgaben des Personalmarketing wahrnehmen	 > Hohe Beratungsorientierung > Rollenfokus auf konzeptionelle Themen > Kommunikationsfähigkeit
Kernprozesse:	> Rekrutierung & Onboarding > Qualifizierungs- und Ausbildungsgänge	Berichtslinie: Abteilungsleitung X VZK:

Abbildung 86: HR-Partner – Recruiting/Personalgewinnung

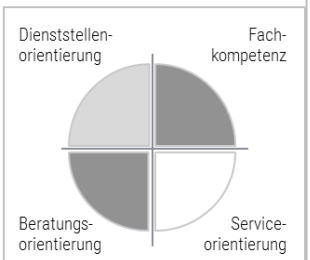
Bezeichnung:	HR-Partner – Personalbewirtschaftung	
Level:	Spezialist	Rollenfokus:
Kernaufgaben:	> Entwickelt Grundsätze, Methoden und Verfahren für eine sachgerechte Personalbewirtschaftung wie z.B. Beurteilungswesen > Verantwortet die Einheitlichkeit von übergreifenden Informationen zur Personalbewirtschaftung und deren Veröffentlichung / Kommunikation ggü. den DSt. (z.B. im städtischen Intranet) > Verantwortet die Koordination und Bearbeitung von sachgebietsübergreifenden / jobfamilienübergreifenden Angelegenheiten -> sorgt für den Wissenstransfer zu den Personalsachbearbeiter-Bewirtschaftung > Veranschaulicht Konsequenzen von Gesetzesänderungen durch Informationen und Verfahrensregelungen (z.B. einheitliches/elektronisches Formular- und Vordruckwesen) > Sorgt über die Personalsachbearbeiter – Bewirtschaftung für die Sicherstellung der entwickelten Ansätze und Prozesse > Übernimmt die Vertretung des PA in einzelnen Planungskonferenzen mit den Dienststellen und koordiniert die Vor- und Nachbearbeitung mit dem HR-Partner SPP bzw. dem Sachbearbeiter SPP	 > Hohe Beratungsorientierung > Rollenfokus auf konzeptionelle Themen > Kommunikationsfähigkeit
Kernprozesse:	> Beamten- und Tarifrecht > Personaladministration	Berichtslinie: Abteilungsleitung X VZK:

Abbildung 87: HR-Partner - Personalbewirtschaftung

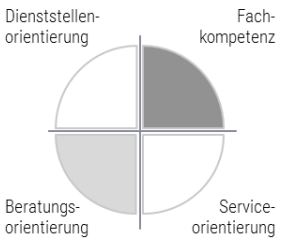
Bezeichnung:	HR-Partner – digitales PA und HR Systeme	
Level:	Spezialist	Rollenfokus:
Kernaufgaben:	> Leitet aus der Strategie des PA eine Strategie für ein digitales PA ab und ist verantwortlich für das Zielbild im Zusammenhang mit den digitalen Aufgaben des PA > Stellt sicher, dass die eingesetzten Personalsysteme (SAP, E-recruiting, Zeugnisgenerator, escriba, IT-Tool für SPP) entsprechend dem jeweiligen Stand der Technik geführt werden und berücksichtigt die Anforderungen aus den Dienststellen sowie wirtschaftliche Gesichtspunkte bei der weiteren Planung > Steuert IT-Maßnahmen im PA sowie die Etablierung und Nutzung von Standards > Erarbeitet Gesamtprozessabläufe in den Personalsystemen und setzt fachliche Anforderungen in den Personalsystemen um > Entwickelt Ansätze, Prozesse und Instrumente zur Standardisierung, Dokumentation und Umsetzung operativer Personalprozesse > Modelliert insbesondere effiziente und leistungsfähige Prozesse, die mit hoher Qualität durchlaufen werden können (z.B: Rekrutierung, Onboarding und Gehaltsabrechnungen) > Optimiert diese kontinuierlich im Hinblick auf Effizienz, Effektivität und Kosten	 > Konzeptionsstärke & Gestaltungswillen > Analytisches Denken und Zielorientierung > Umsetzungsstärke
Kernprozesse:	> HR-IT & Prozessmanagement	Berichtslinie: Abteilungsleitung X VZK:

Abbildung 88: HR-Partner – digitales PA und HR Systeme

8.3.2 Rollen Sachbearbeiter

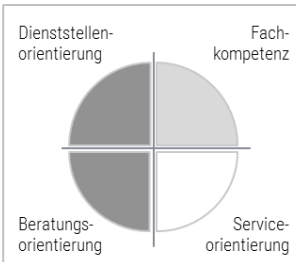
Bezeichnung:	Personalsachbearbeiter – Recruiting/Personalgewinnung (Typ 1)	
Level:	Mitarbeiter	Rollenfokus:
Kernaufgaben:	> Durchführung der internen und externen Stellenbesetzungs-/Einstellungsverfahren für alle Mitarbeitergruppen der Stadtverwaltung über den Einsatz des stadtweit gültigen e-Recruiting; wird aktiv auf Basis der Entscheidung des Personal-SB -Bewirtschaftung > Veranschaulicht den Einstellungsprozess und die kritischen Faktoren im Zusammenspiel Dienststellen u. PA und sorgt für eine Transparenz über die Bedarfsdeckung > Abstimmung der internen und externen Stellenausschreibung mit Dienststellen, stellt sicher, dass die Ausschreibung zeitnah veröffentlicht wird > Koordinierung des Auswahlverfahrens (inkl. Bewerberlisten, Prüfung der fachlichen und persönlichen Voraussetzungen, Schriftverkehr mit Bewerbern, Beteiligung der Dienststellenleitungen, Personalvertretungen, Schwerbehindertenvertretungen u. der Frauenbeauftragten, Sicherstellung dokumentierter Bewerbungsgespräche/Basis: Fragenkatalog) > Verantwortet die aktuelle Leistungseinschätzung (ALE) > Fertigen der Einstellungsvorschläge (Gutachten) sowie Vollzug der (inkl. POA-Vorlage) Einstellungsentscheidung u. Übergabe an MA „Personal-SB–Bewirtschaftung" / „Ausbilder" > Übernahme/Erfassung der Mitarbeiterdaten in SAP > Betreut den Onboarding-Prozess für alle Mitarbeitergruppen > Rechtsstreitigkeiten im Rahmen von Einstellungsverfahren bearbeiten	 > Hohe Kunden- u. Beratungsorientierung > Organisationstalent > Inhaltliche Flexibilität > Teamwork > Kommunikations-, Kooperations- u. Moderationsfähigkeit
Kernprozesse:	> Beamten- und Tarifrecht > Rekrutierung & Onboarding > Qualifizierungs- und Ausbildungsgänge	Berichtslinie: Abteilungsleitung X VZK:

Abbildung 89: Personalsachbearbeiter – Recruiting/Personalgewinnung (Typ 1)

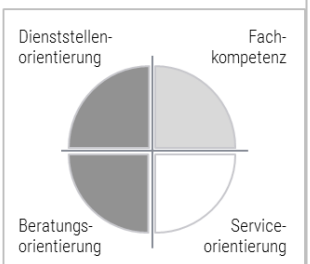
Bezeichnung:	Personalsachbearbeiter – Recruiting/Personalgewinnung (Typ 2)		
Aktuelle Aufgaben-wahrnehmung:	Mitarbeiter		Rollenfokus:
Kernaufgaben:	> Durchführung der internen und externen Stellenbesetzungs-/Einstellungsverfahren für alle Mitarbeitergruppen der Stadtverwaltung über den Einsatz des stadtweit gültigen e-Recruiting; wird aktiv auf Basis der Entscheidung des Personal-SB -Bewirtschaftung > Veranschaulicht den Einstellungsprozess und die kritischen Faktoren im Zusammenspiel Dienststellen u. PA und sorgt für eine Transparenz über die Bedarfsdeckung > Abstimmung der internen und externen Stellenausschreibung mit Dienststellen; stellt sicher, dass die Ausschreibung zeitnah veröffentlicht wird > Koordinierung des Auswahlverfahrens (inkl. Bewerberlisten, Prüfung der fachlichen und persönlichen Voraussetzungen, Schriftverkehr mit Bewerbern, Beteiligung der Dienststellenleitungen, Personalvertretungen, Schwerbehindertenvertretungen und der Frauenbeauftragten, Sicherstellung dokumentierter Bewerbungsgespräche auf der Basis eines Fragenkatalogs) > Verantwortet die aktuelle Leistungseinschätzung (ALE) > Fertigen der Einstellungsvorschläge (Gutachten) sowie Vollzug der (inkl. POA-Vorlage) Einstellungsentscheidung u. Übergabe an MA „Personal-SB–Bewirtschaftung" / „Ausbilder" > Übernahme/Erfassung der Mitarbeiterdaten in SAP > Betreut den Onboarding-Prozess für alle Mitarbeitergruppen		 > Hohe Kunden- u. Beratungsorientierung > Organisationstalent > Inhaltliche Flexibilität > Teamwork > Kommunikations-, Kooperations- u. Moderationsfähigkeit
Bemerkungen:	> Beamten- und Tarifrecht > Rekrutierung & Onboarding > Qualifizierungs- und Ausbildungsgänge	Berichtslinie:	Abteilungsleitung X
		VZK:	

Abbildung 90: Personalsachbearbeiter – Recruiting/Personalgewinnung (Typ 2)

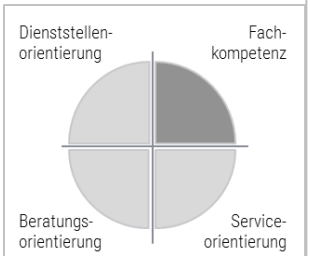
Bezeichnung:	Personalsachbearbeiter – Bewirtschaftung (Typ 1)		
Level:	Mitarbeiter		Rollenfokus:
Kernaufgaben:	> Verantwortet die Maßnahmen aus der operative Personalplanung, stellt den Umfang der mögl. Stellenbesetzungen fest u. kommuniziert diesen an den „SB Recruiting" > Bearbeitung von Probezeit (nach Übergabe der eingestellten Personalfälle durch „SB-Recruiting"), Ernennungen auf Lebenszeit, Höhergruppierungen, Beförderungen > Bearbeitet eigenverantwortlich Arbeitszeitänderungen, Sabbatical, Altersteilzeit, Telearbeit für die zu betreuenden MA & Mutterschutz, Elternzeit, Beurlaubungen, Dienstwiederantritte > Verantwortet die turnusmäßigen Regelbeurteilungen von Beamten > Verantwortet die Durchführung des städtischen Mobilitätsmanagements/ Vermittlungs-pool: Verwendungsprüfung v. leistungsgewandelten Beschäftigten > Verantwortet die Bearbeitung der Personalgestellung, (Teil-)Abordnungen, Zuweisungen (incl. Abrechnung Personalkosten) für die zu betreuenden Mitarbeitergruppen > Eigenverantwortliches bearbeiten bei Beendigung des aktiven Beschäftigungs-/ Dienstverhältnisses (Kündigung AN, Auflösungsvertrag AN, Altersrente, Ruhestand) > Grundsätzliche Dienstleistungen für Dienststellen (z. B. grundsätzliche personalwirtschaftliche Beratung im Kontext Personalbewirtschaftung) > Betreuung von arbeitsrechtlichen Maßnahmen (personen- u. leistungsbedingt) sicherstellen: Kündigungen AG, Auflösungsverträge AG, Widersprüche, Gerichtsverfahren > Betreuung des Übernahmeprozesses der Auszubildenden nach Ende der Ausbildung		 > Hohe Strukturierungsfähigkeit und Detailorientierung > Organisationstalent > Kommunikations- und Kooperationsfähigkeit
Kernprozesse:	> Beamten- und Tarifrecht > Personaladministration	Berichtslinie:	Abteilungsleitung X
		VZK:	

Abbildung 91: Personalsachbearbeiter – Bewirtschaftung (Typ 1)

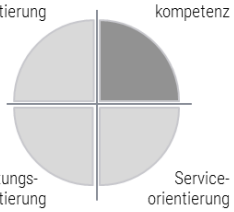
Bezeichnung:	Personalsachbearbeiter – Bewirtschaftung (Typ 2)	
Level:	Mitarbeiter	Rollenfokus:
Kernaufgaben:	> Verantwortet die Maßnahmen aus der operative Personalplanung, stellt den Umfang der mögl. Stellenbesetzungen fest u. kommuniziert diesen an den „Personal-SB Recruiting" > Bearbeitung von Probezeit (nach Übergabe der eingestellten Personalfälle durch „SB-Recruiting"), Ernennungen auf Lebenszeit, Höhergruppierungen, Beförderungen > Bearbeitet eigenverantwortlich Arbeitszeitänderungen, Sabbatical, Altersteilzeit, Telearbeit für die zu betreuenden Mitarbeitergruppen sowie Mutterschutz, Elternzeit, Beurlaubungen, Dienstwiederantritte > Verantwortet die Durchführung des städtischen Mobilitätsmanagements/ Vermittlungs-pool (Ausnahme Zielgruppe „Leistungsgewandelte", siehe Typ 1) > Verantwortet die Bearbeitung der Personalgestellung, (Teil-)Abordnungen, Zuweisungen (incl. Abrechnung Personalkosten) für die zu betreuenden Mitarbeitergruppen > Eigenverantwortliches bearbeiten bei Beendigung des aktiven Beschäftigungs-/ Dienstverhältnisses (Kündigung AN, Auflösungsvertrag AN, Altersrente, Ruhestand) > Grundsätzliche Dienstleistungen für Dienststellen (z. B. grundsätzliche personalwirtschaftliche Beratung im Kontext Personalbewirtschaftung) > Betreuung des Übernahmeprozesses der Auszubildenden nach Ende der Ausbildung	Dienststellen-orientierung / Fach-kompetenz / Beratungs-orientierung / Service-orientierung  > Hohe Strukturierungsfähigkeit und Detailorientierung > Organisationstalent > Kommunikations- und Kooperationsfähigkeit
Kernprozesse:	> Beamten- und Tarifrecht > Personaladministration	Berichtslinie: Abteilungsleitung X VZK:

Abbildung 92: Personalsachbearbeiter – Bewirtschaftung (Typ 2)

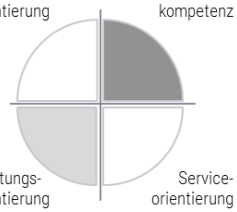
Bezeichnung:	Sachbearbeiter Strategische Personalbedarfsplanung	
Level:	Mitarbeiter	Rollenfokus:
Kernaufgaben:	> Erstellung von Berichten zu relevanten personalwirtschaftlichen Leistungskennzahlen und Strukturdaten im Regelturnus > Auswertung und Erstellung von personalwirtschaftlichen Berichten auf Ad-hoc Anfragen > Bereitstellung, Aufarbeitung und Qualitätssicherung von Rohdaten für die Personalbedarfsplanung > Aufnahme von dienststellenspezifischen Bedarfstreibern und Weiterentwicklung des Konzeptes zur Bedarfstreiber-Identifikation, inkl. Zuordnung der relevanten Treibern zu den Jobfamilien > Durchführung von Modellrechnungen zur Ermittlung von erwarteten Über- und Unterdeckung > Zusammenstellung von möglichen Maßnahmenoptionen und dienststellenspezifische Aufbereitung (inhaltliche Vorbereitung der Planungskonferenzen insbesondere für die SPP) > Vorbereitung von turnusmäßigen Gespräche zur Ermittlung von Bedarfstreibers und der Maßnahmenplanung für die Verantwortlichen MA von PA, die die Planungskonferenzen durchführen	Dienststellen-orientierung / Fach-kompetenz / Beratungs-orientierung / Service-orientierung  > Analytisches Denken und Zielorientierung > Umsetzungsstärke > Detailorientierung > Kommunikationsfähigkeit
Kernprozesse:	> Personalplanung & -controlling	Berichtslinie: Abteilungsleitung X / HR-Partner SPP/controlling VZK:

Abbildung 93: Sachbearbeiter Strategische Personalbedarfsplanung

8.3.3 Weitere Rollen

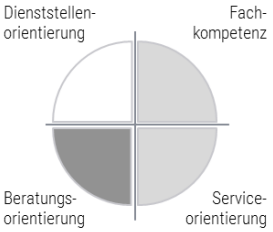
Bezeichnung:	Ausbilder / (perspektivisch: Traineebetreuung)	
Level:	Mitarbeiter	Rollenfokus:
Kernaufgaben:	Ausbildung und Betreuung der Anwärter/innen, Auszubildenden und (perspektivisch) Trainees insbesondere: > Ausbildungsbetreuung: Ausbildungsplanung, -steuerung und -überwachung der berufspraktischen Ausbildung > Durchführung von Arbeitsgemeinschaften und Simulationsprüfungen Prüfungsvorbereitung (theoretisch) > Leistungsbeurteilungen auswerten, Notengespräche führen, Dienststellengespräche führen, Anleitungspersonal in den dezentralen Ausbildungseinheiten (ca. 160) einweisen und beraten > Durchführung von Einführungsveranstaltungen, Seminaren und Seminarwochen > Begleitung von Gesundheitstagen > Organisation und Durchführung von Studienfahrten und Aktionstagen > Mitwirkung bei den Verwendungs- und Zuteilungsgesprächen nach Ausbildungsabschluss > Durchführung von Ernennungsfeiern > Begleitet Einstellungsverfahren / Recruiting für Azubi > Unterstützt Maßnahmen des Personalmarketings > Ansprechpartner für FHS, Berufsschulen, sonstige Ausbildungseinrichtungen	 > Rollenfokus mit Beratungsorientierung für die Zielgruppe Auszubildende
Kernprozesse:	> Beamten- und Tarifrecht > Ausbildung	Berichtslinie: Abteilungsleitung X VZK:

Abbildung 94: Ausbilder

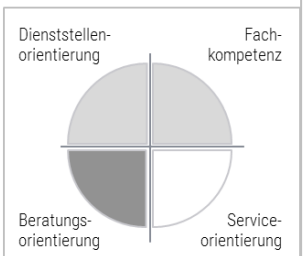
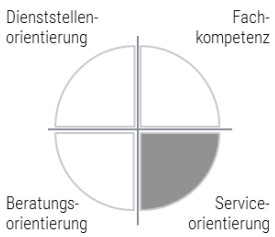
Bezeichnung:	Gesundheitsmanager	
Level:	Mitarbeiter	Rollenfokus:
Kernaufgaben:	> Stellt sicher, dass die Grundsatzangelegenheiten des betrieblichen Gesundheitsmanagements laufend weiterentwickelt werden und nachhaltig in die Organisation der Stadtverwaltung hineingetragen werden. > Erarbeitet Module und Projekte zum BGM > Evaluiert die Maßnahmen auf der Basis eines Berichtswesens > Beratung der Führungskräfte und Dienststellen zu BGM > Steuert und koordiniert die Zusammenarbeit innerhalb der Stadtverwaltung und in interkommunalen Arbeitskreisen	 > Hohe Beratungsorientierung > Rollenfokus auf das Thema Gesundheitsmanagement
Kernprozesse:	> Gesundheitsmanagement	Berichtslinie: Abteilungsleitung x VZK:

Abbildung 95: Gesundheitsmanager

<table>
<tr><td>Bezeichnung:</td><td colspan="3">HR-Support</td></tr>
<tr><td>Level:</td><td>Mitarbeiter</td><td colspan="2">Rollenfokus:</td></tr>
<tr><td>Kernaufgaben:</td><td colspan="2">> Wahrnehmung von Unterstützungsaufgaben zu personalwirtschaftlichen Vorgängen, bspw.
> bei der Prüfung, Genehmigung und Erfassung von Nebentätigkeitsanträgen und –anzeigen,
> Abstimmung von Zeugnisentwürfen und Ausfertigung abgestimmter Zeugnisse
> Unterstützung des Bewerbermanagements
> Vorbereitung von Schreiben zu Ehrungen und Dienstjubiläen

> Unterstützung und Zuarbeit der Abteilungen und Sachgebiete bei Anfragen und Sonderaktionen</td><td>

> Hohe Serviceorientierung</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Kernprozesse:</td><td rowspan="2">> Unterstützung bei personalwirtschaftlichen Vorgängen</td><td>Berichtslinie:</td><td>Abteilungsleitung / Sachgebietsleitung</td></tr>
<tr><td>VZK:</td><td></td></tr>
</table>

Abbildung 96: HR-Support

8.4 KENNZAHLPROFILE

Vollkraftstellen (gesamt)	Detailbeschreibung
Beschreibung/Formel	- 1) als absolute Zahl: Anzahl Vollkraftstellen pro Dst./EB und Berufsgruppe - 2) als Anteil (in %): $\frac{\text{Anzahl Vollkraftstellen je Dst./EB und Berufsgruppe}}{\text{Anzahl Vollkraftstellen stadtweit}} * 100$ - 3) als absolute Zahl: Anzahl Vollkraftstellen pro Cluster und Berufsgruppe - 4) als Anteil (in %): $\frac{\text{Anzahl Vollkraftstellen je Berufsgruppe, Cluster und Jobfamilie}}{\text{Anzahl Vollkraftstellen stadtweit}} * 100$
Gliederungsmöglichkeiten	- (1, 2, 3, 4) gesamtstädtisch - (1, 2, 3, 4) pro Beschäftigtengruppe (Beamte, Tarifbeschäftigte inkl. AT) - (3, 4) pro Cluster und Jobfamilie - (1, 2) pro Dst./EB
Frequenz/Erhebungszeitpunkt/ Erhebungszeitraum	31.12.20XX (jährlich)
Anwendungsbereich	Berechnungen; Überblick über Personalbestand; Vergleichswert
Kennzahlenzweck	wird für die weiteren Berechnungen und als Vergleichswert benötigt
Basisdaten	Vollkraftstellen = alle Vollkraftstellen bei der Stadt Nbg, außer: folgende Mitarbeiterkreise (-) Azubis (Mkr. 50/ 51) (-) Praktikant/innen + Bufdis (Mkr. 56 – 58 / 74) (-) Rahmenvereinbarungen (Mkr. 44/ 45) (-) Witwen? (-) Ausgeschiedene? und folgende Personalteilbereiche: (-) KVÜ (-) Klinikum
Vergleichsgrundlage	Zahlen der letzten Jahre
Interpretation	Die Anzahl der gesamten Vollkraftstellen dient als Kennwert für die allgemeine Entwicklung des Personalkörpers. Hierbei sind insbesondere der zeitliche Verlauf und die Ist-Soll Betrachtung im Abgleich mit der Personalstrategie der Stadt von Interesse: (1) Der zeitliche Verlauf gibt Auskunft über den Trendverlauf des Personalbestandes unabhängig der Gründe für diese Entwicklung. Wird eine Ober- und Untergrenze hinsichtlich der Anzahl der Vollzeitkräfte definiert, ist die Kennzahl der wichtigste Indikator, ob die Ziele erreicht werden. (2) Der Vergleich der tatsächlichen Anzahl an Vollzeitkräften mit der geplanten Anzahl kann als Indikator genutzt werden im Hinblick auf den Erfolg der Personalmaßnahmen insgesamt. Eine steigende Lücke zwischen Ist- und Soll ist demnach immer als Alarmzeichen zu deuten.

VZÄ gesamt	Detailbeschreibung
Beschreibung/Formel	- als absolute Zahl: Anzahl VZÄ gesamt - als Anteil (in %): $\frac{\text{Anzahl VZÄ je Berufsgruppe und Cluster}}{\text{Anzahl VZÄ stadtweit}} * 100$
Gliederungsmöglichkeiten	- gesamtstädtisch - pro Beschäftigtengruppe (Beamte, Tarifbeschäftigte inkl. AT) - pro Cluster, Jobfamilie - pro Dst./EB
Frequenz/Erhebungszeitpunkt/ Erhebungszeitraum	31.12.20XX (jährlich)
Anwendungsbereich	Berechnungen; Überblick über Personalbestand; Vergleichswert
Kennzahlenzweck	wird für die weiteren Berechnungen und als Vergleichswert benötigt
Basisdaten	VZÄ = VZÄ aller aktiv Beschäftigten bei der Stadt Nbg, außer: folgende Mitarbeiterkreise (-) Azubis (Mkr. 50/ 51) (-) Praktikant/innen + Bufdis (Mkr. 56 – 58 / 74) (-) Rahmenvereinbarungen (Mkr. 44/ 45) (-) Witwen? (-) Ausgeschiedene? und folgende Personalteilbereiche: (-) KVÜ (-) Klinikum
Vergleichsgrundlage	Zahlen der letzten Jahre
Interpretation	Die Interpretation dieser Kennzahl erfolgt zur vorherigen Kennzahl, allerdings auf Basis der VZÄ als Netto-Personalbestand.

Altersverteilung	Detailbeschreibung
Beschreibung/Formel	- 1) als absolute Zahl: Anzahl Beschäftigte pro Altersgruppe - 2) als Durchschnitt: $\frac{\text{Summe des Alters aller Beschäftigten pro Geschlecht}}{\text{Gesamtbeschäftigtenzahl pro Geschlecht}}$
Gliederungsmöglichkeiten	- (1,2) gesamtstädtisch - (1,2) pro Dst./EB - (2) pro Geschlecht
Frequenz/Erhebungszeitpunkt/ Erhebungszeitraum	31.12.20XX (jährlich)
Anwendungsbereich	Nachfolgeplanung, Wissensmanagement
Kennzahlenzweck	Erkennen von „Klumpenrisiken“
Basisdaten	- Gesamtbeschäftigtenzahl (wird genauso berechnet wie VZÄ gesamt) - Altersgruppe: (ab 15 Jahren und in 10er Schritte, z.B. 15-24) - Alter aller Beschäftigten
Vergleichsgrundlage	(1,2) gesamtstädtischer Wert dient als Vergleichswert für die Dst./EB
Interpretation	Die Altersstruktur dient dem frühzeitigen Erkennen von strukturellen Risiken im Personalkörper und als Referenzwert im Quervergleich mit anderen Dst./EB: (1) Unterschiedliche stark besetze Jahrgänge können verschiedene Risiken in sich bergen: Bei starken Jahrgängen im oberen Verteilungsbereich (z.B. 20% in der Gesamtverteilung sind älter als 55 Jahr) Verrentungswellen zu Kapazitätslücken führen, die kurzfristig nicht gefüllt werden können. (2) Starke Jahrgänge im unteren Verteilungsbereich (z.B. zwischen 20-30) können zu Kohorten-Effekten führen. Bspw. ist zu erwarten, dass es Spitzen im Wunsch nach Teilzeit oder Erziehungszeiten gibt, auf die frühzeitig reagiert werden sollte. Fluktuationsrisiken können generationsbedingt zwischen Jahrgängen variieren. Dies kann dann in der Rekrutierungsplanung berücksichtigt werden.

Befristung	Detailbeschreibung
Beschreibung/Formel	- 1) als Quote: $\frac{\text{Anzahl Befristungsfälle in VZÄ}}{\text{VZÄ gesamt}} * 100$ - 1) als Quote: $\frac{\text{Anzahl befristeter Planstellen}}{\text{Planstellen gesamt}} * 100$
Gliederungsmöglichkeiten	- (1, 2) gesamtstädtisch - (1, 2) pro Dst./EB
Frequenz/Erhebungszeitpunkt/ Erhebungszeitraum	31.12.20XX - 31.12.20XX (heute) (jährliche Befristungsquoten der letzten 5 Jahre)
Anwendungsbereich	Gesundheitsmanagement, Karriereberatung, Bedarfsberechnung
Kennzahlenzweck	Beobachtung und Geringhaltung von Befristungsquoten Die errechneten Durchschnittswerte können im Zuge der Bedarfsermittlung berücksichtigt werden.
Basisdaten	- Anzahl Befristungsfälle in VZÄ" (der letzten 5 Jahre) - VZÄ gesamt (der letzten 5 Jahre)
Vergleichsgrundlage	(1) gesamtstädtische Zahlen dienen als Vergleichswert für Dst./EB
Interpretation	Diese Kennzahl beschreibt das Verhältnis zwischen Festangestellten mit und ohne Befristung. Die Kennzahl ist damit der zentrale Indikator bezgl. der Erreichung der im Befristungskonzept formulierten Zielstellungen. (1) Hohe Befristungsquoten können zu einer erhöhten Fluktuationsgefahr führen, da befristete Angestellte bei der Aussicht auf eine unbefristete Anstellung bei einem anderen Arbeitgeber aus Sicherheitsmotiven diese bevorzugen können. Befristete Beschäftigungen können jedoch auch als stille Reserve für Nachbesetzungen oder Stellenneuschaffungen dienen. (2) Niedrige Befristungsquoten sind nach der Zielstellung des Befristungskonzepts anzustreben, jedoch müssen bei Wegfall von Tätigkeiten oder Aufgaben und bei schwankendem Arbeitsanfall (z.B. Saisonkräfte) arbeitgeberseitige Flexibilitätseinbüßen berücksichtigt und beplant werden.

Krankheit	Detailbeschreibung
Beschreibung/Formel	- 1) Krankheitsquote: $\frac{\text{Anzahl Krankheitstage aller Beschäftigten}}{\text{Anzahl Arbeitstage aller Beschäftigten}} * 100$
Gliederungsmöglichkeiten	- (1) gesamtstädtisch - (1) pro Cluster, Jobfamilie, Ebene - (1) pro Dst./EB
Frequenz/Erhebungszeitpunkt/ Erhebungszeitraum	31.12.20XX - 31.12.20XX (heute) (jährliche Krankheitsquoten der letzten 5 Jahre)
Anwendungsbereich	Gesundheitsmanagement, Personalberatung, Bedarfsberechnung
Kennzahlenzweck	Beobachtung und Geringhaltung von Krankheitszahlen Die errechneten Durchschnittswerte können im Zuge der Bedarfsermittlung berücksichtigt werden.
Basisdaten	- Anzahl Krankheitstage (der letzten 5 Jahre) - Anzahl Arbeitstage aller Beschäftigten
Vergleichsgrundlage	(1) gesamtstädtische Zahlen dienen als Vergleichswert für Dst./EB
Interpretation	Die Krankheitsquote dient als primärer Indikator für den Erfolg des gesamtstädtischen Gesundheitsmanagements. Neben saisonalen Sondereffekten (z.B. Grippewellen) sind hier insbesondere Langzeittrends und Unterschiede zwischen einzelnen Dst./EB im gesamtstädtischen Vergleich zu betrachten. Hohe Krankheitsquoten können dabei auf eine Vielzahl von Gründen untersucht werden. Diese können u.a. auf eine vergleichsweise hohe Arbeitsbelastung (körperlich wie psychisch) hindeuten, aber mitunter auch durch Führung und Kultur mitbedingt sein. Entsprechend können Maßnahmen reaktiv eingeleitet werden (z.B. befristetet Aushilfskräfte soweit budgetär möglich), als auch präventiv (insb. durch Gesundheitsmanagement bspw. Burnout-Prävention).

Beurlaubungsquote	Detailbeschreibung
Beschreibung/Formel	- 1) als Quote: $\frac{\text{VZÄ Beurlaubte}}{\text{VZÄ gesamt}} * 100$
Gliederungsmöglichkeiten	- (1) gesamtstädtisch - (1) pro Dst./EB
Frequenz/Erhebungszeitpunkt/ Erhebungszeitraum	31.12.20XX - 31.12.20XX (heute) (jährliche Beurlaubungsquoten der letzten 5 Jahre)
Anwendungsbereich	Berechnungen, Mitarbeiterbindung, stille Reserve
Kennzahlenzweck	Beobachtung von Beurlaubungszahlen
Basisdaten	- VZÄ Beurlaubte (der letzten 5 Jahre) Beurlaubte sind alle Beurlaubten bei der Stadt Nürnberg. Enthalten sind daher Personen mit: familienbezogener Beurlaubung, arbeitsmarktbezogener Beurlaubung, Elternzeit, sonstige Beurlaubung, Pflegezeit, volle und teilweise Erwerbsminderungsrente auf Zeit und unbefristet; - VZÄ gesamt
Vergleichsgrundlage	----------
Interpretation	Die Höhe der Beurlaubungsquote kann Anhaltspunkte für verschiedene Handlungsfelder geben: (1) Je höher die Beurlaubungsquote ist, desto mehr Aushilfskräfte werden benötigt, um die entstehenden Lücken zu füllen. Hierzu wird je nach Beurlaubungsgrund eine zusätzliche finanzielle Aufwendung nötig. Auch diese Stellen sind meist nicht leicht zu besetzen, da sie i.d.R. befristet sind. (2) Andererseits können Beurlaubte auch als stille Reserve dienen, wenn freie Stellen bzw. Stundenkontingente nachbesetzt werden sollen. Hierfür ist der Zeitpunkt der Beendigung der Beurlaubung entscheidend. (3) Unter Aspekten der Mitarbeiterbindung gilt es den Kontakt zur Arbeitsstelle von Beschäftigten in Beurlaubung aufrechtzuerhalten.

Beurlaubungsquote	Detailbeschreibung
Beschreibung/Formel	- 1) als Quote: $\frac{\text{VZÄ Frauen}}{\text{VZÄ gesamt}} * 100$
Gliederungsmöglichkeiten	- (1) gesamtstädtisch - (1) pro Dst./EB
Frequenz/Erhebungszeitpunkt/ Erhebungszeitraum	31.12.20XX - 31.12.20XX (heute) (jährliche Frauenquoten der letzten 5 Jahre)
Anwendungsbereich	Mentoring Programm?
Kennzahlenzweck	Angleichung des Geschlechterverhältnisses
Basisdaten	- VZÄ Frauen (der letzten 5 Jahre) - VZÄ Gesamt
Vergleichsgrundlage	----------
Interpretation	Die Ausweisung der Kennzahl dient als Indikator für die Diversität innerhalb des Personalkörpers. Die kann dazu verwendet werden, um bestimmte Zielsetzungen (z.B. Anteil an Frauen in Führungspositionen oder bestimmten Jobfamilien) zu überwachen und ggf. gegensteuernde Maßnahmen einleiten zu können (z.B. gezielte Ansprache weiblicher Bewerber durch „Girls Days" oder Etablierung von Mentoring-Programmen für Frauen in Führungspositionen).

Beurlaubungsquote	Detailbeschreibung
Beschreibung/Formel	- 1) als Quote: $\frac{\text{Beschäftigte mit VZÄ < 1,0}}{\text{VZÄ gesamt}} * 100$
Gliederungsmöglichkeiten	- (1) gesamtstädtisch - (1) pro Dst./EB
Frequenz/Erhebungszeitpunkt/ Erhebungszeitraum	31.12.20XX - 31.12.20XX (heute) (jährliche Beurlaubungsquoten der letzten 5 Jahre)
Anwendungsbereich	Stille Reserve, Berechnungen
Kennzahlenzweck	Angleichung des Geschlechterverhältnisses
Basisdaten	- Beschäftigte mit VZÄ < 1,0 (der letzten 5 Jahre) - VZÄ gesamt
Vergleichsgrundlage	----------
Interpretation	(1) Alle Personen die derzeit in Teilzeit arbeiten bieten ein Potenzial bei Stellenbesetzungen bzw. der Besetzung von freien Stundenkontingenten. (2) Die Entwicklung der Teilzeitquote über die Zeit kann Hinweise darüber geben, ob bestimmten Tätigkeiten jobfamilienspezifisch bevorzugt in Teilzeit ausgeübt werden. Hieraus können etwas Rückschlüsse gezogen werden, ob in der Planung bei anstehenden Ausschreibungen auch Modelle wie Jobsharing vorgesehen werden können.

Interne Besetzungsquote	Detailbeschreibung
Beschreibung/Formel	- (1) als Quote: $\frac{\text{Besetzungen durch interne MA}}{\text{offene Stellen (ohne dauerhafte Bedarfe)}} * 100$
Gliederungsmöglichkeiten	- gesamtstädtisch - pro Dst./EB
Frequenz/Erhebungszeitpunkt/ Erhebungszeitraum	31.12.20XX - 31.12.20XX (heute) (jährliche interne Besetzungsquote der letzten 5 Jahre)
Anwendungsbereich	Weiterentwicklung von MA; Diversität der Belegschaft; Veränderungen in der Belegschaft
Kennzahlenzweck	Ermittlung der Personalentwicklungserfolge
Basisdaten	- offene Stellen (o. dauerhafte Bedarfe) - Besetzungen durch interne MA
Vergleichsgrundlage	Werte der letzten 5 Jahre
Interpretation	Die Besetzungsquote intern vs. extern ist ein Indikator für die Richtungen von internen Migrationsbewegungen. Eine Interpretation kann in mehrere Richtungen erfolgen: (1) Eine hohe interne Besetzungsquote kann dahingehend interpretiert werden, dass interne Mitarbeitende die innerstädtischen Möglichkeiten zur Weiterentwickelung wahrnehmen. (2) Eine hohe interne Besetzungsquote kann auch ein Indiz auf eine hohe Wechselbereitschaft der Mitarbeitenden sein. (3) Einseitige Migrationsbewegungen aus einer Dienstelle/Jobfamilie in eine andere können jedoch auch als Warnsignal dienen, um Fehlentwicklungen zu erkennen und ggf. entsprechend durch Maßnahmen gegenzusteuern. (4) Hohe interne Besetzungsquoten können jedoch auch auf eine eingeschränkte Durchlässigkeit nach außen deuten, wenn bspw. gezielt externe Impulse in einem Bereich oder einer Jobfamilie wünschenswert sind.

Interne Besetzungsquote	Detailbeschreibung
Beschreibung/Formel	- (1) als Quote: $\frac{\text{Besetzungen durch interne MA}}{\text{offene Stellen für FK (o. dauerhafte Bedarfe)}} * 100$
Gliederungsmöglichkeiten	- pro Dst., EB
Frequenz/Erhebungszeitpunkt/ Erhebungszeitraum	31.12.20XX - 31.12.20XX (heute) (jährliche Nachfolgequote der letzten 5 Jahre)
Anwendungsbereich	Weiterentwicklung von MA; Diversität der Belegschaft
Kennzahlenzweck	Beobachtung der Nachfolgequote
Basisdaten	- offene Stellen für FK (o. dauerhafte Bedarfe) - Besetzungen durch interne MA
Vergleichsgrundlage	Werte der letzten 5 Jahre
Interpretation	Die interne Nachfolgequote für Führungskräfte beschreibt den Anteil an städtischen Führungspositionen, die durch Mitarbeitende, die bereits für die Stadt arbeiten, besetzt werden: (1) Eine hohe Nachfolgequote spricht dafür, dass die Struktur der Stellenbewertung in Kombination mit Personalentwicklungsmaßnahmen bei der Stadt erfolgreich eine Entwicklung der Mitarbeitenden zulässt. (2) Eine sehr hohe interne Besetzungsquote kann jedoch auch zu einer geringen Diversität in der Belegschaft zur Folge haben. Bspw. können Einstellungen von externen Mitarbeitenden auch gezielt genutzt werden, um neue Ideen, Potenziale und Kompetenzbereiche die am externen Arbeitsmarkt gewonnen wurden in die Stadt zu holen. (3) Eine geringe interne Besetzungsquote kann jedoch auch auf Defizite hinsichtlich der internen Potenziale gedeutet werden und u.U. zu Frustration von Mitarbeitenden führen, die wiederholt nicht berücksichtigt werden.

Stellenausschreibungen	Detailbeschreibung
Beschreibung/Formel	- als absolute Zahl: Anzahl der Stellenausschreibungen (ohne dauerhafte Bedarfe) intern und extern
Gliederungsmöglichkeiten	- gesamtstädtisch - Dst./EB - intern/extern - dauerhafte Bedarfe
Frequenz/Erhebungszeitpunkt/ Erhebungszeitraum	31.12.20XX - 31.12.20XX (heute) (jährliche Ausschreibungen der letzten 5 Jahre)
Anwendungsbereich	Stellenentwicklung, Berechnungen
Kennzahlenzweck	Beobachtung der Entwicklung der Anzahl an Ausschreibungen im Jahr
Basisdaten	- Anzahl Stellenausschreibungen - dauerhafte Bedarfe
Vergleichsgrundlage	Werte der letzten 5 Jahre
Interpretation	Die Zahl der Stellenausschreibungen dient als Indikator für die Entwicklung der externen Rekrutierungsbedarfe der Stadt und sollte im Zeitverlauf zusammen mit der durchschnittlichen Besetzungszeit (Time-to-hire) und dem Anteil an geeigneten Bewerbern je Stelle interpretiert werden. (1) Eine steigende Anzahl an externen Ausschreibungen kann ein Indikator dafür sein, dass interne Nachbesetzung nur unzureichend gelingen, vermehrt Stellen durch ungeplante Fluktuation nachbesetzt werden müssen, oder der Personalbedarf durch Aufgabenänderungen zunimmt. (2) Steigt zeitlich zur Anzahl der Ausschreibungen auch die durchschnittliche Dauer der Besetzungsverfahren, u.U. bei fallendem Anteil an geeigneten Bewerbern, deutet dies auf die Notwendigkeit die Rekrutierungsstrategie anzupassen (z.B. zusätzliche Recruiting-Kanäle zu nutzen, zielgruppenspezifische Ansprache zu optimieren, etc.).

Austritte	Detailbeschreibung
Beschreibung/Formel	- (1) als Quote: $\frac{\text{VZÄ der ausgetretenen Beschäftigten}}{\text{VZÄ gesamt}} * 100$ - (2) als Quote $\frac{\text{VZÄ der ungeplant ausgetretenen Beschäftigten}}{\text{VZÄ gesamt}} * 100$ - (3) als absolute Zahl: Austritte nach Gründen in VZÄ
Gliederungsmöglichkeiten	- gesamtstädtisch - pro Dst./EB - ungeplant/geplant - Austrittsgrund
Frequenz/Erhebungszeitpunkt/ Erhebungszeitraum	(1,2) 31.12.20XX - 31.12.20XX (heute) (jährliche Austrittsquoten der letzten 5 Jahre) (3) 31.12.20XX (heute)
Anwendungsbereich	Nachfolgeplanung, Wissensmanagement, Berechnungen, Personalberatung,
Kennzahlenzweck	Übersicht über die Austritte in den nächsten Jahren und Beobachtung der ungeplanten Austrittsquoten
Basisdaten	- VZÄ ausgetretene Beschäftigte - VZÄ gesamt - VZÄ ungeplanten Austritte Beschäftigte - Austrittsgrund
Vergleichsgrundlage	Quoten bzw. Zahlen der letzten 5 Jahre
Interpretation	Die Austrittsquoten, bzw. Anzahl der zu erwartenden Austritte sind der primäre Indikator für die zu planenden Ersatzanstellungen. Es wird hierbei zwischen geplanten (z.B. Verrentungen bei Erreichen des Regelrenteneintrittsalters) und ungeplanten Austritten (z.B. v.a. arbeitnehmerseitige Kündigungen) unterschieden: (1) Eine hohe Austrittsquote (geplant & ungeplant) hat eine starke Veränderung der Belegschaftsstruktur zur Folge. Entsprechend sollten neben Ersatzanstellungen auch die Notwendigkeit begleitender Maßnahmen zum Wissenstransfer und Beratungsbedarfe überprüft werden. (2) Eine hohe ungeplante Austrittsquote ist ein Indiz dafür, dass die Beschäftigten nicht zufrieden sind. Die genauen Gründe können allerdings vielfältig sein und u.a. mit den physischen und psychosozialen Arbeitsbedingungen, Unzufriedenheit mit Entwicklungsmöglichkeiten oder den Tarifstrukturen, Führung oder kulturellen Gegebenheiten zusammenhängen. Sind die Gründe (z.B. durch Exit-Interviews) ausreichend bekannt, können dann gegensteuernde Maßnahmen eingeleitet werden.

Planbare Austritte	Detailbeschreibung
Beschreibung/Formel	- als absolute Zahl: voraussichtliche Renteneintritte in VZÄ nach Jahren
Gliederungsmöglichkeiten	- gesamtstädtisch - pro Dst./EB - pro Cluster, Jobfamilie und Ebene
Frequenz/Erhebungszeitpunkt/ Erhebungszeitraum	31.12.20XX (1,4,8 Jahre)
Anwendungsbereich	
Kennzahlenzweck	Nachfolgeplanung, Wissensmanagement
Basisdaten	Alter der Beschäftigten Rentenalter (SAP)
Vergleichsgrundlage	----------
Interpretation	Die erwarteten Renteneintritte dienen als Indikator für die Nachfolgeplanung. I.d.R. besteht immer eine Diskrepanz zwischen zu erwartenden Austritten bei Erreichen des gesetzlichen Renteneintrittsalters und den tatsächlichen Renteneintritten, die als statistische Planungskennzahl mitbetrachtet werden sollte.

Erwartete Zugänge	Detailbeschreibung
Beschreibung/Formel	- als absolute Zahl: Anzahl der erwarteten Zugänge in VZÄ
Gliederungsmöglichkeiten	- gesamtstädtisch - pro Cluster, Jobfamilie und Ebene - nach Gründen
Frequenz/Erhebungszeitpunkt/ Erhebungszeitraum	01.01.20XX (1, 4 Jahre)
Anwendungsbereich	Ausbildung, interne Nachbesetzung, Mitarbeiterbindung, Weiterentwicklung von MA,
Kennzahlenzweck	- Wird für Bedarfsberechnungen benötigt; - hilft bei der Nachfolgeplanung
Basisdaten	- erwartete Zugänge in VZÄ - nach Gründen: Übernahme Azubi/Anwärter, Einstellungen, Dienstwiederantritt, unbefristete Beschäftigte auf befristeten Planstellen
Vergleichsgrundlage	-------
Interpretation	Die erwartenden Zugänge werden als Planungsparameter, der direkt auf den zukünftigen Personalbedarf einzahlt genutzt, um frühzeitig über die genaue Verwendung von Mitarbeitenden

Planbare Austritte	Detailbeschreibung
Beschreibung/Formel	- als absolute Zahl: Übersicht der in Zukunft pensionierten Beschäftigten inkl. Datum
Gliederungsmöglichkeiten	- pro Dst./EB
Frequenz/Erhebungszeitpunkt/ Erhebungszeitraum	01.01.20XX (1,4,8 Jahre)
Anwendungsbereich	
Kennzahlenzweck	Nachfolgeplanung, Wissensmanagement
Basisdaten	Alter der Beschäftigten Regelaltersgrenze SB Rente für Schwerbehinderte
Vergleichsgrundlage	----------
Interpretation	Die geplanten Renteneintritte werden genutzt, um eine geordnete Nachfolgeplanung zu Initiierungen. Jahrgangsspitzen dienen zudem als Indikator, um zusätzliche Maßnahmen einzuleiten, wenn Nachbesetzungen nicht intern möglich sind und die Potenziale am externen Arbeitsmarkt in bestimmten Berufsgruppen limitiert sind.

Besoldungs- und Entgeltgruppen	Detailbeschreibung
Beschreibung/Formel	- als absolute Zahl: Anzahl Beschäftigte pro Besoldungs- bzw. Entgeltgruppe
Gliederungsmöglichkeiten	pro Dst./EB und nach Jobfamilien
Frequenz/Erhebungszeitpunkt/ Erhebungszeitraum	31.12.20XX
Anwendungsbereich	Nachbesetzungen(z.B. wenn Zusatzkurse benötigt werden, um bestimmte Entgeltgruppen zu erreichen); Personalentwicklung
Kennzahlenzweck	Ermittlung spezifischer Weiterbildungsbedarfe
Basisdaten	- Entgeltgruppen der Beschäftigten - Jobfamilien der Beschäftigten
Vergleichsgrundlage	----------
Interpretation	Diese Aufstellung gibt Transparenz über die aktuelle Besoldungs- und Entgeltgruppen-struktur der Jobfamilien. Sie kann als Indikator für Budget- und Eingruppierungsüberlegungen genutzt werden, wenn Änderungen im Personalbedarf absehbar sind. Zudem kann die Aufstellung ungewünschten Verteilungsstrukturen aufzeigen, z.B. wenn im Vergleich mit anderen Dienststellen bei vergleichbaren Aufgaben unverhältnismäßig höhere/niedrigerer Eingruppierungsverteilungen bestehen. Eine zusätzliche Tabellierung über Geschlecht oder andere Merkmale kann zudem Hinweise zur Diskriminierungsfreiheit (z.B. i.S.d. Lohntransparenzgesetzes) liefern.

Düsseldorf, im Juni 2019 – I.O.-B.