Beilage
zur Sitzung des Personal- und Organisationsausschusses
vom 23.07.2019

Strategieprojekt „Personal“
hier: Abschlussbericht

I. 1. Ausgangslage und Ziele des Strategieprojekts „Personal“

Im Rahmen der Neustrukturierung des Referats I/II wurden drei übergreifende Strategieprojekte mit zugeordneten Teilprojekten aufgesetzt (Beschluss des POA vom 24.10.2017). Das Strategieprojekt „Personal“ dient grundsätzlich der Implementierung eines zukunftsfähigen HR-Managements. Unter Berücksichtigung dieses gesamtstädtischen Ziels wurden drei Teilprojekte definiert, die sich jeweils mit unterschiedlichen Themenbereichen befassen.



Im **Teilprojekt 1 (Personalentwicklung und Personalrekrutierung)** soll ein auf die stadtspezifischen Bedürfnisse zugeschnittenes Personalentwicklungskonzept formuliert werden. Dieses soll den bereits vorhandenen Fortbildungskatalog der Städteakademie überprüfen und weiterentwickeln. Zudem sollen Marketing- und Recruitingmaßnahmen bzgl. „Attraktive Arbeitgeberin Stadt Nürnberg“ ausgebaut werden.

Im **Teilprojekt 2 (Strategische Personalbedarfsplanung)** wird die Etablierung einer strukturierten, strategischen und operativen Personalbedarfsplanung, die das Personalamt und die Geschäftsbereiche 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.

Im **Teilprojekt 3 (Stärkung des Personalamts)** 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.

2. Ergebnisbericht des Teilprojekt 1 – Personalentwicklung und Personalrekrutierung: Analyse und Maßnahmenableitung

Das Teilprojekt 1 unterteilt sich in zwei Projektteile mit einem unterschiedlichen Fokus. Teilprojekt TP1A fokussiert sich auf die Neugestaltung und Weiterentwicklung eines lebensphasenorientierten Personalentwicklungskonzepts und besteht aus vier separaten Teilbereichen.

1. Bestandsaufnahme und Entwicklung bestehendes Personalentwicklungs-Gesamtkonzept
2. Entwicklung des Überfachlichen Kompetenzkatalogs (ÜKK)
3. Weiterentwicklung des Fortbildungsangebots
4. Führungsleitbild und Weiterentwicklung Qualifizierungsangebot Führungskräfte

Teilprojekt 1B beschäftigt sich mit der Weiterentwicklung der Recruiting- und Marketingaktivitäten, um die Attraktivität der Stadtverwaltung bei den Bewerbenden weiter zu steigern.

2.1 Ergebnisbericht des Personalkonzept Teil 1A: Personalentwicklung: Analyse und Maßnahmenableitung

2.1.1 Entwicklung des Überfachlichen Kompetenzkatalogs (ÜKK)

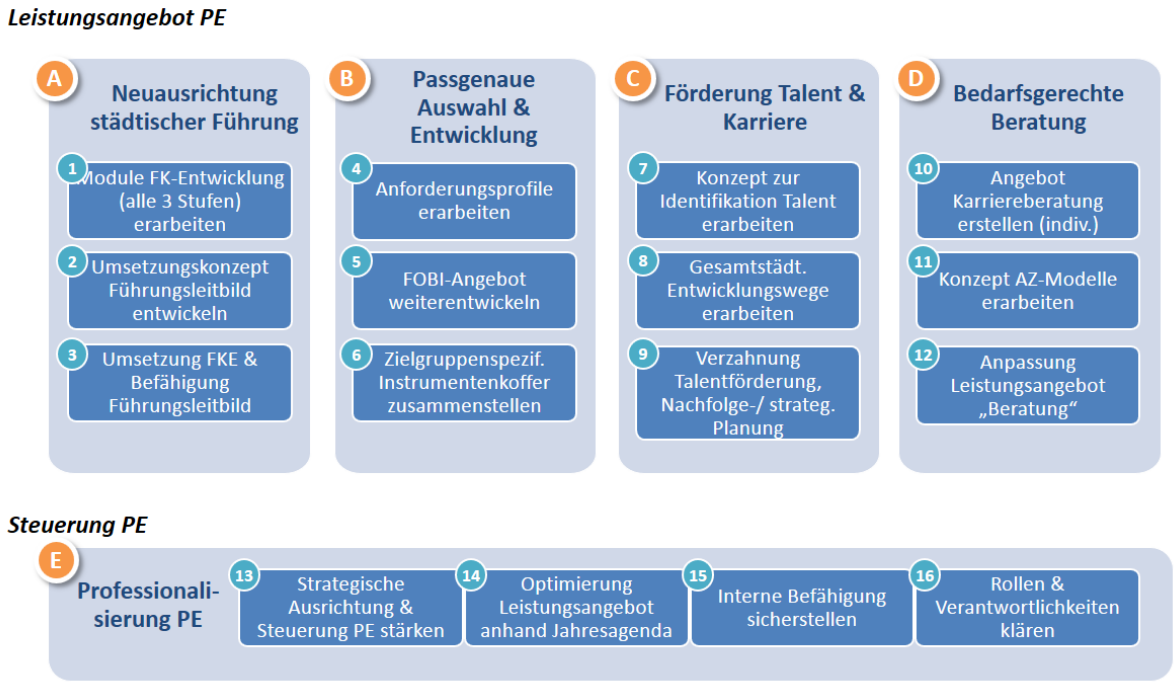
Als Grundlage für die zukünftige Arbeit der Personalentwicklung (PE) wurde ein überfachlicher Kompetenzkatalog (ÜKK) entwickelt, der in seiner Grundstruktur dem Aufbau klassischer Kompetenzmodelle folgt. Als Kompetenzcluster wurden Führungskompetenz, Sozialkompetenz, Persönliche Kompetenz, Zukunftskompetenz und Werteorientierung identifiziert. Für jedes Kompetenzcluster bestehen Subkompetenzen, die wiederum mit Verhaltensbeschreibungen hinterlegt wurden. Dadurch wird ein Abgleich mit dem persönlichen Verhalten ermöglicht.

Der ÜKK ist ein Hilfsmittel zur Orientierung und Standortbestimmung der Kompetenzanforderungen, dadurch können passgenaue Fortbildungs- und Entwicklungsangebote abgeleitet werden. Es ist explizit nicht vorgesehen, den ÜKK für eine defizit-orientierte Personaldiagnostik einzusetzen, um mögliche Entwicklungsfelder von Mitarbeitenden zu identifizieren und zu dokumentieren. Für die Personalentwicklung ist der ÜKK ein vielseitig einsetzbares Instrument, das die strategische Ausrichtung zeigt.

2.1.2 Bestandsaufnahme und Maßnahmenableitung für das Personalentwicklungs-Gesamtkonzept

Das Ziel des Teilprojekt 1A ist die Ableitung umsetzungsorientierter Optimierungsvorschläge für das PE-Konzept und die PE-Praxis. Die Bestandsaufnahme erfolgte deshalb mithilfe einer ausführlichen Dokumentenanalyse des aktuellen Angebots der Personalentwicklung, sowie Interviews mit ausgewählten städtischen Vertreterinnen und Vertretern. Ergänzt wurden die Erkenntnisse durch Best-Practice Beispiele. Im Ergebnis entstand so eine Übersicht, die die Entwicklungsbedarfe der Personalentwicklung zeigt.

Darauf aufbauend wurden fünf Handlungsfelder identifiziert, die zur Weiterentwicklung der Personalentwicklung beitragen werden.



Handlungsfeld A: Neuausrichtung städtischer Führung befindet sich im Moment bereits in der Umsetzung. Dabei wurden Führungsleitlinien und ein Qualifizierungsangebot für Führungskräfte entwickelt.

Das gesamtstädtische Führungsleitbild hat die Punkte *Verantwortung, Veränderungsbereitschaft, Wertschätzung, Orientierung und Gestaltung sowie Kommunikation* als Überbegriffe definiert. Das Führungsleitbild hält allgemeingültig Regeln für das Miteinander fest, definiert Verhaltensanforderungen für alle Führungskräfte in der Stadtverwaltung und bietet eine Orientierungshilfe im Alltag. Die Personalentwicklung begleitet die Umsetzung und Verankerung des Leitbilds im Alltag ab Juli 2019.

Als weitere Maßnahme der Weiterentwicklung der städtischen Führung wurde ein Qualifizierungsangebot entwickelt.

Das Konzept der Führungskräfte-Entwicklung ist nach drei Erfahrungsstufen gegliedert:

Stufe 1: Interessiert an Führung
Stufe 2: Neu in Führung
Stufe 3: Erfahren in Führung

Für die Erfahrungsstufe 2 ist ein detaillierter Lernpfad erarbeitet worden, der sich über einen Zeitraum von 15 Monaten erstreckt. Ab September 2019 werden 32 Abteilungs- und Dienststellenleitungen die Qualifizierung durchlaufen. Diese gliedert sich in vier Phasen: *Führungsgrundlagen* (Phase 1), *Professionelle Gesprächsführung* (Phase 2), *Führungsverantwortung übernehmen und Teams fördern* (Phase 3), *Veränderung managen & Prozesse gestalten* (Phase 4). Jede Phase wird durch Präsenzseminare begleitet und durch einen attraktiven Methodenmix ergänzt. So wurden Elemente des Selbstlernens (Online & Offline) konzipiert, sowie soziale Lernformate wie Transfertandems und Gruppen-Coachings aufgenommen. Durch die Anwendung von unterschiedlichen Formen des Lernens wird das Führungsverständnis im Alltag verankert und die Führungskompetenz ausgebaut.
Die Ausgestaltung der Erfahrungsstufen 1 und 3 beginnt noch im Laufe dieses Jahres.

Das **Handlungsfeld B: Passgenaue Auswahl & Entwicklung** hat die Schärfung des Angebots in Auswahl- und Entwicklungsfragen zum Ziel. Dabei wurde als erste Maßnahme die Weiterentwicklung des Fortbildungsangebots vorgenommen. Dabei wurde ein Abgleich des Fortbildungsangebots auf den ÜKK vorgenommen, die Differenzierung von Erfahrungsstufen beleuchtet und Lücken im Angebot identifiziert.
Der Fortbildungskatalog für 2020 wird im Hinblick auf diese Analyseergebnisse überarbeitet. Perspektivisch wird die Ausrichtung des Fortbildungsangebots laufend angepasst sowie durch neue Methoden ergänzt werden.
Weitere Maßnahme im Handlungsfeld B ist die Erarbeitung von Anforderungsprofilen, die Auswirkungen auf die Personalrekrutierung und die strategische Personalplanung haben. Perspektivisch wird so ein ganzheitliches Kompetenzmanagement ermöglicht, allerdings ist dies auch mit hohem Aufwand verbunden. Eine weitere Maßnahme ist die Entwicklung von zielgruppenspezifischen Instrumentenkoffern für Auswahlverfahren. Dies erhöht die Qualität der Auswahlverfahren und sorgt für stadtweite Standards. Ein Leitfaden für Auswahlgespräche wird derzeit entwickelt, die Anpassung an Zielgruppen erfolgt im Nachgang.

Handlungsfeld C: Förderung Talent & Karriere beschreibt die Maßnahmen, ein Konzept zur Identifikation von Talenten zu erarbeiten und gesamtstädtische Entwicklungswege aufzuzeigen. Im nächsten Schritt muss dann die Verzahnung der Talentförderung und den strategischen Planungen erfolgen, was schließlich in einem strukturierten Nachfolgemanagement resultiert. Diese Maßnahmen müssen in einem langfristigen Prozess betrachtet werden. In einem ersten Schritt wird in Zusammenarbeit mit DIP/IT an der Etablierung einer Fachkarriere in der IT gearbeitet.

Handlungsfeld D: Bedarfsgerechte Beratung beschreibt die Anpassung des Beratungsangebotes des Personalamtes. Aufbauend auf dem Handlungsfeld C, der Etablierung von gesamtstädtischen Entwicklungswegen, muss ein Beratungskonzept für die Karrieremodelle entwickelt werden. Als weitere Maßnahme muss das Angebot für flexible Arbeitszeitmodelle angepasst und kommuniziert werden. Im Moment finden Beratungen zur Anpassung der Arbeitszeiten und der alternierenden Telearbeit statt, um Lösungen zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu schaffen.
Finale Maßnahme im Handlungsfeld D ist die Anpassung des Beratungsangebots der Personalentwicklung. In enger Abstimmung mit der Ausrichtung der neuen Aufbauorganisation müssen die Beratungsangebote der Personalentwicklung klar differenziert und neu etabliert werden.

Das **Handlungsfeld E: Professionalisierung Personalentwicklung** befasst sich nicht mit dem Leistungsangebot, sondern der Steuerung der personalentwickelnden Tätigkeiten. Dieses Handlungsfeld ist ebenfalls abhängig von der neuen Aufbauorganisation des Personalamts. Für diesen Bereich wird es wichtig sein, die Rollen und Verantwortlichkeiten zu klären und die Mitarbeitenden auf ihre neue Rolle hin zu befähigen. Die strategische Ausrichtung wird, aufbauend auf den Ergebnissen aus dem Projekt und dem Aufbau der restlichen Organisation hin, ebenso festgelegt.

Die identifizierten Maßnahmen für die Weiterentwicklung des lebensphasenorientierten PE-Konzepts befinden sich in unterschiedlichen Formen der Umsetzungsphasen. Die Umsetzung der nicht begonnenen Maßnahmen wird in den nächsten Monaten in enger Abstimmung mit den Maßnahmenableitungen der anderen Teilprojekte erfolgen.

2.2 Ergebnisbericht des Personalkonzept Teil 1B: Personalmarketing und Rekrutierung: Analyse und Maßnahmenableitung

Der zweite Teil von Teilprojekt 1, Teilprojekt TP1B (Personalmarketing und Rekrutierung), fokussiert die Entwicklung eines Kurz-Handbuchs zur Erarbeitung zielgruppenspezifischer Employer Branding und Rekrutierungsmaßnahmen.

Für alle erarbeiteten 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.



Das **Handlungsfeld „Arbeitgebermarkenstrategie“** (inkl. Umsetzung) befasst sich mit der Erarbeitung einer einheitlichen Arbeitgebermarke (Employer Brand) und soll als Ankerpunkt/ Orientierungsrahmen für alle Personalmarketing-Maßnahmen dienen. Kienbaum empfiehlt eine konzeptionelle Ausarbeitung im Vorfeld weiterer Aktivitäten. Für die anschließende Umsetzung und den zielgruppenspezifischen Rollout der neuen Arbeitgebermarke wird eine kreative Umsetzungsbegleitung z.B. durch eine Kreativagentur empfohlen. Über eine breite Kommunikation über relevante Kanäle (z.B. Homepage, Printmedien, Social Media, Karrierewebsite, etc.) kann die Bekanntheit, der Wiedererkennungswert und die Attraktivität der Arbeitgeberin Stadt Nürnberg gesteigert werden.

Das **Handlungsfeld „Strategische Planung der Recruiting-Aktivitäten“** hat das Ziel, zur mittel- und langfristigen Planung benötigter Kompetenzen und Profile, die Personalplanung mit dem Recruiting zu verlinken. Zudem soll, um für die jeweiligen Zielgruppen eine spezifische Recruiting-Strategie und einen geeigneten und an den Bedürfnissen der Zielgruppe ausgerichteten Sourcing Mix auswählen zu können, Zielgruppen-Wissen aufgebaut werden. Durch Priorisierung und Fokussierung auf ausgewählte Zielgruppen wird so eine bessere Planbarkeit der Aktivitäten und Ressourcen im Personalmarketing und der Personalgewinnung erreicht.

Das **Handlungsfeld „Optimierung des Recruiting-Prozesses und IT-Infrastruktur“** soll Prozess-Klarheit für alle Beteiligten, pragmatisch und nah an Bedürfnissen der Dienststellen/ Kandidaten hergestellt werden. Darüber hinaus werden eine Optimierung der Rekrutierungs-IT-Infrastruktur bzgl. Nutzerfreundlichkeit (Bewerberinnen und Bewerber sowie Recruiting-Verantwortlichen), Möglichkeiten der Interaktion mit den Bewerbern sowie Reporting und Datenanalyse empfohlen.

Das **Handlungsfeld „Mitarbeiterempfehlungsprogramm“** befasst sich mit der attraktiven Ausgestaltung eines Personalgewinnungsprogramms auf Basis von Mitarbeiterempfehlungen. Entsprechend des Konzepts „Mitarbeiter/innen werben Mitarbeiter/innen“ werden die Bestandsbeschäftigten als Multiplikatoren für die Arbeitgeberin Stadt Nürnberg gewonnen. Laut Kienbaum belegen zahlreiche Studien, dass die durch eigene Mitarbeiter/innen angeworbenen Bewerber/innen eine höhere Passgenauigkeit in Bezug auf Arbeitgeber und Aufgaben vorweisen. Dies führt in der Folge zu einer geringeren Fluktuation bei gleichzeitig hohem Leistungsniveau.

Das **Handlungsfeld „Weiterentwicklung Personalmarketing“** soll die Prozessqualität verbessern, um die aktuellen Leistungen in Personalgewinnung und –marketing, welche aktuell durch administrative bzw. manuelle Aufwände geprägt sind, stärker für konzeptionelle Tätigkeiten nutzen zu können.

Insgesamt empfiehlt Kienbaum 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 verweist Kienbaum darauf, dass die in TP1B erarbeiteten Themenschwerpunkte und Handlungsfelder bislang nicht konzeptionell in der Bemessung der Personalstärke bei PA berücksichtigt wurden. Insbesondere in der Übergangsphase und für die konzeptionelle Ausgestaltung dieser neuen Themen sowie zur weiteren Umsetzungsplanung und -vorbereitung werden entsprechend weitere Kapazitäten benötigt.

3. Ergebnisbericht des Teilprojekt 2 – Strategische und operative Personalbedarfsplanung (SPP): Analyse und Maßnahmenableitung

Das Teilprojekt 2 befasste sich insbesondere mit der Entwicklung eines Konzepts für eine gesamtstädtische strategische und operative Personalbedarfsplanung (SPP). Ziel der Personalbedarfsplanung ist es, zu prognostizieren, wie viele Mitarbeitende zu welcher Zeit an welchem Ort und mit welcher Qualifikation benötigt werden, um alle anfallenden Aufgaben adäquat bewältigen zu können.

In einem ersten Schritt war es erforderlich, die über 200 verschiedenen Berufe und Qualifikationen bei der Stadt Nürnberg sinnvoll und systematisch zu bündeln. Diese Bündelung erfolgt im Rahmen eines mehrstufigen Jobfamilienmodells. Das Jobfamilienmodell fasst die vorhandenen Berufe zu Clustern, Jobfamilien, Ebenen und Gruppen zusammen. Eine vollständige Übersicht des gemeinsam mit den Fachbereichen erarbeiteten Jobfamilienmodells findet sich als *Abbildung 29. Jobfamilien finaler Stand (siehe Anlage, Abschlussbericht Kienbaum).* Im Rahmen des Konzeptes wurden Planstellen mit ähnlichen Hauptaufgaben in einer Jobfamilie zusammengefasst. Darüber hinaus wurde ein Muster für ein Jobfamilienprofil, das eine grobe Aufgaben- und Qualifikationsbeschreibung für jede Jobfamilie und Ebene liefern soll, entwickelt.

Um den Personalbestand künftig im Detail analysieren zu können, wurden Kennzahlen definiert, die dabei helfen, zukünftige Entwicklungen des Personalbestandes abbilden zu können. Die im Projekt ausgewählten Kennzahlen betrachten sowohl Entwicklungen des Personalbestands in der Vergangenheit (z.B. Fluktuationsquoten) sowie auch bereits jetzt feststehende künftige Entwicklungen (z.B. Renteneintritte). Zur besseren Standardisierung der Auswertungen wurden im Zuge des Projektes Kennzahlenprofile erarbeitet. Diese definieren, wie und warum eine Kennzahl ausgewertet wird. Eine ausführliche Übersicht findet sich in der *Abbildung 37. Exemplarische Aufbereitung eines Kennzahlenprofils (siehe Anlage, Abschlussbericht Kienbaum).*

Neben dem Personalbestand wird im Zuge einer Personalbedarfsplanung auch der zukünftige Personalbedarf betrachtet. Um Einflussfaktoren auf den Personalbedarf näher beleuchten zu können, wurde im Projekt ein Interviewleitfaden erstellt. Dieser dient dazu, gemeinsam mit den Dienststellen und DIP prognostizieren zu können, welche Größen und Treiber den Personalbedarf der Zukunft beeinflussen. Aufbauend auf den Ergebnissen des Interviews wurde beispielhaft für eine Dienststelle ein vereinfachtes Modell entwickelt, wie diese Einflussfaktoren abgebildet werden könnten.

Es wurde ein Musterbericht entwickelt, der sowohl die Entwicklungen des Personalbestandes als auch des Personalbedarfes auf gesamtstädtischer Ebene sowie für jede Dienststelle und jeden Eigenbetrieb abbilden kann. Darüber hinaus wurde ein Grobprozess für die regelmäßige Durchführung der Personalbedarfsplanung definiert.

Für die dauerhafte Einführung einer gesamtstädtischen strukturierten Personalbedarfsplanung ist es unerlässlich, dass eine entsprechende IT-seitige Unterstützung gegeben ist. Eine Markterkundung hat gezeigt, dass die Programme, die die Personalbedarfsseite abbilden können, keine bzw. kaum Möglichkeiten zur Auswertung der Kennzahlen für den Personalbestand bieten. Daher ist eine zweigeteilte Lösung zielführend. Zuerst ist die Hinterlegung der Jobfamiliensystematik in der bei der Stadt bestehenden SAP HCM-Software nötig. Dazu müssen zwei neue Infotypen programmiert werden, einer für die Planstellen- und einer für die Personenseite. Diese müssen beide in der gleichen Weise aufgebaut sein, damit ein „Matching“

zwischen Planstellen und Personen möglich ist. Hinzu kommt, dass es eine schnell zu bedienende und weitestgehend automatisierte Lösung für die Auswertung der Informationen aus SAP geben muss. Dazu soll der bereits bei der Stadt vorhandene „Query Manager“ in Verbindung mit dem dazugehörigen Aufbereitungsprogramm „Document Builder“ zur Berichterstellung genutzt werden. Für die Umsetzung ist daher eine Vertragserweiterung nötig. Außerdem ist die Durchführung einer Vergabe zur systemischen Abbildung der Zukunftsprognosen erforderlich. Ein Entwurf für ein entsprechendes fachliches Leistungsverzeichnis wurde bereits erstellt. Während der Umsetzungsphase muss zudem ein technisches Leistungsverzeichnis entstehen sowie im Anschluss die Vergabe gestartet und durchgeführt werden.

Um künftig den Personalbedarf auf Jobfamilienbasis planen zu können, wäre im Zuge der Umsetzung die Zuordnung aller Planstellen und Mitarbeitenden zu den jeweils passenden Jobfamilien der erste Schritt. Hierbei ist eine enge Zusammenarbeit mit DIP und den Dienststellen erforderlich. Perspektivisch wäre es denkbar, bei Beschäftigten, die die Qualifikation für mehrere Jobfamilien haben, auch diese Informationen beim Mitarbeitenden zu erfassen. Außerdem erscheint es sinnvoll, Steckbriefe für alle Jobfamilien und Ebenen zu erarbeiten, welche eine grobe Aufgaben- und Qualifikationsbeschreibung beinhalten. Basierend auf diesen wäre es dann möglich, Migrationspfade zwischen den Jobfamilien darzustellen. Darüber hinaus sollte ein Qualifikationskatalog erarbeitet werden, der die verschiedenen auf dem Markt verfügbaren Abschlüsse in Kategorien zusammenfasst. Dieser müsste zudem in die Steckbriefe integriert werden.

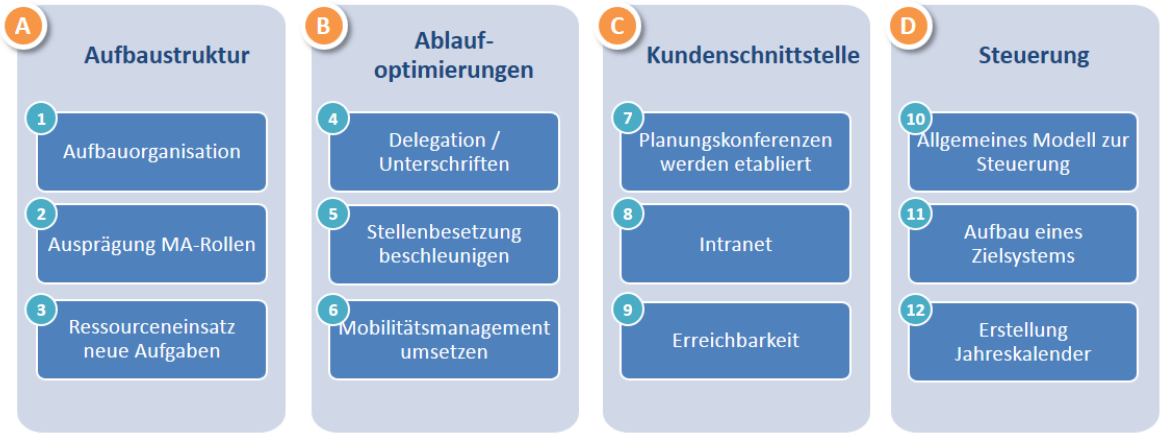
In der Umsetzungsphase sollen die im Projekt definierten Kennzahlen in SAP HCM-Auswertungen umgesetzt sowie standardisierte Vorlagen für die Aufbereitung der ausgewerteten Daten angelegt werden. Der entwickelte Musterbericht muss bzgl. Format und Design genauer definiert werden. Der entworfene Grobprozess für die regelmäßige Durchführung der Personalbedarfsplanung ist zu konkretisieren. Schnittstellen sowie Aufgabenzuschnitte und Zuständigkeiten sind näher zu definieren. Um die Personalbedarfsseite für alle Dienststellen und Eigenbetriebe beleuchten zu können, sind zunächst mit allen Dienststellen und Eigenbetrieben sog. Treibergespräche (- d.h. welche relevanten Ereignisse/Nebenbedingungen gibt es, die das Kerngeschäft der Dienststelle beeinflussen -) zu führen. Basierend auf diesen werden im Anschluss Modellentwürfe erstellt, die in mehreren Schleifen mit den Dienststellen abgestimmt und finalisiert werden. Die so erarbeiteten Modelle müssen dann jährlich auf ihre Aktualität geprüft und, falls nötig, entsprechend angepasst werden.

Die dauerhafte Etablierung einer gesamtstädtischen strategischen Personalbedarfsplanung sowie die Weiterentwicklung des Konzepts sind neue Aufgaben, die seitens des Personalamts mit den vorhandenen Ressourcen nicht abgedeckt werden können. Daher wurde die Schaffung von zwei Vollkraftstellen, wie im Bericht des Beratungsunternehmen Kienbaum vorgesehen, für diese neuen Aufgaben beantragt.

4. Ergebnisbericht des Teilprojekt 3 – Organisationskonzept zur Stärkung des Personalamts (PA): Analyse und Maßnahmenableitung

Im Teilprojekt 3 wurde insbesondere ein zukunftsfähiges Organisationskonzept für das Personalamt unter Einbeziehung der Prozesse hinsichtlich der Personalgewinnung, -bewirtschaftung und -entwicklung sowie der Beratungsfunktion für die Dienststellen und Beschäftigten auch unter Betrachtung der technischen Rahmenbedingungen erarbeitet. Der Fokus lag deshalb insbesondere auf den Abteilungen 1 (Personalentwicklung), 2 (Personalservice), 3 (Ausbildung) und 7 (Soziale und allgemeine Angelegenheiten, Disziplinarsachen).

Für alle erarbeiteten 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.



Im **Handlungsfeld Aufbaustruktur** wurden ein 4-gliedriger Abteilungszuschnitt, detaillierte Mitarbeiter-Rollen sowie eine Zuweisung der Soll-Bemessung für die neue Aufbaustruktur erarbeitet. Die künftige Organisationsstruktur besteht aus vier Abteilungen mit folgenden Aufgabenzuschnitten:

- Abteilung 1: Personalentwicklung, -ausbildung und Strategische Personalbedarfsplanung mit den Sachgebieten Personalentwicklung und Gesundheitsmanagement sowie Ausbildung, Personalberatung, Qualifizierung
- Abteilung 2: Personalservice mit jeweils zwei Sachgebieten Recruiting bzw. Bewirtschaftung
- Abteilung 3: Allgemeine Angelegenheiten, Versorgung
- Abteilung 4: Personalabrechnung

Die neuen Aufgaben der operativen und strategischen Personalbedarfsplanung sowie die Koordination der Planungskonferenzen (siehe Handlungsfeld Kundenschnittstelle) werden künftig in der Abteilung 1 verortet.
In der Abteilung 2 wird künftig das Personalmarketing gebündelt. Zudem erfolgen dort das Recruiting und die Bewirtschaftung der Nachwuchskräfte. Die organisatorische Ausrichtung der Sachgebiete orientiert sich am Jobfamilienkonzept der Personalbedarfsplanung. Der Kernprozess des Stellenbesetzungsverfahrens wird organisatorisch in den beiden Sachgebieten Recruiting verortet.

Im **Handlungsfeld Ablaufoptimierung** zielen die erarbeiteten Vorschläge auf die Beschleunigung von Verwaltungsabläufen durch eine Verlagerung von personalwirtschaftlichen Entscheidungsbefugnissen auf die Verwaltungsebene („Delegationsregelung“) sowie vereinfachte interne Unterschriftsregelungen ab. Im Stellenbesetzungs- /Personalgewinnungsverfahren sowie im Prozess des Mobilitätsmanagements wurden Standards für die Verfahrensabläufe neu aufgesetzt und verschiedene Handlungsoptionen zur Verbesserung identifiziert.

Das **Handlungsfeld 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 sog. Planungskonferenzen. Die Notwendigkeit dieses vorgeschlagenen Beratungsformates leitet sich einerseits aus dem Teilprojekt 2 und andererseits aus dem Teilprojekt 3 ab. Durch die Bündelung der Schnittmenge von Personalbedarfsplanung und Beratungsthemen in koordinierten Beratungsgesprächen („Planungskonferenzen“) soll eine Stärkung der Rolle und der Dienstleistungen des PA erreicht werden. Die Planungskonferenzen sollen abgestimmt mit den Querschnittsdienststellen Stk und DIP erfolgen. Seitens des Personalamts werden diese durch die sog. HR-Partner in Form eines Matrixelements erfolgen. Zudem wurden in Bezug auf die Kundenschnittstelle Vorschläge zur Aktualisierung des Intranets und des internen Infocenters sowie zur Verbesserung der telefonischen Erreichbarkeit erarbeitet.

Das **Handlungsfeld Steuerung** befasst sich mit der Steuerung innerhalb des PA. Die erarbeiteten Vorschläge zielen darauf ab, 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 entsprechenden Kennzahlen jährlich wiederkehrend aufgelegt werden sollte. Mit der vorgeschlagenen Einführung eines Jahreskalenders im PA zu strategischen Initiativen oder für die weitere Umsetzungsplanung liegt ein pragmatisches Instrument für die Planung und Steuerung der Dienststelle vor.

In der Umsetzungsphase liegt der Fokus zunächst auf der Umsetzung der künftigen Aufbaustruktur. In 2019 werden diese insbesondere bezogen auf die künftigen Abteilungen 1 und 2 grundlegenden Veränderungen vorbereitet. Begleitet wird dies durch entsprechende Kommunikationsmaßnahmen gegenüber den Dienststellen und Beschäftigten. Neben der organisatorischen Neuausrichtung werden in 2019 auch Maßnahmen aus den Handlungsfeldern Ablaufoptimierung und Kundenschnittstelle angestoßen. Insbesondere ist vorgesehen, mit drei Pilotdienststellen erste Planungskonferenzen durchzuführen.

5. Umsetzungsplanung

Die im Rahmen des Strategieprojekts „Personal“ mit Kienbaum erarbeiteten Handlungsfelder und die von PA ergänzend definierten Handlungsfelder wurden in Vorbereitung der Umsetzungsphase zusammengetragen, gebündelt und entsprechenden Themenclustern zugeordnet. Insgesamt wurden 19 Themencluster und mehr als 150 Handlungsfelder definiert. Im Rahmen der Umsetzungsphase gilt es nunmehr eine entsprechende Priorisierung der Handlungsfelder vorzunehmen und gegenseitige Abhängigkeiten zu identifizieren. In einem weiteren Schritt soll hierauf aufbauend eine erste zeitliche Planung aufgestellt und die finanziellen und personellen Bedarfe ermittelt werden.

Die Umsetzungsphase soll im Rahmen einer (Teil-)Projektstruktur ausgestaltet werden. Hierzu sollen - ausgehend von den Handlungsfeldern - folgende Teilprojekte eingerichtet werden:

(1) Teilprojekt: „Personalentwicklung“
(2) Teilprojekt: „Personalmarketing“
(3) Teilprojekt: „Aufbauorganisation und neue Mitarbeiter-Rollen, Raumkonzept“
(4) Teilprojekt: „IT-Landschaft“
(5) Teilprojekt: „Strategische Personalbedarfsplanung“
(6) Teilprojekt: „Planungskonferenzen“

Unabhängig von der oben beschriebenen (Teil-)Projektstruktur sollen - aufbauend auf der neuen Aufbauorganisation - einzelne Themencluster inkl. zugeordneter Handlungsfelder auch in Linienverantwortung bearbeitet werden.

Generell gilt es festzuhalten, dass die sukzessive Umsetzung der Maßnahmen aus Kapazitätsgründen eine große Herausforderung darstellt. So ist insbesondere zur Einführung und Umsetzung einer strategischen und operativen Personalplanung seitens Kienbaum ein Personalmehrbedarf von 2,0 VK (HR-Partner Strategische Personalplanung und Sachbearbeiter Strategische Personalplanung) prognostiziert. Auch um die im Rahmen der Digitalisierung anstehenden Aufgaben im Personalbereich im gesamtstädtischen Interesse zufriedenstellend bewältigen zu können, erscheint die Ausweisung einer fachlichen IT-Koordinierungsstelle aus dem sog. „Digitalsierungspool“ („HR-Partner Digitales PA“) notwendig. Unter Berücksichtigung der haushaltsrechtlichen Situation („Doppelstellenplan“) scheiden entsprechende Stellenschaffungen zum Haushalt 2020 aus. Vielmehr wird eine Vorbegutachtung der Stellen zum jetzigen Zeitpunkt und dann eine Stellenschaffung zu einem späteren Zeitpunkt vorgeschlagen.

Parallel zur Erarbeitung von Handlungsfeldern wurde bereits in der Konzeptionsphase mit der Umsetzung einzelner Maßnahmen begonnen. Vereinzelt sind Maßnahmen auch bereits abgeschlossen. Es handelt sich zum einen um Handlungsfelder, welche auf Verwaltungsebene abschließend bearbeitet wurden, wie beispielsweise die Erarbeitung eines Zulassungskonzepts zur Weiterqualifizierung im Ausbildungsbereich oder die systematische Darstellung der städtischen Sozialleistungen im Rahmen der Personalgewinnung. Zum anderen wurden auch Maßnahmen wie die Überarbeitung der Beförderungsrichtlinien oder die Erarbeitung des Konzepts zur unbefristeten Einstellung bei befristeten Bedarfen abgeschlossen und dem POA bereits zur Beschlussfassung vorgelegt. Diese Maßnahmen werden auf operativer Ebene schon umgesetzt.

Ein weiteres vorgezogen zu bearbeitendes Handlungsfeld betrifft den Stellenbesetzungsprozess als einen der zentralen Prozesse des Personalamts mit entsprechender strategischer Bedeutung für die gesamte Stadtverwaltung. Neben der derzeitigen Implementierung eines stadtweiten E-Recruitingsystems wird insbesondere eine Weiterentwicklung der derzeitigen Delegation von Personalbefugnissen als notwendig erachtet. Die Arbeitgeberin Stadt Nürnberg steht aktuell (und zukünftig noch vielmehr) in einem starken Wettbewerb mit anderen

öffentlichen Arbeitgebern sowie mit Arbeitgebern aus der Privatwirtschaft. Von entscheidender Bedeutung ist insbesondere eine schnelle Reaktionszeit. Dies betrifft sowohl den Zeitraum zwischen Bewerbungseingang und Informations-/Vorstellungsgesprächen als auch die zeitnahe verbindliche Rückmeldung im Nachgang. Dieser zeitliche Aspekt wird durch die zunehmende Digitalisierung noch mehr an Bedeutung gewinnen. In diesem Kontext ist die derzeitige Delegation von Personalbefugnissen als nicht mehr ausreichend zu bewerten. Ein entsprechender Vorschlag zur Änderung der Delegation soll daher dem Stadtrat zur Beschlussfassung vorgelegt werden.

Die Umsetzung der neuen Aufbauorganisation PA ist zudem mit räumlichen Veränderungen verbunden. Weitere Räume in der Nähe des Fünferplatz 2 sind hierfür Voraussetzung. In diesem Zusammenhang wird auch die Einführung der E-Personalakte zu einer Entspannung der Situation führen. Das Projekt E-Personalakte wird daher weiter intensiv vorangetrieben.

Um insbesondere die im Rahmen des Teilprojekts 1A (Personalentwicklung) erarbeiteten Maßnahmen entsprechend umsetzen zu können (bspw. Führungskräftelehrgang) besteht zudem ein hoher Bedarf an weiteren Schulungsräumen. Ziel ist es, in der Lina-Ammon-Straße möglichst noch im zweiten Halbjahr 2019 bzw. Anfang 2020 ein Schulungszentrum zu etablieren, da dort aktuell entsprechende Räumlichkeiten zur Verfügung stehen.

Im Rahmen der neuen Aufbauorganisation PA werden für die neuen Mitarbeiterrollen aktuell neue Arbeitsplatzbeschreibungen erstellt.

Beschlussvorschlag

1. Der in Anlage 1 beigefügt Abschlussbericht der Kienbaum Consultants International GmbH wird zur Kenntnis genommen.
2. Die Verwaltung wird beauftragt die entsprechenden Handlungsfelder unter Berücksichtigung der finanziellen und personellen Bedarfe sukzessive umzusetzen.
3. Eine punktuelle externe Begleitung wird auch in der Umsetzungsphase als zielführend angesehen. Ein entsprechender Umsetzungsvorschlag wird von der Verwaltung erarbeitet.

II. Herrn Ref. I/II

III. Ref. I/II / POA

Nürnberg, 12.07.2019
Personalamt

(38 34)

Abdruck
DIP
Stk
BgA
GPR
GSBV
Fb