

Externe Organisationsuntersuchung beim Hauptamt der Landeshauptstadt Mainz – Ergebnispräsentation für den Personalausschuss

Mainz, 23.11.2022

Kienbaum




Kienbaum verfügt über langjährige Beratungserfahrung in allen kommunalen Aufgabenfeldern

Die Aufgabenfelder des Hauptamtes sind Beratungsschwerpunkte des eingesetzten Teams

Beratungsschwerpunkte Public Management


- Organisationsuntersuchungen und -entwicklungen
- Personalbemessung
- Evaluierungen
- Schwachstellenanalysen mit den integrierten Themenfeldern:
 - Geschäftsprozessoptimierung
 - Aufgabenkritik
 - Kulturanalysen, Change Management
 - Stellenbemessung und -bewertung
 - Personalentwicklung
- Strategische Steuerung

Zahlen – Daten - Fakten




Gründung
Seit 1945 Personal- und Unternehmensberatung

Standorte
22 Büros weltweit
7 in Deutschland



Mitarbeiter
516 Mitarbeitende weltweit



Umsatz
53 Mio. Euro in 2020
5,71 Mio. Euro im Public und Health Care Bereich



Unser Team für die Landeshauptstadt Mainz verfügt über umfassende Organisations- und Prozessexpertise in den Aufgabenbereichen eines Hauptamtes

Projektteam



Peter Diericks
Projektleitung
Senior Manager



Dr. Birgit Pickenäcker
stv. Projektleitung
Managerin



Fabian Elflein
Projektteam
Senior Consultant



Agenda

Projekthinhalte

- 01** **Untersuchungsbereich und Vorgehensweise im Projekt**
Fokus und Methoden der Untersuchung
- 02** **Ergebnis der Analyse**
Erkenntnisse aus der Aufgabenerhebung, den Interviews und Workshops
- 03** **Soll-Konzeption**
Top 5 Handlungsempfehlungen
- 04** **Personalbemessung**
Netto-Arbeitszeit, Leitungsspanne, Personalbemessung nach Sachgebieten



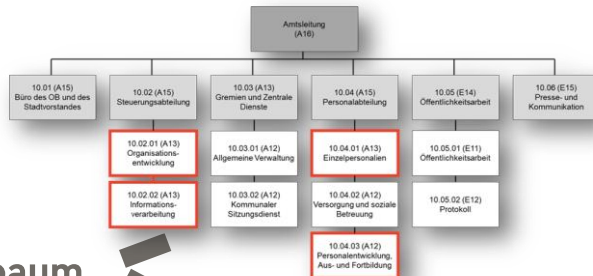
Untersuchungsbereich und Vorgehensweise

Die Organisationsuntersuchung fokussiert auf zwei Sachgebiete innerhalb der Abteilungen 2 und 4 des Hauptamtes sowie deren Schnittstellen

Untersuchungsbereich und Vorgehensweise – Ausgangslage und Zielsetzung

Ausgangssituation im Hauptamt

- Zusammenlegung des Personal- und Hauptamtes erfolgte in 2004, seither ist die Anzahl der Mitarbeitenden in der gesamten Stadtverwaltung Mainz stetig angestiegen, im Hauptamt nicht.
- Die Stadt Mainz steht in Konkurrenz zu vielen anderen Arbeitgebern, daher ist u.a. der Aufbau einer starken Personalentwicklung und –gewinnung notwendig.
- Der Untersuchungsschwerpunkt liegt auf den beiden Sachgebieten Organisationsentwicklung und Einzelpersonalien, andere Bereiche sind als Schnittstellenbereiche mit zu betrachten.



Zielsetzung für das Projekt

Zukunftsgerichtete, effektive und attraktive Aufstellung der beiden Sachgebiete des Hauptamtes mit den weiteren Schnittstellenbereichen.

Analyse

- Aufgaben und Aufgabenkritik
- Befugnisse der Führungskräfte
- Prozess- und Schnittstellenanalyse
- Organisations- bzw. Strukturanalyse

Konzeption

- Soll-Prozesse
- Standards
- Fortschreibungsfähige Personalbemessung nach KGSt
- Soll-Struktur
- Personalentwicklung

Das Projekt konnte, schneller als geplant unter Beteiligung der Mitarbeitenden, durchgeführt werden.

Untersuchungsbereich und Vorgehensweise – Phasenplan

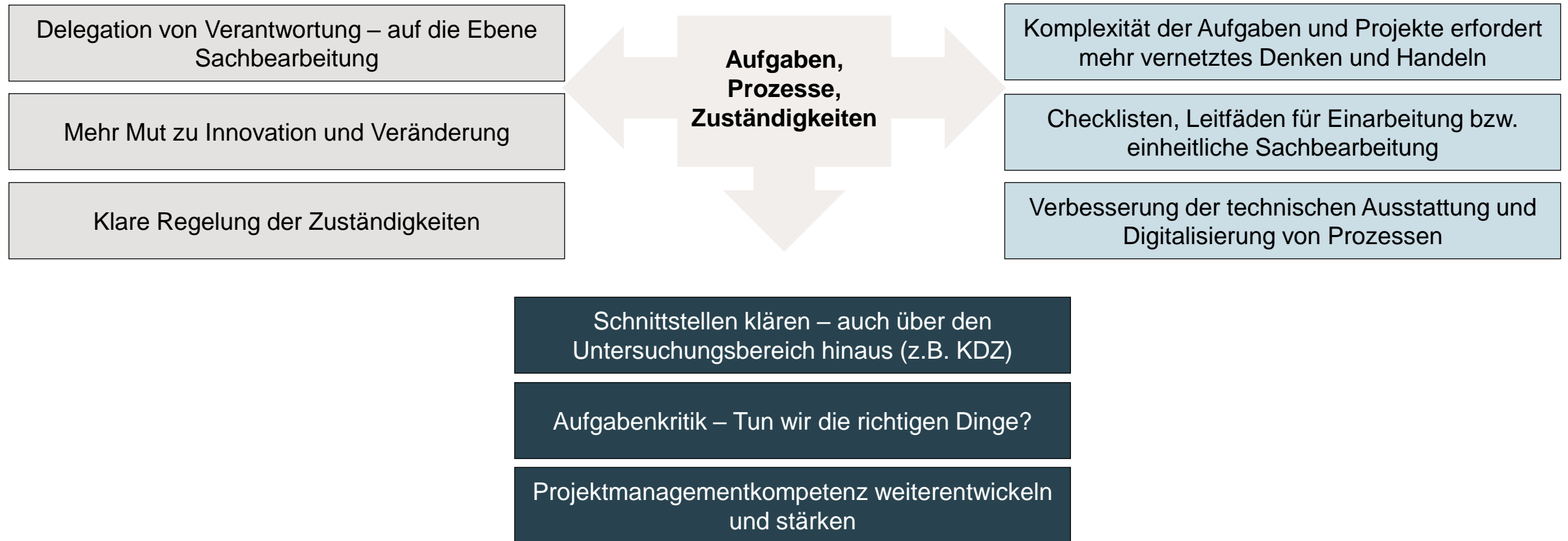


2

Ergebnisse der Analyse

Aufgabenzuweisungen und -abgrenzungen, Prozesse und Zuständigkeiten waren nicht durchgängig klar definiert

Ergebnisse der Analyse – Workshops mit den beteiligten Mitarbeitenden und Führungskräften



3

Soll-Konzeption – Top 5 Handlungsempfehlungen

Leitsätze für die Umsetzung – Veränderungen als Chance nutzen

Soll-Konzeption

Die Umsetzung der vorgeschlagenen Veränderungen der Aufbau- und Ablauforganisation sollte sich insbesondere an zwei Leitsätzen orientieren:

1. konsequente Wahrnehmung von Führungs- und Leitungsaufgaben auf der Ebene der Team-, der Sachgebiets- und Abteilungsleitungen
2. Delegation von Verantwortung für das „Tagesgeschäft“ auf die Ebene der Beschäftigten des „gehobenen Dienstes“

Insgesamt wurden neben der Optimierung der Prozesse/Themen weitere 20 Maßnahmenempfehlungen erarbeitet.

Die Top-5 Maßnahmenempfehlungen sind nachfolgend dargestellt.

Aufgabenabgrenzung 10.02.01 und 10.04.01

Soll-Konzeption – Maßnahmenempfehlung 1

Nr. 1 – Eindeutige Aufgabenabgrenzung 10.02.01 und 10.04.01	10.02.01 und 10.04.01				
Ergebnisse Analyse	Abhängigkeiten			Verantwortlich	
Zuständigkeiten, Schnittstellen und Übergabepunkte zwischen 10.02.01 und 10.04.01 waren an folgenden Prozessen nicht eindeutig definiert und haben zu Reibungsverlusten geführt: Stellenplan pflegen inkl. LOGA Einsatz, Neueinstellungen, Veränderungen im Stellenplan (z.B. Stundenreduzierung, Elternzeit, Umsetzungen), Zulagenzahlungen, Festlegung von Arbeitszeiten, Zulassungsvoraussetzungen „Sonstige Beschäftigte“, Weiterqualifikation)	Entscheidung AL 10			AL 10	
Maßnahmenbeschreibung	Nächste Schritte				
Die Zuständigkeiten, die notwendigen Abstimmung/Information zwischen 10.02.01 und 10.04.01 wurde in den Workshops definiert. (siehe Workshopdokumentation). Generell konnte folgender Grundsatz für die Verantwortung von Aufgaben vereinbart werden: 10.02.01 - OE = stellenbezogen und 10.04.01 - EP = personenbezogen (siehe Anlage Soll-Konzept).	<ol style="list-style-type: none"> 1. Festlegung der Aufgaben im Geschäftsverteilungsplan 2. Information der Mitarbeitenden in 10.02.01 und 10.04.01 3. Ggf. Anpassung von Stellenbeschreibungen 				
Erwarteter Effekt	Priorität			Aufwandsschätzung	
Eindeutigen Zuweisung von Verantwortung und die Festlegung von Informations -und Mitwirkungspflichten reduziert Reibungsverluste wie Abstimmungen auf AbtL/SG-Ebene im Tagesgeschäft und beschleunigt die Sachbearbeitung	Niedrig	Mittel	Hoch	interne Durchführung	externe Durchführung:
			X	X	

Einrichtung eines BEM-Teams

Soll-Konzeption – Maßnahmenempfehlung 8

Nr. 9 Einrichtung eines BEM-Teams		10.04.01				
Ergebnisse Analyse		Abhängigkeiten		Verantwortlich		
Die Anzahl der BEM-Fälle bei der Landeshauptstadt Mainz liegt bei ca. 25% der Beschäftigten und ist mit 1.250 Beschäftigten im Quervergleich als sehr hoch zu bezeichnen. Die Durchführung von BEM-Verfahren setzt eine intensive Einzelfallbetreuung voraus.		Entscheidung AL 10		AbtL 10.04.01		
Maßnahmenbeschreibung		Nächste Schritte				
Die Aufgaben des BEM sollten auf Grund der sensiblen Gesundheitsdaten organisatorisch von der Aufgaben der Personalbetreuung getrennt werden. Aus diesem Grund wird in Anbetracht des errechneten Personalbedarfs von ca. 7,9 VZK die Einrichtung eines gesonderten BEM-Teams vorgeschlagen. Die Funktion der TL sollte dabei ein gesamtstädtisches BEM-Konzept entwickeln.		<ol style="list-style-type: none"> Entscheidung über Einrichtung eines BEM-Teams Erstellung bzw. Anpassung von Stellenbeschreibungen 				
Erwarteter Effekt		Priorität		Aufwandsschätzung		
Gebündelte Wahrnehmung der BEM-Aufgaben, Entwicklung eines gesamtstädtischen BEM-Konzepts		Niedrig	Mittel	Hoch	interne Durchführung	externe Durchführung:
				X	X	

Einrichtung eines „Bewerbungscenters“

Soll-Konzeption – Maßnahmenempfehlung 9

Nr. 10 Einrichtung eines „Bewerbungscenters“	10.04.01				
Ergebnisse Analyse	Abhängigkeiten			Verantwortlich	
Die Anzahl der Einstellungsverfahren hat bzw. wird sich für die nächsten ca. 10 Jahre sowohl auf Grund der demographischen Entwicklung als auch der erhöhten Fluktuation im öffentlichen Dienst deutlich erhöhen. Bereits im Jahr 2022 hat sich die Anzahl mehr als verdoppelt (in 2022: 1.176 Ausschreibungen). 10.04.01 konnte nicht durchgängig an den Bewerbungsgesprächen teilnehmen.	Entscheidung AL 10			AbtL 10.04.01	
Maßnahmenbeschreibung	Nächste Schritte				
Um in einem umkämpften „Arbeitnehmer/innen-Markt“ als attraktiver Arbeitgeber bestehen zu können, gilt es Einstellungsverfahren durchgängig zügig durchzuführen. Ein maßgebliches Kriterium für die Bewerber/innen ist die Frist vom Bewerbungsgespräche bis zur Einstellungszusagen. Hier sollte ein spezielles „Bewerbercenter“ die maßgeblichen Einstellungsverfahren von der Stellenausschreibung bis zur Einstellungszusagen begleiten. So wird gewährleistet, dass 10.04.01 an allen Vorstellungsgespräche teilnehmen kann.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Entscheidung über Einrichtung eines Bewerbercenters 2. Erstellung bzw. Anpassung von Stellenbeschreibungen 				
Erwarteter Effekt	Priorität			Aufwandsschätzung	
Gebündelte Wahrnehmung von Einstellungsverfahren, schnellere Einstellungsentscheidungen, bessere Außenwahrnehmung am Arbeitsmarkt	Niedrig	Mittel	Hoch	interne Durchführung	externe Durchführung:
			X	X	

Priorisierung von Projekten im Bereich Personalentwicklung, Aus- und Fortbildung

Soll-Konzeption – Maßnahmenempfehlung 15

Nr. 16 - Priorisierung von Projekten im Bereich PE, Aus- und Fortbildung	10.04.03				
Ergebnisse Analyse	Abhängigkeiten		Verantwortlich		
Für den Bereich des SG 10.04.03 liegt eine umfangreiche Projektliste für Maßnahmen der Personalentwicklung sowie der Aus- und Fortbildung vor. Dies erfordert erhebliche Kapazitäten bei einer parallelen Umsetzung, die von den Stakeholdern (Beschäftigte, Führungskräfte, Personalrat, politische Gremien) gefordert wird.	Entscheidung AL 10, OB		SGL 10.04.03		
Maßnahmenbeschreibung	Nächste Schritte				
In Anbetracht der Wichtigkeit der Aufgaben der Personalentwicklung und der Ausbildung für den gesamten (zukünftigen) Personalkörper schlägt hier zunächst eine Aufstockung des Personalbestands auf 2 VZK vor. Die aufgezeigten Projekte sollten aber priorisiert, und im Rahmen einer Projektplanung mit Personalkapazitäten in 10.04.03 hinterlegt und einer zeitlichen Reihenfolge kategorisiert werden. Letztlich binden die Umsetzung derartiger Projekte auch Kapazitäten in den Fachämtern. Belastbare Mehrbedarfe, die darüber hinaus gehen, sollten dann im Stellenplanverfahren entsprechende begründet und beantragt werden.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aufwandsschätzung der Projekte in 10.04.04 2. Priorisierung der Projekte 3. Einbringung ins Stellenplanverfahren 				
Erwarteter Effekt	Priorität		Aufwandsschätzung		
Stärkung von Maßnahmen der Personalentwicklung bzw. Aus- und Fortbildung.	Niedrig	Mittel	Hoch	interne Durchführung	externe Durchführung:
			X	X	

Aufstellung einer Projektplanung für Orga-Projekte

Soll-Konzeption – Maßnahmenempfehlung 17

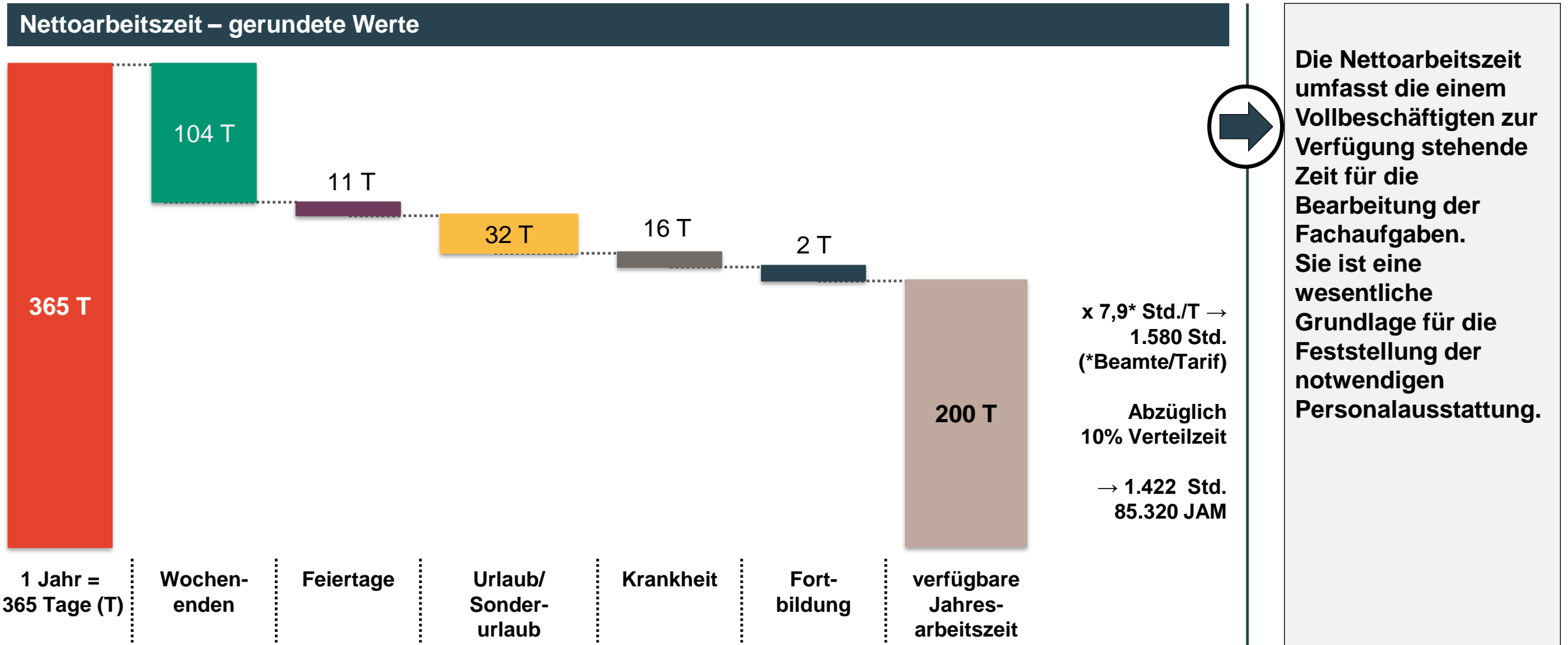
Nr. 18 Aufstellung einer Projektplanung für Orga-Projekte	10.02.01				
Ergebnisse Analyse	Abhängigkeiten			Verantwortlich	
Die bisherige Aufgabenwahrnehmung ließ nur eine eingeschränkte Bearbeitung bzw. Betreuung von Orga-Projekten, z.B. OZG, Geschäftsprozessoptimierungen, Stellenbemessung, Aufgabenkritik, Chagemanagement zu. Die Orga-SB waren bzw. sind in kleinteilige Einzelfallprüfungen mit den Fachämtern eingebunden	Entscheidung AbtL 10.02			SGL 10.02.01	
Maßnahmenbeschreibung	Nächste Schritte				
Die Stellenbemessung sieht für die Bearbeitung von Orga-Projekten ein Volumen von ca. 700 Std. = 3,5 VZK vor. Für dieses Stellenvolumen sollte eine dezidierte Projektplanung für die neuen Stellenkapazitäten vorgenommen werden. Eigene Orga-Projekte bzw. die Begleitung von Orga-Projekten Dritter sind hinsichtlich des Aufwands zu planen. Im Zuge derartiger Projekte sind Grundsätze der Aufgabenwahrnehmung in den Fachämtern zu erarbeiten, die als Grundlage für Organisationsentscheidungen herangezogen werden können. Dies reduziert den bisher betriebenen kleinteiligen Abstimmungsaufwand mit den Fachämtern.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Erfassung aller laufenden/beabsichtigten Organisationsprojekte 2. Schätzung des projektbezogenen Durchführungs- bzw. Betreuungsaufwands 3. Priorisierung der Projekte und Erstellung einer zweijährigen Projektplanung 				
Erwarteter Effekt	Priorität			Aufwandsschätzung	
Grundsätze der Aufgabenwahrnehmung (welche Aufgaben sind wie wahrzunehmen und was sind die Grundlagen für die Personalbemessung) sind abgestimmt und reduzieren kleinteiligen Abstimmungsaufwand.	Niedrig	Mittel	Hoch	interne Durchführung	externe Durchführung:
			X	X	

4

Personalbemessung

Ermittlung der Nettoarbeitszeit auf mittels Weiterentwicklung des KGSt-Wertes und Festlegung für weitere Organisationsuntersuchungen in der Stadtverwaltung

Personalbemessung



Die Personalbemessung wurden auf der Grundlage der Teilaufgaben und übermittelten Fallzahlen des Hauptamtes sowie geschätzten Bearbeitungszeiten ermittelt

Personalbemessung - Aufgabenorientierte Personalbemessung nach Sachgebieten

Aufgaben	Ist-VZK	Fallzahl	Orientierungswert	Soll-VZK
Leitung	0,50		Leitungspanne 1:10 VZK	2,00
Sekretariats- und Assistenz Tätigkeiten	0,00	12	1 VZK je 30 MA	0,53
Fachaufgaben OrgaEntwicklung				
Orga Sachbearbeitung Ämter	2,40			
Grundsatzangelegenheiten Verwaltungsorganisation, z.B. Dienstvereinbarungen, Arbeitszeit, Telearbeit			Grundsätze der Aufbau- und Ablauforganisation-pauschal	0,50
GVP jährliche Aktualisierung			Zusatzbedarf geschätzt 0,68 VZK	
Org-Beratung Ämter allgemein, Stellenanmeldungen, Wiederbesetzungen etc.		24	ca.0,20 VZK je Amt	4,80
Organisatorische Prüfung sowie Stellungnahmen Telearbeit		450	20 Minuten/Fall	0,11
JF mit Fachämtern		96	2 Stunden (4x J	
Trägerversammlung Job-Center Vorbereitung		4	4x Jahr 4 Stunden	
Umsetzung WIBERA Gutachten		2	2x/ Jahr Überprüf	
Stellungnahmen Landesrechnungshof und ADD		8	je 8 Stunden	
Operativer Stellenplan; Buchungen in LOGA	2,00	5444	ca. 30 Min. je St	
Organisationsuntersuchungen	0,60		700 Tage, z.B. U	
Organisationspläne stadtweit	0,05	12	Zuständigkeitsklä	
Aufstellung des Stellenplans	0,85		10 Std. Prüfung	
Prüfung von Stellenneuanmeldungen, Bemessungen	0,05	320	2 Std. je Prüfung	
Wiederbesetzungsanträge	0,05	896	25 Min. je Prüfu	
Administration des Stellenplans in LOGA, Personalkosten Fehlersuche	0,05	12	Administration S	
Koordinierung Telearbeit	0,50	450	Genehmigung T	
Sachbearbeitung Notfallarbeitsplätze		174	Genehmigung N	
Stellenbewertungen Beamte, Beschäftigte	0,15	70	ca. 6 Std. je Ste	
Prozessmanagement; Prozessaufnahme OZG	0,50			

Aufgaben	Ist-VZK	Fallzahl	Orientierungswert	Soll-VZK
Leitung	0,65		Leitungspanne 1:10 VZK	4,25
Sekretariats- und Assistenz Tätigkeiten	1,00	27	1 VZK je 30 MA	1,00
Personalwesen - Grundsatzangelegenheiten Tarifrecht/Beamtenrecht/Tarifrecht SuE	0,90		Grundsatzangelegenheiten Tarif inkl. SuE	0,70
			Grundsatzangelegenheiten Beamtenrecht	0,40
			Grundsatzangelegenheiten Sozialrecht	0,40
			Grundsätze des Personalmanagement	
Stellungnahmen Quartalsgespräche PR, Eörterungsgespräche		30	ca. 1 Std. je Sitzung	
schwierige Personalfälle	0,15			
Tarifbeschäftigte (nicht Sozial- und Erziehungsdienst in Kitas)	9,85			
unbefristet		2834	1 SB Personal : 500 Beschäftigt zu Bewerbungsmanagement)	
befristet		324	1 SB Personal : 400 Beschäftigt zu Bewerbungsmanagement)	
Tarifbeschäftigte im Sozial- und Erziehungsdienst in Kitas		1522	1 SB Personal : 330 Beschäftigt zu Bewerbungsmanagement)	
Beamte		589	1 SB Personal : 500 Beschäftigt zu Bewerbungsmanagement)	
sonstige Arbeitsverhältnisse (z.B. Bufdi, FSJ, Leiharbeit)		175	1 SB Personal : 750 Beschäftigt zu Bewerbungsmanagement)	
Bearbeitung Job-Rad (neue Aufgabe)		750	ca. 20 Min./Antrag	

Aufgaben	Ist-VZK	Fallzahl	Orientierungswert	Soll-VZK
Leitung	0,30		Leitungspanne 1:10 VZK, inkl. Budgetüberwachung	0,99
Sekretariats- und Assistenz Tätigkeiten	0,00	6	1 VZK je 30 MA	0,20
Fachaufgaben PE, AusFort				
Dozententätigkeit			28 Tage	0,14
Grundsatzangelegenheiten der PE	0,40		Grundbedarf: 1 VZK PE/AUS je ca.1.000 Beschäftigte, wenn eigenes Seminar-Programm, ohne Dozententätigkeit	5,10
Maßnahmen Führungskräftegewinnung				
- Verwaltung	0,55	3		
- Erziehungskräfte	0,15			
Führungskollegs (Organisation und Durchführung)				
- Abteilungsleitungen	0,20	5		
- Sachgebietsleitungen	0,20			
- Kita-Leitungen	0,20			
Mentoring-Programm (Organisation)				
- Verwaltung	0,10	2		
- Erziehungskräfte	0,00			
Leitungsrunden (Organisation und Durchführung)				
- Abteilungsleitungen	0,15			0,05
- Sachgebietsleitungen	0,00			0,10
Führungskräfte-Feedback				
individuell	0,10	3		
ämterbezogen	0,20	10		
		2		

Die Stellen der Gesamtverwaltung sind gestiegen, die des Hauptamtes im gleichen Zeitraum nur geringfügig gewachsen.

Personalbemessung - Überblick

Sachgebiete	Ist	Soll	Differenz
10.02.01 OE	14,43	22,77	8,34
10.04.01 EP	30,50	43,08	12,58
10.04.03 PE/AUS	6,48	10,92	4,44

Betrachtet man die **Entwicklung der Stellen in der Gesamtverwaltung von 2009 bis 2022** ist festzustellen, dass diese um ca. 28 % (ca. 1.061 Stellen) angestiegen sind, während die Stellen im Hauptamt nur geringfügig gewachsen sind.

Die Ausweitung des Stellenplans der Gesamtverwaltung verursacht sowohl erhöhten **Beratungsbedarf in Fragen der Aufbau- und Ablauforganisation bei den Fachämtern** als auch einen **erhöhten personalwirtschaftlichen Beratungs- und Betreuungsbedarf**. Themen die seit 2009 virulent wurden, wie die demographische Entwicklung, Auswirkungen der Digitalisierung, Umsetzung des OZG sowie die vermehrte Inanspruchnahme von Teilzeitmodellen, eine höhere Fluktuationsquote, die Einführung des BEM, die Umsetzung der LOB, die Einführung des Job-Rads sowie der vermehrte Bedarf an Personalentwicklungsmaßnahmen für die unterschiedlichen Zielgruppen wirken sich auf den Personalbedarf des Untersuchungsbereichs aus.

Die Gespräche mit den Führungskräften im Zusammenhang mit der Personalbemessung haben aber auch deutlich gemacht, dass sowohl die benannten **Fallzahlen/Mengengerüste** je Teilaufgabe als auch die damit korrespondierenden **Bearbeitungszeiten im interkommunalen Vergleich als sehr hoch** einzuordnen sind.

Durch die vorgeschlagene Neuorganisation und den zu erwartenden Stellenzuwachs erhöhen sich die Anforderungen an die **Leitungsfunktionen**. Insofern wird vorgeschlagen, **diese neu zu bewerten**.

Kienbaum empfiehlt daher, die Bemessungsergebnisse **spätestens nach einem Zeitraum von ca. 5 Jahren zu evaluieren**.

Ansprechpartner

Peter Diericks
Senior Manager

Mobil: +49 49 173 - 92 15 745

Peter.Diericks@kienbaum.de

Dr. Birgit Pickenäcker
Managerin

Mobil: +49 172 - 918 29 83

Birgit.Pickenaecker@kienbaum.de

Kienbaum