



BSL

Managementberatung

beständig. sichtbar. leidenschaftlich.



Landeshauptstadt Mainz – Organisationsuntersuchung Amt 67
Abschlussdokumentation
Dezember 2024

Inhaltsverzeichnis

1	Management Summary	5
2	Projektablauf und Vorgehen	7
3	IST-Analyse	10
	3.1 Befragung der Mitarbeitenden	11
	3.2 Aufbauorganisation	31
	3.3 Personalstrukturanalyse	33

Inhaltsverzeichnis

3.4	Zeiterhebung (Aufwandserhebung)	35
3.5	Ortsbegehung	49
3.6	Schwerpunktprozesse	51
3.7	Klimamanagement	57
3.8	Zusammenfassung	60

4	SOLL-Konzeption	62
----------	------------------------	-----------

4.1	Aufbauorganisation	63
------------	---------------------------	-----------

Inhaltsverzeichnis

4.2	Schwerpunktprozesse	68
4.3	Klimamanagement	75
4.4	Personalbedarf	78

Inhaltsverzeichnis

1	Management Summary	5
2	Projektablauf und Vorgehen	7
3	IST-Analyse	10
	3.1 Befragung der Mitarbeitenden	11
	3.2 Aufbauorganisation	31
	3.3 Personalstrukturanalyse	33

Management Summary

Die BSL Managementberatung GmbH wurde mit einer Organisationsuntersuchung des Grün- und Umweltamtes der Stadt Mainz beauftragt. Neben den inhaltlichen Schwerpunkten – Betrachtung ausgewählter Kernprozesse/Schnittstellen; Weiterentwicklung der Aufbauorganisation und Führungsstruktur; Weiterentwicklung der Organisation im Bereich Klimaschutz – wurde auch eine Personalbedarfsermittlung durchgeführt.

aktuelle Herausforderungen	Die Ergebnisse der Mitarbeitendenbefragung zeigen eine mehrheitlich positive Stimmung. Basierend auf der Personalbedarfsermittlung besteht Handlungsbedarf, die Aufbauorganisation an ausgewählten Stellen weiterzuentwickeln. Ziel ist eine optimierte Aufgabenverteilung, die Effizienz und Transparenz steigert und dabei angemessene Führungsspannen gewährleistet. Die Konzepte zur Grünunterhaltung sind durchdacht und bieten eine solide Basis. Um die nachhaltige Wirksamkeit sicherzustellen, wird ein kontinuierliches Monitoring empfohlen. Im Bereich Klimamanagement wird die Organisationsform als sachgerecht eingeschätzt, das Controlling ist hingegen weiter auszubauen. Der Fokus liegt auf der Entwicklung präziser Kennzahlen und Reporting-Strukturen, die Fortschritte mess- und steuerbar machen.
Personalbedarf	Im Amt 67 besteht ein erheblicher Personalmehrbedarf. In allen Abteilungen liegt der Personalbedarf über dem des Stellenplans sowie der Ist-Kapazität. Der errechnete Personalbedarf liegt insgesamt zwischen rund 246 und 251 VZÄ (+ 20 bis rund 26 VZÄ im Vergleich zum Stellenplan 2024). Die aktuelle Ist-Besetzung beträgt 201 VZÄ. Der Personalmehrbedarf liegt in Bezug auf die Ist-Besetzung somit bei rund 45 bis rund 50 VZÄ. Die Differenz zeigt, dass die heutigen Kapazitäten (Stand: Juni 2024) nicht ausreichen, um die definierten Leistungsstandards sachgerecht wahrzunehmen.
Aufbauorganisation	BSL empfiehlt die Installation von Sachgebietsleitungen in den Abteilungen 1, 4 und 5 zur Reduzierung der Leitungsspanne der Abteilungsleitungen. Die Übernahme sowohl fachlicher als auch disziplinarischer Führungsaufgaben durch eine Sachgebietsleitung führt zur Entlastung der Abteilungsleitungen.
Weitere Handlungsempfehlungen	Die weiteren Empfehlungen adressieren insbesondere die Ausweitung des zentralen Einkaufs, die Standardisierung des Fuhrparks, die Schärfung der Schnittstelle zwischen den Abteilungen 2 und 4 hinsichtlich des Vollzugs ordnungsrechtlicher Aufgaben, die Bündelung der Anfragen zu Veranstaltungen im öffentlichen Raum, die Zuständigkeiten bei Baumpflanzungen sowie die Ausweitung des Controllings im Klimamanagement.

Die BSL Managementberatung GmbH dankt allen Beteiligten für die gute und konstruktive Zusammenarbeit.

Inhaltsverzeichnis

1	Management Summary	5
2	Projektablauf und Vorgehen	7
3	IST-Analyse	10
3.1	Befragung der Mitarbeitenden	11
3.2	Aufbauorganisation	31
3.3	Personalstrukturanalyse	33

Das Projekt umfasste vier inhaltliche Schwerpunkte

1

Betrachtung ausgewählter
Kernprozesse / Schnittstellen

2

Weiterentwicklung der
Aufbauorganisation und
Führungsstruktur

3

Weiterentwicklung der
Organisation im Bereich
Klimaschutz

4

Durchführung einer
Personalbedarfsermittlung

Phase 01 Vorbereitung & Auftakt	Phase 02 Ist-Erhebung & Analyse		Phase 03 Soll-Konzeption	Phase 04 Dokumentation & Abschluss
• Einstiegsinterviews mit den EntscheidungsträgerInnen • Auftaktsitzungen der Projektlenkungsgruppe und Projektgruppe • Detailplanung des Vorgehenskonzepts (Zielkonkretisierung, Arbeits-/ Terminplan) • Information der Mitarbeitenden • Datenklausuren		• Interviews mit FK • Datenanalyse und Aufbau Datenwürfel • MA-Befragung	• Workshops zur Erarbeitung SOLL-Prozesse • Verortung Zuständigkeiten	• Erstellen und Abstimmen der Abschlussdokumentation • Vorbereitung der Umsetzung • Sitzung der Projektlenkungsgruppe • Information der Mitarbeitenden
	Prozesse	• Workshops zur Erhebung IST-Prozesse	• Workshop Soll-Konzeption Controlling	
	Klima-manag.	• Interviews 67-07 • Analyse-Workshop	• Ermittlung Personalbedarfe • Herstellung Fortschreibungsfähigkeit	
	Personal-bedarf	• Weiterentwicklung Prozess-Ressourcen-Matrix	• Entwicklung Varianten • Auswahl Zielorganisation	
	Aufbau-orga.	• Analyse Aufgabenverteilung Schnittstellen und Führungsstruktur	• Zusammenführung der Teilprojekte & Entwicklung Gesamtbild • Ableitung Veränderung- / Handlungsbedarfe	
PLG				
PG				

Das Projekt wurde bis Ende des Jahres 2024 abgeschlossen

Phase	Aktivität	2023			2024										
		Oktober	November	Dezember	Januar	Februar	März	April	Mai	Juni	Juli	August	September	Oktober	November
	Schulferien Rheinland-Pfalz														
01	Phase 01														
	Auftaktinterviews mit Führungskräften (4 Interviews)														
	Auftaktsitzungen (PG & PLG)														
	Entwicklung eines Informationskonzepts und 1. Information der Mitarbeitenden														
	Datenklausuren														
02	Phase 02														
	Interviews mit Abteilungsleitungen														
	Datenanalyse und Aufbau Prozess-Ressourcen-Matrix														
	Online-Befragung der Mitarbeitenden														
	Workshops zur Erhebung der IST-Prozesse														
	Interviews mit Mitarbeitenden Abteilung 67-07 sowie Schnittstellenpartnern														
	Analyse-Workshops zur Aufgaben- und Rollenverteilung														
	Aufgaben- und Ressourcenerhebung inkl. Interviews														
	Analyse Aufgabenverteilung, Schnittstellen und Führungsstruktur														
	Sitzungen der Projektgruppe														
	Sitzung der Projektleitungsgruppe														
03	Phase 03														
	Prozessanalyse und Workshops zur Erarbeitung der SOLL-Prozesse														
	Ableitung Zuständigkeiten														
	Workshops zur Entwicklung der Soll-Struktur einschl. Schnittstellen und Aufgabenkonzept														
	Ermittlung des Personalbedarfs														
	Erstellung Fortschreibungstool														
	Entwicklung von Organisationsvarianten														
	Bewertung, Auswahl und Konkretisierung der Zielorganisation														
	Zusammenführung der Soll-Konzeption, Ableitung Handlungsbedarfe														
	Sitzungen der Projektgruppe														
	Sitzung der Projektleitungsgruppe														
04	Phase 04														
	Erstellen und Abstimmen des Berichts														
	Sitzungen der Projektgruppe														
	Sitzung der Projektleitungsgruppe														
	Information der Mitarbeitenden														
	Sitzung PLG/PG														
	Arbeitsphase														

Inhaltsverzeichnis

1	Management Summary	5
2	Projektablauf und Vorgehen	7
3	IST-Analyse	10
3.1	Befragung der Mitarbeitenden	11
3.2	Aufbauorganisation	31
3.3	Personalstrukturanalyse	33

Inhaltsverzeichnis

1	Management Summary	5
2	Projektablauf und Vorgehen	7
3	IST-Analyse	10
	3.1 Befragung der Mitarbeitenden	11
	3.2 Aufbauorganisation	31
	3.3 Personalstrukturanalyse	33

Die Teilnahmequote der Befragung im manuellen Bereich lag bei knapp 70%

Struktur der Mitarbeitenden-Befragung im manuellen Bereich

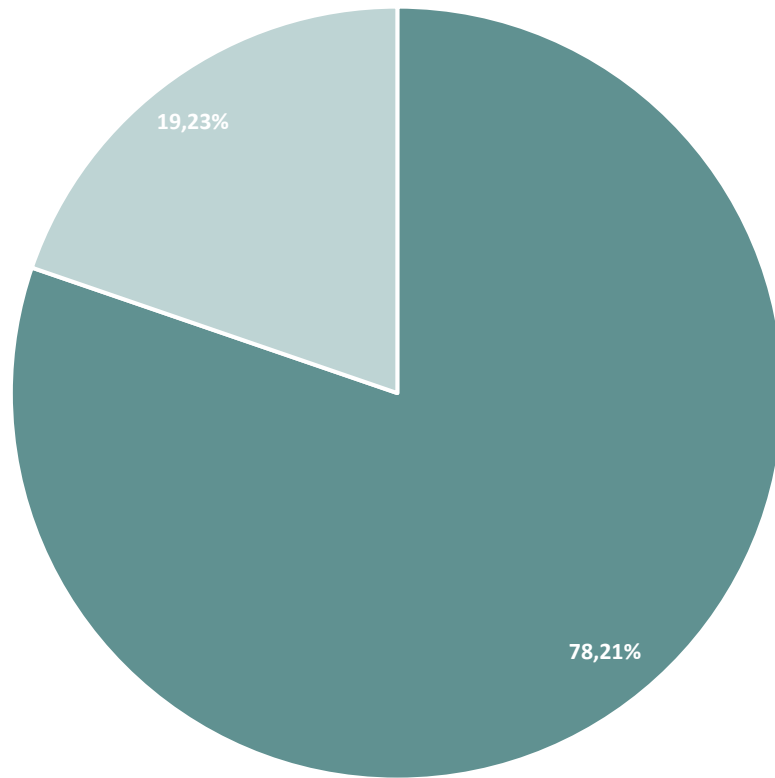
Die Befragung umfasste insgesamt sechs Themenfelder:



- Die Teilnahme an der Mitarbeitenden-Befragung war freiwillig.
- Die Befragung erfolgte anonym und in Paper Pencil Format.
- Die Angaben wurden so weit aggregiert, dass Rückschlüsse auf Einzelpersonen nicht erfolgen konnten.
- Die Fragen wurden vorab dem Personalrat zur Zustimmung vorgelegt.
- Eine Teilnahme an der Befragung war vom 12. Januar 2024 bis 02. Februar 2024 möglich.

112 Beschäftigte waren aufgefordert an der Befragung teilzunehmen. Insgesamt hat es 77 Rückläufe gegeben, dies entsprach einer Teilnahmequote von 69%

Welcher Organisationseinheit sind Sie zugehörig?



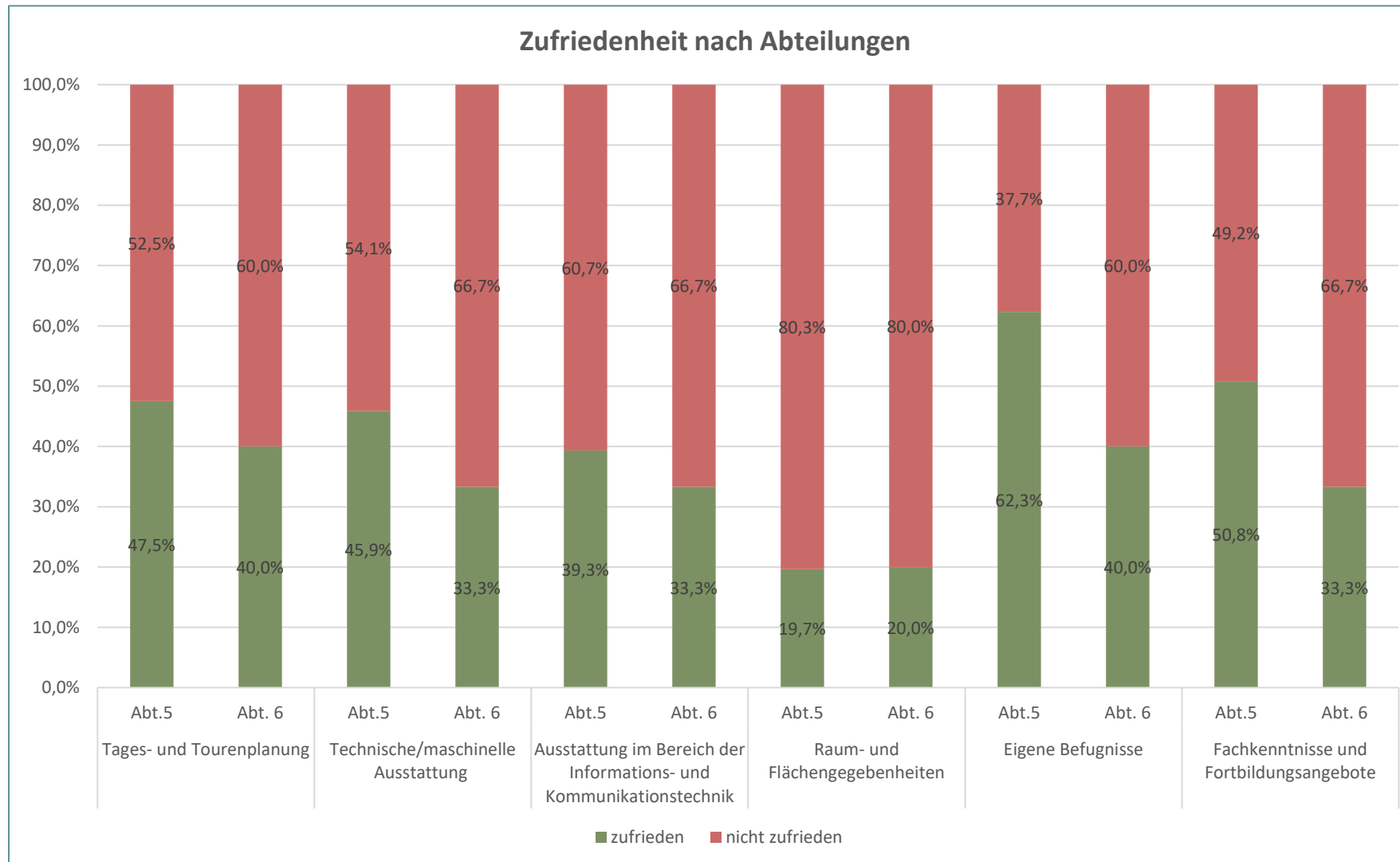
■ Grünunterhaltung und Baumpflege

■ Technische Dienste / Instandsetzung / Zoo Mainz

Hinweise zur Befragung

- Von 81 aufgeforderten Beschäftigten aus den Bereichen Grünunterhaltung und Baumpflege haben 61 an der Befragung teilgenommen.
- Aus den Bereichen Technische Dienste / Instandsetzung / Zoo Mainz gab es 15 Rückläufer bei insgesamt 31 aufgeforderten Beschäftigten.
- Insgesamt hat es 77 Rückläufe bei 112 aufgeforderten Beschäftigten gegeben, dies entspricht einer Teilnahmequote von 69%.

Insbesondere bei den Raum- und Flächegegebenheiten waren die Zufriedenheitswerte beider Abteilungen sehr gering



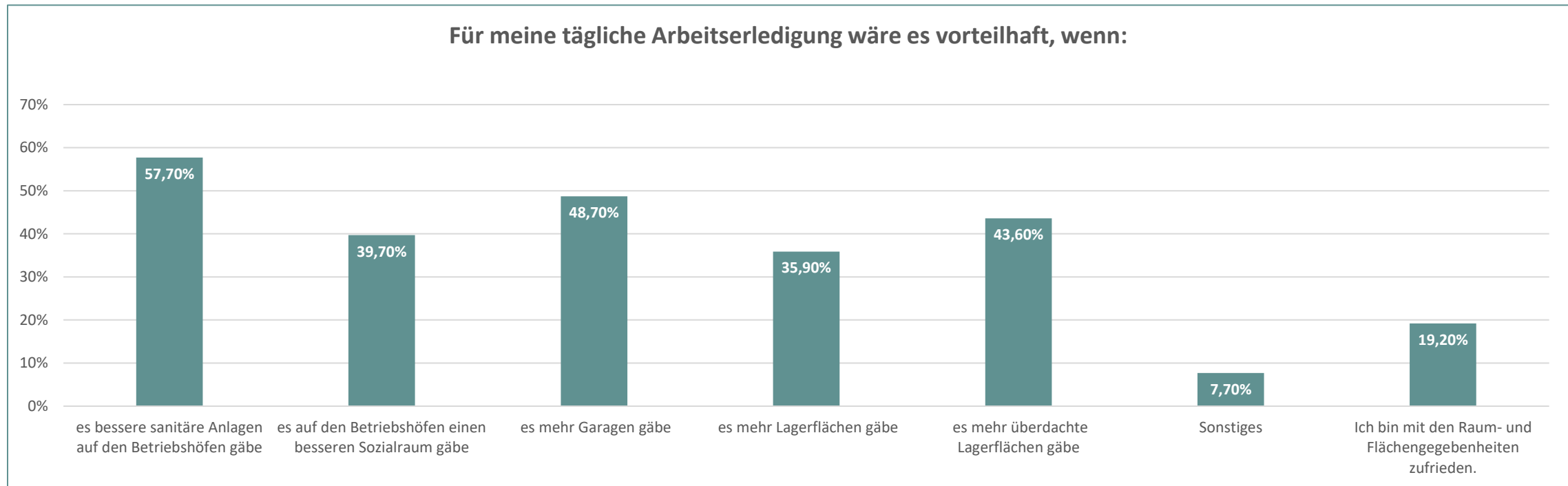
Hinweis Auswertung

Tages-/Tourenplanung
Die mir übertragenen Aufgaben könnte ich zeitlich besser durchführen, wenn

- ☐ die tägliche Tourenplanung besser wäre
- ☐ die Tagesaufgaben nicht so häufig durch andere angeordnete Tätigkeiten unterbrochen würden
- ☐ die Aufgaben im Tagesverlauf besser geordnet wären
- ☐ die Arbeit besser organisiert wäre (Teameinteilung, Material, Maschinen, Werkzeuge)
- ☐ die Aufgaben durch die Revierleitung eindeutiger beschrieben würden (und somit Rückfragen vermieden würden)
- ☐ Sonstiges: _____

☐ Ich bin mit der Tages- und Tourenplanung zufrieden.

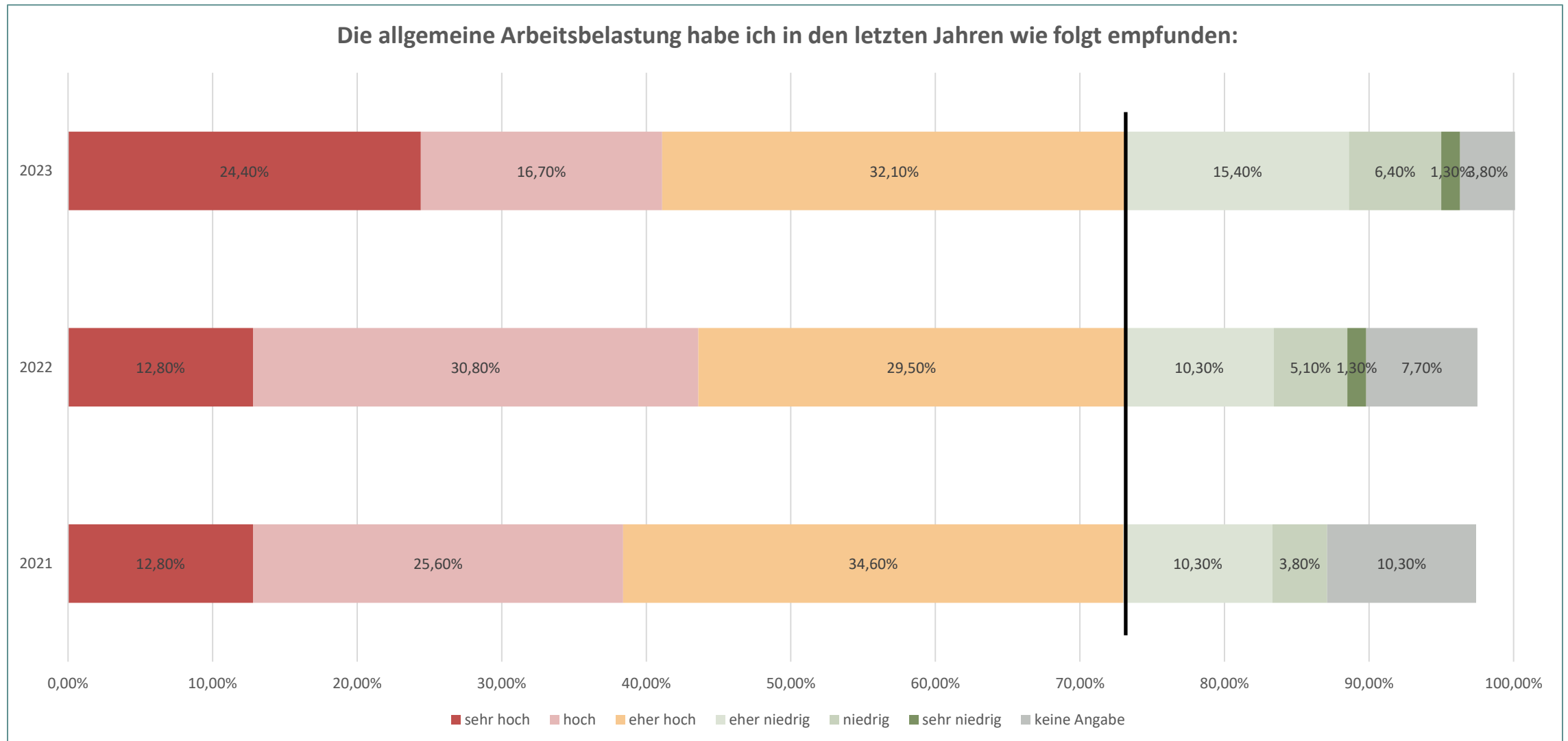
In Bezug auf Räume und Flächen wünschten sich die Beschäftigten insbesondere bessere Sanitäranlagen und mehr Garagen



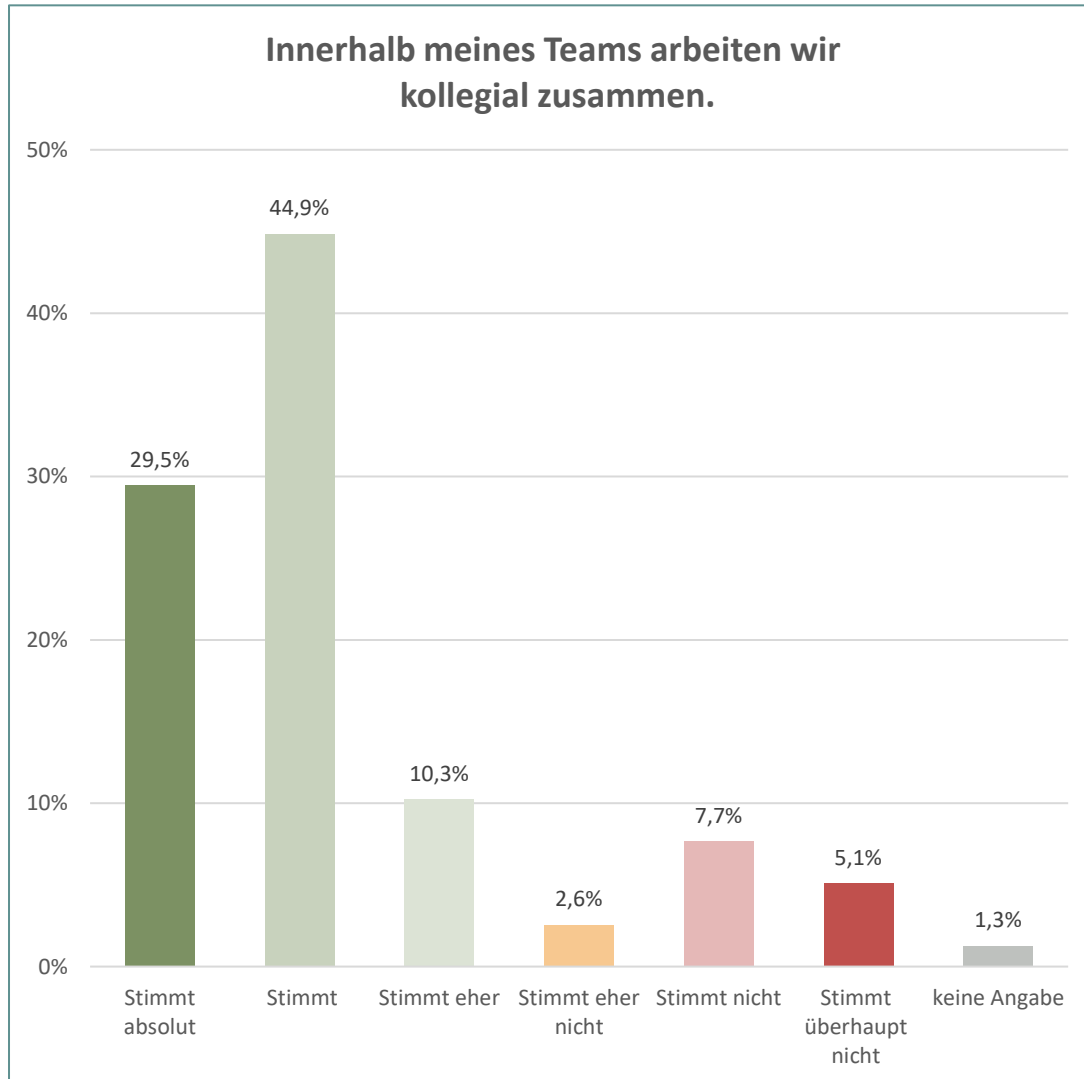
Wünsche in Bezug auf Räume und Flächen

- Garagen für alle Fahrzeuge
- Saubere Sanitäranlagen
- Einrichtung neuer Aufenthaltsräume

Die Arbeitsbelastung wurde allgemein als hoch empfunden. Auffällig war die Verdopplung des sehr hohen Belastungsempfindens für das Jahr 2023



Etwa 85% der Befragten benannten eine gute kollegiale Zusammenarbeit

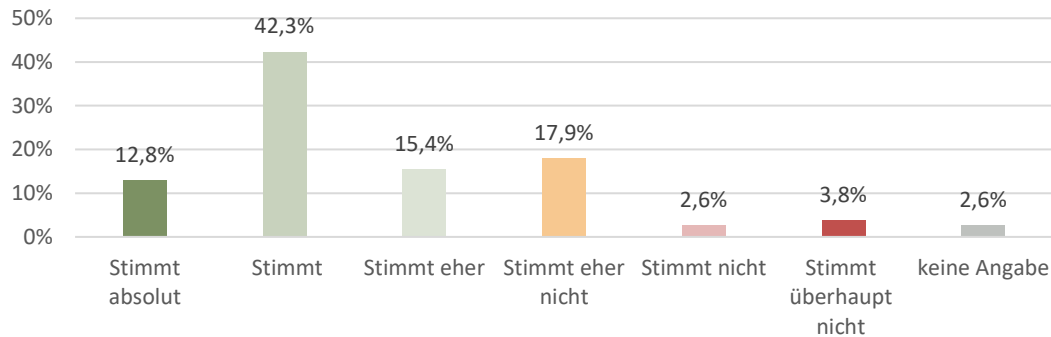


Gründe für eine eingeschränkte kollegiale Zusammenarbeit

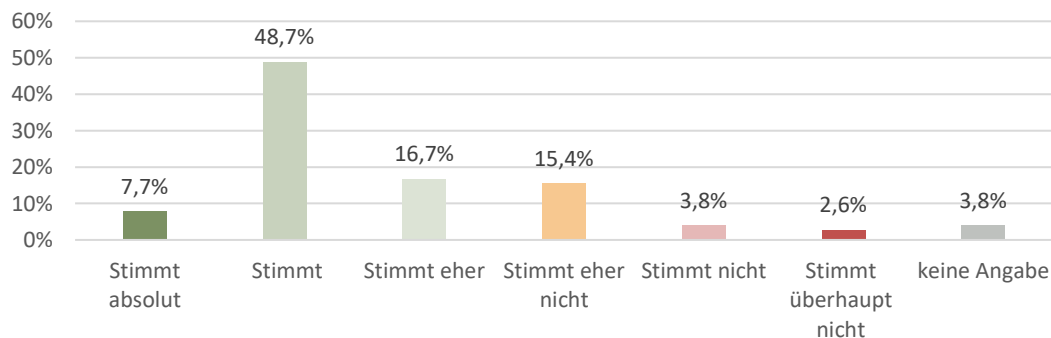
- Mangelnde Kommunikation
- Zwischenmenschliche Differenzen unter Mitarbeitenden
- Ungleichheit in der Bezahlung und im Umgang trotz gleichartiger Tätigkeit
- Fehlende Wertschätzung und zwischenmenschliche Sensibilität
- Behinderung bei der Aufgabenerledigung durch KollegInnen

Etwa 70% hielten das Führungsverhalten sowie die Führungsqualität für angemessen

Das Führungsverhalten (z. B. Mitarbeiterorientierung, Wertschätzung, Zugänglichkeit) der Führungskräfte ist angemessen.



Die Führungsqualitäten (z. B. Zielpräzisierung, Kontrolle, Vorrangigkeit der Aufgabenerfüllung) der Führungskräfte sind angemessen.

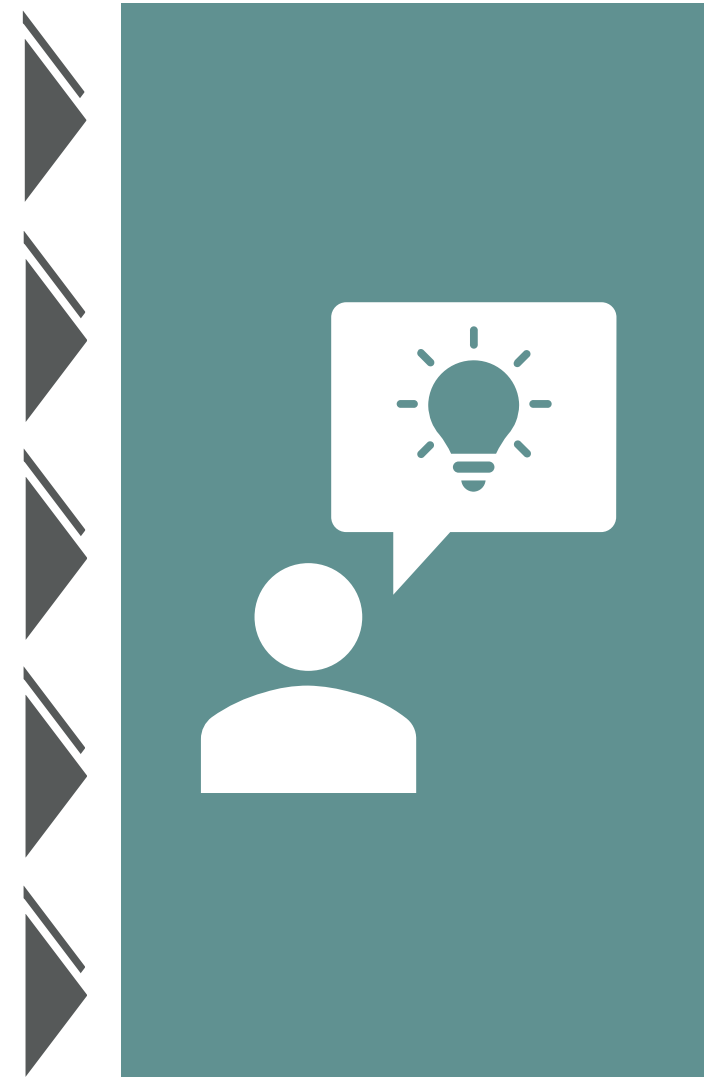


Gründe für ein unangemessenes Führungsverhalten oder eine unangemessene Führungsqualität

- Mangel an Durchsetzungsvermögen, Objektivität und Fach- und Führungskompetenz der Führungskräfte
- Mangelhaftes Verständnis und Einfühlungsvermögen
- Unzureichende Kommunikation
- Fehlende Wertschätzung
- Ungleichbehandlung von Mitarbeitenden
- Fehlende Offenheit für Ideenvorschläge

Aus den Freitexten ergaben sich insbesondere fünf Themenfelder

Starke Unzufriedenheit mit Sanitäreanlagen und mangelhafter Arbeitskleidung (unzureichend, nicht wintertauglich)	8 Stimmen
Dringlicher Wunsch nach Neuregelung der Winterdienstvereinbarung	5 Stimmen
Zu geringe Entlohnung und Ungleichheit in der Bezahlung trotz gleichartiger Tätigkeit	12 Stimmen
Steigende Arbeitsbelastung u. a. aufgrund Personalmangel und mangelhafter Nachwuchsförderung	11 Stimmen
Fehlende Wertschätzung der geleisteten Arbeit	6 Stimmen



Handlungsbedarf sahen die Mitarbeitenden des manuellen Bereichs insbesondere in der Arbeitsorganisation, der Arbeitsbelastung, dem Führungsverhalten sowie der räumlichen Gestaltung

Zentrale Ergebnisse der Mitarbeitendenbefragung im manuellen Bereich (Rücklaufquote 70 Prozent)



Organisation

Die Befragten sahen Verbesserungsbedarf in der Aufgabenorganisation (insb. Tourenplanung / Einteilung, Bereitstellung von Material, Maschinen und Werkzeugen).

Ad-hoc Aufgaben erschwerten die Planung.



Arbeitsumfeld und Ausstattung

Die Zufriedenheitswerte bezüglich Raum- und Flächegegebenheiten waren gering.

Die Beschäftigten wünschten sich vor allem bessere Sanitäranlagen sowie eine höhere Anzahl an Garagen.



Arbeitssituation

Die Arbeitsbelastung wurde insgesamt als hoch empfunden. Insbesondere im Jahr 2023 sei die Belastung stark gestiegen.

Etwa 85 % der Befragten betonten eine gute kollegiale Zusammenarbeit.



Führungsverhalten und -qualitäten

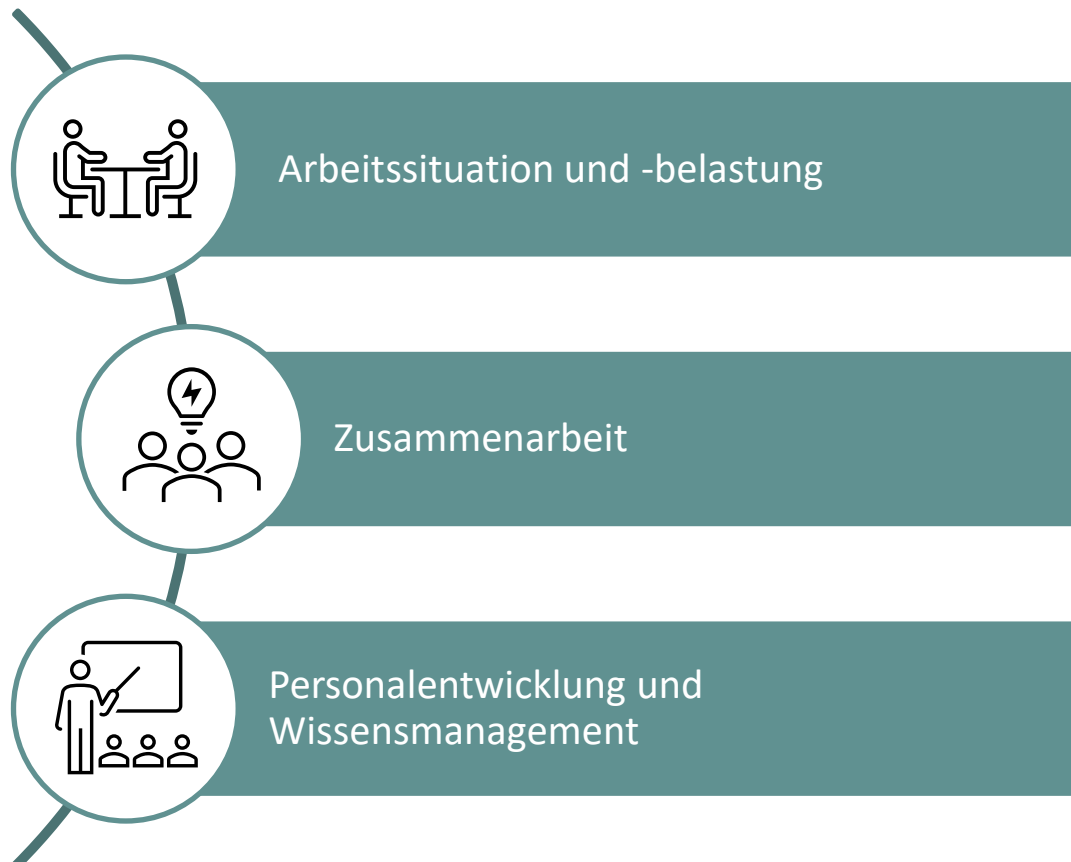
Rund 70 % der Befragten hielten das Führungsverhalten und die Führungsqualität für angemessen.

Es bestand Potenzial im Führungsverhalten bezüglich Durchsetzungsvermögen, Objektivität, Verständnis, Wertschätzung und teilw. Fach- und Führungskompetenz.

93 Beschäftigte waren aufgefordert an der Befragung teilzunehmen. Insgesamt hat es 83 Rückläufe gegeben, dies entsprach einer Teilnahmequote von 89%

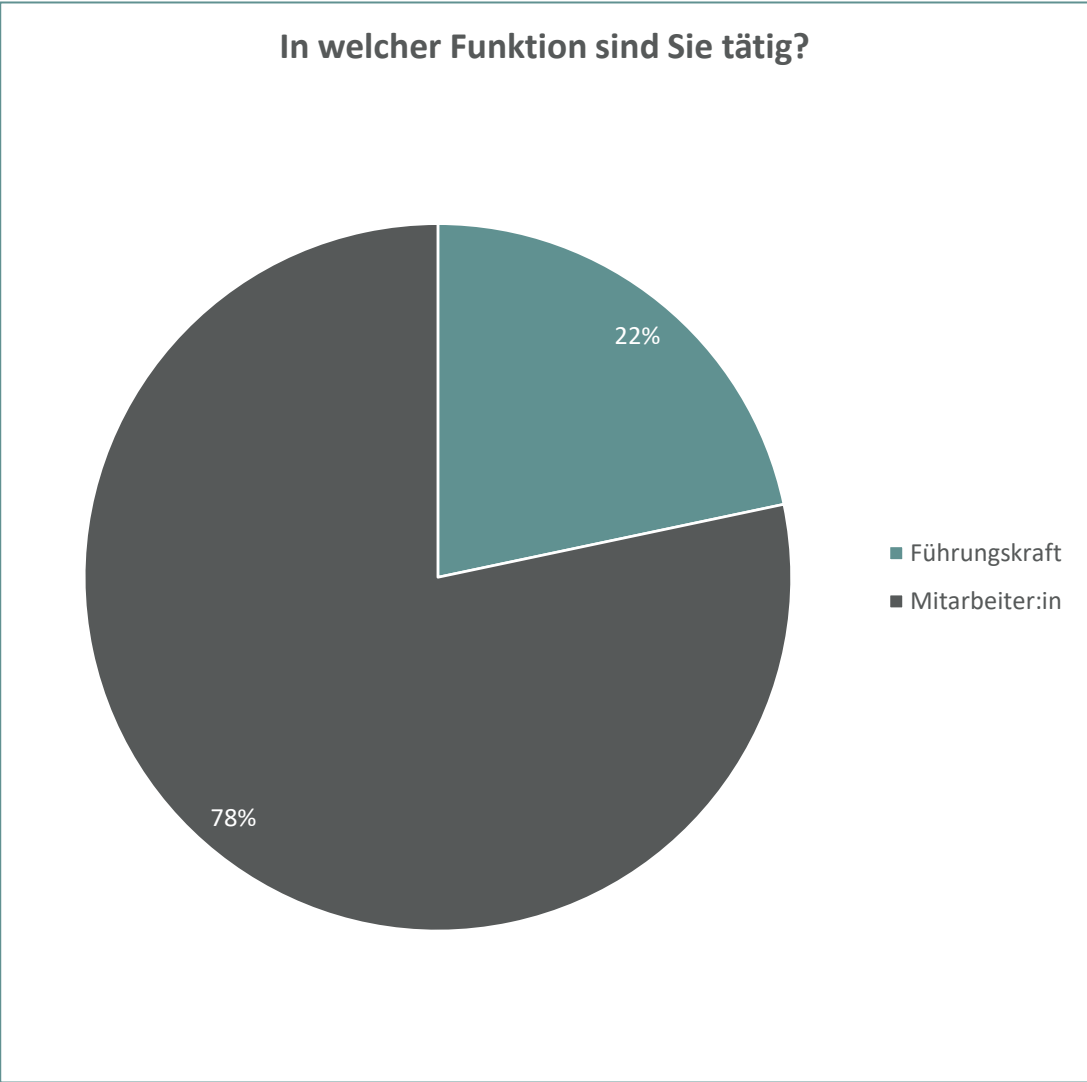
Struktur der Mitarbeitenden-Befragung

Die Befragung umfasste insgesamt drei Themenfelder:

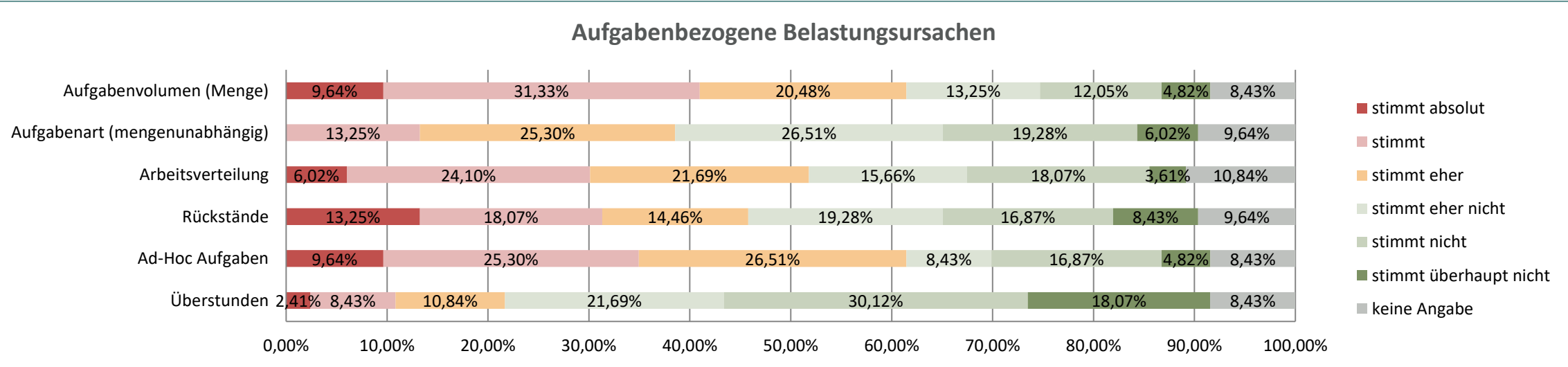
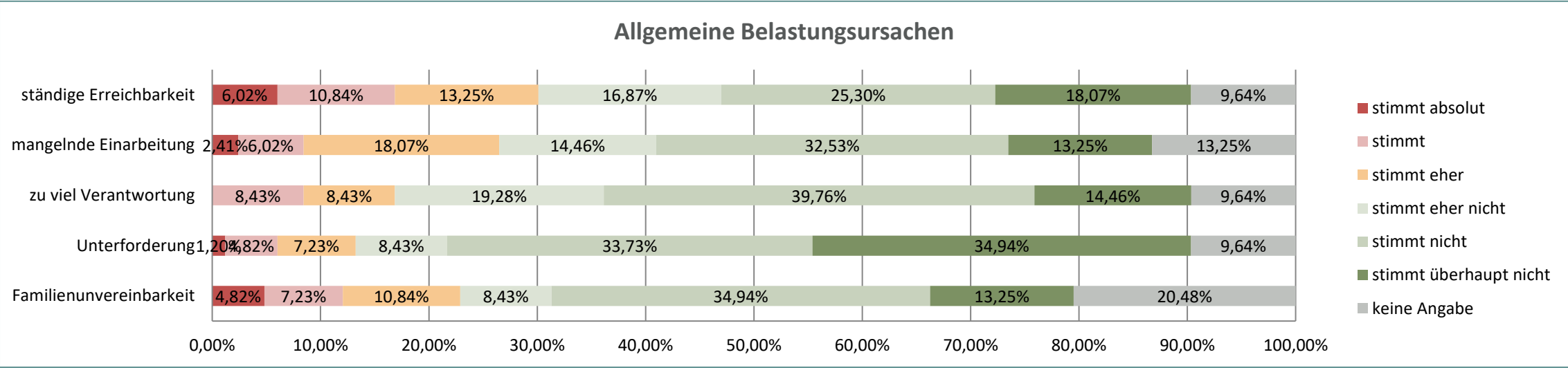


- Die Teilnahme an der Mitarbeitenden-Befragung war freiwillig.
- Die Befragung erfolgte anonym und webbasiert.
- Die Angaben wurden so weit aggregiert, dass Rückschlüsse auf Einzelpersonen nicht erfolgen können.
- Die Fragen wurden vorab dem Personalrat zur Zustimmung vorgelegt.
- Eine Teilnahme an der Befragung war vom 12. Januar 2024 bis 02. Februar 2024 möglich.

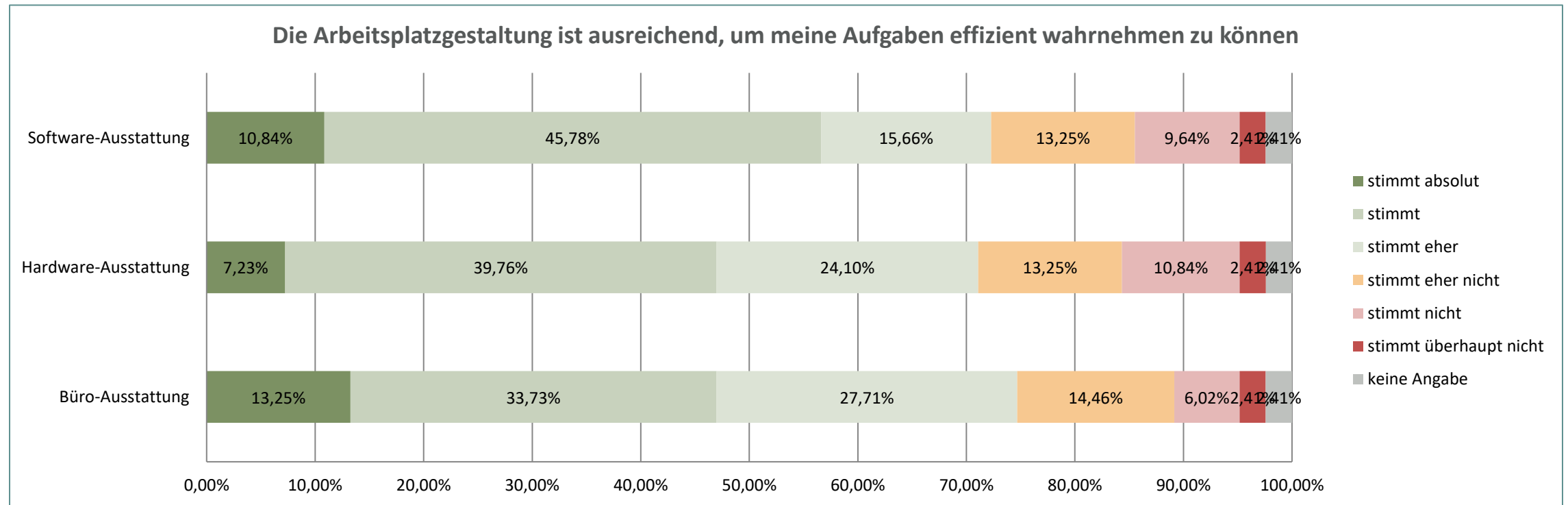
Die meisten Rückläufer stammten aus der Verwaltung und dem Bereich Grünunterhaltung und Baumpflege



Die genannten Belastungsursachen wurden von den Befragten sehr unterschiedlich bewertet, die aufgabenbezogenen Belastungsursachen jedoch deutlich negativer



Über zwei Drittel der Befragten empfand die Ausstattung am Arbeitsplatz als ausreichend



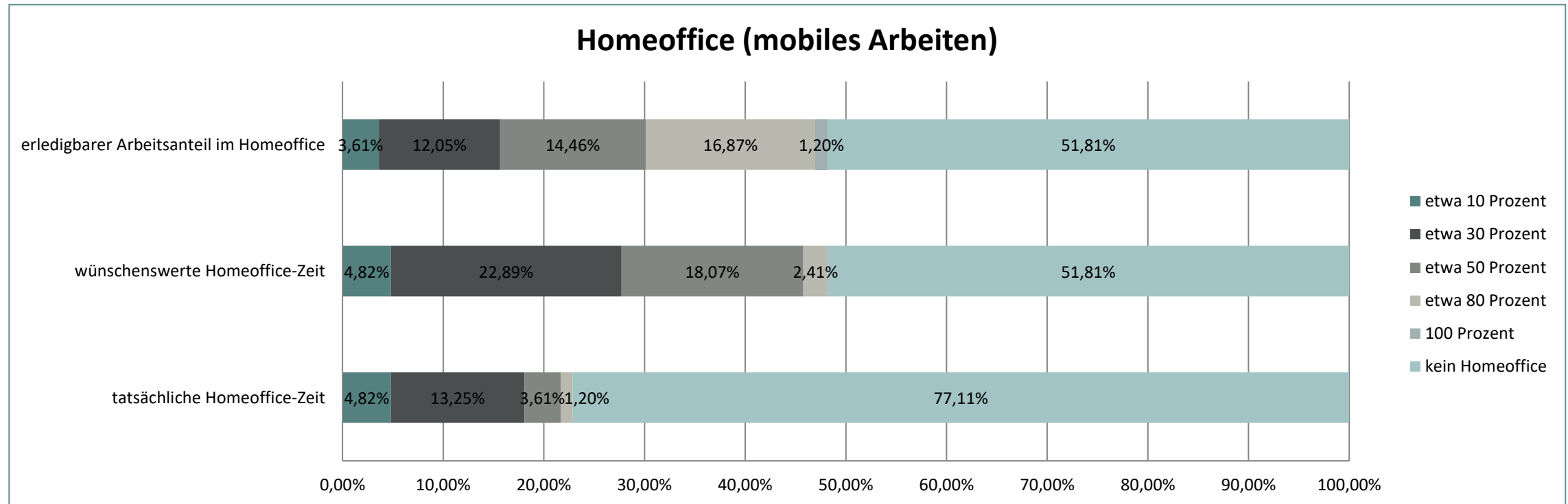
Schwachstellen der Arbeitssituation

- Veraltete Hard- und Software (Handys, Laptops, Kameras)
- Überfällige Sanierungsmaßnahmen (Isolierung, Belüftung, ergonomische Ausstattung)

Vorschläge, um die Arbeitssituation zu verbessern

- Erleichterung Homeoffice (Lange Antragsbearbeitung, fehlende zeitliche Flexibilität, fehlende Ausstattung)
- Schaffung von Sozial- und Besprechungsräumen sowie Einzelbüros u. a. zur Geräuschreduktion

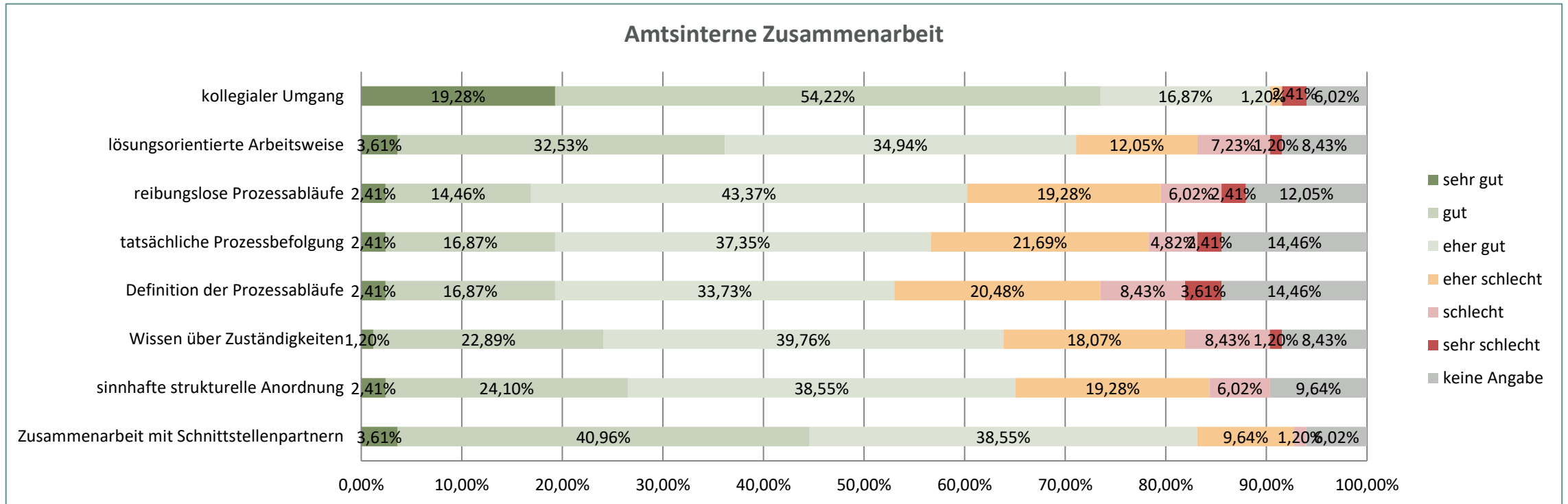
Mehr als zwei Drittel aller Mitarbeitenden arbeitete nicht im Homeoffice. Rund ein Drittel von ihnen wünschte sich jedoch die Möglichkeit, einen Teil ihrer Arbeitszeit im Homeoffice arbeiten zu können



Vorschläge, um die Arbeit im Homeoffice zu erleichtern

- Vereinfachung und Beschleunigung des Beantragungsprozesses
- Zeitliche Flexibilisierung der Homeoffice-Nutzung
- Bessere Homeoffice-Ausstattung (Hard- und Software) für jeden Mitarbeitenden
- Erweiterung der Zugriffsmöglichkeiten auf Fachprogramme im Homeoffice

Insbesondere in Bezug auf den kollegialen Umgang und die Schnittstellen wurde die amtsinterne Zusammenarbeit überwiegend positiv bewertet



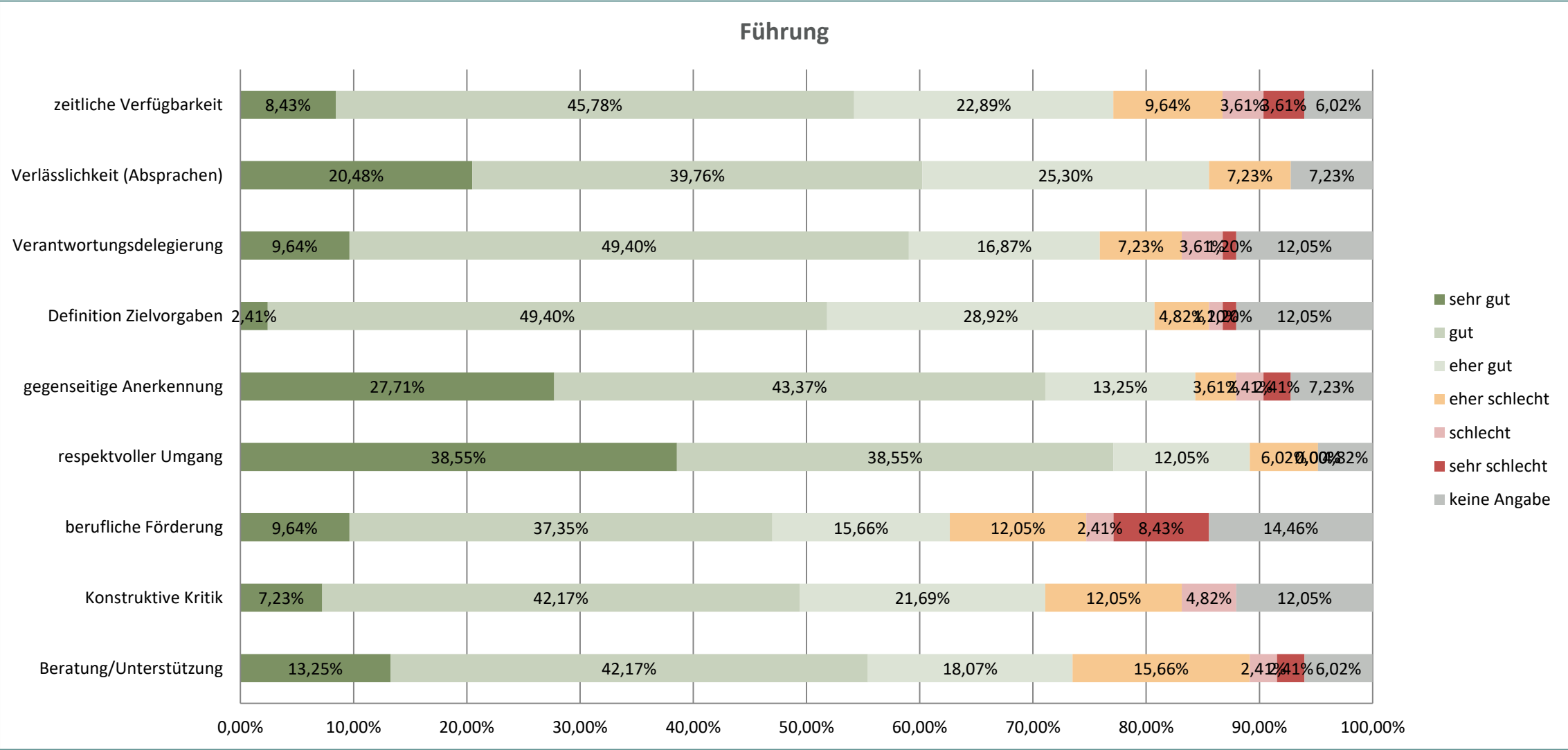
Schwachstellen der Zusammenarbeit

- Mangelhafte Organisation der Arbeitsabläufe und Definition von Prozessabläufen
- Fehlende Festlegung, Abgrenzung und Kommunikation von Zuständigkeiten sowie Unklarheit über Ansprechpersonen

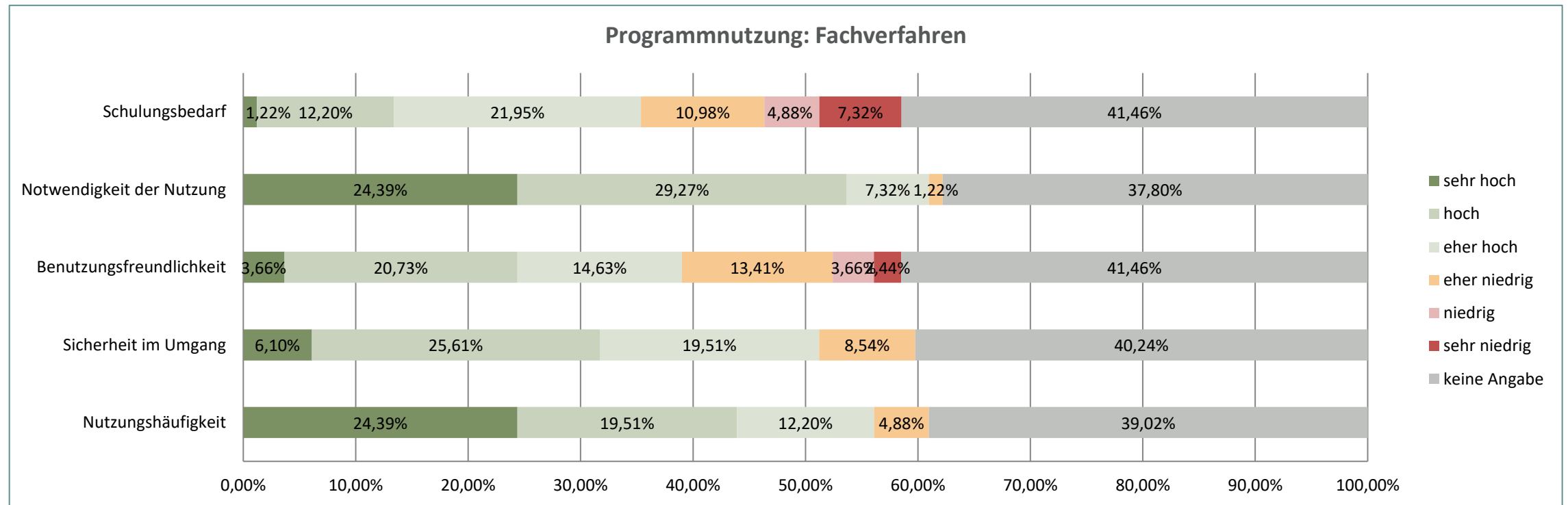
Vorschläge, um die Zusammenarbeit zu verbessern

- Ausbau der Besprechungen auf Arbeitsebene
- Aktualisierung der Arbeitsplatzbeschreibungen und der Erteilung von Befugnissen
- Mehr Transparenz bei der Aufgabenverteilung und -wahrnehmung

Die Mitarbeitenden bewerteten insbesondere den respektvollen Umgang ihrer Vorgesetzten als positiv



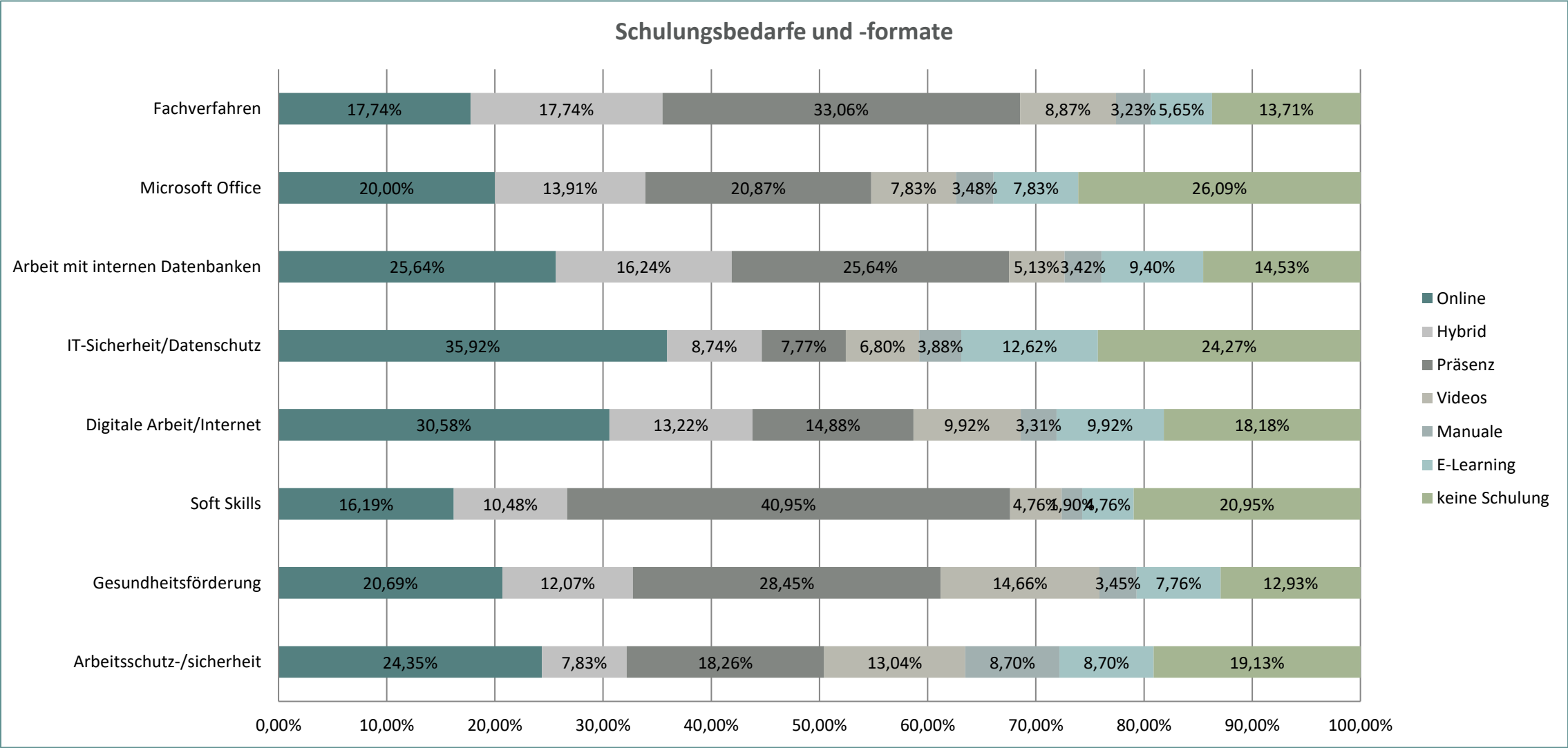
Bei der Einschätzung der Fachverfahren ließen sich sehr hohe Enthaltungswerte feststellen



Vorschläge, um die Nutzung der Fachverfahren zu verbessern

- Prüfen alternativer Anwendungen mit erhöhter Benutzerfreundlichkeit
- Erweiterung der Funktionalitäten, Verknüpfungen und Zugriffsmöglichkeiten einzelner Fachverfahren (u. a. GIS)
- Ausbau der Schulungen für Fachsoftware (u. a. GIS, CAD)

In allen unten genannten Bereichen wurde von mindestens zwei Drittel der Mitarbeitenden ein Schulungsbedarf geäußert



Handlungsbedarfe sahen die Mitarbeitenden der Verwaltung insbesondere in der Arbeitsbelastung sowie der Personalentwicklung und dem Wissensmanagement

Zentrale Ergebnisse der Mitarbeitendenbefragung im Bereich Verwaltung (Rücklaufquote 89 Prozent)



Arbeitssituation und Belastung

Belastungsursachen wurden von den Befragten insgesamt sehr unterschiedlich bewertet.

Aufgabenbezogene Belastungsursachen wurden von den Befragten jedoch deutlich gravierender wahrgenommen als allgemeine.

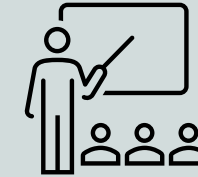
Rückstände, das allgemeine Aufgabenvolumen und die Bewältigung von ad-hoc Aufgaben wurden als zentral benannt.



Zusammenarbeit

Insbesondere in Bezug auf den kollegialen Umgang und die Schnittstellen wurde die amtsinterne Zusammenarbeit überwiegend positiv bewertet.

Die Mitarbeitenden nahmen insbesondere den respektvollen Umgang ihrer Vorgesetzten sowie die gegenseitige Anerkennung als positiv wahr.



Personalentwicklung und Wissensmanagement

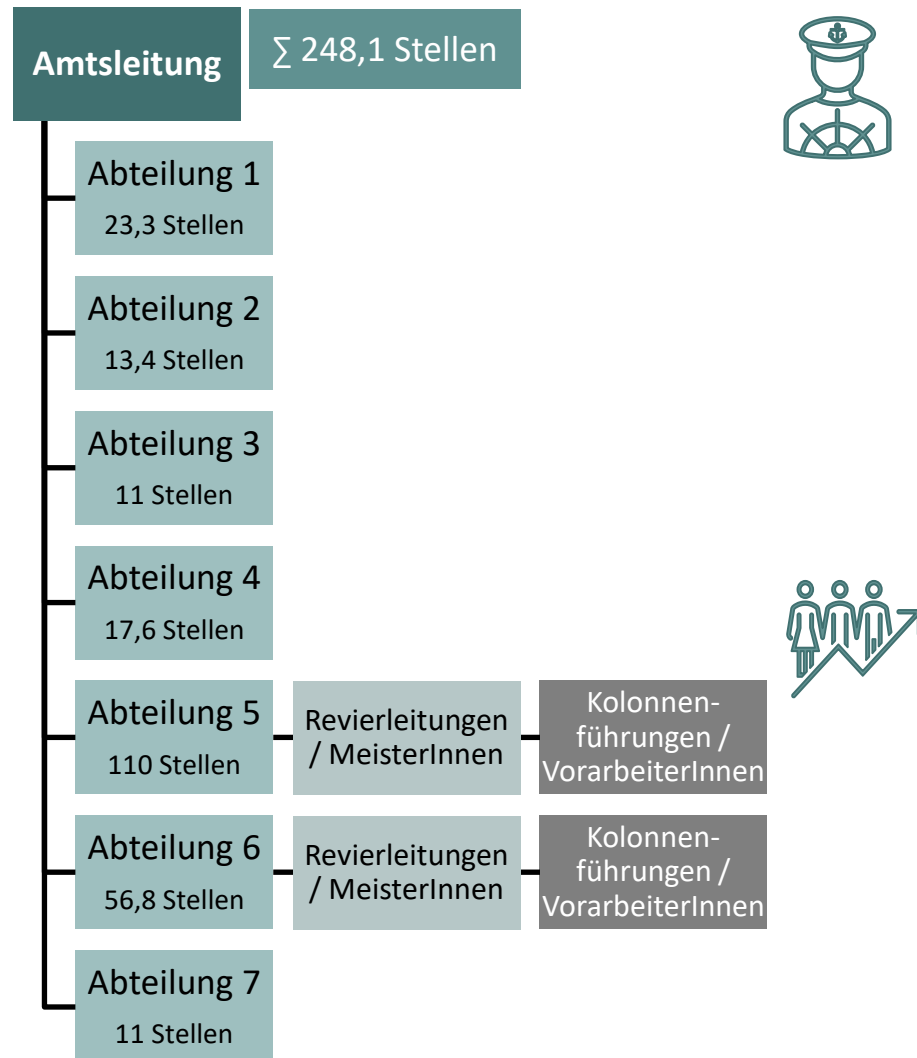
Es wurden Potentiale bei der beruflichen Förderung gesehen.

Der Schulungsbedarf, insbesondere in der IT-Sicherheit sowie allgemein hinsichtlich des Digitalen Arbeitens, wurde als groß empfunden.

Inhaltsverzeichnis

1	Management Summary	5
2	Projektablauf und Vorgehen	7
3	IST-Analyse	10
3.1	Befragung der Mitarbeitenden	11
3.2	Aufbauorganisation	31
3.3	Personalstrukturanalyse	33

Die Führungsstruktur des Amtes stieß in zwei Abteilungen an Grenzen hinsichtlich der Leitungsspanne. Auf Basis der Personalbedarfsermittlung war eine Soll-Struktur zu entwickeln



Führungsstruktur des Amtes

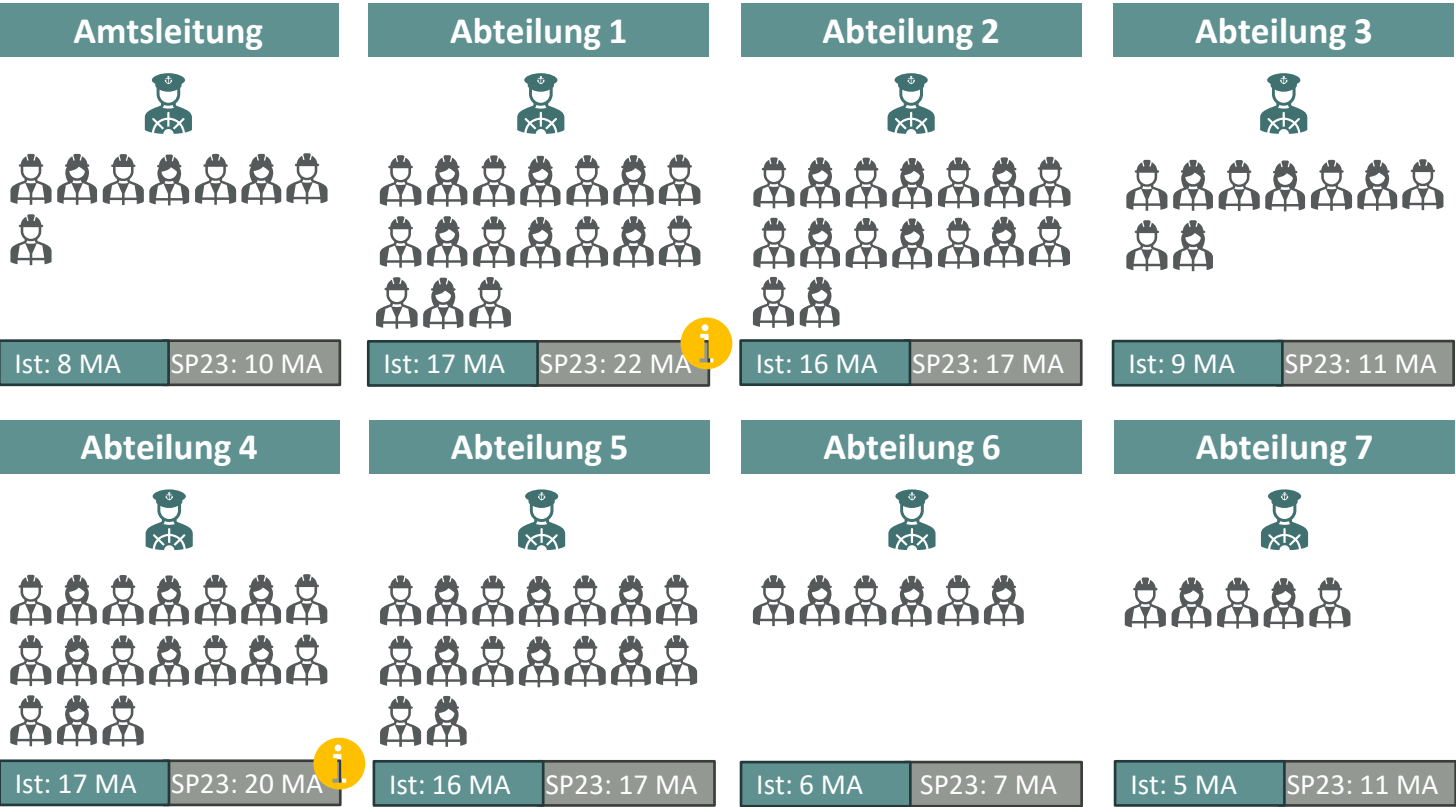
- Das Amt 67 umfasste 7 Abteilungen, welche in der Größe stark variierten.
- In den beiden größten Abteilungen 5 und 6 waren die manuellen Mitarbeitenden (formal) angesiedelt. Diese beiden Abteilungen waren die einzigen, die über eine 2. Führungsebene mit insg. 11 Revierleitungen bzw. MeisterInnen verfügten.
- In den anderen Abteilungen waren die Abteilungsleitungen die einzigen Führungskräfte.
- Die Leitungsspannen der Abteilungen 1 und 4 waren im Vergleich zu Vergleichswerten sehr hoch und mussten auf Basis der Personalbedarfserm. überprüft werden. Ggf. war die Bildung einer weiteren Führungsebene angezeigt.

Kolonnenführung und VorarbeiterInnen

- In den Abteilungen 5 und 6 waren den Revierleitungen bzw. MeisterInnen Kolonnenführungen und VorarbeiterInnen zugeordnet. Diese waren keine formalen Führungskräfte, leiteten aber die zugeord. Mitarbeitenden vor Ort an.
- Nur in zwei Fällen bestand Handlungsbedarf bei der Gewährung einer Vorarbeiterzulage. Weitere Maßnahmen zur Vervollständigung der Kolonnenführungs- und Vorarbeiterebene waren auf Basis der Personalbedarfsermittlung zu prüfen.
- In wenigen Fällen, insbesondere bei der Brunnenkolonne, bestand Handlungsbedarf bei der Qualifikation der Mitarbeitenden (Meister Fachrichtung Elektrotechnik als Führungskraft).

Stellen gem. Stellenbesetzungsliste August 2023

Die Leitungsspannen der obersten Führungsebenen variierten sehr stark sowohl in der Anzahl der Köpfe als auch hinsichtlich der Qualifikationsprofile der Mitarbeitenden



Leitungsspannen

Die LSP der Amtsleitung lag rechnerisch bei 1:8 (inkl. Vorzimmer und SB Umweltpädagogik).

Die LSP der einzelnen Abteilungsleitungen schwankten stark, lagen jedoch für die Abteilung 2, 4 und 5 innerhalb der Orientierungswerte für technische Verwaltungen von 1:12 bis 1:20. In den Abteilungen 3, 6 und 7 lagen die LSP sowohl bei Betrachtung der Ist-Besetzung als auch der Stellenplan-Werte unterhalb des Orientierungsrahmens.

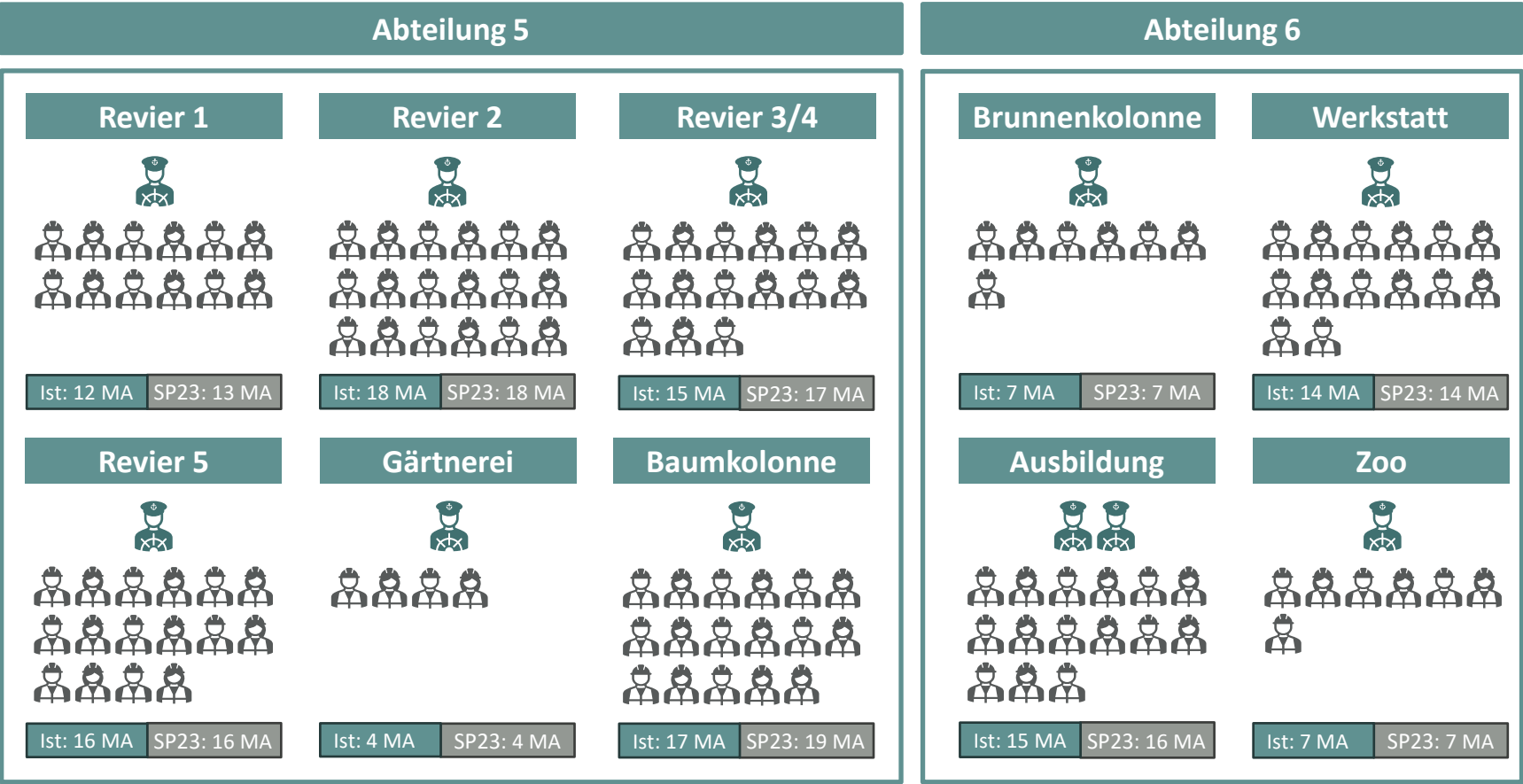
Der Orientierungswert für die LSP bei allgemeinen Verwaltungen lag bei 1:18 bis 1:20. Die LSP der Abteilung 1 lag mit 1:17 knapp unterhalb des Orientierungsrahmens.

Sowohl der Stellenplan-Wert der Abt. 1 als auch 4 gaben Anlass für eine Überprüfung der LSP.

Ist-Besetzung Stand 1.12.23
Stellenplan 2023

- Amtsleitung,
- Abteilungsleitungen
- Revierleitungen, Assistenzkräfte, Manuelle Mitarbeitende, Verwaltungsmitarbeitende

Die Leitungsspannen der zweiten Führungsebene der Abteilungen 5 und 6 wiesen ebenso große Unterschiede auf



Leitungsspannen

Die Leitungsspannen der Reviere lagen größtenteils innerhalb der Orientierungswerte für technische Verwaltungen von 1:12 bis 1:20.

In den Revieren Gärtnerei, Brunnenkolonne und Zoo lagen die Leitungsspannen jedoch unterhalb der empfohlenen Orientierungswerte.

Revierleitungen

Manuelle Mitarbeitende, Auszubildende

Ist-Besetzung Stand 1.12.23

Stellenplan 2023

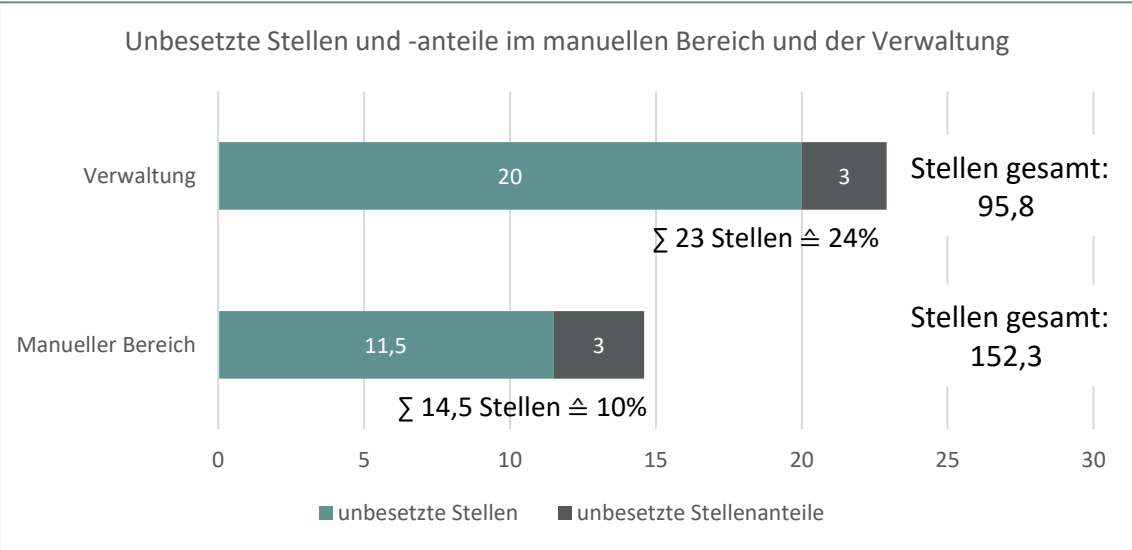
Hinweis: Ist-Besetzung lt. Stellenpyramide Stand 01.12.23

Inhaltsverzeichnis

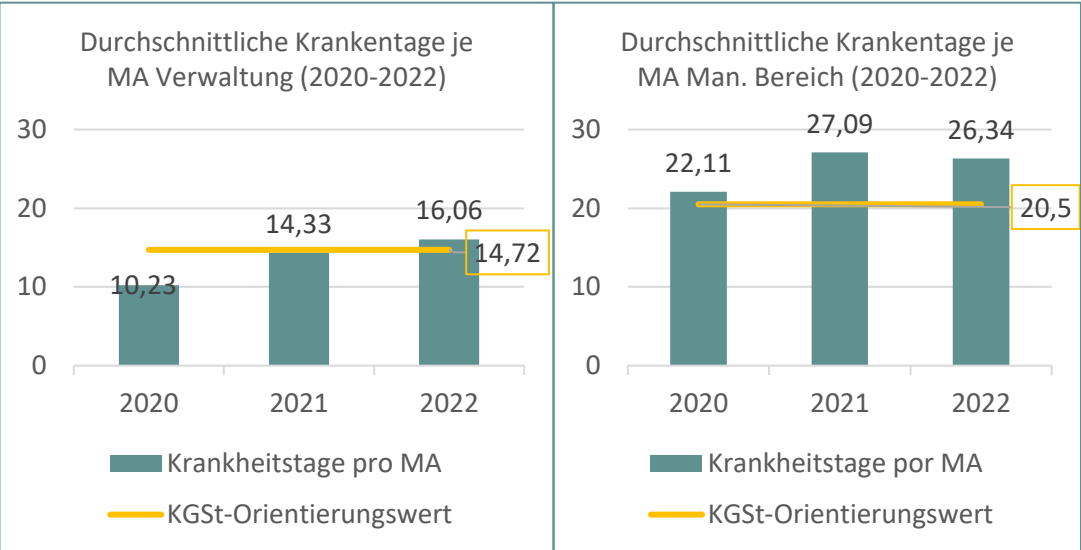
1	Management Summary	5
2	Projektablauf und Vorgehen	7
3	IST-Analyse	10
3.1	Befragung der Mitarbeitenden	11
3.2	Aufbauorganisation	31
3.3	Personalstrukturanalyse	33

Die Analyse der Personalstrukturdaten zeigte ein Problemfeld im Bereich der Stellenbesetzungen im Verwaltungsbereich. Die Altersstruktur zeigte ein positives Bild

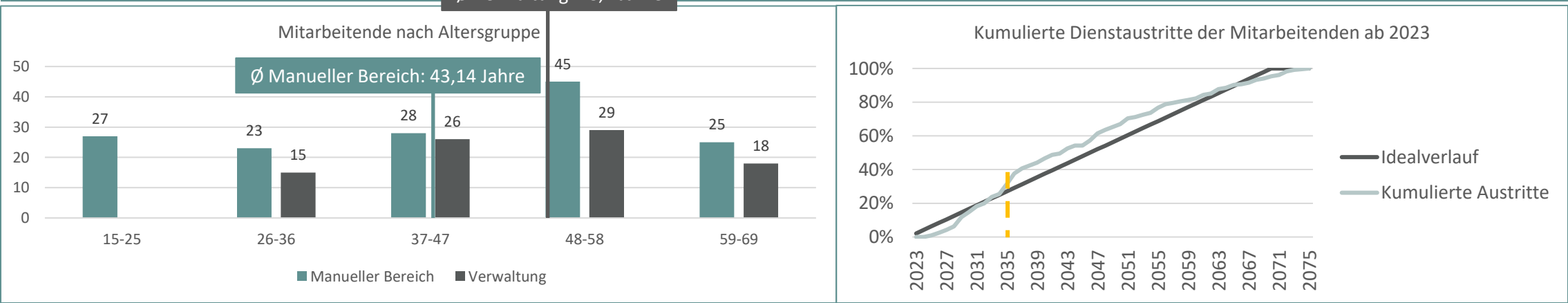
Stellenbesetzungen



Krankenstand



Demographie



Datenbasis: Planstellenbesetzungsliste Stand 8/2023

Die Erkenntnisse der Personalstrukturanalyse ließen sich in drei Kernaussagen zusammenfassen



Stellenbesetzungen – Aufgrund der insgesamt 32 unbesetzten Stellen sowie der Diskrepanz zwischen Stellenumfang und Stellenbesetzung bestand eine Differenz von insgesamt 37,5 VZÄ zwischen der IST-Besetzung und dem Stellenplan.



Krankenstand – Die Krankentage pro Mitarbeitendem sind seit 2019 in beiden Bereichen angestiegen und lagen 2022 geringfügig (Verwaltung) bzw. deutlich (Manueller Bereich) über dem KGSt-Orientierungswert.



Demografie – Der Altersdurchschnitt über alle Mitarbeitenden lag bei 45 Jahren und damit in einem üblichen Bereich. Altersfluktuation wird erst perspektivisch ein Handlungsfeld werden.

Inhaltsverzeichnis

3.4	Zeiterhebung (Aufwandserhebung)	35
3.5	Ortsbegehung	49
3.6	Schwerpunktprozesse	51
3.7	Klimamanagement	57
3.8	Zusammenfassung	60
4	SOLL-Konzeption	62
4.1	Aufbauorganisation	63

Um Besonderheiten und Potentiale in der Aufgabenwahrnehmung zu identifizieren, wurden mittels der Zeiterhebung den Aufgaben Kapazitäten zugeordnet

1 – Aufgabenkatalog

In einem Aufgabenkatalog werden sämtliche Aufgaben zusammengefasst

Nr.	Aufgaben	Erläuterungen
A	Führungs- und Leitungsaufgaben	Nicht-Beschäftigten: nur Führungs- und Leitungsaufgaben
A.1	Personalführung	Entstellung von Beauftragten, Führen von Beratungsgesprächen, Förderung der Entwicklung der Beauftragten (z.B. Fortbildungen veranlassen), Führen von Feedbackgesprächen, Konfliktmanagement, Urlaubsabstimmung (Schicht und Genehmigung von Urlaubsanträgen), Personalplanung
A.2	Fachliche Anleitung und Aufsicht	Einweisung, Anweisung und Information der Beauftragten, Verteilen der Aufgaben auf die Beauftragten
A.3	Strategisches Management	Erstellung von Strategien, Visionen und Zielen, Abwägen von Chancen, Risiken und Kosten
B	Übergeordnete Aufgaben	
B.1	Dienstbesprechungen	Besprechungen und Rückfragen in allgemeinen dienstlichen Angelegenheiten (inkl. Erstellung von Vorlagen, Stellungnahmen, Berichten, Entwürfen, Fertigen von Protokollen, Sitzungsbüchern)
B.2	Projekte und Arbeitskreise	Planung, Einberufung, Durchführung und Abschluss von Projekten, Arbeitskreisen, Arbeitsgruppen und Ausschüssen
B.3	Aus-, Fort- und Weiterbildung	Planung, Durchführung und Abschluss von Aus-, Fort- und Weiterbildungen, Teilnahme an externen Schulungen und Einrichtungen
C	Fachaufgaben	
C.1	Errichtung und Unterhaltung von Lichtsignalanlagen	Verkehrsbeeinflussungsanlagen, Verkehrszeichensysteme, Fußgängerüberwege, Verkehrsabhängige Wegführungssysteme, Stauwarnanlagen, Höhenwarnanlagen und Straßenbeleuchtungsanlagen
C.1.1	Einholung der Vorgenehmungen	Einholung aller notwendigen Vorgenehmungen zur Errichtung einer verkehrstechnischen Anlage bei den zuständigen Stellen
C.1.2	Projektplanung	Inhaltliche Ausarbeitung des Bedarfs, Archivrecherche, Bestandsunterlagen ermitteln, Erstellung Leistungsbeschreibung für Fachplaner, Fachplaner anschreiben, Vorschläge Fachplaner prüfen, Auswahl Fachplaner, Beauftragung von Planungsbüros, Vorprüfung der Projekte
C.1.3	Fachplanung	Eigene Fachplanung in den HOAI Leistungsphasen 1-6, Wahrnehmung Bauherrenaufgabe gegenüber Fachplanern, Begleitung der Fachplaner in den HOAI Leistungsphasen 1-6
C.1.4	Einwirkungsplan	Erstellung des Einwirkungsplans nach dem HOAI Leistungsphasen 1-6
C.1.5	Einwirkungsplan	Erstellung des Einwirkungsplans nach dem HOAI Leistungsphasen 1-6
C.2	Errichtung von Fahrgastrückhaltsystemen	Fahrgastrückhaltsysteme, Fahrgastrückhalteanlagen, Fahrgastrückhalteanlagen, Fahrgastrückhalteanlagen
C.3	Unterhaltung und Reparatur von	
C.3.1	Einwirkungsplan	Erstellung des Einwirkungsplans nach dem HOAI Leistungsphasen 1-6
C.3.2	Einwirkungsplan	Erstellung des Einwirkungsplans nach dem HOAI Leistungsphasen 1-6

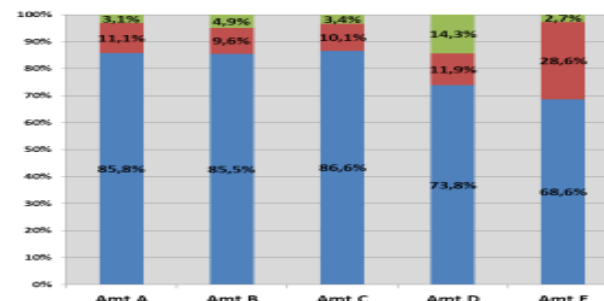
2 – Kapazitätsverteilung

Die Zuteilung der Ressourcen erfolgt durch Abschätzung der Abteilungsleitungen

Stelleneinhaber/-in (Name, Vorname):			
Organisationseinheit:			
Wöchentliche Arbeitszeit in Stunden:		40	
Wöchentliche aktuelle Sollarbeitszeit laut Gesetz bzw. Tarifvertrag:		40	
Anzahl der Tätigkeits-Monate in der Org.-Einheit in 2014 (abzüglich Langzeit-Monatliche Mehrarbeit in Stunden (bezahlte)):		12	
Ihr Stellenanteil in % einer vollen Stelle:		100%	
Prüfsumme verteilte Arbeitszeiteinheiten: <=====>		Keine Fehler!	
		100,0%	
A	Führungs- und Leitungsaufgaben	20%	0,00
A.1	Personalführung	10%	0,00
A.2	Fachliche Anleitung und Aufsicht	5%	0,00
A.3	Strategisches Management	5%	0,00
B	Übergeordnete Aufgaben	44%	0,00
B.1	Dienstbesprechungen	20%	0,00
B.2	Projekte und Arbeitskreise	20%	0,00
B.3	Einarbeitung und Ausbildung von neuen Beschäftigten	2%	0,00
B.4	Aus-, Fort- und Weiterbildung	1%	0,00
B.5	Fachwissen aktualisieren	1%	0,00
B.7	Projekt- und Arbeitsgruppen	0%	0,00
B.8	Interne Mandate und Beauftragungen	0%	0,00
C	Fachaufgaben	36%	0,00
C.1	Errichtung und Unterhaltung von Lichtsignalanlagen	6%	0,00
C.1.1	Einholung der Vorgenehmigungen	0%	0,00
C.1.2	Projektplanung	5%	0,00

3 – Auswertung

Plausibilisierung, Auswertung und Priorisierung



- Vollständiger Überblick über wahrgenommene Aufgaben
- Abbildung der Struktur der Aufgabenwahrnehmung
- Priorisierung und Bewertung der Schwachstellen
- Grundlage für Personalbedarfs-ermittlung

Der Aufgabenkatalog war nach Aufgabenbereichen gegliedert und umfasste die Aufgabenblöcke Führung und Leitung, Übergreifende Aufgaben und Fachaufgaben

Nr.	Aufgaben	Erläuterungen
A	Führung und Leitung	
A	1 Personalführung	Erstellung von Personalplänen; Personalplanung; Personalmanagement; Feedbackgesprächen; Konfliktmanagement; (Sichtung und Genehmigung von Urlaubsanträgen); Personalauswahl; Konfliktgespräche; Genehmigung von Überstunden, Gleitzeiten, Bildungsurlaub, etc.; Abstimmung von Zulagen
A	2 Fachliche Anleitung und Aufsicht	Einweisung, Anleitung und Information der Beschäftigten; Verteilung der Aufgaben auf die Beschäftigten (z. B. Mehrarbeit anordnen); Bearbeitung / Erarbeitung von Lösungsvorschlägen aufgrund von Meldungen zu Arbeitsrückständen, Koordination und Kontrolle der Aufgabenerledigung; Organisation der Zusammenarbeit in der Organisationseinheit (Zuordnung des Arbeitsplatzes; Festlegung der Arbeitsziele, Aufgaben und Prioritäten (bzw. Ableitung von Zielen, Aufgaben und Prioritäten aus übergeordneten Zielen); Qualitätssicherung
A	3 Strategische Planung und Steuerung	Erarbeitung von sektoral- und fachbereichsübergreifende Strategien, Konzepte, Prognosen, Planungen und Programme für die Kommune (z. B.: mehrjähriges Bauunterhaltungskonzept, Digitalisierungskonzept); Repräsentanz- und Vernetzungsaufgaben (Außenvertretung des Aufgabenbereichs)
A	4 polit. Gremien	- z.B. Klimaschutzbeirat, Fluglärmbeirat, Naturschutzbeirat, Mitwirkung an politischen Prozessen, Information der Gremien, Vorbereitung der Beschlussfassungen, z. B. für Zustimmung Projekte, zusätzliche HH-Mittel, etc.
B	Übergreifende Aufgaben	
B	1 Besprechungen innerhalb des Amtes und/oder Abteilung (ausschließlich organisatorisch)	Teilnahme an Dienstbesprechungen (inkl. Vor- und Nachbearbeitung) in allgemeinen dienstlichen Belangen. Kapazitäten für z.B. Projekt- und Koordinierungsbesprechungen sind direkt in der entsprechenden Fachaufgabe zu erfassen)
B	2 Betreuung von Referendaren, Anwärtern, Auszubildenden, Praktikanten im Verwaltungsbereich, Freiwilliges Ökologisches Jahr (FÖJ), Bundesfreiwilligendienst (BfdJ), Hospitationen	
B	3 Ausbildung handwerklich Beschäftigter	GaLaBau, Gärtner/innen Zierpflanzenbau etc.
B	4 Eigene Fort- und Weiterbildung	Allgemeine Wissenserweiterung, formale Fortbildung
B	5 Nebentätigkeiten innerhalb der Arbeitszeit	z.B. Unterrichts- oder Dozententätigkeit, kommunale Ehrenämter, Schöffen, Katastrophenschutz, Wahldienst
B	6 Interne Mandate und Beauftragungen	z. B. Gleichstellungsbeauftragte, Senioren- und Behindertenbeauftragte, Datenschutzbeauftragte, Personalrat, Arbeitssicherheit
B	7 Bearbeitung von Anfragen und Anträgen aus den polit. Gremien	- Anfragen von Stadträten, Bezirksausschüssen etc., Sachstandsberichte auf Anträge
B	8 Protokollführung in politischen Gremien	

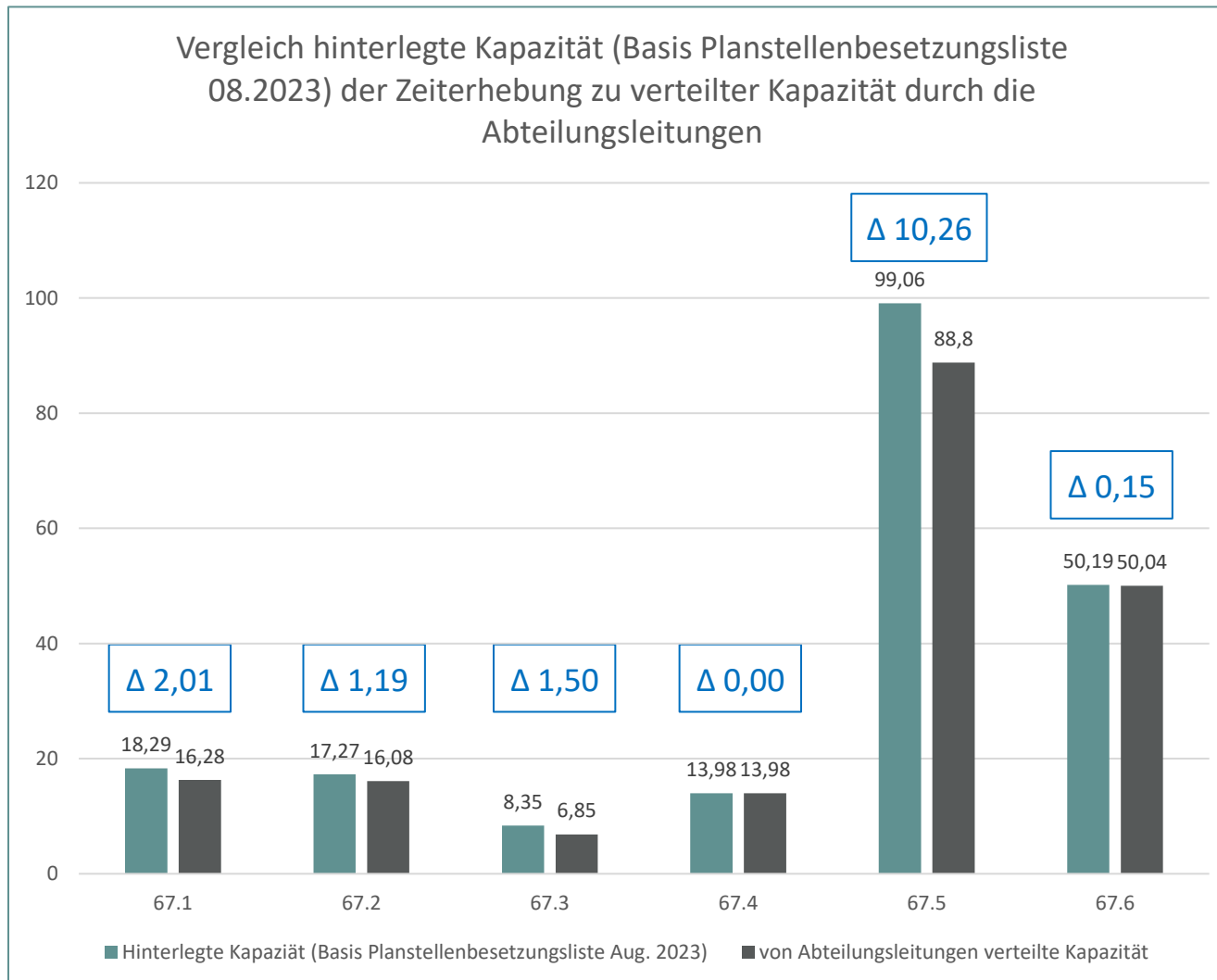
Auszug

Erläuterungen

- Der Aufgabenblock Fachaufgaben gliederte sich dabei in nachfolgende Aufgabenbereiche mit jeweiligen Unteraufgaben
- Übergreifende Fachaufgaben
- Verwaltung
- Landschaftsentwicklung und Landschaftsschutz
- Natur- und Artenschutz und Landschaftspflege
- Klimaschutz und Klimamanagement
- Bodenschutz
- Immissionsschutz
- Gewässerschutz
- Abfallrecht
- Grünflächen übergreifende Aufgaben
- Baumschutz
- Planung und Neubau/Umbau öffentlicher Grünflächen, Parkanlagen, Kitas, Sportstätten, Straßenbegleitgrün
- Unterhaltung öffentlicher Grünflächen, Parkanlagen, Sportstätten, Straßenbegleitgrün
- Unterhaltung Kitas, Jugendeinrichtungen, Schulen und städtischer Brachen
- Spiel- und Bolzplätze
- Organisation Unterhaltung, Instandhaltung und Pflege von Einrichtungen der Grünflächen
- Stadtgärtnerei
- Zoo
- Manueller Bereich

Der Aufgabenkatalog umfasste insgesamt 149 Aufgaben.

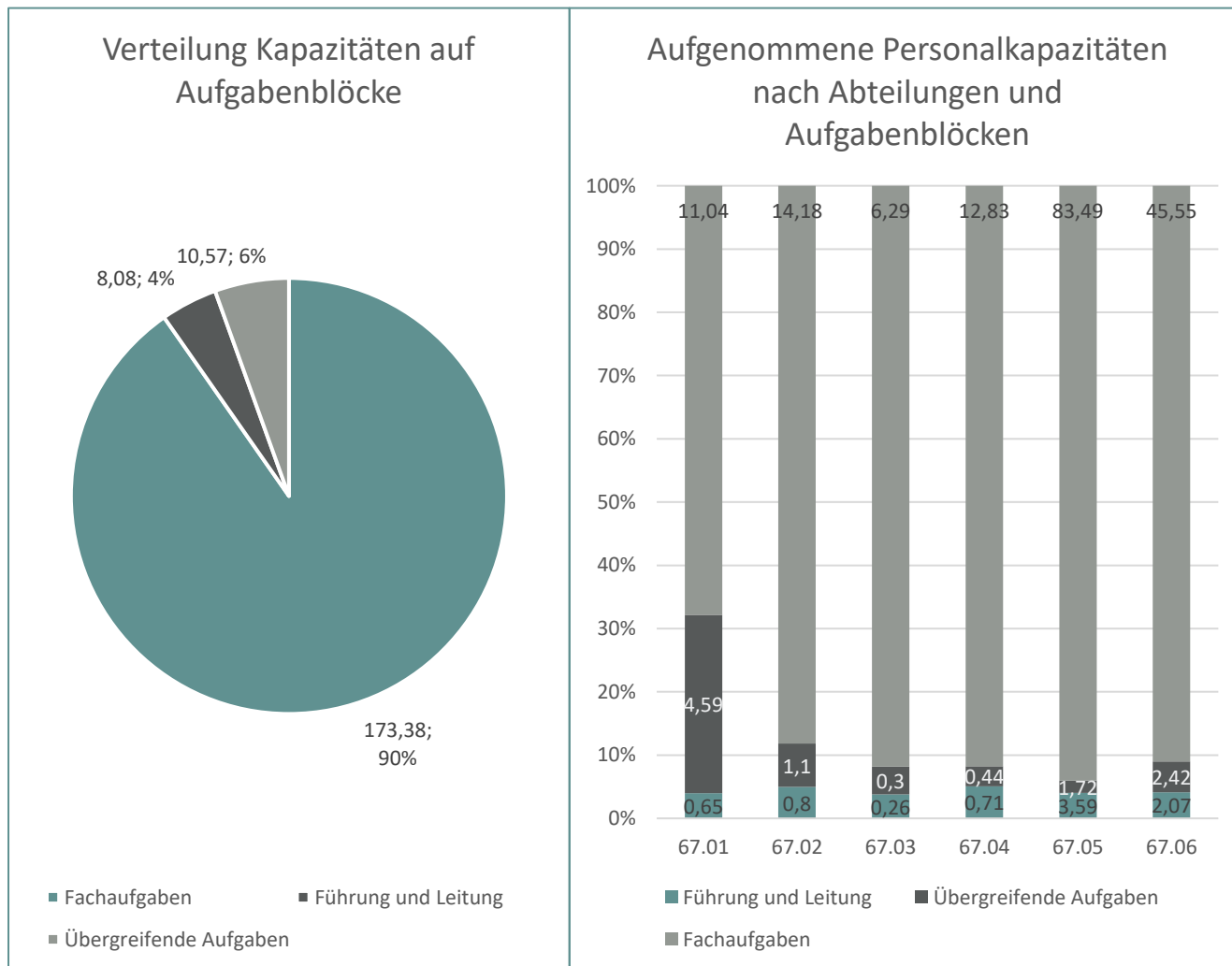
Die Zeiterhebung spiegelte die Kapazitäten der Aufgabenwahrnehmung im Jahr 2023 wider. Die Abweichungen zur Ist-Besetzung waren teilweise erheblich



Erläuterungen

- Der Beobachtungszeitraum umfasste ein Jahr vom 1. Januar 2023 bis 31. Dezember 2023.
- Die Zeiterhebung diente der Erfassung der tatsächlich vorhandenen Kapazitäten. Ausfallzeiten aufgrund von Langzeiterkrankungen, Elternzeit, Kuren etc. wurden in Abzug gebracht.
- Insgesamt wurden in den Abteilungen des Amtes 67 im Jahr 2023 192,03 VZÄ aufgewendet.
 - Abteilung 67.01: 16,28 VZÄ
 - Abteilung 67.02: 16,08 VZÄ
 - Abteilung 67.03: 6,85
 - Abteilung 67.04: 13,98
 - Abteilung 67.05: 88,80
 - Abteilung 67.06: 50,04
- Kapazitäten der Abteilung 67.07 wurden mit den Personalkapazitäten der Abteilung 67.02 erhoben.

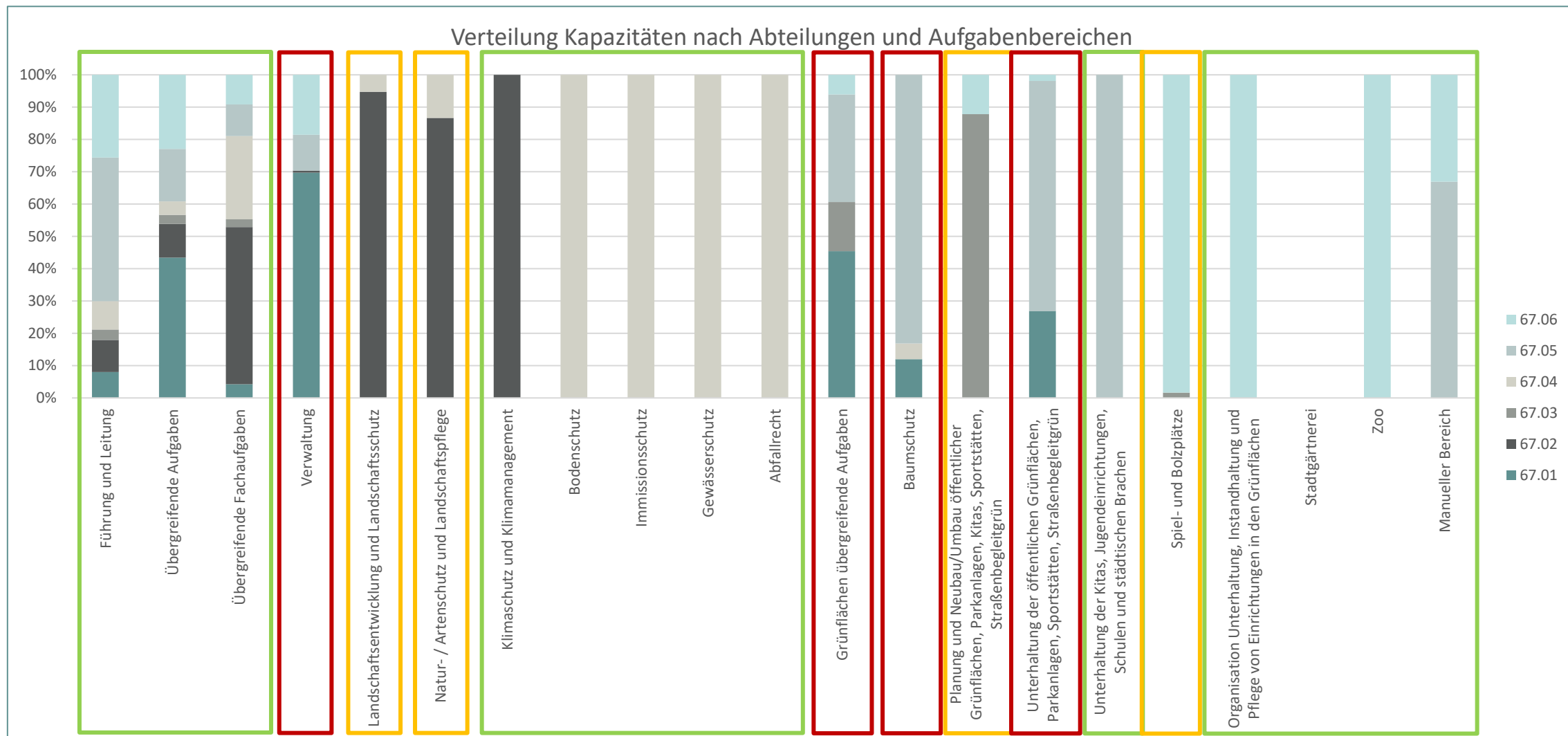
Fachaufgaben banden insgesamt 90 % der Personalkapazitäten



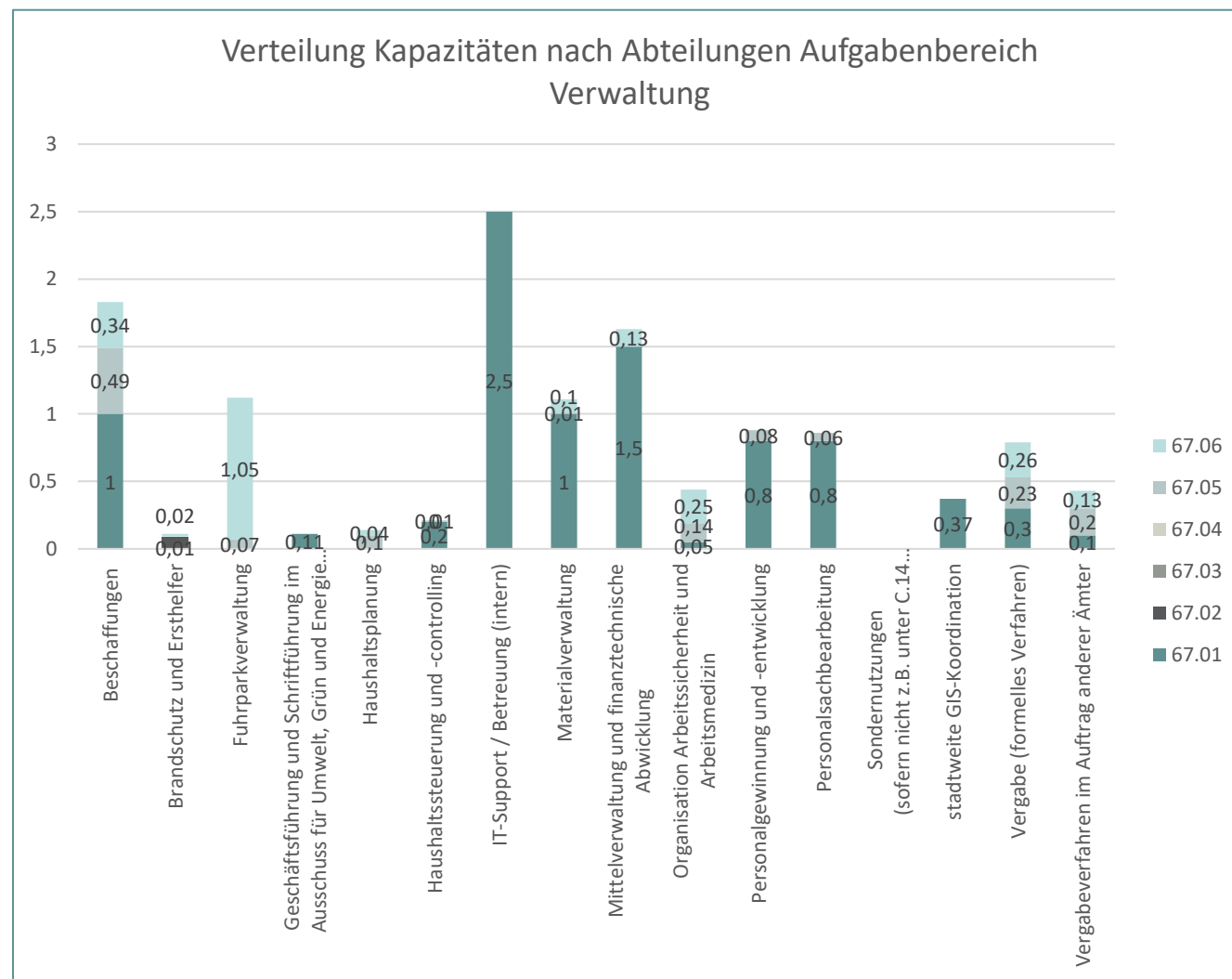
Erläuterungen

- 4 % der Kapazitäten (8,08 VZÄ) entfielen dabei auf die Wahrnehmung von Führungs- und Leitungsaufgaben.
- 6 % (10,57 VZÄ) entfielen auf übergreifende (Querschnitts)Aufgaben, wie z.B. Dienstbesprechungen, Fort- und Weiterbildungen, Registratur und Öffentlichkeitsarbeit .
- Fachaufgaben banden 173,38 VZÄ. Dies entsprach 90 % der Gesamtkapazität.

In den gelb und rot markierten Aufgabenbereichen war die Verteilung der Kapazitäten auf die Unteraufgaben genauer zu betrachten



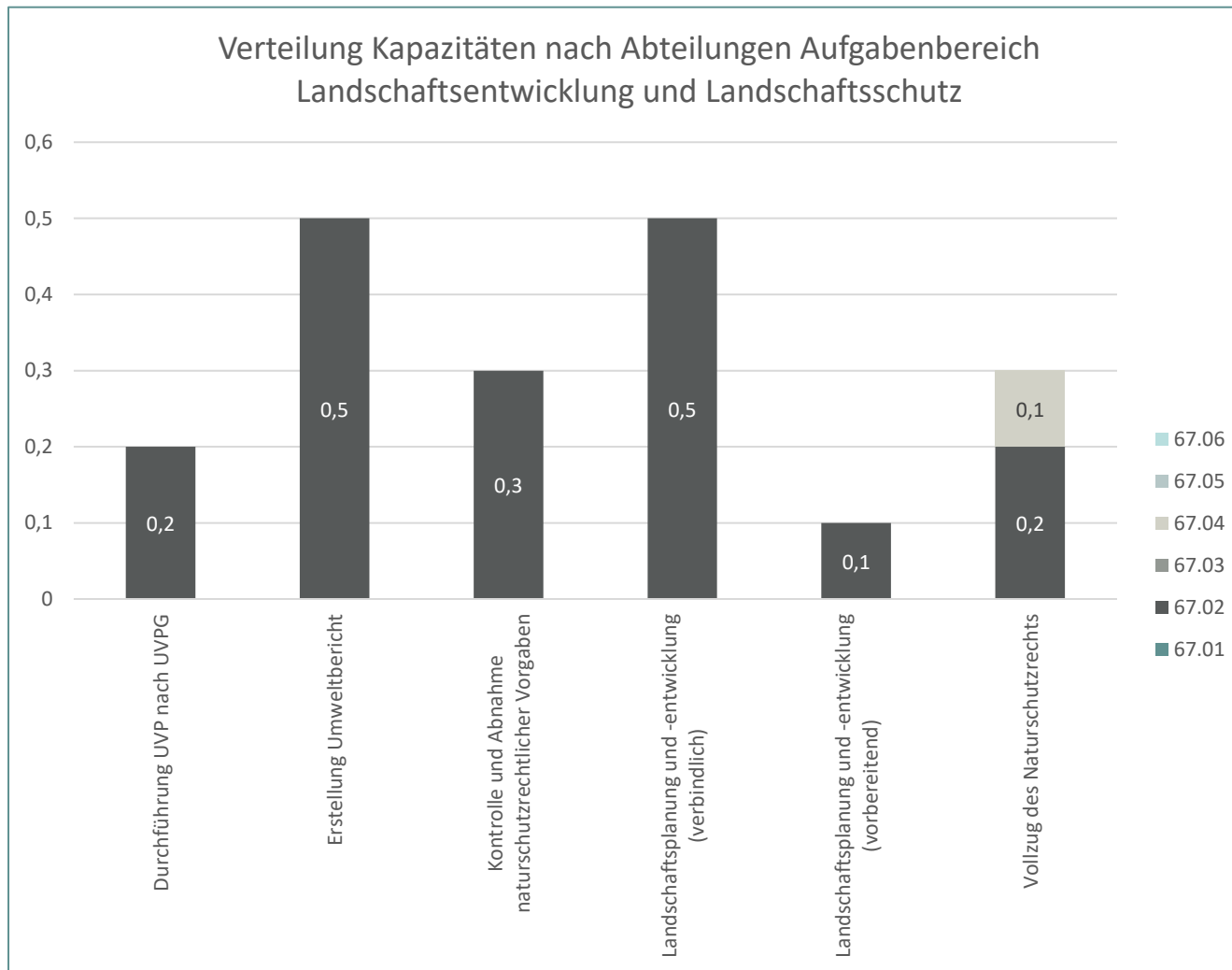
Im Aufgabenbereich Verwaltung entfielen die größten Kapazitäten auf den IT-Support



Erläuterungen

- Der Aufgabenbereich Verwaltung band insgesamt 12,53 VZÄ. Dies entsprach 6,5 % der Gesamtkapazität.
- Die größten Kapazitäten entfielen auf den IT-Support mit 2,5 VZÄ.
- Beschaffungen sowie Vergabeverfahren wurden getrennt in drei Abteilungen wahrgenommen.

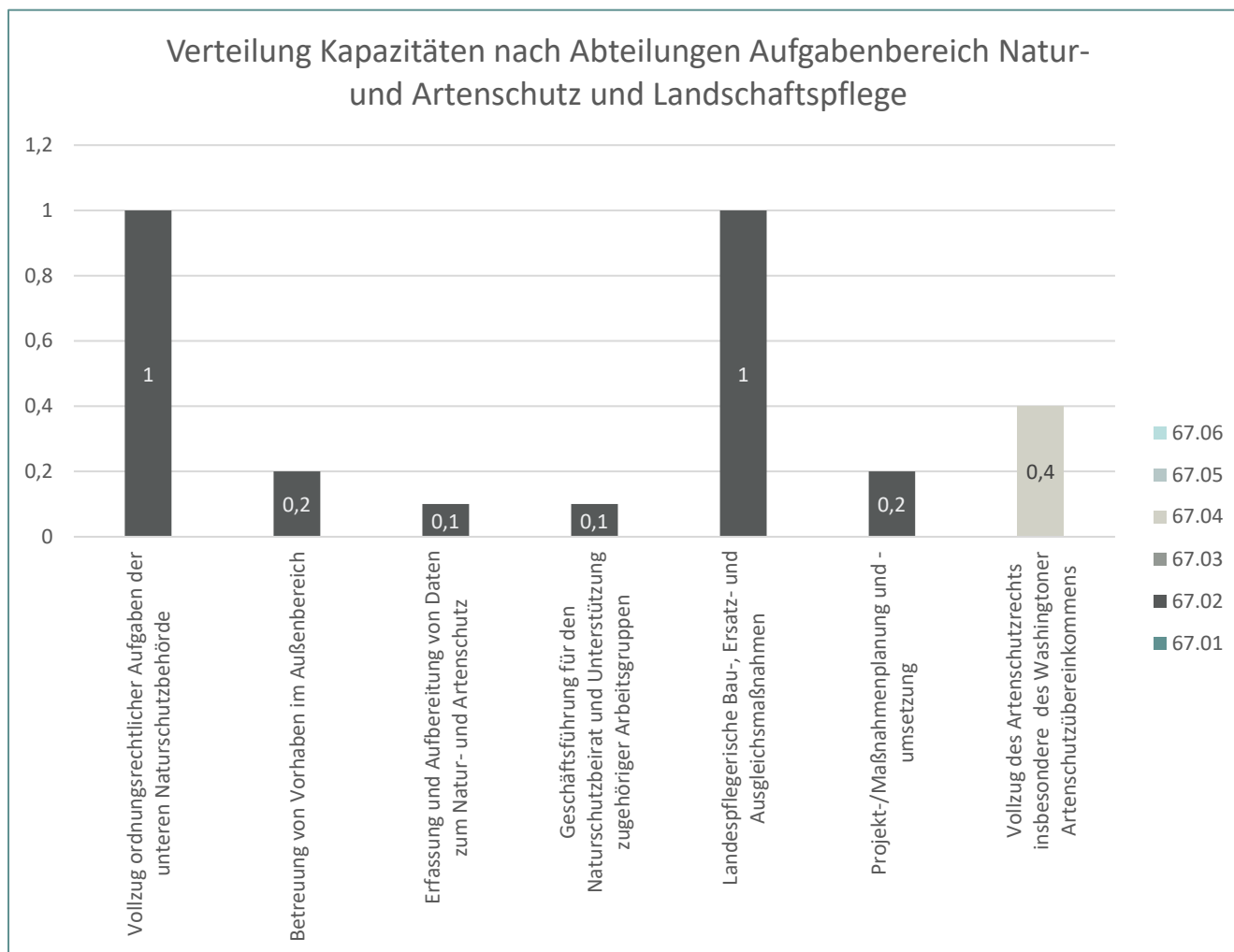
Personalkapazitäten der Landschaftsentwicklung und Landschaftspflege banden rund 1 % der Gesamtkapazität des Amtes



Erläuterungen

- Der Aufgabenbereich Landschaftsentwicklung und Landschaftsschutz band insgesamt 1,9 VZÄ. Dies entsprach knapp 1 % der Gesamtkapazität.
- Die Aufgaben der Landschaftsentwicklung und des Landschaftsschutzes unterlagen mehrheitlich Abteilung 67.02.
- Die größten Kapazitäten (jeweils 0,5 VZÄ) wurden von der Erstellung des Umweltberichts sowie der verbindlichen Landschaftsplanung und -entwicklung eingenommen.
- Der Vollzug des Naturschutzrechts wurde mit 0,1 VZÄ auch in Abteilung 67.04 wahrgenommen.

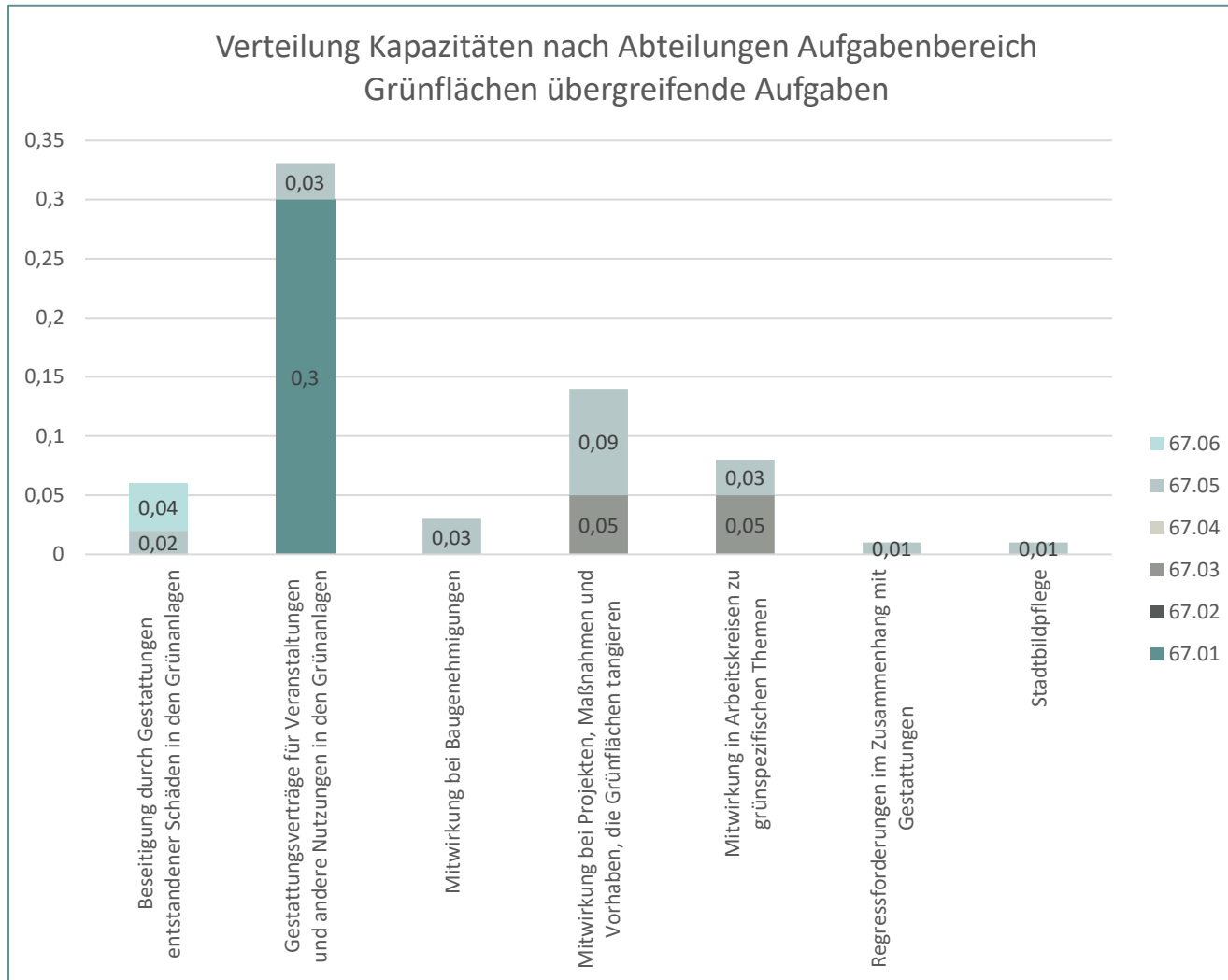
Im Bereich Natur- und Artenschutz und Landschaftspflege waren insgesamt 3 VZÄ gebunden



Erläuterungen

- Der Aufgabenbereich Vollzug ordnungsrechtlicher Aufgaben der unteren Naturschutzbehörde band insgesamt 3 VZÄ. Dies entsprach 1,56 % der Gesamtkapazität.
- Die größten Kapazitäten mit 1 VZÄ entfielen auf den Vollzug ordnungsrechtlicher Aufgaben der unteren Naturschutzbehörde sowie auf landespflegerische Bau-, Ersatz- und Ausgleichsmaßnahmen. Diese Aufgaben wurden von Abteilung 67.02 wahrgenommen.
- Der Vollzug des Artenschutzrechts nach Washingtoner Artenschutzübereinkommens oblag Abteilung 67.04. Dies band 0,4 VZÄ.

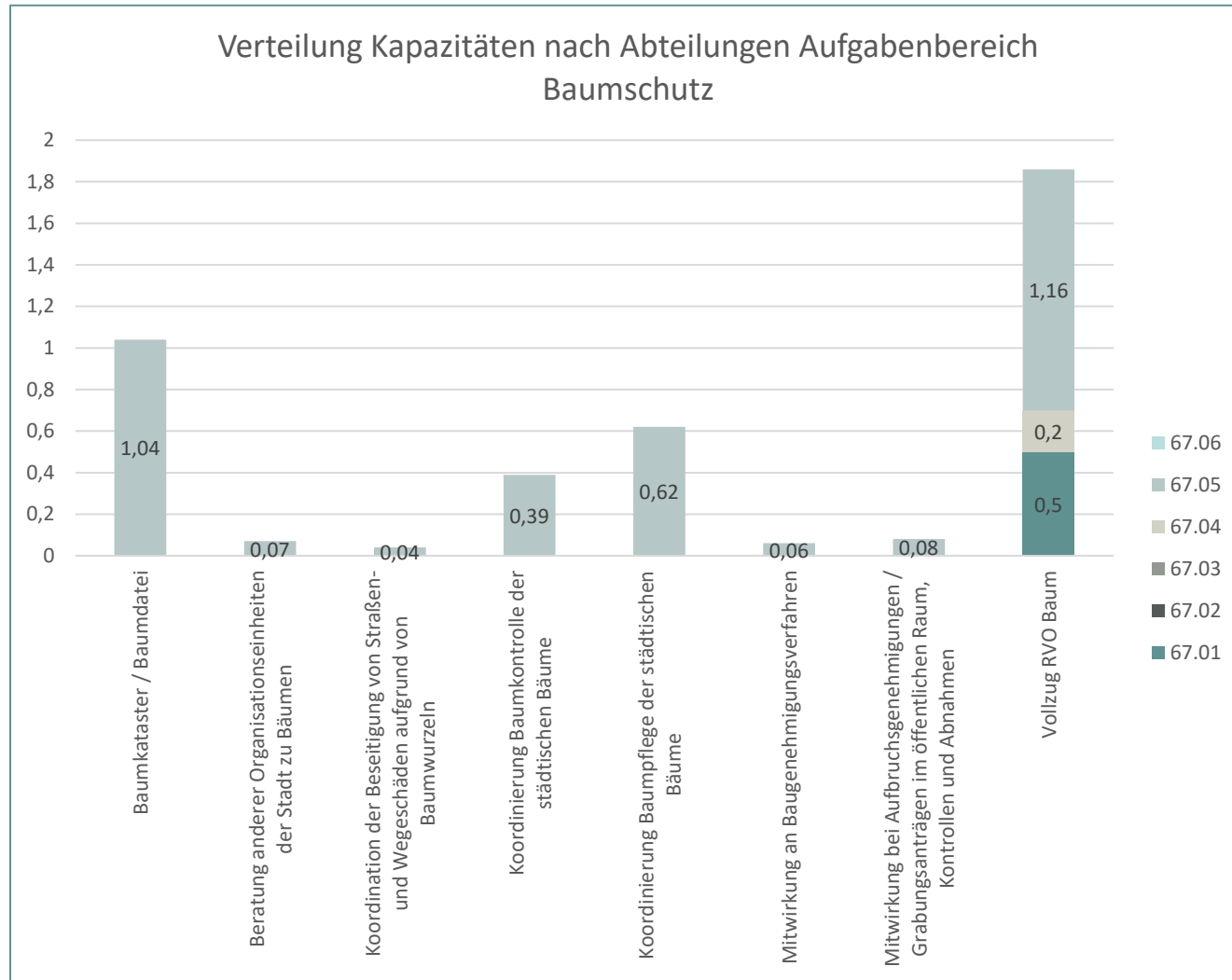
Im Bereich der übergreifenden Aufgaben Grünflächen banden Gestattungsverträge mit 0,33 VZÄ 50 % der Kapazitäten



Erläuterungen

- Der Aufgabenbereich Grünflächen übergreifende Aufgaben (organisatorisch und koordinativ) band insgesamt 0,66 VZÄ (ohne manuelle Kräfte). Dies entsprach 0,34 % der Gesamtkapazität.
- Gestattungsverträge banden mit 0,33 VZÄ 50 % der Kapazitäten. Beteiligte Abteilungen waren 67.01 mit 0,30 VZÄ und 67.05 mit 0,03 VZÄ.

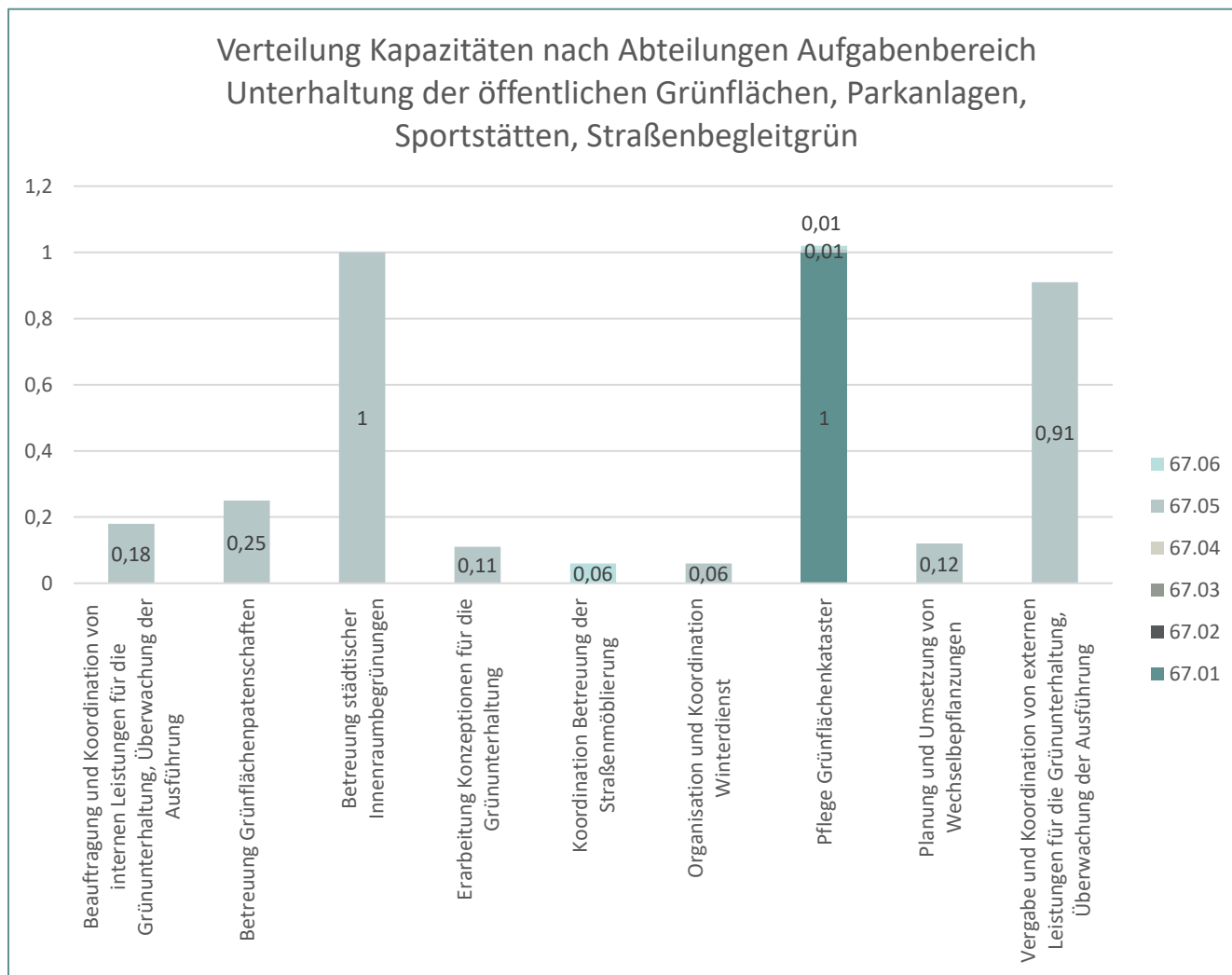
Der Aufgabenbereich Baumschutz wurde von den Aufgaben Vollzug RVO Baum sowie Aufwänden im Bereich Baumkataster / Baumdatei dominiert



Erläuterungen

- Der Aufgabenbereich Baumschutz band insgesamt 4,16 VZÄ (ohne manuelle Kräfte). Dies entsprach 2,17 % der Gesamtkapazität.
- 1,86 VZÄ entfielen auf den Vollzug der RVO Baum. Zusammen mit Aufgaben im Bereich Baumkataster und Baumdatei (1,04 VZÄ) dominierten diese Aufgaben den Aufgabenbereich.
- In den Vollzug der RVO Baum waren drei Abteilungen eingebunden: Abteilung 67.01 mit 0,5 VZÄ, Abteilung 67.04 mit 0,2 VZÄ und Abteilung 67.06 mit 1,16 VZÄ.
- Auf die Koordinierung der Baumkontrolle sowie der Baumpflege entfielen 0,39 VZÄ bzw. 0,62 VZÄ. Die Personalkapazitäten der manuellen Kräfte in diesem Bereich lagen bei 17,55 VZÄ (inkl. Baumpflanzung).

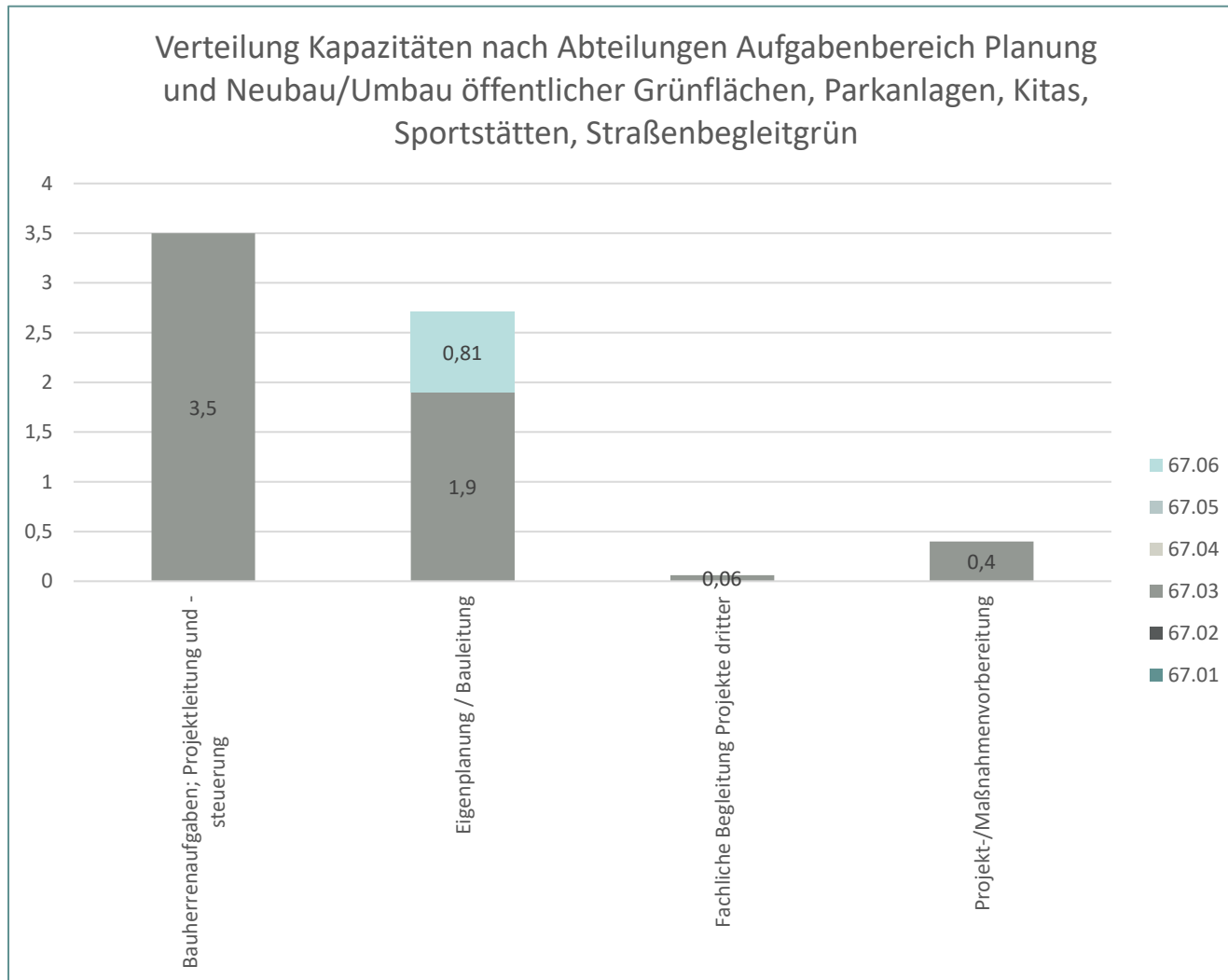
Die Pflege des Grünkatasters sowie die Vergabe und Koordination externer Leistungen band die größten Kapazitäten im Bereich Unterhaltung der öffentlichen Grünflächen



Erläuterungen

- Der Aufgabenbereich Unterhaltung der öffentlichen Grünflächen, Parkanlagen, Sportstätten, Straßenbegleitgrün (organisatorisch und koordinativ) band insgesamt 3,71 VZÄ (ohne manuelle Kräfte). Dies entsprach 1,93 % der Personalkapazität.
- Die Pflege des Grünflächenkatasters (1,02 VZÄ), die Betreuung städtischer Innenraumbegrünungen (1,0 VZÄ) sowie die Vergabe und Koordination von externen Leistungen der Grünunterhaltung (0,91 VZÄ) waren die personalintensivsten Aufgaben in diesem Bereich.
- Die Pflege des Grünflächenkatasters oblag dabei mehrheitlich Abteilung 1.

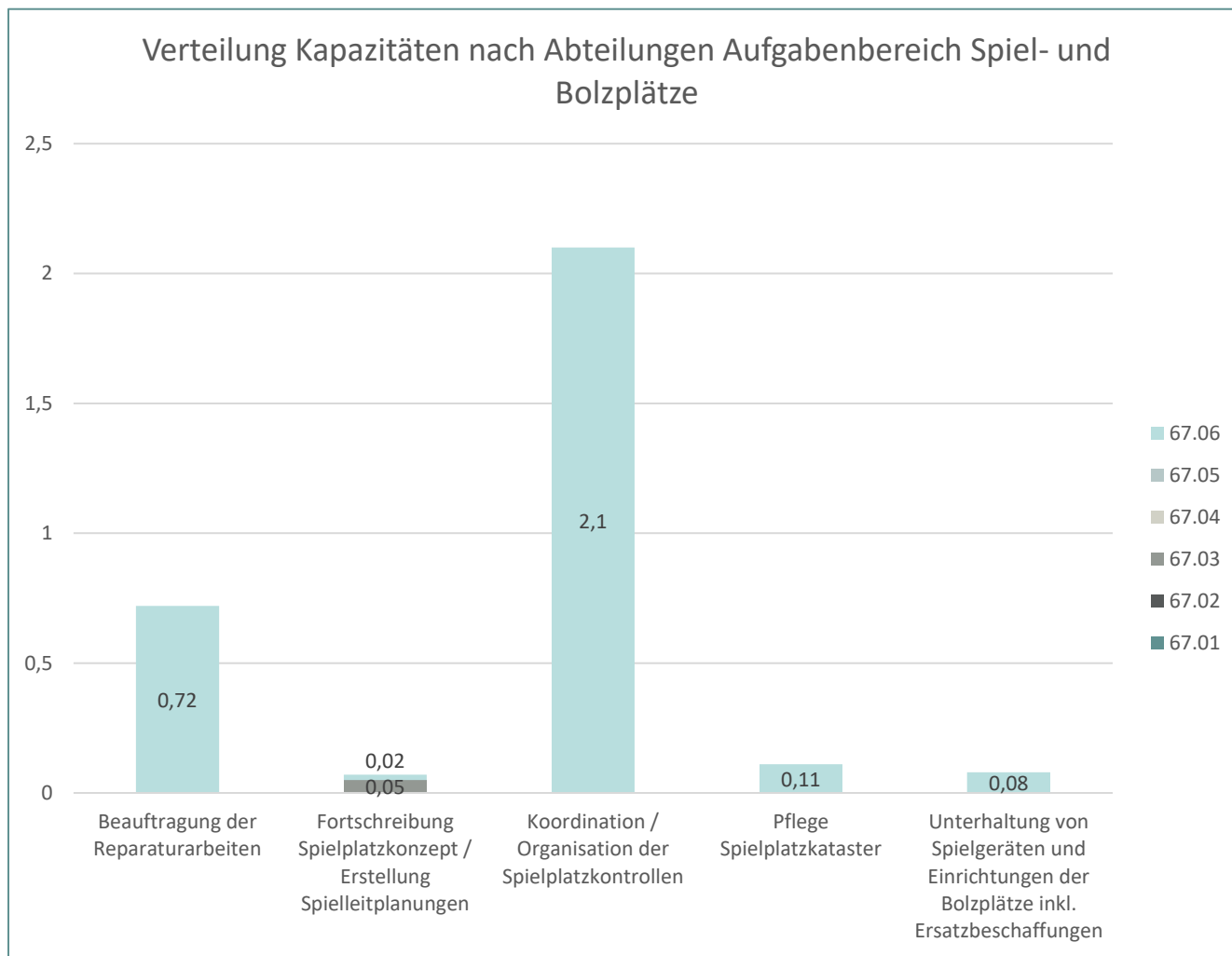
52 % der Kapazitäten im Aufgabenbereich Planung und Neubau / Umbau entfielen auf Bauherrenaufgaben, Projektleitung und -steuerung



Erläuterungen

- Der Aufgabenbereich Planung und Neubau/Umbau öffentlicher Grünflächen, Parkanlagen, Kitas, Sportstätten, Straßenbegleitgrün band insgesamt 6,67 VZÄ (ohne manuelle Kräfte). Dies entsprach 3,47 % der Gesamtkapazität.
- Die größten Kapazitäten band die Wahrnehmung von Bauherrenaufgaben, Projektleitung und -steuerung (3,5 VZÄ, 52 %).
- Bis auf die Aufgabe Eigenplanung / Bauleitung wurden diese Aufgaben solitär in Abteilung 67.03 wahrgenommen. Bei besagter Aufgabe entfielen 0,81 VZÄ auf die Abteilung 67.06.

Im Aufgabenbereich Spiel- und Bolzplätze entfielen die größten Kapazitäten auf die Koordination und Organisation von Spielplatzkontrollen



Erläuterungen

- Der Aufgabenbereich Spiel- und Bolzplätze band insgesamt 3,08 VZÄ (ohne manuelle Kräfte). Dies entsprach 1,6 % der Gesamtkapazität.
- Die größten Kapazitäten band die Koordination und Organisation von Spielplatzkontrollen (2,1 VZÄ, 68,18 %).
- Bis auf die Aufgabe Fortschreibung Spielplatzkonzept / Erstellung Spielleitplanungen wurden diese Aufgaben solitär in Abteilung 67.06 wahrgenommen. Bei besagter Aufgabe entfielen 0,02 VZÄ auf die Abteilung 67.03.

Inhaltsverzeichnis

3.4	Zeiterhebung (Aufwandserhebung)	35
3.5	Ortsbegehung	49
3.6	Schwerpunktprozesse	51
3.7	Klimamanagement	57
3.8	Zusammenfassung	60
4	SOLL-Konzeption	62
4.1	Aufbauorganisation	63

Die Ortsbegehung hat Flächen mit klaren Konzepten gezeigt. Die räumliche Unterbringung der Mitarbeitenden war verbesserungswürdig



Umfangreiche und hochwertige Grünanlagen

Volkspark



Gute Differenzierung für NutzerInnen erkennbar

Volkspark



Gut ausgestattete Gärtnerei

Gärtnerei



Traditionsreiche Flächen, teils mit Wechselbepflanzung

Liebfrauenplatz



Fischtorplatz



Räumliche Unterbringung verbesserungsbedürftig

Aufenthaltsraum Werkstätten

Inhaltsverzeichnis

3.4	Zeiterhebung (Aufwandserhebung)	35
3.5	Ortsbegehung	49
3.6	Schwerpunktprozesse	51
3.7	Klimamanagement	57
3.8	Zusammenfassung	60
4	SOLL-Konzeption	62
4.1	Aufbauorganisation	63

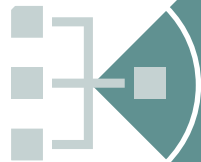
Für die vertiefende Betrachtung wurden vier Prozesse bzw. Schnittstellen näher betrachtet



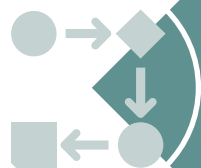
Ausweitung Zentraler Einkauf



Zuständigkeiten bei Baumpflanzungen



Zuständigkeiten beim Vollzug
ordnungsrechtlicher Aufgaben



Ablauf bei Anfragen zu Veranstaltungen
im öffentlichen Raum

Der Aufgabenbereich „Zentraler Einkauf“ wurde zum 1. Januar 2024 in Abteilung 67.01 zentralisiert. Die Neuordnung war noch nicht vollständig abgeschlossen



Sachverhalt

- Seit 2024 erfolgen Beschaffungen weitestgehend zentral über 67.01 und nicht mehr dezentral über die Revierleitungen der Abteilungen 67.05 und 67.06.
- Zentral in 67.01 erfolgte nun auch die Lagerhaltung.
- Kleinmaterialien wurden hauptsächlich aus Rahmenverträgen über die stadtweite Software TEK abgerufen.
- Auslöser für die Reorganisation dieser Aufgaben war insbesondere die fehlende Übersicht über Beschaffungen und Materialausgaben.
- Die Erstellung der Leistungsbeschreibungen verblieb ebenso wie die Vergabe von Fremdleistungen in den zuständigen Fachabteilungen.



Problematisierung und Fazit

- Es gab Bereiche, die noch nicht zentral abgewickelt werden. Dies waren z.B. die Beschaffung von Futter (Wildpark), Pflanzen sowie Fahrzeugen. Hier war eine Zentralisierung ebenfalls zu prüfen.
- Die für eine Zentralisierung der Beschaffung notwendigen Standardfahrzeuge waren nicht definiert.
- Es existierte noch keine Regelung im Amt 67 für die Beschaffung von Materialien, die nicht über die Software Tek abgerufen werden konnten.
- Es war noch keine Software zur Lagerhaltung im Einsatz.

Fokus SOLL

- Prüfung der Ausweitung zentraler Beschaffungen in Abteilung 67.01
- Aufbau Standardisierung von Fahrzeugen

Anfragen zu Veranstaltungen im öffentlichen Raum gingen zentral über Amt 30 bei der Stadtverwaltung ein und wurden von dort an die zuständigen Stellen im Amt 67 weitergeleitet



Sachverhalt

- Anfragen zu Veranstaltungen auf öffentlichen Flächen gingen gemäß DA v. 27.03.2019 zentral beim Rechts- und Ordnungsamt (Amt 30) ein. Hier erging auch der Bescheid.
- Von Amt 30 wurden alle Anfragen / Anträge an die zuständigen Abteilungen in Amt 67 weitergeleitet. Mögliche Beteiligte waren die Abteilungen 67.01, 67.02, 67.04 und 67.05
- Zwischen den beteiligten Stellen wurden Abwägungen (z.B. lärm- und naturschutzrechtlicher Fragestellungen) getroffen. Besichtigungen und Schadensaufnahmen erfolgten durch 67.01 und 67.05. In der Regel war 67.05 für die Beseitigung zuständig.
- Da nicht immer in allen Abteilungen transparent war, welche Abteilungen beteiligt sind, besteht das Risiko der separaten und nicht abgestimmten Vorgangsbearbeitung. Gleiches galt wenn der Prozess nicht eingehalten wurde (insb. direkte Kontaktaufnahme zu Fachabteilungen in 67).



Problematisierung und Fazit

- Das Vorbringen von Versagensgründen war laut Amt 67 erschwert.
- Kauttionen wurden bei Veranstaltungsgenehmigungen nicht hinterlegt. Die Kosten zur Wiederherstellung trug somit in vielen Fällen das Amt selbst.
- Im Falle der separaten und nicht abgestimmten Vorgangsbearbeitung konnten im Einzelfall getrennte Bescheide ergehen. Dies war für den Antragsstellenden – insbesondere bei Versagensgründen aus einer Abteilung – schwer nachvollziehbar.

Fokus SOLL

- Prüfung von Möglichkeiten zur amtsinternen Abstimmung bei der Vorgangsbearbeitung und zur Vermeidung getrennter Vorgangsbearbeitung

Der Vollzug ordnungsrechtlicher Aufgaben der unteren Naturschutzbehörde wurde sowohl von Abteilung 67.04 als auch 67.02 wahrgenommen



Sachverhalt

- Der Vollzug der ordnungsrechtlichen Aufgaben erforderte ein reibungsloses Ineinandergreifen von Fach- und Verwaltungsrecht.
- Fragen des Fachrechtes – sowie Vor-Ort-Kontrollen – oblagen mehrheitlich Abteilung 67.02 und die des Verwaltungsrechtes 67.04.
- Es bestanden verschiedene Ausnahmen, bei denen die Aufgabenteilung nicht der klaren Trennung folgte (bspw. Washingtoner Artenschutzübereinkommen, illegale Bauten im Außenbereich, Artenschutz im Zusammenhang mit Gebäuden).



Problematisierung und Fazit

- Die grundsätzliche Trennung der Aufgabenbereiche in fach- und ordnungsrechtliche Bereiche war nachvollziehbar.
- Die Trennung wurde an verschiedenen Stellen jedoch noch nicht ausreichend konsequent umgesetzt.
- Daher war die Abgrenzung von Aufgaben zwischen den Abteilungen 67.04 und 67.02 zu schärfen.

Fokus SOLL

- Prüfung der Aufgabenteilung in fach- und verwaltungsrechtlich geprägte Aufgaben für alle Ausnahmen

Baumpflanzungen (Erst- und Ersatzpflanzungen) wurden von den drei Abteilungen 67.02, 67.03 und 67.05 durchgeführt



Sachverhalt

- Aktuell wurden Baumpflanzungen in drei Abteilungen durchgeführt bzw. koordiniert.
 - In 67.02 im Zuge der Herstellung von Ausgleichsflächen.
 - In 67.03 im Zuge der Herstellung neuer Grünflächen.
 - In 67.05 bei der Wiederbepflanzung bestehender Standorte und in Grünanlagen.
- Pflanzungen der Abteilung 67.05 erfolgten sowohl mit eigenem Personal (inkl. Anzuchtpflege und –risiko) als auch mit Fremdfirmen
- In den Abteilungen 67.02 und 67.03 erfolgte die Aufgabenerledigung in Fremdvergabe.



Problematisierung und Fazit

- Die Unterschiede in der Aufgabenwahrnehmung waren aus Perspektive der jeweiligen Abteilung zwar nachvollziehbar, führten in der Gesamtbetrachtung jedoch zum Risiko unterschiedlicher Entwicklungen.
- Im Sinne einer ganzheitlichen (d.h. auch Lebenszyklusorientierten) Betrachtung war die zukünftige Aufgabenwahrnehmung zu optimieren.

Fokus SOLL

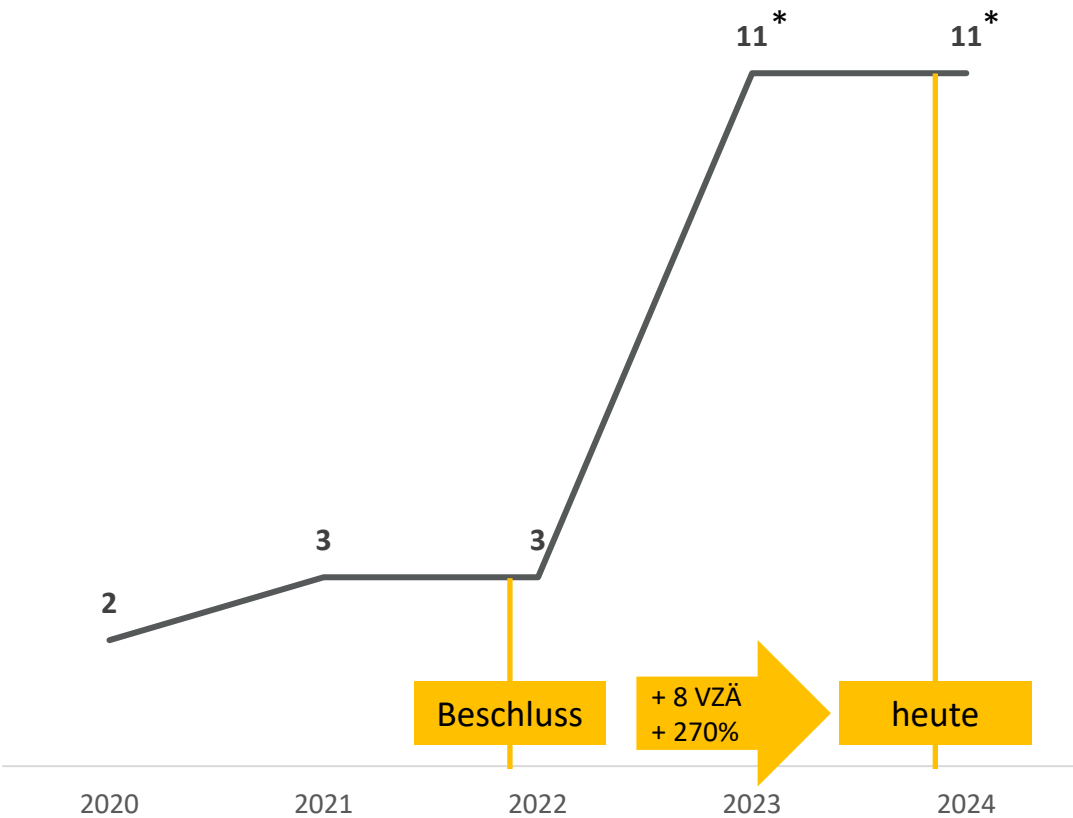
- Prüfung der Bündelung zur ganzheitlichen Ausrichtung der Baumpflanzungen in den betroffenen Abteilungen

Inhaltsverzeichnis

3.4	Zeiterhebung (Aufwandserhebung)	35
3.5	Ortsbegehung	49
3.6	Schwerpunktprozesse	51
3.7	Klimamanagement	57
3.8	Zusammenfassung	60
4	SOLL-Konzeption	62
4.1	Aufbauorganisation	63

Seit 2022 hat die Entwicklung der heutigen Abteilung 7 deutlich an Fahrt aufgenommen. Zu den Aufgaben, die im Masterplan definiert sind, sind weitere Aufgaben hinzugekommen

Entwicklung der Stellen Klimamanagement seit 2020

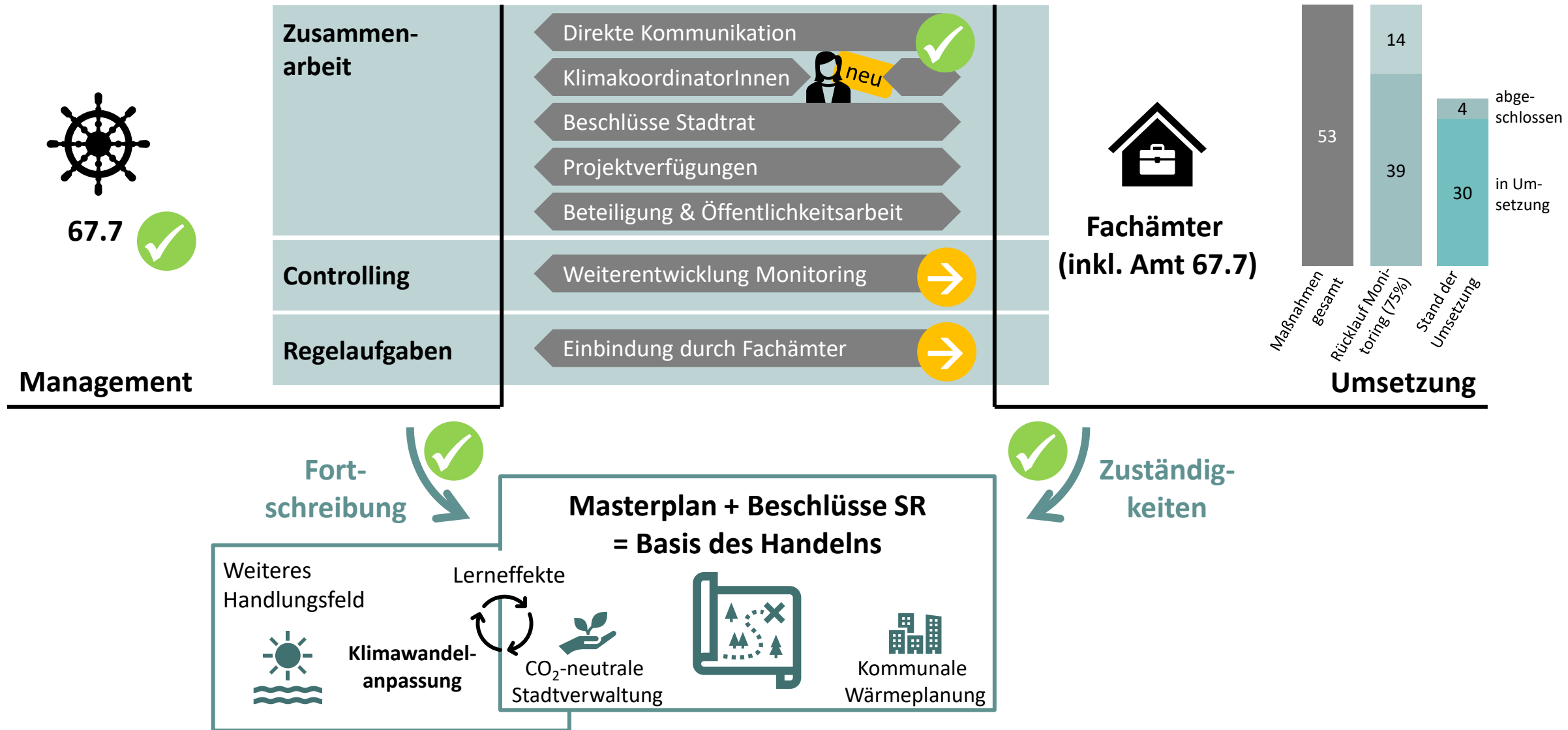


* 1 Stelle befristet bis März 2025

Aufgabenspektrum der Abteilung 67.7 (Auszüge)

Masterplanmanagement	Entwicklung Strategie zur Klimawandelanpassung	Umsetzung zugewiesener Maßnahmen gem. Masterplan (bspw. komm. Wärmeplanung, Klimaneutrale Stadtverwaltung)
Monitoring / Controlling der Maßnahmenumsetzung	Beratung / Auskünfte an BürgerInnen	Mitwirkung in B-Planverfahren und Baugenehmigungen
Erstellung von Stellungnahmen	Gremienarbeit	Etc.

Das Masterplanmanagement ist seit März 2024 in der Abteilung 67.7 verortet und in weiten Teilen klar organisiert. Verbesserungsbedarf bestand im Bereich der Regelaufgaben und im Controlling



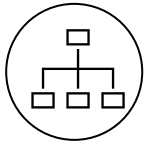
Inhaltsverzeichnis

3.4	Zeiterhebung (Aufwandserhebung)	35
3.5	Ortsbegehung	49
3.6	Schwerpunktprozesse	51
3.7	Klimamanagement	57
3.8	Zusammenfassung	60
4	SOLL-Konzeption	62
4.1	Aufbauorganisation	63

Die Ergebnisse der Ist-Analyse ließen sich in sechs wesentlichen Punkten zusammenfassen



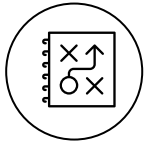
Die Ergebnisse der Mitarbeitendenbefragung fielen mehrheitlich positiv aus.



Auf Basis der Personalbedarfsermittlung ist die Aufbauorganisation an ausgewählten Stellen weiterzuentwickeln.



Die Grünunterhaltung fußt auf klaren Konzepten.



Die Optimierung der untersuchten Prozesse erfolgt mit Fokus auf den Wirkungsbereich des Amts 67.



Die Aufgabengliederung ist sowohl auf Basis der Personalbedarfsermittlung als auch der Prozessoptimierung weiterzuentwickeln.



Das Controlling im Bereich Klimamanagement ist auszubauen.

Inhaltsverzeichnis

3.4	Zeiterhebung (Aufwandserhebung)	35
3.5	Ortsbegehung	49
3.6	Schwerpunktprozesse	51
3.7	Klimamanagement	57
3.8	Zusammenfassung	60

4 **SOLL-Konzeption** **62**

4.1	Aufbauorganisation	63
-----	--------------------	----

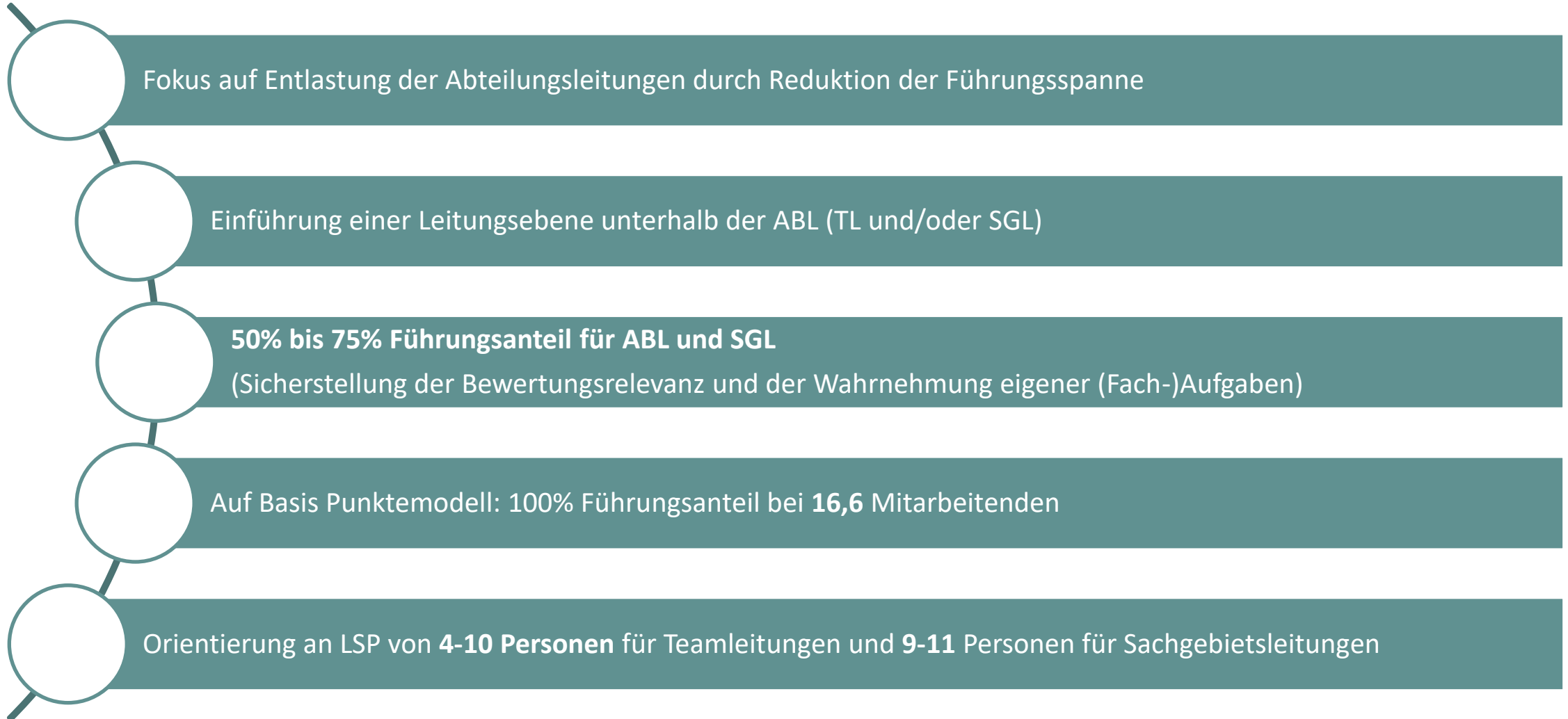
Inhaltsverzeichnis

3.4	Zeiterhebung (Aufwandserhebung)	35
3.5	Ortsbegehung	49
3.6	Schwerpunktprozesse	51
3.7	Klimamanagement	57
3.8	Zusammenfassung	60

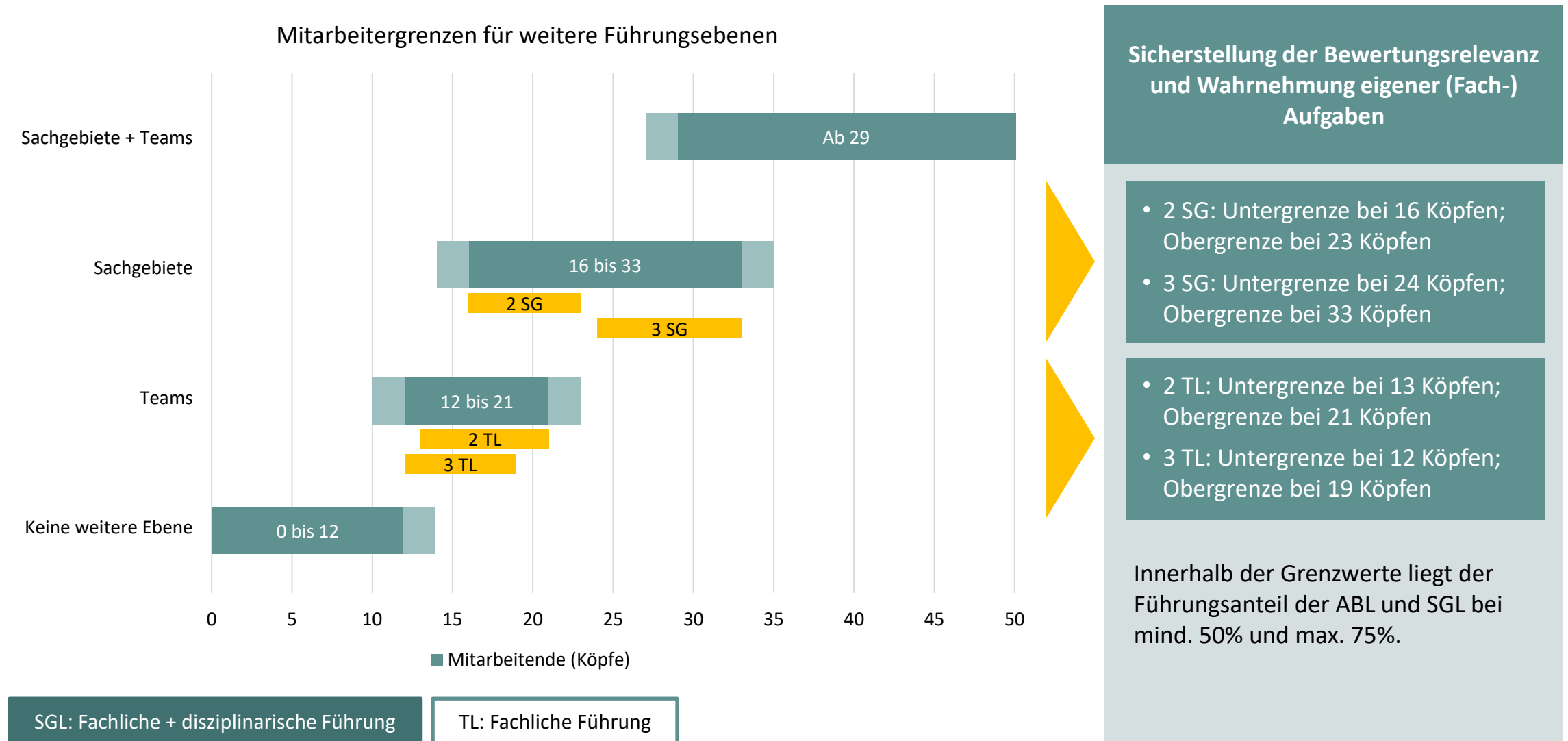
4	SOLL-Konzeption	62
----------	------------------------	-----------

4.1	Aufbauorganisation	63
-----	--------------------	----

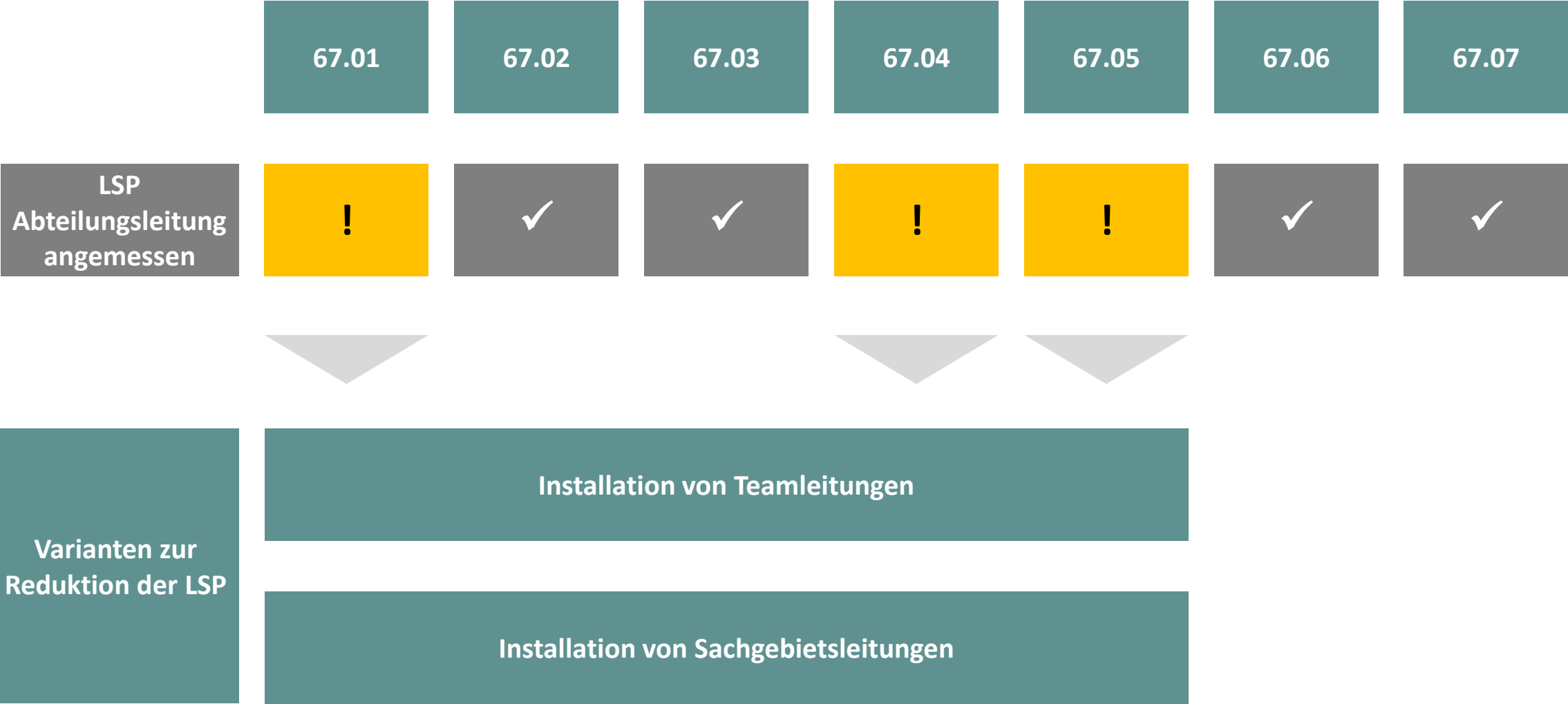
Prämissen für die Aufbauorganisation



Das dargestellte Modell bietet eine Orientierung, welche Organisationsvariante für welche Anzahl von Mitarbeitenden geeignet ist

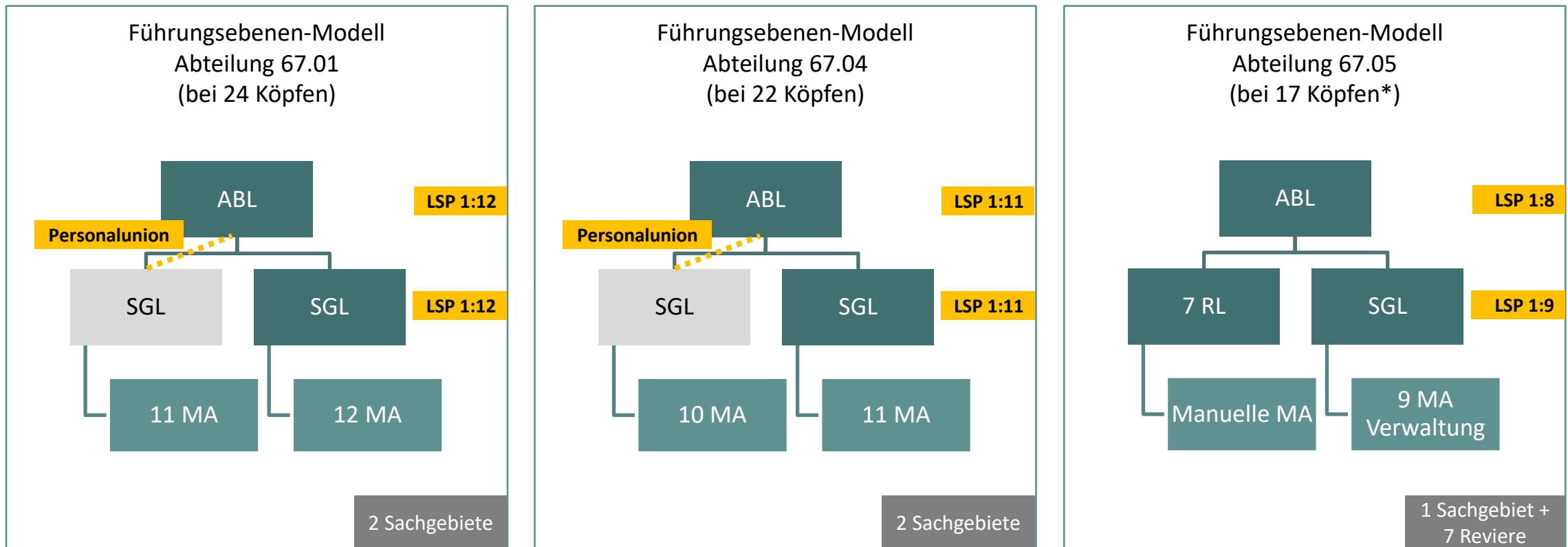


Insbesondere in den Abteilungen 1, 4 und 5 liegen die Leitungsspannen der Abteilungsleitungen heute deutlich über dem Zielwert



Aufbau der Führungsebenen in den Abteilungen 67.01, 67.04 und 67.05

Wir empfehlen die Installation von Sachgebietsleitungen in allen drei genannten Abteilungen. Die Übernahme sowohl fachlicher als auch disziplinarischer Führungsaufgaben durch eine SGL führt zu einer größeren Entlastung der ABL.



SGL: Fachliche + disziplinarische Führung

*Hinweis: 16 Verwaltungskräfte + 1 Stellenneuanmeldung

Inhaltsverzeichnis

4.2	Schwerpunktprozesse	68
4.3	Klimamanagement	75
4.4	Personalbedarf	78

Zentraler Einkauf: Seit 2024 wurden der Einkauf und die Lagerverwaltung für zahlreiche Produktgruppen in Abteilung 1 zentralisiert. Zu prüfen war die Ausweitung auf weitere Produkte

Ausgangssituation

- Seit 2024 erfolgen Beschaffungen weitestgehend zentral über 67.01 und nicht mehr dezentral über die Revierleitungen der Abteilungen 67.05 und 67.06.
- Die Produkte werden hauptsächlich aus Rahmenverträgen über die stadtweite Software TEK abgerufen.
- Zentral in 67.01 erfolgt nun auch die Lagerhaltung, jedoch bislang ohne IT-Unterstützung.
- Zu prüfen war die Ausweitung der zentralen Beschaffung auf weitere Produktgruppen.



Empfehlungen

- Produktgruppen zur unmittelbaren Zentralisierung ohne weitere Vorbereitungen
 - Möbel
 - EDV (die nicht über die KDZ beschafft wird)
 - Büromaterial
- Produktgruppen zur Zentralisierung nach Schaffung der Voraussetzungen in TEK
 - Individual-Beschilderung
 - Ausstattungsgegenstände (Bänke, Mülleimer, Poller, Anfahrschutz)
 - Bäume (Vorbereitungen laufen bereits)
 - Betriebsmittel Tierpark
- Zentralisierung nicht zielführend
 - Spielgeräte

Für eine zukünftige Standardisierung des Fuhrparks und die Vereinheitlichung der Beschaffung wurden amtsintern die Anforderungen an vier Fahrzeugtypen definiert

Bezeichnung Standard	Kolonnenfahrzeug klein	Kolonnenfahrzeug groß	Werkstattfahrzeug klein	Werkstattfahrzeug groß
Leitmodell	VW T6 Pritsche	MB Sprinter	VW Caddy	MB Vito lang
Einsatzbereich	Grünpflegearbeiten	Grünpflegearbeiten	Spielplatzkontr. + Rep Einsätze KFZ	Reparaturen Spielpl.
Nutzer	feste Kolonne zuge.	feste Kollonne zuge.	Kontrolleure + KFZ Werkstatt	Schreiner / Schlosser / Maler
Fahrzeugkategorie	Pritsche	Pritsche	PKW	PKW
Motorisierung	Diesel/ Umstellung E.	Diesel/ Umstellung E.	Elektro	Elektro
Leistung	bis 136 PS	bis 245 PS	bis 100 PS	bis 100 PS
Antrieb	Frontantrieb	Heckantrieb	Vorderachse	Vorderachse
zGM	<3,5t	max. 5,5t	<3,5T	<3,5T
Anhängelast	2,5t	3,5t	mind. 1,0T	mind 1,5T
Stützlast	150kg	250kg	mind 75 kg	mind. 100 kg
Anzahl Sitzplätze	3	5	2	3
Gesamtlänge	max.5000mm	max. 6100mm		
Radstand mm	4800 - 5200	5010 - 7025mm	3000	3200
Ladefläche	Pritsche	Pritsche	Kasten	Kasten
Dimension Ladefläche	in Fahrerhausbreite	in Fahrerhausbreite	abzügl. Regal B120cm	abzügl. Regal B120cm
Anforderungen Aufbauten	Bordwanderhöhung 300mm	Bordwanderhöhung 300mm	Regalausbau	Regalausbau
	Zurpunkte 2000 DKN	Zurpunkte 2000 DKN	Rückfahrkamera	Rückfahrkamera
	Stirnwandgitter	Stirnwandgitter	Einparkhilfe vo + hi	Einparhilfe vo + hi
	teil. Staukasten hinter Führer.	teil. Staukasten hinter Führer.	Armlehne Fahrer + Beifah	Armlehne Fahrer + Beifah
Anforderungen Ausstattung	Klimaanlage	Klimaanlage	Klimaanlage	Klimaanlage
	Sitzheizung	Sitzheizung	Sitzheizung	Sitzheizung
	Standheizung	Standheizung	Wärmepumpe	Wärmepumpe
	3 Fahrzeugschlüssel	5 Fahrzeugschlüssel		
Anmerkungen	Rundumkennleuchte	Rundumkennleuchte	WLTP mind. 200Km	WLTP mind. 200Km
	Freisprech Android	Freisprech Android	Freisprech Android	Freisprech Android
	Sitzschutzbezüge wasch.	Sitzschutzbezüge wasch.	Navigation	Navigation
	230 Volt Einspeisung Acculadung	230 Volt Einspeisung Acculadung		

Baumpflanzungen: Baumpflanzungen sind auf drei Abteilung verteilt. Es wurde eine Bündelung der Zuständigkeiten geprüft - Ergebnis war jedoch, dass die Aufgabenverteilung sachgerecht ist

Ausgangssituation

- Aktuell werden Baumpflanzungen in drei Abteilungen durchgeführt bzw. koordiniert.
 - In 67.02 im Zuge der Herstellung von Ausgleichsflächen.
 - In 67.03 im Zuge der Herstellung neuer Grünflächen.
 - In 67.05 bei der Wiederbepflanzung bestehender Standorte und in bestehenden Grünanlagen.
- Die Pflanzungen unterscheiden sich daher hinsichtlich Finanzierung, Zweck und Ausführung.
- Im Zuge der Soll-Konzeption war zu prüfen, ob eine Bündelung der Pflanzungen zielführend ist.



Empfehlungen

- Baumpflanzungen in Abteilung 2:
 - Biotopflächen sind inhaltlich und hinsichtlich der Finanzierung Sonderfälle, deren separate Bearbeitung zielführend ist und beibehalten werden sollte.
- Baumpflanzungen in Abteilung 3 und 5:
 - Abteilung 3 ist im investiven Haushalt tätig (Finanzplan, Mittel Amt 67 und anderer Ämter). Abteilung 5 ist hauptsächlich konsumtiv (Ergebnisplan) tätig. Die Neuregelung der Mittelverantwortung sowie die zusätzliche Verantwortung investiver Mittel in Abteilung 5 würde einen hohen Aufwand nach sich ziehen.
 - Durch Aufgabenverlagerung würde das Know-How in Abteilung 3 geschmälert. Da die Relevanz des Themas Baum zukünftig zunehmen wird, soll die Kompetenz in Abteilung 3 erhalten bzw. entwickelt werden.

Vollzug ordnungsrechtlicher Aufgaben: Der Vollzug der ordnungsrechtlichen Aufgaben aus Abteilung 2 ist sachgerecht in Abteilung 4 verortet. Die Schärfung der Schnittstelle wurde bereits begonnen

Ausgangssituation

- Abteilung 4 ist für den Vollzug der ordnungsrechtlichen Aufgaben der UNB in Abteilung 2 zuständig.
- Die Schnittstelle hat in der Vergangenheit zu Unstimmigkeiten bei der Priorisierung und Abarbeitungsgeschwindigkeit zwischen den Abteilungen geführt.
- Inzwischen wurde die für die Aufgabe vorgesehene Personalkapazität besetzt, wodurch bereits eine Besserung an der Schnittstelle eingetreten ist.
- Dennoch war zu prüfen, wie die Schnittstelle verbessert oder aufgelöst werden kann.



Empfehlungen

- Eine Verlagerung der fachlichen Aufgaben der UNB aus Abteilung 2 zu Abteilung 4 kommt aufgrund des Umfangs der Aufgaben nicht in Frage.
- Die Verlagerung der Vollzugsaufgaben hätte den Vorteil der Auflösung der Schnittstelle und durchgängigen Bearbeitung in Abteilung 2.
- Gegen die Verlagerung der Aufgaben nach Abteilung 2 sprechen jedoch die geringen darin gebundenen Zeiteile, die die Entwicklung von Routinen und die Einrichtung einer Vertretungssituation erschweren.
- Die Vorzugslösung ist daher die weitere Schärfung der Schnittstelle zwischen beiden Abteilungen. Zusätzlich sind Abstimmungen über aktiv geplante Erhöhungen der Fallzahlen vorzunehmen, um eine gemeinsame Priorisierung zu ermöglichen.

Veranstaltungen im öffentlichen Raum: Bei Anfragen zu Veranstaltungen im öffentlichen Raum kam es in Einzelfällen zu nicht abgestimmten Bescheiden. Zukünftig soll eine Bündelung in Abteilung 1 erfolgen

Ausgangssituation

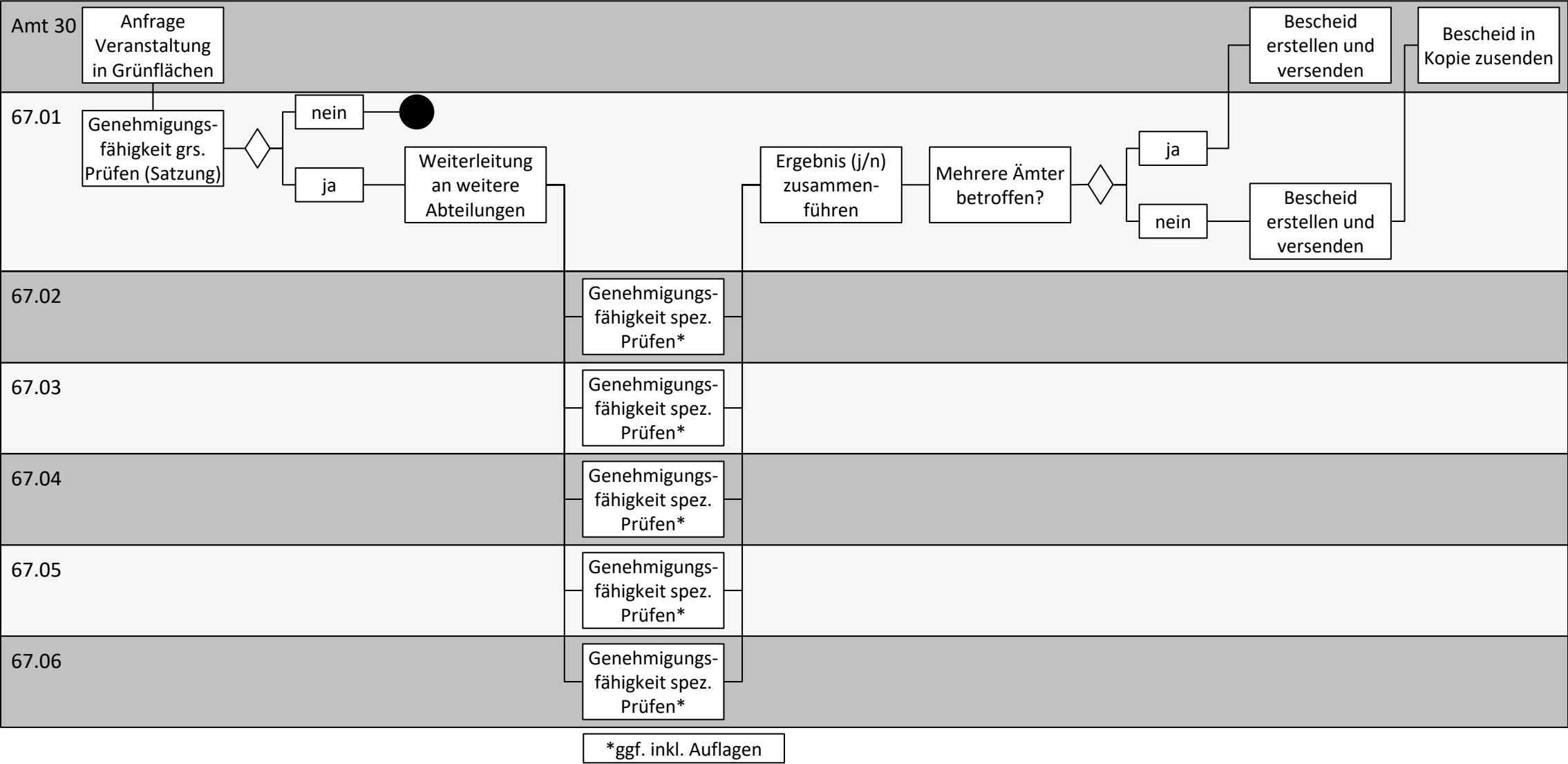
- Anfragen zu Veranstaltungen auf öffentlichen Flächen gehen zentral beim Rechts- und Ordnungsamt (30) ein. Hier ergeht auch der Bescheid sofern mehrere Ämter betroffen sind.
- Anfragen werden von Amt 30 an die zuständigen Abteilungen in Amt 67 weitergeleitet.
- Da nicht immer in allen Abteilungen transparent ist, welche Abteilungen beteiligt sind, besteht das Risiko der separaten und nicht abgestimmten Vorgangsbearbeitung.
- Im Falle der separaten und nicht abgestimmten Vorgangsbearbeitung können im Einzelfall getrennte Bescheide ergehen. Dies ist für den Antragsstellenden – insbesondere bei Versagensgründen aus einer Abteilung – schwer nachvollziehbar.



Empfehlungen

- Zukünftig sollen alle Anfragen zur Genehmigung von Veranstaltungen im öffentlichen Raum, die von Amt 30 eingehen, und die Rückmeldungen / Bescheide zentral in Abteilung 1 gesteuert werden.
- Dazu wurde ein Prozessablauf definiert, der die grundsätzliche Prüfung (Vereinbarkeit mit der Grünflächensatzung) in Abteilung 1 sowie die Steuerung der Bearbeitung aus Abteilung 1 abbildet.
- Zur externen Umsetzung ist mit Amt 30 Abteilung 1 in Amt 67 als zentrale Anlaufstelle zu vereinbaren.

Zukünftig sollen alle Anfragen zur Genehmigung von Veranstaltungen im öff. Raum, die von Amt 30 eingehen, und die Rückmeldungen / Bescheide zentral in Abteilung 1 gesteuert werden



Inhaltsverzeichnis

4.2	Schwerpunktprozesse	68
4.3	Klimamanagement	75
4.4	Personalbedarf	78

Im Klimamanagement war das Controlling im Masterplanmanagement das dringendste Handlungsfeld. Zur Vorbereitung wurden ein Prozess und die jeweiligen To-Dos strukturiert

Ausgangssituation

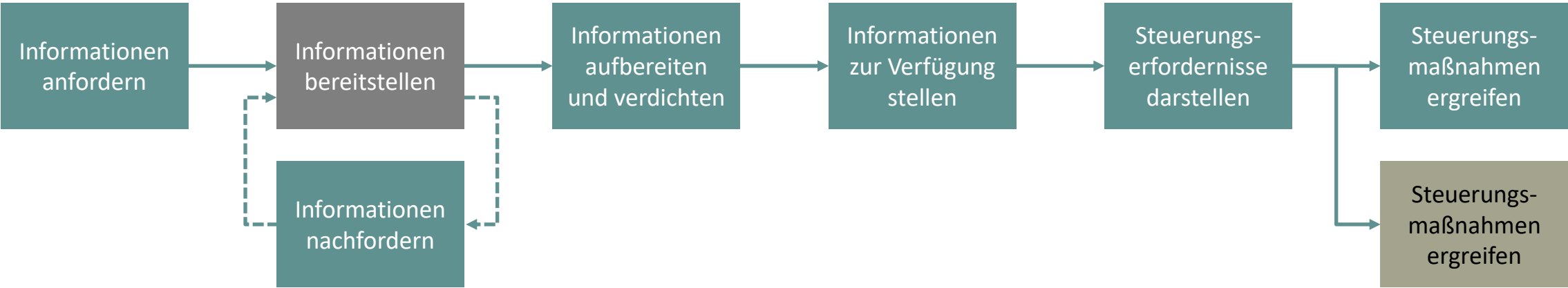
- Die organisatorische Ansiedelung in Abteilung 7 wird als sachgerecht bewertet.
- Es ist seit 2022 ein erheblicher Stellenaufwuchs zu verzeichnen.
- Das Aufgabenspektrum hat sich im gleichen Zeitraum vergrößert (insbesondere Klimawandelanpassung).
- Es wurden verschiedene Formate zur Zusammenarbeit mit den beteiligten Ämtern eingeführt und KlimakoordinatorInnen in den Dezernaten ernannt.
- Im Bereich des Controllings des Masterplanmanagements wurde der dringendste Handlungsbedarf identifiziert.



Empfehlungen

- Für die Umsetzung eines Klima-Controllings im Masterplanmanagement sind noch Grundlagen zu schaffen:
 - Prozessablauf vereinbaren
 - Rollen und Mitwirkungspflichten klären
 - Aussagekräftige Indikatoren festlegen
 - Abbildung des Prozesses durch IT-Tools unterstützen
 - Auswertungen und Ableitungen entwerfen
 - Kommunikation und Adressaten definieren
 - Steuerungsinstrumente mit Indikatoren verknüpfen

Für die Umsetzung des Klima-Controllings im Masterplanmanagement sind noch Vorbereitungen zu treffen, Strukturen zu klären und Inhalte zu konkretisieren



Abt. 67.07	Umsetzende Einheiten	KlimakoordinatorInnen
------------	----------------------	-----------------------

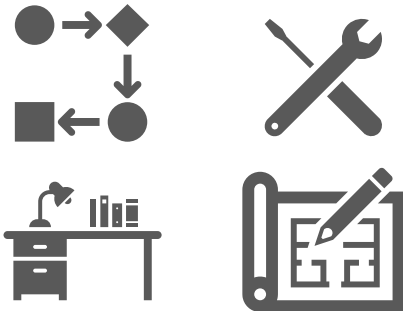
Handlungsbedarfe / To-Dos					
• Mitwirkungsbereitschaft durch Kommunikation sicherstellen • Mitwirkungspflicht • Begleitende Kommunikation • Inhaltliche Schärfung • Festlegung Turnus	• IT-Tools zur Umsetzung • Ansprechpersonen konkretisieren • Eskalationsstufen definieren (inkl. KlimakoordinatorInnen)	• IT-Tools (verknüpft zu Informationserfassung) • Definition Standard / Methodik • Adressatengerechte Aufbereitung	• Standard aufbauen • Adressatengerecht zur Verfügung stellen • Automatisiertes Dashboard	• Definition Indikatoren • Verknüpfung mit Steuerungsinstrumenten	• Festlegung Steuerungsinstrumente • Abgrenzung bzw. Eskalationsstufen zu KK entwickeln

Inhaltsverzeichnis

4.2	Schwerpunktprozesse	68
4.3	Klimamanagement	75
4.4	Personalbedarf	78

Aufbauend auf der Analyse, der optimierten Ablauforganisation und dem definierten Aufgabenbestand nehmen wir die Ermittlung der Personalbedarfe vor

**Ablauforganisation und
Aufgabenkatalog**



mit Mengen, Entwicklungen
und Anforderungen /
Standards je Aufgabe



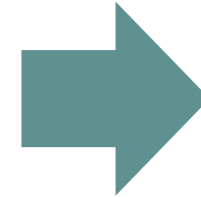
**Methoden / Verfahren
und Kennzahlen**

BSL-Kennzahlendatenbank
„Grün & Betriebe“

Analytische Methoden

Indirekte Methoden (HOAI,
AHO)

Setzungen und
Benchmarks



**Ergebnis der
Personalbedarfsermittlung**



**Personalbedarf
insgesamt**

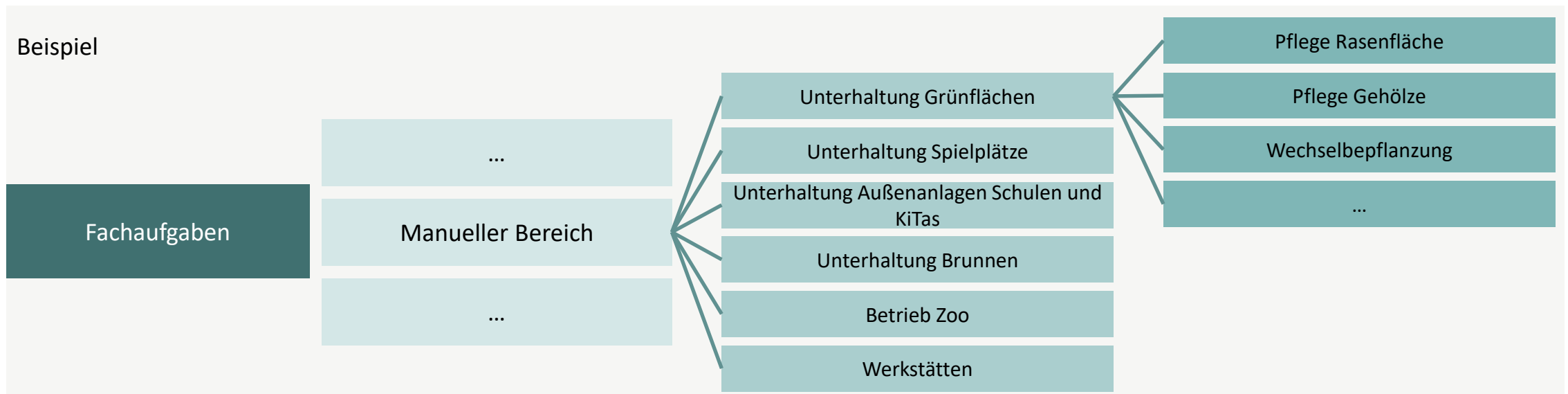
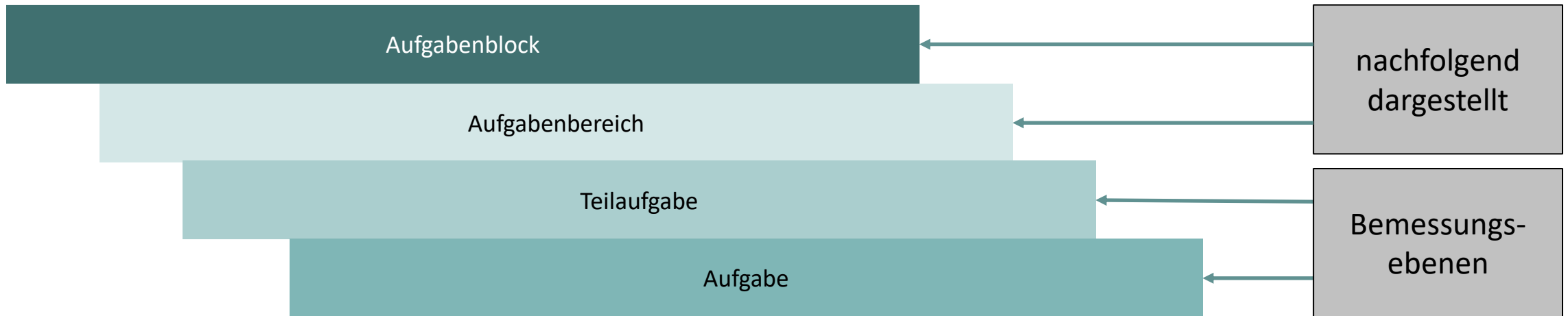


**Personalbedarf
je Aufgabenblock /
Abteilung**



**Fortschreibungs-
fähig**

Der Bemessung liegt ein detaillierter Aufgabenkatalog zugrunde. Die Darstellung der Ergebnisse erfolgt in der Präsentation auf aggregierter Ebene



In den Datengrundlagen der Personalbedarfsermittlung gibt es Einschränkungen



Ausschlaggebend für die PBE der Abteilung 67.05 sind die Daten des Grünflächenkatasters. Die angegebenen Pflegekategorien sind veraltet und beruhen auf Annahmen. Die tatsächlichen Leistungen je Pflegekategorie können nicht ausgewertet werden.



Die Daten des Grünflächenkatasters stellen keine geeignete Grundlage zur Bemessung der erforderlichen Personalkapazitäten für die Abteilung 67.06 dar. Auf Basis des Grünflächenkatasters ist keine vollständige Abgrenzung der Zuständigkeiten zwischen den Abteilungen 67.05 und 67.06 möglich.

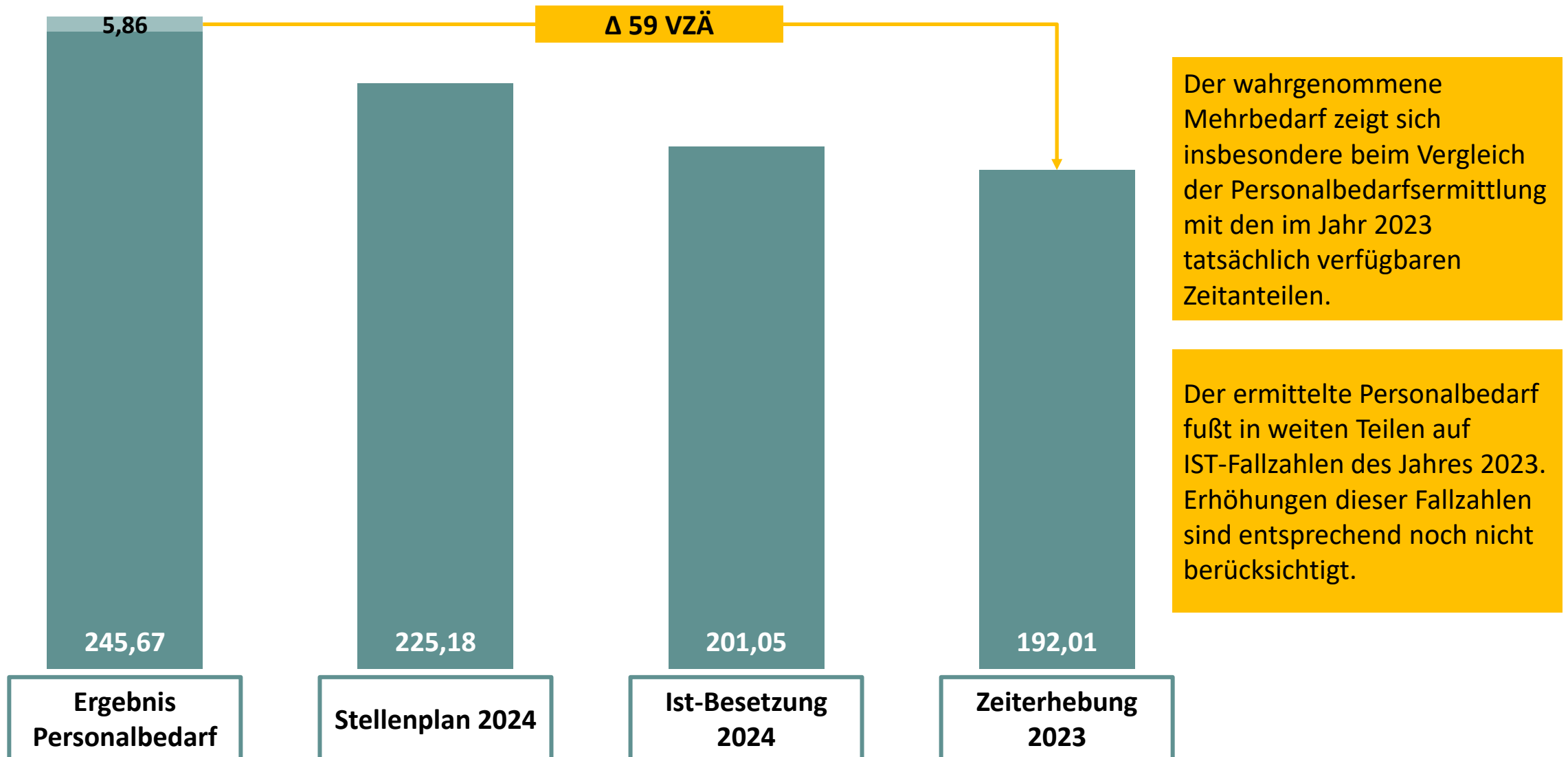


Die Datengrundlage zur Durchführung der Bemessung ist in Abteilung 67.06 stark eingeschränkt. Einzelne Tätigkeitsbereiche können aufgrund fehlender Fallzahlen bzw. Zeiterfassungen nicht exakt bemessen werden. Hierzu zählen z.B. Instandhaltung der Ausstattungen und Zäune auf Sportanlagen, Instandhaltung von Fahrzeugen und Maschinen, Wegebau und Werkstatt

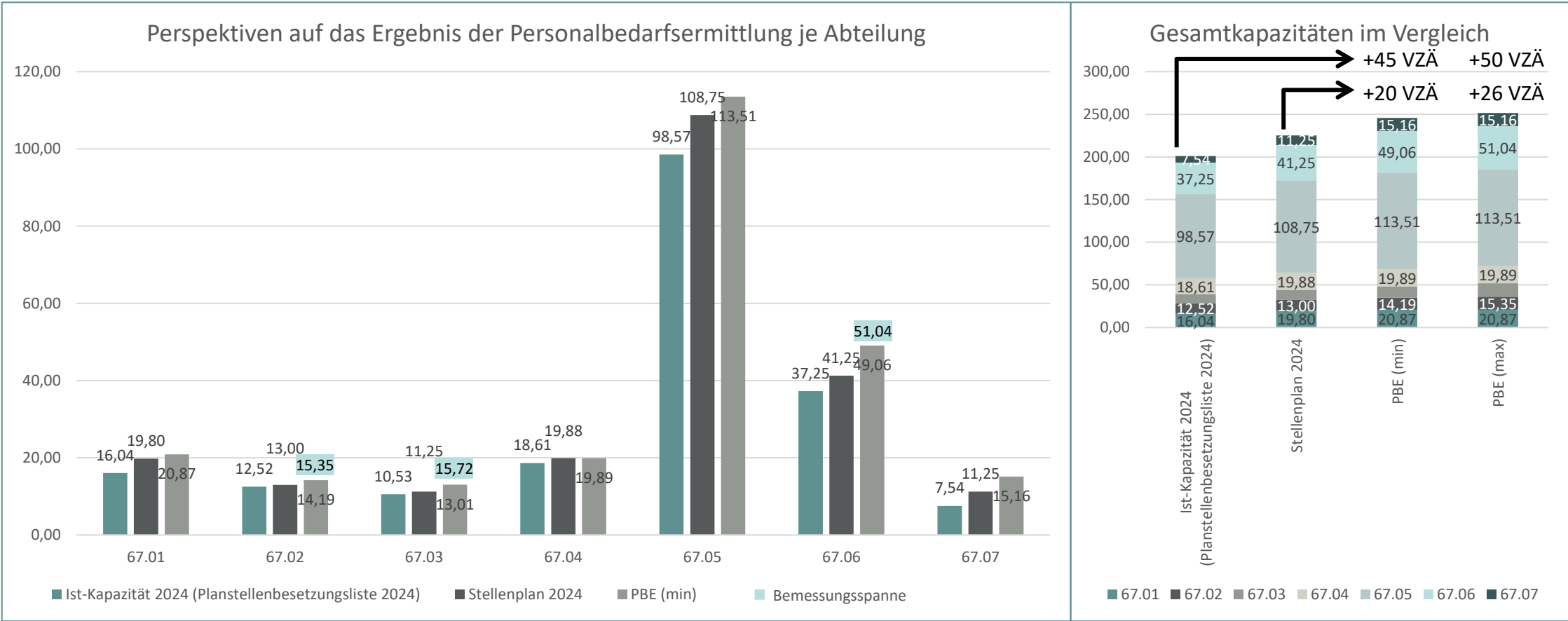


Für einzelne Aufgabenbereiche lagen Fallzahlen vor, die die Aufwände des Aufgabenbereichs jedoch nur rudimentär erfassen. In diesen Fällen wurde mit Setzungen gearbeitet.

Zwischen dem errechneten Personalbedarf und den im Jahr 2023 tatsächlich zur Verfügung stehenden Kapazitäten liegt eine erhebliche Differenz von bis zu 59 Stellen



Es ergibt sich ein Gesamtpersonalbedarf zwischen rund 246 und 251 VZÄ*. Dies entspricht einem Mehrbedarf zum Stellenplan 2024 in Höhe von rund 20 bis 26 VZÄ



- Der errechnete Personalbedarf für die Fachabteilungen liegt zwischen 245,67 und 251,53 VZÄ.
- Dies bedeutet ein Plus zum Stellenplan 2024 von 20,49 und 26,35 VZÄ.
- Die Differenz zur Ist-Besetzung beträgt zwischen 44,62 und 50,48 VZÄ.

* Kapazitäten von 67.0 sind nicht enthalten.

Die Stadt Mainz verfügt über Stellhebel im Umgang mit dem Ergebnis der Personalbedarfsermittlung



Die Stadt Mainz verfügt über Stellschrauben, um den Stellenbedarf, insbesondere im manuellen Bereich, zu beeinflussen.



Neben der Umgestaltung von Grünflächen mit „pflegeleichteren“ Bepflanzungen gehört dazu insbesondere eine Reduzierung der Häufigkeiten bestimmter Tätigkeiten (Anzahl Rasenschnitte, Anzahl Pflegegänge etc.) sowie beispielsweise die Kapazitäten in der Gärtnerei. Grundlage: Reaktivierung der Pflegekategorien und/oder (Wieder-)Einführung einer Zeiterfassung mit Ortsbezug



Die Datengrundlage der Personalbedarfsermittlung enthält lediglich Ist-Fallzahlen und keine Ziel-Fallzahlen. Durch Setzung von Zielen – bspw. bei der Kontrollintensität und Verfolgung von Ordnungswidrigkeiten – können Schwerpunkte gesetzt und der Personalbedarf gesteuert werden.



Darüber hinaus bietet insbesondere die Digitalisierung und eine Erhöhung des Technisierungs- und Standardisierungsgrades weitere Potentiale zur Erhöhung der Effizienz und Senkung der Kapazitäten.

Vorbemerkungen zur Personalbedarfsermittlung Abteilung 67.01



In der PBE sind – in Abhängigkeit des Aufgabenbereichs der Abteilung 67.01 – unterschiedliche Methoden zum Einsatz gekommen.



Kennwerte: Ermittlung des Personalbedarfs durch Heranziehen von Kennwerten aus der BSL-Kennzahlendatenbank und ihre Adaption auf die Situation vor Ort.



Arbeitsplatzmethode: Aufgaben, die nicht über einen Mengen- oder Aufwandswert adäquat berücksichtigt werden können (sog. „kreativ-dispositive“ Aufgaben), werden mit einer Personalkapazität gesetzt. Hierfür können Grundbedarfe herangezogen werden oder auch eine Ist-Soll-Setzung erfolgen

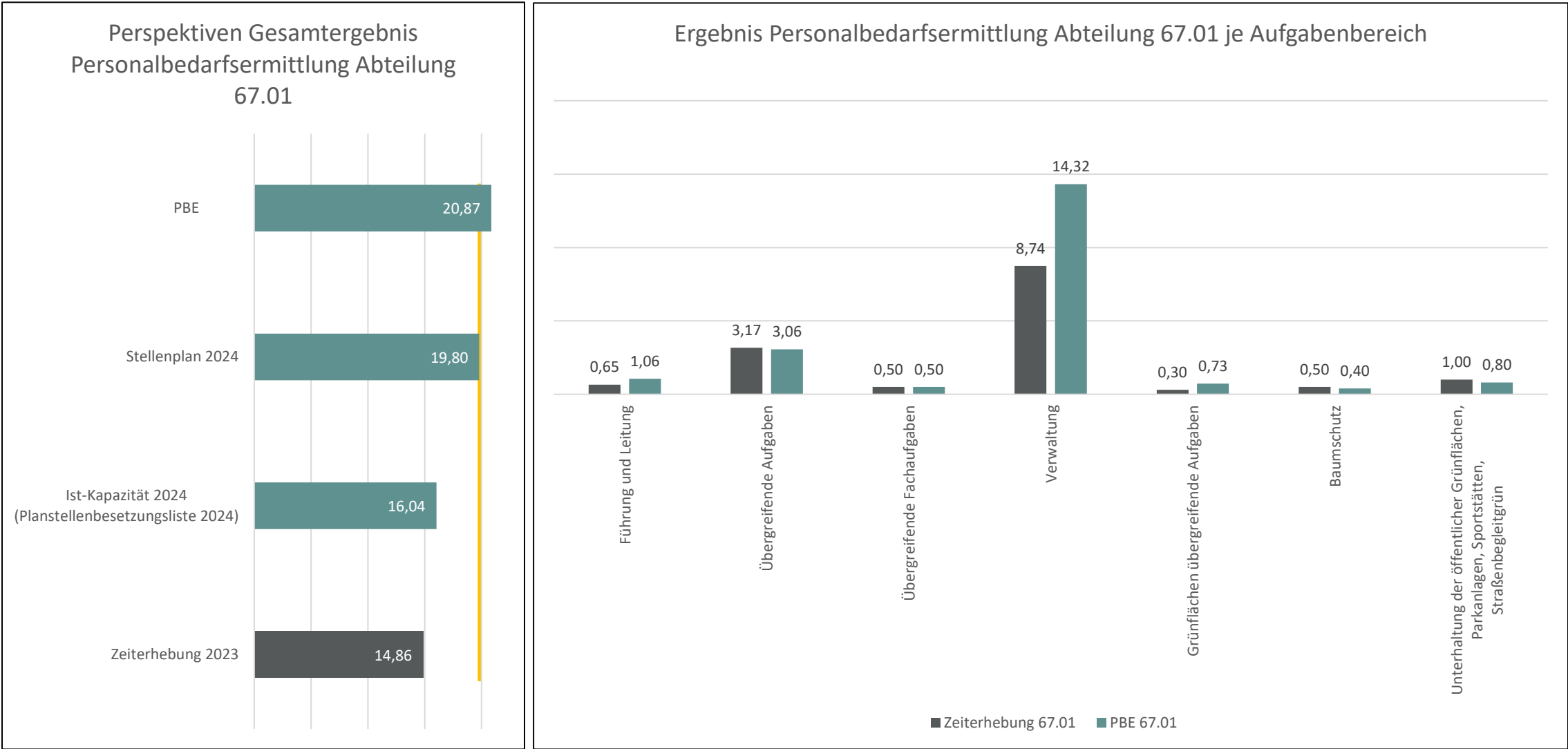


Es sind Umstrukturierungen im Bereich der Beschaffungen, der Materialverwaltung sowie der zentralen Bearbeitung von Veranstaltungsanfragen zu berücksichtigen.



Die Assistenzkräfte sind in der PBE nicht zentral in Abteilung 67.01 verordnet, sondern in ihren Kapazitäten direkt den jeweiligen Abteilungen zugeordnet.

In Abteilung 67.01 besteht ein erheblicher Personalmehrbedarf zur Ist-Kapazität insbesondere in den Aufgabenbereichen Vergabe und IT



Die Kapazitäten der Assistenzkräfte wurden in der Zeiterhebung, der Ist-Besetzung sowie dem Stellenplan jeweils direkt den relevanten Abteilungen zugeordnet.

Erläuterungen zu den Ergebnissen der Personalbedarfsermittlung Abteilung 67.01



Führungs- und Leitungsaufgaben erfahren eine wesentliche Stärkung.



Die verringerten Personalkapazitäten im Bereich der übergreifenden Aufgaben sind im Wesentlichen darauf zurückzuführen, dass Kapazitäten der Assistenzkräfte der weiteren sechs Abteilungen (insgesamt 1,50 VZÄ) in den jeweiligen Abteilungen und nicht mehr zentral zugeordnet sind.



Die erforderlichen Personalkapazitäten in der Registratur werden gesenkt.



Die Personalkapazitäten im Bereich Haushaltsplanung, Haushaltssteuerung und Controlling werden erhöht.



Der Bereich Vergabe, Beschaffung sowie Materialverwaltung wird personell gestärkt. Hinsichtlich der Kapazitäten für Beschaffungen, der Materialverwaltung sowie der Fuhrparkverwaltung werden die organisatorischen Veränderungen berücksichtigt. Dies gilt auch für die zentrale Bearbeitung von Veranstaltungsanfragen.



Die Personalkapazitäten für den IT-Support sowie die stadtweite GIS-Koordination werden stark erhöht.



Der Personalbedarf für die Bearbeitung von Gestattungsverträgen wird leicht erhöht.

Vorbemerkungen zur Personalbedarfsermittlung Abteilung 67.02



In der PBE sind – in Abhängigkeit des Aufgabenbereichs der Abteilung 67.02 – unterschiedliche Methoden zum Einsatz gekommen.



Kennwerte: Ermittlung des Personalbedarfs durch Heranziehen von Kennwerten aus der BSL-Kennzahlendatenbank und ihre Adaption auf die Situation vor Ort.



Arbeitsplatzmethode: Aufgaben, die nicht über einen Mengen- oder Aufwandswert adäquat berücksichtigt werden können (sog. „kreativ-dispositive“ Aufgaben), werden mit einer Personalkapazität gesetzt. Hierfür können Grundbedarfe herangezogen werden oder auch eine Ist-Soll-Setzung erfolgen

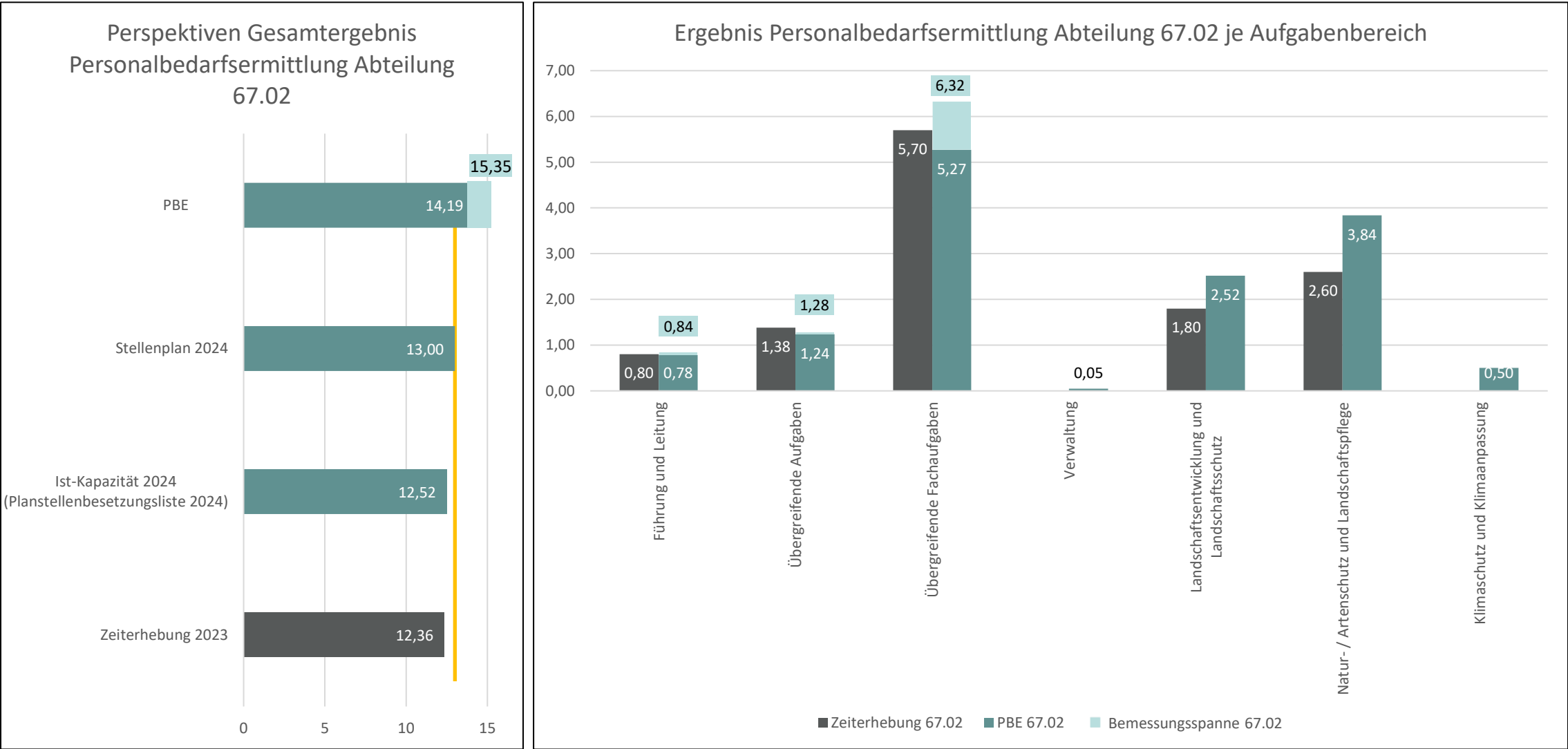


Für die unterschiedlichen Aufgabenbereiche wurden die aufwandsbestimmenden Mengen jeweils separat im Personalbedarfsermittlungstool erfasst, bemessen und sodann in den Kapazitäten gebündelt je Aufgabenbereich ausgewiesen.



Aufwände für Erstellung von Stellungnahmen, Gutachten etc. finden sich im Aufgabenbereich der übergreifenden Fachaufgaben und sind nicht explizit den Bereichen Landschaftsentwicklung sowie Naturschutz und Landschaftspflege zugeordnet. Hier findet sich auch der Aufgabenblock der Klimaökologie wieder.

In Abteilung 67.02 besteht ein Personalmehrbedarf bei übergreifenden Fachaufgaben, den Aufgabenbereichen Landschaftsentwicklung / -schutz sowie Natur- / Artenschutz und Landschaftspflege



Erläuterungen zu den Ergebnissen der Personalbedarfsermittlung Abteilung 67.02



Zukünftig werden Kapazitäten für die Durchführung bzw. Mitwirkung in der Haushaltsplanung vorgesehen.



Der Aufgabenbereich des Ausgleichsflächenmanagements wird personell gestärkt. Dies ist insbesondere auf eine starke Zunahme der Flächen von 50 % seit 2017 bei konstanter Personalkapazität zurückzuführen. Es ist davon auszugehen, dass die Flächen weiter zunehmen werden.



Der Aufgabenbereich der Kontrolle und Abnahme naturschutzrechtlicher Vorgaben wird gestärkt. Die erhöhten Kapazitäten zielen insbesondere auf die Erhöhung der Kontrollen vor Ort sowie einer Aufarbeitung des aktuellen Vollzugsdefizits, z.B. in Freizeitgärten. Es ist davon auszugehen, dass die Fallzahlen weiter steigen werden.



Im Bereich Natur-, Artenschutz und Landschaftspflege sind zukünftig höhere Kapazitäten vorgesehen. Die Wahrnehmung von Projekt-/Maßnahmenplanungen und -umsetzungen, z.B. im Rahmen der Biodiversität, kann aktuell nicht vollumfänglich erfolgen.



Im Aufgabenbereich der übergreifenden Fachaufgaben ist eine Spanne in den erforderlichen Personalkapazitäten angegeben. Dies ist auf den hohen Standard der Stadt Mainz bei der Erstellung von Stellungnahmen zurückzuführen.

Vorbemerkungen zur Personalbedarfsermittlung Abteilung 67.03



In der PBE sind – in Abhängigkeit des Aufgabenbereichs der Abteilung 67.03 – unterschiedliche Methoden zum Einsatz gekommen.



Kennwerte: Ermittlung des Personalbedarfs durch Heranziehen von Kennwerten aus der BSL-Kennzahlendatenbank und ihre Adaption auf die Situation vor Ort.



Arbeitsplatzmethode: Aufgaben, die nicht über einen Mengen- oder Aufwandswert adäquat berücksichtigt werden können (sog. „kreativ-dispositive“ Aufgaben), werden mit einer Personalkapazität gesetzt. Hierfür können Vergleichswerte herangezogen werden (Grundbedarfe) oder auch eine Ist-Soll-Setzung erfolgen

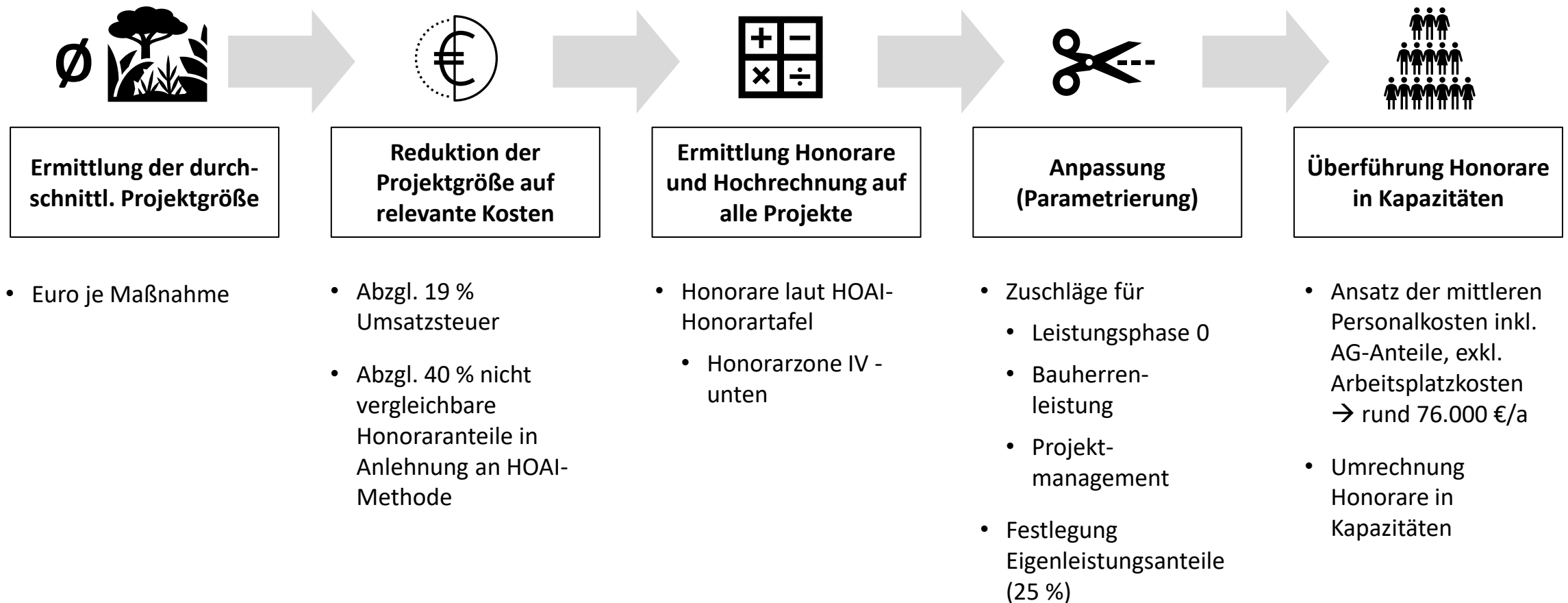


HOAI-Methode: Methode zur Ermittlung des Personalbedarfs für den Aufgabenbereich Planung, Neu- und Umbau, die auf der Honorarordnung der Architekten und Ingenieure fußt und bei der Projektvolumina in personelle Kapazitäten umgerechnet werden.

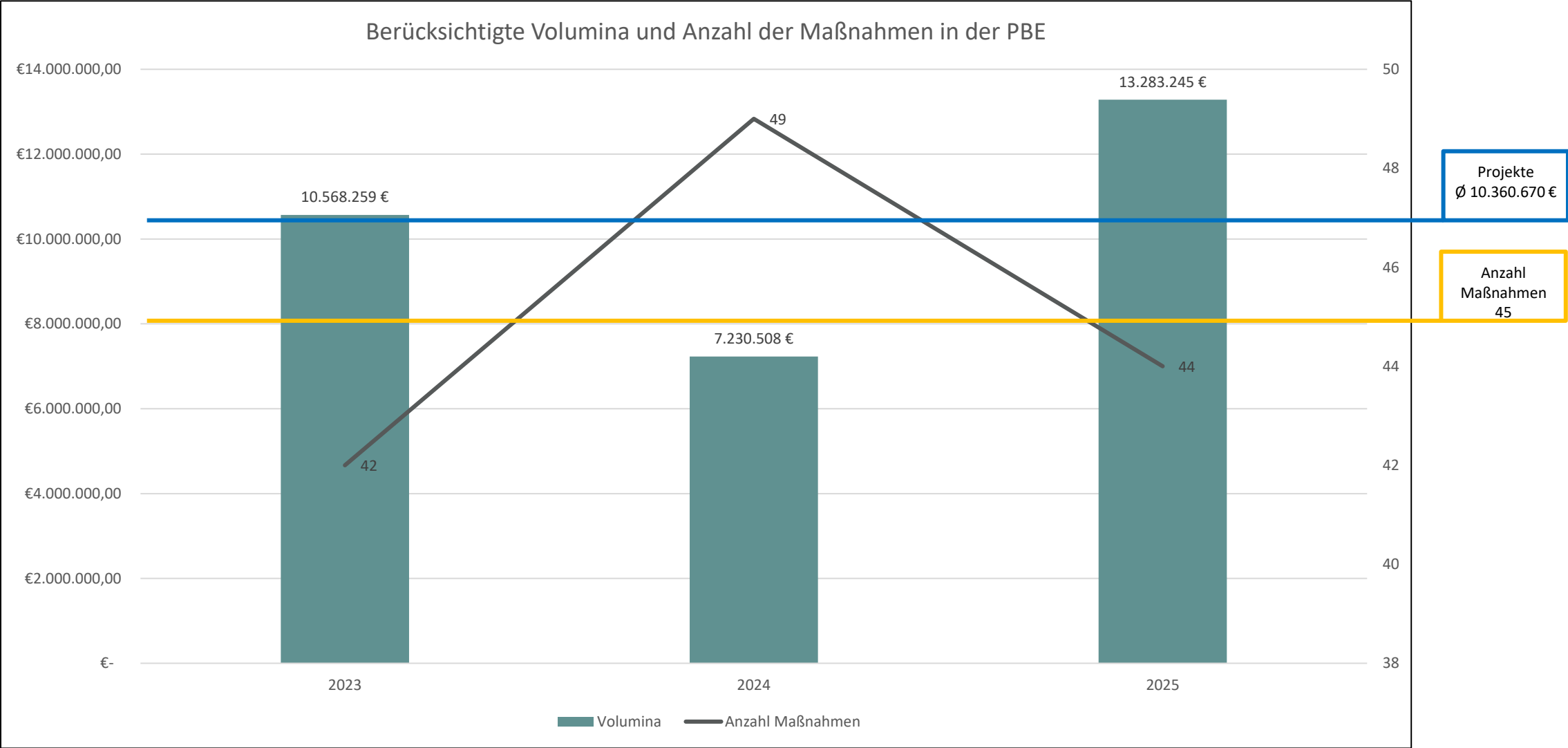


Aufwände für Erstellung von Stellungnahmen, Gutachten etc. finden sich im Aufgabenbereich der übergreifenden Fachaufgaben und sind nicht explizit den einzelnen Aufgabenbereichen zugeordnet.

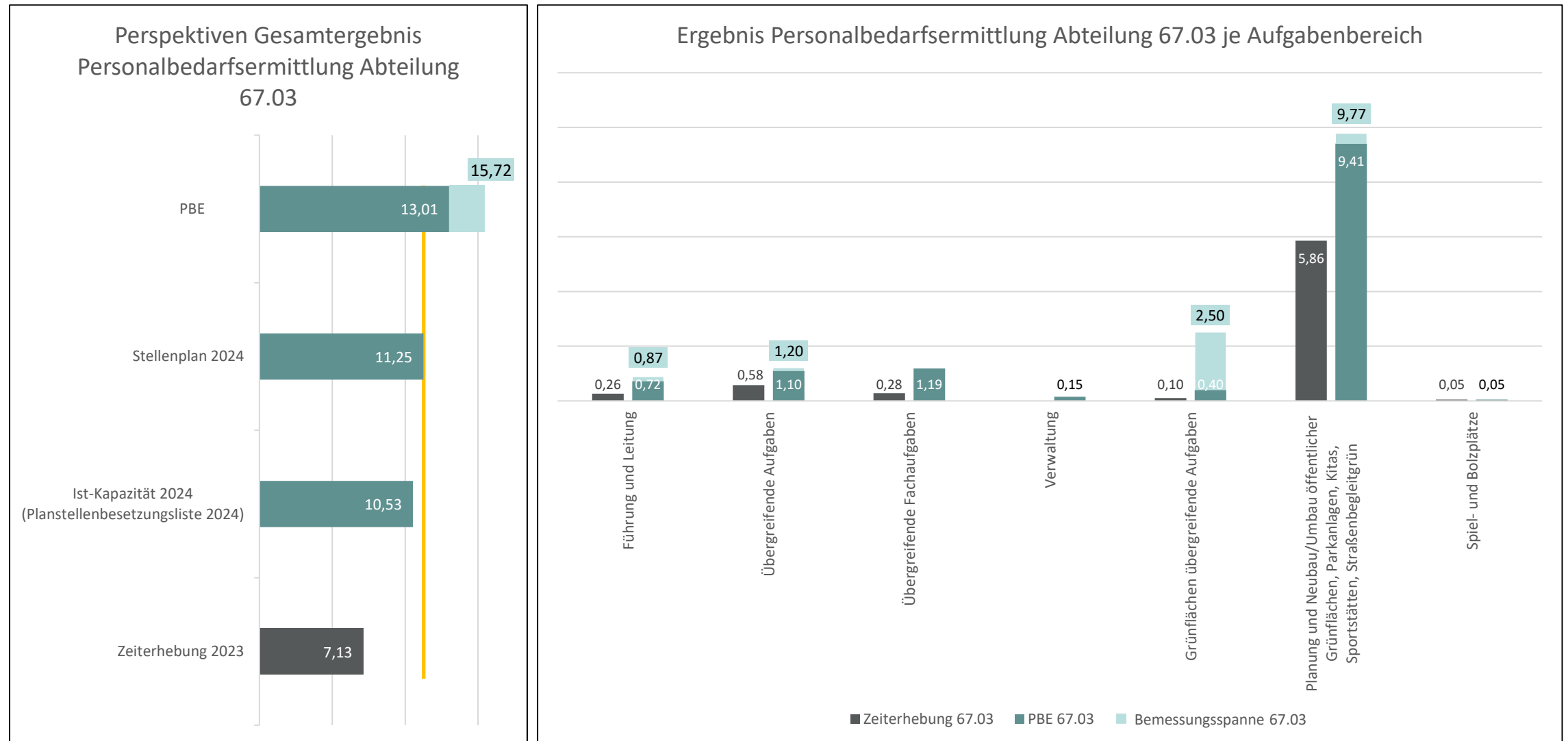
Anhand des HOAI-Verfahrens wurden die Personalbedarfe für die Projekte der Abteilung 67.03 ermittelt



Der Personalbedarfsermittlung der Abteilung 67.03 liegen für die Planung und Umsetzung von Projekten gemittelte Volumina zugrunde



In der Abteilung 67.03 besteht ein Personalmehrbedarf. Dieser fußt insbesondere auf erhöhten Personalkapazitäten im Bereich Planung und Neubau/Umbau



Erläuterungen zu den Ergebnissen der Personalbedarfsermittlung Abteilung 67.03



Zukünftig werden Kapazitäten für die Durchführung bzw. Mitwirkung in der Haushaltsplanung vorgesehen.



Der Aufgabenbereich Planung und Neu-, Umbau wird personell gestärkt. Im Bereich der fachlichen Begleitung und Beratung Dritter ist eine Spanne im Personalbedarf angegeben. Da sowohl der Anteil der Maßnahmen als auch der Umfang der Begleitung auf Basis der vorliegenden Daten nicht klar bezifferbar ist.



Auch im Aufgabenbereich „Grünflächen übergreifende Aufgaben“ wurde für die Aufgaben Mitwirkung an Arbeitskreisen zu grünspezifischen Themen sowie Mitwirkung bei Projekten, Maßnahmen und Vorhaben, die Grünflächen tangieren, Personalspannen angegeben.



Im Bereich der übergreifenden Aufgaben werden für die Aufgaben Mitwirkung an übergeordneten Planungen und Konzepten (stadtweite Konzepte, Konzepte für Teilräume sowie Konzepte im eigenen Verantwortungsbereich) sowie Stellungnahmen erhöhte personelle Kapazitäten vorgesehen.

Vorbemerkungen zur Personalbedarfsermittlung Abteilung 67.04



In der PBE sind – in Abhängigkeit des Aufgabenbereichs der Abteilung 67.04 – unterschiedliche Methoden zum Einsatz gekommen.



Kennwerte: Ermittlung des Personalbedarfs durch Heranziehen von Kennwerten aus der BSL-Kennzahlendatenbank und ihre Adaption auf die Situation vor Ort.



Arbeitsplatzmethode: Aufgaben, die nicht über einen Mengen- oder Aufwandswert adäquat berücksichtigt werden können (sog. „kreativ-dispositive“ Aufgaben), werden mit einer Personalkapazität gesetzt. Hierfür können Vergleichswerte herangezogen werden (Grundbedarfe) oder auch eine Ist-Soll-Setzung erfolgen



Für die Aufgabenbereiche Vollzug des Natur- und Artenschutzrechts, Immissions-, Gewässer- und Bodenschutz sowie das Abfallrecht lagen mehrheitlich detaillierte Fallzahlen vor.

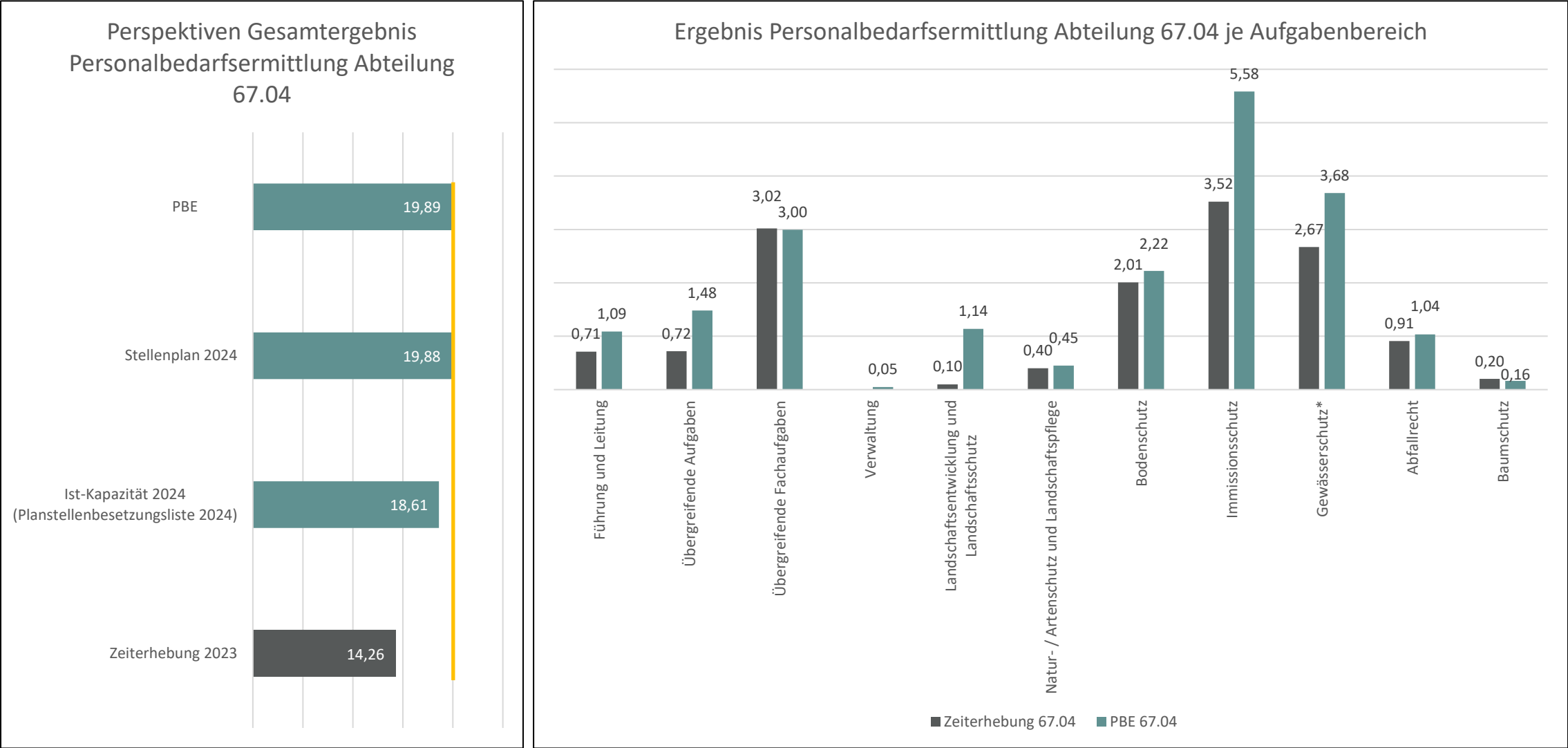


Für die unterschiedlichen Aufgabenbereiche wurden die aufwandsbestimmenden Mengen jeweils separat im Personalbedarfsermittlungstool erfasst, bemessen und sodann in den Kapazitäten gebündelt je Aufgabenbereich ausgewiesen.



Aufwände für Erstellung von Stellungnahmen, Gutachten etc. finden sich im Aufgabenbereich der übergreifenden Fachaufgaben und sind nicht explizit den einzelnen Aufgabenbereichen zugeordnet.

In Abteilung 67.04 bestätigt die Personalbedarfsermittlung die vorgesehenen Kapazitäten des Stellenplans in Höhe von 19,88 VZÄ



* Im Gewässerschutz sind Personalkapazitäten im Bereich der Einsatzleitung für Wochenenddienste / Rufbereitschaften aktuell aufgrund fehlender Datengrundlagen nicht in der PBE berücksichtigt. .

Erläuterungen zu den Ergebnissen der Personalbedarfsermittlung Abteilung 67.04

-  Führungs- und Leitungsaufgaben erfahren sowie auch übergreifende Aufgaben eine Stärkung. Dies ist zum einen auf die Verortung der Assistenz sowie zum anderen auf die Anrechnung von Grundbedarfen für Öffentlichkeitsarbeit, Beschwerdemanagement sowie insbesondere das Controlling zurückzuführen.
-  Die Ist-Kapazitäten für die Wahrnehmung von übergreifenden Fachaufgaben werden – mit leichten Abzügen – durch die PBE bestätigt.
-  Zukünftig werden Kapazitäten für die Durchführung bzw. Mitwirkung in der Haushaltsplanung vorgesehen.
-  Im Bereich Landschaftsentwicklung und Landschaftsschutz werden die Kapazitäten für den Vollzug des Naturschutzrechts leicht gestärkt und die Kapazitäten der Naturschutzrangerin verortet.
-  Die Kapazitäten für die Bearbeitung des Washingtoner Artenschutzübereinkommens werden leicht erhöht.
-  Kapazitäten im Bereich des Immissionsschutzes werden gestärkt. Dies geht insbesondere auf höhere Kapazitäten für die Bearbeitung von (Ausnahme-) Genehmigungen zurück.
-  Im Bereich Gewässerschutz werden höhere Kapazitäten vorgesehen. Insbesondere im Bereich Prüfung und Genehmigung sowie Kontrolle und Überwachung. Auch konzeptionelle Kapazitäten, z.B. zur Starkregenvorsorge, werden gestärkt.
-  Der Bereich Abfallrecht wird insbesondere hinsichtlich der Durchführung von Kontrollen gestärkt. Hier ist auch perspektivisch von einem weiteren Anstieg der Fallzahlen auszugehen.
-  Bei der Fortschreibung der Personalbedarfe ist die zukünftige Verortung der Zuständigkeiten für die abschließende Bearbeitung von Ordnungswidrigkeitsverfahren / Bußgeldverfahren zu berücksichtigen. Es wird empfohlen den Vollzug ordnungsrechtlicher Aufgaben der UNB in Abteilung 67.04 zu belassen. Dieser bindet lediglich 0,33 VZÄ.

Vorbemerkungen zur Personalbedarfsermittlung Abteilung 67.05



Ausschlaggebend für die PBE der Abteilung 67.05 sind die Daten des Grünflächenkatasters. Die angegebenen Pflegeflächen wurden im Detail und in Abhängigkeit der Pflegekategorie mit mittleren Bearbeitungszeiten aus der BSL-Datenbank hinterlegt.



Hierzu wurden die im Grünflächenkataster angegebenen Vergabeflächen aktualisiert.



Die angegebenen Pflegekategorien sind veraltet und beruhen auf Annahmen. Die tatsächlichen Leistungen je Pflegekategorie können nicht im Detail ausgewertet werden.

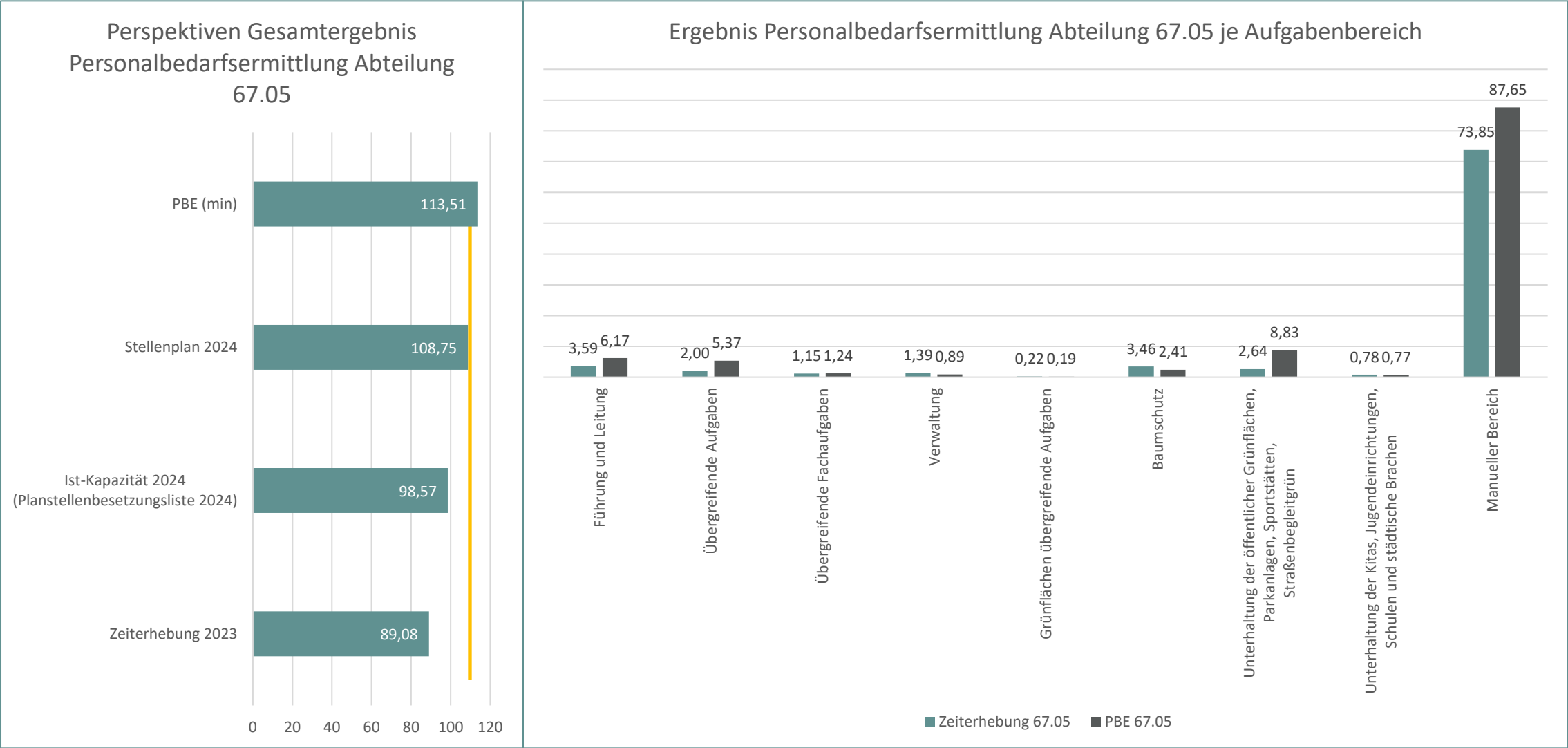


Darüber hinaus kommen auch hier Kennwerte, die Setzung von Grundbedarfen sowie Ableitungen aus den Ist-Kapazitäten als weitere Methodiken zur Anwendung.



Es sind die veränderten Zuständigkeiten für Beschaffungen sowie die Materialverwaltung zu berücksichtigen.

In der Abteilung 67.05 besteht ein Personalmehrbedarf. Dieser fußt insbesondere auf höheren Kapazitäten für die Unterhaltung öffentlicher Grünflächen sowie den manuellen Bereich



Erläuterungen zu den Ergebnissen der Personalbedarfsermittlung Abteilung 67.05



Führungs- und Leitungsaufgaben werden sowie auch übergreifende Aufgaben gestärkt. Dies ist auf die Verortung der Assistenz sowie auf erhöhte Anteile für Dienstbesprechungen, Fort- und Weiterbildungen sowie die Anrechnung von Grundbedarfen für Beschwerdemanagement und Controlling zurückzuführen.



Die Abweichungen der Personalkapazitäten im Bereich der Verwaltung sind im Kern auf die veränderten Zuständigkeiten für Beschaffungen und Materialverwaltung und die damit verbundene zentrale Bündelung dieser Aufgaben in 67.01 zurückzuführen.



Für die Bearbeitung bzw. Mitwirkung an Gestattungsverträgen werden höhere Kapazitäten vorgesehen.



Die Reduktionen im Bereich Baumschutz sind insb. auf technische Gründe zurückzuführen. Die Kapazitäten für die Koordination von internen Baumkontrollen sowie Baumpflegemaßnahmen sind in den Führungs- und Leitungsaufgaben enthalten. Es werden ausschließlich Kapazitäten für die Koordination externer Leistungen berücksichtigt.



Zukünftig sind für die Koordination und externen Leistungen und die Überwachung der Ausführung im Bereich Unterhaltung öffentlicher Grünflächen, Parkanlagen, Sportstätten und Straßenbegleitgrün deutlich höhere Kapazitäten vorzusehen.



Der Personalbedarf für die Organisation der Unterhaltung der Kitas, Jugendeinrichtungen, Schulen und städtischen Brachen wird bestätigt.



Im manuellen Bereich sind die Kapazitäten für die klassische Grünunterhaltung sowie Baumkontrollen und Baumpflegemaßnahmen auszubauen.



Die Stadt Mainz verfügt über Stellschrauben, um den Stellenbedarf, insbesondere im manuellen Bereich, zu beeinflussen.



Neben der Umgestaltung von Grünflächen mit „pflegeleichteren“ Bepflanzungen gehört dazu insbesondere eine Reduzierung der Häufigkeiten bestimmter Tätigkeiten (Anzahl Rasenschnitte, Anzahl Pflegegänge etc.) sowie beispielsweise die Kapazitäten in der Gärtnerei.

Vorbemerkungen zur Personalbedarfsermittlung Abteilung 67.06



Die Datengrundlage zur Durchführung der Bemessung ist in Abteilung 67.06 stark eingeschränkt.



Die Daten des Grünflächenkatasters stellen keine geeignete Grundlage zur Bemessung der erforderlichen Personalkapazitäten für die Abteilung 67.06 dar. Auf Basis des Grünflächenkatasters ist keine vollständige Abgrenzung der Zuständigkeiten zwischen den Abteilungen 67.05 und 67.06 möglich.



Einzelne Tätigkeitsbereiche können aufgrund fehlender Fallzahlen bzw. Zeiterfassungen nicht exakt bemessen werden. Hierzu zählen u.a.:

Instandhaltung der Ausstattungen und Zäune auf Sportanlagen

Umfang der Aufgabenwahrnehmung im TGM

Instandhaltung von Fahrzeugen, Maschinen, Anbaugeräten

Wegebau

Instandhaltung von Kleinmaschinen

Aufgabenwahrnehmung der Werkstatt

Instandhaltung des Wildparks (Zäune, Stallungen und Ausstattungen)

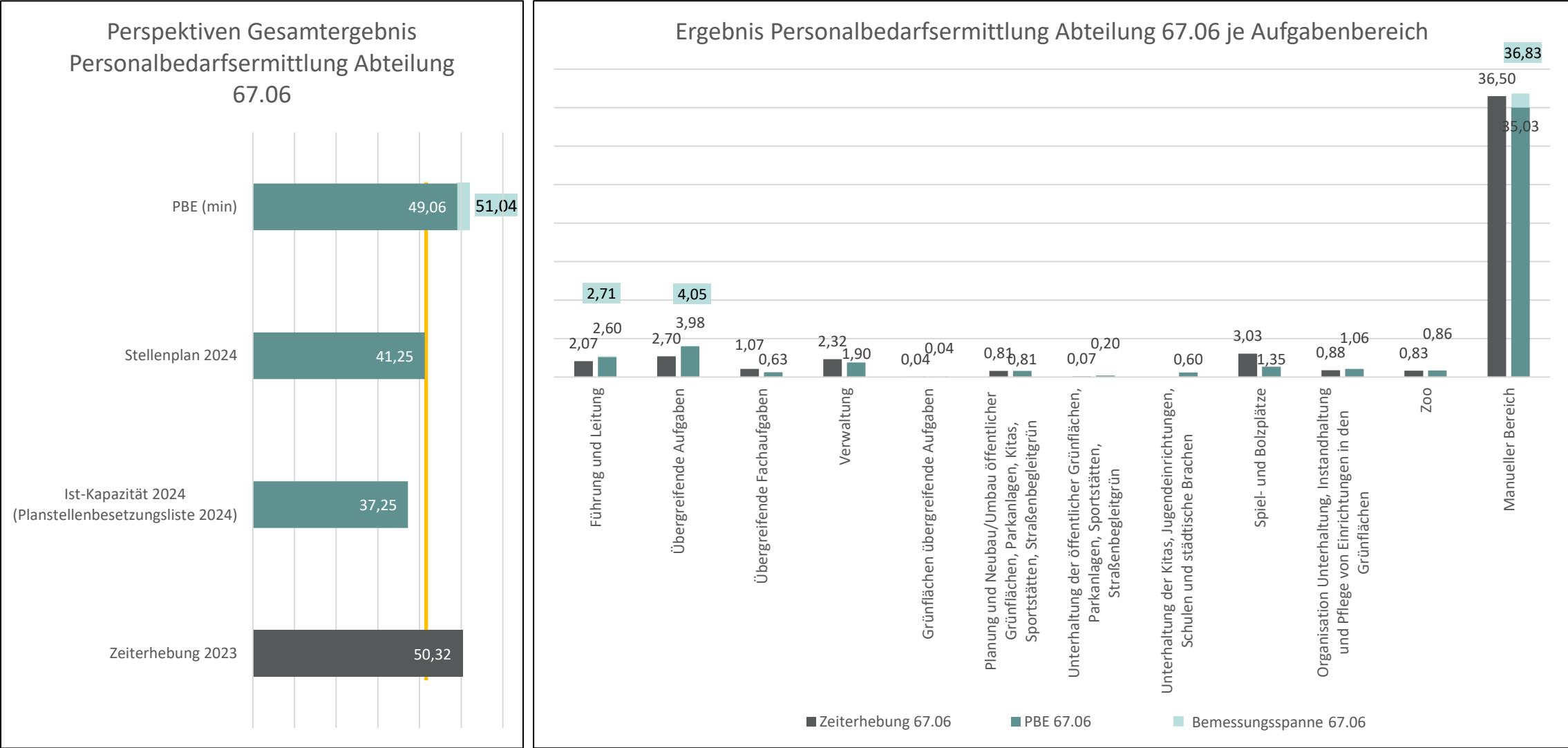


Für einzelne Aufgabenbereiche lagen Fallzahlen vor, die die Aufwände des Aufgabenbereichs jedoch nur rudimentär erfassen. In diesen Fällen wurde mit Setzungen gearbeitet.



Darüber hinaus kommen auch hier Kennwerte sowie die Setzung von Grundbedarfen als weitere Methodiken zur Anwendung.

In der Abteilung 67.06 besteht ein Personalmehrbedarf gegenüber der Ist-Kapazität insbesondere im Bereich der klassischen Grünunterhaltung



Erläuterungen zu den Ergebnissen der Personalbedarfsermittlung Abteilung 67.06



Führungs- und Leitungsaufgaben werden sowie auch übergreifende Aufgaben gestärkt. Dies ist auf die Verortung der Assistenz sowie auf erhöhte Anteile für Dienstbesprechungen, Fort- und Weiterbildungen sowie die Anrechnung von Grundbedarfen für Beschwerdemanagement und Controlling zurückzuführen.



Die Abweichungen der Personalkapazitäten im Bereich der Verwaltung sind im Kern auf die veränderten Zuständigkeiten für Beschaffungen und Materialverwaltung und die zentrale Bündelung dieser Aufgaben in 67.01 zurückzuführen. Kapazitäten für die Organisation von Arbeitssicherheit sind unter Fort- und Weiterbildungen enthalten.



Zukünftig sind für die Pflege des Grünflächenkatasters sowie die Koordination der Betreuung der Straßenmöblierung im Bereich Unterhaltung öffentlicher Grünflächen, Parkanlagen, Sportstätten und Straßenbegleitgrün deutlich höhere Kapazitäten vorzusehen. Der Grad der Standardisierung ist zu erhöhen.



Zukünftig sind für die Koordination und externen Leistungen und die Überwachung der Ausführung im Bereich Unterhaltung der Kitas, Jugendeinrichtungen, Schulen und städtischen Branchen deutlich höhere Kapazitäten vorzusehen.



In den Kapazitäten im Aufgabenbereich Spiel- und Bolzplätze waren in der Zeiterhebung auch Kapazitäten für die Durchführung von Spielplatzkontrollen selbst enthalten. Diese finden sich nun im manuellen Bereich.



Für die Organisation der Unterhaltung, Instandhaltung und Pflege von Einrichtungen in den Grünflächen sind insgesamt höhere Kapazitäten vorzusehen. Dies ist auch in der höheren Anzahl an Trinkwasserspendern und Wasserspielplätzen sowie einem steigenden Technisierungsgrad begründet.



Im manuellen Bereich erfolgte für die Kapazitäten für die Unterhaltung von Grünflächen, Außenanlagen von Schulen und Kindertagesstätten sowie die Werkstätten Ist-Soll-Setzungen. Die Datengrundlagen reichten in diesen Bereichen nicht für eine vollständige analytische Bemessung der Aufgaben.



Für die Unterhaltung von Spielplätzen sind zukünftig geringere Kapazitäten vorzusehen. Die Personalkapazitäten im Zoo sind auszubauen.



Für die personellen Kapazitäten für die Unterhaltung von Brunnen ist in der PBE eine Spanne angegeben. Dies ist darauf zurückzuführen, dass für dieses Tätigkeitsfeld keine Daten zu Alter der Anlagen, Ausfallwahrscheinlichkeiten, Technisierungsgrad etc. vorlagen.

Vorbemerkungen zur Personalbedarfsermittlung Abteilung 67.07



Zum Zeitpunkt der Zeiterhebung existierte Abteilung 7 noch nicht.

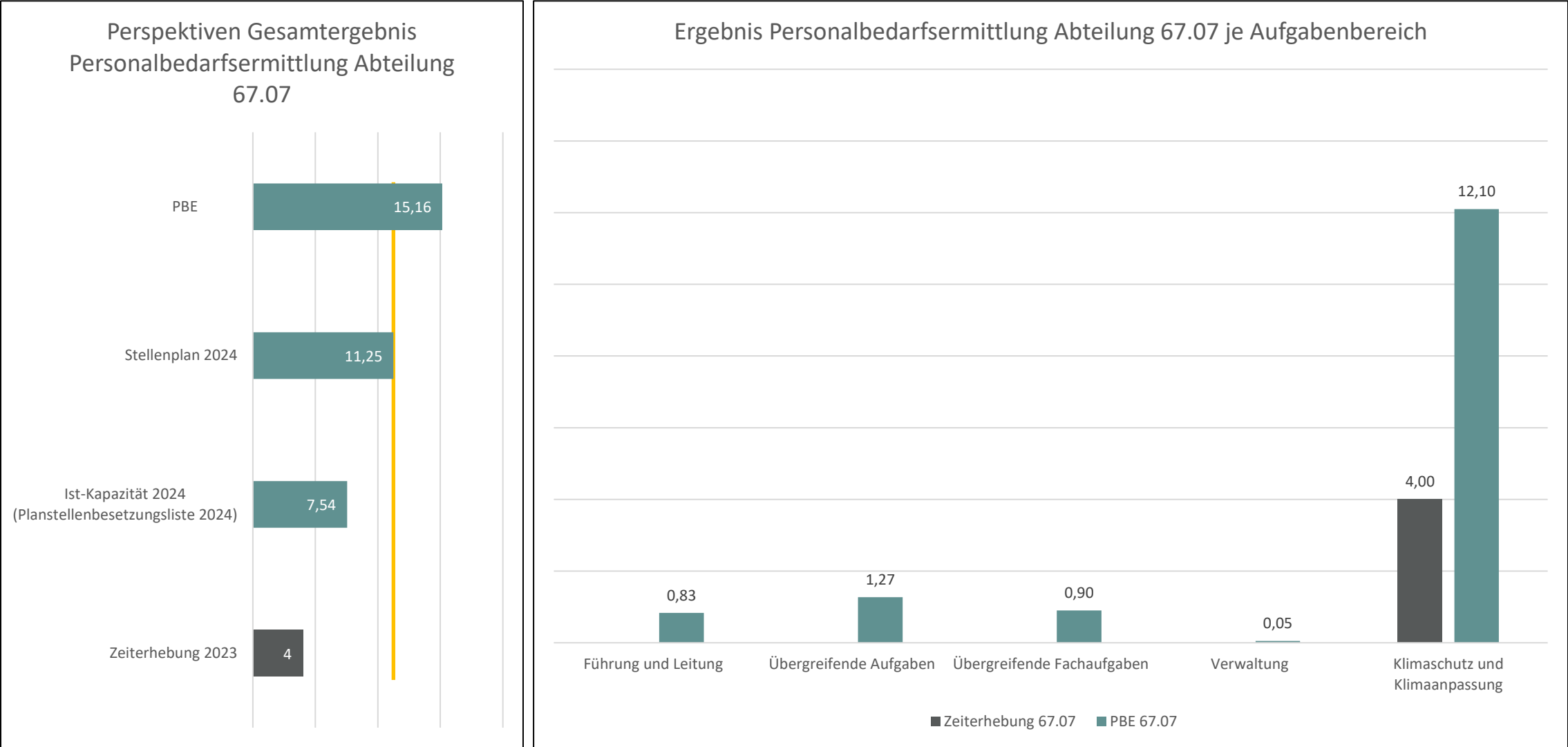


Der Aufgabenbereich des Klimaschutzes ist nur bedingt mengengesteuert. Personelle Kapazitäten lassen sich im Wesentlichen über einwohnerbezogene Kennwerte ermitteln.



Darüber hinaus handelt es sich im Bereich Klimaschutz und Klimawandelanpassung oftmals um Aufgabenbereiche des kreativ-dispositiven Bereichs. Hier ist zur Personalbemessung insbesondere die Arbeitsplatzmethode einschlägig.

In der Abteilung 67.07 besteht ein Personalmehrbedarf. Dieser fußt insbesondere auf höheren Kapazitäten im Bereich Klimawandelanpassung



Der Personalbedarf enthält auch Kapazitäten für die Umsetzung von Maßnahmen. Bei der Realisierung der Personalkapazitäten ist festzulegen, in welcher Abteilung sie entsprechend zukünftig zu verorten sind.

Erläuterungen zu den Ergebnissen der Personalbedarfsermittlung Abteilung 67.07



In der Personalbedarfsermittlung werden im Aufgabenbereich Klimaschutz und Klimawandelanpassung sechs Aufgabenbereiche unterschieden.

Masterplanmanagement

Kommunale Wärmeplanung

Klimaneutrale Stadtverwaltung

Energetische Sanierung

Klimawandelanpassung

Geschäftsführung Klimaschutzbeirat und Unterstützung zugeh. AGs



Einschlägig ist insbesondere ein einwohnerbezogener Kennwert. Dieser berücksichtigt sowohl die notwendigen personellen Kapazitäten für konzeptionelle Tätigkeiten als auch das Monitoring und insbesondere das Controlling entsprechender Maßnahmen.



Insbesondere vor dem Hintergrund der Dynamik im Bereich Klimaschutz ist ein besonderer Fokus auf den Bereich Fort- und Weiterbildungskapazitäten zu legen. Dies ist in der PBE berücksichtigt.



Der Personalbedarf enthält auch Kapazitäten für die Umsetzung von Maßnahmen. Bei der Realisierung der Personalkapazitäten ist festzulegen, in welcher Abteilung sie entsprechend zukünftig zu verorten sind.

**BSL**

Managementberatung

© BSL Managementberatung

Unsere Passion seit dem Jahr 1991 ist, die Leistungsfähigkeit von Organisationen des Public Sectors zu erhalten und auszubauen. Wir bieten ein auf die Anforderungen unserer Kunden abgestimmtes Beratungsangebot – von der strategischen Neuausrichtung über die Organisationsberatung bis zur Umsetzungsbegleitung.

Kontakt

Patrick Fraß
Patrick.Frass@bsl-mb.com

Nora Kalf
Nora.Kalf@bsl-mb.com

BSL Managementberatung GmbH
Am Winterhafen 2
55131 Mainz

Telefon: 06131 - 2490 903
Telefax: 06131 - 2499 428