

Stadt Oberhausen	Drucksache Nr. B/17/0222-01	Termin 14.12.2020	Haupt- und Finanzausschuss		
<u>Beschlussvorlage</u>			öffentlich		
Termin	Gremium		Vorlage zur*	Ergebnis	Beschluss- kontrolle*
14.12.2020	Haupt- und Finanzausschuss		B		

Beratungsgegenstand

Zukunft des Bereiches 4-1/Personal und Organisation; Einrichtung von 8,0 Planstellen

Beschlussvorschlag

Der Haupt- und Finanzausschuss beschließt auf der Grundlage einer Delegation gem. § 60 Abs. 2 Satz 1 Gemeindeordnung für das Land Nordrhein-Westfalen zum 01.01.2021 die Einrichtung von 8,0 unbefristeten Planstellen im Bereich 4-1/Personal und Organisation

Deckungsvorschlag:

Die ab dem Haushaltsjahr 2021 zusätzlich einzuplanenden Personalkosten i. H. v. rd. 750.000 €/Jahr verschlechtern das Ergebnis aus laufender Verwaltungstätigkeit. Eine Kompensation ist wie unter „VI. Kompensation“ beschrieben vorhanden.

Mittel für die Neueinrichtung der Planstellen stehen im Deckungsring Personal (D00000001) vorbehaltlich der Beschlussfassung des Rates der Stadt zum Haushalt 2021 zur Verfügung. Bei der Veranschlagung für das Jahr 2021 wurde davon ausgegangen, dass die Stellen erst sukzessive im Laufe des Jahres 2021 besetzt werden.

Bereichsleiter Bereich 4-1	Beigeordneter Dezernat 4	Kämmerer	Oberbürgermeister
Herr Kawicki Datum 03.12.2020	Herr Jehn Datum 04.12.2020	Herr Tsalastras Datum 04.12.2020	Herr Schranz Datum 04.12.2020
* Vorlage zur: Anhörung (A) Kenntnisnahme (K) Vorberatung (V) Beschlussfassung (B)	* Ergebnis : Zustimmung (Z) Ablehnung (A) Änderung (Ä) Anhörung vollzogen (AV) Kenntnisnahme (K)	Beschlusskontrolle: Ja oder nein	Beteiligung: Personalrat [X] Gleichstellungsstelle [X]

Stadt Oberhausen	Drucksache Nr. B/17/0222-01	Termin 14.12.2020	Haupt- und Finanzausschuss
-----------------------------	--	------------------------------	-----------------------------------

Bezug

VV-Beschluss vom 27.10.2020

Konsequenzen

a) Finanzielle

keine ☐

ja ☒

b) Sonstige

Begründung

Im Rahmen der Stärkungspaktberatung wurde die Fa. BSL durch die Gemeindeprüfungsanstalt NRW (GPA) im Jahr 2018 mit der Untersuchung des Bereiches 4-1/Personal und Organisation beauftragt. Ziel der Untersuchung war, potentielle Optimierungsfelder bei der Aufgabenwahrnehmung aufzuzeigen (bspw. durch Reduzierung der Pflichtaufgaben auf den Mindeststandard, das Aufzeigen von zusätzlichen Synergieeffekte, die Erzielung zusätzlicher Einnahmeeffekte und die Reduzierung freiwilliger Leistungen unter Beachtung der Grundsätze der Wirtschaftlichkeit auf das notwendige Mindestmaß etc.). Im Ergebnis kommt die Fa. BSL, bezogen auf das Aufgabenportfolio des Bereiches 4-1, zu einer erheblichen Personalunterdeckung. Die wesentlichen und zusammengefassten Ergebnisse der Organisationsuntersuchung können der Management Summary (Anlage 1) entnommen werden. Auf die detaillierten Ausführungen unter „II. Ergebnisse Organisationsuntersuchung durch die Fa. BSL“ dieser Vorlage wird verwiesen.

Auf Grundlage der aktuellen Personal- und Arbeitssituation des Bereiches 4-1/Personal und Organisation, sowie im Hinblick auf die Ergebnisse der durchgeführten externen Organisationsuntersuchung haben mehrere Gespräch zur Neustrukturierung des Bereiches 4-1/Personal und Organisation unter der Leitung von Herrn Beigeordneten Jehn sowie Vertreterinnen und Vertretern des Bereiches 4-1 stattgefunden.

In diesem Rahmen kamen die Gesprächsteilnehmer*innen überein, dass zum einen Handlungsbedarf zur Veränderung der Auf- und Ablauforganisation des Bereiches 4-1 besteht und zum anderen ein akuter zusätzlicher Stellenbedarf gegeben ist, um den aktuellen und künftigen Anforderungen gerecht werden zu können.

Folgende Punkte wurden hierbei besonders betrachtet:

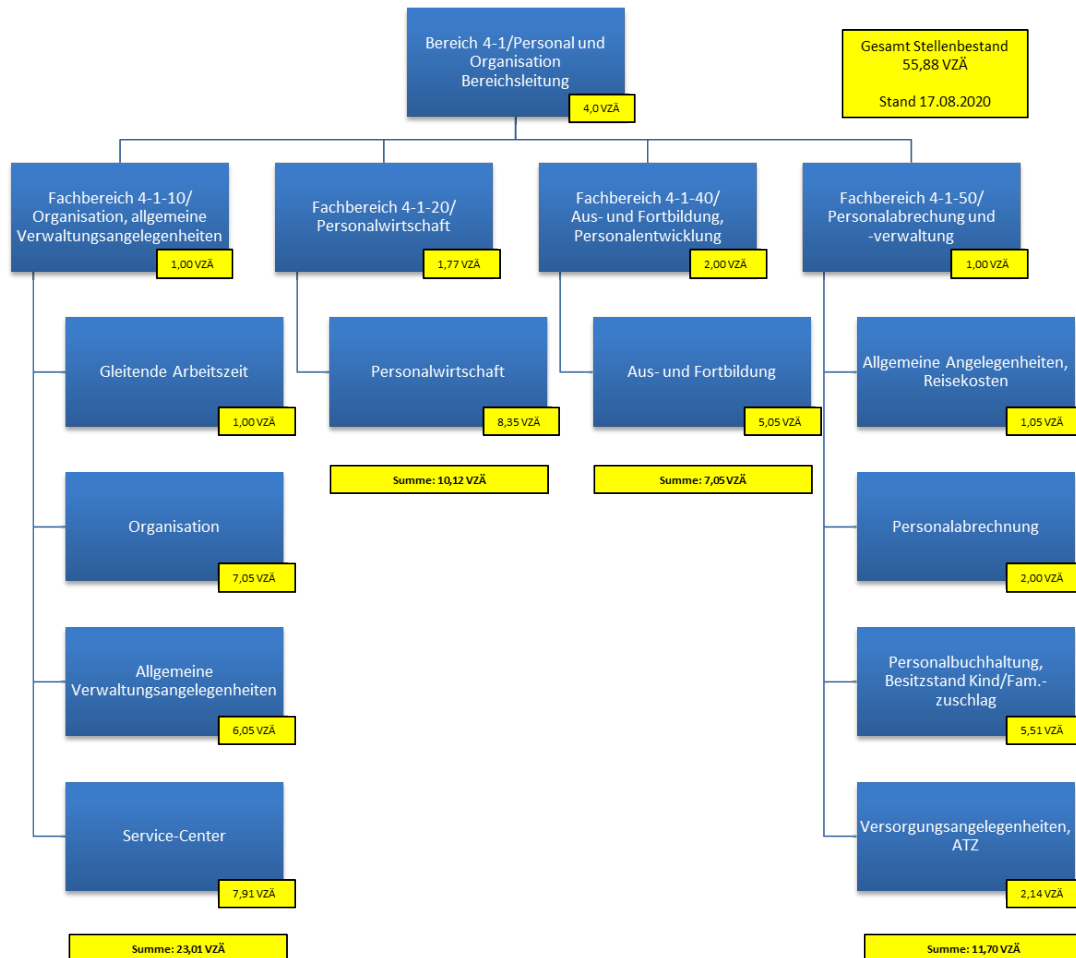
- Veränderungsnotwendigkeit und -bereitschaft im Bereich 4-1
- Spannungsfeld zwischen der Notwendigkeit Haushaltskonsolidierung zu betreiben aber gleichzeitig vakante Planstellen möglichst kurzfristig wieder zu besetzen, bzw. Vakanzen erst gar nicht entstehen zu lassen. Daher aktuell nur Reaktion bei Stellenvakanzen und keine aktive Rolle durch den Bereich 4-1.
- Erforderlicher Paradigmenwechsel vom Konsolidierer zum modernen Dienstleister
- Sonderaufgaben/-projekte des Bereiches 4-1
- Personalmangel im Bereich 4-1
- Prozessanalysen und Änderungen in den Fachbereichen des Bereiches 4-1

Stadt Oberhausen	Drucksache Nr. B/17/0222-01	Termin 14.12.2020	Haupt- und Finanzausschuss
-----------------------------	--	------------------------------	-----------------------------------

53 I. Ausgangslage:

54

55 1. Stellen und Personal



56

57

58

59 Abb. 1: „Aufbauorganisation des Bereiches 4-1; Stand: 17.08.2020“

60

61 Aktuell sind dem Bereich somit 54,5 Planstellen nach Stellenplan (55,9 Vollzeitäquivalente [VZÄ])
 62 zugeordnet, davon sind mit Stand vom 17.08.2020 sechs Vollzeit und zwei Teilzeitstellen vakant.
 63 Daneben sind dem Bereich 4-1 insgesamt 4 außerplanmäßige (bei der Bemessung aber nicht
 64 anrechenbare) Einsätze sowie zwei 0,5 Stellen des Teilhabechancengesetzes zugeordnet, wovon eine
 65 Teilzeitstelle unbesetzt ist.

66

67 2. Aufgabenportfolio:

68

69 Der Bereich 4-1/Personal und Organisation ist als Querschnittsbereich zuständig für alle Belange der
 70 betrieblichen Organisation, der Personalwirtschaft und -abrechnung sowie der Aus- und Fortbildung
 71 und der Personalentwicklung. Zu den einzelnen Tätigkeitsfeldern der Fachbereiche gehören u.a.
 72 folgende Aufgaben:

73

74 FB 4-1-10 / Organisation, Allgemeine Verwaltungsangelegenheiten

75 Der Fachbereich ist für die innere Organisation der Stadtverwaltung zuständig. Folgende Aufgaben
 76 gehören zu den Tätigkeitsschwerpunkten des Fachbereiches:

77

- Stellenfreigaben und Stellensperrungen
- Umsetzung von organisatorischen Maßnahmen im Rahmen von Haushaltssanierungsplänen

78

Stadt Oberhausen	Drucksache Nr. B/17/0222-01	Termin 14.12.2020	Haupt- und Finanzausschuss
-----------------------------	--	------------------------------	-----------------------------------

- 79 • Planung und Durchführung von Organisationsuntersuchungen, Aufgabenkritik und
- 80 Kurzbetrachtungen
- 81 • Anpassung und Veränderung der Aufbau- und Ablauforganisation
- 82 • Verwaltung und Fortschreibung des Stellenplans und des Stellenverwendungsnachweises
- 83 • Stellenbewertung / Perspektivbewertungen in den Beteiligungen
- 84 • Beteiligungsverfahren nach LPVG, LGG und SGB
- 85 • Koordination Arbeits- und Gesundheitsschutz
- 86 • Betriebliches Vorschlagswesen
- 87 • Büroausstattung (Möblierung etc.)
- 88 • Verwaltung / Vergabe von Parkplätzen am Technischen Rathaus und dem Rathaus Oberhausen
- 89 • Zeitwirtschaft / Gleitende Arbeitszeit
- 90 • Dienstleistungsverträge mit städtischen Gesellschaften
- 91 • Dienstvorschriften
- 92 • Abarbeitung GPA-/RPA-Bericht
- 93 • Service-Center
- 94 • Strafanträge
- 95 • Dienstsiegelregelungen
- 96 • Ordensangelegenheiten
- 97 • Amtliche Mitteilungen

98
99 FB 4-1-20 / Personalwirtschaft

100 Der Fachbereich Personalwirtschaft ist für die Personalauswahl sowie die arbeitsrechtliche bzw.
101 beamtenrechtliche Gestaltung der Beschäftigungsverhältnisse zuständig. Im Verhältnis zu den
102 Mitarbeitern/innen repräsentiert der Fachbereich Personalwirtschaft in diesem Rahmen die Funktion
103 des Arbeitgebers bzw. der Dienststelle. Darüber hinaus werden hier die Personalkapazitäten der
104 Dezernate und Bereiche zentral bewirtschaftet. Hieraus ergeben sich auch zahlreiche konzeptionelle,
105 übergreifende Aufgaben, wie z. B. die Erarbeitung und Begleitung von Konzepten zur
106 personalwirtschaftlichen Entwicklung der Stadtverwaltung (Digitalisierung, Personalbedarfsplanung,
107 Frauenförderung, Integration und Interkulturelle Kompetenzen, Monitoring im Rahmen der Personal-
108 und Organisations-Berichterstattung, Leistungsorientierte Bezahlung u.v.a.). Folgende Tätigkeiten
109 gehören zur Personalwirtschaft:

- 110 • Personalfindung (Erstellung von Anforderungsprofilen, Stellenausschreibungen,
- 111 Personalauswahlentscheidungen treffen, Versetzungen etc.)
- 112 • Begründung und Beendigung von Beschäftigungsverhältnissen
- 113 • Bewirtschaftung von Beschäftigungsverhältnissen (z.B. Umsetzungen und Abordnungen,
- 114 Vertragsänderungen, Nebenabreden, Personalgespräche, Personalaktenführung etc.)
- 115 • Arbeitsrechtliche und disziplinarische Maßnahmen in Bezug auf alle Tarifbeschäftigten und
- 116 Beamten/innen der Stadtverwaltung Oberhausen, Prozessvertretung der Stadt Oberhausen in
- 117 arbeits- oder beamtenrechtlichen Streitfällen
- 118 • Konzernweite Personalbewirtschaftung (Überleitung, Personalgestellung, Zuweisung etc.)
- 119 • Durchführung von Beteiligungsverfahren gem. LPVG, LGG und SGB IX
- 120 • Berücksichtigung und Förderung gesellschaftspolitisch relevanter Themen wie Integration und
- 121 interkulturelle Kompetenz im Stellenbesetzungsverfahren
- 122 • Mitwirkung bei der Erstellung von Gleichstellungsplänen
- 123 • laufende Personalbedarfsplanung für verschiedene Berufsgruppen

Stadt Oberhausen	Drucksache Nr. B/17/0222-01	Termin 14.12.2020	Haupt- und Finanzausschuss
-----------------------------	--	------------------------------	-----------------------------------

- Krankensachbearbeitung für alle städt. Mitarbeiter/innen, personalwirtschaftliche Begleitung des betrieblichen Eingliederungsmanagements sowie Durchführung von Wiedereingliederungsmaßnahmen
- Umsetzung des Mutterschutzes (incl. Gefährdungsbeurteilungen), des Rechts auf Elternzeit, Gewährung von entgeltfreien Beurlaubungen sowie Planung beruflicher Wiedereinstiege
- Gewährung von Gehaltsvorschüssen und sonstige personalwirtschaftliche Einzelaufgaben (Streiks, Prozesskostenhilfen im Rahmen der Fürsorgepflicht etc.)

Der personalrechtliche Teil der Personalwirtschaft ist durch eine Vielzahl von Gesetzen, Verordnungen und richterlichen Entscheidungen flankiert. Die verwaltungswirtschaftlichen Zielsetzungen liefern zudem einen ökonomischen Rahmen des Handelns. Die beteiligten Menschen bedürfen - im Rahmen dieser Möglichkeiten - einer individuellen Betrachtung. Bei allen Einzelfallentscheidungen ist also der rechtliche, ökonomische und individuelle Rahmen eigenständig zu berücksichtigen und argumentativ herauszuarbeiten. Diese Aufgaben sind somit nur in geringstem Umfang prozessabhängig. Die Personalfindung stellt einen eigenständigen Baustein innerhalb der Personalwirtschaft dar. Derzeit werden mögliche Optimierungen durch Spezialisierung in diesem Aufgabengebiet nicht genutzt, was regelmäßig zu einer zeitlichen und/ oder inhaltlichen Konkurrenz mit Aufgaben der Personalbetreuung führt.

FB 4-1-40 /Aus- und Fortbildung, Personalentwicklung

Der Fachbereich ist zuständig für die Themen Ausbildung, Praktika, Volontariate, Fortbildung und Personalentwicklung. Im Rahmen des Dienstleistungsvertrags berät und begleitet der Fachbereich darüber hinaus die WBO GmbH in den Bereichen der Auswahl von Nachwuchskräften und allen Ausbildungsangelegenheiten. Folgende Tätigkeiten gehören zu den Aufgaben des Fachbereiches:

- Planung der Einstellung von Nachwuchskräften
- Implementierung neuer Berufsbilder und Erprobung neuer Ausbildungsformen
- Konzepterarbeitung/-evaluation und Durchführung von Ausbildungsmarketing in den Bausteinen Social Media, Print, Websites, Dialogformate (Schulveranstaltungen, Berufsmessen)
- Evaluation und Neukonzeption der unterschiedlichen Auswahlverfahren (schriftliche Einstellungstests, Sporttest, Vorstellungsgespräche etc.)
- Organisation, Durchführung und Leitung von Auswahlverfahren
- Planung, Organisation und Durchführung der Ausbildung/Praktika für alle Nachwuchskräfte und Praktikanten*innen
- Personalwirtschaftliche Betreuung aller Nachwuchskräfte und Praktikanten*innen der Stadt Oberhausen, des Theaters Oberhausen und der WBO GmbH
- Personalentwicklungsmaßnahmen (PE) zur Qualifizierung und Weiterbildung von Beamten*innen und Tarifbeschäftigten (u.a. Verwaltungslehrgänge 1+2, Quereinstieg)
- Entwicklung von Maßnahmen zur Optimierung der Ausbildungsplatzkapazität
- Teilnahme an Programmen zur Inklusion in der Ausbildung
- Implementierung von IT-Verfahren (z.B. Onlinebewerbungsportal)
- Auswahl und Qualifizierung der Ausbilder*innen
- Entwicklung, Evaluation und Durchführung von Maßnahmen zur Verbesserung der Qualität der praktischen Ausbildung (NWK und Ausbilder*innen)
- Praktika-Angelegenheiten (z.B. Schülerpraktika, Berufsfelderkundungen, Pflichtpraktika für Studierende, Praktika von Fachoberschülern, Durchführung von Anerkennungspraktika für Erzieher*innen und Sozialarbeiter*innen etc.)

Stadt Oberhausen	Drucksache Nr. B/17/0222-01	Termin 14.12.2020	Haupt- und Finanzausschuss
-----------------------------	--	------------------------------	-----------------------------------

- 171 • Durchführung von konzipierten Personalentwicklungsmaßnahmen (Führungskräfteschulungen,
 172 Führungskräftenachwuchsschulungen, Frauenförderung, Gesundheitsförderung,
 173 Mitarbeiter*innengespräche, Kontinuierlicher Verbesserungsprozess etc.)
- 174 • Initiierung neuer PE-Bausteine (z.B. Wissensmanagement, Webinare)
- 175 • Fortbildungsbedarfsplanung
- 176 • Organisation und Durchführung von
 177 ➤ Inhouseseminaren
 178 ➤ Mandatsträgerfortbildungen
 179 ➤ Zertifizierten Weiterbildungsmaßnahmen
 180 ➤ Coachingprozessen, Supervisionen etc.
- 181 • Prüfung und Bewilligung von externen Fortbildungsreisen
- 182 • Mitwirkung bei der Erstellung des Gleichstellungsplans
- 183 • Gesamtstädtische Fortbildungsbudgetplanung

184
185 FB 4-1-50 / Personalabrechnung und -verwaltung

186 Der Fachbereich Personalabrechnung und -verwaltung ist in erster Linie für die finanziellen Belange
 187 der Beschäftigten zuständig. Folgende Tätigkeiten gehören unter anderem zur Personalabrechnung
 188 und -verwaltung:

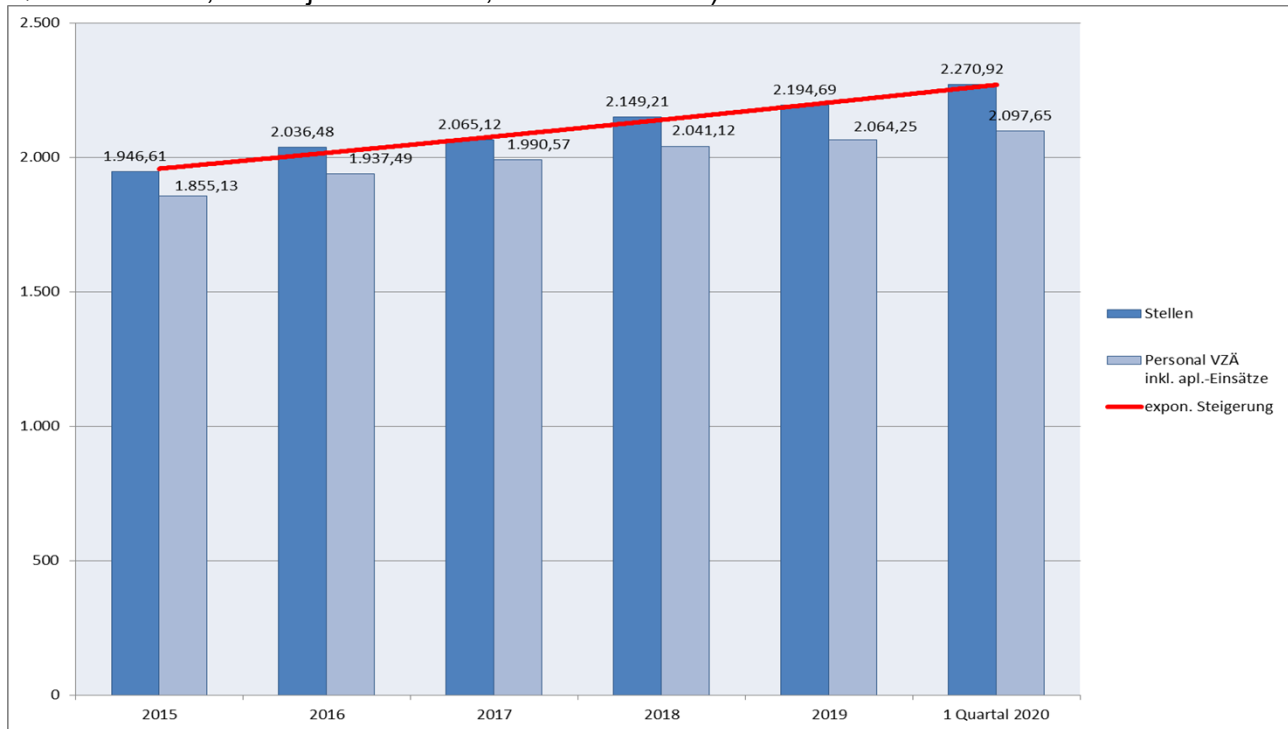
- 189
- 190 • Entgelt- und Bezügebearbeitung und -abrechnung für die städtischen Beschäftigten und
 191 Versorgungsempfänger*innen, sowie für die Beschäftigten
 192 der Fraktionen, der Kurzfilmtage, des Stadtsporthundes, des Theaters, des Vereins zur Betreuung
 193 von Schulkindern (insgesamt ca. 4.700 Zahlfälle)
- 194 • Stammdatenpflege sowie Bearbeitung und maschinelle Umsetzung von Personal-angelegenheiten
- 195 • Beratung und Umsetzung von Altersteilzeitangelegenheiten
- 196 • Abwicklung von Dienstjubiläen
- 197 • Bearbeitung von bestimmten Sonderurlaubsanträgen
- 198 • Altersvorsorge der Beamten (sog. Riesterrente)
- 199 • Altersvorsorge für Beschäftigte (Entgeltumwandlung)
- 200 • Altersversorgung der Beschäftigten über die Rheinische Zusatzversorgungskasse
- 201 • Bearbeitung und Abrechnung von Dienst-, sowie Aus- und Fortbildungsreisen
- 202 • Pflege von SAP-Tabellen insb. der Besoldungs- und Entgelttabellen
- 203 • Genehmigung und Abrechnung dienstlich genutzter privater PKW, Motor- und Fahrräder
- 204 • Ausstellung von Dienstaussweisen und Pflege im System
- 205 • Bearbeitung von Job-Ticket Angelegenheiten
- 206 • Bearbeitung von Schwerbehinderungsangelegenheiten (Urlaubsgewährung) der Beschäftigten
- 207 • Meldung und Abrechnung / Verrechnung der Beiträge zur Unfallkasse für Beschäftigte der Stadt
 208 und des Theaters, Mandatsträger, Schüler, Kita-Kinder und Einwohner

209
210 *3. Entwicklung Personal und Stellen in der Gesamtverwaltung*

211
 212 In den Jahren 2015 bis 2019 war es notwendig, unter Gegenrechnung der nach den Vorgaben der
 213 Haushaltssanierungspläne eingesparten Planstellen, den Stellenplan und damit auch den
 214 Personalbestand auszuweiten. Jede Stellenneueinrichtung wurde vom Rat der Stadt beschlossen.
 215 Ausschlaggebend waren hier gesetzliche Vorgaben wie z.B. die Notwendigkeit der U3-Betreuung und
 216 der Ausbau der KTE's, Versorgung von Flüchtlingen, Änderung der Arbeitszeit der
 217 Feuerwehrbeamten/innen aber auch die Änderung von Fallzahlen/Fallzahlenschlüsseln bzw. die
 218 Teilnahme an Förderprojekten etc.

Stadt Oberhausen	Drucksache Nr. B/17/0222-01	Termin 14.12.2020	Haupt- und Finanzausschuss
-----------------------------	--	------------------------------	-----------------------------------

219 Nach Auswertung der Quartalsberichte, durch die die Bezirksregierung regelmäßig über die
220 Entwicklung der Stellen und Personen informiert wird, stellt sich die Entwicklung wie folgt dar (je 4.
221 Quartalsbericht; Stand jeweils 31.12.; 1 VZÄ = 39 Std.):

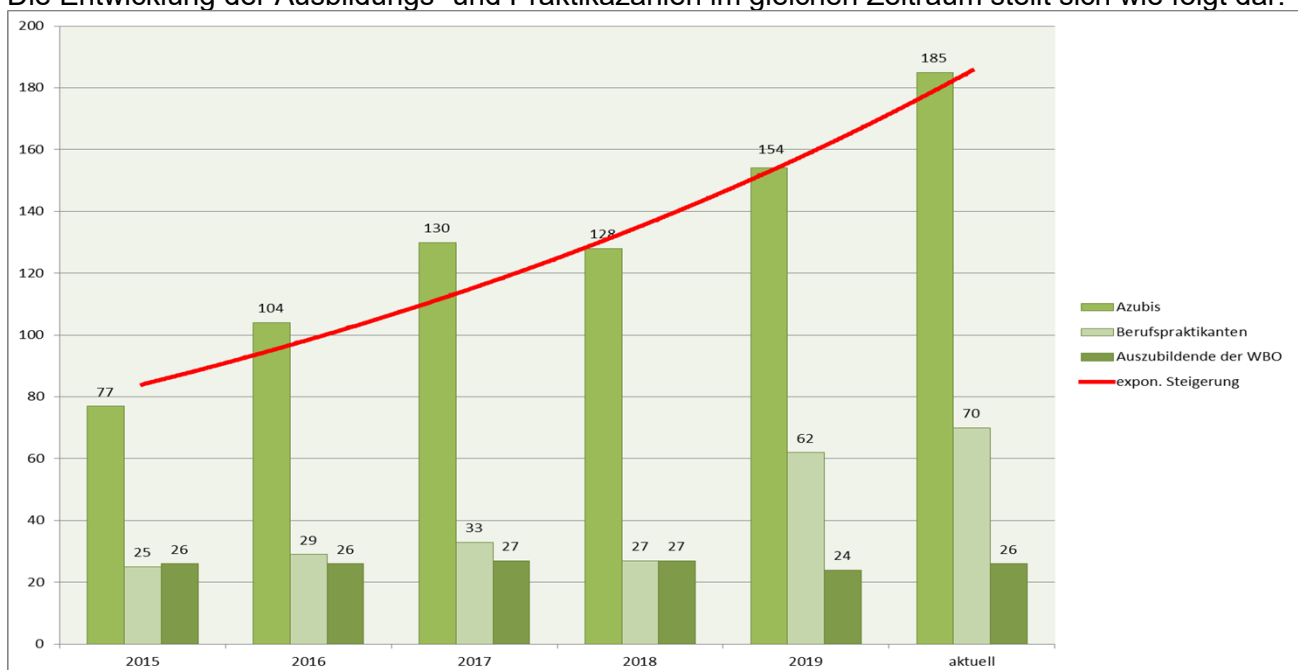


222
223
224
225

Abb. 2: „Stellen- und Personalentwicklung 2015 – 1. Quartal 2020 in VZÄ; Quelle: Quartalsberichte“

226 In der Summe bleibt festzuhalten, dass in den letzten 5 Jahren – trotz der Einsparung von 110,3
227 Planstellen im Rahmen des HSP – insgesamt rd. 324 Stellen (Steigerung um rd. 17%) zusätzlich
228 eingerichtet wurden und rd. 242 VZÄ zusätzliches Personal (Steigerung um rd. 13%) eingestellt
229 wurden.

230 Die Entwicklung der Ausbildungs- und Praktikazahlen im gleichen Zeitraum stellt sich wie folgt dar:



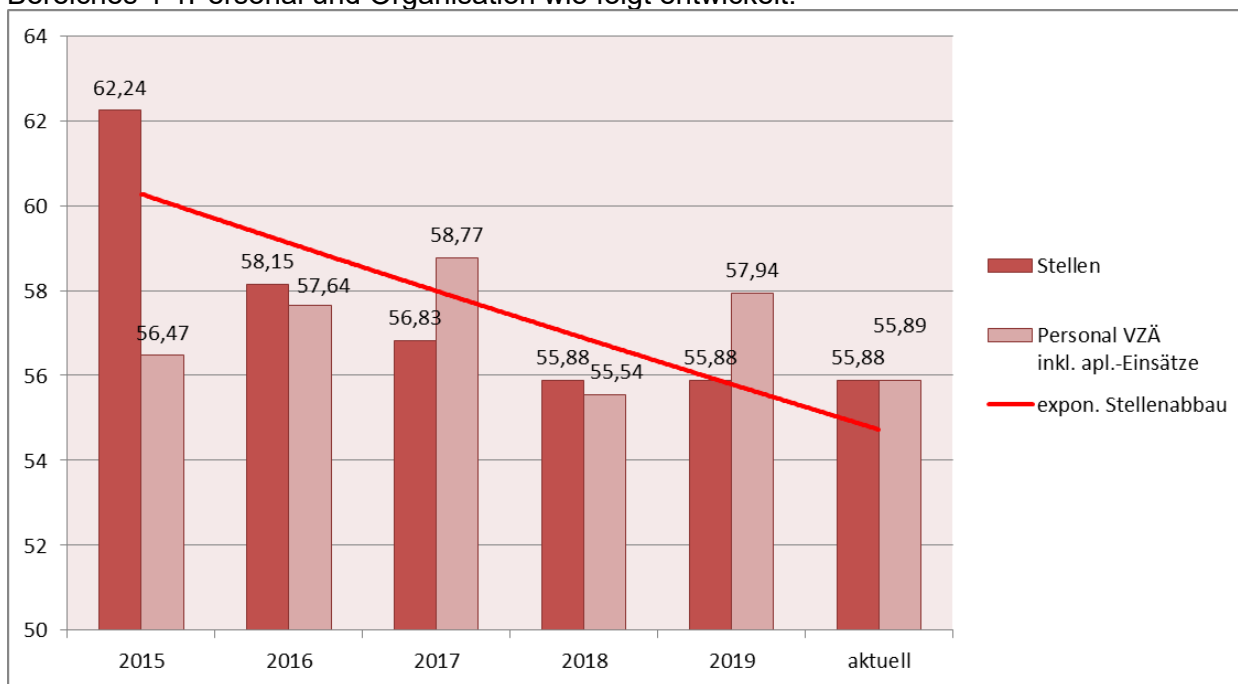
231
232

Abb. 3: „Auszubildende und Praktikanten/innen 2015 – 2020; Quelle: Quartalsberichte“

Stadt Oberhausen	Drucksache Nr. B/17/0222-01	Termin 14.12.2020	Haupt- und Finanzausschuss
-----------------------------	--	------------------------------	-----------------------------------

233 Vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung des Personalbestandes der Gesamtverwaltung
234 ist hier eine Steigerung der Ausbildungszahlen um 140 % zu verzeichnen.

235
236 Im gleichen Betrachtungszeitraum hat sich die Stellen- und Personalausstattung des
237 Bereiches 4-1 Personal und Organisation wie folgt entwickelt:



238
239
240 Abb. 4: „Stellen- und Personal Bereich 4-1 2015 – 2020 in VZÄ; Quelle: Quartalsberichte“
241

242 Es bleibt festzuhalten, dass im Jahr 2016 in der Summe 4,14 VZÄ im Rahmen der interkommunalen
243 Zusammenarbeit der Beihilfestellen der Stadt Mülheim und der Stadt Oberhausen; der Konsolidierung
244 zugeführt wurden. Die Stellen- und Personalausstattung des Bereiches 4-1/Personal und Organisation
245 hat sich in den Folgejahren trotz Ausweitung des Stellenplans und damit einhergehend des Personals
246 nicht verändert. Im Gegenteil, seit dem Jahr 2016 wurden weitere rd. 4% der VZÄ des Bereiches 4-1
247 der Haushaltskonsolidierung zugeführt.

248 249 4. Sonderaufgaben

250
251 Neben den oben beschriebenen originären Aufgaben des Bereiches 4-1 werden oftmals auch
252 umfangreiche und zeitintensive Sonderaufgaben bzw. –projekte dem Bereich 4-1 zugeordnet, die dann
253 mit hoher Priorität neben dem Tagesgeschäft zu erledigen sind. Beispielhaft seien hier die Erstellung
254 eines Sicherheitskonzeptes für die Gesamtverwaltung, die Einführung des kontinuierlichen
255 Verbesserungsprozesses (Mitarbeiterbefragung, Mitarbeitergespräche) die Begleitung der Maßnahmen
256 nach dem Teilhabechancengesetz, die Begleitung des Mobilitätskonzeptes sowie der Gründung des
257 Eigenbetriebes „Servicebetriebe Oberhausen (SBO)“ erwähnt, die einen nicht unerheblichen
258 Personaleinsatz bedingen. Nicht unerwähnt bleiben darf in diesem Zusammenhang auch die
259 Begleitung der Aufstellung des Gleichstellungsplanes (Lieferung und Aktualisierung von
260 Grundlagendaten bzw. Teilnahme an den entsprechenden Arbeitsgruppensitzungen) und die
261 zahlenmäßig starke Einbindung in die Arbeit des Krisenstabes.

262
263 Daneben steht u.a. die Auf- bzw. Abarbeitung der folgenden weiteren Punkte auf der Agenda des
264 Bereiches 4-1:

- 265
266 • Erstellung neuer Dienstanweisungen (E-Government, Überlastungsanzeigen, Raumklima,
267 Qualifizierung, Mobbing und Diskriminierung, sexuelle Grenzüberschreitung, Sucht)

Stadt Oberhausen	Drucksache Nr. B/17/0222-01	Termin 14.12.2020	Haupt- und Finanzausschuss
-----------------------------	--	------------------------------	-----------------------------------

- Arbeitszeitmodelle für die ehemaligen Beschäftigten der OGM im Bereich 4-4 / IT
- Grundlegende Überarbeitung der Dienstanweisung Gleitende Arbeitszeit auf der Grundlage eines modernen Arbeitszeitmodells für die Gesamtverwaltung
- Bewertung der Führungs- und Ingenieurplanstellen
- Reform des Beurteilungssystems
- Umgang mit Fachkräftezulagen
- Implementierung von Personalführung in den FBL-Stellen

II. Ergebnisse Organisationsuntersuchung durch die Fa. BSL

Im Rahmen der Stärkungspaktberatung wurde die Fa. BSL durch die Gemeindeprüfungsanstalt NRW (GPA) im Jahr 2018 mit der Untersuchung des Bereiches 4-1/Personal und Organisation beauftragt. Ziel der Untersuchung war, potentielle Optimierungsfelder bei der Aufgabenwahrnehmung aufzuzeigen (bspw. durch Reduzierung der Pflichtaufgaben auf den Mindeststandard, das Aufzeigen von zusätzlichen Synergieeffekte, die Erzielung zusätzlicher Einnahmeeffekte und die Reduzierung freiwilliger Leistungen unter Beachtung der Grundsätze der Wirtschaftlichkeit auf das notwendige Mindestmaß etc.).

Datengrundlage der Fa. BSL ist die Aufwandserhebung für das Jahr 2017 sowie der Stellenverwendungsnachweis / Stellenplan und die KLR für das Jahr 2017 im Erfassungszeitraum Juni bis Dezember 2018.

Auf Basis dieser Daten und unter Berücksichtigung der Analyse der Fa. BSL ergibt sich ein Stellenbedarf von 66,48 VZÄ (ohne Bereichsleitung und Vorzimmer). Durch die vorgeschlagene Stellen- und Personalausstattung kann grundsätzlich das Regelgeschäft abgedeckt werden (Basis 2017). Der ermittelte Grundbedarf ist aus Sicht von BSL im Falle von neuen Projekten, die nicht Bestandteil der o.g. Personalbedarfsberechnung sind/waren, aufzustocken. BSL hat in seinem Gutachten bereits darauf hingewiesen, dass sich für die Jahre 2018 ff. deutlich höhere Stellenbedarfe ergeben werden (vgl. auch Punkt 4 „Sonderaufgaben“).

Die Fa. BSL hat auf dieser Grundlage folgende Aufbauorganisation vorgeschlagen (siehe Seite 11 der Management Summary - Anlage 1-):

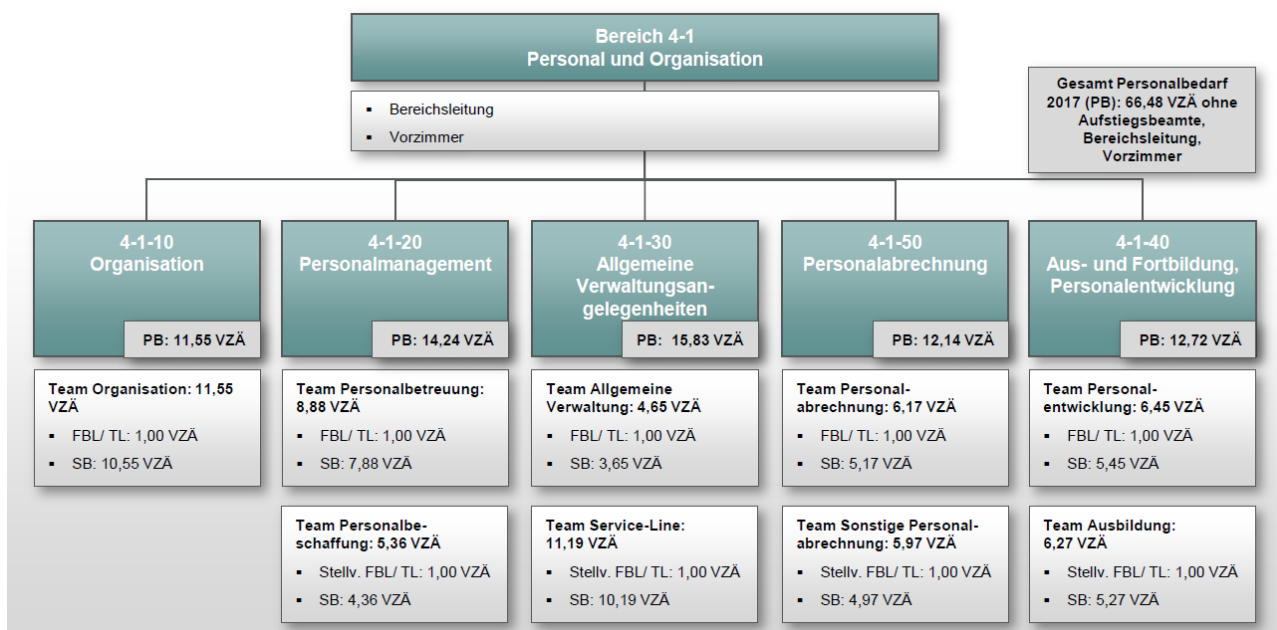


Abb. 5: „Stellen-SOLL 2017 Quelle: Organisationsgutachten der Fa. BSL vom 04.03.2020“

Stadt Oberhausen	Drucksache Nr. B/17/0222-01	Termin 14.12.2020	Haupt- und Finanzausschuss
-----------------------------	--	------------------------------	-----------------------------------

305 Stellt man das aktuelle IST dem von BSL ermittelten SOLL gegenüber ergibt sich folgendes Bild:
306

	VZÄ-Stellen IST	VZÄ- Stellen SOLL	Differenz
Bereichsleitung	4,00	4,00	0,00
Fachbereich 4-1-10	23,01	27,38	4,37
Fachbereich 4-1-20	10,12	14,24	4,12
Fachbereich 4-1-40	7,05	12,72	5,67
Fachbereich 4-1-50	11,71	12,14	0,43
Gesamt	55,88	70,48	14,60

307
308 Abb. 6: „Gegenüberstellung SOLL-IST“
309

310 Daneben wurden durch die Fa. BSL insgesamt 46 Empfehlungen ausgesprochen, die sich unterteilen
311 in

- 312
- 313 • 20 Empfehlungen übergreifender Art; z.B. Untersuchung der Stabsstellen
- 314 Gesundheitsmanagement, BEM, BeSoB mit dem Ziel der Eingliederung in den Bereich 4-1,
- 315 Technische Ausstattung anpassen, SAP konsequenter nutzen etc.
- 316 • 19 produktbezogene Empfehlungen (Personalwirtschaft, -abrechnung und Organisation);
- 317 Intensivierung der Personalbeschaffung und -betreuung, klare Aufträge in der
- 318 Organisationsentwicklung formulieren, Projekte definieren und planen, stärkere Wahrnehmung
- 319 strategischer Aufgaben etc.
- 320 • 7 produktbezogene Empfehlungen (Aus- und Fortbildung, Personalentwicklung); z.B. Praktika-
- 321 und Ausbildungsangelegenheiten sowie Personalentwicklung intensiver wahrnehmen etc.
- 322

323 Hinsichtlich der weiteren Details zu den Empfehlungen wird auf die beigefügte Management Summary
324 der Fa. BSL mit Stand vom 04.03.2020 verwiesen (Anlage 1, Seiten 12 ff).

325 326 327 III. Aus Sicht des Bereiches 4-1 mögliche - noch zu prüfende - Veränderungen

- 328
- 329 • Die Zuordnung des Themenfeldes der strategischen Personalentwicklung
- 330 (Fortbildungsangelegenheiten sollen bei 4-1-40 verbleiben) innerhalb des Bereiches 4-1 ist zu
- 331 prüfen. Aktuell ist die Aufgabe dem Fachbereich 4-1-40 zugeordnet, vor dem Hintergrund der
- 332 Schnittmengen würde sich ggfls. auch eine Zuordnung zum Fachbereich 4-1-20 anbieten. Eine
- 333 weitere zu prüfende Variante wäre die Einrichtung einer „Stabsstelle“ oder die Anbindung in der
- 334 nachfolgend angeregten Organisationseinheit für Sonderaufgaben/-projekte.
- 335 • Bildung von zwei Teams „Ausbildungsangelegenheiten“ und „Fortbildungsangelegenheiten“ im
- 336 FB 4-1-40.
- 337 • Es sind innerhalb des Bereiches 4-1 Kapazitäten für Sonderaufgaben/-projekte (siehe Aufzählung
- 338 unter 4., Weiterentwicklung 4-1 [z.B. Digitalisierung], Anträge aus VV / Politik etc.) zu schaffen. Hier
- 339 ist zu prüfen, ob eine Stärkung der Fachbereiche ggfls. ausreicht oder ob es aus
- 340 ablauforganisatorischer Sicht Sinn macht, eine eigene Organisationseinheit zu bilden.
- 341 • Es sind Kapazitäten für Organisationsentwicklung, Prozessoptimierung in den Bereichen und
- 342 Fachbereichen, Kooperation mit dem Bereich IT zu Digitalisierungsprozessen in der
- 343 Gesamtverwaltung zu schaffen.
- 344 • Der betriebliche Arbeits- und Gesundheitsschutz und das Gesundheitsmanagement sind neu zu
- 345 organisieren. Hiervon sind auch Teile des Fachbereiches 4-1-10 betroffen, da dort die Koordination

Stadt Oberhausen	Drucksache Nr. B/17/0222-01	Termin 14.12.2020	Haupt- und Finanzausschuss
-----------------------------	--	------------------------------	-----------------------------------

des Arbeits- und Gesundheitsschutzes wahrgenommen wird. Hier könnten auch die Themenfelder „Betriebsärztlicher Dienst“, „Arbeitssicherheit“ einbezogen werden.

- Es ist ebenfalls zu prüfen, ob innerhalb des FB 4-1-20 eine Aufteilung der Aufgabenschwerpunkte Personalbetreuung und Personalfindung in zwei Teams angestrebt werden sollte, um service- und qualitätsorientierte Ziele (Prozessoptimierung) im Rahmen einer Spezialisierung der bisher sehr ganzheitlich und in sehr umfangreichen Themenfeldern agierenden Beschäftigten des FB 4-1-20 realisieren zu können.
- Aufgrund der Aufgabenzuwächse im Fachbereich 4-1-40, sowohl im strategischen als auch im operativen Bereich (z. B. Verdoppelung der Ausbildungszahlen, Ausbildungsmarketing, Implementierung von Digitalisierungsprozessen, Fortführung des Kontinuierlichen Verbesserungsprozesses, Umsetzung notwendiger PE-Felder wie Mitarbeiter*innengespräche, Führungskräftebildungen etc.) und der damit verbundenen Ausdifferenzierung der Aufgaben ist die bisherige Organisationsstruktur nicht mehr zielführend. Die Schaffung von zwei Teams innerhalb des Fachbereiches 4-1-40 für die Aufgabenfelder „Ausbildung, Personalentwicklung“ und „Fortbildung, Personalentwicklung“ scheint vor diesem Hintergrund sinnvoll. Die Bewältigung der Arbeitsfelder und die Ablauforganisation könnte durch diese Maßnahme optimiert werden.

Zur Schaffung entsprechender Stellen- und Personalressourcen sind zunächst alle bereichsinternen Möglichkeiten zu prüfen. Hierzu zählt insbesondere auch eine bereichsinterne Prozessoptimierung in folgenden Bereichen:

- Stärkere und qualifiziertere Nutzung von SAP-HR
 - Digitalisierung von Prozessen (z.B. interne Umsetzungen)
 - Mitarbeiter*innen mitnehmen und intensiv schulen, Akzeptanz von SAP im Bereich 4-1 stärken.
 - Pflegeaufwand beschreiben
 - Basisinformationen ausschließlich in SAP-HR vorhalten (für Stellen und Personal)
- Prozessabläufe analysieren und ggf. straffen
- Stellenbesetzungsverfahren (inkl. Stellenfreigabeverfahren durch VV) drastisch kürzen.

IV. Lösungsansätze

- Aufstockung Personal um 14,6 Stellen (Basis 2017); Kompensation der Mehrbedarfe 2018 ff. durch Veränderung der Auf- und Ablauforganisation.
- Zentralisierung des Arbeits- und Gesundheitsschutzes (Arbeitssicherheit, betriebsärztlicher Dienst, betriebliche Sozialberatung, betriebliches Eingliederungsmanagement, verwaltungsmäßige Koordination [derzeit 4-1-10]) als Stabsstelle 4-1-00 oder eigenständiger Fachbereich (Besonderheit: Rechtsstellung ASI und Bäd – keine Fachaufsicht). Reduzierung von Schnittstellen und einheitliche Außendarstellung. Unveränderte Ressourcen.
- Verlagerung der Aufgabe „Strategische Personalentwicklung“ vom Fachbereich 4-1-40 in den Fachbereich 4-1-20 oder in eine zu schaffende neue Organisationseinheit innerhalb des Bereiches 4-1 bei entsprechender Stellen- und Personalausstattung.
- Zur Umsetzung zahlreicher vorhandener und künftiger Projekte wie u.a. Umsetzung Onlinezugangsgesetz (OZG), Geschäftsprozessoptimierung (GPO), Sicherheitskonzept für Verwaltungsgebäude, Mobilitätskonzept etc. ist eine Organisationseinheit „Strategie und Projekte“ aus dem Tagesgeschäft herauszulösen und organisatorisch in einer neuen Organisationseinheit innerhalb des Bereiches 4-1 zu etablieren. Denkbar wäre auch die Anbindung als Sachgebiet im FB 4-1-10/Organisation bzw. als eigenständiger Fachbereich.

Stadt Oberhausen	Drucksache Nr. B/17/0222-01	Termin 14.12.2020	Haupt- und Finanzausschuss
-----------------------------	--	------------------------------	-----------------------------------

V. Konkretes weiteres Vorgehen:

Da bereits jetzt eindeutig erkennbar ist, dass das umfangreiche, weiter wachsende und zunehmend dynamische Aufgabenspektrum des Bereiches 4-1 / Personal und Organisation auch bei einer Ausschöpfung der oben aufgezählten bereichsinternen Optimierungsmöglichkeiten nicht mit den vorhandenen Stellenkapazitäten erledigt werden kann, ist in einem ersten Schritt die Schaffung weiterer Stellenkapazitäten erforderlich. Erst wenn diese gegeben sind, und der Bereich in die Lage versetzt wird, die originären Aufgaben wieder zu erfüllen, kann unter Einbeziehung des BSL-Gutachtens und unter Beachtung der aufgezeigten Möglichkeiten organisatorisch eine optimierte Aufbau- und Ablauforganisation vorbereitet und geschaffen werden. Vor diesem Hintergrund wird die vollständige Einrichtung der von BSL trotz ihres eigentlichen Auftrages im Rahmen der Stärkungspaktberatung durch die GPA vorgeschlagenen 14,6 Stellen zum jetzigen Zeitpunkt noch nicht befürwortet. Es besteht Zuversicht, dass der von BSL festgestellte Personalmehrbedarf teilweise durch die nun anstehenden Prozessoptimierungen reduziert werden kann. Deshalb sollte erst nach Abschluss der internen Prozessanalysen abschließend entschieden werden.

Für diesen ersten Schritt werden als Mindestausstattung jedoch für zwingend erforderlich gehalten:

- 2,0 VZÄ (A12 / EG 11 bei 4-1-10 für Sonderprojekte,
- 1,0 VZÄ (A12 / EG 11) im Fachbereich 4-1-10 für organisatorische Arbeiten,
- 1,0 VZÄ (A12 / EG 11) im Fachbereich 4-1-20 für die strategische Personalentwicklung,
- 2,0 VZÄ (A11 / EG 10) im Fachbereich 4-1-20 für personalwirtschaftliche Arbeiten,
- 2,0 VZÄ (A11 / EG 10) im Fachbereich 4-1-40 für ausbilderische Arbeiten.

Die Stellenwerte verstehen sich vorbehaltlich einer Bewertung und Festlegung durch die Bewertungskommission.

Die jährlichen Personal- und Sachkosten für die zusätzlichen Stellen im Bereich 4-1 stellen sich nach dem KGSt.-Bericht Nr. 07/2020 je Stelle wie folgt dar:

A 12 LBesG tg. EG 11 TVöD

Tarifbeschäftigte/r = 90.400 € (80.700 € Pers.-kosten + 9.700 € Sachkosten)

Beamte/in = 105.400 € (95.700 € Pers.-kosten + 9.700 € Sachkosten)

A 11 LBesG tg. EG 10 TVöD

Tarifbeschäftigte/r = 84.100 € (74.400 € Pers.-kosten + 9.700 € Sachkosten)

Beamte/in = 95.900 € (86.200 € Pers.-kosten + 9.700 € Sachkosten)

Mit den vorgeschlagenen 8,0 Planstellen bleibt der Verwaltungsvorschlag zunächst weit unter der von der Firma BSL für notwendig erachteten Zahl von 14,6 Stellen.

VI. Kompensation:

In den letzten 5 Jahren wurden insgesamt 324 Stellen aufgrund von einzelnen Beschlüssen des Rates der Stadt Oberhausen eingerichtet (Steigerung um rd. 17%, siehe Seite 6).

Bei jeder Ratsvorlage wurden bei der Einrichtung von Stellen die Personalkosten nach KGSt (Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement) zu Beschlussfassung mit aufgeführt, die neben den Personalkosten auch Sachkosten sowie einen 10 % Gemeinkostenzuschlag je Stelle enthält. Diese eingeplanten Mittel (bei jeder Stelleneinrichtung) beinhalten Gemeinkosten, die laut KGSt insbesondere auch Kosten für den Bereich Personal und Organisation/Zentrale Serviceeinheiten

Stadt Oberhausen	Drucksache Nr. B/17/0222-01	Termin 14.12.2020	Haupt- und Finanzausschuss
-----------------------------	--	------------------------------	-----------------------------------

449 beinhalten. Von daher ergibt sich eine Kompensation der 8 einzurichtenden Stellen im Bereich 4-1/
450 Personal und Organisation aus dem 10 % Gemeinkostenzuschlag der 324 eingerichteten Stellen.
451

452 **Anlage**

453
454 Management Summary



BSL
Managementberatung

BSL Managementberatung GmbH
Am Winterhafen 2, 55131 Mainz

Mainz | Berlin | Hamburg | Wien

KONTAKT

Telefon: +49 (0) 6131 2490 903

Fax: +49 (0) 6131 2499 428

E-Mail: office@bsl-mb.com

www.bsl-mb.com



Organisationsuntersuchung des Bereichs 4-1 Personal und Organisation der Stadt Oberhausen

im Auftrag der GPA NRW

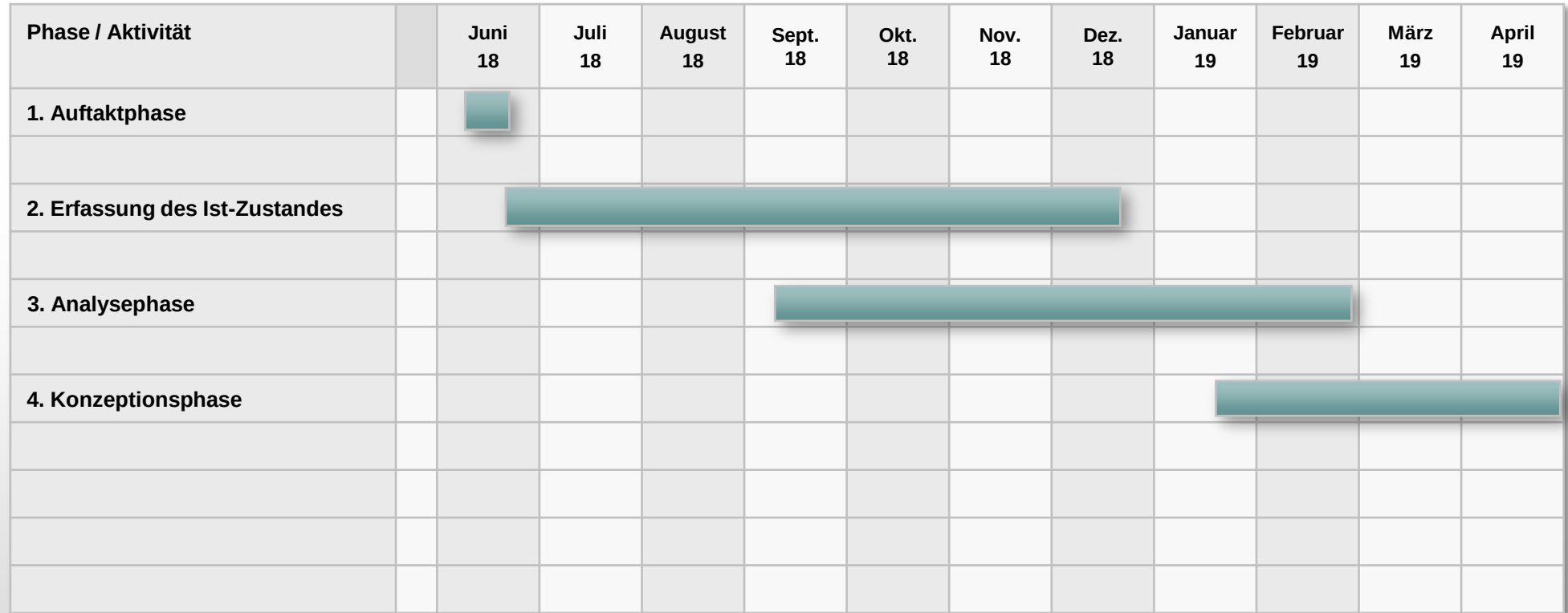
Management-Summary

**Finale und abgestimmte Fassung vom 1. Februar 2020 mit Ergänzungen aus
Abnahme durch PLG-Sitzung am 4. März 2020**

BSL wurde mit der Durchführung einer Untersuchung der Aufbau- und Ablauforganisation des Bereiches 4-1, Personal und Organisation, der Stadt Oberhausen inklusive einer analytischen Stellenbemessung beauftragt.

- Das Land Nordrhein-Westfalen stellt in den Jahren 2011 bis 2020 den Städten und Gemeinden in einer besonders schwierigen Haushaltssituation Konsolidierungshilfen mit dem Ziel zur Verfügung, den Kommunen in Verbindung mit deren eigenen Konsolidierungsbemühungen den nachhaltigen Haushaltsausgleich zu ermöglichen.
- Hierzu hat der Landtag am 9.12.2011 das Gesetz zur Unterstützung der kommunalen Haushaltskonsolidierung im Rahmen des Stärkungspaktes Stadtfinanzen – Stärkungsgesetz (GV.NRW.2011 S. 661) beschlossen.
- Die Mehrzahl der teilnehmenden Kommunen lässt sich bei der Umsetzung der Haushaltssanierungspläne entsprechend § 9 des Stärkungspaktgesetzes durch die gpaNRW beraten. Die Beratung der Kommunen bezieht sich auf das ganze Portfolio kommunaler Aufgaben. Insbesondere bei Themen, die eine hohe Spezialisierung erfordern, bezieht die gpaNRW die Kenntnisse und Erfahrungen von Unternehmensberatungsgesellschaften mit ein.
- Die Stadt Oberhausen nimmt seit dem Jahr 2012 am Stärkungspakt Stadtfinanzen teil (Kommune Stufe 1) und hat zusammen mit der gpaNRW eine Leistungsbeschreibung erstellt.
- Im Mai 2018 wurden Beratungsleistungen an BSL vergeben.

Die Untersuchung wurde im Zeitraum von Juni 2018 bis April 2019 durchgeführt. Im Anschluss wurde der Bericht erstellt und abgestimmt



Im Untersuchungsbereich* wurde eine Aufwandsenerhebung (AWE) durchgeführt.

Vorgehensweise

1. Erstellung eines Aufgabenkatalogs
2. Plausibilisierung des Aufgabenkatalogs mit den Führungskräften
3. Ausfüllen der AWE durch die Mitarbeitenden
4. Auswertung der AWE durch BSL
5. Weitere Analysen, u.a. „Überstunden“

Beispiele

	Untersuchungsbereich	4-1-00		4-1-10		4-1-20		4-1-40		4-1-50	
		gesamt in VZÄ	Anteile	gesamt in VZÄ	Anteile	gesamt in VZÄ	Anteile	gesamt	Anteile	gesamt	Anteile
A.0.0.0	Führungs- und Leitungsaufgaben	0,00	0,00%	1,14	5,46%	0,37	3,31%	0,40	4,92%	0,34	3,03%
B.0.0.0	Übergreifende Aufgaben	0,07	3,41%	1,35	6,49%	0,57	5,19%	1,34	16,48%	0,94	8,36%
C.0.0.0	Fachliche Aufgaben - Personalmanagement	1,09	53,03%	2,17	10,41%	10,04	90,97%	6,01	73,89%	9,45	84,26%
D.0.0.0	Fachliche Aufgaben - Organisationsmanagement	0,00	0,00%	7,32	35,06%	0,06	0,52%	0,03	0,42%	0,15	1,34%
E.0.0.0	Fachliche Aufgaben - Sonstiges	0,89	43,56%	8,89	42,58%	0,00	0,00%	0,35	4,29%	0,34	3,01%
		2,05	100,00%	20,89	100,00%	11,04	100,00%	8,13	100,00%	11,22	100,00%
Kennzahl: Aufwand und Anteil Führungs- und Leitungsaufgaben sowie Übergreifende Aufgaben (A und B)		0,07	3,41%	2,50	11,95%	0,94	8,50%	1,74	21,40%	1,28	11,39%
Kennzahl: Aufwand und Anteil Fachaufgaben (C bis E)		1,98	96,59%	18,39	88,05%	10,10	91,50%	6,39	78,60%	9,94	88,61%

- Mit der Auswertung der Aufwandsenerhebung waren Rückschlüsse auf die Verteilung der Arbeitskapazitäten und Verteilung der Aufgaben auf die Mitarbeitenden möglich.
- Hieraus ließen sich u.a. aufbau- und ablauforganisatorische Probleme erkennen und eine Basis für die Personalbedarfsberechnung schaffen.

* 4-1-00, 4-1-10, 4-1-20, 4-1-40 und 4-1-50, nachfolgend Untersuchungsbereich

Die Prozesse wurden durch die Mitarbeitenden auf Grundlage vorhandener Unterlagen erhoben und in Workshops analysiert.

Vorgehensweise

1. Auswahl der zu erhebenden Prozesse in der PG
2. Erhebung der Prozesse durch die Mitarbeitenden in einem Excel-Formular
3. Plausibilisierung und Analyse mit Mitarbeitenden in Workshops
4. Auswertung der Daten

Beispiel

Geschäftsprozess: xxx											Schwachstellenanalyse										
Bitte zunächst den Prozessschritt kurz beschreiben, dann den Prozessbeteiligten benennen (z.B. SB 1, AM 4) und ein "X" am Schrittsende setzen! Sie können gerne Erläuterungen eintragen!																					
Lfd.Nr.	Prozessschritt	Prozessbeteiligte									Schwachstellen										
		MA1	MA2	MA3	MA4	MA5	MA6	MA7	MA8	MA9	Soweit notwendig/ möglich: Erläuterungen/ Hinweise auf Problemfelder										
Auslöser	z.B. Antrag, Anfrage, Eingangsrechnung																				
1																					
2																					

Schwachstellen											Frage 1?			Frage 2?							
Prozessschritt	MA	AM	SB	MA	AM	SB	MA	AM	SB	MA	AM	SB	MA	AM	SB	MA	AM	SB	MA	AM	SB
1																					
2																					
3																					
4																					
5																					
6																					
7																					
8																					
9																					
10																					
11																					
12																					
13																					
14																					
15																					
16																					
17																					
18																					
19																					
20																					
21																					
22																					
23																					
24																					
25																					
26																					
27																					
28																					
29																					
30																					
31																					
32																					
33																					
34																					
35																					
36																					
37																					
38																					
39																					
40																					
41																					
42																					
43																					
44																					
45																					
46																					
47																					
48																					
49																					
50																					
51																					
52																					
53																					
54																					
55																					
56																					
57																					
58																					
59																					
60																					
61																					
62																					
63																					
64																					
65																					
66																					
67																					
68																					
69																					
70																					
71																					
72																					
73																					
74																					
75																					
76																					
77																					
78																					
79																					
80																					
81																					
82																					
83																					
84																					
85																					
86																					
87																					
88																					
89																					
90																					
91																					
92																					
93																					
94																					
95																					
96																					
97																					
98																					
99																					
100																					
101																					
102																					
103																					
104																					
105																					
106																					
107																					
108																					
109																					
110																					
111																					
112																					
113																					
114																					
115																					
116																					
117																					
118																					
119																					
120																					
121																					
122																					
123																					

- Durch die Erhebung von ausgewählten Prozessen und die anschließende Analyse wurden ablauforganisatorische Schwachstellen festgestellt und Empfehlungen abgeleitet.

Für die Personalbedarfsermittlung wurde ein Methodenmix angewendet, um den jeweiligen Anforderungen gerecht zu werden.

Beispiel

Empfehlung 15: Die Personalbetreuung ist zu verstärken. Es wird ein Personalbedarf von 6,83 VZÄ angesetzt.

Personalbedarf

C.4.0.0 Personalbetreuung									
Hauptaufgaben, Unteraufgaben	Aufwandsbestimmende Größen (Fallzahlen)/ Grundbedarf	Ist-Fallzahl (2017)	Ist-Kennzahl (2017 rechnerisch)	Ist-Aufwand in Stunden pro Bezugseinheit (2017 rechnerisch)	Richtwert/ Grundbedarf	Quelle Kennzahl	Soll-Kennzahl	Personalbedarf Soll-Aufwand in Stunden pro Bezugseinheit	Personalbedarf Soll-VZÄ netto
gesamthaft	Durchschnittliche Anzahl eigene Mitarbeitende	3.122	1 : 589	2,72	Richtwert	BSL	1 : 457	3,50	6,83
gesamthaft									6,83

- Nach der beschriebenen Methodik wird ein Personalbedarf von 5,85 VZÄ ermittelt.
- Gegenüber dem ermittelten AWE-Wert von 5,30 VZÄ ergibt sich ein Mehrbedarf von rechnerisch 0,55 VZÄ.
- In der AWE fehlen allerdings Stellenanteile, die BSL nicht ermitteln konnte. Diese Anteile sind dem AWE-Wert hinzuzurechnen.
- BSL geht tendenziell von einem Mehrbedarf aus und empfiehlt eine Intensivierung der Personalbetreuung.
- Die aufgabenbezogenen Ergebnisse der Personalbedarfsermittlung fließen in die Gesamtbetrachtung unter Berücksichtigung aller Aufgaben im Produkt ein.

Quellen: BSL-Aufwanderhebung Stand: 12.12.2018, Untersuchungsjahr 2017 (Aufgabenkatalog: Stand: 11.09.2018), BSL-Personalbedarfsermittlung



Vorgehensweise

Analytische Schätzung

Vergleichskennzahlen

Arbeitsplatzmethode/ Setzung

Indirekte Bemessung

Interner Benchmark

Vorliegende Vergleichswerte werden auf die Situation vor Ort adaptiert und nicht unreflektiert „1:1“ verwendet

- Mithilfe bedarfsgerechter Ressourcen wird die Durchführung der Aufgaben in der optimierten Ablauf- und Aufbauorganisation gesichert.
- Jeder Berechnung lag die Annahme der bereits vollzogenen Optimierung zugrunde.

Die Personalbedarfsermittlung erfolgt meist über die Nutzung von Kennzahlen und Richtwerten.

Allgemeines Vorgehen

- Es wurden – soweit möglich – Kennzahlen mit Bezug des Personalaufwandes (Vollzeitäquivalent = VZÄ) zur Arbeitsmenge genutzt.
- Die Kennzahlen/ Richtwerte kommen aus verschiedenen Quellen, u.a. BSL-Projekte, Landesrechnungshöfe, Produktvergleiche, KGSt, GPA NRW, GPA BW, BKPV.
- Bei Bedarf, wenn keine verlässlichen Richtwerte oder Oberhausen-spezifische Besonderheiten vorlagen, wurden auch ortsspezifische Kennzahlen auf Grundlage von Aufwands- und Mengendaten unter Berücksichtigung von Aufgabenkritik gebildet.
- Ein Vollzeitäquivalent (VZÄ) entspricht einer „rechnerischen“ Vollzeitstelle mit 39 Wochenstunden.
- Die Aufgaben in den Produkten haben verschiedene **Aufwandstreiber** (Arbeitsmenge = aufwandsbestimmende Menge), z.B. Anzahl Personalfälle, Anzahl Zahlfälle, Bearbeitungsaufkommen in der Service-Line. Der Personalbedarf wird aufgabenbezogen ermittelt und zu einem Personalbedarf pro Produkt aufsummiert und einem Ist-Wert gegenübergestellt.
- Die Personalermittlung mit Kennzahlen erfolgt rechnerisch wie folgt:
 - Arbeitsmengen von Waren 2017 X Kennzahl = Personalbedarf netto (Soll) + Overhead (12,7%) = Personalbedarf brutto (Soll)
 - Overhead: Leitungsaufgaben (6,7%), übergreifende Aufgaben bzw. sächliche Verteilzeiten (6%)
 - Personalstand (Ist): eigenes Personal laut AWE 2017, STVN 2017 und Stellenplan/ KLR 2017
 - Soll-Ist-Vergleich: **Minder-/ Mehrbedarf als rechnerisches Ergebnis**

Ausgangsbasis: In der AWE wurden insgesamt 53,09 VZÄ erfasst, die wie folgt den beiden Produkten zuzuordnen sind:

Organisationseinheit/ Aufgabenbereich	AWE 2017 gesamt in VZÄ, davon	Produkt 010801 - Personalwirtschaft, - abrechnung, Organisation	Produkt 010802 - Aus- und Fortbildung, Personalentwicklung
4-1-00 gesamt	2,05	2,05	0,00
4-1 Personal und Organisation	2,05	2,05	0,00
4-1-10 gesamt	20,89	20,89	0,00
4-1-10 Organisation, Allgemeine Verw.-Angel.	1,00	1,00	0,00
4-1-10-100 Gleitende Arbeitszeit	1,08	1,08	0,00
4-1-10-110 Organisation	6,72	6,72	0,00
4-1-10-120 Allgemeine Verwaltungsangelegenheiten	5,00	5,00	0,00
4-1-10-150 Service-Line	7,08	7,08	0,00
4-1-20 gesamt	11,04	11,04	0,00
4-1-20 Personalwirtschaft	1,97	1,97	0,00
4-1-20-100 Personalwirtschaft	9,07	9,07	0,00
4-1-40 gesamt	7,89	0,00	7,89
4-1-40 Aus- u. Fortbildung, Personalentwicklung	2,00	0,00	2,00
4-1-40-100 Aus- und Fortbildung	5,89	0,00	5,89
4-1-50 gesamt	11,22	11,22	0,00
4-1-50 Personalabrechnung und -verwaltung	1,00	1,00	0,00
4-1-50-000 Allgem. Angelegenheiten, Reisekosten	1,20	1,20	0,00
4-1-50-105 Personalabrechnung, Personalkosten u.a.	1,00	1,00	0,00
4-1-50-120 Personalbuchh., Kindergeld/Fam.-zuschlag	5,74	5,74	0,00
4-1-50-230 Versorgungsangelegenheiten, ATZ	2,28	2,28	0,00
Gesamt	53,09	45,20	7,89
Gesamt		53,09	

Quelle: BSL-Aufwandserhebung Stand: 12.12.2018; BSL-Zuordnung zu den Produkten

Auf Basis des Stellenplans/ KLR 2017 führt dies zu einem Personalaufwuchs von rund 7,5 VZÄ.

- In dritten Bilanz werden 58,90 VZÄ als zu besetzende Stellen in 2017 nach Stellenplan/ KLR als Ausgangsgröße angesetzt.
- Gegenüber diesem Wert ergibt sich rechnerisch ein Personalmehrbedarf von 7,58 VZÄ.
- In diesem Personalmehrbedarf sind in 2017 unbesetzte Stellenanteile (mehr als in der AWE) und „echter“ Personalmehrbedarf enthalten.

Anzahl Stellen/ VZÄ	Stellenplan/ KLR 2017 gesamt	Personalbedarf Soll-VZÄ brutto	Differenz Personalbedarf Soll- VZÄ brutto zu Stellenplan/ KLR
Produkt 010801 - Personalwirtschaft, - abrechnung, Organisation	58,90	51,44	k.A.
Produkt 010802 - Aus- und Fortbildung, Personalentwicklung		12,72	k.A.
Produktgruppe 0108 - Personalmanagement		=64,17	+7,58
Erläuterung	ohne Aufstiegsbeamte, Bereichsleitung, Vorzimmer Inkl. unbesetzte Stellenanteile	alle Stellenanteile besetzt ohne Aufstiegsbeamte, Bereichsleitung, Vorzimmer	

Quelle: Stadt Oberhausen, KLR 2017, STVN 2017/2018; Umrechnung in VZÄ (39 Stunden); BSL-Aufwandserhebung Stand: 12.12.2018; BSL-Zuordnung zu den Produkten

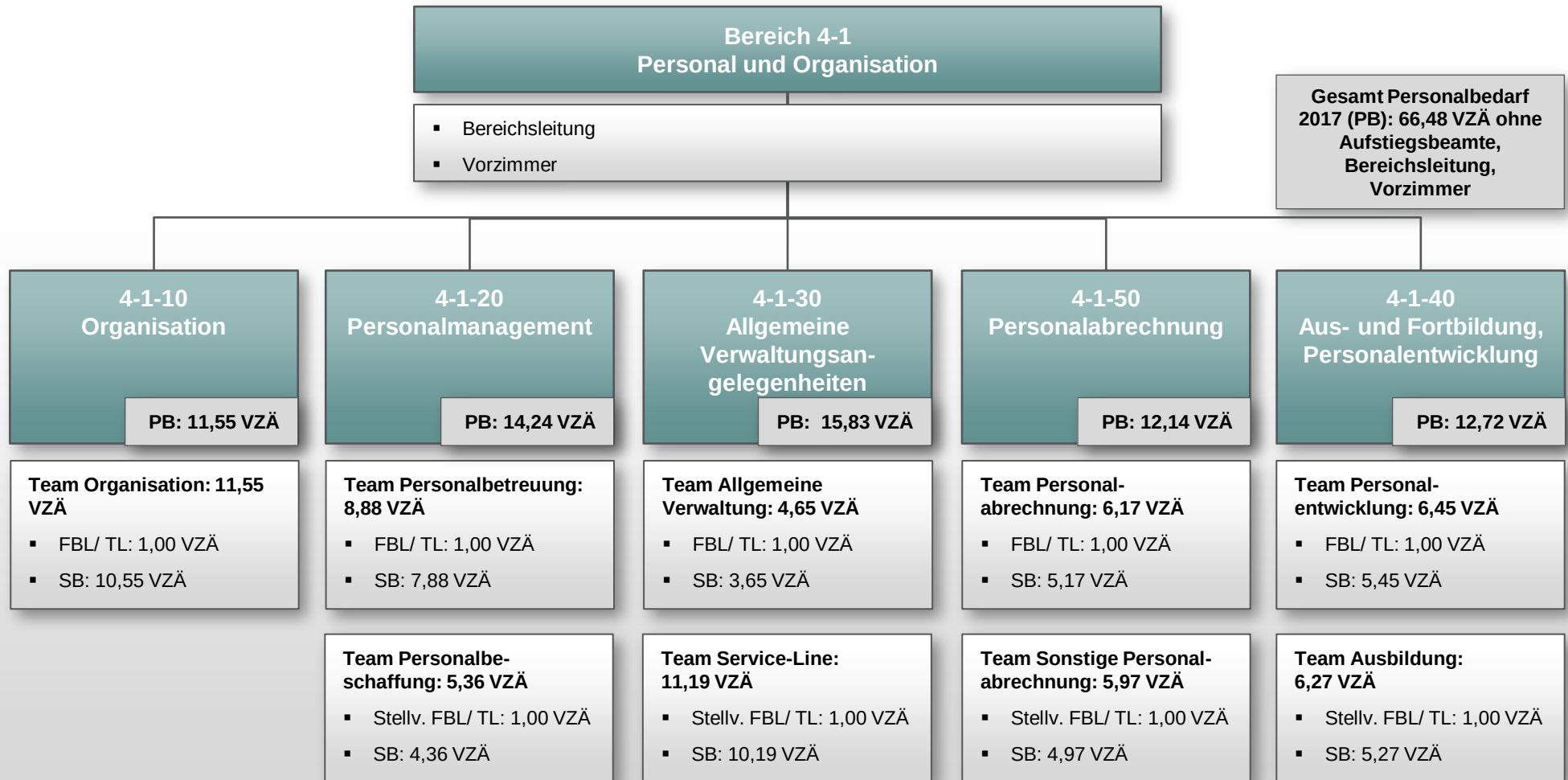
Die Personalbedarfsermittlung bezieht sich auf Daten (Fallzahlen, Aufgabenkritik) aus dem Jahr 2017 und müssen aktualisiert werden.

- Zwischenzeitlich haben sich seit 2017 wie angedeutet wesentliche Aufwandstreiber (z.B. Personalfälle, Ausbildungszahlen, Bearbeitungsvolumen in der Service-Line) erheblich erhöht.
- Hinzu kommen veränderte Rahmenbedingungen (u.a. neue Aufgaben wie Sicherheitskonzept, Teilhabe- und Chancengesetz, Neuausrichtung OGM GmbH usw.).
- Dadurch werden sich für die Jahre 2018 und 2019 deutlich höhere Stellenbedarfe ergeben, wenn das Modell der Personalbedarfsermittlung fortgeschrieben wird.
- Die Konsequenzen im personellen und organisatorischen Sinne, aber auch bezogen auf Räumlichkeiten sind immer mit zu betrachten.
- Die Personalbedarfe sind anhand aktuellerer Fallzahlen (z.B. 2018) durch die Stadt Oberhausen fortzuschreiben und ggf. um Aufgabenänderungen zu ergänzen.

Die Ergebnisse der Personalbemessung decken grundsätzlich das Regelgeschäft ab. Der ermittelte Grundbedarf ist im Falle von neuen Projekten, die nicht Bestandteil der Personalbedarfsberechnung sind, aufzustocken.

Quelle: Stadt Oberhausen, KLR 2017, STVN 2017/2018; Umrechnung in VZÄ (39 Stunden); BSL-Aufwandserhebung Stand: 12.12.2018; BSL-Zuordnung zu den Produkten

Wir empfehlen zu prüfen, ob auf Grundlage des ermittelten Personalbedarfes und weiterer Annahmen die derzeitige Organisationsstruktur weiterentwickelt werden kann (fünf Fachbereiche).



Quellen: BSL-Aufwandserhebung Stand: 12.12.2018, Untersuchungsjahr 2017 (Aufgabenkatalog: Stand: 11.09.2018), BSL-Personalbedarfsermittlung, STVN, Haushalts-/KLR-Daten

Die von BSL ausgesprochenen Empfehlungen sind in einem strukturierten Umsetzungsprozess zügig zu realisieren. Die Erarbeitung der Ergebnisse sollte fachbereichsübergreifend in einer Projektgruppe und im Bereich 4-1 selbst erfolgen.

- Um für die weitere Umsetzung zu „handhabbaren“ Themengruppen zu gelangen, hat BSL die 49 Empfehlungen in drei Arbeitspakete gebündelt und zugeordnet.
- Grundsätzlich sind die Empfehlung kurz- bis mittelfristig umsetzbar, d.h. innerhalb der nächsten 18 Monate. Dazu ist die Stellenplanung auf Grundlage der Empfehlungen bzw. die Haushaltsplanung, ggf. Stellenbeschreibungen und -bewertungen anzupassen und Stellenbesetzungen vorzunehmen.
- Der Personalbedarfsermittlung liegen Daten aus dem Jahr 2017 zugrunde. Eine Aktualisierung der Mengendaten ist zwingend erforderlich, um den Personalbedarf für 2018 bzw. 2019 zu ermitteln.

Arbeitspaket 1: Übergreifende Empfehlungen

22 Empfehlungen setzen sich mit Veränderungen übergreifender Art auseinander.

Die Verantwortung für das erste Arbeitspaket sollte direkt bei der Bereichsleitung liegen.

Arbeitspaket 2: Produktbezogene Empfehlungen 1

19 Empfehlungen betreffen das Produkt 010801 - Personalwirtschaft, -abrechnung, Organisation.

Die Verantwortung für das zweite Arbeitspaket sollte bei den Fachbereichsleitungen 4-1-10, 4-1-20 und 4-1-50 gleichermaßen liegen.

Arbeitspaket 3: Produktbezogene Empfehlungen 2

7 Empfehlungen betreffen das Produkt 010802 - Aus- und Fortbildung, Personalentwicklung.

Die Verantwortung für das dritte Arbeitspaket sollte bei der Fachbereichsleitung 4-1-40 liegen.

20 Empfehlungen setzen sich mit Veränderungen übergreifender Art auseinander (Arbeitspaket 1: Übergreifende Empfehlungen).

Empfehlung 1	Die Stabsstellen Gesundheitsmanagement, Betriebliches Eingliederungsmanagement und betriebliche Sozialberatung sollten mit dem Ziel der Integration in den Bereich 4-1 näher untersucht werden.
Empfehlung 2	Aufgaben der Personalverwaltung/ -abrechnung im „Konzern Oberhausen“ sind auf Verlagerungsmöglichkeiten in den Bereich 4-1 zu prüfen.
Empfehlung 3	Grundsätzlich ist den Führungskräften angemessen Zeit für Führung und Leitung zur Verfügung zu stellen.
Empfehlung 4	Die Personalbedarfsplanung ist verwaltungsübergreifend und langfristig auszurichten. Die (Mit-)Verantwortung der jeweiligen Führungskräfte in den Bereichen ist deutlich zu stärken.
Empfehlung 5	Der Bereich 4-1 muss sich mehr zu einem internen Dienstleister in einer klaren Auftraggeber- und Auftragnehmer-Beziehung entwickeln.
Empfehlung 6	Auf Grundlage einer Jahresarbeitsplanung in den Fachbereichen im Bereich 4-1 ist eine Produktplanung im Rahmen der Haushaltsplanung vorzunehmen.
Empfehlung 7	Aus den heute zwei Produkten sind mindestens sechs Produkte zu beschreiben, um eine sinnvolle Planungs- und Steuerungsgrundlage zu erhalten.
Empfehlung 8	Es sind fachliche, produktbezogene Ziele zu definieren, die eine realistische Planungsgrundlage sind.
Empfehlung 9	Sonderaufgaben sind innerhalb der Produkte oder als eigenständige Produkte darzustellen.
Empfehlung 10	Die technische Ausstattung ist an die Erfordernisse moderner Verwaltungsarbeit anzupassen, um Aufgaben reibungslos und effizient wahrzunehmen.
Empfehlung 11	Die Fachanwendung SAP ist konsequenter auszunutzen. Weitere Fachanwendungen sind zügig einzuführen und die erforderlichen Sachmittel zur Verfügung zu stellen.
Empfehlung 12	Die Arbeitgeberseite in der Bewertungskommission ist verwaltungsseitig zu verstärken. Es wird angeregt, der Bereichsleitung 4-1 ein Stimmrecht zu erteilen.
Empfehlung 13	Die Zusammenarbeit im Bereich 4-1 ist zu verbessern durch Optimierung der Zuständigkeiten und bessere Kommunikation.
Empfehlung 33	Für Übergreifende Aufgaben (ohne B.2) wird ein Personalbedarf von 2,86 VZÄ angesetzt.
Empfehlung 34	Für Führungs- und Leitungsaufgaben wird ein Personalbedarf von 3,20 VZÄ angesetzt.
Empfehlung 42	Ein Personalentwicklungskonzept ist zügig zu beschließen, umzusetzen und ggf. anzupassen. Führungskräfte müssen dazu ihrer Personalverantwortung stärker nachkommen.
Empfehlung 43	Für Übergreifende Aufgaben (ohne B.2) wird ein Personalbedarf von 0,68 VZÄ angesetzt.
Empfehlung 44	Für Führungs- und Leitungsaufgaben wird ein Personalbedarf von 0,76 VZÄ angesetzt.
Empfehlung 45	Wir empfehlen zu prüfen, ob auf Grundlage des ermittelten Personalbedarfes und weiterer Annahmen die derzeitige Organisationsstruktur weiterentwickelt werden kann (fünf Fachbereiche).
Empfehlung 46	Es ist perspektivisch zu prüfen, ob die Führungsunterstützungsfunktion 4-1-0 aufgelöst werden kann.

19 Empfehlungen betreffen das Produkt 010801 - Personalwirtschaft, - abrechnung, Organisation (Arbeitspaket 2: Produktbezogene Empfehlungen 1).

Empfehlung 14	Die Personalbeschaffung ist zu intensivieren. Im Bereich Personalfluktuatation wird ein Personalbedarf von 4,25 VZÄ angesetzt.
Empfehlung 15	Die Personalbetreuung ist zu verstärken. Es wird ein Personalbedarf von 6,83 VZÄ angesetzt.
Empfehlung 16	Im Bereich Beurteilungswesen wird der Personalbedarf von 0,23 VZÄ angesetzt.
Empfehlung 17	In Personalentwicklung inkl. Fortbildungs- und Weiterbildungsangelegenheiten wird ein Personalbedarf von 0,03 VZÄ (ohne 4-1-40) angesetzt.
Empfehlung 18	In der Personalabrechnung wird ein Personalbedarf von 4,91 VZÄ angesetzt.
Empfehlung 19	Im Rahmen der externen Personalabrechnung sind Dienstleistungsverträge abzuschließen und der Aufwand intern zu verrechnen.
Empfehlung 20	Für Sonstige Personalabrechnungen wird ein Personalbedarf von 2,23 VZÄ angesetzt.
Empfehlung 21	Für Arbeitszeiterfassung und -überwachung wird ein Personalbedarf von 2,51 VZÄ angesetzt.
Empfehlung 22	Die administrative Arbeit im Bereich Betriebliches Eingliederungs- und Gesundheitsmanagement ist zu verstärken. Der Personalbedarf wird mit 1,36 VZÄ angesetzt.
Empfehlung 23	Für Projekte im Personalwesen wird ein Personalbedarf von mindestens 0,30 VZÄ angesetzt.
Empfehlung 24	Für das Organisationsmanagement wird ein Personalbedarf von 8,03 VZÄ angesetzt.
Empfehlung 25	In der Organisationsentwicklung sind klare Aufträge zu formulieren bzw. Projekte zu definieren und zu planen.
Empfehlung 26	Für die Service-Line wird bei einem Service-Level von 80% ein Personalbedarf von 9,00 VZÄ angesetzt.
Empfehlung 27	Im Bereich Einträge in Telefonbücher wird ein Personalbedarf von 0,02 VZÄ angesetzt.
Empfehlung 28	Für Aufgaben im Rahmen des Haushaltssicherungsplanes wird ein Personalbedarf von 0,32 VZÄ angesetzt.
Empfehlung 29	Für die Mitwirkung bei der Haushaltsplanung usw. wird ein Personalbedarf von 0,63 VZÄ angesetzt.
Empfehlung 30	Für die EDV-Betreuung wird ein Personalbedarf von 0,96 VZÄ angesetzt.
Empfehlung 31	Für Allgemeine Verwaltungsaufgaben wird ein Personalbedarf von 1,76 VZÄ angesetzt.
Empfehlung 32	Strategische Aufgaben sind stärker wahrzunehmen. Es wird ein Personalbedarf von 4,34 VZÄ angesetzt.

7 Empfehlungen betreffen das Produkt 010802 - Aus- und Fortbildung, Personalentwicklung (Arbeitspaket 3: Produktbezogene Empfehlungen 2).

Empfehlung 35	Praktika- und Ausbildungsangelegenheiten sind intensiver wahrzunehmen. Es wird ein Personalbedarf von 5,00 VZÄ angesetzt.
Empfehlung 36	Die Personalentwicklung inkl. Fortbildungs- und Weiterbildungsangelegenheiten ist intensiver wahrzunehmen. Es wird ein Personalbedarf von 4,75 VZÄ angesetzt.
Empfehlung 37	Für Arbeitszeiterfassung und -überwachung wird ein Personalbedarf von 0,06 VZÄ angesetzt.
Empfehlung 38	Für Projekte im Personalwesen wird ein Personalbedarf von mindestens 0,10 VZÄ angesetzt.
Empfehlung 39	Im Bereich Mitwirkung bei der Haushaltsplanung, Ausführung des Haushaltsplanes sowie Rechnungslegung wird ein Personalbedarf von 0,16 VZÄ angesetzt.
Empfehlung 40	Im Bereich EDV-Betreuung und Allgemeine Verwaltungsaufgaben wird ein Personalaufwand von 0,18 bzw. 0,01 VZÄ angesetzt.
Empfehlung 41	Für strategische Aufgaben wird ein Personalbedarf von 1,03 VZÄ angesetzt.