Beilage
zur Sitzung des Personal- und
Organisationsausschusses
vom 08.05.2018

110-10.41.10-28/1/2

Neuaufstellung des Referates für Finanzen, Personal, IT und Organisation
Planungen für die weitere Vorgehensweise

I. In der Vorlage für den Stadtrat am 25.10.2017 wurde beschrieben, dass die Neuaufstellung des Referates für Finanzen, Personal, IT und Organisation unter zwei wesentlichen Rahmenbedingungen erfolgt, die für die künftige Arbeit des Referates in seiner Beratungs- und Unterstützungsfunktion als interner Dienstleister, aber auch in seiner Steuerungsfunktion im kommenden Jahrzehnt entscheidend sein werden:

- der demografische Wandel innerhalb der Verwaltung und in der Gesellschaft insgesamt;
- die laufende Digitalisierung von Wirtschaft und Verwaltung sowie der gesamten Gesellschaft.

Es wurde darauf hingewiesen, dass der demografische Wandel die Stadtverwaltung in mehrfacher Hinsicht betrifft. Die sogenannten geburtenstarken Jahrgänge werden in den nächsten 10 – 15 Jahren in Rente bzw. in den Ruhestand gehen. Dies stellt sowohl hinsichtlich der Quantität als auch des damit verbundenen Wissensverlustes eine Herausforderung dar. Bei der Suche nach Ersatz wird die Stadt zunehmend auf den zweiten Effekt des demografischen Wandels treffen: einen enger werdenden Bewerber/innenmarkt. Auch das wird sich quantitativ in einem bereits spürbaren Rückgang von Bewerbungen auswirken. Daneben erwarten Experten/innen, dass der Wettbewerb um gut ausgebildete Fachkräfte und Akademiker/innen zunehmen wird. Zudem sind bereits jetzt deutliche Veränderungen etwa bei Berufsbildern und Qualifikationen spürbar, die sich erwartungsgemäß noch beschleunigen werden. Deshalb ist es dringend erforderlich, die Aktivitäten in den Bereichen Personalakquise und –rekrutierung sowie Personalplanung und -entwicklung deutlich zu verstärken.

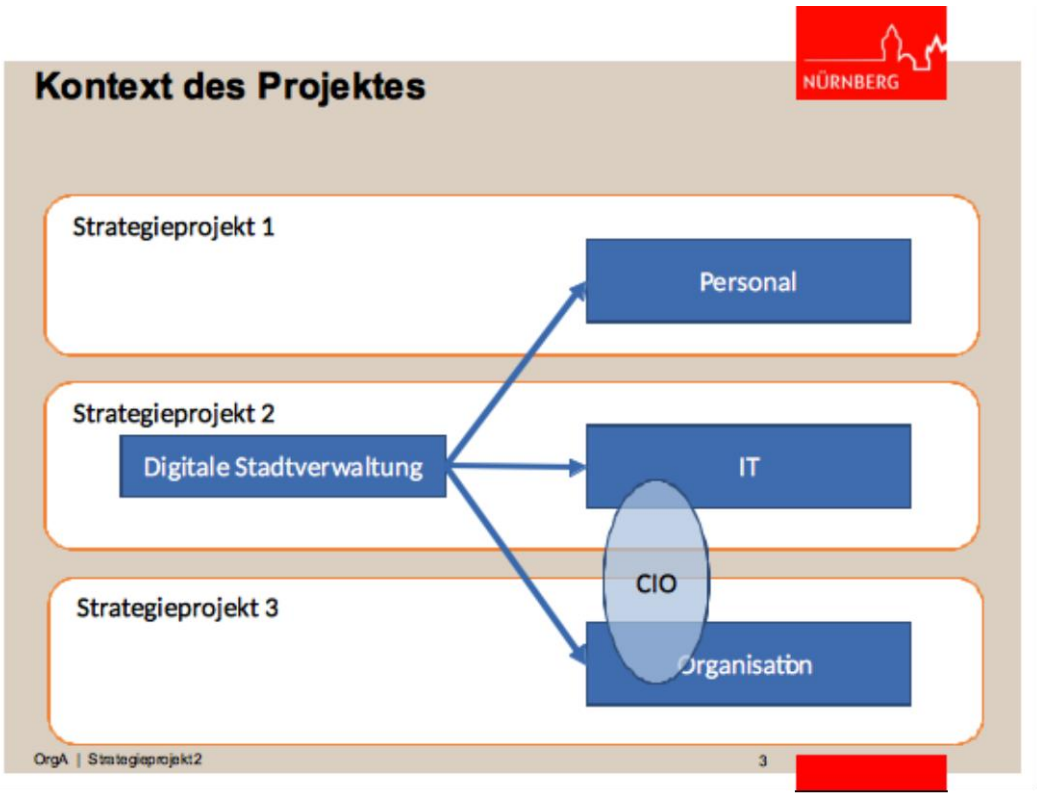
Der zweite Megatrend ist die Digitalisierung sowohl der Gesellschaft insgesamt als auch von internen Prozessen in Unternehmen und Verwaltungen. Hier besteht die Herausforderung für die Stadtverwaltung auf zwei Ebenen:

- im Bereich der Produkte und Dienstleistungen für die Bürgerinnen und Bürger
- im Bereich der internen Arbeits- und Organisationsprozesse, die sich deutlich verändern werden.

Im POA vom 24.10.2017 wurden zur Umsetzung der erforderlichen Neuausrichtung des Referates I/II drei Strategieprojekte definiert, die mit externer Begleitung durchgeführt werden sollen.
Der Prozess der Neuausrichtung aufgrund der beschriebenen Herausforderungen betrifft nicht nur die Querschnittsverwaltung. Er ist mit intensiven Auswirkungen auf die gesamte Stadtverwaltung verbunden. Mit der Digitalisierungsstrategie und den Anforderungen des demographischen Wandels sowie der Notwendigkeit, geeignetes Fachpersonal zu gewinnen, stehen alle Geschäftsbereiche und Dienststellen sowie Eigenbetriebe der Stadtverwaltung vor großen Herausforderungen. Um diese gemeinsam bewältigen zu können, braucht es bei PA und der künftigen Dienststelle DIP ausreichend Kompetenzen sowie eine personelle Ausstattung und strukturelle Aufstellung, die es ermöglicht, dienstleistungsorientiert die Herausforderungen bewältigen zu können.
Zur Umsetzung des Stadtratsbeschlusses wurden innerhalb von PA und OrgA mittlerweile verschiedene Maßnahmen ergriffen.

1. Kontext der einzelnen Strategieprojekte

Die drei Strategieprojekte sind auch vor dem Hintergrund einer Digitalisierungsstrategie für die gesamte Stadtverwaltung zu sehen. Dafür wurden mittlerweile Eckpunkte mit den Dienststellen- und Eigenbetriebsleitungen sowie in der Referentenrunde diskutiert. Die Strategie soll noch vor der Sommerpause in den POA eingebracht werden.
Die Digitalisierungsstrategie wird sich grundlegend auf die künftige IT-Strategie, die Aufbauorganisation der IT sowie der Dienststelle DIP insgesamt, aber neben den Herausforderungen des demographischen Wandels auch auf die künftige Arbeit und Aufstellung der Personalarbeit auswirken.



Mit Hilfe der Strategie- und einer Vielzahl an Teilprojekten soll eine grundlegende Neuausrichtung in den Dienststellen PA und OrgA erreicht werden. Die Komplexität und Abhängigkeiten innerhalb der Projekte sind sehr hoch.

2. Zielsetzungen innerhalb der Strategieprojekte

Das Ziel des Strategieprojektes 1 „Personal“ besteht darin, die künftige Personalverwaltung für die aktuellen und künftigen Herausforderungen fit zu machen. Dazu zählen insbesondere die Bewältigung der Auswirkungen des demografischen Wandels auf die Stadtverwaltung und die Begleitung der zunehmenden Digitalisierung mit den erforderlichen Personalressourcen mit Hilfe moderner Methoden der Personalplanung, des Personalmarketings sowie der Personalentwicklung und -führung. Die Zielsetzung, dass die Stadtverwaltung auch in Zukunft eine attraktive Arbeitgeberin bleibt, gilt es durch Unterstützung und enger Zusammenarbeit mit den Dienststellen zu erreichen. Basis hierfür sind neben entsprechenden Konzepten und deren Umsetzung die Stärkung des Personalamtes durch IT-Unterstützung und entsprechende Prozesse.
Für das Strategieprojekt 1 wurden Zielsetzungen und Projektorganisation definiert, ein Teilnahmewettbewerb für die externe Begleitung durchgeführt. Da die externe Begleitung entsprechend des formalen Verfahrens frühestens im Sommer 2018 zur Verfügung steht, wurden weiterhin Themenfelder definiert, die bereits vor dem Projektstart angegangen werden.

Zielsetzung des Strategieprojektes 2 „Digitalisierung/IT“ ist es, die IT zu einem auf die Anforderungen (der Bürger/innen, der Unternehmen und) der internen Kunden/innen ausgerichteten IT-Dienstleister zu entwickeln.

Die IT soll ihre Rolle als proaktiv agierender, technologischer Innovationstreiber wahrnehmen. Die technologischen Trends und Möglichkeiten werden dabei auf wirtschaftliche (gesamtstädtisch, qualitativ und quantitativ) und agile Weise (zeitgerecht, endnutzerorientiert und state of the art) in enger Zusammenarbeit mit den internen Kunden (Eigenbetriebe und Dienststellen) konsequent genutzt.

Die Steuerung erfolgt entlang der IT-Strategie. Sie wird regelmäßig anhand der Bedarfe der Bürger/innen, der Unternehmen und der internen Kunden/innen überprüft und angepasst. Die IT-Strategie legt ferner Standards bezüglich IT-Sicherheit, Datenschutz und IT-Architektur (Transformierbarkeit, Komplexität und Cloudfähigkeit) fest.

Dazu wird eine Digitalisierungsstrategie für die Stadtverwaltung Nürnberg erarbeitet, ein Audit der IT durchgeführt, eine darauf ausgerichtete IT-Strategie entwickelt sowie die Neuausrichtung des Bereiches organisiert. Zusätzlich sind der laufende Betrieb sowie die Bearbeitung von Anforderungen an die Weiterentwicklung in einzelnen Dienststellen und Eigenbetrieben sicher zu stellen.

Eine Digitalisierungsstrategie wurde mittlerweile unter Beteiligung der Dienststellen und Eigenbetriebe erarbeitet und soll noch vor der Sommerpause dem POA vorgelegt werden. Parallel dazu wurden die Anforderungen an eine externe Beauftragung für ein Audit der IT und die künftige Erarbeitung der künftigen Ausrichtung der IT formuliert. Die Vergabeentscheidung für die externe Begleitung liegt dem POA am 08.05.2018 vor. Bis Ende des Jahres 2018 sollen Ergebnisse aus dem Prozess vorliegen.

Im Strategieprojekt 3 „Struktur und Organisation der neuen Dienststelle Digitalisierung, IT und Prozessorganisation (DIP) und Neuausrichtung OrgA/1“ wird die organisatorische Aufstellung und Zielausrichtung der neuen Dienststelle „DIP“ (aktuell: Amt für Organisation und Informationsverarbeitung) bearbeitet. Dabei fließen zum einen die Ergebnisse des Strategieprojektes 2 ein. Zum anderen sind die künftige Rolle und die Aufgaben der bisherigen Abteilung OrgA/1 (bisher u. a. Organisations- und Prozessberatung, Personalbedarfsbemessung, Soll-Stellenplanführung) zu überprüfen und entsprechend der neuen Ausrichtung zu gestalten.

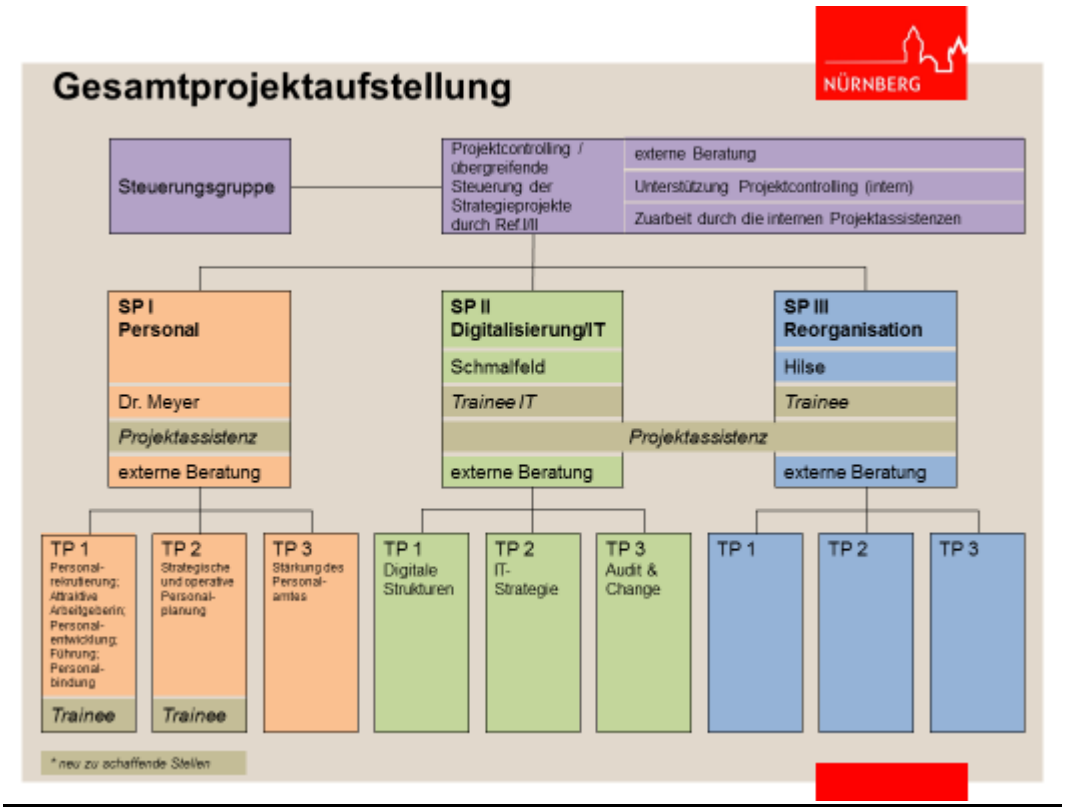
Um die Prozesse innerhalb der Querschnittsverwaltung zukünftig stärker zu optimieren, sind Schnittstellen zwischen OrgA (künftig: DIP) einerseits und dem Personalamt sowie der Stadtkämmerei anderseits zu identifizieren und hinsichtlich ihres Verbesserungspotenzials zu überprüfen. Dabei soll auch die zukünftige Ansiedelung des Bereichs Stelllen(plan)angelegenheiten bei DIP oder beim Personalamt untersucht werden.

Die externe Begleitung wurde im Rahmen eines Teilnahmewettbewerbes mittlerweile ausgeschrieben.

3. Projektorganisation

Um die Vielzahl der teilweise stark voneinander abhängigen Themen und Teilprojekte zielgerichtet steuern zu können, muss ein konsequentes Projektcontrolling über die einzelnen Strategieprojekte hinweg erfolgen. Dies soll durch die folgende übergreifende Gesamtprojektaufstellung sichergestellt werden.

Die übergreifende Steuerung und das Controlling der Projektverläufe sollen – wie bereits im POA am 24.10.2017 vorgeschlagen - wegen der übergeordneten Bedeutung im Referat für Finanzen, Personal, IT und Organisation verankert werden. Die Projektleitungen der drei Strategieprojekte werden durch Mitarbeiter des Amtes für Organisation und Informationsverarbeitung bzw. durch die Dienststellenleitung des Personalamtes wahrgenommen.
In den Teilprojekten wird eine Vielzahl von Mitarbeitern/innen der beiden Querschnittsdienststellen für die konzeptionellen und inhaltlichen Aufgabenstellungen benötigt. Allerdings müssen diese Mitarbeiter/innen die Projektarbeit neben ihren laufenden Arbeiten schultern.
Deshalb und aufgrund der Komplexität der Aufgabenstellung sowie der deutlichen Auswirkungen auf die gesamte Stadtverwaltung werden neben einer intensiven Beteiligung des vorhandenen Personals auch zusätzliche Ressourcen erforderlich.
Die Gesamtprojektaufstellung lässt sich wie folgt grafisch abbilden:



3.1 Anforderungen an eine externe Beratung Projektcontrolling

Die übergreifende Steuerung und das Projektcontrolling wird bei Herrn Ref. I/II angesiedelt und mit externer Unterstützung erfolgen. Damit wird eine abgestimmte Vorgehensweise zwischen den einzelnen Strategieprojekten sichergestellt. Es wird vorgeschlagen, durch die Einbeziehung eines externen Partners gleichzeitig einen außenstehenden und eher neutralen Blick auf den Projektverlauf zu gewährleisten.

Die folgenden Aufgaben sollen extern beauftragt werden:

- Erstellung und laufende Fortschreibung eines Masterplans für die Gesamtsteuerung
- Validierung der Ziele in den Strategieprojekten inkl. Austausch mit den Projektleitungen und der Steuerungsgruppe
- Validierung der Projektpläne und Austausch mit den Teilprojektleitern aller Teilprojekte
- Laufender Projektreview mit den Strategieverantwortlichen
- Vorbereitung, Durchführung und Dokumentation von Sitzungen der Steuerungsgruppe
- Entwicklung und laufende Fortschreibung eines zentralen Kommunikationsplans

Ergänzt wird das externe Projektcontrolling durch die Zuarbeit und Verschränkung mit internen Mitarbeitern/innen. Damit wird als Zusatznutzen ein Know-How-Transfer und -gewinn für die internen Kolleginnen und Kollegen erwartet.

3.2 Ressourcenbedarfe für die einzelnen Strategieprojekte und Traineeprogramm

Innerhalb des Personalamtes erfordert die Neuausrichtung mit der Definition von drei Teilprojekten neben den drei Teilprojektleitungen aus der operativen Ebene eine Vielzahl von Kolleginnen und Kollegen, die mit ihrer Expertise in die Projektarbeit eingebunden werden. Innerhalb der Teilprojekte sind zahlreiche konzeptionelle Aufgaben zu erledigen. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Personalamtes stehen aktuell bereits vor dem Problem des demographischen Wandels mit dem Ausscheiden vieler Wissensträger und der Konkurrenz um Fachkräfte auf dem Arbeitsmarkt. Um die Handlungsfähigkeit der Stadtverwaltung nicht zu beeinträchtigen, kann die Aufgabenstellung im Rahmen des Strategieprojektes 1 nur mit zusätzlichem Ressourceneinsatz geleistet werden.

Das Amt für Organisation und Informationsverarbeitung steht vor einer grundlegenden Neuaufstellung, um die zukünftigen Herausforderungen der Digitalisierung gemeinsam mit den Fachdienststellen umsetzen zu können. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Dienststelle müssen neben der dringend erforderlichen Mitarbeit in den beiden Strategieprojekten ebenso wie das Personalamt den laufenden Betrieb der Stadtverwaltung sicherstellen. Deshalb ist es auch für die Umsetzung der Strategieprojekte 2 und 3 zwingend erforderlich, zusätzliche Ressourcen bereit zu stellen.

Um die erforderliche Unterstützung in den Strategieprojekten sicher zu stellen, wird vorgeschlagen, das vorhandene Traineeprogramm auszuweiten und den Einsatz von Trainees in den Strategieprojekten als Ausgangspunkt für eine grundsätzliche Ausweitung des gesamtstädtischen Programms zu betrachten. Vor dem Hintergrund des demographischen Wandels und des Fachkräftebedarfes stellt dies eine sinnvolle Maßnahme im Rahmen der Personalgewinnungsstrategie für die Stadtverwaltung Nürnberg dar.

Zudem sollen für Aufgaben der Projektassistenz für die Projektleitungen wie Terminkoordination, Dokumentation und interne Kommunikation 2,0 VK für die Strategieprojekte 1-3 angesiedelt werden (siehe Anlage 1 und 2).

Die für die inhaltliche Zuarbeit der (Teil-)Projektleitungen bei PA und OrgA vorgeschlagenen 3,0 VK Traineestellen sollen im Rahmen des bereits vorhandenen Trainee-Programms geschaffen werden. Insgesamt würden somit künftig nach derzeitiger Planung 5,0 VK stadtweit zur Verfügung stehen, da derzeit bereits 2,0 VK stadtweit eingesetzt werden. Das Trainee-Programm, für das eine Befähigung für die QE 4 vorhanden sein sollte, richtet sich weiterhin an Hochschulabsolventinnen und -absolventen (Dipl. Univ./Master). Es ist beabsichtigt, die drei zusätzlichen Trainees zunächst im Rahmen der Strategieprojekte einzusetzen. Eine Trainee-Stelle soll bei OrgA und zwei weitere bei PA verortet sein. Die Praktikantenvergütung für die Trainees soll unverändert analog der EGr. 10 TVöD erfolgen.

Abweichend von der gängigen Praxis und der damit verbundenen 18-monatigen Teilnahme am Programm wird daher eine einmalige Verdoppelung der Ausbildungszeit auf 36 Monate und eine unbefristete Einstellung für diese drei Trainees vorgeschlagen. Für den Programmablauf werden die ersten 18 Monate des Einsatzes intensiv für die Projektarbeit und die Unterstützung des Projektteams eingeplant. In diesem Zusammenhang sind die strukturierte und systematische Einbindung in die Projektabläufe und Qualifizierungsmaßnahmen über die Städteakademie vorgesehen (Projektmanagement I und II). Hierfür sind die jeweiligen Teilprojektleitungen verantwortlich.

Nachdem es sich um Projekte der Querschnittsverwaltung mit gesamtstädtischen Zielsetzungen handelt, sind beste Voraussetzungen gegeben, die Stadtverwaltung und deren Struktur kennen zu lernen. Zudem werden die Trainees Kontakte zu den verschiedenen Interessensvertretungen sowie zu Fach- und Führungskräften unterschiedlicher Hierarchieebenen haben. Das bietet u. a. die Chance für zielführende Netzwerkarbeit.

Im Anschluss an den Einsatz im Strategieprojekt sind weitere 18 Monate in anderen Dienststellen der Stadtverwaltung für die Vorbereitung auf eine spätere Beschäftigung in der Stadtverwaltung vorgesehen (klassisches Trainee-Programm). In diesem Abschnitt ist es von entscheidender Bedeutung einen vorher festgelegten Ausbildungsplan zu fixieren und eine Mentorin bzw. einen Mentor zur individuellen Begleitung der Trainees zu benennen. Die Aufgabe der Mentorin bzw. des Mentors ist es, das Lernen und die Entwicklung der Trainees zu fördern. Der Ausbildungsplan legt die zeitliche Abfolge der Abschnitte, die jeweiligen Zielsetzungen, die Ansprechpartnerinnen und -partner sowie die zu vermittelnden fachlichen Inhalte für die aufgabenspezifischen Kompetenzen im gesamtstädtischen Bereich fest. Darüber hinaus sind die Teilnahme am Einführungspraktikum und Qualifizierungsmaßnahmen zur Vorbereitung auf die künftigen Aufgaben einzuplanen. Zielsetzung ist es, vielseitig einsetzbare Nachwuchskräfte aufzubauen. Die Nachwuchskräfte sollen nach Abschluss des Programms eine verantwortungsvolle Fach- oder Führungsposition übertragen bekommen. Die genaue Zielposition im Stellenplan muss zu Beginn noch nicht feststehen, soll sich aber zwingend im weiteren Verlauf der Maßnahme ergeben. Hierzu sind mehrere Rückmeldegespräche unter Beteiligung der Mentorin bzw. des Mentors, der Nachwuchskraft und PA vorgesehen, um einerseits den Fortschritt im Ausbildungsplan zu klären und andererseits die Zielposition des Programms zu konkretisieren. Die Gesamtsteuerung des Trainee-Programms obliegt weiterhin PA. Eine konzeptionelle Weiterentwicklung des gesamtstädtischen Traineeprogramms ist dann auch ein Arbeitspaket im Strategieprojekt „Personal“.

In Verbindung mit dem demographischen Wandel und einer Gewinnungsstrategie für qualifiziertes Personal im IT-Bereich wird vorgeschlagen, für diese Aufgaben zusätzlich eine/n Trainee IT einzusetzen (siehe Anlage 2). Im Rahmen des Trainee-Programmes werden neben den praktischen Erfahrungen in komplexer Projektarbeit vertiefende Kenntnisse in den Bereichen IT-Anforderungsmanagement, Informationssicherheit, Plattformen und Einbindung von Infrastruktur-Anwendungen (DMS, SAP) vermittelt. Das Trainee-Programm für DIP/IT sollte im Hinblick auf eine systematische Personalgewinnungsstrategie als dauerhaftes Angebot eingerichtet werden. Im Übrigen finden die gleichen Rahmenbedingungen hinsichtlich Befähigung, Eingruppierung und unbefristete Einstellung Anwendung. Die Rahmenbedingungen (Qualifikation für die QE 4, Praktikantenvergütung in EGr. 10, unbefristete Einstellung) sollen auch für den IT-Trainee gelten.

Demnach werden insgesamt folgende Kapazitäten für die zielgerichtete Durchführung der drei Strategieprojekte zur Neuaufstellung des Querschnittsreferates I/II zum jetzigen Zeitpunkt erforderlich:

- Vergabe der externen übergreifenden Steuerung mit Anbindung an Ref. I/II
- Schaffung von 2,0 VK Projektassistenz in EGr. E 9a
- Einrichtung von 3,0 VK Trainee in EGr. E 10
- Einrichtung von 1,0 VK Trainee OrgA/IT in EGr. E 10

Wegen der Dringlichkeit der Projekte und der Anforderung, bereits bis Mitte 2019 Ergebnisse zu erzielen, ist im Vorgriff auf die Stellenschaffungen zum Haushalt 2019 die Begutachtung überplanmäßiger Personalressourcen erforderlich. Wegen der übergreifenden Bedeutung der Projekte sollen die beiden Stellen für Projektassistenzen für das Haushaltsjahr 2018 eine Verbuchung auf die zbV-Stellen erfolgen.

Die Trainee-Stellen sollen im Hinblick auf die Personalgewinnungsstrategie für die Gesamtstadt unbefristet eingerichtet werden. Hierzu werden die im Stellenplan vorhandenen Nrn. 111.7014, 111.7015, 111.7016 (Sozialpädagoge/in, EGr. S 12) künftig bei PA unter den Nrn. 120.9803, 120.9804 und 120.9805 (Ausbildung Trainee, EGr. 10) herangezogen. Im Stellenplan OrgA wird die Stelle Nr. 111.7010 (Sachbearbeiter/in, BGr. A13/14) künftig unter der Stelle Nr. 110.9801 (Ausbildung Trainee, EGr. 10) ausgewiesen.

Zusammenfassung

Zur zügigen Umsetzung der geplanten Schritte im Rahmen der Neuausrichtung des Referates für Finanzen, Personal, IT und Organisation wird die oben beschriebene Vorgehensweise vorgeschlagen. Die gewählte Strategie bietet den Vorteil, dass bereits erste Maßnahmen wie die Ausweitung des Traineeprogramms für die Stadtverwaltung Nürnberg umgesetzt wird. Parallel dazu kann nach der Verabschiedung der Digitalisierungsstrategie durch den Stadtrat die Umsetzung in einzelnen Schritten und Maßnahmen in Abstimmung zwischen Querschnittsverwaltung und Fachdienststellen bzw. Eigenbetrieben begonnen werden.

Beschlussvorschlag

Die Verwaltung wird beauftragt, die notwendigen Schritte zur Umsetzung der Neuausrichtung des Referates für Finanzen, Personal, IT und Organisation einzuleiten. Dem POA wird über den Fortgang berichtet.

Im Stellenplan von OrgA und PA treten folgende Änderungen ein:

Die Stellen Nr. 111.7014, 111.7015 und 111.7016 (Sozialpädagoge/in, EGr. S 12) wird künftig im Stellenplan von PA unter den Nrn. 120.9803, 120.9804 sowie 120.9805 (Ausbildung Trainee, EGr. 10) ausgewiesen.
Im Stellenplan OrgA wird die Stelle Nr. 111.7010 (Sachbearbeiter/in, BGr. A13/14) künftig unter der Nr. 110.9801 (Ausbildung Trainee IT, EGr. 10) ausgewiesen.

II. **Ref. I/II/POA** gez. Riedel (Unterschrift liegt elektronisch vor)

Nürnberg, 26.04.2018
Amt für Organisation und Informationsverarbeitung

gez. Pfeiffer-Beck
(Unterschrift liegt elektronisch vor)

(74 38)

Nürnberg, 26.04.2018
Personalamt

gez. Dr. Meyer

Abdruck an:
Stk
ÜPR Ref. I/II
GPR