

Anfrage der CDU v. 20.06.2024

- Antwort der Verwaltung -

Frage 1: Welche Maßnahmen wurden und werden getroffen, um die Leistungsfähigkeit der Verwaltung wieder herzustellen?

Antwort der Verwaltung auf Frage 1:

Die Leistungsfähigkeit der Verwaltung ist in den vergangenen Jahren durch eine Vielzahl von Faktoren an ihre Grenzen gestoßen bzw. hat diese überschritten. Eine Zunahme an gesetzlichen Vorgaben führen sowohl im Außenverhältnis zu den Bürgerinnen und Bürgern als auch für die interne Arbeitserledigung zu erhöhten Aufwänden. Verschiedene Krisensituationen der vergangenen Jahre – Corona-Pandemie, Auswirkungen des Ukraine-Kriegs, allgemeiner Flüchtlingszustrom – haben zusätzliche, ungeplante und in Teilen auch persönliche Belastungen mit sich gebracht. Die Fülle an zu bearbeitenden Projekten und Aufgaben bei unzureichender Personalausstattung führt teilweise zu einem ungesunden Dauerdruck. Daneben tragen strukturelle Defizite, insbesondere im Bereich der Digitalisierung, zu erheblichen Ineffizienzen bei.

Die Gewährleistung der Aufgabenwahrnehmung/Die Leistungsfähigkeit der Verwaltung baut vor allem auf drei Säulen:

- verbesserte personelle Ausstattung
- Führungskräfteentwicklung
- Transformation im Rahmen der Digitalisierungsstrategie

1. Verbesserung der personellen Ausstattung

In den vergangenen beiden Jahren lag der Fokus insbesondere auf der Personalgewinnung.

In diesem Zusammenhang wurden Prozesse optimiert, z.B. eine verbesserte Abstimmung der Abläufe einzelner Bewerbungsverfahren von der Ausschreibung bis zur Zusage, die gemeinsame, fachbereichsübergreifende Priorisierung der Ausschreibungen sowie die Einführung einer cloudbasierten Bewerbungssoftware.

Zur Verbesserung der Personalausstattung sind zudem neue Stellen eingeworben und dankenswerterweise beschlossen worden, die es u.a. ermöglicht haben, Mitarbeitende langfristig zu halten, strukturelle Unterbesetzungen zu beheben und neue wichtige Aufgaben in Angriff zu nehmen.

Obwohl durch den gewünschten und notwendigen Stellenzuwachs sowie durch eine normale Personalfuktuation (z.B.: Ruhestand, Arbeitgeberwechsel) im Laufe der vergangenen zwölf Monate eine Vielzahl weiterer Stellen besetzt werden musste, konnte die Zahl der unbesetzten Stellen binnen dieser Zeit deutlich reduziert werden, ca. im Umfang von 20 Stellen.

Es ist jedoch absehbar, dass aufgrund demografischer Faktoren und einer grundsätzlich erhöhten Wechselbereitschaft von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Anzahl der notwendigen Besetzungsverfahren steigen wird. Dies ist – auch aufgrund besonderer Anforderungen an Besetzungsverfahren im öffentlichen Dienst – nicht allein mit weiteren Optimierungsmaßnahmen zu leisten, sondern benötigt zusätzliche Personalressourcen.

2. Führungskräfteentwicklung

Die Führungskräfte bilden einen zentralen Faktor, um die Leistungsfähigkeit und die positive Entwicklung der Verwaltung zu stärken. Es ist unbedingt notwendig, dass Rahmenbedingungen geschaffen werden, in denen sie dieser Rolle gerecht werden können. Neben den organisatorischen Voraussetzungen und der notwendigen Unterstützung durch zentrale Bereiche ergeben sich insbesondere Anforderungen an die Personen selbst.

In diesem Zusammenhang wurde gemeinsam mit der VHS in 2021 ein internes Fortbildungsprogramm entwickelt, für das entsprechende Haushaltsmittel beantragt und genehmigt wurden. Eine modulare Fortbildungsreihe für Führungskräfte der Stadtverwaltung findet aktuell bereits zum dritten Mal statt. Diese trägt insbesondere zur Kompetenzentwicklung, zur Vernetzung und zur Attraktivitätssteigerung bei.

3. Transformation im Rahmen der Digitalisierungsstrategie

Im ersten Halbjahr 2024 hat die Stadtverwaltung Ahrensburg eine Digitalisierungsstrategie erarbeitet, über die im Hauptausschuss berichtet wurde und wird.

Dabei steht nicht alleine die technische Implementierung digitaler Prozesse im Fokus, sondern zwangsläufig auch Themen der Arbeitsweise und der inneren Organisation, in diesem Zusammenhang verfolgt die Verwaltung einen ganzheitlichen Ansatz.

Im Rahmen der Umsetzung der Strategie wird umfassend von den Möglichkeiten digitaler Lösungen Gebrauch gemacht werden, um Prozesse innerhalb des Hauses und in der Interaktion mit den Bürgerinnen und Bürgern effizient zu gestalten.

Um dieses Ziel zu erreichen, müssen zwingend zwei Voraussetzungen erfüllt sein, die sich positiv auf die Leistungsfähigkeit der Verwaltung auswirken:

- Klare Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten, gepaart mit einer Kultur fachdienst- und fachbereichsübergreifender Zusammenarbeit
- Strukturen und Methodenkompetenz für Projekt- und Prozessmanagement

Beide Punkte werden explizit in der Digitalisierungsstrategie adressiert, die Umsetzung hat bereits begonnen.

4. Maßnahmen im Einzelfall

Neben den drei beschriebenen Handlungsfeldern und den hieraus abgeleiteten und umgesetzten Maßnahmen sind täglich entsprechende Entscheidungen zu treffen, Prioritäten zu setzen und adäquate Schritte zu ergreifen, um die Aufgabenerledigung der Verwaltung auch ad hoc gewährleisten zu können. Grundsätzliche organisatorische Vorkehrungen, z.B. Vertretungsregelungen, bilden hierfür einen Rahmen, sind jedoch aufgrund der Größe der Organisation und der vorhandenen personellen Kapazitäten zwangsläufig begrenzt. Dies zeigt sich insbesondere auch in Sachgebieten, die nur von einer Fachkraft bearbeitet werden.

Können die Aufgaben in einem Sachgebiet/auf einem Arbeitsplatz nicht mehr in einer angemessenen Zeit erledigt, z.B. aufgrund gestiegener Fallzahlen, und keine fachdienstinternen Unterstützungsmaßnahmen eingeleitet werden, erfolgt regelmäßig die Anzeige gegenüber der Fachbereichsleitung, dem Fachbereich I und dem Bürgermeister. In diesen Fällen wird geprüft, ob die Einleitung weiterer Maßnahmen im Fachbereich oder von zentraler Stelle möglich ist.

Regelhaft erfolgt einzelfallbezogen die Prüfung der folgenden Maßnahmen:

- Ursachen: Organisatorisch und/oder personell?
- Prioritäten: Welche Aufgaben können evtl. aufgeschoben werden?
- Unterstützungsmaßnahmen, fachdienstintern, fachbereichsintern, übergreifend?
- Temporäre personelle Unterstützung, Aufstockung, Zeitarbeit, Stellenausschreibung, Anfrage bei der Bundesagentur

Mit einem gewissen Vorlauf werden folgende Maßnahmen abgewogen:

- Externe Vergabe möglich
- Organisatorische Überprüfung der Prozesse
- Ausweitung des Stellenplans notwendig

Wie im Hauptausschuss regelmäßig berichtet, wurden bei akutem Bedarf punktuell externe Unternehmen mit Organisationsuntersuchungen beauftragt. Im Bereich Bürgerservice/EMA sind die Empfehlungen z.B. in die Neugestaltung der Arbeitsplätze und in Anträge für den Stellenplan 2024 eingeflossen.

Neben den rechtlichen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen, die entsprechende Handlungsoptionen einschränken können, z.B. Stellenplan, Budgetvorgaben und Fachkräftemangel, ist festzustellen, dass der Fachbereich I, insbesondere die Fachdienste Personal und Organisation, die Unterstützung und Beratung der übrigen Fachdienste, der Führungskräfte und der Dienststellenleitung aktuell noch nicht im eigentlich wünschenswertem Umfang, noch in einer der Dringlichkeit entsprechenden angemessenen Frist leisten können. Die personellen Kapazitäten stehen in einem Ungleichgewicht zu den aktuellen und weiterhin steigenden Bedarfen.

Dies wirkt sich negativ auf die Leistungsfähigkeit der gesamten Verwaltung aus, u.a.: Stellenbesetzungsverfahren müssen priorisiert werden, was auch dazu führt, dass Stellen häufig lange vakant sind; Führungskräfte können bei der Wahrnehmung ihrer Verantwortung nicht adäquat beraten und unterstützt werden, was Maßnahmen und Prozesse zusätzlich verzögert; Entscheidungs-/steuerungsrelevante Informationen und Daten stehen nicht zur Verfügung; Die organisatorische Überprüfung von Prozessen, Prozessoptimierung, -kontrolle und -steuerung finden nur in geringem Umfang statt bzw. können nicht adäquat durch Mitarbeitende begleitet werden.

Daher ist es unbedingt notwendig an bereits umgesetzte Maßnahmen anzuknüpfen und die begonnene positive Entwicklung fortzusetzen. Die zentralen Organisationseinheiten müssen noch mehr in die Lage versetzt werden, ihrer wichtigen Unterstützungs- und Steuerungsfunktion nachzukommen. Weitere geplante Maßnahmen, um dies zu erreichen, sind die Auslagerung der Personalverwaltung für die Stadtbetriebe und die personelle Verstärkung des zentralen Bewerbungsmanagements.

Frage 2: Sollte es einen Engpass im Recruiting geben, um die offenen Stellen nicht zügiger besetzen zu können, wäre eine temporäre, externe Unterstützung sinnvoll?

Antwort der Verwaltung auf Frage 2:

Bezogen auf Engpässe in den Sachgebieten: Die Anzeigen betreffen nicht ausschließlich Sachgebiete/Fachdienste, in denen Stellen vakant sind. Sollte dies der Fall sein, wird dies bei der Priorisierung der Ausschreibungsverfahren berücksichtigt. Die Prüfung bzw. Abwägung, ob eine kurzfristige externe Unterstützung möglich/sinnvoll ist, erfolgt regelhaft, siehe Antwort zu Frage 1. Ziffer 4.

Bezogen auf Engpässe bei der Stellenbesetzung/im Fachdienst Personal: Die zentralen Ressourcen sind begrenzt. Etwaige externe Unterstützungen i.Z.m. Auswahlverfahren werden regelhaft in Anspruch genommen, ergänzend für spezielle Verfahren oder als zusätzliche Bausteine sind diese sinnvoll. Eine umfangreiche Auslagerung an externe Stellen ist dagegen nicht möglich, dies insbesondere aufgrund der engen rechtlichen Vorgaben und der Attraktivität der Verfahren.

Zusätzliche zentrale Kapazitäten im Fachdienst Personal wären wünschenswert/notwendig, um die Fachdienste und Führungskräfte besser bzw. mehr unterstützen und begleiten zu können. Dies betrifft nicht nur die Besetzungsverfahren, sondern insbesondere auch die Beratung und Unterstützung in entsprechend belastenden Situationen und die schnelle Umsetzung anderer möglicher Maßnahmen zur Entlastung.

Es ist davon auszugehen, dass die Anzahl der Besetzungsverfahren hoch bleibt und durch eine Zunahme an altersbedingten Abgängen sogar steigen wird. Die Auswirkungen des Fachkräftemangels führen außerdem dazu, dass die Attraktivität eines Arbeitgeberwechsels und die Anzahl der erfolglosen Verfahren steigen werden. Dies ist bereits jetzt zu berücksichtigen. Die Verwaltung muss neue Strategien und Konzepte für die Personalgewinnung und -bindung erarbeiten und implementieren.

Frage 3: Wäre der Einsatz von Zeitpersonal sinnvoll und wurde diese Möglichkeit geprüft?

Antwort der Verwaltung auf Frage 3:

Die Beauftragung von Dienstleistern, von Zeitarbeitsfirmen, etwaige Stundenaufstockungen und der Einsatz von Hilfskräften werden regelmäßig einzelfallbezogen geprüft. Entsprechende Maßnahmen wurden/werden umgesetzt. In vielen Fällen ist dies jedoch nicht sinnvoll bzw. nicht möglich. Z.B. in Bereichen, in denen ein akuter Fachkräftemangel besteht, in denen spezielle Kenntnisse, langjährige Erfahrungen und/oder lange Einarbeitungszeiten notwendig sind. Außerdem ist die Identifikation mit den Aufgaben und Zielen der Stadtverwaltung bei internen Mitarbeitenden höher.

Zusätzlich werden entsprechende Maßnahmen auch durch enge rechtliche Vorgaben beschränkt, z.B. durch das Arbeits- und Tarifrecht sowie durch haushalts- und vergaberechtliche Vorgaben.

Frage 4: Gibt es aus dem neu geschaffenen „Gesundheitsmanagement“ erste Erkenntnisse, um die Arbeitsfähigkeit der Mitarbeiter mittel- und langfristig abzusichern?

Antwort der Verwaltung auf Frage 4:

Dieses Ziel ist ein Kernelement des betrieblichen Gesundheitsmanagements. Hierzu wird ein entsprechendes, die Bedarfe der Stadt Ahrensburg berücksichtigendes Konzept entwickelt, dies erfolgt in Kooperation mit einer Krankenkasse. Aktuell wird ein konkreter Zeitplan für dieses Vorhaben abgestimmt. Erste einzelne Maßnahmen, z.B. gesundheitsfördernde Fortbildungen und Angebote für eine bewegte Pause, sind bereits etabliert.