



öffentlich

Fachbereich	Dezernent(in) / Geschäftsführer	Datum	
11	StR Christian Uhr	09.05.2022	
verantwortlich	Telefon	Dringlichkeit	
Simone Hülsmann	22110	-	
Beratungsfolge	Beratungstermine	Zuständigkeit	
Ausschuss für Personal, Organisation und Digitalisierung	02.06.2022	Kenntnisnahme	

Tagesordnungspunkt

Tool-Box: Strategische Instrumente zur effizienten Personalausstattung der Stadtverwaltung Dortmund

Beschlussvorschlag

Der Ausschuss für Personal, Organisation und Digitalisierung nimmt das vorliegende Konzept zur effizienten Personalausstattung der Stadtverwaltung Dortmund zur Kenntnis. Mit den im Folgenden beschriebenen „Werkzeugen“ macht sich die Verwaltung auf den Weg, weitere praktikable und wirkungsvolle Konzeptionen zur effizienten Personalausstattung zu erstellen und in die Umsetzung zu bringen. Diese werden nunmehr konzeptionell weiter ausgearbeitet, verwaltungsintern und interfraktionell diskutiert und dem Ausschuss für Personal, Organisation und Digitalisierung zur Beschlussfassung vorgelegt.

Personelle Auswirkungen

Keine

Finanzielle Auswirkungen

Keine

Klimarelevanz

Keine

Begründung

Der Rat der Stadt Dortmund hat in der Sitzung am 16.12.2021 die sogenannten „Haushaltsbegleitbeschlüsse“ im Rahmen der Aufstellung des Haushaltes 2022 beschlossen. Das Personal- und Organisationsamt hat damit den Auftrag erhalten, zur Vermeidung eines weiteren Stellenaufwuchses, eine Stellungnahme zum Sachstand zur effizienten Personalausstattung der Verwaltung abzugeben. Es soll eine Betrachtung erfolgen, wie der interne Arbeitsmarkt optimiert, der derzeitige Aufgabenbestand analysiert werden könnte und der mit dem Zentrum für Ausbildung und Kompetenzen (ZAK) eingeschlagene Weg zur Personalentwicklung durch Qualifizierung und Fortbildung konsequent fortgesetzt wird.

Das Personal- und Organisationsamt legt mit der vorliegenden Vorlage ein **Konzept** mit einer **umfassenden Analyse** und verschiedenen (**neuen**) **Instrumenten** für eine **strategisch sinnvolle und effiziente Personalausstattung** der Stadtverwaltung Dortmund vor:

1. Management Summary

Auf einen effizienten Personaleinsatz wirken in der Stadtverwaltung derzeit im Rahmen des demografischen Wandels verschiedenste Gesichtspunkte ein (z. B. Fluktuation, Mangelberufe, Aufgabenausweitungen und extreme Stellenzuwächse der letzten Jahre, Digitalisierungsprojekte, erhebliche Veränderungen in der Führungshierarchie, erhebliche umzusetzende Bauinvestitionen, neue politische Schwerpunktsetzungen, neue agile Arbeitsformen, New Work, Pandemie, erhebliche Raumbedarfe).

Für eine effiziente zukunftsfähige Personalausstattung wird das Personal- und Organisationsamt folgende Maßnahmen umsetzen:

- **Lots*innenfunktion im Personal- und Organisationsamt**
Die Bereiche Organisation, Personalentwicklung und Personalmanagement werden nicht nacheinander, sondern in agiler Arbeitsweise zeitgleich zur kreativen Problemlösung der Fachbereiche genutzt.
- **Einarbeitungs- und Qualifizierungskonzept für die Sachbearbeiter*innen für Personal und Organisation**
Zur qualitativen Sicherstellung der Aufgabenstellungen wird das Personal- und Organisationsamt ein Einarbeitungs- und Qualifizierungskonzept ausgerichtet an die zu erfüllenden Aufgaben, Funktionen und Verantwortungen aufstellen.
- **Einrichtung eines dauerhaften „Personalpools“**
Um den internen Arbeitsmarkt zu optimieren, ist geplant, für künftige Krisenlagen dauerhaft einen sog. „Personalpool“ an zentraler Stelle zu entwickeln.
- **Aufgaben priorisieren und teilweise liegen lassen**
Die Fachbereiche sind aufgefordert, entsprechend Vorschläge zur Aufgabenreduzierung zu unterbreiten und diese dem Verwaltungsvorstand und den politischen Fachausschüssen sowie im Rat der Stadt Dortmund zur (ggf. befristeten) reduzierten Wahrnehmung vorzuschlagen.

- **Kontinuität der Krankheitsanalyse und Einführung eines Beendigungsmanagements**
Das Personal- und Organisationsamt plant derzeit, unter Beachtung des Datenschutzes ein kontinuierliches managementtaugliches (anonymisiertes) Berichtswesen zum Krankenstand (mit Hilfe der bereits eingesetzten Software MIK) aufzubauen und die Rolle der Führungskräfte beim Umgang mit Krankheitsausfällen zu stärken. Darüber hinaus sollen Lebensarbeitszeitkonten (LAK) und ein „Offboarding“ als professionelle Begleitung des Ausscheidens von Beschäftigten im Rahmen eines fachkundigen „Beendigungsmanagements“ eingeführt werden.
- **Prozess der Stellenneuschaffungen optimieren**
Die Erstellung von Organisationsverfügungen wird erleichtert:
Der Zeitraum zwischen Beschlussfassung von Stellenneuschaffungen und organisatorischer Umsetzung soll verkürzt und damit auch der Prozess der dann beginnenden Stellenbesetzung beschleunigt werden.
Neues Ratsinformationssystem bringt mehr Transparenz:
Es werden aktuell Möglichkeiten diskutiert, auf relevante Informationen frühzeitig zuzugreifen. Parallel zu den Organisationsverfügungen sind alle Fachbereiche aufgefordert, die Ausschreibungstexte zur Besetzung freier Planstellen künftig bereits parallel zu den Organisationsverfügungen zu erstellen und abzustimmen.
- **Langjährig unbesetzte Planstellen werden eingespart**
Mit der Stellenplanvorlage 2023 werden die vakanten Planstellen zur Kompensation herangezogen, die zum Stand Juni 2022 über einen Zeitraum von mehr als 36 Monaten unbesetzt sind.
- **Obergrenze an neuen Planstellen für den Stellenplan 2023**
In der Regel gilt ein Maximalmaß von 100 jährlichen Stellenzuwachsen, welches in Abhängigkeit von der Haushaltssituation um weitere 100 auf bis zu maximal 200 Stellenzuwächse ausgedehnt werden kann. Diese Obergrenze wird zunächst auch auf die folgenden Haushaltsjahre für den Stellenplan fortgeschrieben und soll als „Bremse“ wirken. Ausgenommen von dieser Zielsetzung sind (auch ggf. nur teilweise) refinanzierte Planstellen, die bereits im laufenden Haushaltsjahr 2022 beschlossenen Planstellen sowie die aus dem Wirtschaftsplan der Eigenbetriebe selbst finanzierten Planstellen.

Die zu Grunde liegenden Analysen und beabsichtigten Zielsetzungen zu den vorgeschlagenen Maßnahmen werden auf den weiteren Seiten der vorliegenden Konzeption hergeleitet und erläutert. Als Anlage sind entsprechende Zahlen, Daten und Fakten beigefügt.

Bereits jetzt werden aber auch schon zahlreiche Instrumente und Maßnahmen in der Stadtverwaltung eingesetzt, wie beispielsweise die Förderung des agilen Mindsets in verschiedensten Anwendungsbereichen, die individuelle und zukunftsorientierte Personalentwicklung mit dem Zentrum für Ausbildung und Kompetenzen (ZAK) des Personal- und Organisationsamtes, die teilweise krisenbedingt kurzfristig zu realisierenden Personaleinsätze oder die Qualifizierung und der Einsatz der agilen Lots*innen und digitalXperts, neue Lernformate (z.B. E-learning) zur bedarfsgerechten und schnellen Qualifizierung der Beschäftigten) sowie die kontinuierliche aufgabenkritische Analyse der bestehenden und zu erwartenden Aufgaben im Rahmen der jährlich aufzustellenden Personal- und Organisationsentwicklungskonzepte (PuOE-Konzepte) aller Fachbereiche.

2. Derzeitige Herausforderungen

Gänzlich neue Aufgaben, Aufgabenausweitungen und gesetzliche Änderungen erfordern eine ständige Prüfung und Umschichtung der personellen Ressourcen in den Fachbereichen. Schon seit einigen Jahren liegt somit ein Fokus bei der Planung des Haushalts- und Stellenplans auf den **wachsenden Personalressourcen**.

Das Personal- und Organisationsamt unterstützt die Fachbereiche und **prüft** als „außenstehende Stelle“ **aus organisatorischer Sicht** die Stellenbedarfe im Rahmen der Vorlagenerstellung.

Der Verwaltungsvorstand hat durch Beschlüsse vom 05.09.2017 und 31.03.2020 einen „Leitfaden zum Umgang mit neuen Personal- und Stellenbedarfen“ beschlossen und damit das Verfahren zum Umgang mit Personalbedarfen vereinheitlicht: Bei einem Zuwachs bestehender Aufgaben ist seitens des Fachbereiches zunächst eine fachbereichs- bzw. dezernatsinterne Stellenverlagerung als Kompensation zu suchen. Sofern dies nicht gelingt, hat der Fachbereich den Aufgabenzuwachs darzustellen, so dass diese Veränderungen seitens des Personal- und Organisationsamtes überprüft werden können. Hierzu gibt es grundsätzlich zwei Vorgehensweisen:

- eine **Personalbedarfsbemessung** oder
- nachvollziehbare Begründungen anhand von Zahlen, Daten und Fakten der Bedarfe.

Nicht jede wahrzunehmende Aufgabe eignet sich dabei für unterschiedliche Methoden der Personalbedarfsbemessungen, da z. B. Aufgaben der Planung oder soziale Beratungen durch sie nicht adäquat erfasst und beurteilt werden können.

Die Frage, welchen Standard einzelne Aufgaben haben sollen, ist folgend **auch politisch zu diskutieren und zu entscheiden**. Dazu gehören Themen wie bestimmte neue Funktionen (z. B. Nachbeauftragte*r), die Intensität des Betreuungsaufwandes der psychosozialen Versorgung oder Sicherheitsvorgaben im Brand- und Rettungsdienst.

Daneben gibt es Stellenbedarfe, die **seitens des Rates selbst**, z. B. durch Haushaltsbegleitbeschlüsse, initiiert werden.

Insofern werden vorab die **Möglichkeiten vorrangiger Verlagerungen** von Planstellen geprüft und nur organisatorisch nachvollziehbare Bedarfe und/oder politisch gewollte Bedarfe beschlossen.

Insbesondere auftretende **Krisen** wie die Corona-Pandemie oder jetzt aktuell das Flüchtlingsgeschehen aus der Ukraine fordern die einzelnen betroffenen Fachbereiche neben ihren regulären Aufgaben unterschiedlich stark heraus. Deshalb hat der Rat der Stadt Dortmund im März 2022 mit Genehmigung einer Dringlichkeitsentscheidung 74 priorisierte personelle Bedarfe zur Bewältigung der Zusatzaufgaben des Ukraine Konflikts zunächst befristet für ein Jahr beschlossen.

Bis diese Entlastung durch Einstellung oder fachbereichsübergreifende interne Personaleinsätze wirken kann, sind die betroffenen Fachbereiche wie das Gesundheits- und Sozialamt erst einmal fast überwiegend auf sich gestellt und müssen ihr vorhandenes Personal priorisiert nach Bedarfen flexibel einsetzen. Damit wird deutlich, dass es mittlerweile oft „den einen festen Arbeitsplatz“ in der Stadtverwaltung für viele Beschäftigte nicht mehr gibt. Die Beschäftigten haben ihre Flexibilität, was ihre Aufgaben und ihren Arbeitsbereich angeht, hierzu in den letzten Monaten und Jahren unter Beweis gestellt. Der effektive und teilweise

krisenbedingt kurzfristig zu realisierende Personaleinsatz ist eine ständig wachsende Herausforderung in allen Fachbereichen und wird **künftig aller Voraussicht nach Kontinuität** (Orkan Kyrill 2007, Starkregen 2008, Starkschneefall 2010, Orkan Ela 2014, Flüchtlinge 2015/2016, Hitzesommer, Corona-Pandemie 2020ff., Ukraine-Krise 2022). Zu dieser im Vergleich erhöhten Flexibilisierung gilt es, sich als Stadtverwaltung mit einer strategisch sicheren Lösung zukunftsorientiert aufzustellen.

Sofern kurzfristig durch akute Lagen Personalbedarfe wie bei Bombenfunden mit Evakuierungen oder zusätzlichen temporäre Maßnahmen wie Wahleinsätze oder befristete interne Personalverstärkungen (z. B. in der Corona-Pandemie) erfolgen, ist dies mit Personalverstärkungen **außerhalb der von den Beschäftigten bislang wahrgenommenen regulären Aufgaben** fachlich und kurzfristig/krisenbedingt zielführend.

Diese Aufgaben, die oft auch außerhalb der üblichen Dienstzeiten stattfinden, führen allerdings auch zu einem „Plus an Gleitzeit“ bzw. bei längerer interner Personalausleihe zur **Arbeitsverdichtung im abgebenden Fachbereich**. Insofern sind diese Einsätze zur Erledigung der außerplanmäßigen Aufgaben sinnvoll, führen jedoch im Gegenzug dazu, dass in der Regel mehr Gleitzeitguthaben bestehen und diese Zeiteinheiten zur Bewältigung der regulären fachlichen Aufgaben nicht zur Verfügung stehen und ggf. dort zu **Arbeitsrückständen** führen.

- Flexible und agile Arbeitsweisen

Zur Bewältigung akuter und unvorhergesehener Krisensituationen und zur schnellen Reaktion auf Veränderungen ist ein **qualifizierter, agiler und flexibler Personalkörper** von großer Bedeutung.

Neue Herausforderungen erfordern also künftig immer mehr einen Personalkörper, der offen ist für Veränderungen. Die Beschäftigten werden gefordert und gefördert, flexibel und „silo(fachbereichs- und themen-)übergreifend“ zu denken, in der Hierarchie als auch teamübergreifend zusammen zu arbeiten, den digitalen Austausch verstärkt zu nutzen und sich (noch mehr) zu vernetzen, um so voneinander zu lernen und ein schnelles Handeln zu ermöglichen.

Eine flexible und dynamische Denkweise, also ein **agiles Denken und Handeln**, gewinnt für die Belegschaft der Stadtverwaltung zunehmend an Bedeutung. Gleichzeitig gilt es, die Belegschaft bedarfsorientiert und zeitnah für die kurzfristige Bearbeitung dieser neuen Aufgaben zu schulen und in der Anwendung zu qualifizieren.

Das Personal- und Organisationsamt hat verschiedene Instrumente entwickelt, um die Verwaltung auf diesem Weg zu unterstützen und gemeinsam mit allen Beteiligten **Lern- und Veränderungsprozesse** zu ermöglichen. Hierzu gehören unter anderem neue Qualifizierungs- und Lernformen mit großer Reichweite, ein verwaltungsweiter **Werteprozess** mit der gesamten Belegschaft, ein zukunftsorientiertes Kompetenzmodell sowie zeitgemäße **Vernetzungsformate**.

- Kompetenzorientierte Personalplanung & Personalentwicklung

Ein wichtiger Baustein für eine handlungsfähige Verwaltung ist eine **in die Zukunft gerichtete Kompetenzentwicklung**. Um ein möglichst einheitliches verwaltungsweites

Verständnis hinsichtlich der zukünftig immer bedeutender werdenden Kompetenzen zu schaffen, wurde ein **Kompetenzmodell** speziell für die Stadt Dortmund entwickelt, welches das Rahmenwerk für eine Vielzahl an angegliederten Personalprozessen und -instrumenten darstellen wird. Bisher verborgene oder unbekannte Kompetenzen, Talente, Fachexpertisen und Potentiale der Kolleg*innen sollen erfasst und gewinnbringend für die gesamte Stadtverwaltung eingesetzt werden. Vor diesem Hintergrund ist eine zwischen dem **Personal- und Organisationsamt und dem Lagezentrum des Krisenstabs (37/7)** zusammen entwickelte, verwaltungsweite **Abfrage** (in Abstimmung mit dem städt. Datenschutz und weiteren Akteuren) geplant, um **Mitarbeitendenqualifikationen** auf freiwilliger Basis zu erfragen. Bei dieser Abfrage sollen beispielsweise erworbene Studienabschlüsse, abgeschlossene Ausbildungen und Zusatzqualifikationen, Kenntnisse zur Digitalisierung und insbesondere Fremdsprachenkenntnisse erfragt werden.

- Agile Arbeitsmethoden & Kompetenzpools

Neben akuter Krisenbewältigung werden vor allem in Digitalisierungsprojekten, in denen schnell auf Veränderungen reagiert werden muss, agile Prinzipien und Arbeitsmethoden auch für eine Verwaltung stetig bedeutender. Aus diesem Grund wurden durch die Stadt Dortmund die Programme der „**agilen Lots*innen**“ und der „**DigitalXperts**“ gegründet.

Interessierte Beschäftigte konnten sich zu „agilen Lots*innen“ weiterqualifizieren und tragen nunmehr als Multiplikator*innen dazu bei, Agilität in die Verwaltung zu tragen, aber vor allem für Projektgruppen als „Impulsgebende für Agilität“ schnell und einfach „greifbar“ zu sein.

Die „agilen Lots*innen“ besitzen ein agiles Mindset sowie fundiertes Wissen zu agilen Prinzipien und Arbeitsmethoden. Darüber hinaus haben sie Mediations- und Moderationsfähigkeiten, um den Mitarbeitenden einer Projektgruppe dieses Wissen praxisnah vermitteln zu können.

Der Kompetenzpool der „DigitalXperts“ schafft eine neue Möglichkeit zur aktiven Mitgestaltung zu einer digitalisierten und moderneren Verwaltung. Hierbei handelt es sich um Mitarbeitende, die daran interessiert sind, die Digitalisierung der Stadt Dortmund voranzubringen und sich zudem persönlich weiterentwickeln möchten. Sie besitzen Fachexpertisen, Wissen und Fähigkeiten in den Bereichen IT und Digitalisierung und werden entsprechend ihrer Kompetenzen in Digitalisierungsprojektgruppen eingesetzt, um diese mit ihrem Know-How zu bereichern.

- Individuelle & selbstgesteuerte Personalentwicklung

Vor dem Hintergrund der verwaltungsweiten Digitalisierung soll das Leistungsangebot einer **Personalentwicklung in Zeiten des digitalen und agilen Wandels** nicht nur individueller, sondern auch flexibler gestaltet werden. So erhalten Lernende die Möglichkeit, weitestgehend selbstgesteuert und eigenverantwortlich zu handeln. Insbesondere durch **digitale Lernformen** wie e-Learnings, Blended-Learning-Formate oder Podcasts, welche sowohl In-House durch das Team ZAK Digital des Personal- und Organisationsamtes entwickelt als auch über externe Anbieter*innen eingekauft werden, können Lernende **zeit- und ortsunabhängig** auf selbstgewählte Inhalte zugreifen und diese bequem in den Arbeitsalltag integrieren.

Wie in den Dortmunder Führungsleitlinien beschrieben, ist Personalentwicklung „eine Führungsaufgabe, die nicht delegiert werden kann“. **Führungskräfte müssen** besonders in

immer komplexer und agiler werdenden Strukturen **verstärkt als „Coaches“ agieren**. In enger Abstimmung mit den Führungskräften steht das Personal- und Organisationsamt mit dem Zentrum für Ausbildung und Kompetenzen (ZAK) hierbei beratend zur Seite, um möglichst individuell passgenaue Lösungen zu entwickeln bzw. anzubieten, wie z. B. ein personalisiertes **Coaching** und exklusive **Mentoring**-Programme für Nachwuchsführungskräfte. Das ZAK steht hierbei für die **individuelle Ausrichtung** der Personalentwicklung, die durch die Führungskraft wahrgenommen wird.

- Fluktuationsersatz im demografischen Wandel

Im Kontext des demografischen Wandels sind neben Änderungsnotwendigkeiten des bestehenden Personalkörpers aber auch Begriffe wie der viel zitierte **Fachkräftemangel** und die Notwendigkeit der **externen Personalgewinnung** und die einhergehende **Digitalisierung** die bekanntesten Schlagworte und beschreiben kurz aber präzise die derzeitigen personalwirtschaftlichen Herausforderungen privater und öffentlicher Arbeitgeber*innen.

Vor allem die gesamtstädtischen, **altersbedingten Personalabgänge** haben schon jetzt massiven Einfluss auf die notwendigen Ausbildungs- und Einstellungszahlen, Maßnahmen der Personalrekrutierung, Qualifizierungen, Führungskräfteentwicklung sowie auf das aktiv zu gestaltende Wissensmanagement.

Das zum 01.01.2019 in Kraft getretene gesamtstädtische Personalentwicklungskonzept bildet um diese Themen die Klammer und dient als „roter Faden“ für das Personalmanagement der nächsten Jahre: Der Themenschwerpunkt Personalgewinnung beinhaltet die Maxime: **„Ausbildung vor externer Einstellung“**. Grundsätzlich gehören die Entwicklung einer **Arbeitgebermarke** (Employer Brand), attraktive Stellenausschreibungen und die Karriereseite zu den gesamtstädtischen Maßnahmen. Die Gewinnung von erfahrenen, geeigneten Fachkräften im Rahmen des **e-Recruitings** sind eine ergänzende Handlungsstrategie für die Personalgewinnung und neben der Ausbildung zwingend notwendig, um den demografischen Wandel überhaupt bewältigen zu können.

Die Stadt Dortmund verfolgt dabei das Ziel, diejenigen Mitarbeiter*innen zu finden und anzuwerben, die ideal zu ihr als Arbeitgeberin einerseits und zu der ausgeschriebenen Stelle andererseits passen. Die Suche, Auswahl und Einstellung neuer Mitarbeiter*innen sind somit zentrale Erfolgsfaktoren der Zukunft, wobei neben der Professionalität und Sensibilität bei der Auswahl geeigneter Bewerber*innen auch der zeitliche Aspekt im Hinblick **auf schnellere Besetzungsverfahren** zunehmend gefragt ist.

Die gerade beschriebenen Eigenschaften und Herausforderungen lassen sich jedoch nicht nur bei externen Stellenbesetzungsverfahren beobachten, sondern gewinnen zunehmend auch bei internen Auswahlentscheidungen mehr an Bedeutung. Aufgrund des demografischen Wandels und der immer größer werdenden Anzahl altersbedingt ausscheidender Beschäftigter steigen die **Stellenbesetzungsverfahren** - intern wie extern - stark an: Die Steigerung von 2019 zu 2021 beträgt rd. + **25%**.

3. Analyse, Einflussfaktoren und Zusammenhänge

• Prozess der Stellenneuschaffungen

Das Personal- und Organisationsamt sammelt alle angemeldeten Stellenbedarfe der Fachbereiche getrennt nach Kernverwaltung und Eigenbetrieben, die sich z. B. aus den **jährlichen Personal- und Organisationsentwicklungskonzepten der Fachbereiche** und auch unterjähriger Anmeldungen ergeben. Die Mehrbedarfe werden dem Ausschuss für Personal, Organisation und Digitalisierung im 2. Quartal des Jahres regelmäßig zur Kenntnisnahme vorgelegt (zuletzt am 28.04.2022). So können politische Mandatsträger*innen einen Überblick über genehmigte, nachvollziehbare und angemeldete Stellenbedarfe der Fachbereiche gewinnen. Zum Ende des dritten Quartals erfolgt dann die Aufnahme der bis dahin positiv entschiedenen Planstellenbedarfe für die Stellenplanvorlage als Anlage zum Haushaltsplan.

Für das Jahr 2022 wurden von den insgesamt **384 Stellenneuschaffungen** der Kernverwaltung mit der vom Rat beschlossenen **Stellenplanvorlage 2022** rd. **die Hälfte** in den vier folgenden Fachbereichen nach entsprechender Prüfung beschlossen:

- rd. 60 Stellen im **Dortmunder Systemhaus** maßgeblich für Digitalisierungsprojekte,
- rd. 65 Stellen für den Brandschutz und den Rettungsdienst der **Feuerwehr** nebst Unterstützungsdienste,
- rd. 32 Stellen für das **Schulverwaltungsamt** u. a. für Springkräfte der Schulhausmeister*innen bzw. anderer schulischer Prozesse und
- rd. 38 Stellen für das **Jugendamt** mit Einsatzorten wie die Jugendhilfedienste, der Jugendgerichtshilfe oder Elternbeiträgen.

Wie oben erwähnt, gilt in der Stadtverwaltung ein „Leitfaden zum Umgang mit neuen Personal- und Stellenbedarfen“. Demnach können Planstellen für **neue Aufgaben nur vom Rat** entschieden werden.

Wenn der Fachbereich jedoch eine (Planstellen-) **Kompensation zur Verlagerung** anbieten kann, reicht für bestehende Aufgaben(-ausweitungen) eine entsprechende **Organisationsverfügung** zur Umsetzung aus, die durch den/die zuständige/n Fachdezernent*in unterschrieben, mit dem Personal- und Organisationsamt abgestimmt und zur Mitbestimmung vorgelegt wird.

Sofern bei Stellenbedarfen eine (auch teilweise bzw. befristete) Refinanzierung der Personalaufwendungen durch Dritte erfolgt oder der Fachbereich keine Kompensation bei bestehenden Aufgaben anbieten kann (also eine **Aufgabenausweitung** beispielsweise durch Fallzahlsteigerung), ist durch den **Verwaltungsvorstand** ein Beschluss erforderlich.

• Stellenneuschaffungen 2018-2022

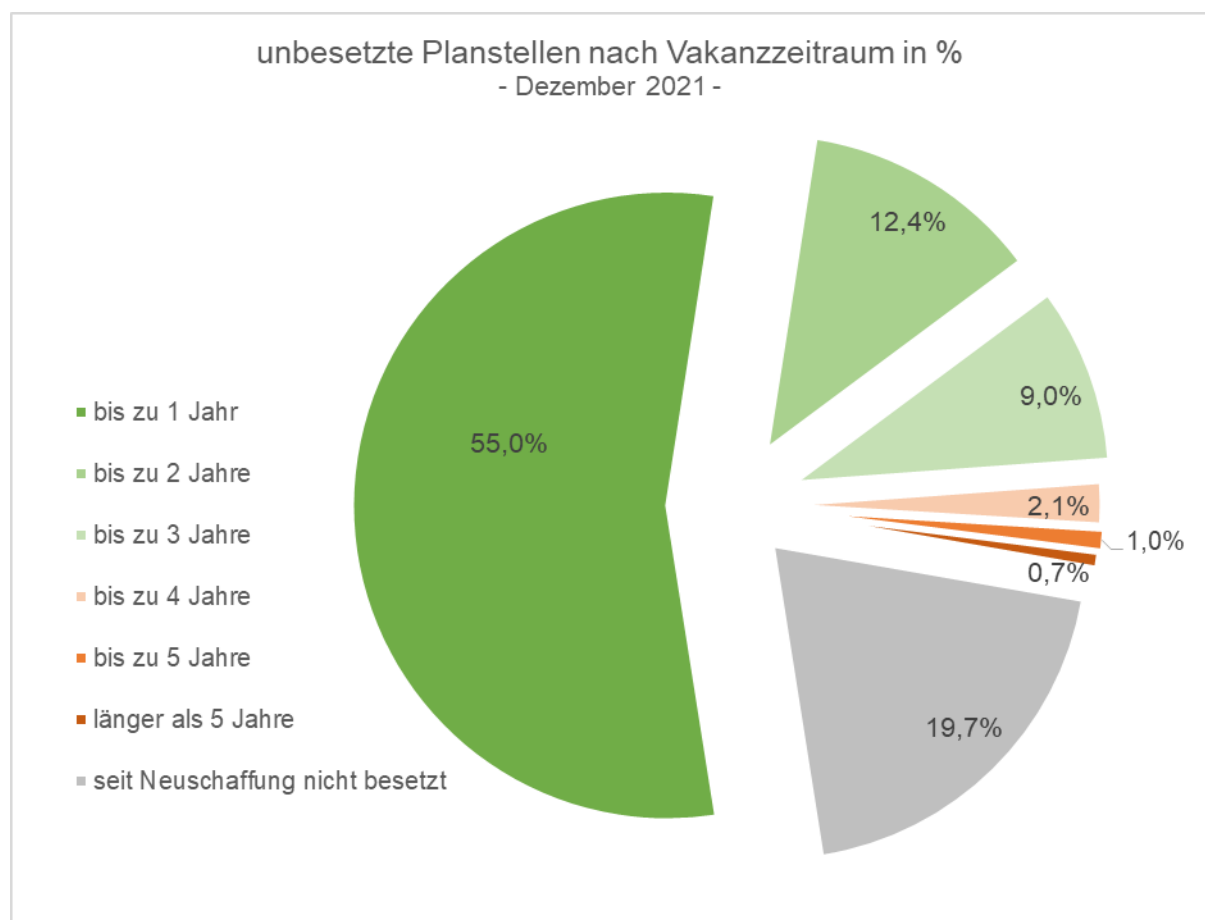
Durch gesetzliche Regelungen, politische Entscheidungen sowie zur Sicherstellung der Aufgabenwahrnehmung waren **Stellenneuschaffungen in den vergangenen Jahren in erhöhter Zahl** erforderlich. Die Stellenmehrbedarfe der Fachbereiche bzw. Dezernate (ohne Eigenbetriebe) der letzten fünf Jahre sind der Anlage „Stellenneuschaffungen 2018-2022“ zu entnehmen.

Krisenbedingte Stellenneuschaffungen werden im Stellenplan – wie im Rahmen der Flüchtlingssituation ab 2015 – mit einem entsprechenden Vermerk gekennzeichnet und nach Wegfall des Bedarfes in der Regel zur Einsparung vorgesehen. So wird eine anderweitige Verwendung ohne organisatorische Prüfung ausgeschlossen, sobald der krisenbedingte Zusatzaufwand entfällt. Im Rahmen des aktuellen Ukraine-Konfliktes sind bisher keine Stellenneuschaffungen vorgesehen; bei den bislang beschlossenen Personalbedarf handelt es sich um **zeitlich befristete Bedarfe**, die bei einer maximalen Dauer von drei Jahren **überplanmäßig** ausgewiesen werden.

• Bestandsaufnahme und Analyse der unbesetzten Planstellen

Seit 2015 hat sich der Anteil der unbesetzten Planstellen gemessen am Gesamtbestand der Planstellen der Stadtverwaltung Dortmund kontinuierlich erhöht (siehe Anlage: Pkt 2. unbesetzte Stellen von 2015 bis 2021 nach Kernverwaltung und Eigenbetrieben). Lag er Ende 2015 noch bei rd. 6 %, so erreichte er im Dezember 2021 einen **Anteil von rd. 9 %**. Damit waren Ende vergangenen Jahres vollzeitverrechnet rd. 870 Planstellen vakant.

Diese vakanten Planstellen waren über einen unterschiedlich langen Zeitraum nicht besetzt.



Mit einem Anteil von 55 % befand sich der Großteil unbesetzter Planstellen (rd. 480 vzv.) davon in der **laufenden Bewirtschaftung**. Das bedeutet, die Vakanzdauer der Planstellen betrug zwölf oder weniger Monate und bewegte sich damit innerhalb eines Jahres. Daneben war allerdings rund 1/5 der unbesetzten Planstellen (rd. 21 %; 187 vzv. Plst) zwischen 13 und 36 Monaten vakant. **Bei 61 Planstellen erstreckte sich die Vakanz über einen Zeitraum von mehr als drei Jahren** (vzv.: 34 Planstellen).

Darüber hinaus war mit 19,7 % knapp ein Fünftel der vakanten Stellen (172,39 vzv.) seit Einrichtung noch zu keinem Zeitpunkt besetzt. Hierzu zählen unter anderem die noch zentral verbliebenen und zur Einrichtung von Servicearbeitsplätzen in den Fachbereichen vorgesehenen Planstellen (43,0 vzv.).

Allgemein kann festgehalten werden, dass knapp 100 der Ende 2021 unbesetzten Planstellen auf kleinere Planstellenanteile unterhalb von 40 % einer ganzen Planstelle (30,96 vzv.) entfielen, bereits mit dem Stellenplan 2022 eingespart wurden (22,6 vzv.) oder zentral für Servicearbeitsplätze bereit stehen und damit bei einer näheren Betrachtung „außen vor“ bleiben können. Ähnlich verhält es sich mit den 479,98 vollzeitverrechneten Planstellen, die sich in der laufenden Bewirtschaftung befanden.

Zur weiteren Vorgehensweise hierzu wird unter Punkt 6.2 dieser Vorlage noch einmal näher eingegangen und vorgeschlagen, langjährig unbesetzte Planstellen einzusparen und somit als Kompensation für Stellenneuschaffungen zu nutzen.

• **Überplanmäßig geführte Beschäftigte**

Grundsätzlich erfolgt die organisatorische Zuordnung von Mitarbeitenden auf der im Stellenplan verankerten Planstelle, denn diese dienen nach der Gemeindeordnung NRW als Ermächtigungsgrundlage zur Einstellung von Personal.

Es besteht allerdings immer wieder die Notwendigkeit, Mitarbeitende überplanmäßig im Stellenplan zu führen. Die Gründe hierfür sind vielfältig, siehe beigefügte Tabelle zur Entwicklung der überplanmäßigen Sachgruppen der letzten fünf Jahre in der Anlage (Abb. 3a.)

Das überplanmäßig geführte Personal lässt sich „grob“ in drei unterschiedliche Kategorien aufteilen:

- im Vorgriff auf den Stellenplan,
- in Planstellen zu bringen und
- Beschäftigte in besonderen Beschäftigungsverhältnissen.

Insgesamt werden in diesen Gruppen zum Stand 12/2021 rund 800 Beschäftigte geführt:

Die erste Gruppe enthält Beschäftigte, die im Vorgriff auf den nächsten Stellenplan bereits eingestellt wurden (sog. „Vorgriffsbesetzungen“). Mit dem neuen Haushalt bzw. Stellenplan werden die Stellen technisch erst eingerichtet und das Personal den Stellen dann planmäßig zugeordnet und die Beschäftigten damit vom Personal- und Organisationsamt „umgebucht“. Dies ist bei der vergleichenden Betrachtung 12/2015 zu 12/2021 in 6 Jahren von rd. 114 auf rd. **220 vollzeitverrechnete Personen** angewachsen, was einem **Zuwachs von rd. 92 %** entspricht. Diese Erhöhung ist auf die **beschlossenen vermehrten Stellenneuschaffungen** zurückzuführen.

Die zweite Kategorie enthält „aktives Personal“, das aus organisatorischen Gründen (z. B. fehlende Organisationsverfügung des Fachbereiches) oder aus personalwirtschaftlichen Gründen, die in der Person des/der zu Vermittelnden liegen, noch keiner Planstelle zugewiesen werden konnte. Im Zeitreihenvergleich konnte aus organisatorischen Gründen ein Rückgang von rd. 186 auf rd. **108** (vzv) Beschäftigte verzeichnet werden (**Minderung um 42 %**).

Dagegen hat sich der Pool von **Beschäftigten in besonderen Beschäftigungsverhältnissen** von den Werten wie folgt entwickelt: Steigerung in 6 Jahren von rd. 186 auf rd. 302 vollzeitverrechnete Personen. Besonderer Treiber sind hier die **Projektmitarbeiter*innen**, die von rd. 74 auf rd. 185 angestiegen sind. Die auf maximal drei Jahre befristeten Einsätze bedürfen vorab pro Projekt zur Freigabe der Besetzung eines Beschlusses des Verwaltungsvorstandes.

Bedeutsam ist insbesondere die Kategorie der „in Planstellen zu bringenden Mitarbeitenden“ und hier insbesondere die Kolleg*innen, die aus „personalwirtschaftlichen Gründen“ nicht mehr auf der originären Planstelle einsetzbar sind (sog. „**Vermittlungsfälle**“). Überwiegend handelt es sich hierbei um Mitarbeitende, die aus gesundheitlichen Gründen in ihrer Leistungs-/Einsatzfähigkeit gemindert sind und den **Aufgaben der originären Planstelle nicht mehr gerecht werden** können. Bei den "**Vermittlungsfällen**" ist im gleichen Zeitraum ein Anstieg der zu betreuenden Beschäftigten von rd. 65 auf rd. **178 (Steigerung um 274 %)** zu verzeichnen. Dies ist u.a. mit dem immer schwieriger werdenden Vermittlungsgeschäft zu begründen. Trotz **intensiver Vermittlungstätigkeit** durch die Personalbetreuung des Personal- und Organisationsamtes, ist die Anzahl der betroffenen Kolleg*innen in den letzten fünf Jahren um mehr als das Doppelte angestiegen. Es ist festzustellen, dass die **psychische Belastung am Arbeitsplatz** oftmals ein Grund für die Notwendigkeit einer Vermittlung darstellt. Dies ist allerdings eine strukturelle Änderung, auch im Zusammenhang mit dem demografischen Wandel zu sehen, nicht nur in der Stadtverwaltung Dortmund, sondern auch gesellschaftlich in anderen Zusammenhängen wahrnehmbar.

Zur besseren Orientierung und einer **transparenteren Darlegung der zur Vermittlung anstehenden Mitarbeitenden** wurde die bisherige Sachgruppe 0020 zum 01.01.2022 neu definiert und in diesem Zuge zusätzliche Sachgruppen geschaffen:

- SG 0020 **aktiv zur verwaltungsweiten Vermittlung** anstehend
Die Kolleg*innen werden bei Stellenbesetzungsverfahren vorrangig berücksichtigt, da die Rahmenbedingungen für einen neuen Einsatz abschließend geklärt sind (arbeitsmedizinische Stellungnahme/amtsärztliches Gutachten liegt vor).
- SG 0021 **aktiv im Fachbereich** zur Vermittlung anstehend
Es erfolgt eine aktive Vermittlung im aktuellen Fachbereich (z.B. üpl. Einsatz nach abgeschlossener Ausbildung, MA wurde im Vorgriff auf eine zeitnah freiwerdende Stelle eingesetzt, erfolgreiche Erprobung von Vermittlungsfällen mit dem Ziel, die nächste freie Planstelle zu besetzen).
- SG 0022 **ruhende** verwaltungsweite Vermittlung
Die Vermittlung ruht aus verschiedenen Gründen (z.B. fehlende Untersuchungsergebnisse, längere krankheitsbedingte Abwesenheit,

Langzeithospitationen/-erprobungen, Prüfung eines Servicearbeitsplatzes läuft, Beendigung (z.B. durch Rente/Ruhestand innerhalb eines Jahres).

SG 0025 **Beschäftigungsverbot** vor Eintritt in den Mutterschutz
Schwangere Mitarbeiterinnen sind nicht im Dienst, da ein Beschäftigungsverbot nach dem Mutterschutzgesetz bzw. ein individuelles Beschäftigungsverbot durch den Arzt bescheinigt wurde.

Die Prüfung und Zuordnung der aktuell unter SG 0020 geführten Mitarbeiter*innen zu den neuen konkretisierten Sachgruppen ist derzeit in Bearbeitung, d. h. die Beschäftigten werden entsprechend in die neuen Sachgruppen „umgebucht“.

Aus der Anlage (Abbildung 3. a) sind die Veränderungen der überplanmäßig Beschäftigten im Detail zu entnehmen.

- **Servicearbeitsplätze**

Im Jahr 2016 wurde unter dem Gesichtspunkt der sozialen Verantwortung das Projekt „Servicearbeitsplätze“ ins Leben gerufen. In diesem Zusammenhang wurde die Einrichtung von 100 Planstellen mit dem Stellenplan 2017 beschlossen, um **leistungsveränderten Beschäftigten** die Möglichkeit zu bieten, **sinnvolle Tätigkeiten** wahrzunehmen, **die ihrem gesundheitlichen Leistungsvermögen entsprechen**.

Ein Servicearbeitsplatz

- ist ein individuell gestalteter Arbeitsplatz,
- bietet die Einsatzmöglichkeit für leistungsveränderte Mitarbeitende, die für einen Einsatz auf einer Planstelle nicht mehr in Betracht kommen und
- hat keine Bewertung, sondern der*die Mitarbeitende bringt die Eingruppierung/das statusrechtliche Amt mit.

Nach den ersten Erfolgen des Projektes war es sinnvoll und folgerichtig, die Aufgabe weiter voranzutreiben und aus dem Projektstatus heraus im Jahr 2019 in eine Daueraufgabe zu etablieren.

Aus arbeitsmarktpolitischen Gründen wurden zunächst 5 der 100 Stellen für die dauerhafte **externe Einstellung von langzeitarbeitslosen Maßnahmeteilnehmer*innen** vorgehalten und später auf 10 ausgeweitet. An der Gesamtzahl der 100 Planstellen als "Servicepool" änderte sich nichts.

Die Rückmeldungen der Fachbereiche und vor allem auch der betroffenen Beschäftigten sind überwiegend positiv. So hat sich in einer Vielzahl der Fälle eine Verringerung von Fehlzeiten eingestellt. Besonders erfreulich ist, dass auch Mitarbeitenden mittlerweile wieder reguläre Einsätze ermöglicht werden konnten.

Zum jeweiligen Jahresende der vergangenen fünf Jahre waren die Servicearbeitsplätze (SA) wie folgt besetzt:

Stand zum	Intern besetzte SA	Extern besetzte SA	Zugänge zum Vorjahr	Abgänge zum Vorjahr	Summe	davon MA mit GdB
31.12.2017	22	0	-	-	22	16
31.12.2018	23	5	+ 9	- 3	28	16
31.12.2019	31	4	+ 9	- 2	35	22
31.12.2020	42	4	+13	- 2	46	30
31.12.2021	44	4	+ 6	- 4	48	30
31.03.2022	48	4	+ 4	0	52	34

(GdB= Grad der Behinderung)

Auf Grund der coronabedingten Schutzmaßnahmen in den Fachbereichen, war und ist die ohnehin arbeitsintensive Besetzung der Servicearbeitsplätze nur eingeschränkt möglich, da persönliche Gespräche und die Vorstellung von Mitarbeitenden in den Fachbereichen aus Fürsorgegründen nicht ohne weiteres möglich war. Die Besetzung der Stellen wird jedoch mit Hochdruck forciert.

Folgende Ziele werden im Rahmen der Servicearbeitsplatzbewirtschaftung verfolgt:

- Realisierung der technischen Lösung in SAP in Zusammenarbeit mit dem FB 10 zum Abgleich des Anforderungsprofils und des Leistungsvermögens der Mitarbeitenden (sog. Matchingverfahren),
- weitere Evaluation der Kennzahlen,
- Besetzung weiterer Servicearbeitsplätze mit Leistungsveränderten,
- engmaschigere Begleitung und Unterstützung der Mitarbeitenden auf Servicearbeitsplätzen; aber auch:
- in Einzelfällen: mögliche Beendigungen des Beschäftigungsverhältnisses prüfen.

In der **Anlage** zur Vorlage sind **Zahlen, Daten und Fakten zum Status Quo** und eine **Zeitreihe über die letzten 5 Jahre** zum überplanmäßig beschäftigten Personal zur Veranschaulichung beigelegt.

4. Rückblick auf aufgabenkritische Analysen

Mit dem **2011** erstmals aufgestellten **gesamtstädtischen Personal- und Organisationsentwicklungskonzept** für die Stadtverwaltung und der damit verbundenen kritischen und analytischen Untersuchung des gesamten Aufgabenbestandes konnte durch geeignete Maßnahmen und Strategien ein nachhaltig konsolidierter Haushalt erreicht werden.

Bei dieser Untersuchung wurden sowohl die freiwilligen als auch die pflichtigen Aufgaben untersucht und bewertet. Dabei stellte sich heraus, dass auch oder sogar gerade die freiwilligen Aufgaben wichtige Bestandteile des kommunalen Handelns sind und damit unverzichtbar. Im Rahmen der Untersuchung wurde unterschieden in

- Freiwillige Selbstverwaltungsaufgaben
- Pflichtige Selbstverwaltungsaufgaben
- Pflichtaufgaben zur Erfüllung nach Weisung

- Auftragsangelegenheiten
- Aufgaben im Wege der Organleihe.

Diese einmalige Organisationsentwicklungsmaßnahme beinhaltete nicht nur die Prüfung eines Aufgabenverzichts, sondern auch Prozessveränderungen mit dem Ziel Personalressourcen zu verringern. Der Prozess der strukturierten Aufgabenkritik konnte mit einer Einsparung von rd. 250 Planstellen abgeschlossen werden.

Darüber hinaus wurden im Jahr **2014 Maßnahmen zur gesamtstädtischen Stellenbewirtschaftung und zur Personalwirtschaft** beschlossen.

Ziel war es insbesondere, überplanmäßig geführtes Personal durch sinnvolle, organisatorisch notwendige Einsätze, insbesondere unter Nutzung unbesetzter Planstellen, zu reduzieren. Durch diese Aktion konnten zwar 106 überplanmäßig geführte Beschäftigte in Planstellen „umgebucht“ (und damit die überplanmäßig geführten Beschäftigten reduziert) werden, jedoch waren Stelleneinsparungen für die Kernverwaltung nur mit rd. 16 Stellen im Stellenplan 2015 möglich.

Mit den aus dieser Maßnahme gewonnenen Erfahrungen wurde ein Konzept entwickelt, dass die Planung und Personalressourcenkontrolle in den einzelnen Fachbereichen ermöglicht.

Durch die **jährlich zu erstellenden und auf einen Zeitraum von fünf Jahren ausgerichteten Personal- und Organisationsentwicklungskonzepte** (PuOE-Konzepte) **aller Fachbereiche** als ständiger Prozess, wurde es möglich, die Personalkostenbudgetierung verlässlicher und planungssicherer zu machen.

Die eingehende Betrachtung der eigenen Aufgaben und des eingesetzten **Personals** sowie die **zu erwartenden Aufgaben** und der damit verbundene **Ressourcenaufwand** ist in den Fachbereichen mit den PuOE-Konzepten zu einer **Daueraufgabe** geworden, die sie im Rahmen ihrer **dezentralen Personal- und Organisationsverantwortung** wahrnehmen. Darüber hinaus ist die kritische Aufgabenbetrachtung weiterhin ein fester Bestandteil im Rahmen der Organisationsbetreuung und der Prozessbetrachtung.

Aber auch durch die Einführung eines internen Kontrollsystems (IKS) konnten Prozesse in den Fachbereichen betrachtet, ggf. neu aufgestellt, begutachtet und bewertet werden: Denn die Stadtverwaltung Dortmund beschäftigt sich bereits seit 2014 intensiv mit der Entwicklung und Implementierung von Internen Kontrollsystemen. Dazu wurde im Jahr 2018 beschlossen, dass alle Fachbereiche eine Übersicht mit den **relevanten Prozessen des jeweiligen Fachbereiches** als Basis für die weiteren Schritte erstellen (eine sog. „**Prozesslandschaft**“ - **Stufe I**). Dieses Vorgehen wurde gewählt, da es für alle weiteren Schritte zur Risikobetrachtung im Fachbereich unerlässlich ist, zunächst alle relevanten Prozesse eines Fachbereichs zu definieren und übersichtlich darzustellen. Die jeweilige Detailtiefe der Prozessdefinitionen wurde durch den Fachbereich individuell festgelegt. Wichtig hierbei war, dass die wesentlichen und relevanten Prozesse eines Fachbereiches benannt wurden. Jeder Fachbereich sollte auf dieser Grundlage eine „**IKS-Grobanalyse**“ für alle relevanten Prozesse durchführen und ein entsprechendes **Risikomanagement im Fachbereich** beschreiben (Stufe II). Die erstellten Ausfertigungen wurden dem Personal- und Organisationsamt sowie dem Rechnungsprüfungsamt über das Prozessregister zugeleitet.

Derzeit prüft das Personal- und Organisationsamt die **Einführung einer Software** zur Unterstützung im Risikomanagement. Außerdem wird das Thema inhaltlich neu konzipiert. Hierbei sollen ein Top-Down Ansatz sowie eine stärkere Ausrichtung der Risiken an strategischen Zielen die bisherige Methodik ergänzen. Das Ergebnis der Vorstudie soll dem **Rechnungsprüfungsausschuss Ende 2022** zugeleitet werden.

Aber auch durch die stufenweise Einführung eines **Dokumentenmanagementsystems (DMS)** und der Umstellung auf eine **digitale Aktenverwaltung** werden in der Verwaltung die Prozesse sukzessive betrachtet.

Im Zuge der Umstellung auf digitale Akten wird der Ablauf untersucht, angepasst und wird sich teilweise auch verändern und zu einem optimierten Prozess führen.

Gegenüber den Papierakten ermöglicht das DMS sowohl ein schnelleres Suchen und Bearbeiten als auch ein sicheres und strukturiertes Ablegen von Dokumenten.

Das DMS kann unterstützend darauf einwirken, dass Entscheidungen schnell(er) getroffen werden.

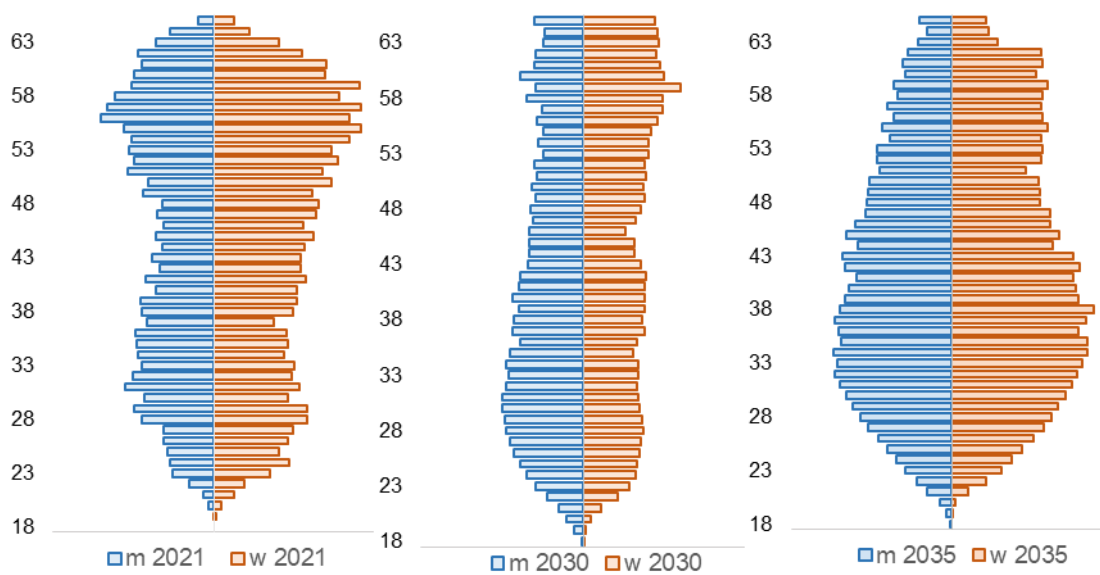
Die vorhandenen **Prozesse** werden im Zuge der Umsetzung des **DMS** durch das Personal- und Organisationsamt in enger Zusammenarbeit mit den Fachbereichen **optimiert**.

5. Ausblick auf die nächsten Jahre

Mit Blick auf den jährlich im Personal- und Organisationsbericht erstellten „**Altersbaum**“ haben sich in den letzten Jahren mit dem demografischen Wandel einige Verschiebungen ergeben. Die vor vielen Jahren noch übliche, **klassische Glockenform** ist nicht mehr zu erkennen, da der Altersaufbau durch eine **zunehmende Alterung der Belegschaft** gekennzeichnet ist. Die ehemals einstellungstarken Jahrgänge haben sich nach oben verschoben und werden nun erst wieder nach und nach „von unten aufgefüllt“.

Dies gelingt vor allem durch eine vorausschauende Personalplanung in Form einer **bedarfsgerechten Ausbildungsbedarfsplanung**, aber auch durch erforderliche und **bedarfsdeckende externe Einstellungen**.

Noch vor einigen Jahren (vgl. untenstehende Grafik „Prognose für das Jahr 2030“, Stand 2018) war man skeptischer und weitaus zurückhaltender hinsichtlich der Aussichten, erfolgreich und in erforderlichem Maße Personal akquirieren zu können.



Altersbaum 2021, Prognose 2030 (Stand 2018) sowie aktuelle Prognose 2035

Diese Befürchtungen haben sich bislang nicht bestätigt, denn die Personalbedarfe können noch weitestgehend gedeckt werden. Die Dortmunder Ausbildungsoffensive der letzten Jahre mit der Einstellung von jährlich bis zu 400 Auszubildenden hat maßgeblich dazu beigetragen, dass sich die jüngeren Altersgruppen „von unten wieder auffüllen“. Dass der „Baumstamm“ wieder breiter und stabiler wird – das zeigt die aktuelle Altersstrukturprognose für das Jahr 2035.

Sollte es aufgrund einer punktuell massiven Steigerung der altersbedingten Austritte und des Fachkräftemangels zu personellen Lücken in einzelnen Bereichen kommen, dienen auch die verschiedensten Projekte zur Digitalisierung der Verwaltung mit dem Masterplan „Arbeiten 4.0“ dazu, den demografischen Wandel der kommenden Jahre bewältigen zu können. Hier greifen also verschiedene (digitale und nicht digitale) Instrumente ineinander.

Betrachtet man die kurz- bis mittelfristige Fluktuationsprognose der **nächsten fünf Jahre**, ergibt sich folgendes Bild: In den nächsten 5 Jahren werden mehr als **1.000 Beschäftigte** die Verwaltung altersbedingt in den **Ruhestand** verlassen. Inclusive weiterer Bedarfe werden damit bis 2027 voraussichtlich rd. **2.700 Menschen** in unserer Verwaltung benötigt, die überwiegend und vorzugsweise durch **eigene Ausbildung** rekrutiert werden. Daher wurde bereits in den letzten Jahren die Anzahl der Nachwuchskräfte sukzessiv erhöht. Auf unvorhersehbare Ereignisse (Krisen etc.) kann kurzfristig nur mit Hilfe von externen Einstellungen reagiert werden.

Jahr	Personalbedarfe			Personalgewinnung	
	Alters- fluktuation (lt. POEK's)	sonst. Fluktuation (Ø 1,3 %)	Ø Planstellen- entwicklung*	Ausbildung**	Externe Einstellungen***
2023	156,42	130,00	200,00	353,00	133,42
2024	215,74	130,00	200,00	375,00	170,74
2025	227,90	130,00	200,00	397,00	160,90
2026	225,61	130,00	200,00	375,00	180,61
2027	236,70	130,00	200,00	375,00	191,70
Summe:	1.062,37	650,00	1.000,00	1.875,00	837,37
	2.712,37			2.712,37	

* Die durchschnittliche Anzahl der Stellenneuschaffungen in den letzten 5 Jahren lag bei rd. 320 Planstellen (inkl. Eigenbetriebe)

** Evtl. Ausbildungsabbrüche sind hier nicht berücksichtigt. IST-Werte für 2023 (EJ 2020) und 2024 (EJ 2021), PLAN-Werte für 2025 ff.

*** Saldo Personalbedarfe / Deckung durch Ausbildungsübernahmen

Die Summe der jährlichen Personalbedarfe setzt sich zusammen aus der absehbaren Altersfluktuation, die auf Grundlage der Personal- und Organisationsentwicklungskonzepte der Fachbereiche ermittelt wird, der sonstigen Fluktuation sowie der gesamtstädtischen Planstellenentwicklung. Bei der gesamtstädtischen Planstellenentwicklung wird – wie im Beschlussvorschlag vorgesehen – eine Planstellenausweitung von in der Regel 100, in Abhängigkeit der Haushaltslage max. 200 Planstellen / Jahr unterstellt. Die Deckung dieser Personalbedarfe erfolgt überwiegend durch die Ausbildungsübernahme (rd. 70 %) sowie externe Einstellungen in den Fällen, in denen eine Deckung durch Ausbildung nicht möglich bzw. planbar ist (rd. 30 %). Überplanmäßige Personalbedarfe, z.B. für zeitlich befristete Projektvorhaben sowie für krisenbedingte Zusatzaufgaben, können mangels Vorhersehbarkeit in dieser Übersicht nicht abgebildet werden, da es sich nur um temporäre Bedarfe handelt.

6. Instrumente und Werkzeuge

6.1 Bereits eingesetzte Instrumente und Maßnahmen

- **Digitalisierung rund um den Masterplan Arbeiten 4.0**

Zu den Aufgaben des Personal- und Organisationsamtes gehört es unter anderem auch, ständig nach **Optimierungsmöglichkeiten** zu suchen und diese möglichst in Abstimmung mit den Fachbereichen in die Praxis umzusetzen. Derzeit wird ein großes Potenzial in den Digitalisierungsprojekten im Rahmen des Masterplans „Digitale Verwaltung – Arbeiten 4.0“ gesehen.

Im Zuge vieler Digitalisierungsprojekte zeigt sich ein sukzessiver Aufwärtstrend: Einzelne Bausteine, wie u.a. die Einführung eines Dokumentenmanagementsystems (DMS; vgl. oben), die Umsetzung des OZG, die digitale Postbearbeitung, workflowbasierte Prozesse, mobiles Arbeiten und Homeoffice Arbeitsplätze verändern die Abläufe in der Stadtverwaltung schon heute und tragen dazu bei, effektiver und effizienter die vom Rat der Stadt beschlossenen Aufgaben zu erledigen.

Mit betrachtet - und ggf. angepasst - werden dabei auch die technologischen Möglichkeiten in Bezug auf eine **medienbruchfreie Gestaltung von Prozessen**.

Auch dienen die Digitalisierungsprojekte am Ende dazu, den demografischen Wandel überhaupt bewältigen zu können. Mit dem „**Arbeitsplatz der Zukunft**“ stellt sich die Stadtverwaltung Dortmund mit einem der TOP Projekte des Masterplans mit fachbereichsindividuell zugeschnittenen Arbeitsplatzmodellen und -methoden zukunftsorientiert auf.

- **Begleitung extern durchgeführter Organisationsentwicklungen**

Ein weiteres „Werkzeug“ zur effektiven Aufgabenerledigung sind ganz gezielt eingesetzte Organisationsuntersuchungen. Es handelt sich dabei um eine systematische Betrachtung von Organisationen bzw. Fachbereichen oder einzelnen Teilbereichen mit dem Ziel, nach einer erfolgten Analyse ein Optimierungskonzept für die jeweilige Aufgabenerfüllung zu erarbeiten. Bei der Planung und Durchführung werden die Fachbereiche professionell unterstützt.

Die Stadtverwaltung Dortmund beabsichtigt derzeit sich mit einer (extern durchgeführten) **Organisationsuntersuchung des Tiefbauamtes** (FB 66) zukunftsfähig für die kommenden Jahre aufzustellen. Im Rahmen der geplanten Reorganisation möchte sich der FB 66 weiterentwickeln und im Hinblick auf Wirtschaftlichkeit, Bürger*innenservice sowie Digitalisierung in den kommenden Jahren eine große Entwicklung durchlaufen.

Hieraus ergeben sich u. a. Anforderungen an eine **moderne Aufbau- und Ablauforganisation** sowie die **qualitative und quantitative Personalbemessung**. Auf Grundlage einer **strukturierten Organisationsuntersuchung** sollen gezielte Veränderungen von **Strukturen** und **Arbeitsprozessen** herbeigeführt werden und in Verbindung mit der **Nutzung moderner Informations- und Kommunikationstechnologien** die Effizienz und Effektivität der **Leistungserbringung** des FB 66 verbessert werden.

Beispielhaft kann auch genannt werden, dass durch Beschluss des Rates der Stadt Dortmund ein externes Unternehmen beauftragt wurde, ein „Memorandum zur Digitalisierung 2020-2025“ zu entwickeln. Ziel dabei ist es, das Dortmunder Systemhaus in Richtung eines „**Digitalen Bauhauses**“ organisatorisch neu auszurichten und, neben der strategisch wirkenden Roadmap zur Digitalisierung und dem Masterplan zur Digitalisierung der Verwaltung, somit weitere **Rahmenbedingungen zur Digitalisierung** geschaffen werden.

Ein weiteres Beispiel ist der Beschluss zur **Weiterentwicklung des Ordnungsamtes** zu einer leistungsfähigen Ordnungsbehörde unter externer Begleitung. Dabei sollen die Außendiensttätigkeiten, Schnittstellen zu anderen Fachbereichen analysiert und betrachtet sowie ordnungsbehördliche/-politische Aufgaben gebündelt werden. Daneben geht es um die Optimierung der Kundenorientierung sowie einen zielgerichteten Aufbau einer effizienten Kundenbetreuung der Ausländerbehörde.

- **Neue Arbeitsformen**

Neben Organisationsuntersuchungen zur Aufbau- und Ablauforganisation liegt ein besonderes Augenmerk auch auf die Unterstützung der Fachbereiche in **neuen (flexiblen) Arbeitsweisen/zum „Agilen Arbeiten“**, z. B. durch die agilen Lots*innen oder im Rahmen der Umsetzung der Digitalisierung (z. B. im Rahmen des Onlinezugangsgesetzes - OZG).

Um eine zeitgemäße und flexible Form der Projektarbeit zu ermöglichen, wurde die **„Geschäftsanweisung zum Einsatz von Projektgruppen bei der Stadt Dortmund - # klassisch, agil & hybrid“** erarbeitet. Sie löste im Dezember 2021 die bisherige Geschäftsanweisung ab und bildet den Handlungsrahmen für das Konzept „Projektmanagement bei der Stadt Dortmund“.

Bis dahin beschränkte sich die Geschäftsanweisung auf die Ansätze des klassischen Projektmanagements, die seit den 80er Jahren bei der Stadt Dortmund genutzt wurden. Seitdem haben sich Umfang und Art der Projekte jedoch massiv verändert. Eine sich immer rasanter verändernde Arbeitswelt – insbesondere im Hinblick auf die steigende Anzahl sowie die wachsende Bedeutung von Digitalisierungsprojekten – hat dazu geführt, dass sich in den vergangenen Jahren neben dem klassischen und in Dortmund praktizierten Projektmanagementansatz verschiedenste Ausprägungen des Projektmanagements herausgebildet haben. Der Grund dafür liegt auf der Hand. **Unterschiedliche Arten von Projekten erfordern auch unterschiedliche Arten des Projektmanagements.** Inzwischen spricht man also nicht mehr nur vom klassischen Projektmanagement, sondern auch vom agilen und/oder hybriden Projektmanagement.

Die immer häufiger gefragte flexiblere und dynamischere Form der Zusammenarbeit wird mit den Ansätzen des agilen und/oder hybriden Projektmanagements ermöglicht. Mit der neuen Geschäftsanweisung werden die bisher bekannten Projektmanagementmethoden sinnvoll ergänzt.

- **Personalbedarfsbemessung**

Die Personalbedarfsermittlung ist die **Basis für eine langfristige Personalplanung** und damit ein wesentliches Instrument der Personaleinsatzsteuerung.

Die ständige **Anforderung an ein wirtschaftliches Handeln** erfordert die effiziente Gestaltung von Organisationsstrukturen und den Blick auf die sachgerechte Aufgabenerledigung. In Zeiten knapper Personalressourcen sind regelmäßige Organisationsuntersuchungen auch mit dem Schwerpunkt einer Personalbedarfsermittlung ein Instrument zur Optimierung der Bedarfe.

Als ein sehr nützliches und für die Fachbereiche hilfreiches Mittel hat sich die Schaffung von „Rahmenbedingungen zu Personalbedarfsbemessungen“ erwiesen. Personalbedarfsbemessungen finden somit einheitlich unter Berücksichtigung einzelner Besonderheiten der Fachbereiche statt.

Diese kontinuierlich überarbeitete Anweisung ermöglicht es den Fachbereichen, selbst zu prüfen, wie sich Personalbedarfe entwickeln bzw. welche Personalveränderungen zur Aufgabenerledigung erforderlich sind bzw. künftig notwendig werden.

Jeder Personalbedarfsbemessung geht eine Analyse der Prozesse des zu untersuchenden Bereichs voraus, um den Personalbedarf auf der Basis der optimierten Abläufe zu ermitteln.

6.2 Neue Maßnahmen

- **Lots*innenfunktion im Personal- und Organisationsamt**

Organisatorische und personalwirtschaftliche Fragestellungen hängen oft und in der aktuellen Zeit der extremen Personalbedarfe sehr eng zusammen, überschneiden sich und beeinflussen sich gegenseitig.

Ein regelmäßiger Austausch zwischen dem Personal- und Organisationsamt mit den Fachbereichen ist unerlässlich. Derzeit werden schon in möglichen „Fallkonferenzen“ besondere Themen und Herausforderungen mit den Fachbereichen durchgesprochen.

Es wird aber sichtbar, dass insbesondere die zeitgleiche (und nicht (mehr) nacheinander erfolgende) Diskussion, das Suchen, Abwägen und Finden von personalwirtschaftlichen Lösungen in **agiler Beteiligung der verschiedenen Abteilungen des Personal- und Organisationsamtes** (Organisation, Personalentwicklung, Personalbetreuung, Finanzen = nicht nacheinander, sondern zeitgleich) von entscheidender Bedeutung ist. Erste Erfahrungen konnten in Einzelfällen bereits gesammelt werden und haben sich als schnelle, unkomplizierte und direkt wirkende Lösungsmöglichkeit in der Beratung der Fachbereiche gezeigt.

Die ständige Optimierung der Verzahnung der Aufgabenerledigung zwischen dem Personal- und Organisationsamt und den Fachbereichen trägt u.a. auch zur passgenauen Vermittlung von Personal auf freie Planstellen bei.

- **Kompetenzen und Qualifizierung der Sachbearbeiter*innen für Personal und Organisation in den Fachbereichen**

Der demografische Wandel macht auch vor den Beschäftigten nicht halt, die selbst (teilweise seit vielen Jahren), die Personal- und Organisationsarbeit in den Fachbereichen übernommen haben. Bedingt durch den demographischen Wandel in Kombination mit erheblichen Stellenneuschaffungen und damit „wachsenden Fachbereichen“ wird es immer schwieriger, auch für die Personal- und Organisationsarbeit (sowie Rechnungswesen) geeignetes Personal zu finden, die entsprechende analytische Fähigkeiten und Erfahrungen mitbringen, um die vielfältigen Organisationsaufgaben selbständig zu begleiten und vorzunehmen.

Auch ist die Verweildauer bei dieser Funktion in den Fachbereichen sehr unterschiedlich, so dass regelmäßig neues Personal eingearbeitet werden muss. Zur qualitativen Sicherstellung der Aufgabenstellungen wird das Personal- und Organisationsamt ein **Einarbeitungs- und Qualifizierungskonzept** ausgerichtet an die zu erfüllenden Aufgaben, Funktionen und Verantwortungen aufstellen.

- **Einrichtung eines dauerhaften „Personalpools“**

Die seit März 2020 andauernde Corona-Pandemie und die nunmehr eingetretene Krisenlage im Zusammenhang mit dem Ukraine-Krieg haben gezeigt, dass die Stadtverwaltung Dortmund flexibel auf zusätzlich entstehende Aufgaben reagieren muss (vgl. oben).

Die Personalakquise für die Wahrnehmung von krisenbedingten Aufgaben verlief bislang insgesamt **sehr schwerfällig** und war eine große Herausforderung. Die Möglichkeiten der Fachbereiche ad hoc andere Aufgaben zu übernehmen und somit Mitarbeiter*innen für einen **längeren Zeitraum** zu entbehren, waren sehr eingeschränkt. Mühevoll konnten vom Personal- und Organisationsamt Kolleg*innen zur Unterstützung des Gesundheitsamtes, des Impfzentrums und anderen stark belasteten Fachbereichen gewonnen werden.

Um den internen Arbeitsmarkt zu optimieren, ist geplant, für künftige Krisenlagen dauerhaft einen sog. „**Personalpool**“ (Beschäftigte auf separat eingerichteten Planstellen) an zentraler Stelle zu entwickeln: So können Mitarbeitende **kurzfristig** abgerufen und **flexibel verwaltungswweit in Aufgabengebieten eingesetzt** werden, die dringend Unterstützung benötigen.

Eine sofortige Reaktion auf dynamische Lagen wäre mit der Einrichtung eines Personalpools und einem passenden **integrierten Qualifizierungskonzept** für die Beschäftigten sichergestellt. Zur Vorgehensweise und Ausgestaltung werden zeitnah Überlegungen angestellt und dem Ausschuss für Personal, Organisation und Digitalisierung vorgelegt.

Soweit realisierbar, wirkt des Weiteren die verwaltungsweite (freiwillige) Abfrage und der Einsatz krisenbedingt nutzbarer **Kompetenzen der Beschäftigten** (vgl. Pkt. Kompetenzorientierte Personalplanung & Personalentwicklung/Lagezentrum) eine gute Ergänzung zur Flexibilisierung des Personals.

- **Aufgaben priorisieren und teilweise „liegen lassen“**

Mit der deutlichen Absicht, den Stellenaufwuchs zu „bremsen“ bzw. reduzieren zu wollen, ist eine kritische(re) Sicht auf die derzeit wahrgenommenen Aufgaben mit Blick auf Qualität und Quantität anzustellen. Auch der Personalrat der Stadtverwaltung fordert in stark belasteten Bereichen eine Standardreduzierung. Dazu ist festzustellen, dass es den Fachbereichen dazu nicht an Ideen und Vorschlägen mangelt. In der Vergangenheit war es nur (leider) mehrfach so, dass die Führungskräfte, die aus aufgabenkritischer Sicht zu einer Zeit, den Verzicht oder die Intensität einer Aufgabenwahrnehmung vorgeschlagen und umgesetzt hatten, sich eine Zeit später, insbesondere in der Öffentlichkeit und politisch, dafür dann im Rahmen der Führungsverantwortung zu rechtfertigen hatten, ohne dass der politische Rückhalt für den Aufgabenverzicht bzw. die reduzierte Aufgabenwahrnehmung (noch) spürbar war. Daher lässt sich eine „relative Zurückhaltung“ der Fachbereiche erklären; insbesondere auch dann, wenn es um Reduzierungen geht, die die Bürgerschaft „spürt“.

Künftig soll hierzu folgender Weg umgesetzt werden:

Jeder Fachbereich ist aufgefordert, entsprechende Vorschläge zur Aufgabenreduzierung zu unterbreiten, diese zu belegen und dem Verwaltungsvorstand und in den **politischen Fachausschüssen sowie im Rat der Stadt Dortmund zur (ggf. befristeten) Reduzierung vorzuschlagen.**

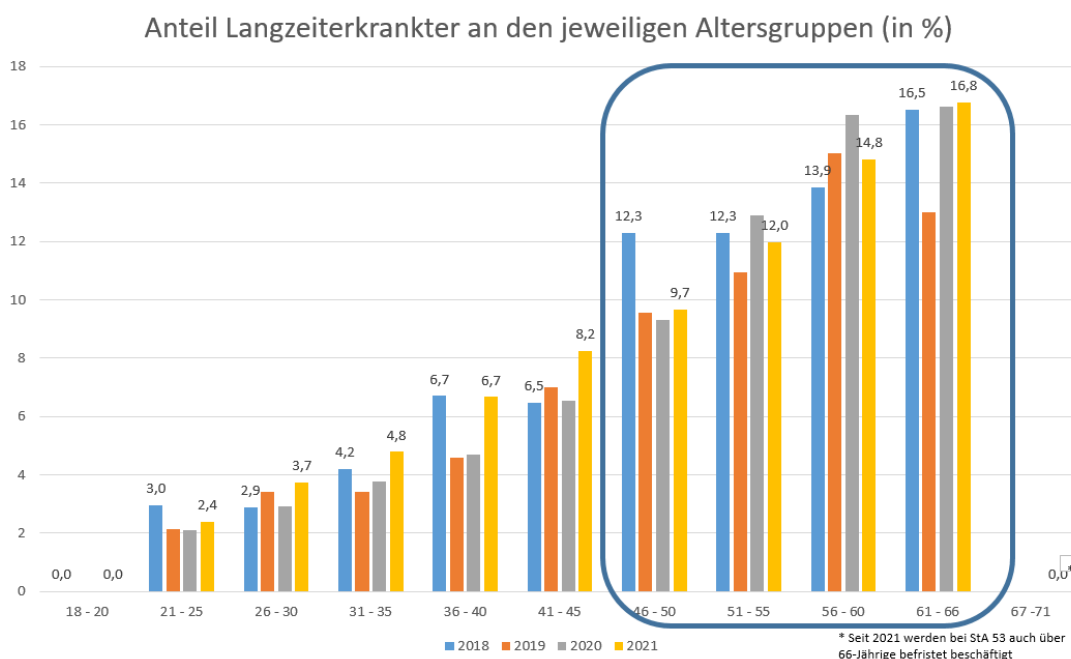
Das **Personal- und Organisationsamt** wird die Verwaltungs- und Dienstleitungen dazu zum systematischen Vorgehen **beraten**, welche **Aufgabenwahrnehmungen** in einem reduzierten Umfang stattfinden könnten.

Die freien (Personal-)Kapazitäten könnten temporär anderweitig zur Verfügung gestellt werden, um **schnell und flexibel auf mögliche Krisensituationen reagieren** zu können. Soweit nach entsprechender Beschlussfassung (Planstellen/Beschäftigten-) Kapazitäten mit der dauerhaften Aufgabenwahrnehmung nicht mehr betraut wären, könnten freie Planstellen(-anteile) auch zur **Kompensation neuer Planstellen** genutzt werden.

- **Krankheitsanalyse und Beendigungsmanagement**

Das Personal- und Organisationsamt wird im Rahmen des demografischen Wandels ein zukunftsfähiges Beendigungsmanagement konzipieren, um einen gleitenden Übergang vom Berufsleben zum Ruhestand zu ermöglichen.

Da Krankheit eine Hauptursache für die Beendigung von Beschäftigungsverhältnissen ist, wurde der Krankenstand in den Jahren 2018 bis 2021 analysiert und dabei insbesondere die Langzeiterkrankten (mindestens einmal pro Jahr länger als 42 Tage am Stück erkrankt) betrachtet.



Es ist zu erkennen, dass ein nahezu linearer Anstieg an Langzeiterkrankten mit steigendem Alter erfolgt. Darüber hinaus ist ab den „46 - 50 Jährigen“ immer ein überdurchschnittlich großer Anteil an Beschäftigten langzeiterkrankt. **Ab einem Alter**

von 56 Jahren sind die Mitarbeiter*innen im Durchschnitt doppelt so lange krank (rd. 40 Tage) **wie Beschäftigte unter 30 Jahren** (rd. 20 Tage). Dazu wurde dem Ausschuss für Personal, Organisation und Digitalisierung am 28.04.2022 im nicht-öffentlichen Teil vom Personal- und Organisationsamt eine Präsentation vorgestellt.

Hinzu kommt, dass der Anteil des Personals, das aufgrund von **Krankheit überplanmäßig** geführt wird, mit dem Alter der Beschäftigten zunimmt. Diese Stellen müssen neben der „normalen“ altersbedingten Fluktuation in den Ruhestand **zusätzlich nachbesetzt** werden und erhöht damit die besonderen Herausforderungen des demografischen Wandels.

- Das Personal- und Organisationsamt plant derzeit, unter Beachtung des Datenschutzes ein **kontinuierliches managementtaugliches (anonymisiertes) Berichtswesen zum Krankenstand** (mit Hilfe der bereits eingesetzten Software MIK) aufzubauen und die **Rolle der Führungskräfte beim Umgang mit Krankheitsausfällen** zu stärken.
- Darüber hinaus sollen Lebensarbeitszeitkonten (LAK) und ein „Offboarding“ als professionelle Begleitung des Ausscheidens von Mitarbeiter*innen im Rahmen eines fachkundigen „Beendigungsmanagements“ eingeführt werden.

- **Optimierung des Prozesses zu Stellenneuschaffungen**

Das Personal- und Organisationsamt sieht sich im Prozess der Stellenneuschaffungen nicht nur als Begleiter der Fachbereiche, sondern **wirkt darüber hinaus aktiv u.a. bei der Beurteilung von Stellenmehrbedarfen** mit. Über die interne Prüfung hinaus, werden die politischen Gremien regelmäßig bei der Frage nach der Notwendigkeit des vorhandenen Aufgabenbestandes eingebunden und um Entscheidung gebeten. **Stellenneuschaffungen sind nur möglich, wenn sie durch den Rat im Rahmen der jährlichen Stellenplanvorlage bzw. durch die Ausschüsse bei Eigenbetrieben mittels Wirtschaftspläne genehmigt wurden.**

Im Rahmen der laufenden Stellenbewirtschaftung werden alle Aufgabenveränderungen und Stellenneuschaffungen in den Fachbereichen in „**Organisationsverfügungen**“ dokumentiert (und vom Personalrat und dem Gleichstellungsbüro mitbestimmt). Inhalt dieser Verfügungen ist ein Vergleich des derzeitigen Zustandes mit der geplanten Veränderung/Maßnahme sowie die Begründung der Notwendigkeit. Erst nach erfolgter Organisationsverfügung erfolgt grundsätzlich eine Besetzung der Planstelle.

Nachdem durch entsprechenden Gremienbeschluss Stellenneuschaffungen beschlossen wurden, **vergeht allerdings erfahrungsgemäß ein längerer Zeitraum** (einige Wochen, teilweise auch Monate und in seltenen Fällen auch Zeiträume deutlich darüber hinaus) bis zur Erstellung der Organisationsverfügungen durch die Fachbereiche.

Der Zeitpunkt des Inkrafttretens einer Organisationsverfügung sowie der eigentliche Beschluss zur Stellenneuschaffung können damit deutlich auseinander fallen. Dies

stellt sowohl die Personalbetreuung (zur anstehenden Besetzung der Planstelle), als auch die Betreuung des Stellenplans bei der Erstellung der jährlichen Stellenplanvorlage vor große Herausforderungen. Denn die Organisationsverfügungen enthalten alle Informationen, die für die Stellenplanvorlagen zwingend erforderlich sind:

Der zeitliche Verzug bis zur Erstellung der Organisationsverfügungen hat zur Folge, dass die Einrichtung neuer Planstellen zwar bekannt ist, die in diesem Zusammenhang für die Stellenplanvorlage **noch fehlenden Informationen aber aufwändig ermittelt werden müssen**.

Vor diesem Hintergrund wird das Verfahren zur Einrichtung neuer Planstellen aktuell in Abstimmung mit den relevanten Organisationseinheiten innerhalb des Personal- und Organisationsamtes gemeinsam mit der Kämmerei (FB 20) und dem FB 1 (**neues RIS**) überarbeitet. Im Fokus der Überlegungen steht sowohl eine Änderung des Verfahrensablaufs zur Harmonisierung von Haushaltsplan und Stellenplan, als auch die Frage, wie die stellenplanrelevanten Informationen zukünftig verbindlich und frühzeitig zur Verfügung stehen werden.

Aber auch die (Wieder-)Besetzung von Planstellen erfolgt nach einem stufigen Prüfverfahren, in dem personelle Veränderungen gesondert ausgewiesen werden. In Zusammenarbeit mit den Fachbereichen und der Organisationsabteilung (11/1) erfolgt eine aufgaben- und stellenkritische Betrachtung und Bewertung der Planstelle. Diese Organisationsverfügungen sind für die Fachbereiche eine teilweise sehr umfassende (Fleiß-)Arbeit und umfassen nicht selten mehr als 10 Seiten. Je später Stellen organisatorisch konkretisiert, bewertet und letztendlich besetzt sind, desto größer die Anzahl unbesetzter Planstellen (vgl. oben Anzahl unbesetzter Planstellen).

Derzeit werden u. a. die nachfolgenden Maßnahmen geprüft und möglichst künftig umgesetzt:

- **Die Erstellung von Organisationsverfügungen soll leichter werden**, indem auf Informationen, die bereits im Rahmen einer vorherigen Beschlussfassung durch den Verwaltungsvorstand oder den Rat umfassend dargestellt wurden, verzichtet wird. Das betrifft insbesondere die regelmäßig sehr umfangreichen Ausführungen zur Begründung von Stellenneuschaffungen.

An der bisherigen Grundstruktur einer Organisationsverfügung wird festgehalten, da mit dieser die wesentlichen mitbestimmungsrelevanten Informationen für die Abstimmung mit dem Personalrat, dem Gleichstellungsbüro sowie der Vertretung der Schwerbehinderten abgefragt werden.

Durch diese Maßnahme soll der Zeitraum zwischen Beschlussfassung und organisatorischer Umsetzung möglichst verkürzt und damit auch der Prozess der dann beginnenden Stellenbesetzung beschleunigt werden.

- **Nutzung des Ratsinformationssystems zur Transparenzerhöhung**
Es werden aktuell Möglichkeiten diskutiert, auf die für den Stellenplan (11/1-3) sowie die Planung des Personalaufwandbudgets (11/4-1) relevanten Informationen frühzeitig im Prozess zuzugreifen. In diesem Zusammenhang

wird zunächst überprüft, inwiefern das neue Ratsinformationssystem (RIS) geeignet ist, diese Informationen (z. B. durch eine gesonderte Vorlagenart „Personalvorlagen“) gesondert abzubilden. Bevorzugt würde – sofern möglich – eine systemtechnische Abbildung, alternativ wird eine pflichtige Anlage zu den Vorlagen (Rat und VV) in Betracht gezogen, die den o. g. Organisationseinheiten zeitgleich mit der Einstellung von Vorlagen ins RIS zur Verfügung zu stellen ist.

- Parallel zu den Organisationsverfügungen sind alle Fachbereiche aufgefordert, die **Ausschreibungstexte** zur Besetzung freier Planstellen **parallel** zu den Organisationsverfügungen zu erstellen und abzustimmen, um so den Besetzungsprozess weiter zu beschleunigen.

- **Langjährig unbesetzte Planstellen werden eingespart und als Kompensation für Stellenneuschaffungen genutzt**

Planstellen, die seit einem **längeren Zeitraum unbesetzt** sind, werden künftig organisatorisch verstärkt überprüft bzw. zur **Kompensation von Stellenneuschaffungen** genutzt. Ziel ist es, durch diese Maßnahme dazu beizutragen, den Umfang der Stellenneuschaffungen im Rahmen der jährlichen Stellenplanvorlagen künftig zu reduzieren. Folgende Vorgehensweise soll dabei Anwendung finden:

Es ist davon auszugehen, dass Planstellen, die bis zu einem Jahr (<12 Monate) vakant sind, der laufenden Bewirtschaftung zuzurechnen sind. Auch Planstellen, die bis zu zwei Jahre (< 24 Monate) unbesetzt sind, können innerhalb des Fachbereichs weiterhin im bisherigen Umfang genutzt werden. Dies entspricht insgesamt dem größten Anteil der unbesetzten Planstellen (vgl. Analyse in der Anlage unter Punkt „2. Unbesetzte Stellen von 2015 bis 2021 nach Kernverwaltung und Eigenbetrieben“).

Ab einem Vakanz-Zeitraum von mehr als zwei Jahren (> 24 Monate) ist die Verwendung durch den Fachbereich künftig erst nach einem organisatorischen Abstimmungsprozess mit dem Personal- und Organisationsamt möglich.

Alle Planstellen der Ämter und Eigenbetriebe, die **länger als drei Jahre (> 36 Monate) unbesetzt** sind, werden durch das Personal- und Organisationsamt im Stellenplan des Amtes/Eigenbetriebs blockiert und zur **Einsparung mit dem nächsten Stellenplan** vorgesehen (und zuvor auf 88 umgebucht). Auch eine kompensierende Nutzung als Stellenneuschaffung käme in Betracht, wäre aber -wie bisher auch- durch entsprechende Gremienbeschlüsse und Organisationsverfügungen vor Einbringung der Stellenplanvorlage zu legitimieren.

Zur Umsetzung dieser Vorgehensweise mit der **Stellenplanvorlage 2023** (bzw. der entsprechenden Wirtschaftspläne) werden diejenigen vakanten Planstellen herangezogen, die zum **Stand Juni 2022¹ über einen Zeitraum von mehr als 36 Monaten unbesetzt** sind. Planstellen, die seit ihrer Einrichtung noch nie besetzt waren, sind hier im ersten Zug ausdrücklich ausgenommen; sie werden mit den

¹ Der Stichtag Juni eines Jahres wird analog zur Darstellung der übrigen Planstellendaten im Rahmen von Stellenplanvorlagen gewählt (§ 8 Abs. 2 KomHVO NRW).

nächsten Personal- und Organisationsentwicklungskonzepten näher betrachtet, da es hier einer eingehenden Analyse der konkreten Ursachen bedarf.

Ab der Erstellung der Personal- und Organisationskonzepte (PuOE-Konzepte) in 2022 für das Jahr 2023 soll diese organisatorische Betrachtung dann in den **laufenden Prozess** der Erstellung der PuOE-Konzepte eingebunden werden. Es wird dann verstärkt ein Schwerpunkt auf unbesetzte Planstellen gelegt und in einem Abstimmungsgespräch (**Stpl-Gespräch**) zwischen dem Fachbereich und dem Personal- und Organisationsamt besprochen. Die bisherige Übersicht der unbesetzten Planstellen wird für den jeweiligen Fachbereich um die Information ergänzt, ab wann die Planstelle/n nach den obigen Kriterien erst nach einem organisatorischen Abstimmungsprozess genutzt werden kann bzw. anderenfalls eingespart würde. Ein besonderes Augenmerk gilt hier einerseits auch den **Planstellen**, die seit ihrer Neuschaffung noch nicht besetzt werden konnten aber auch andererseits dem **überplanmäßig geführten Personal** und der **langzeiterkrankten Beschäftigten**.

Die Fachbereiche haben damit die Gelegenheit, im Rahmen der Abstimmung der PuOE-Konzepte hierzu Stellung zu nehmen. Die in diesem Zusammenhang zur Einsparung benannten Planstellen fließen jeweils in die nächste Stellenplanvorlage ein.

- **Nicht mehr als 200 neue Planstellen für den Stellenplan 2023**

Im Zusammenhang mit der Anzeige des Haushaltsplans für das Jahr 2022 ff. hat die Bezirksregierung Arnsberg als Aufsichtsbehörde die Stadt Dortmund darauf hingewiesen, dass die **regelmäßige Ausdehnung der Planstellen** in den letzten Haushaltsjahren, sollte sie so fortgeführt werden, die **Erreichung von ausgeglichenen Haushalten erschwert** und damit die finanzielle und somit auch operative Handlungsfähigkeit der Stadt Dortmund über längere Zeiträume einschränkt.

Weiterhin werden im laufenden Jahr für den nächsten Stellenplan umfangreiche Stellenneuschaffungen mittels Gremiovorlagen an den Verwaltungsvorstand und die politischen Gremien von den Fachbereichen auf den Weg gegeben. Dazu wurden dem Ausschuss für Personal, Organisation und Digitalisierung die von den Fachbereichen angemeldeten Stellenbedarfe am 28.04.2022 bereits zur Kenntnis gegeben.

Um den „Aufwuchs“ der Verwaltung insgesamt **„zu bremsen“** ist es **sinnvoll, die Anzahl der Stellenneuschaffungen künftig mit einer maximalen Obergrenze zu begrenzen**. Angesichts sich verändernder Aufgaben werden sich Stellenneuschaffungen nicht gänzlich vermeiden lassen und unter Umständen auch nicht immer kompensiert werden können. In einem festgelegten Rahmen, sind Stellenneuschaffungen daher bis auf weiteres auch weiterhin einzuplanen.

Die Anzahl neu geschaffener Planstellen wird nicht mehr als 200 Stellen (vzv) für das Haushaltsjahr 2023 betragen. Das Maximalmaß von 200 Stellenzuwachsen (für Ämter und Eigenbetriebe) wird zunächst auch auf die folgenden Stellenpläne als maximale Obergrenze (ohne dass diese ausgenutzt werden müsste) fortgeschrieben.

Ausgenommen von dieser Zielsetzung sind

- (auch ggf. nur teilweise) **refinanzierte** Planstellen (Förderprogramme Bund/Land, gebühren(re)finanzierte Planstellen, bereits durch die Wirtschaftspläne der Eigenbetriebe finanzierte Planstellen),
- **befristete** Projekteinsätze) und
- die bereits im laufenden Haushaltsjahr 2022 (Stichtag 31.03.2022) **beschlossenen** Planstellen sowie
- die aus dem Wirtschaftsplan der Eigenbetriebe selbst bereits finanzierten Planstellen.

Die vorgeschlagenen bzw. beschlossenen Maßnahmen werden mit den **Amtsleitungen bzw. Eigenbetriebsleitungen** sowie in den Zusammenkünften der **Verwaltungs- und Dienstleiter*innen** diskutiert und vom **Personal- und Organisationsamt** in Abstimmung mit dem **Personalrat** und der **Gleichstellungsbüro** diskutiert.

Die Zuständigkeit des Ausschusses für Personal, Organisation und Digitalisierung ergibt sich aus § 41 Abs. 2 GO NRW in Verbindung mit Nr. 13 a) des Zuständigkeitsverzeichnis der Ausschüsse des Rates und der Bezirksvertretungen.