

Neue Ressourcensteuerung bei der Stadt Ludwigshafen am Rhein

*Auswertung der befüllten
Kriterienkataloge*

24. Oktober 2017

Gesamtauswertung

Inhaltsverzeichnis

Kapitel	Thema	Seite
1	Auftrag und Vorgehen	3
2	Management Summary	6
3	Auswertungsergebnisse	10
3.1	Rückschau	11
3.2	Dezernatsübergreifende Erkenntnisse	14
3.3	Dezernatsbezogene Erkenntnisse	23

Auftrag und Vorgehen

1

Mit der Auswertung der ausgefüllten Kriterienkataloge begann die entscheidende Phase im Projekt Neue Ressourcensteuerung (NRS)

Ausgangslage – Demographischer Wandel



- altersbedingter Verlust von etwa einem Viertel der Gesamtbelegschaft (bis 2026)
- Konkurrenzsituation am Wirtschaftsstandort Ludwigshafen am Rhein

Neue Ressourcensteuerung (NRS)
kurz erklärt.

Ludwigshafen
Stadt am Rhein

„Wir müssen anhand bestimmter Kriterien festlegen, welche unserer Aufgaben wir anders machen können. Oder anders machen lassen können.“ (Quelle: NRS-Abteilungspräsentation)

01/2015 – 06/2015

Entwicklung eines datenbankfähigen Kriterienkataloges zur Definition von Kernaufgaben (Dez., BL, PR, MA)

06/2015 – 10/2015

Erarbeitung eines aktuellen Aufgabenkatalogs für die gesamte Stadtverwaltung mit ca. 1000 Aufgaben

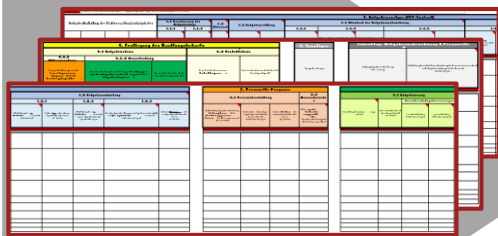
11/2015 – 07/2016

Befüllung des Kriterienkataloges durch die Mitarbeitenden („bottom-up-Verfahren“)

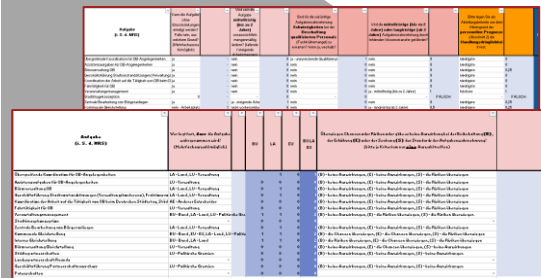
10/2016 – 10/2017

Auswertung der Kriterienkataloge und Identifizierung von Handlungsfeldern

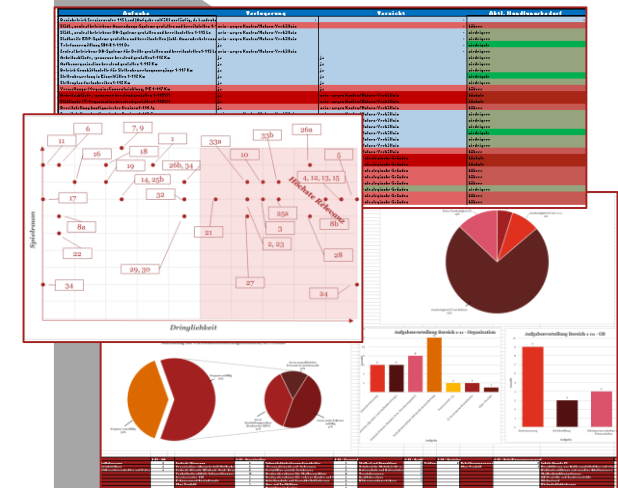
Unser Vorgehen (Datenanalyse): Von den Mitarbeitenden befüllte Kriterienkataloge sind die Datenbasis für alle PwC-Auswertungen



A stack of several criteria catalogues (Kriterienkataloge) with various colored headers (blue, green, orange, yellow) and columns, representing the data source for the analysis.



A detailed view of a criteria catalogue table with multiple columns and rows, showing specific criteria and their associated data points.



Die von den Mitarbeitenden befüllten Kriterienkataloge zu allen Bereichen der Stadt wurden PwC zugeleitet (enorme Datenmenge, rd. 40 Kataloge; Stichtagsbetrachtung).

In einem nächsten Schritt hat PwC Auswertungsmechanismen und -schwerpunkte festgelegt sowie die Daten entsprechend aufbereitet.

Nachfolgend erfolgte die Analyse und Auswertung sowie abschließend die grafische Darstellung.

*Management Summary**



* Eine textliche Variante des Management Summary befindet sich im Anhang zu diesem Dokument.

Im Ergebnis des bisherigen NRS-Prozesses wurden vier strategische Handlungsfelder definiert

Aufbau-/ Ablauforganisation

- (De-)Zentralisierung (Würdigung örtl. Besonderheiten)
- Prozesse
- Standardisierung

Sicherung von Fachkräften & Vermeidung von Engpässen

- Personalgewinnung/
Ausbildung
- Attraktivität und Motivation
- Qualifizierung
- Verbesserung der
Wettbewerbsfähigkeit
- (stadtweites) strategisches
Personalmanagement

Optimierung & Sicherung der IT-Infrastruktur

- E-Government, DMS
- E-Workflows (bspw. E-Rechnung)
etc.

Aufgabenkonzentration

- Nutzung der Erfahrungen
und Ideen der
Mitarbeitenden für eine
moderne Stadtverwaltung
- Berücksichtigung
verwaltungsrechtlicher
Hintergründe



Das Projekt NRS bildet den Auftakt zu einem herausfordernden und innovativen Organisationsentwicklungsprozess in der Stadtverwaltung Ludwigshafen am Rhein und muss zur Zielerreichung fortgeführt werden!

Nach PwC-Erfahrung ist nun ein allgemein akzeptierter und verbindlich beschlossener Projektfahrplan erforderlich

1

Einbindung von Prozessbeteiligten



Schaffung eines geteilten Projektverständnisses von Verwaltung, Politik und Bürgerschaft zur Sicherung der Akzeptanz.

2

Projektauswahl- und aufbau



Geeignete Projekte = Erfolg. Insbesondere der Faktor Machbarkeit ist relevant (kurzfristige Erfolge).

3

Zeitliche und inhaltliche Koordination



Ein komplexer Modernisierungsprozess bedarf einer zentralen Koordination und Steuerung (Cockpit).

4

Evaluation von Projekterfolgen



Projekterfolge sollten gewürdigt und evaluiert werden, um eine stetig lernende Verwaltung zu etablieren.

5

Einheitliche Qualitätsstandards

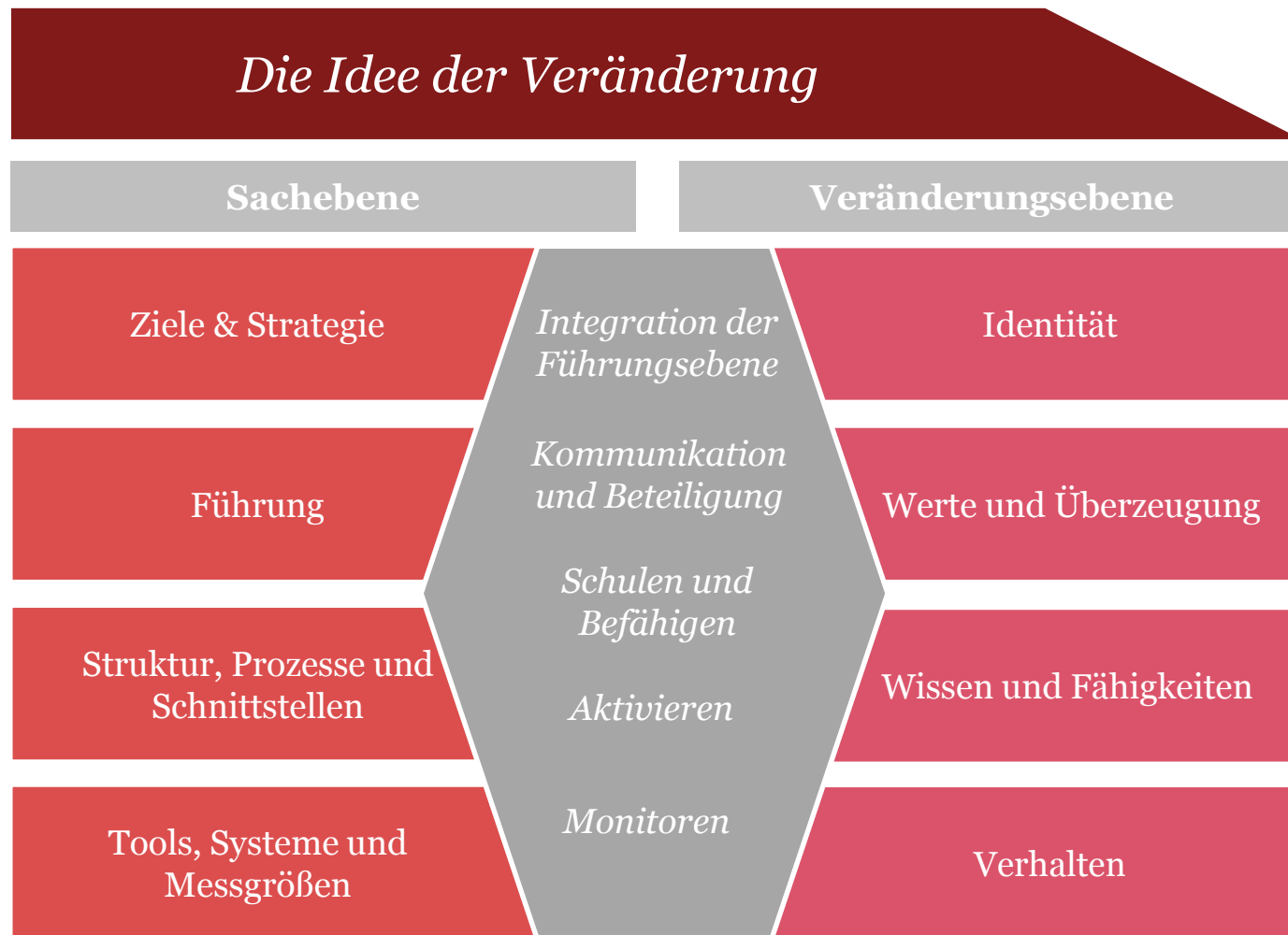


Ein einheitliches Vorgehen gewährleistet Qualität und sichert die Fortschreibbarkeit (Dokumentation).

Das Modell NRS als Beispiel für andere Kommunen!

- Die Stadt Ludwigshafen sollte ihr **bundesweit wegweisendes Projekt** nutzen, den interkommunalen **Modernisierungsaustausch** aktiv und in prominenter Rolle zu gestalten. Insbesondere die Vereinbarung von Regeln des Umgangs in einer **Start- und Dienstvereinbarung** ist **beispielhaft**.
- In jedem der definierten, strategischen Handlungsfelder kann Ludwigshafen **Informations- und Ideengeber für andere Kommunen** sein.

Eine erfolgreiche Umsetzung von Sollkonzeptionen ist vor allem eine Frage der Veränderung (Change-Management)



Auswertungsergebnisse

3

Rückschau

3.1

Das Projekt NRS hat enorme Datenmengen für die Auswertung generiert

ca. 1000 Aufgaben

38.704 Antwortfelder

rd. 100 MB Datenvolumen

42 Kriterienkataloge

188 Grafiken

5 Teilberichte

230 Excel- Tabellenblätter

**Die Teilberichte umfassen
in Summe rd. 1.100 Seiten**

Das Projekt NRS hat bisher viel erreicht und eine wertvolle Grundlage für weiterführende Projektschritte geschaffen

Abgestimmte Aufgabengliederung

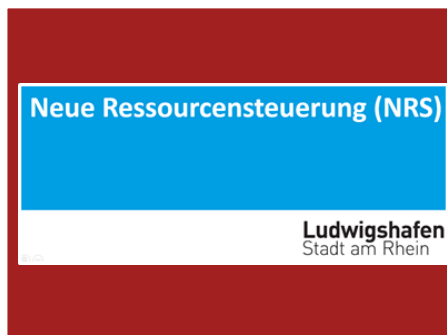
- aktuelle Aufgabengliederung als nachhaltiges Steuerungsinstrument
- rd. 1.000 Aufgaben der Stadtverwaltung

Umfangreiche Mitarbeitendenbeteiligung

- hunderte Abteilungsrunden
- Beteiligungsplattform der Stadt

Einzigartiges Vorgehen

- innovativer Ansatz (bottom-up)
- Verknüpfung eines organisatorischen mit einem partizipatorischen Verfahren, bei dem sich alle Parteien vorab auf Regeln und Ziele einigen (Startvereinbarung und Transparenzversprechen)



Unzählige Aufgabenbezogene Hinweise

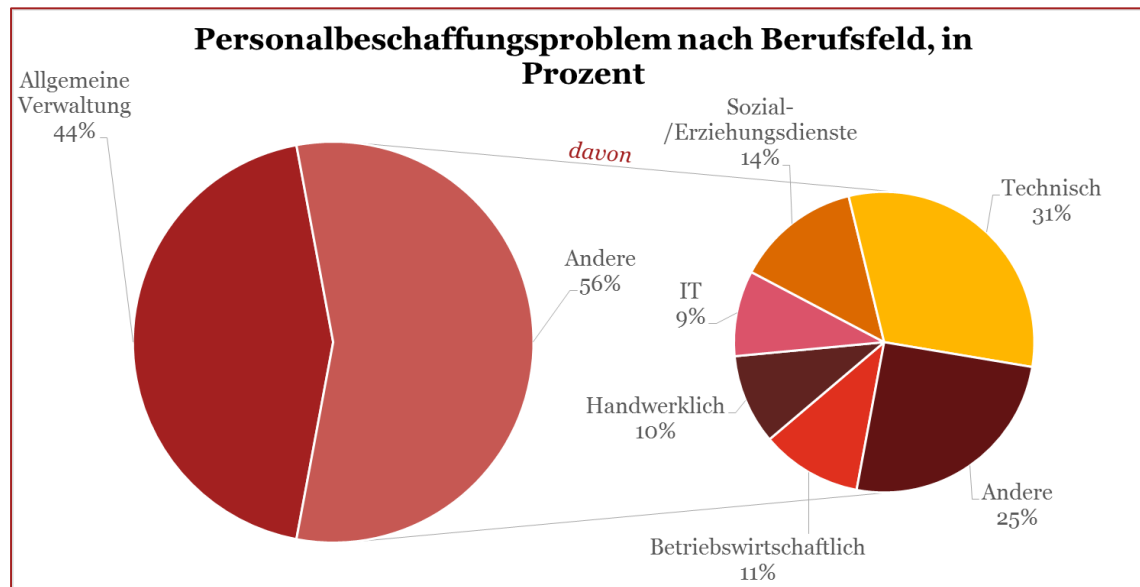
- Dezernats- und Gesamtberichte (> 1.000 Seiten)

Die umfassende Aufgabenbewertung durch die Mitarbeitenden ist wegweisend für eine neue Form der Gestaltung einer zukunftsfähigen öffentlichen Verwaltung, mit dem ein wichtiger Schritt zur Begegnung der demographischen Herausforderungen gelungen ist.

Dezernatsübergreifende Erkenntnisse

3.2

Die angezeigten Personalbeschaffungsprobleme korrespondieren mit weiteren Aufgabeneinschätzungen der Mitarbeitenden*



Bei **45% der Aufgaben** führt die **Personelle Situation** angabegemäß zukünftig zu Einschränkungen bei der Aufgabenwahrnehmung.

Bei **31% der Aufgaben** sehen die Mitarbeitenden eine Verbesserung der Aufgabenwahrnehmung durch Qualifizierungsmaßnahmen.

- Im Zuge der Befüllung des Kriterienkataloges wurden die Mitarbeitenden dazu angehalten, eine sog. „Personelle Prognose“ für die wahrgenommenen Aufgaben abzugeben. Bestandteil selbiger war u. a. die Frage, ob für die zukünftige Aufgabenwahrnehmung Personalbeschaffungsprobleme zu erwarten sind. Zusätzlich wurden die davon betroffenen Berufsfelder abgefragt.
- Im Ergebnis wurde bei knapp der Hälfte (44%) der Aufgaben mit problematischer Personalbeschaffungsprognose mögliche Vakanzen im Berufsfeld „Allgemeine Verwaltung“ angezeigt. Die weiteren Vakanzen (56%) verteilen sich auf sechs Berufsfelder mit den Schwerpunkten „Technisch“ (31%), „Andere“ (26%) sowie Sozial-/ Erziehungsdienste (14%).

***PwC regt an, dass die angezeigten Personalbeschaffungsprobleme im Einzelfall geprüft werden sollten. Weitere Hinweise hierzu finden sich in den aufgabenbezogenen Dezernatsauswertungen.**

PwC empfiehlt 6 Ansätze zur Sicherung von Fachkräften & Vermeidung von Engpässen, die handlungsstrategisch zu bündeln sind*

Vermeidung von Engpässen durch Digitalisierung und modernes Wissensmanagement

- Neubesetzung von vielen Stellen aufgrund der demographischen Entwicklung
- dabei handelt es sich um viele Stellen der zentralen Wissens- und Kompetenzträger

PwC-Handlungsempfehlungen hierzu sind:

- (1) Erfahrungswissen sichern, (2) Wissen systematisch nutzbar machen, (3) Effizienzvorhaben strategisch planen, transparent machen und kommunizieren**

Gezielte Nutzung des Potenzials älterer Menschen

- Bedarf an Fachkräften trifft auf den Wunsch einiger Menschen, länger zu arbeiten
- Zahl der Renteneintritte ist auch im öffentlichen Dienst gestiegen
- das Weiterbeschäftigungspotenzial ist potenziell größer als in anderen Sektoren (bspw. Vorzüge Beamtenrecht, Flexirente bei Tarifbeschäftigten, hoher Anteil an Akademikern)

PwC-Handlungsempfehlungen hierzu sind:

- (1) flexiblere Ruhestandsregelungen, (2) Kompetenzsicherung jenseits der Altersgrenze, (3) Fokus auf Mitarbeitende vor dem Ruhestand**

*Vgl. PwC 2017: Fachkräftemangel im öffentlichen Dienst. Prognose und Handlungsstrategien bis 2030

PwC empfiehlt 6 Ansätze zur Sicherung von Fachkräften & Vermeidung von Engpässen, die handlungsstrategisch zu bündeln sind*

Verbesserung der Attraktivität

- kein grundsätzlicher Mangel an Attraktivität, jedoch insbesondere in der Gruppe von besonders leistungsstarken Absolventen
- dies gilt insbesondere im Bereich der ab 2030 noch stärker umworbenen MINT-Absolventen

PwC-Handlungsempfehlungen hierzu sind:

(1) Stärken stärken, (2) Vorteile akzentuieren, (3) Arbeitsumfeld verbessern

Professionalisierung der Fachkräftegewinnung und Erweiterung der Zugänge

- außerhalb der Kernbereiche (bspw. Verwaltungshochschulen/ Berufsakademien) existieren vergleichsweise geringe Erfahrungen in der Gewinnung/ Bindung potenziellen Nachwuchses
- die zunehmende Diversifizierung der Qualifikationen erfordert eine vorausschauend-aktive Recruitingstrategie

PwC-Handlungsempfehlungen hierzu sind:

(1) Vielfalt kommunizieren und Image verbessern, (2) Bewerbungsprozess professionalisieren, (3) Zugänge auch für „verwaltungsferne“ Beschäftigte öffnen

*Vgl. PwC 2017: Fachkräftemangel im öffentlichen Dienst. Prognose und Handlungsstrategien bis 2030

PwC empfiehlt 6 Ansätze zur Sicherung von Fachkräften & Vermeidung von Engpässen, die handlungsstrategisch zu bündeln sind*

Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit

- im Bereich typischer Mangelberufe (bspw. Ingenieure, IT) ist die Verdienststruktur im Vergleich zur Privatwirtschaft unterdurchschnittlich
- lässt sich nicht ad-hoc durch die Kommunen beheben

PwC-Handlungsempfehlungen hierzu sind:

- (1) Öffnungen und Flexibilisierungen anstoßen (Pilotvorhaben),
(2) Vergütungskriterien transparent machen, (3) Fort- und Weiterbildung stärken**

Strategische Personalplanung, integriertes Demografiemanagement und Maßnahmen zur Stärkung des Erwerbspotenzials

- Notwendigkeit der zentralen Kenntnis über die künftige Personalbedarfsentwicklung
- identifizierte Handlungsfelder sind in eine strategische Personalbedarfsplanung zu integrieren

PwC-Handlungsempfehlungen hierzu sind:

- (1) Strategische, dezernatsübergreifende Personalplanung,
(2) Integriertes Demografiemanagement als Führungsaufgabe**

*Vgl. PwC 2017: Fachkräftemangel im öffentlichen Dienst. Prognose und Handlungsstrategien bis 2030

Für die Verbesserung der Aufbau-/ Ablauforganisation geben die Mitarbeitenden insb. Hinweise zu Schnittstellen und Prozessen

*Je größer der Begriff,
desto häufiger die
Nennung*

Höhere Spezialisierung

Sonstiges*

Reduzierung von Schnittstellen

Reduzierung von Prozessschleifen

Dezentralisierung

Verbesserung des Budgets

- Die Hinweise der Mitarbeitenden konzentrieren sich insbesondere auf **organisatorische (Schnittstellen) und prozessuale Themen**.
- Dies spiegelt sich auch in den Verbesserungsvorschlägen der Mitarbeitenden wider. Hierbei wird vor allem eine Reduzierung von Prozessschleifen oder Schnittstellen vorgeschlagen.

PwC sieht hier **Effizienzpotenziale** in bisher unbekannter Größenordnung. Weitere **aufgabenbezogene Erläuterungen finden sich detailliert in den jeweiligen Auswertungen zu den einzelnen Dezernaten**.

* weitere, detaillierte Erläuterungen hierzu finden sich in der jeweiligen Dezernatsauswertung

Außerdem benennen die Mitarbeitenden Aufgabenbündelungspotenziale, die weiter untersucht werden sollten

Aufgabenbündelungspotenziale in der gesamten Stadtverwaltung, in Prozent aller Aufgaben

Gesamte Stadtverwaltung	25%
-------------------------	-----

Hinweise zu einer möglichen Aufgabenbündelung wurden in unterschiedlicher Intensität durch die Mitarbeitenden gegeben. So wurden für die Dezernate I und II vermehrt Bündelungspotenziale (innerhalb der Stadtverwaltung oder des Stadtkonzerns) genannt.

Für die Dezernate III, IV und V ist hingegen festzustellen, dass in Relation deutlich weniger Aufgaben als potenziell bündelungsfähig erachtet worden sind. Denkbar ist, dass diese Differenzen durch die unterschiedlichen Funktionen der Dezernate erklärbar sind (überwiegend „Querschnittsdezernate“ gegenüber überwiegend „Fachdezernate“).

PwC regt an, dass die angezeigten Bündelungspotenziale im Einzelfall geprüft werden sollten. Weitere detaillierte Hinweise hierzu finden sich in den aufgabenbezogenen Dezernatsauswertungen.

Als Handlungsfeld sehen wir insbesondere die Prüfung von Bündelungs-/Verlagerungsmöglichkeiten bei Querschnittsaufgaben

Aufgabenbündelung

- Anregungen zur Bündelung der Querschnittsaufgaben kamen in großer Zahl (vor allem aus den Dezernaten I, II und III)
- Untersetzt wurden diese Hinweise weitestgehend durch die Einschätzungen der Führungskräfte (Dez./BL).
- Die Auswertung zeigt aber auch, dass im Einzelfall (bspw. Dezernate IV und V) zu prüfen ist, ob eine Bündelung sinnvoll erscheint.

Tiefere Prüfung, welche Querschnittsaufgaben sinnhaft (zentral) gebündelt werden könnten und welche Ressourcen (bspw. IT) dafür nötig wären.

Aufgabenverlagerung

- Verlagerungsmöglichkeiten (an Dritte) sollten geprüft werden.
- Erfahrungsgemäß ist dies insbesondere für Aufgaben(-teile) in den Feldern Personal, IT, Unterstützungsleistungen sowie Öffentlichkeitsarbeit denkbar.
- „Politisch-strategische“ oder „Kosten-/Nutzen“ Gegenargumentationen wären im Einzelfall kritisch zu würdigen.

Tiefere Prüfung, welche Querschnittsaufgaben sinnhaft (Qualität & Kosten der Leistungserbringung durch Dritte) verlagert werden könnten.



PwC regt zudem an, mit Rückgriff auf anerkannte Methoden der Organisationsanalyse beispielhafte Bündelungs-/Verlagerungsmöglichkeiten zu eruieren.

Die Auswertung der Kriterienkataloge gibt vielfältige Hinweise für eine erforderliche Stärkung der städtischen IT-Angelegenheiten

Bei **19% der Aufgaben** sehen die Mitarbeitenden Optimierungsmöglichkeiten in der Aufgabenwahrnehmung durch die **Verbesserung der Hardware**.

Bei **27% der Aufgaben** sehen die Mitarbeitenden Optimierungsmöglichkeiten in der Aufgabenwahrnehmung durch eine **Verbesserung der Software** (u. a. Fachverfahren).

Probleme und Risiken

Vorhandene Fachverfahren werden nicht vollumfänglich genutzt und unterstützen die Aufgabenerledigung nur teilweise, da die eingesetzte Software nicht alle Anforderungen abbildet bzw. ggf. weiterer Qualifizierungsbedarf vorhanden ist

Die Nutzung verschiedener Fachverfahren führt zu „Bearbeitungsinseln“, die häufig nicht miteinander verknüpft sind.

Zukunftsfähigkeit sowie Administrierbarkeit ist nicht immer gesichert, da das Anwendungswissen in Teilen personenabhängig ist.

Schnittstellen werden durch fehlende Standards erschwert.

Handlungsbedarf

Funktionale Anforderungen erheben, Stellschrauben mit den größten Potenzialen identifizieren, Gesamtkonzept erstellen (Ausbau bestehender Verfahren oder Ablösung [auch durch die **eAkte**]), zeitnahe Umsetzung

Dezernatsbezogene Erkenntnisse

3.3

Dezernat I – Auswertung von aufbau-/ ablauforganisatorischen Optimierungsvorschlägen aus den Kriterienkatalogen

Je größer der Begriff,
desto häufiger die
Nennung



- Überwiegend wurden **Qualifizierungsmaßnahmen und eine Verbesserung der Software** vorgeschlagen.
- Aber auch organisatorische Verbesserungsvorschläge wie die **Reduzierung von Prozessschleifen und Schnittstellen** sowie die **Verbesserung der Hardware** wurden häufig geäußert.

Hinweis: Die demografisch dringlichsten Handlungsfelder je Dezernat und weiterführende aufgabenbezogene Erläuterungen finden sich detailliert in den jeweiligen Dezernatsauswertungen.

* weitere, detaillierte Erläuterungen hierzu finden sich in der jeweiligen Dezernatsauswertung

Dezernat II – Auswertung von aufbau-/ ablauforganisatorischen Optimierungsvorschlägen aus den Kriterienkatalogen

*Je größer der Begriff,
desto häufiger die
Nennung*



- Beim Großteil der Nennungen wurden vor allem **Qualifizierungsmaßnahmen** und eine **Verbesserung der Software** vorgeschlagen.
- Aber auch eine **Verbesserung der Hardware** sowie eine **Reduzierung von Schnittstellen** wurden angemerkt.

Hinweis: Die demografisch dringlichsten Handlungsfelder je Dezernat und weiterführende aufgabenbezogene Erläuterungen finden sich detailliert in den jeweiligen Dezernatsauswertungen.

* weitere, detaillierte Erläuterungen hierzu finden sich in der jeweiligen Dezernatsauswertung

Dezernat III – Auswertung von aufbau-/ ablauforganisatorischen Optimierungsvorschlägen aus den Kriterienkatalogen

*Je größer der Begriff,
desto häufiger die
Nennung*



- Vor allem wurden **Qualifizierungsmaßnahmen** sowie eine **Verbesserung der Hardware** vorgeschlagen.
- Aber auch auf eine **Verbesserung des Software** wurde häufig hingewiesen.

Hinweis: Die demografisch dringlichsten Handlungsfelder je Dezernat und weiterführende aufgabenbezogene Erläuterungen finden sich detailliert in den jeweiligen Dezernatsauswertungen.

* weitere, detaillierte Erläuterungen hierzu finden sich in der jeweiligen Dezernatsauswertung

Dezernat IV – Auswertung von aufbau-/ ablauforganisatorischen Optimierungsvorschlägen aus den Kriterienkatalogen

*Je größer der Begriff,
desto häufiger die
Nennung*



- Insbesondere **Qualifizierungsmaßnahmen** wurden als Verbesserungsvorschlag genannt.
- Aber auch IT-bezogene Verbesserungsvorschläge wie die **Verbesserung der Hard- und Software** sowie eine **Reduzierung von Schnittstellen** wurden häufig geäußert.

Hinweis: Die demografisch dringlichsten Handlungsfelder je Dezernat und weiterführende aufgabenbezogene Erläuterungen finden sich detailliert in den jeweiligen Dezernatsauswertungen.

* weitere, detaillierte Erläuterungen hierzu finden sich in der jeweiligen Dezernatsauswertung

Dezernat V – Auswertung von aufbau-/ ablauforganisatorischen Optimierungsvorschlägen aus den Kriterienkatalogen

*Je größer der Begriff,
desto häufiger die
Nennung*



- Vor allem wurden **Qualifizierungsmaßnahmen** und eine **Verbesserung der Software** vorgeschlagen.
- Aber auch eine **Verbesserung der Hardware** wurde häufig angemerkt.

Hinweis: Die demografisch dringlichsten Handlungsfelder je Dezernat und weiterführende aufgabenbezogene Erläuterungen finden sich detailliert in den jeweiligen Dezernatsauswertungen.

* weitere, detaillierte Erläuterungen hierzu finden sich in der jeweiligen Dezernatsauswertung

Dieses Dokument ist ausschließlich für interne Zwecke unseres Mandanten bestimmt. Dritten gegenüber übernehmen wir für den Inhalt dieses Dokuments keine Verantwortung.

© 2017 PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft.

Alle Rechte vorbehalten. „PwC“ bezeichnet in diesem Dokument die PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, die eine Mitgliedsgesellschaft der PricewaterhouseCoopers International Limited (PwCIL) ist. Jede der Mitgliedsgesellschaften der PwCIL ist eine rechtlich selbstständige Gesellschaft.

Das Projekt NRS ist in seiner Form und Methodik einzigartig und hat wertvolle strategische Erkenntnisse für zukünftige Strukturen und Aufgaben der Stadtverwaltung Ludwigshafen am Rhein generieren können

Management Summary (1/ 5)

Die Stadt Ludwigshafen unterliegt neben dem haushaltsmäßigen Konsolidierungsdruck den Anforderungen aus dem demografischen Wandel. Zum einen wird die Stadtverwaltung Ludwigshafen bis zum Jahr 2026 etwa ein Viertel der Gesamtbelegschaft altersbedingt verlieren, zum anderen ist die Konkurrenzsituation am Wirtschaftsstandort Ludwigshafen für die Personalbindung und -rekrutierung der Stadtverwaltung herausfordernd. Daher soll ein qualitativ und quantitativ bedarfsgerechter Personaleinsatz ermöglicht (das richtige Personal, zur richtigen Zeit, am richtigen Ort) werden. Darüber hinaus kommt einer bedarfs- sowie mitarbeitendengerechten Personalentwicklung ein erhöhtes Maß an Bedeutung zu, um im Zusammenspiel den demografischen Wandel zielgerichtet gestalten zu können.

Dazu hat die Stadt Ludwigshafen das Projekt „Neue Ressourcensteuerung (NRS)“ aufgesetzt. Im Rahmen dieses Projektes erhalten die politisch handelnden Akteure nicht nur ein genaueres Bild über die geleisteten Aufgaben der Stadtverwaltung (Aufgabenvollerhebung/ Aufgabengliederungsplan), sondern werden auch anhand eines im ersten Halbjahr 2015 erarbeiteten Kriterienkatalogs in die Lage versetzt, vor dem Hintergrund einer kritischen Analyse Aufgaben zu bewerten, um strategische Handlungsoptionen zu entwickeln.

Die Befüllung der Kriterienkataloge durch die Mitarbeitenden in den Jahren 2015 und 2016 hat – jenseits einer folgerichtigen Stichtagsbezogenheit - eine wertvolle Sammlung aufgabenbezogener Hinweise und Ideen generiert. Darüber hinaus wurden auch aufgabenübergreifende Anmerkungen zu Geschäftsprozessen und Schnittstellen sowohl intra- als auch interorganisational gemacht. In der Gesamtheit wurden rd. 39.000 Antwortfelder ausgefüllt.

Das Projekt NRS ist in seiner Form und Methodik einzigartig und hat wertvolle strategische Erkenntnisse für zukünftige Strukturen und Aufgaben der Stadtverwaltung Ludwigshafen am Rhein generieren können

Management Summary (2/ 5)

Die Analyse der Kriterienkataloge hat zum einen konkrete, aufgabenbezogene Handlungsoptionen aufzeigen können (siehe hierzu: Dezernatsauswertungen), zum anderen aber auch die Möglichkeit eröffnet, gesamtstädtische Zusammenhänge zu identifizieren und darauf aufbauend strategische Handlungsfelder zu skizzieren. Für die gesamte Stadtverwaltung haben sich auf Basis der Auswertung der Kriterienkataloge folgende, wesentliche strategische Handlungsfelder ergeben:

- *Sicherung von Fachkräften und Vermeidung von Engpässen*
- *Überprüfung von aufbau- und ablauforganisatorischen Veränderungsmöglichkeiten*
- *Optimierung und Sicherung der IT-Infrastruktur*
- *Konzentration des städtischen Aufgabenkataloges*

Sicherung von Fachkräften und Vermeidung von Engpässen

Das Projekt NRS ist vor dem Hintergrund der immer stärker spürbaren Auswirkungen des demographischen Wandels entstanden und war getragen von dem Wunsch bei der Erarbeitung von Lösungsansätzen, die Mitarbeitenden einzubeziehen (bottom-up-Verfahren). Daher lag im Rahmen der Aufgabenbewertung durch die Mitarbeitenden ein besonderes Augenmerk auf den Auswirkungen desselben. Die Mitarbeitenden waren dazu aufgerufen, aufgabenbezogen einzuschätzen, ob ein drohender Fachkräftemangel die Wahrnehmung der städtischen Aufgaben gefährden könnte. Aus Sicht der Beschäftigten gilt dies für rd. 45% aller städtischen Aufgaben. Dies gilt nicht nur für klassisch angenommene Berufsfelder im Bereich des Ingenieurwesens oder der IT, sondern auch für die klassischen Verwaltungstätigkeiten.

Das Projekt NRS ist in seiner Form und Methodik einzigartig und hat wertvolle strategische Erkenntnisse für zukünftige Strukturen und Aufgaben der Stadtverwaltung Ludwigshafen am Rhein generieren können

Management Summary (3/ 5)

Im Zusammenspiel mit einer Konzentration des Aufgabenkataloges hat PwC daher 6 Ansätze definiert, welche zur Bewältigung dieser Herausforderung geeignet sein können (vgl. S. 16 ff.). Darüber hinaus sollte kritisch aufgabenbezogen geprüft werden, inwiefern die angezeigten Personalbeschaffungsprobleme in ihrer Ausprägung und Dringlichkeit gefährdend auf die städtische Aufgabenwahrnehmung wirken.

Überprüfung von aufbau- und ablauforganisatorischen Veränderungsmöglichkeiten

Neben der Aufgabeneinschätzung sowie der Würdigung der Auswirkungen des demographischen Wandels sollten auch Hinweise und Ideen zu aufbau- und ablauforganisatorischen Fragestellungen durch die Mitarbeitenden generiert werden. Detaillierte aufgabenbezogene Hinweise hierzu finden in den einzelnen Dezernatsauswertungen Berücksichtigung. Für die gesamte Stadtverwaltung lässt sich feststellen, dass bei vielen Fachaufgaben Hinweise zu Optimierungsmöglichkeiten gegeben worden sind.

Darüber hinaus konnte festgestellt werden, dass eine große Heterogenität im Bereich der Wahrnehmung der Querschnittsaufgaben besteht. Dies betrifft zum einen die Anzahl der beteiligten Akteure als auch die damit verbundenen Problemanzeigen. Hierzu empfehlen wir eine Überprüfung der Zuständigkeiten, der hinterlegten Prozesse sowie der eingesetzten Ressourcen mit dem Ziel eines größeren Standardisierungsgrades sowie in der Regel damit einhergehender größerer Prozesseffizienz. Dahinter steht das Ziel einer Vereinfachung, Verschlinkung und Beschleunigung von optimierten Prozessabläufen für Mitarbeitende und Bürger*innen.

Das Projekt NRS ist in seiner Form und Methodik einzigartig und hat wertvolle strategische Erkenntnisse für zukünftige Strukturen und Aufgaben der Stadtverwaltung Ludwigshafen am Rhein generieren können

Management Summary (4/ 5)

Optimierung und Sicherung der IT-Infrastruktur

Die Auswertung der Problemanzeigen und Optimierungsvorschläge hat in Bezug auf die IT-Infrastruktur deutliche Tendenzen sowohl bei der eingesetzten Software, als auch der Hardware ergeben. Für zahlreiche Aufgaben wurden Optimierungsvorschläge unterbreitet. Insbesondere vor dem Hintergrund der zunehmenden Digitalisierungserfordernisse aus Gesellschaft und Wirtschaft sowie des Gesetzgebers ist dafür Sorge zu tragen, dass die Stadtverwaltung Ludwigshafen am Rhein ihre Anschluss- und Zukunftsfähigkeit erhält. Dies betrifft nicht nur Investitionen in die IT-Infrastruktur, sondern auch die Befähigung der Mitarbeitenden für kommenden Aufgaben und die eingesetzte Technik qualifiziert zu sein.

Konzentration des städtischen Aufgabenkataloges

Die Auswertung der Kriterienkataloge hat ergeben, dass es aus Sicht der Mitarbeitenden städtische Aufgaben gibt, welche zukünftig nicht mehr oder in einer anderen Art und Weise wahrgenommen werden sollten. Es sollte nicht (allein) im verwaltungsrechtlichen Rahmen diskutiert werden, sondern – und das macht die oben erwähnte Besonderheit der NRS in Ludwigshafen aus - es wurden in einem offenen und transparenten Prozess die Mitarbeitenden in ihrer Expertise, aufgrund ihren Erfahrungen und mit ihren Ideen für eine moderne Verwaltung einbezogen. Insofern wurde durch das Verfahren selbst die Perspektive erweitert. Ergebnis dieses Prozesses ist der in Anlage 2 beigefügte Aufgabenkatalog.

Das Projekt NRS ist in seiner Form und Methodik einzigartig und hat wertvolle strategische Erkenntnisse für zukünftige Strukturen und Aufgaben der Stadtverwaltung Ludwigshafen am Rhein generieren können

Management Summary (5/ 5)

In Anlehnung an diesen Aufgabenkatalog, welcher auf den Hinweisen der Mitarbeitenden beruht, können vertiefende Betrachtungen in Bezug auf den weiteren Umgang mit möglicherweise disponiblen Aufgaben angestoßen werden.

Ein herausfordernder Organisationsentwicklungsprozess

Das Projekt NRS bildet den Auftakt zu einem herausfordernden und innovativen Organisationsentwicklungsprozess in der Stadtverwaltung Ludwigshafen am Rhein. Aus Sicht von PwC sollten dabei Stärken (insb. intensive Einbindung der Wissensträger Mitarbeitende), aber auch Schwächen (ggf. in Teilen fehlender Überblick über gesamtorganisatorische Zusammenhänge auf Ebene des Einzelnen) des „bottom-up-Prozesses“ gewinnbringend für eine sich stetig hinterfragende und lernende Organisation genutzt werden.

Daher gilt es nun, die auf Basis der Auswertung definierten vier strategischen Handlungsfelder sequentiell und in Verbindung mit einer angemessenen Priorisierung zu bearbeiten. Dabei sollte für alle Beteiligten und Betroffenen (Politik und Verwaltung, Bürgerinnen und Bürger, Unternehmen) evident sein, dass ein solcher Prozess nur mit langfristiger Perspektive zum Erfolg geführt werden kann. Ein essentieller Grundstein für dessen Erfolg ist mit den bisherigen Schritten im Projekt NRS gelegt worden.