



LUDWIGSBURG

FACHBEREICH
ORGANISATION UND PERSONAL

Personal- und Organisationsbericht Berichtsjahr 2024



Personal – Organisationsentwicklung - Personalentwicklung

Fachbereich Organisation und Personal

mit Unterstützung der Statistikstelle beim Referat Stadtentwicklung,
Klima und Internationales

Inhaltsverzeichnis

Einführung	4
Überblick in Kürze	6
Personal	6
Personalentwicklung	7
Organisationsentwicklung:	7
Personal	8
Mitarbeitende	8
Verteilung der Mitarbeitenden auf Einkommensgruppen.....	10
Befristete Verträge	11
Mitarbeitende in Teilzeit	12
Stellen und Personalkosten	13
Altersstrukturanalyse	14
Altersstruktur und Geschlechterverteilung auf den Führungsebenen	17
Krankheitsbedingte Fehlzeiten	18
Betriebszugehörigkeit und Fluktuation	19
Betriebszugehörigkeit.....	19
Entwicklung der Fluktuationsquote	19
Altersteilzeit.....	22
Schwerbehinderte Mitarbeitende	22
Personalgewinnung – Bewerbungsverfahren.....	23
Elternzeit.....	25
Mobile Arbeit	26
Perspektiven der Personalarbeit	27
Fachkräftemangel – Personalgewinnung und -bindung.....	27
Arbeitgebermarke Stadtverwaltung Ludwigsburg	27
Ausbildung und Personalentwicklung (Abt. 10-7)	29
Qualifizierung und Weiterbildung	31
Führung bei der Stadt Ludwigsburg.....	31
Stipendien	32
Quereinstieg in die Verwaltung	35
Betriebliche Gesundheitsförderung	36
Neue Dienstvereinbarung zum Betriebliches Eingliederungsmanagement	36
Arbeitssicherheit und Arbeitsmedizin 2024	37
Arbeitsmedizin	37
Arbeitssicherheit.....	37
Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung (GBpsych).....	38
Arbeitsunfälle.....	39
Weitere Zahlen und Fakten	39
Ausblick 39	

Verwaltungsorganisation	40
Einleitung Verwaltungsorganisation	40
Der Service Organisation	40
Unsere Ziele für die Organisation	41
Ablauforganisation	43
Serviceaufträge in 2024	45
Weiterentwicklung des zentralen Prozessmanagementsystems	47
Integration des kommunalen Produktplans Baden-Württemberg	47
Einbindung der Revision einschließlich der Abbildung von Risiken	48
Implementierung der Simulation zur Unterstützung bei Personalbemessungen	49
Ausblick 2025 Weiterentwicklung des Prozessmanagementsystems.....	50
Prozessdigitalisierung	51
Formulare und Workflows	51
Standards und verwaltungsweite Fachanwendungen	52
Aufbauorganisation	57
Personalplanungsverfahren für den Stellenplan 2025	57
Stellenbewertungen	58
Job-Rollen/Kernrollen	59
Organisationsentwicklungsprozesse und Strukturaufträge	60
Organisationsentwicklungsprozess: Rückdelegation der Flüchtlingssozialhilfe	60
Organisationsentwicklungsprozess: Zentralisierung der VOB	60
Organisationsentwicklungsprozess: Abteilung 48-1 Kinder und Familie	61
Organisationsentwicklungsprozess: FB 37 Feuerwehr und Bevölkerungsschutz	62
WIN-Impuls: Neue Verwaltungsstruktur	63
WIN-Impuls: Reduzierung Leiterplanstellen.....	63
Zentrale Verantwortung und Dienstleistung durch Zentralbereiche	64
Arbeitsorganisation	64
Arbeitswelt LB	65
Projektmanagement und Zusammenarbeit Geschäftsstelle WIN LB	66
Arbeitsmethoden und -formate.....	67
WIN-Impuls: Flexibilität und Agilität in der Verwaltung erhöhen	68
Austauschplattform Agile Arbeitsmethoden	69
Kollaboration MS Teams	70
Arbeitswelt – KI.....	70

Einführung

Der Personal- und Organisationsbericht der Stadt Ludwigsburg verfolgt zwei zentrale Ziele:

Zunächst wollen wir einen Überblick über wesentliche Daten und Fakten zum Personal der Stadt Ludwigsburg geben. Mindestens genauso wichtig sind uns jedoch Einblicke in die Tätigkeiten und Projekte der Personal- und der Organisationsentwicklung. Über einen rückwärtsgerichteten Blick hinaus sollen auch strategische Perspektiven und Ziele aus den drei Abteilungen der Stadtverwaltung aufgezeigt werden.

Die Stadt Ludwigsburg hat sich mit WIN – WIRTSCHAFTLICH – INNOVATIV NEU DENKEN das Ziel gesetzt, die zwingend notwendige Konsolidierung des Haushalts mit der Modernisierung der Verwaltung zu verknüpfen. Dahinter steht die feste Überzeugung, dass das Eine nicht ohne das Andere möglich sein wird. Für die in diesem Bericht dargestellten Themen heißt dies:

- im Personalbereich:

Das Spannungsfeld zwischen dem Arbeitskräftemangel und der erforderlichen Begrenzung der Personalausgaben muss erfolgreich aufgelöst werden. Die funktioniert nur dann, wenn Aufgabenfelder oder die gewohnten Standards der Dienstleistungen reduziert werden können. Wenn jedoch solche Maßnahmen umgesetzt sind, wenn durch reduzierte Investitionen weniger Projekte umgesetzt werden – dann muss das Auswirkungen auf den Personalbestand zur Folge haben. Für die Personalgewinnung ist eine permanente Weiterentwicklung des Recruitings unter Nutzung der erfolgversprechenden Kanäle notwendig. Ob sich die Entwicklungen auf dem Arbeitsmarkt mit der äußerst bedauerlichen Freisetzung zahlreicher Beschäftigter positiv auf das Interesse an einer Beschäftigung im öffentlichen Dienst auswirken wird, gilt es zu beobachten. Interne Wechsel von wegfallenden Aufgabenbereichen in neue Bereiche zu gestalten, wird eine stetige Aufgabe des Personalmanagements werden.

- in der Organisationsentwicklung

Optimierte Prozesse, Einführung neue Arbeitsmethoden, Digitalisierung mit Automation oder Nutzung Künstlicher Intelligenz - wo immer sie rechtskonform und sinnvoll einsetzbar ist – sind unabdingbare Voraussetzungen, um die WIN-Ziele erreichen zu können. Als Partner unserer Fachbereiche wird im konstruktiven Miteinander erarbeitet, was Zukunft hat und die Mitarbeitenden bestmöglichst unterstützt.

- in der Personalentwicklung:

Personal flexibler einzusetzen erfordert, Fähigkeiten und Kompetenzen weiterzuentwickeln. Dies wird ein wachsendes Aufgabenfeld der Personalentwicklung werden. Der bereits hervorragend aufgestellte Bereich des Gesundheitsmanagements und des betrieblichen Eingliederungsmanagements ist angesichts generell steigender krankheitsbedingter Fehltag wichtiger denn je.

Dies alles soll sich künftig unter dem Dach einer ansprechenden, attraktiven und authentischen Arbeitgebermarke wiederfinden. Dieses Projekt läuft abteilungsübergreifend direkt bei der Fachbereichsleitung seit Beginn 2024 - und wird Ende 2025 abgeschlossen sein.

Damit wird deutlich, dass dem Fachbereich Organisation und Personal eine zentrale Rolle für die Zukunft der Stadtverwaltung zukommt. Das gilt auch für unsere Zentralen Dienste, wo z.B. ab 2025 die Nutzung von Büroräumen mit dem Thema „Desk Sharing“ operativ umgesetzt und betreut wird. Ebenso leistet die dort angesiedelte nachhaltige, zentrale Beschaffung einen großen Beitrag zur Wirtschaftlichkeit der Verwaltung.

Die Stadt Ludwigsburg wird jedoch auch in Zukunft eines bleiben: eine gute, verlässliche, zukunftsorientierte Arbeitgeberin, die künftig zwar mehr Flexibilität von Fachbereichen und Mitarbeitenden verlangen wird, Ihnen aber auch Sicherheit, Vielfalt und Entwicklungsmöglichkeiten bietet.

Susanne Karstedt
Leiterin des Fachbereichs Organisation und Personal

Überblick in Kürze

Personal

Mitarbeitende insgesamt:	2.134
- davon Beschäftigte	1.891
davon Beamtinnen und Beamte	243
Zahl der Stellen (im Vollzeitwert VZÄ)	
- davon Beschäftigte	
- davon Beamtinnen und Beamte	
Befristet /unbefristet (?)	
Altersdurchschnitt	45,3 J.
Teilzeitquote:	50,4 %
Fluktuationsquote	13,4 %
Fehlzeitenquote	6,19 %
Personalkosten	
- Planansatz 2024	117,8 Mio.€
- Rechnungsergebnis 2024	119,6 Mio €
- Planansatz 2025	127,0 Mio €

Drei inhaltliche Themen aus dem Bereich Personal seien hier erwähnt:

- **Rückdelegation der Betreuung Geflüchteter** an das Landratsamt LB. Dafür wurden viele Gespräche geführt, erstmals auch ein internes Speed-Dating, bei dem Mitarbeitende und potenzielle Einsatzbereiche zusammentrafen.

- **Umsetzung des neuen Bezirkstarifvertrages 6G** für handwerkliche Berufe insbesondere eine Mitarbeiterin der Abteilung Personal- und Organisationservice intensiv beschäftigt – das konnte durch deren herausragenden Einsatz zeitgerecht und erfolgreich umgesetzt werden. Erwähnenswert auch unsere

- **Teilnahme an der hausinternen Jobmesse bei Borg-Warner.** Es war zwar vorhersehbar, dass Mitarbeitende aus der Produktion nicht unbedingt passende Stellen bei uns finden können – aber wir wollten zeigen, dass wir jede Chance nutzen möchten, um Perspektiven für die Mitarbeitenden, die ihre Arbeit verlieren, zu eröffnen.

Personalentwicklung

„Wir bekommen keine Leute mehr...“ Der Fachkräftemangel ist mittlerweile ein allgemeiner Arbeitskräftemangel und hat auch Auswirkungen auf die Themenfelder der Personalentwicklung. Neue Zielgruppen anzusprechen und diese gegebenenfalls für die Aufgaben in der Verwaltung zu qualifizieren, aber auch das vorhandene Personal für neue Aufgaben weiterzuentwickeln. Beispielhaft hierzu die Themen **Quereinstieg** in die Verwaltung und das interne **Qualifizierungsprogramm TalentLB**. Mit TalentLB vernetzten wir fachbereichsübergreifend Potenzialträger*innen, die sich auf zukünftige Schlüsselpositionen vorbereiten möchten. Zusätzlich werden neue Entwicklungen aufgegriffen und z.B. neue **Ausbildungsberufe** und Studiengänge bei uns angeboten. Das neue Angebot Direkteinstieg Kita spricht eine neue Zielgruppe für die sozialpädagogischen Berufe an, um unseren zukünftigen Bedarf an Fachkräften decken zu können.

Der Umgang mit der zunehmenden psychischen Belastung im Arbeitsalltag war ein weiterer Schwerpunkt in 2024. Mit der Umsetzung der **Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung** sind wir als Arbeitgeberin Vorreiterin. In den Fachbereichen wurden aufgrund der Ergebnisse einer Mitarbeitendenbefragung bereits Maßnahme Pläne erarbeitet. Damit wurde ein kontinuierlicher Prozess gestartet, der unbedingt fortgesetzt werden muss, um ein gesundes Arbeitsumfeld zu fördern und damit Krankheitsausfällen entgegenzuwirken.

Organisationsentwicklung:

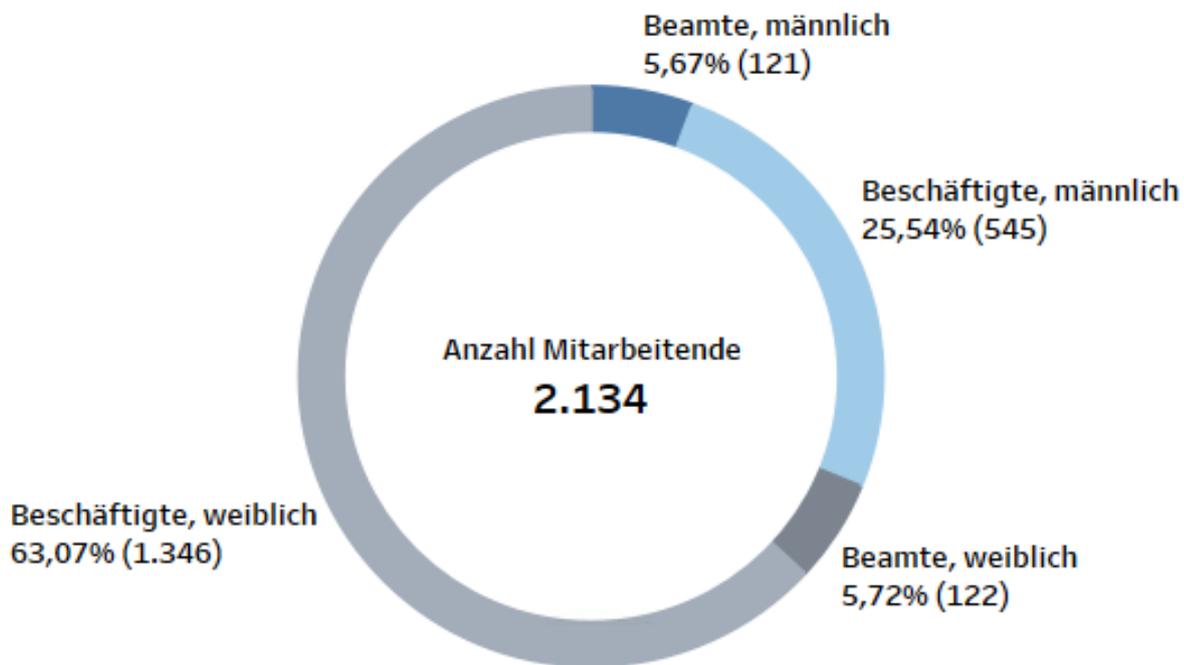
Trends, wie mobiles Arbeiten, Desk-Sharing und Flex-Büros für eine flexible Arbeitsplatznutzung über Fachbereichsgrenzen hinweg, Vermittlung von modernen agilen Arbeitstechniken, standardisierte Arbeitsmethoden, Richtlinie und Labore für KI, zentrale Fachanwendungen, Möglichkeiten für interdisziplinäre Zusammenarbeit und Netzwerke sorgen dafür, dass unsere Mitarbeitenden sich in unserer Arbeitsumgebung wohlfühlen. Und gleichermaßen fordern wir über Prozessoptimierungen, Hierarchieabbau, Prozessdigitalisierung, Organisationsentwicklungsprozesse in Fachbereichen ein Umdenken und Verändern alter Strukturen ein. Eine Veränderung, die nicht immer leichtfällt, aber die Verwaltung und damit auch die Leistungen an unsere Bürger*innen verbessert.

Personal

Mitarbeitende

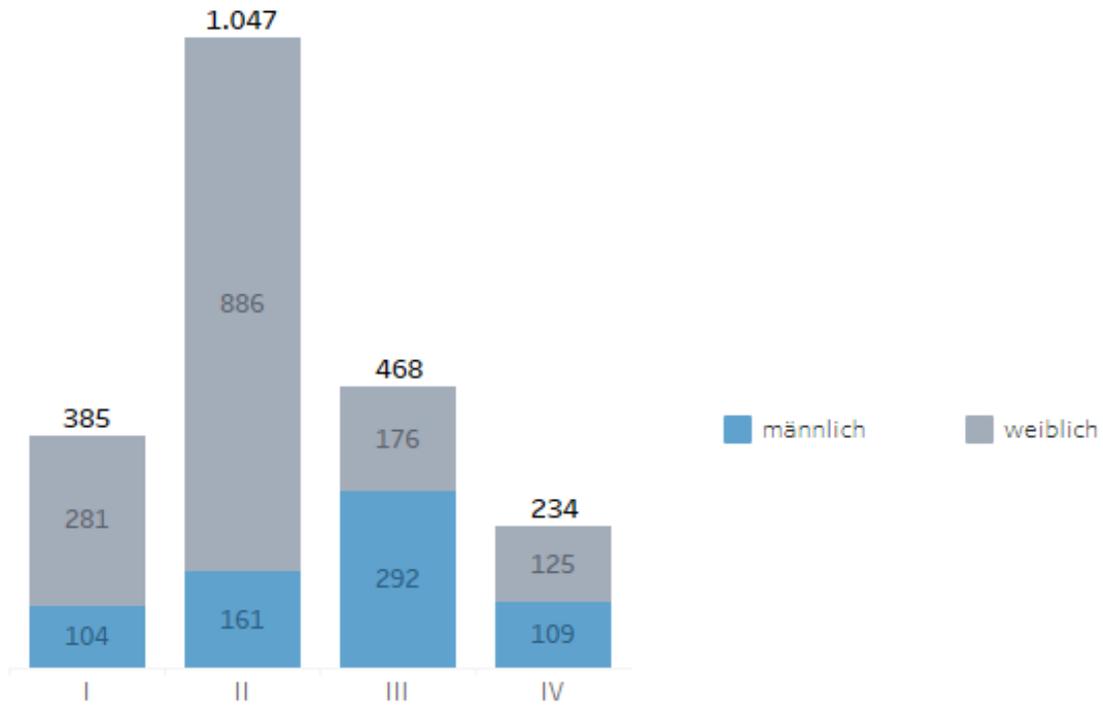
Die folgenden Zahlen beziehen sich auf den Personalbestand ("Köpfe") der Stadtverwaltung Ludwigsburg, einschließlich der beiden Eigenbetriebe, zum Stichtag 31.12.2024*.

Insgesamt 2.134 aktive Mitarbeitende verteilen sich auf 88,6 % (1.891) tariflich Beschäftigte und 11,4 % (243) Beamtinnen und Beamte. Bezogen auf die Geschlechter setzt sich die Belegschaft weiterhin zu mehr als 2/3 aus Frauen und zu weniger als 1/3 aus Männern zusammen.

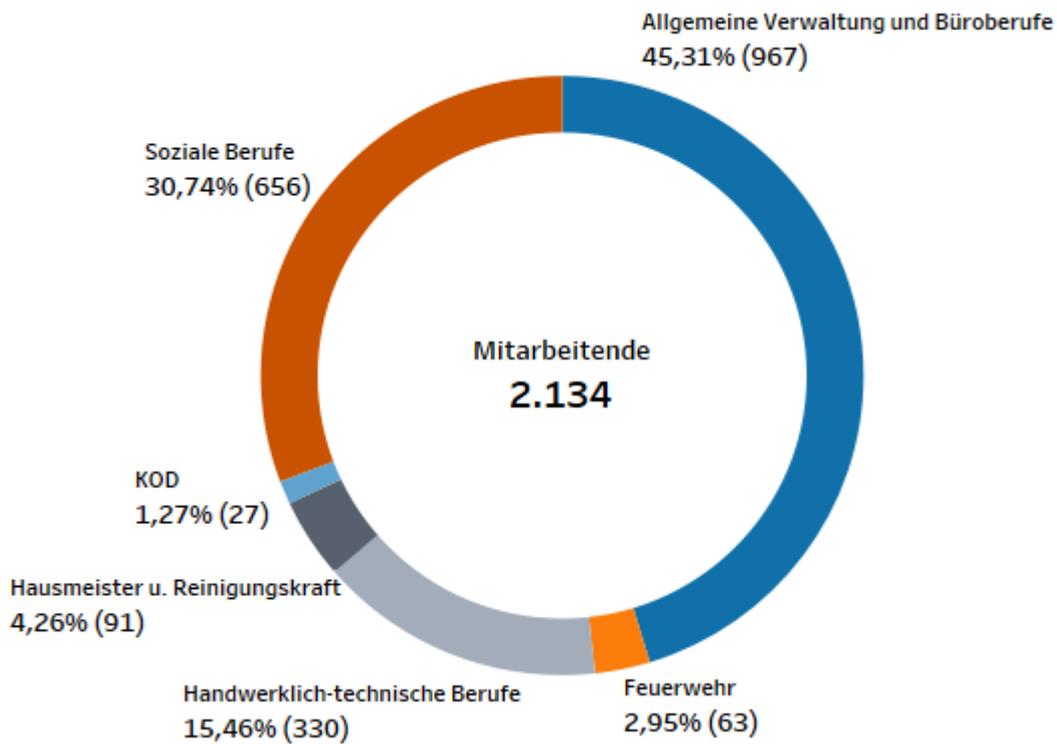


* Nicht eingerechnet sind: Auszubildende, Personen im Freiwilligendienst und Dualen Studium, Beschäftigte in der Elternzeit/Beurlaubung, Beschäftigte in der Freistellungsphase der Altersteilzeit, Aushilfen auf Stundenbasis sowie Praktikantinnen und Praktikanten.

Anteil der Mitarbeitenden in den Dezernaten:



Verteilung der Mitarbeitenden auf die Einsatzbereiche:



Verteilung der Mitarbeitenden auf Einkommensgruppen

Bei der Verteilung auf die verschiedenen Beschäftigten- und Laufbahngruppen orientieren sich die Cluster an der Zuordnung zu den Laufbahnen im Beamtenverhältnis. Separat aufgeführt sind 5 Beschäftigungsverhältnisse mit einer außertariflichen Gehaltsregelung.

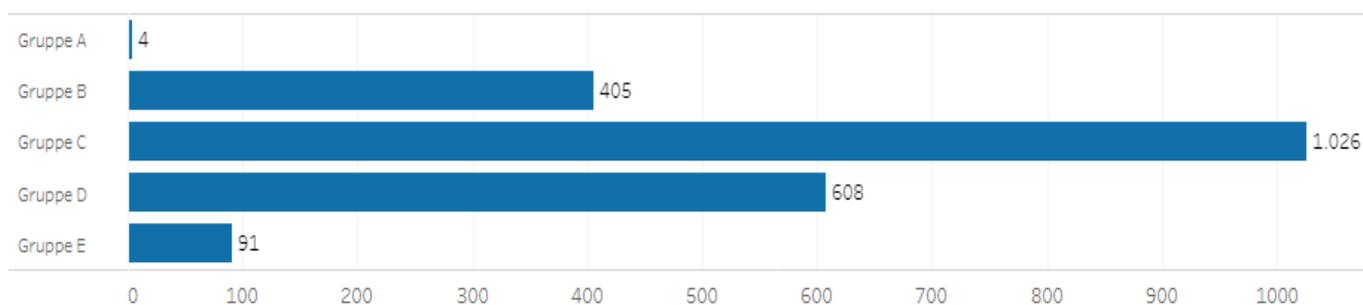
Gruppe A: AT-Vertrag

Gruppe B: EG 1 - EG 4 TVöD; S02 - S03 TVöD-SuE

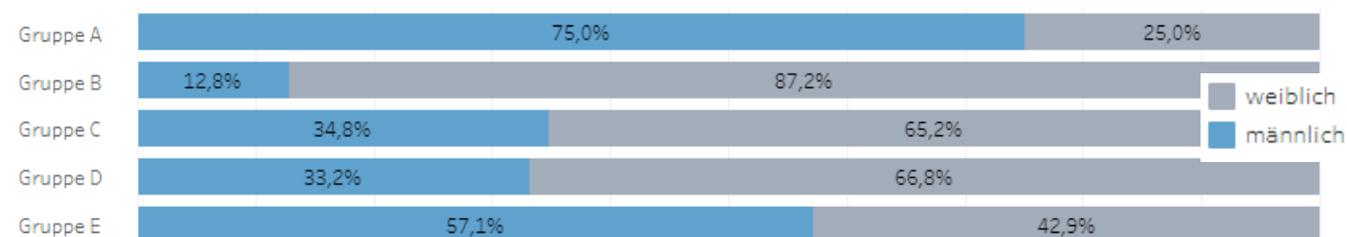
Gruppe C: EG 5 - EG 9a TVöD; S04 - S08b TVöD-SuE; A8 - A10/MZ LBesGBW

Gruppe D: EG 9b - EG 12 TVöD; S09 - S17 TVöD-SuE; A10/G - A13/G LBesGBW

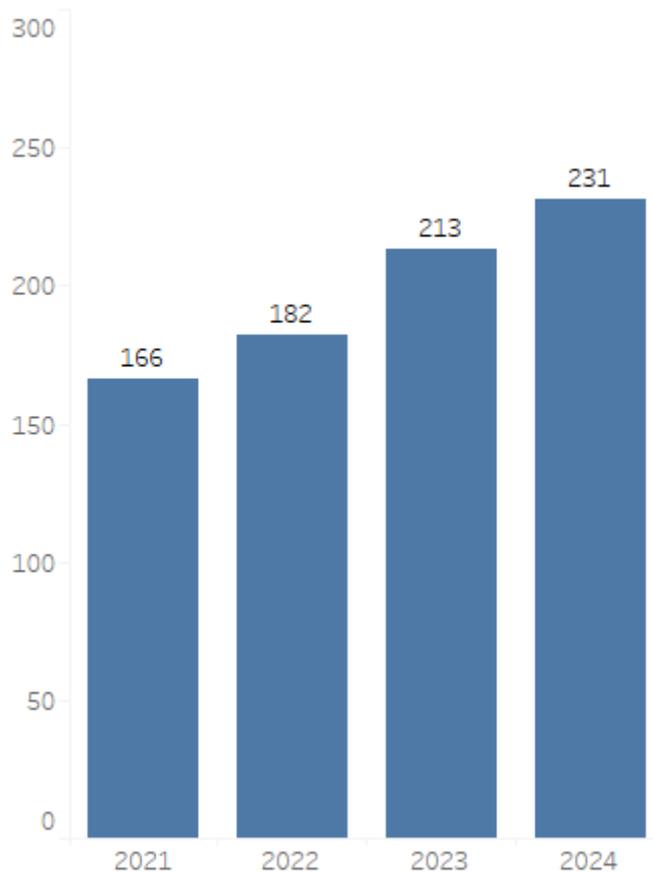
Gruppe E: EG 13 - EG 15 TVöD; S18 TVöD-SuE; A13/H bis A16 LBesGBW; B-Besoldung



Verteilung der Einkommensgruppen auf die Geschlechter



Befristete Verträge



Zum Jahresende 2024 bestanden 231 befristete Arbeitsverhältnisse (ohne Auszubildende, Praktikanten, Freiwilliges Soziales Jahr, Duales Studium und Bundesfreiwilligendienst, Aushilfen auf Stundenbasis). Hierfür waren 164 befristete Stellen eingerichtet.

Die Befristungen basieren auf

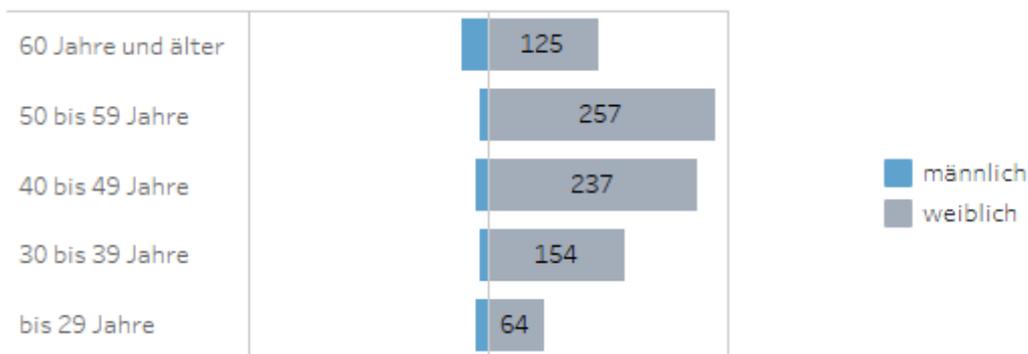
- befristete Aufgabenstellungen / Projekte (ggf. analog den Förderzeiträumen)
- Krankheitsvertretungen
- Mutterschutz und Elternzeitvertretungen
- Sachgrundlose Befristungen von bis zu 2 Jahren bei erstmaliger Beschäftigung, z.B. zur Erprobung oder bis zur Entscheidung über dauerhaften Bedarf und Verfügbarkeit einer unbefristeten Stelle.

Die Befristungszeiträume entsprechen diesen Gründen. Die Stadt hält sich hier strikt an die Möglichkeiten, die das Teilzeit- und Befristungsgesetz oder das Bundeselterngeld- und Elternzeitgesetz erlauben.

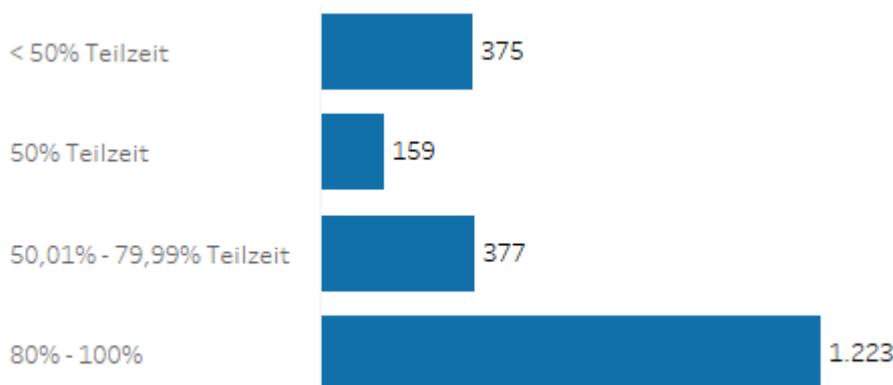
Mitarbeitende in Teilzeit

Über die Hälfte der Mitarbeitenden arbeiten in Teilzeit: Die Teilzeitquote beträgt inzwischen 50,4% und ist somit nochmals leicht angestiegen. Dies zeigt einerseits die Vielfalt der Möglichkeiten bei der Stadtverwaltung, den Beschäftigungsumfang nach der persönlichen Situation gestalten zu können. Andererseits: Teilzeit ist weiterhin weiblich. Mit Blick auf die Altersvorsorge bleibt dies der kritische Aspekt von Teilzeitarbeit.

Teilzeitbeschäftigte nach Geschlecht und Altersgruppen



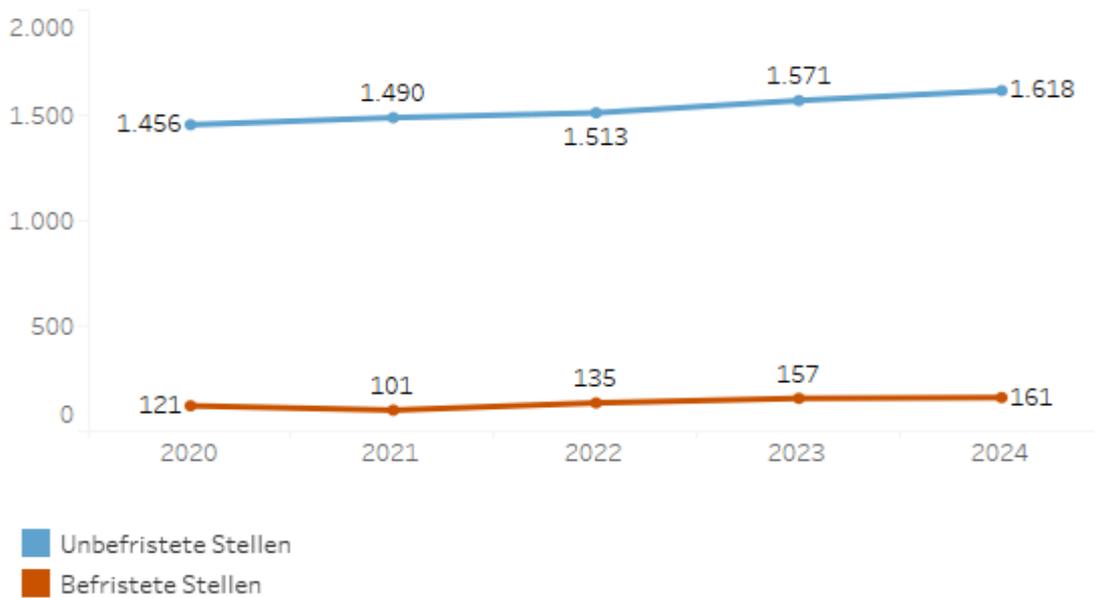
Die Teilzeitarbeitsverhältnisse verteilen sich auf folgende Beschäftigungsumfänge:



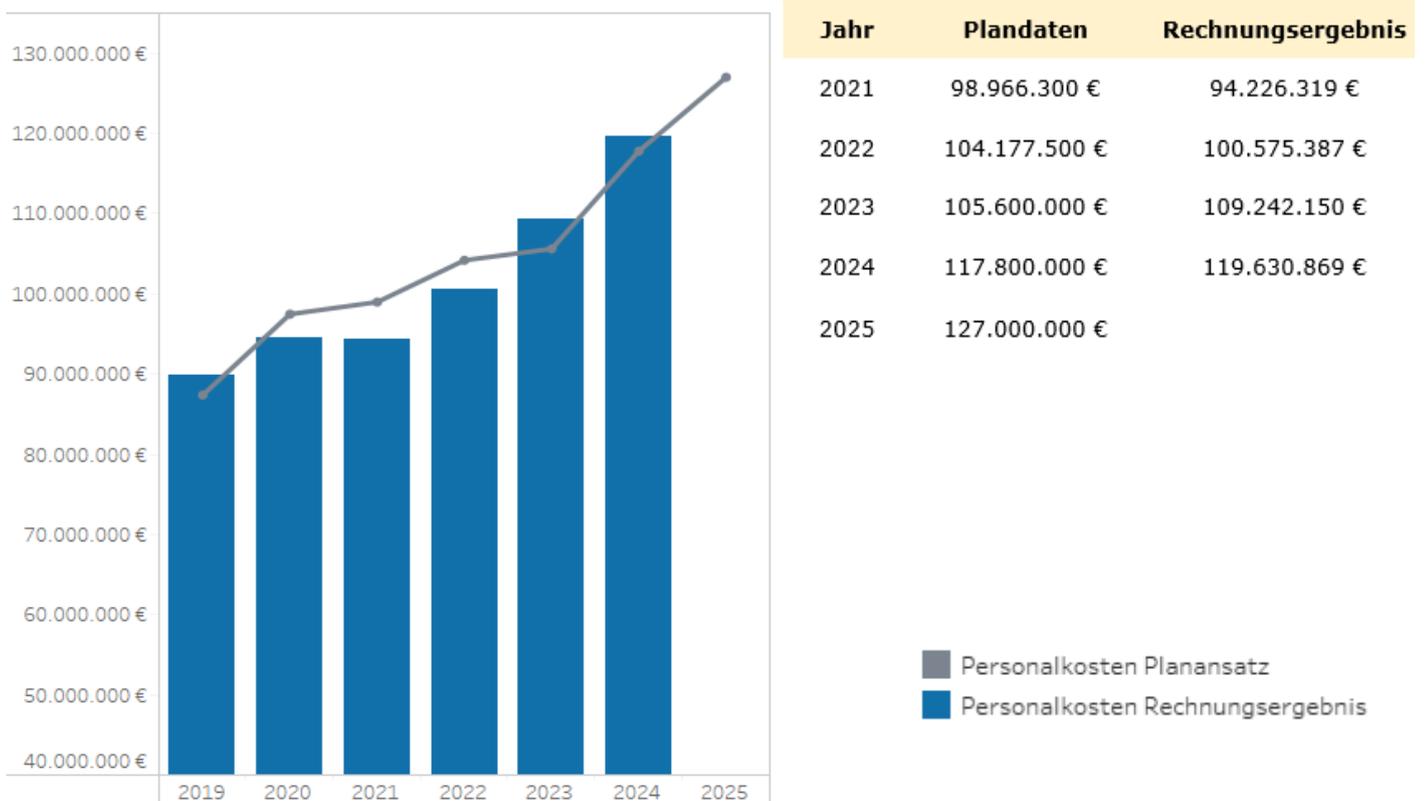
Im letzten Cluster Beschäftigungsumfang „80 –100%“ sind 1.058 Mitarbeitende in Vollzeit enthalten. D.h. 165 Mitarbeitende sind in „vollzeitnaher Teilzeit“.

Stellen und Personalkosten

Entwicklung der Stellenzahl seit 2020:



Entwicklung der Personalkosten:



Die Planansätze für die Personalkosten sind in den letzten 5 Jahren um rd. 28% gestiegen. Personalzuwachs, überdurchschnittliche Tarif- und Besoldungserhöhungen u.a. zum Inflationsausgleich, Anpassungen von tariflichen Gehaltsstrukturen (insbesondere im Sozial-Tarif) waren einige der Faktoren, die zu dieser Entwicklung beigetragen haben.

Aufgrund der restriktiven Kalkulation bei der Personalkostenhochrechnung für 2024 sowie der insgesamt erfolgreichen Nachbesetzung freier Stellen wurde der Plansatz im Jahr 2024 überschritten, wenn auch nicht ganz so stark wie im Jahr 2023. Die Abweichung vom Planansatz um rd. 1,55% im Jahr 2024 bestätigt - angesichts eines Volumens von rd. 118 Mio € und vielen volatilen Faktoren über ein Jahr hinweg - eine dennoch recht hohe Planungsgenauigkeit.

Altersstrukturanalyse

Die Altersstruktur der Mitarbeitenden erfordert weiterhin eine besondere Aufmerksamkeit – im Kontext der demographischen Entwicklung, dem weitreichenden Fach- bzw. Arbeitskräftemangel der Konkurrenz privater Unternehmen und anderer Kommunen um Mitarbeitende wird es weitere Anstrengungen bedürfen, um den zur Aufgabenerfüllung erforderlichen Personalbestand zu sichern. Ziel ist, die Personalbindung zu stärken, die Gesundheit und Leistungsfähigkeit der Beschäftigten bis zum Eintritt in den Ruhestand zu erhalten und neue, kreative Wege der Personalgewinnung einzuschlagen.

Mit diesem Personalbericht und den Berichten aus früheren Jahren werden die herausfordernden Entwicklungen deutlich: Im Jahr 2009 betrug der Anteil der über 50-Jährigen an der Belegschaft ca. 38%. Im Berichtsjahr 2021 war dieser Anteil auf 44,5% angewachsen. Im aktuellen Berichtsjahr 2024 sind es nun 42,1% Mitarbeitende mit 50 Jahren und älter.

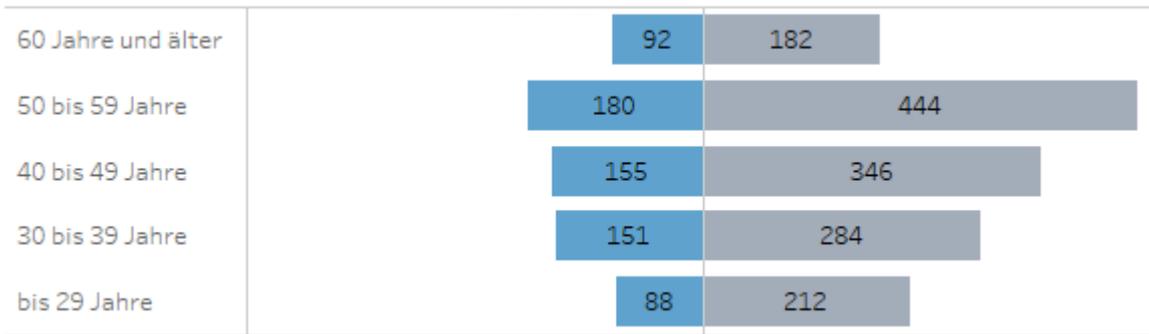
Der Anteil der Altersgruppe unter 40 Jahren ist nahezu unverändert und nimmt einen Anteil von rd. 34,4% ein.

In den kommenden Jahren werden also weiterhin zahlreiche erfahrene Mitarbeitende ausscheiden. Bei 12,8% Mitarbeitenden im Alter von 60 Jahren und mehr in der Gesamtverwaltung (274 Mitarbeitende) und einer zusätzlichen hohen Fluktuation aufgrund des angebotsstarken Arbeitsmarktes, zeigen die Daten der Altersstruktur die Herausforderungen für die Personalgewinnung und -bindung auf.

Durch die schrittweise Anhebung der Regelaltersgrenze, die Sonderregelungen für langjährige Versicherte aber auch den Optionen mit Abschlag vor Erreichen der Altersgrenze in den Ruhestand zu gehen, oder andererseits durch Verlängerung über die Altersgrenze hinaus, sind die konkreten Austrittszahlen über mehrere Jahre im Voraus nicht präzise zu prognostizieren. Abzuwarten bleibt, wie sich die in den Tarifverhandlungen 2025 neu geschaffene tarifliche Option zur freiwilligen Erhöhung der Arbeitszeit auf die verfügbare Arbeitskapazität auswirken werden.

Im Folgenden wird die Altersstruktur der Stadtverwaltung insgesamt und der vier Dezernate dargestellt:

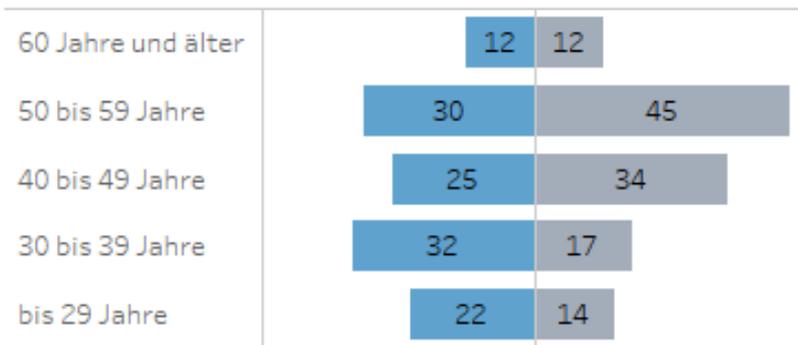
Altersstruktur Stadtverwaltung gesamt:



Altersdurchschnitt insgesamt: $\bar{x} = 45,3$ Jahre.

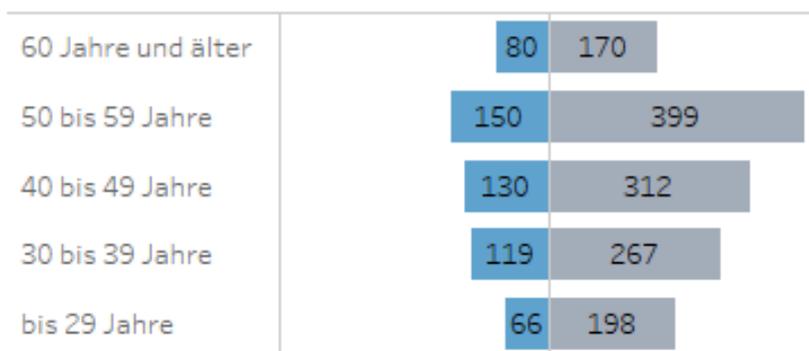
■ männlich
■ weiblich

Altersstruktur Beamtinnen und Beamte:



$\bar{x} = 44,9$

Altersstruktur Beschäftigte:

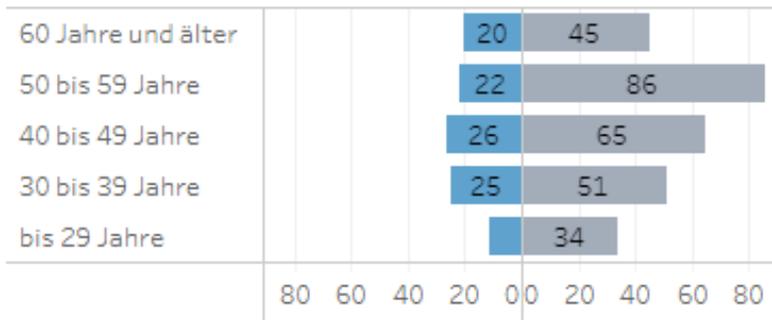


$\bar{x} = 45,3$

Altersstruktur in den Dezernaten

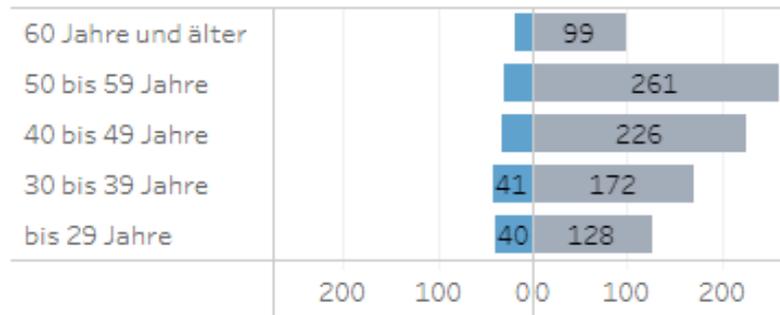
■ männlich
■ weiblich

Dezernat I



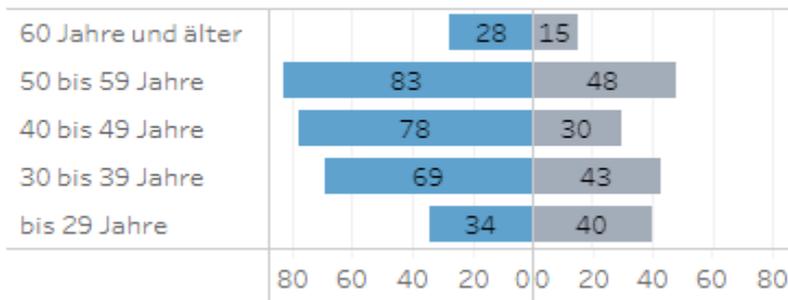
Ø = 46,8

Dezernat II



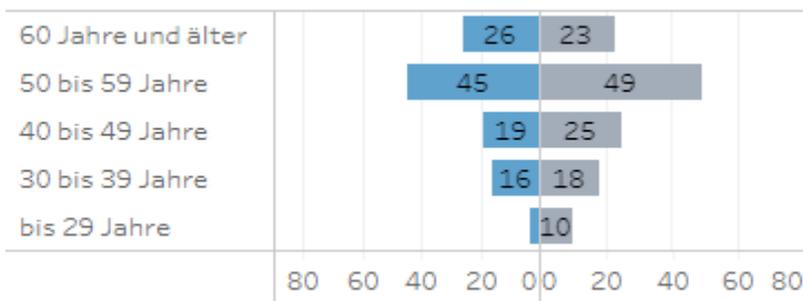
Ø = 44,3

Dezernat III



Ø = 43,7

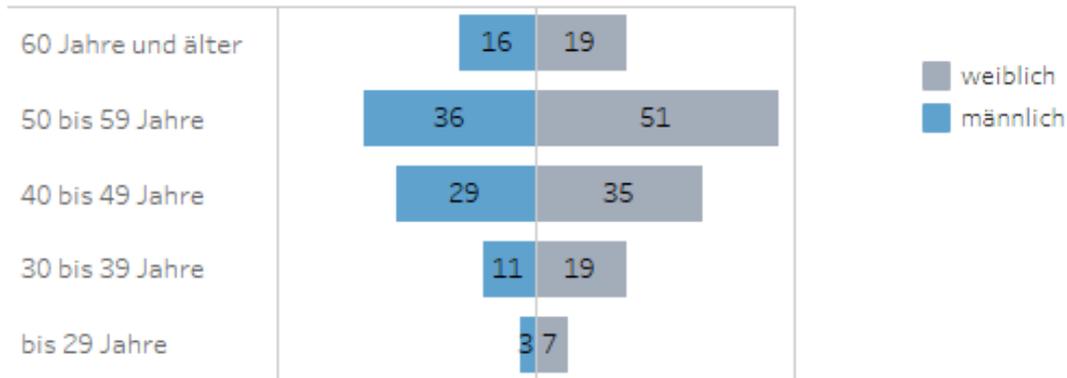
Dezernat IV



Ø = 50,2

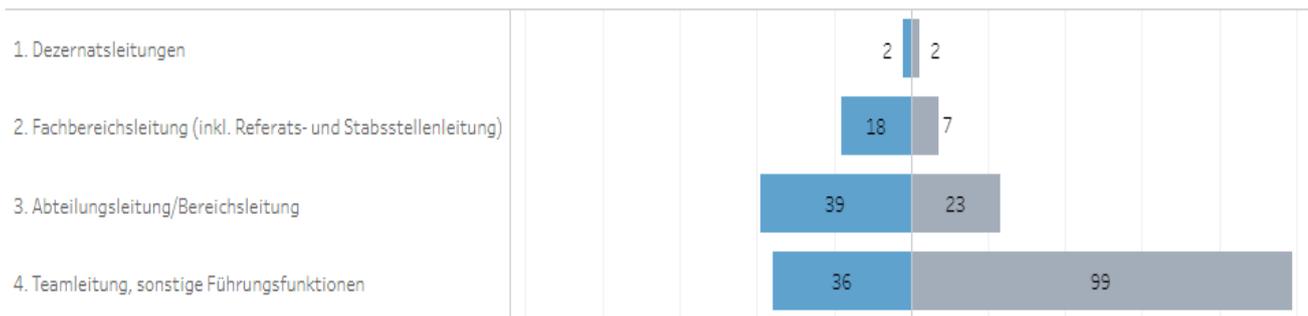
Altersstruktur und Geschlechterverteilung auf den Führungsebenen

Insgesamt sind unter den städtischen Mitarbeitenden 226 Personen in Führungsfunktionen von den Dezernatsleitungen bis zu Teamleitungen tätig – nochmals 9 Personen mehr als bei der Auswertung für das Jahr 2023 (217). Die Altersstruktur zeigt, dass rd. 54 % = 122 (119) der Führungskräfte 50 Jahre und älter sind, darunter 35 (26) über 60 Jahre.



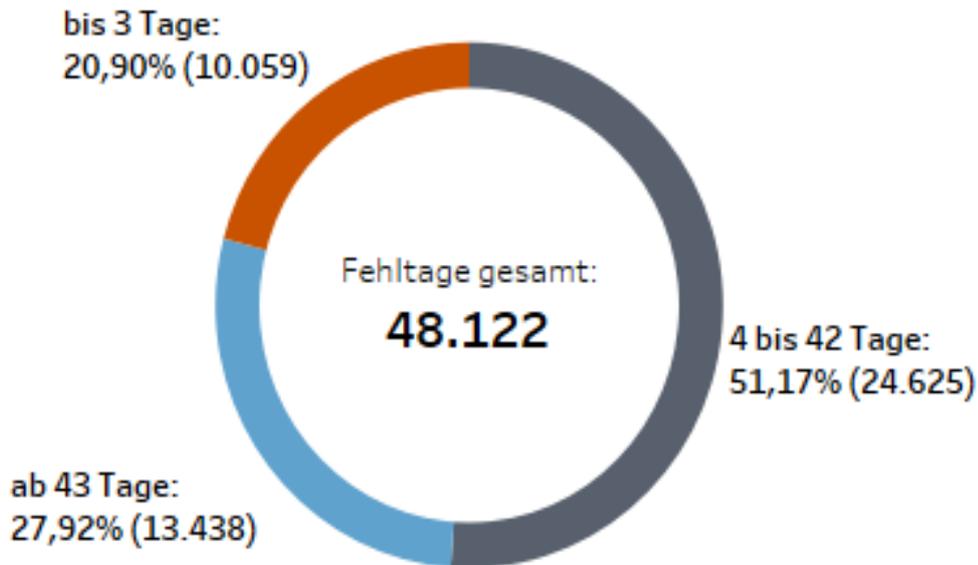
Durchschnittsalter der Führungskräfte aller Hierarchieebenen: $\bar{x} = 49,2$ Jahre.

Weibliche Führungskräfte sind auf der zweiten Ebene (Fachbereichsleitungen/ Referats-/ Stabsstellenleitungen) nach wie vor deutlich unterrepräsentiert, auf der Ebene der Abteilungsleitungen nähert sich dies zwar etwas an, aber nur auf der 4. Ebene „Teamleitungen“ ergibt sich ein anderes Bild. Hier überwiegen die weiblichen Führungskräfte sehr deutlich. Das liegt jedoch vor allem daran, dass auch die Einrichtungsleitungen der Kindertageseinrichtungen und Schulkindbetreuungen dieser Ebene zugerechnet werden.



Krankheitsbedingte Fehlzeiten

Bei der Ermittlung der krankheitsbedingten Fehlzeiten werden entsprechend der Statistik des Deutschen Städtetags auch die sog. Kurzzeiterkrankungen bis 3 Tage berücksichtigt. Im Jahr 2024 sind insgesamt 48.122 (2023: 45.077) Krankentage angefallen. Mitarbeitende, die unterjährig ausgeschieden sind – also am 31.12. keine Mitarbeitenden mehr waren - sind nicht enthalten.



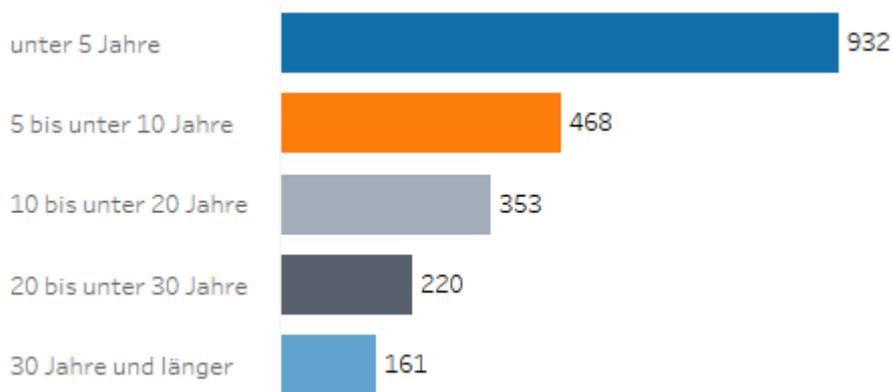
Daraus errechnet sich eine **Fehlzeitenquote von 6,16%**.

Diese Quote basiert auf die Relation der Krankheitstage im Verhältnis zu den von allen Mitarbeitenden ohne Krankheit zu leistenden Arbeitstagen im Kalenderjahr. Da die Berechnungsbasis angepasst wurde, ist die Quote nicht vergleichbar mit derjenigen im letzten Personalbericht. Wir haben also gegenüber dem letzten Berichtsjahr eine Verschiebung der Krankheitstage. Die Quote bewegt sich auf einem durchaus üblichen Niveau – vor allem unter Berücksichtigung der Tatsache, dass die von den Krankenkassen veröffentlichten Zahlen Fehltag ohne Krankschreibung nicht erfassen, diese aber bei uns sehr wohl beinhaltet sind.

Betriebszugehörigkeit und Fluktuation

Betriebszugehörigkeit

Die Tabelle zeigt, wie lange die Mitarbeitenden bei der Stadt Ludwigsburg beschäftigt sind:



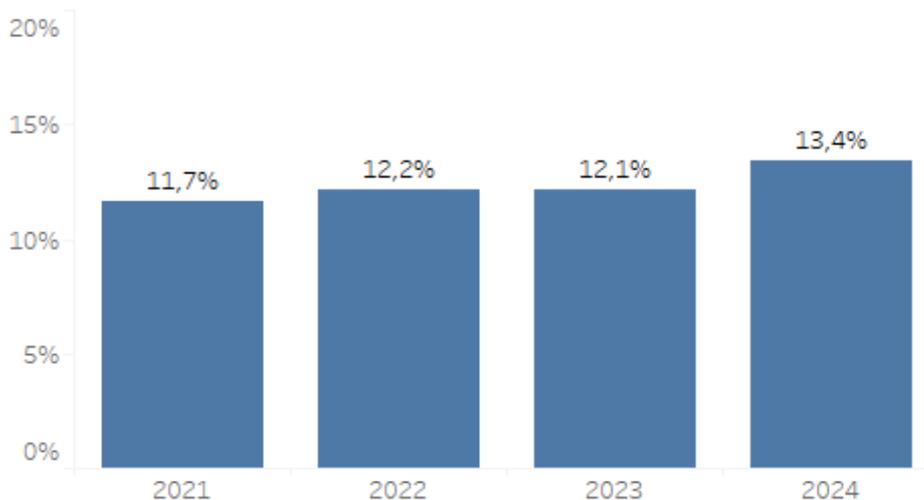
Insgesamt 734 Mitarbeitende sind 10 Jahre und länger bei der Stadt tätig – mehr als ein Drittel aller Mitarbeitenden. Da tendenziell eher die Altersgruppe von 40 Jahren aufwärts (entspricht 1.399 Mitarbeitenden) eine Betriebszugehörigkeit von 10 Jahren und mehr erreicht, wäre der Anteil sogar bei rd. 50%.

Berücksichtigt man, dass in den letzten Jahren zunehmend ältere Mitarbeitende eingestellt wurden, die gar nicht mehr so viele Berufsjahre vor sich haben, andererseits aber auch, dass der Arbeitsmarkt vielfältige interessante Wechsellmöglichkeiten bietet, sind diese Zahlen durchaus ein Anhaltspunkt dafür, dass viele Mitarbeitende mit ihrer Arbeitgeberin über viele Jahre zufrieden sind.

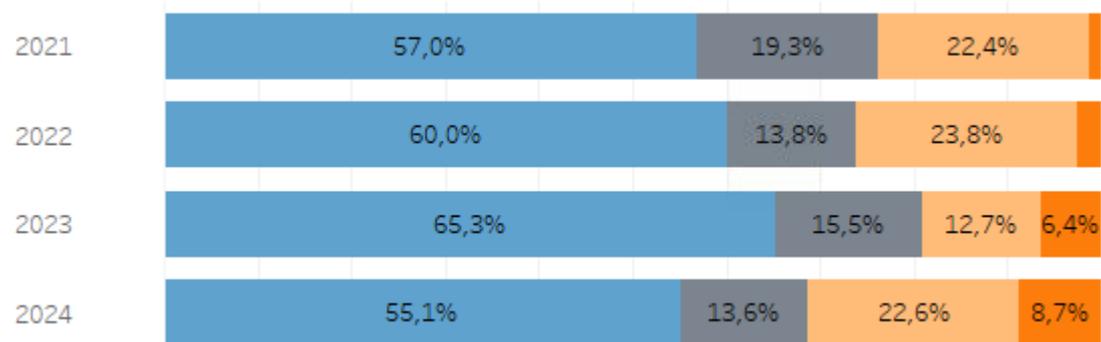
Dennoch ist die hohe Zahl der Austritte innerhalb der ersten 5 Jahre Anlass, Verbesserungen des „Onboarding“, der Teamintegration und bedarfsgerechter Benefits weiter zu verfolgen. Dies zeigt sich aus der folgenden Darstellung der Fluktuation im Jahr 2024:

Entwicklung der Fluktuationsquote

Die Fluktuationsquote gibt die Relation der Anzahl der Austritte zu der Gesamtzahl der Mitarbeitenden wieder. Im Jahr 2024 sind insgesamt 287 Mitarbeitende (2023: 251) ausgetreten. Die **Austrittsquote** – bezogen auf insgesamt 2.134 Mitarbeitende – **beträgt damit 13,4%** (2023: 12,1%):

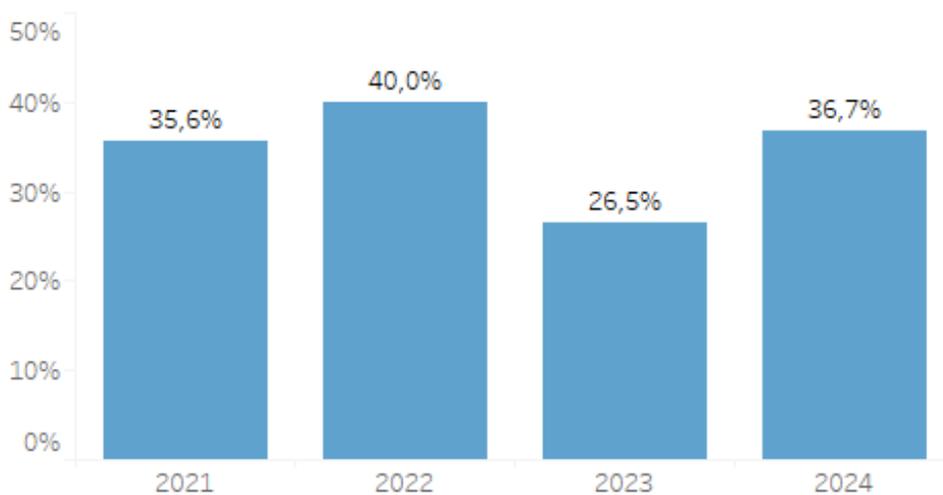


Austrittsgründe (Entwicklung 2021 - 2024)

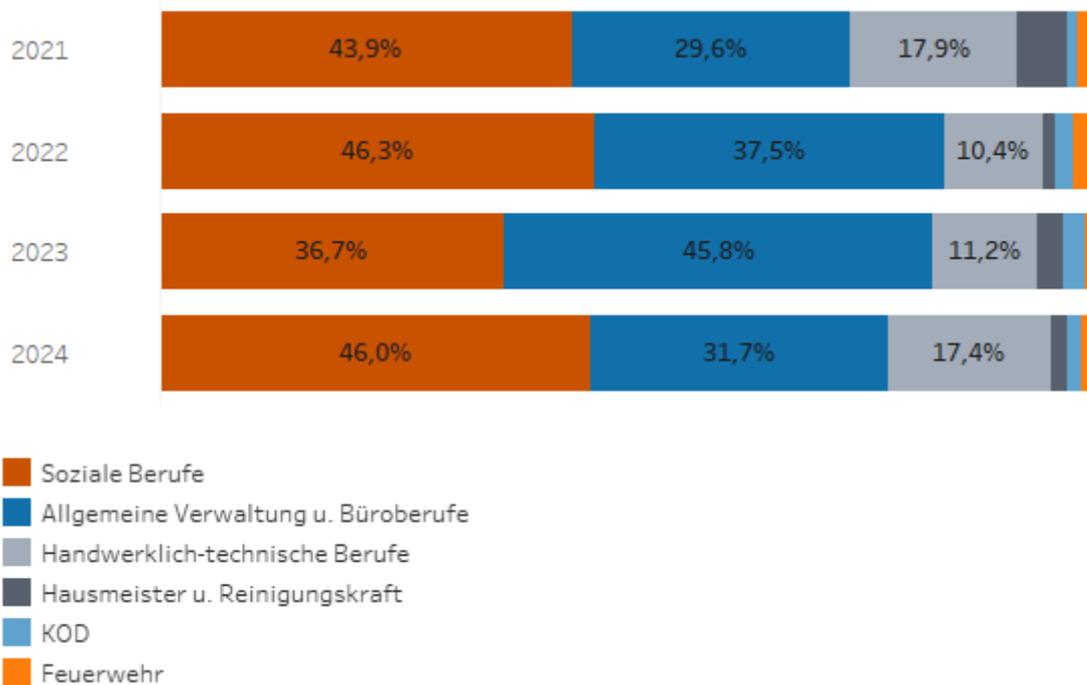


- Kündigung / Auflösungsvertrag
- Altersbedingtes Ausscheiden
- Befristeter Vertrag
- Arbeitgeberseitige Kündigung

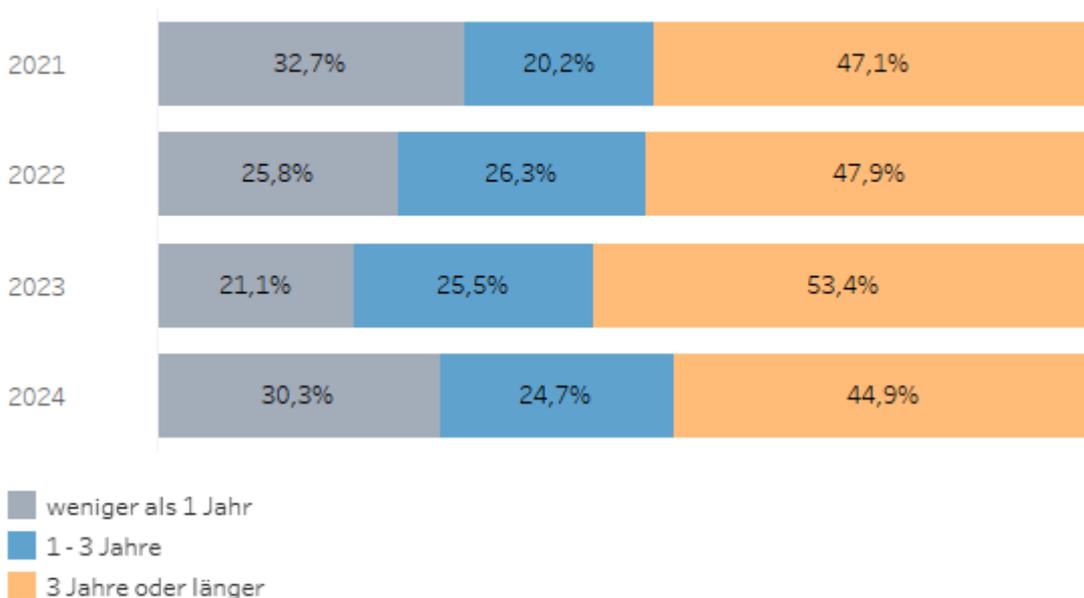
Personalabgänge aufgrund auslaufender Befristung:



Personalabgänge nach Einsatzbereich (in % aller Abgänge):



Personalabgänge nach Beschäftigungsdauer:



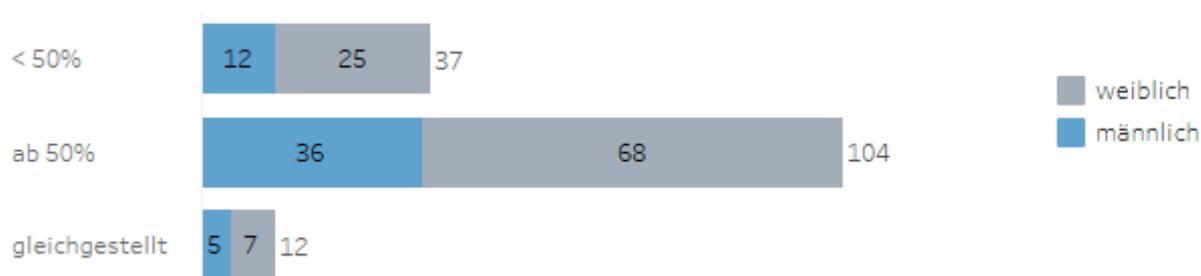
Auffällig sind 158 Austritte mit einer Betriebszugehörigkeit von weniger als 3 Jahren, ein Anteil von 55 % aller Austritte. Dies ist jedoch in hohem Maße (58 Austritte) durch das Auslaufen befristeter Verträge begründet, die in vielen Fällen weniger als 3 Jahre laufen.

Mit 24 arbeitgeberseitigen Kündigungen wird deutlich, dass zunehmend auch Probezeitbeendigungen nötig sind. Dies dürfte dem Mangel an Bewerbungen zuzuschreiben sein: hier müssen im Auswahlverfahren teils Abstriche von den erwünschten Fähigkeiten gemacht werden, um eine Stelle überhaupt besetzen zu können. In der Probezeit entscheidet sich dann, ob eine gute Entwicklung erkennbar ist oder nicht. Im letzteren Falle ist die Beendigung in der Probezeit in aller Regel der richtige Schritt.

Altersteilzeit

Da es im Moment keine tarifliche Grundlage gibt und die gesetzliche Option (ohne Aufzahlungsbeiträge) wenig lukrativ ist, werden derzeit keine neuen Altersteilzeit-Vereinbarungen geschlossen. Einzige Ausnahme sind schwerbehinderte Beamtinnen und Beamte, für die die Altersteilzeitoption weiterhin besteht.

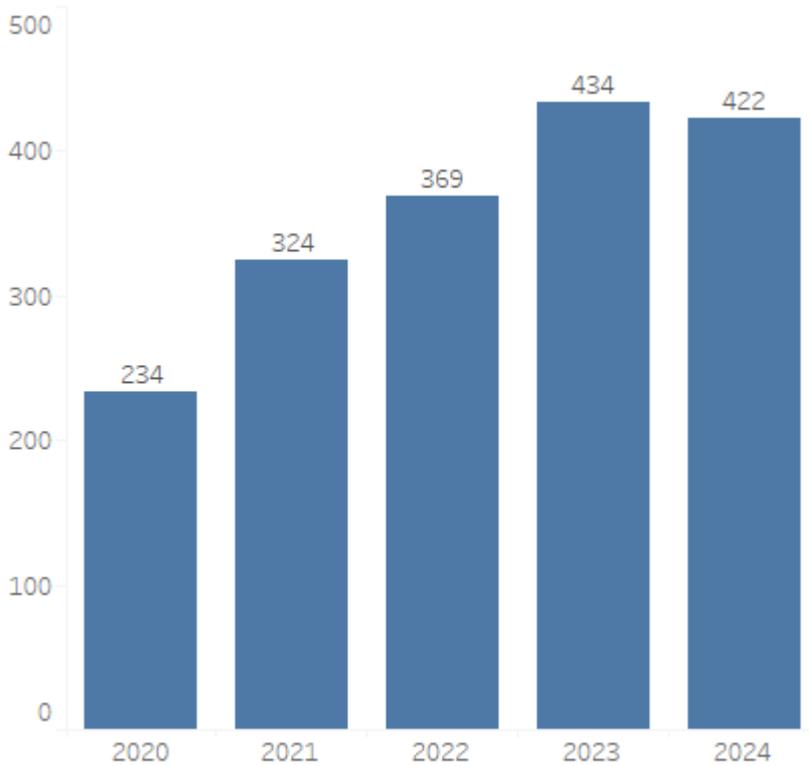
Schwerbehinderte Mitarbeitende



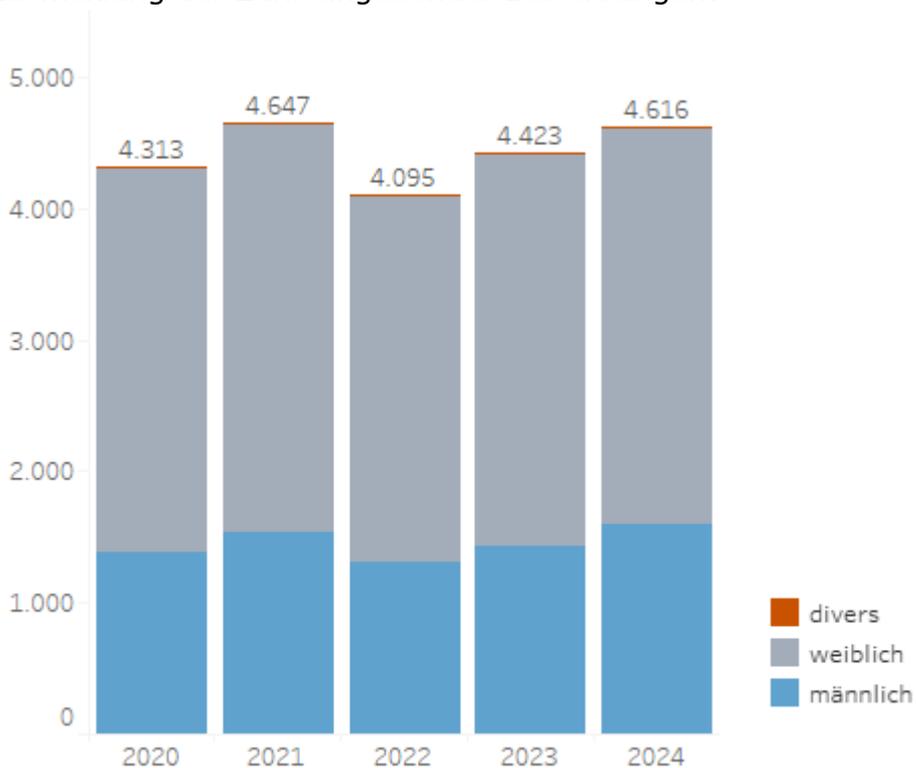
Die Zahl der schwerbehinderten Mitarbeitenden mit Stand 31.12.2024 ist gegenüber dem Jahr 2023 deutlich zurückgegangen: Damals waren es noch insgesamt 184 Personen. Die Schwerbehindertenquote liegt nun knapp unter 6 %, immer noch über der Grenze von 5%, ab der eine Schwerbehinderten-Abgabe zu entrichten wäre. Als öffentliche Arbeitgeberin ist es klares Ziel, diese Marke keinesfalls zu unterschreiten. Dafür ist neben Neueinstellungen Schwerbehinderter wichtig, dass betroffene Mitarbeitende dem Fachbereich Organisation und Personal ihre Schwerbehinderung anzeigen.

Personalgewinnung – Bewerbungsverfahren

Entwicklung der Stellenausschreibungen seit 2020



Entwicklung der Zahl eingehender Bewerbungen:



Im Jahr 2024 wurden insgesamt 422 Bewerbungsverfahren durchgeführt. Diese verteilen sich wie folgt:

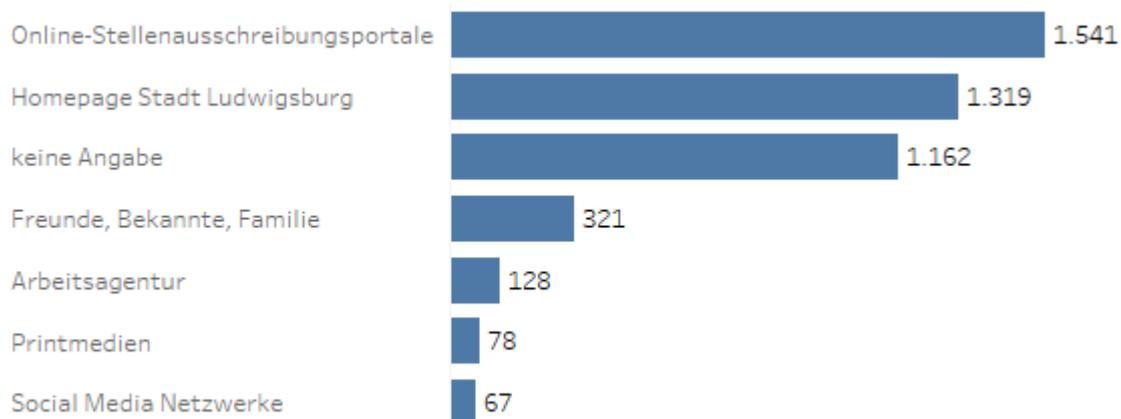
Kategorie	Anzahl Stellenausschreibungen 2024
Arbeits-/Dienstverhältnisse	388
Ausbildung	20
Bundesfreiwilligendienst	12
Freiwilliges Soziales Jahr	2
Gesamtergebnis	422

Die Gesamtzahl der eingegangenen Bewerbungen liegt bei 4.616. Das sind im Schnitt 10,9 Bewerbungen pro Besetzungsverfahren. Im Jahr 2020 waren es noch durchschnittlich 18,4 Bewerbungen/Verfahren. Die Verteilung der Gesamtzahl der Bewerbungen auf die Geschlechter ist wie folgt:

Geschlecht	Anzahl der Bewerbungen
Divers	3
Frau	3.017
Herr	1.596
Gesamtergebnis	4.616

Wahrnehmung unserer Stellenausschreibungen 2024:

So haben Bewerbende unsere Stellenausschreibungen gefunden:



Unsere städtische Homepage findet demnach starke Beachtung - sicher auch, weil registrierte Nutzende automatisiert über neue Stellenangebote informiert werden. Stärker sind nur die Online-Stellenmärkte vertreten, zu denen auch JobsInLudwigsburg gehört. Leider macht eine große Zahl von Bewerbenden keine Angaben zum Fundort. Seit 2024 sind wir auf LinkedIn aktiv und posten unsere freien Stellen auch Soziale Medien (Instagram / Facebook).

Nicht zu unterschätzen ist die Zahl derjenigen, die über Verwandte, Freunde und Bekannte auf unsere Stellen stoßen. Dies, obwohl wir bisher kein Prämienmodell „Mitarbeitende werben neue Mitarbeitende“ eingeführt haben.

Sogenannte „Corporate Influencer“ sind aber vermutlich eine erfolgsversprechende Möglichkeit gerade für die jüngeren Generationen, was sich auch im Projekt „Arbeitgebermarke“ wiederfindet.

Die aktuelle Weiterentwicklung für unsere Personalgewinnung setzt stark - aber auch sehr überlegt - auf Social Media und berufliche Netzwerke. Printmedien sind immer weniger zielführend, auch wenn sie allgemein die Aufmerksamkeit auf die Arbeitgeberin Stadt Ludwigsburg richten können. Künftig wollen wir uns mit den Möglichkeiten des Active Sourcing beschäftigen und in den Blick nehmen, wo die Nutzung von KI im Recruiting-Prozess Sinn machen kann.

Auf diesen Wegen gingen die Bewerbungen 2024 bei der Stadt ein:

Direkte Online-Bewerbung	4.104
E-Mail-Bewerbung	434
Brief-Bewerbung	63
Bewerbung über Personalvermittler	15
Gesamtergebnis	4.616

Der absolut größte Teil der Bewerbungen kommt direkt über unser Online-Bewerbungssystem dennoch wollen wir Bewerbungen per E-Mail oder per Brief nicht komplett ausschließen.

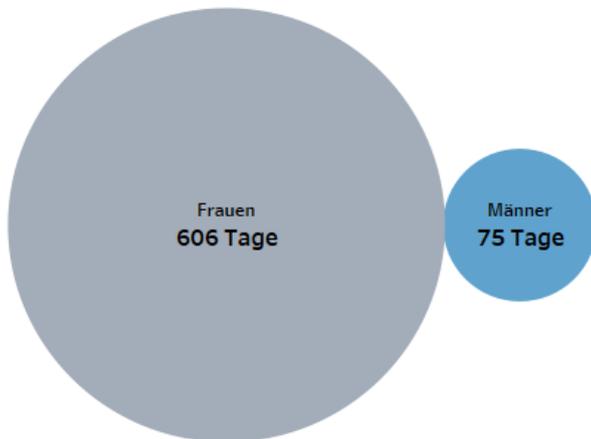
Elternzeit und weitere Abwesenheiten

Im Jahr 2024 befanden sich 104 Mitarbeiterinnen und 24 Mitarbeiter zeitweise oder ganz in Elternzeit, insgesamt also 128 Mitarbeitende. Die Dauer der Elternzeit variiert und hängt von der persönlichen Lebenssituation ab. Die Dauer der gesamten Elternzeit der Väter (durchschnittlich 75 Tage) ist nach wie vor im Schnitt deutlich kürzer als die der Mütter (durchschnittlich insgesamt 606 Tage).

Auch die weiteren Abwesenheiten zur Betreuung eines erkrankten Kindes, zur Pflege oder Sonderurlaub (überwiegend aus familiären Gründen außerhalb der Elternzeit) zeigen eindeutig, dass die Familien- / „Care“-Arbeit nach wie vor ganz überwiegend durch Frauen geleistet wird:

Abwesenheitsart	Anzahl der Mitarbeitenden mit dieser Abwesenheitsart	Abwesenheitstage im Jahr 2024 (Kalendertage)
Elternzeit		
Frauen	104	21.843
Männer	24	1.123
Kind krank		
Frauen	174	765
Männer	28	104
Pflege (kurzzeitige Arbeitsverhinderung)		
Frauen	6	38
Männer	2	12
Sonderurlaub		
Frauen	23	3.218
Männer	2	178
Gesamtergebnis	350	27.281

Elternzeit – durchschnittliche Dauer in Tagen:



Mobile Arbeit

Mobile Arbeit ist bei der Stadt Ludwigsburg aufgrund der Dienstvereinbarung „Mobiles Arbeiten“ inzwischen standardisiert. Sie kann – zusätzlich zur hohen Teilzeitquote – einen wesentlichen Beitrag dazu leisten, dass Arbeitsplätze per Desk-Sharing von verschiedenen Personen genutzt werden können. Damit wird eine Reduzierung städtischer (Büro-) Räume ermöglicht, teure Mietverträge für angemietete Büroräume können dadurch gekündigt werden – siehe z.B. die Räume in der Uhlandstraße.

Im Jahr 2024 wurde die Umstellung vom bisherigen „Hardware“-Token auf eine App-basierte Lösung umgesetzt. Diese kann entweder auf einem dienstlichen Mobiltelefon oder auf dem privaten Gerät installiert werden.

Mobile Endgeräte sind inzwischen für nahezu alle Mitarbeitenden vorhanden, eine Nutzung privater Geräte ist nicht mehr zulässig. Damit wurde die Mobile Arbeit von der Corona-bedingten ad-hoc-Lösung im Sinne einer zukunftsträchtigen und der Datensicherheit genügenden Lösung weiterentwickelt.

Perspektiven der Personalarbeit

Fachkräftemangel – Personalgewinnung und -bindung

Im letzten Personalbericht hatten wir das Thema Arbeitskräftemangel – Personalgewinnung und -bindung betrachtet. Weiterhin besteht die Herausforderung für das Personalmanagement darin, einerseits die zwingend erforderlichen Funktionen besetzen zu können, andererseits unter WIN-Aspekten auch durch interne Umsetzungen und Weiterqualifizierungen die Anpassungen des Aufgabenportfolios durch einen bedarfsorientierten, flexiblen Personaleinsatz abzubilden.

Aktuell wird regelmäßig über den Abbau von Arbeitsplätzen in der freien Wirtschaft – allen voran der Automobil- und deren Zuliefer-Branche berichtet. Auch die schwierige Situation der Baubranche durch fehlende Neubau-Projekte kann Konsequenzen für die Beschäftigungssituation haben. Es bleibt abzuwarten, ob dadurch die Gewinnung von Arbeitskräften in der kommunalen Verwaltung eine positive Entwicklung nehmen kann.

Arbeitgebermarke Stadtverwaltung Ludwigsburg

In Zeiten eines sich verschärfenden Arbeitsmarktwettbewerbs und einer zunehmenden Nachfrage nach qualifizierten Fachkräften ist es von entscheidender Bedeutung, die Positionierung der Stadtverwaltung Ludwigsburg als attraktive Arbeitgeberin zu stärken. Das hierzu im Januar 2024 gestartete Projekt hat das Ziel, eine Arbeitgebermarke zu entwickeln und einzuführen, um langfristig erfolgreich im Wettbewerb um Talente bestehen zu können. Eine starke Arbeitgebermarke ist sowohl authentisch als auch ehrlich und spiegelt die Realität der Unternehmenskultur wider. Sie vermittelt, wie wir als Stadtverwaltung „ticken“ (denken und handeln) und für welche Werte wir stehen. Sie wird in allen Kernprozessen des Personalbereichs implementiert. Durch das sogenannte Employer Branding arbeiten wir gezielt und strategisch daran, wie wir intern und extern als Arbeitgeberin wahrgenommen werden und was die Sinnhaftigkeit des gemeinsamen Tuns ist.

Eine starke Arbeitgebermarke führt zu

- Verbesserte Mitarbeiterakquise und -bindung
- Erhöhtes Mitarbeiterengagement und -zufriedenheit
- Verbesserte Reputation und Image der Stadtverwaltung Ludwigsburg
- Kosteneinsparungen durch weniger Stellenausschreibungen, Besetzungsverfahren und Einarbeitung

Unser Vorgehen



Wo stehen wir?

Aktuell erfolgt die finale Ausarbeitung und Abstimmung der zentralen Positionierungsaussage (Employer Value Proposition, kurz EVP).

Nächste Schritte - Ausblick

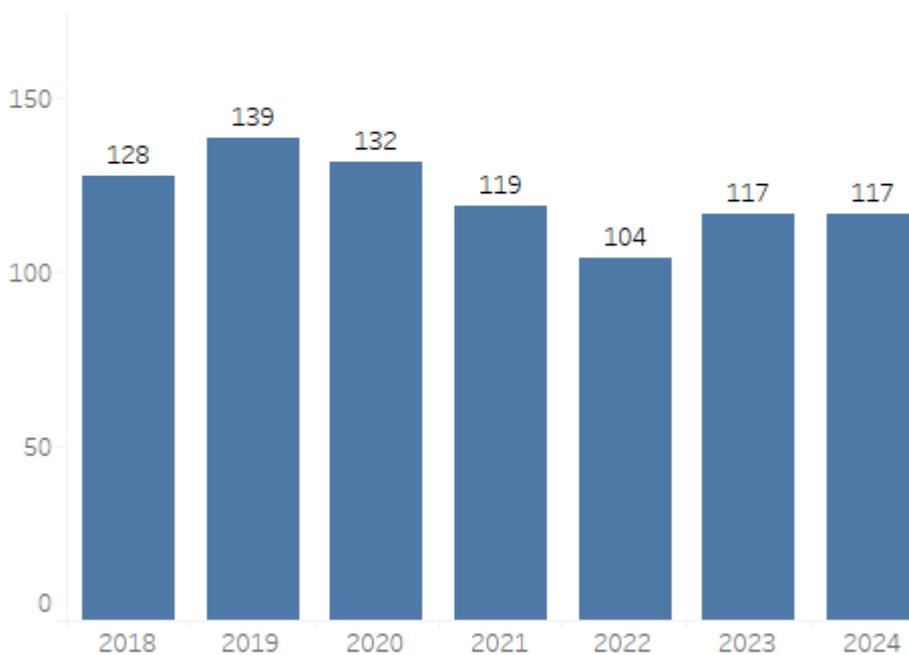
- Befragung der Mitarbeitenden zur Validierung der EVP
- Erarbeitung des Kreativkonzepts mit dem Ziel die Arbeitgebermarke visuell und sprachlich auf den Punkt zu bringen
- Interne Implementierung: Vorstellung und Verankerung der Arbeitgebermarke bei den Mitarbeitenden mit dem Ziel die Arbeitgebermarke nach und nach zu einem fundamentalen Kulturgut der Stadtverwaltung Ludwigsburg zu etablieren
- Externe Implementierung: zielt darauf ab, Aufmerksamkeit der Talente auf die Stadtverwaltung Ludwigsburg als Arbeitgeberin zu lenken und neue Mitarbeitende zu gewinnen.

Ausbildung und Personalentwicklung

Zum Stichtag 31.12.2024 bildete die Stadtverwaltung Ludwigsburg insgesamt 117 Auszubildende in 27 verschiedenen Ausbildungsberufen bzw. Studiengängen aus. Davon waren 83 Frauen und 34 Männer. Dies entspricht einer Ausbildungsquote von 5,48 %.

35 Personen haben im Jahr 2024 die Ausbildung/das Studium erfolgreich beendet. Davon wurden 19 Personen übernommen, was einer Übernahmequote von 54,3 % entspricht.

Neu mit der Ausbildung/dem Studium begonnen haben zum 01.09.2024 58 Personen.

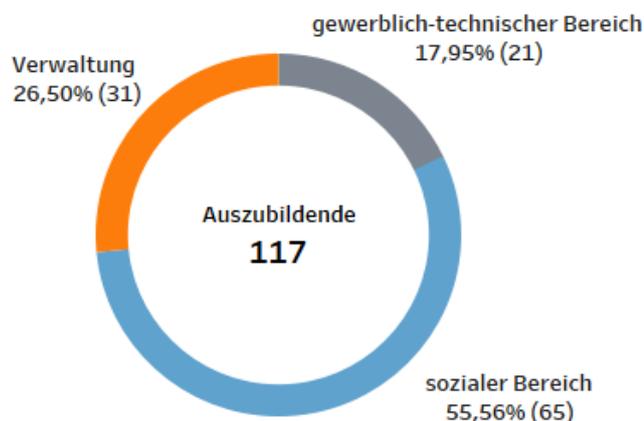


Durch die intensiven Marketingaktivitäten des Teams Ausbildung konnte dem allgemeinen Trend der nachlassenden Bewerberzahlen im Bereich Ausbildung entgegengewirkt werden. Insbesondere die verstärkte Präsenz auf Ausbildungsmessen und digitalen Plattformen wie ausbildung.de oder Instagram, haben maßgeblich dazu beigetragen, dass die Ausbildungszahlen im Vergleich zum Vorjahr gehalten werden konnten.

Um den sich wandelnden Anforderungen des Arbeitsmarktes gerecht zu werden und als attraktiver Ausbildungsbetrieb zukunftsfähig zu bleiben, haben wir unser Angebot an Ausbildungsmöglichkeiten im letzten Ausbildungsjahr gezielt erweitert. Mit der Einführung von drei neuen Ausbildungsberufen bzw. Studiengängen (Direkteinstieg Kita, Fachangestellte/r für Medien- und Informationsdienste - Fachrichtung Archiv, B. A. Dienstleistungsmanagement) bieten wir weiterhin großes Spektrum an Karriereperspektiven in der Stadtverwaltung. Durch diese kontinuierliche Anpassung des Ausbildungsportfolios soll der Bedarf an qualifizierten Fachkräften langfristig gedeckt werden. Mit dem „Direkteinstieg Kita“ werden neue Zielgruppen für eine sozialpädagogische Ausbildung angesprochen, aktuell besteht hier ein hohes Interesse.

Ein weiterer Fokus der Maßnahmen im Team Ausbildung waren die Ausweitung des Angebotes an Praktikumsplätzen für Schüler*innen. Praktika bieten jungen Menschen frühzeitig die Möglichkeit, Einblicke in die vielfältigen Aufgaben der Stadtverwaltung zu erhalten damit sie sich bestenfalls im Nachgang für eine Ausbildung im öffentlichen Dienst entscheiden. So bilden Praktika einen wichtigen Baustein, den zukünftigen Personalbedarf der Stadtverwaltung zu sichern. Im Jahr 2024 haben knapp 100 Schüler*innen in den verschiedensten Bereichen der Stadtverwaltung ein Praktikum absolviert.

Aktuell bieten wir folgende Ausbildungsmöglichkeiten:



Verwaltung

- Verwaltungsfachangestellte
- Fachangestellte für Medien- und Informationsdienste
- Veranstaltungskaufleute
- Beamt*in im mittleren Verwaltungsdienst
- Bachelor of Arts Public Management (gehobener Verwaltungsdienst)
- Bachelor of Arts öffentliche Wirtschaft, Verwaltungswirtschaft
- Bachelor of Arts Digitales Verwaltungsmanagement

Sozialpädagogisch

- Bachelor of Arts Soziale Arbeit (Bereich Jugendförderung)
- Bachelor of Arts Soziale Arbeit (Elementarpädagogik)
- Anerkennungspraktikanten Erzieher*in und Kinderpfleger*in
- Berufspraktikum Erzieher*in
- PIA – praxisintegrierte Ausbildung Erzieher*in
- PIA – praxisintegrierte Ausbildung sozialpädagogische Assistenz
- Direkteinstieg Kita

Gewerblich-technisch

- Umwelttechnolog*in für Abwasserbewirtschaftung
- Geomatiker*in
- Vermessungstechniker*in
- KfZ-Mechatroniker*in
- Koch / Köchin
- Tischler*in
- Gärtner*in
- Straßenwärter*in
- Metallbauer*in
- Fachkraft für Veranstaltungstechnik
- Bachelor of Engineering Öffentliches Bauen
- Gehobener vermessungstechnischer Vorbereitungsdienst
- IT-Fachinformatiker*in Systemintegration

Darüber hinaus sind 14 (Vorjahr: 11) Personen im Bundesfreiwilligendienst (bei 16 besetzbaren Stellen) und 11 (Vorjahr: 15) Personen im Freiwilligen Sozialen Jahr (bei 15 besetzbaren Stellen) bei der Stadtverwaltung im Einsatz. Außerdem sind im Freiwilligen Sozialen Jahr der Kultur 3 Personen (Vorjahr: 4) beschäftigt. Somit konnte eine Stelle nicht besetzt werden. Die Stadtverwaltung beschäftigte demnach am Stichtag 31.12.2024 insgesamt 28 Personen in den Freiwilligendiensten.

Die 117 Auszubildenden bzw. Studierenden und 28 Freiwillige, werden bei der Stadtverwaltung Ludwigsburg von drei Ausbildungsleitungen (2,6 VZÄ) betreut. Neben dem Team Ausbildung tragen insbesondere die Ausbilderinnen und Ausbilder, die Ausbildungsbeauftragten sowie die Anleitungen und Kümmer*innen in den einzelnen Fachbereichen wesentlich dazu bei, die Qualität und Nachhaltigkeit der Ausbildung zu sichern.

Ihre fachliche Begleitung, ihr Wissen und ihr Engagement sind essenziell, um den Auszubildenden eine praxisnahe und zukunftsorientierte Ausbildung zu ermöglichen. Dies unterstreicht, dass Ausbildung nicht isoliert, sondern nur im Zusammenspiel aller Beteiligten erfolgreich sein kann. Sie ist eine gemeinsame Aufgabe der gesamten Stadtverwaltung.

Qualifizierung und Weiterbildung

In einer zunehmend dynamischen Arbeitswelt ist kontinuierliche Fort- und Weiterbildung ein entscheidender Erfolgsfaktor – sowohl für die individuelle Entwicklung unserer Mitarbeitenden als auch für die Zukunftsfähigkeit unserer Verwaltung

Durch gezielte Qualifizierungsmaßnahmen stärken wir die Fach- und Führungskompetenzen unserer Mitarbeitenden, fördern Motivation und Mitarbeiterbindung. Weiterbildung eröffnet neue Perspektiven, unterstützt die berufliche Entwicklung und leistet einen zentralen Beitrag zur Arbeitgeberattraktivität.

Darüber hinaus ist Fortbildung ein klares Signal: Wir investieren in unsere Mitarbeitenden – in ihr Wissen, ihre Fähigkeiten und ihre Zukunft bei uns. Diese Haltung prägt unsere Unternehmenskultur und unterstreicht unser Selbstverständnis als lernende Organisation.

Im **internen Veranstaltungsprogramm** wurden 174 Fortbildungen und Informationsveranstaltungen zu vielfältigen Themen mit 2205 Teilnehmenden angeboten. Darüber hinaus nutzen die Fachbereiche vor allem für die Fortbildungen zu den Fachthemen Angebote von externen Anbietern.

Führung bei der Stadt Ludwigsburg

Führungskräfte stehen in ihrem beruflichen Alltag vor vielfältigen Herausforderungen: Sie tragen Verantwortung für Menschen, Prozesse und Ergebnisse – und agieren dabei oft im Spannungsfeld zwischen strategischen Anforderungen, operativer Umsetzung und individuellen Bedürfnissen ihrer Teams.

In dieser komplexen Rolle bietet Coaching einen geschützten Raum zur Reflexion und persönlichen Weiterentwicklung. Es unterstützt Führungskräfte dabei, ihre Haltung und ihr Führungsverhalten bewusst zu hinterfragen, individuelle Stärken gezielt einzusetzen und Herausforderungen souverän zu meistern.

Darüber hinaus tragen Führungskräftecoachings dazu bei, Veränderungen im Unternehmen aktiv zu gestalten. Sie helfen, Unsicherheiten zu begegnen, die eigene Rolle im Wandel zu klären und Handlungsfähigkeit zu bewahren – gerade in Zeiten organisationaler Transformation.

Die Stadt Ludwigsburg bietet seit vielen Jahren unterschiedliche Formate für Führungskräftecoaching im Rahmen von „**In Führung sein**“ an.

Das Führungsforum 2024 stand unter der Überschrift "**Führungskraft stärken - Umgang mit unbewussten Vorurteilen**" und fast 200 Führungskräfte nahmen verteilt auf zwei Tage daran teil. Aufgegriffen wurde das Thema aufgrund unseres Leitsatzes „Wir fördern Vielfalt“ in unserem Führungsverständnis bei der Stadt Ludwigsburg.

Bei diesem Format können wir bei den Führungskräften ein gemeinsames Thema platzieren und sie darüber fachbereichsübergreifend in Austausch zu bringen.



Stipendien

Im Rahmen der Personalentwicklungsstrategie werden Stipendien für **nebenberufliche Qualifizierungsmaßnahmen** angeboten, um die Qualifikation der Mitarbeitenden zu erhöhen und ihnen neue Perspektiven aufzuzeigen. Die Stipendien decken die Kursgebühren sowie das Kursmaterial ab und orientieren sich nach dem Qualifizierungsbedarf der Verwaltung. Ziel ist es, unsere Mitarbeitenden bestmöglich zu fördern und für zukünftige Herausforderungen zu rüsten.

Verwaltungs-Stipendien:

- Erste Prüfung nach der Entgeltordnung (1 Platz)
- Verwaltungsfachwirt*in (3 Plätze)

Pädagogische Stipendien:

- Fachkraft für Integration und Inklusion (4 Plätze)
- Fachwirt*in Organisation und Führung, Schwerpunkt Sozialwesen (1 Platz)

Internes Qualifizierungsprogramm:

- TalentLB (15 Plätze)

Die von der Personalentwicklung konzipierte Qualifizierungsmaßnahme **TalentLB** für zukünftige Schlüsselpositionen wurde im Jahr 2024 von 15 Teilnehmenden erfolgreich absolviert. Ziel dieses Programms war es, Talente für künftige Aufgaben innerhalb der Stadtverwaltung zu identifizieren und zu fördern. Durch die gezielte Entwicklung fachlicher Kompetenzen sollte nicht nur die Motivation für eine langfristige Bindung an die Verwaltung gesteigert, vielmehr auch der Austausch innerhalb eines **fachbereichsübergreifenden Netzwerks** intensiviert werden. Nach einem von der Betrieblichen Kommission begleitenden Auswahlverfahren konnten die Teilnehmenden ohne bisherige Führungserfahrung ausgewählt werden, die nun Teil des verwaltungsübergreifenden Talentpools sind.



Im Zeitraum von 26. April 2024 bis 18. Januar 2025 wurden den Teilnehmenden in fünf zweitägigen Modulen zu *Kommunikation & Führung, Moderation von Gruppen, Projekt-, Change- und Prozessmanagement* Kernkompetenzen für zukünftige Schlüsselpositionen vermittelt. Die von externen Fachleuten vermittelten Themenkomplexe brachten ihnen eine wertvolle Expertise und Perspektiven ein. Ergänzend dazu fanden interne Austauschformate statt, in welchen die Beteiligten tiefgreifende Einblicke in städtische Sachverhalte wie Haushalt, verwaltungsinterne Prozesse und Gemeinderatsarbeit erhielten. Diese Kombination aus externem Wissen und internem Austausch förderte nicht nur die fachliche Weiterbildung, vielmehr auch das Verständnis für die spezifischen Abläufe und Herausforderungen innerhalb der Stadtverwaltung.

Bei einer feierlichen Abschlussveranstaltung präsentierten die Programm-Absolvierenden die fachlichen Früchte, die sie aus dem berufsbegleitenden neunmonatigen Qualifizierungsprogramm trugen:



*„Ein wesentlicher Gewinn war zweifellos das Netzwerk. Neben den spannenden theoretischen Inhalten haben mich insbesondere die Erfahrungsberichte meine Kolleg*innen und der Referent*innen nachhaltig beeindruckt. Der ständige Austausch bot mir die wertvolle Gelegenheit, tiefere Einblicke in die Arbeitsweisen und Aufgaben anderer Fachbereiche zu erhalten. Dies hat mein Verständnis für die gesamte Verwaltung und deren Abläufe erheblich erweitert und bereichert. Ich bin dankbar für die vielfältigen Perspektiven, die ich durch Talent LB kennenlernen durfte, und freue mich darauf, dieses Wissen in meinem beruflichen Alltag einzubringen.“ (Julian Pfersich)*

„Es war ein großartiges Programm, durch das wir uns fachlich & persönlich weiterentwickeln und unsere Blickwinkel und Perspektiven fachbereichsübergreifend erweitern konnten. Die großen Highlights waren das Netzwerk, der Spaß und die Gemeinschaft, die in der Gruppe entstanden sind.“ (Julia Knobloch)

„Ich fand vor allem den fachbereichsübergreifenden Austausch sehr gewinnbringend. So konnte ich die vielfältigen Themengebiete der Stadtverwaltung noch besser kennenlernen und verstehen. Dieser Austausch trägt dazu bei, das Silodenken aufzubrechen und das Verständnis füreinander zu fördern. Von diesem erlangten Wissen und dem aufgebauten Netzwerk werde ich – auch nach offiziellem Ende des Programms – noch viel profitieren.“ (Lena Völlinger)

„Um unseren Arbeitsalltag noch besser und effizienter gestalten zu können, haben wir einige neue Methoden, Tipps und Tricks kennengelernt, die wir bereits jetzt erfolgreich im Arbeitsalltag etabliert haben.“ (Marcella Stanek)

„Im Austausch innerhalb der Gruppe wurde deutlich, dass eine klare, stringente und sachliche Kommunikationskultur stets förderlich ist und Arbeitsabläufe deutlich verbessert. Die Fachbereiche in anderen Dezernaten weisen aufgrund ihrer Aufgaben naturgemäß unterschiedliche Arbeitsabläufe und Kommunikationsformate auf. Daher ist ein stetiger Austausch über fachbereichsübergreifende Plattformen und Netzwerke, wie beispielsweise TalentLB, wichtig, um Entwicklungen anstoßen zu können. In dieser Hinsicht kann die Gruppe einen wertvollen Beitrag mit relevanten Themen leisten.“ (Avni Veselaj)



„... Bereits heute findet in meinem Job der erste Austausch mit anderen Fachbereichen statt, bei dem ich gemeinsam mit Kolleg*innen aus TalentLB arbeiten kann. Dabei werden auch komplexe, herausfordernde Themen produktiv angepackt und erfolgreich abgeschlossen. Ohne diese Vernetzung wäre eine solche Zusammenarbeit wesentlich schwieriger. TalentLB hat mir geholfen, die Stadtverwaltung persönlich besser kennenzulernen und meine Bindung zu ihr zu festigen. Ich bin sehr dankbar, an diesem Programm teilgenommen zu haben, da es mir die Möglichkeit gegeben hat, sowohl fachlich als auch persönlich zu wachsen.“ (Andreas Baun)



„Dank des Programms konnte ich meine Fähigkeiten in Kommunikation und Prozessmanagement erheblich weiterentwickeln. Ich lernte, komplexe Abläufe effizient zu strukturieren und eine klare, zielgerichtete Kommunikation zu fördern. Diese Verbesserungen tragen maßgeblich zu einer harmonischen Zusammenarbeit und zu erfolgreichen Projektergebnissen bei.“ (Marie Bay)



„Aus TalentLB habe ich vor allem die wertvolle Möglichkeit zur Vernetzung mit Kolleg*innen aus anderen Bereichen mitgenommen. Der Austausch und das gemeinsame Lernen eröffneten mir neue Perspektiven und Ideen für die Zusammenarbeit über Abteilungsgrenzen hinweg. Darüber hinaus konnte ich mir wichtige Hard Skills für Führungskräfte aneignen, die mir nicht nur in meiner persönlichen Entwicklung als Führungskraft weiterhelfen, sondern auch die tägliche Arbeit effizienter und zielgerichteter gestalten. ...“ (Timo Häußler)



„Ich freue mich, Teil des Qualifizierungstools zu sein! TalentLB war und ist für mich eine wertvolle Erfahrung, die mich sowohl fachlich als auch persönlich bereichert. Besonders der disziplin- und fachbereichsübergreifende Austausch in unserer Gruppe sowie die praxisnahen Inhalte zu Führung und Projektmanagement haben meinen Blick auf Prozesse erweitert und mir Impulse für meine Arbeit gegeben.“ (Michelle Rath)



„Durch die Teilnahme am Fortbildungsprogramm TalentLB konnte ich wertvolle Erkenntnisse in den Bereichen Kommunikation, Führung, Changemanagement sowie Projekt- und Prozessmanagement gewinnen. Besonders bereichernd waren die Einblicke in interne Prozesse sowie der Austausch mit Kolleginnen und Kollegen, die mir neue Perspektiven eröffneten. Diese Erfahrung hat meine fachlichen und persönlichen Fähigkeiten nachhaltig gestärkt und gibt mir wertvolle Impulse für meine weitere Entwicklung.“ (Tobias Grohmann)



„... Besonders bereichernd war für mich der interdisziplinäre Austausch, der mein Verständnis für die Arbeitsweisen und Herausforderungen anderer Bereiche erweiterte. Dadurch konnte man Silodenken abbauen und eine offene, konstruktive Kommunikationskultur fördern. Zudem lernten wir praxisnahe Methoden kennen, die helfen, den Arbeitsalltag effizienter zu gestalten und neue Projekte mit Mut und Pragmatismus anzugehen. Das Programm zeigte mir, wie wichtig ein gemeinsames Verständnis und eine gelebte Feedbackkultur sind, um Veränderungen erfolgreich umzusetzen. ...“ (Laura Härle)



„Die Teilnahme bei TalentLB war für mich eine sehr wertvolle und inspirierende Erfahrung. Besonders beeindruckt und geprägt hat mich das Modul Changemanagement. Die Erkenntnis, in Veränderungsprozessen „einfach zu machen“ und mutig neue Wege zu gehen, nehme ich für meine weitere Arbeit auf jeden Fall mit. Im Gepäck fürs eigene Projekt habe ich jetzt: Klarheit über das Ziel schaffen, kleine Schritte gehen, umsetzen und so Vertrauen schaffen. ...“ (Claudia Böker)



„... Besonders begeistert haben mich die praxisnahen Werkzeuge in Form abwechslungsreicher Methoden. Diese lassen sich in meinem Arbeitsalltag auf vielfältige Weise anwenden – sei es bei der Strukturierung von Projekten, der Gestaltung effizienter Prozesse oder der zielgerichteten Kommunikation mit Kolleg*innen. Zudem schätze ich das neu gewonnene Netzwerk sowie die vertiefte Einsicht in das Verwaltungshandeln.“ (Patrick Alex)



"... TalentLB war eine ideale Plattform, um mir einen besseren Überblick über die gesamte Verwaltung zu verschaffen und fachbereichsübergreifend Kontakte zu knüpfen. So verbesserte sich das Verständnis für verwaltungsinterne Abläufe und Prozesse und ich konnte meinerseits auch die Drohne vorstellen und bekannt machen. Überdies waren die unterschiedlichen Modulinhalte – insbesondere die Themen Projekt- und Prozessmanagement – sehr wertvoll und neu für mich. Auf diese Weise habe ich mir einen bunten Strauß an neuen Skills angeeignet, mit denen ich für zukünftige Aufgaben besser qualifiziert bin." (Simon Ziegler)



"... Für mich ist das entstandene interne Netzwerk ein großer Gewinn. Es ermöglicht uns, Einblicke in andere Fachbereiche und Dezernate zu gewinnen, die über die bereits „gewohnten“ Netzwerke hinausgehen. Dabei wird einmal mehr deutlich, wie vielfältig die Arbeit der Stadtverwaltung ist. Diese neuen Verbindungen und Perspektiven bereichern nicht nur unsere Zusammenarbeit, sondern fördern auch ein besseres Verständnis innerhalb der Verwaltung." (Lea Sandra Wilde)

Quereinstieg in die Verwaltung

Aufgrund des Fachkräftemangels, des demografischen Wandels, der Digitalisierung sowie der sich wandelnden Aufgaben der Verwaltung wird es immer wichtiger, neue Zielgruppen anzusprechen und den Zugang für „Quereinsteigende“ zu öffnen.

Dafür müssen teilweise die bisherigen Anforderungsprofile der Stellenausschreibungen hinterfragt werden, da die neuen Zielgruppen zwar Berufserfahrung, nicht aber eine Verwaltungsausbildung mitbringen. Die Stadt ist durch ihre Mitgliedschaft im Kommunalen Arbeitgeberverband tarifgebunden. Deshalb wurde mit dem Gemeinderat eine **außertarifliche Regelung** vereinbart.

Konkret wird in den Entgeltgruppen 4 bis 9a die „sonstigen Beschäftigten“ analog der Entgeltgruppen 9b bis 12 aufgenommen. Somit könnten zukünftig auch Personen ohne erfolgreich abgeschlossene Ausbildung von mind. 3 Jahren in einem anerkannten Ausbildungsberuf und entsprechender Tätigkeit gleichwertig vergütet werden. Dies kann somit auch für die in den Vorbemerkungen der Entgeltordnung Ziff. 7 Abs 1 + 2 dargestellte Prüfungspflicht angewandt werden. Es bleibt dem Arbeitgeber jedoch unbenommen, gem. Ziff. 7 Abs. 3 der Vorbemerkungen die Absolvierung/Nachholung einer Prüfung zu verlangen.

Darüber hinaus liegt ein besonderer Fokus darauf, Quereinsteigende in pädagogische Berufsfelder zu integrieren, die neu entwickelt und angeboten werden. Hier sind auch externe Kooperationspartner*innen beteiligt, wie z.B. die Agentur für Arbeit. Möglich ist hier z.B. der „Direkteinstieg“, der besonders für Personen interessant ist, die bereits über eine abgeschlossene Berufsausbildung verfügen, die letzten Jahre aber in dem Beruf nicht mehr tätig waren. Sie starten auf dieser Grundlage neu in die pädagogische Ausbildung, die aber höher als das übliche Ausbildungsgehalt vergütet wird und dadurch besonders attraktiv ist. In Abhängigkeit von den persönlichen Voraussetzungen können wir eine Förderung bei der Arbeitsagentur für Arbeit erhalten.

Betriebliche Gesundheitsförderung

An den unterschiedlichen **Angeboten der Betrieblichen Gesundheitsförderung** nahmen im Jahr 2024 insgesamt 505 Mitarbeiter*innen der Stadt Ludwigsburg teil.



Es wurde wieder ein **Gesundheitstag** veranstaltet, an dem sich die Mitarbeiter*innen in zahlreichen Workshops, Kursen und Vorträgen über verschiedene Gesundheitsthemen informieren konnten. Die Angebote am Gesundheitstag wurden von 231 Mitarbeiter*innen in Anspruch genommen.

Die **Gesundheitskurse der vhs Ludwigsburg und der Schiller Volkshochschule** wurden von 58 Mitarbeiter*innen gebucht. Die Kosten für einen Gesundheitskurs im Jahr werden vom Betrieblichen Gesundheitsmanagement übernommen. 47 Mitarbeiter*innen haben die Kurse im Rahmen der „**Aktiven Mittagspause**“ wöchentlich und außerhalb der Arbeitszeit besucht.

Mit insgesamt 36 Teilnehmenden konnte eine Firmenmannschaft beim **LKZ-Lauf** antreten.

Mit der jährlichen **Fördersumme der mhplus Betriebskrankenkasse** konnten wieder zahlreiche Gesundheitsangebote realisiert werden, wie zum Beispiel die drei **Gesundheitsseminare für Auszubildende**, der **Gesundheits-Check-up** für Führungskräfte sowie eine **Testaktion** für einen digitalen Gesundheitsassistenten. Auch am Gesundheitstag war die mhplus mit Angeboten im Rathaus und Gesundheits-Checks bei den Technischen Diensten vertreten.

Beim Firmenfitness Angebot **EGYM Wellpass** haben 49 Mitarbeiter*innen im Jahr 2024 neu eine Mitgliedschaft abgeschlossen, insgesamt nutzen 91 Mitarbeitende das Angebot. Im Gegensatz zu vielen anderen Arbeitgebern, wird die Mitgliedschaft bisher nicht finanziell von uns gefördert. Aufgrund unserer Kooperationsvereinbarung können die Mitarbeitenden bei einem Eigenbeitrag von 58 €/Monat aber alle Leistungen in Anspruch nehmen.

Als neues Format wurde erstmalig ein 8-wöchiges und nachhaltig wirksames **Training zum Thema „Achtsamkeit in Organisationen“** angeboten. Zentrales Anliegen des Achtsamkeits-Trainings ist die Kultivierung von Achtsamkeit am Arbeitsplatz als Ausweg aus der Stress- und Burnout-Falle. Die nachhaltige Schulung der Achtsamkeit, Selbstwirksamkeit und Selbstverantwortung stärkt die Resilienz und dient dem Schutz vor negativen gesundheitlichen Auswirkungen. 13 Personen konnten an diesem Training teilnehmen.

Neue Dienstvereinbarung zum Betriebliches Eingliederungsmanagement

Die Durchführung des Betrieblichen Eingliederungsmanagements ist ein wesentlicher Baustein im Umgang mit Mitarbeitenden, die länger krankheitsbedingt ausfallen. Unsere Aufgabe als Arbeitgeberin ist die Schaffung gesunder Rahmenbedingungen und innerhalb eines BEM-Verfahrens zu klären, wir in konkreten Einzelfällen unterstützen können. Die Anzahl der BEM-Berechtigten (länger als 30 Tage krank in den letzten 12 Monaten) ist deutlich angestiegen. Eine fachbereichsübergreifende Arbeitsgruppe erarbeitete neue Prozesse für die Durchführung und Dokumentation auf der Grundlage der aktuellen Rechtsprechung für das betriebliche Eingliederungsmanagement. Im Mai 2024 wurde eine neue Dienstvereinbarung Betriebliches Eingliederungsmanagement verabschiedet und anschließend umgesetzt.

Arbeitssicherheit und Arbeitsmedizin 2024

Arbeitsmedizin

Die arbeitsmedizinischen Leistungen setzen sich aus 377 Stunden Grundbetreuung und 601 Stunden betriebsspezifischer Betreuung zusammen. Schwerpunkt waren Untersuchungen nach der Bildschirmarbeitsplatzverordnung mit 113 Terminen.

Des Weiteren wurden in den städtischen Kindertageseinrichtungen 46 Beratungen und Regeluntersuchungen zum Infektionsschutz durchgeführt. Neben weiteren notwendigen Regeluntersuchungen war 2023 die Zunahme von arbeitsmedizinischen Stellungnahmen festzustellen, die zu 25 Sonderuntersuchungen führte.

In Zusammenarbeit mit der Betriebsärztin und betroffenen Fachbereichen konnte durch Optimierung der Zuordnung und durch Digitalisierung eine deutliche Verbesserung in der Organisation/Verwaltung der arbeitsmedizinischen Pflicht-/Angebotsvorsorgeuntersuchungen erreicht werden. Ebenfalls wurde der Prozess für die Beratung nach der Biostoffverordnung für pädagogisches Personal in den Kindertagesstätten optimiert. Bereits mit den Einstellungsunterlagen erhalten die neuen Mitarbeitenden einen Termin zur Beratung bei der Betriebsärztin, so dass vor Einstellungsbeginn eine Beratung erfolgen kann und wir der gesetzlichen Verpflichtung nachkommen.

Die arbeitsmedizinische Betreuung wurde neu ausgeschrieben und ab dem 01.01.2025 wieder an die BAD GmbH vergeben. Ebenfalls wurde der Rahmenvertrag für die Anschaffung von Bildschirmarbeitsbrillen, Arbeitsschutzbrillen und UV-Schutzbrillen neu ausgeschrieben und ebenfalls wieder an den bisherigen Lieferanten, die Firma Fielmann vergeben.

Die Digitalisierung wird auch im Bereich der Arbeitsmedizin weiter betrieben, so soll z.B. eine arbeitsmedizinische Vorsorgedatei künftig digitalisiert werden. Derzeit wird ein Pilotprojekt bei den Technischen Diensten aufgesetzt.

Arbeitssicherheit

Im Mittelpunkt steht nach wie vor eine praxisnahe Arbeitssicherheitsorganisation in allen Verwaltungsbereichen sowie die vertrauensvolle Zusammenarbeit mit der externen Betriebsärztin und dem Betriebsärztlichen Dienst (B.A.D.).

Über die systematischen oder anlassbezogenen Arbeitsbereichsbegehungen kommt es zu konstruktiven und vertrauensvollen Gesprächen mit betroffenen Mitarbeitenden und verantwortlichen Führungskräften. Die gemeinsame Beurteilung der Ist-Situation, des Risikos und des jeweils erforderlichen Handlungsbedarfs ermöglicht eine zielgerichtete Erarbeitung von Lösungsvorschlägen und Verbesserungsmaßnahmen.

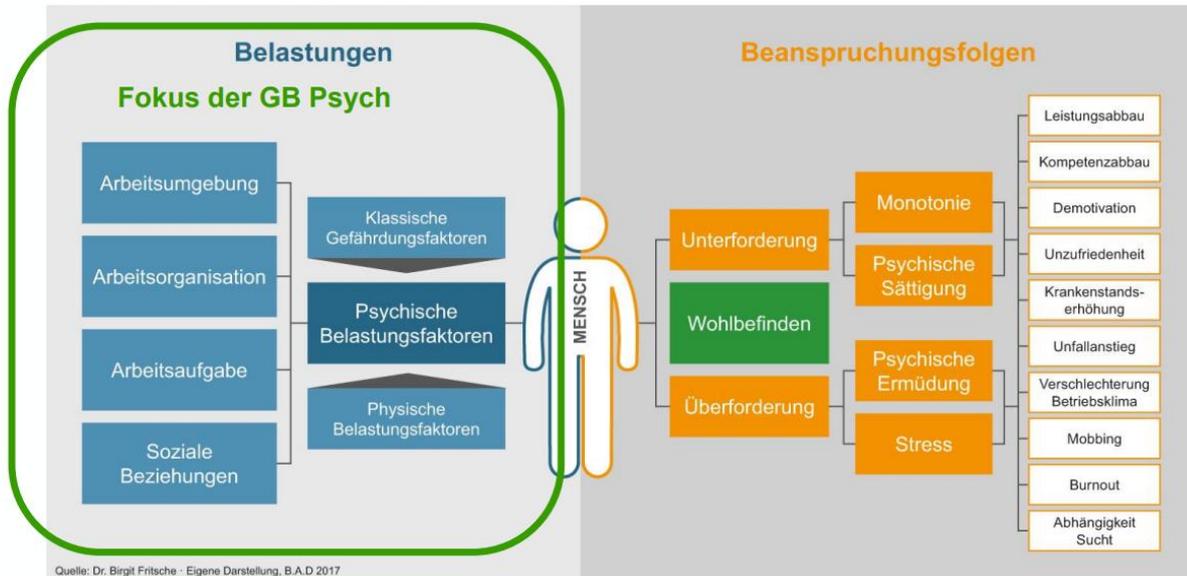
Durch die Dokumentation der ermittelten Sachverhalte, Feststellungen und Risikoeinschätzungen in den Gefährdungsbeurteilungen wird nebenbei auch die notwendige Rechtssicherheit für die Beteiligten sichergestellt.

Auszug der Themen 2024

- Brandschutz Wilhelmstraße 1-13, Obere Marktstraße 1-3, Mathildenstraße 21/1 (Alarmierungskonzepte, Räumungspläne und Räumungsübungen, Brandschutzordnung Teil B / C).
- Begehungen / Gefährdungsbeurteilungen / Beratungen in den Fachbereichen 15, 32, 33, 41, 48, 63, 67, 68, TELB.
- Durchführung von drei Sitzungen des Arbeitsschutzausschuss (ASA). Aufbau einer zusätzlichen digitalen Kommunikation mit den Sicherheitsbeauftragten im neuen Teams Kanal.
- Gewaltpräventionskonzept
- Ausbildung einer Kollegin zur internen kollegialen Erstbetreuerin nach traumatisierten Ereignissen

Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung (GBpsych)

Belastungen und Beanspruchungsfolgen



Im Jahr 2024 wurden im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung (GB Psych) bedeutende Fortschritte zur Gestaltung einer gesunden und belastungsreduzierten Arbeitsumgebung erzielt.

Nach einer umfassenden Mitarbeitenden Befragung Ende 2023 wurden im Jahr 2024 **Fachbereichsdialoge** durchgeführt, um den aktuellen Stand der psychischen Belastungen in den verschiedenen Bereichen zu analysieren und Maßnahmenpläne zu entwickeln. Diese Pläne identifizieren die Faktoren in den Fachbereichen, die große psychische Belastung verursachen und geben Raum für die Entwicklung spezifischer Maßnahmen zur Reduzierung dieser Belastungsfaktoren. Die Fachbereiche erarbeiten eigenständig konkrete Maßnahmen und dokumentieren diese in den Maßnahmenplänen.

Ein zentrales **Ziel** für die kommenden Jahre ist es, dass alle Fachbereiche aktiv an der kontinuierlichen **Umsetzung von Maßnahmen zur Reduzierung psychischer Belastungen** arbeiten. Es soll sichergestellt werden, dass das Thema psychische Gesundheit langfristig im Fokus bleibt. Die Bewertung der Wirksamkeit der Maßnahmen und deren kontinuierliche Optimierung werden ebenfalls zentrale Bestandteile des zukünftigen Prozesses sein. Angestrebt wird eine nachhaltige Verbesserung der Arbeitsbedingungen und eine spürbare Entlastung für die Mitarbeitenden zu erreichen.

Seit Dezember 2021 ist für unsere Mitarbeitende das Unterstützungstool **Evermood** im Einsatz. Mit einer Mischung aus digitaler Selbsthilfe und Expertenwissen, persönlicher Beratung und interaktiven Live-Webinaren werden vielfältige Themenfelder, wie z.B. Führung, Konfliktmanagement, Gesundheit, Methodenkompetenz abgedeckt.

Besonders hervorzuheben ist die zusätzliche anonyme Chatfunktion mit internen und externen Ansprechpartner*innen. Mit dem Tool Evermood decken wir somit ebenfalls unsere Verpflichtung aus der **Whistleblower Richtlinie** ab. Der Zugriff auf die Angebote ist allen Mitarbeitenden zeit- und ortsunabhängig möglich. Für das zweite Halbjahr 2024 wurde ein zusätzliches Kontingent für Videochatberatungen und mehrtägigen Kursen gebucht. Die psychologische Beratung kann insbesondere auch dann in Anspruch genommen werden, wenn unsere Mitarbeitende ein traumatisierendes Erlebnis während ihrer Tätigkeit erlitten haben.

Ausgewählte Themen



Selbstfürsorge



Konflikt im Team



Stressbewältigung



Gesunde Führung

Alle Themengruppen



Gesundheitliche Anliegen



Persönliche Weiterentwicklung

Abbildung: Evermood

Arbeitsunfälle

Insgesamt 67 Mitarbeitende erlitten einen Arbeitsunfall, 14 Mitarbeitende waren in einen Wegeunfall verwickelt.

Weitere Zahlen und Fakten

145 Mitarbeitende tragen aktiv dazu bei, als Betriebliche **Ersthelfende** für möglichst schnelle Hilfe bei Arbeitsunfällen zu sorgen. Es fanden drei Erste Hilfe Trainings statt.

162 Mitarbeitende sorgen als Betriebliche **Brandschutz Helfer*innen** für ein möglichst schnelles und sicheres Verlassen der Gebäude im Brandfall. Es fanden vier Brandschutz Helferschulungen statt.

Über 50 Mitarbeitende unterstützen als **Sicherheitsbeauftragte** die Führungskräfte und Mitarbeitenden vor Ort in den Abteilungen. Seit 2024 haben auch alle Kitas Sicherheitsbeauftragte in der Einrichtung.

Neben den Trainings, die von den Fachbereichen direkt durchgeführt werden, wurde ein offen ausgeschriebenes **Deeskalationstraining** für Mitarbeitende durchgeführt.

Ausblick

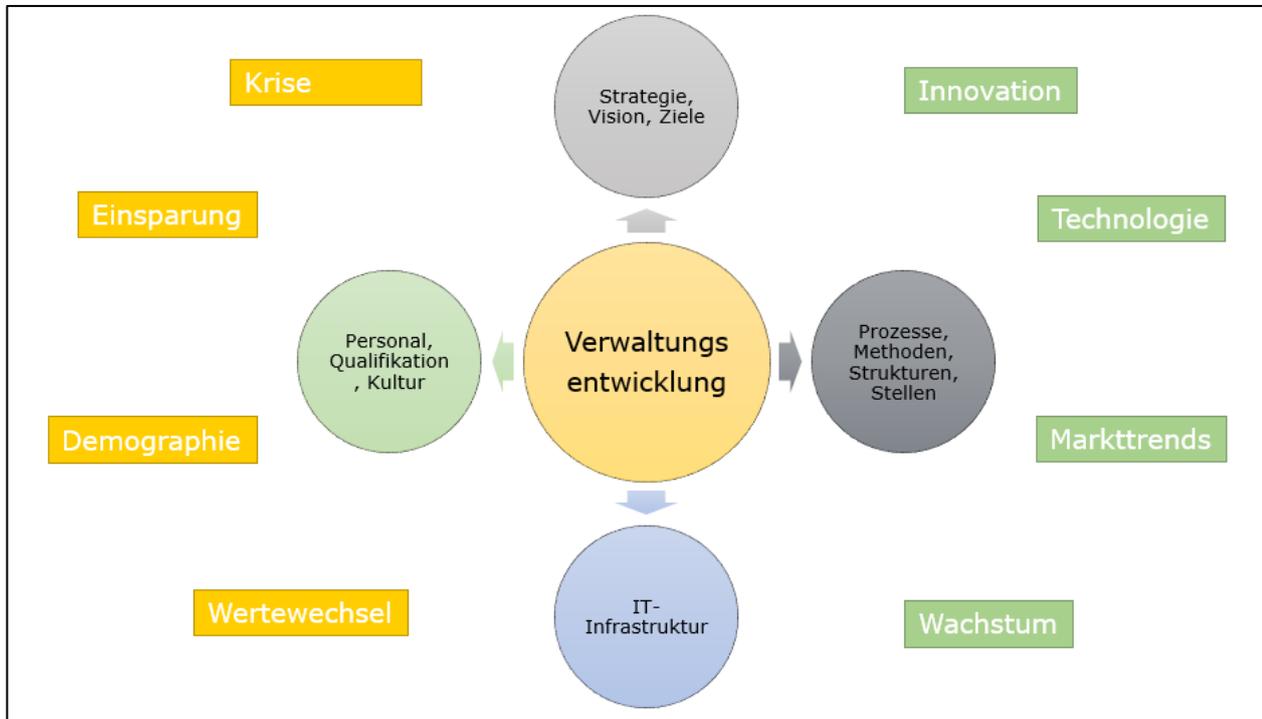
In den letzten Jahren ist leider festzustellen, dass die in der Gesellschaft zunehmende Tendenz zu Egoismus, Respektlosigkeit, Intoleranz und Wut auch vermehrt zu Beleidigungen, Bedrohungen und Übergriffen von Bürger*innen gegenüber Amtsträger*innen und Mitarbeitenden der Stadt führt.

Deshalb werden wir das im Jahr 2021/22 erstellte **Sicherheitskonzept** weiter schrittweise und gefährdungsorientiert in der Stadtverwaltung implementieren. Für die nächsten Schritte liegt der Fokus auf dem Schutz unserer Mitarbeitenden vor Gewalt am Arbeitsplatz. Die Verwaltungsgebäude sind frei zugänglich und wir sind eine kundenorientierte Verwaltung. Wir setzen als nächste Schritte auf die Verbesserung der bestehenden Alarmierungstechnik und der Erarbeitung eines Nachsorgekonzepts. Neben den Präventivmaßnahmen sollen Mitarbeitende nach Übergriffen gut unterstützt werden.

Auch bei der Arbeitssicherheit hält die Digitalisierung Einzug. Aktuell wird die Beschaffung einer Software für die Arbeitssicherheit ausgeschrieben. Sie soll in einer Pilotphase im technischen Bereich für die organisatorische und inhaltliche Umsetzung von Pflichtunterweisungen eingesetzt werden.

Verwaltungsorganisation

Einleitung Verwaltungsorganisation



Organisation und Personal sind ein wesentlicher Treiber der Verwaltungsentwicklung. Die Organisation hat hierbei die Aufgabe zum einen Markttrends, neue Methoden und Technologien zu ermitteln und strukturelle Bewegung und Stabilisierung für die Fachbereiche zu ermöglichen. D.h. es gilt mit der Verwaltungsleitung und WIN das Spannungsfeld zwischen Krisen und Einsparungen sowie Wachstums und Innovationen gut auszuloten und gerade aufgrund der Krise und notwendigen Einsparungen keinen organisationalen Stillstand zu verfolgen.

Die Organisationsentwicklung

„Organisation“ stammt vom griechischen Wort „organon“ ab und bedeutet so viel wie „Werkzeug“ oder „Instrument“. Das passt zu unserem Selbstverständnis: Es geht darum, den Fachbereichen Werkzeuge, Methoden oder Strukturen zur Verfügung zu stellen – und diese nicht nur zu verwalten, sondern stetig weiterzuentwickeln. In einer zunehmend schnelleren und komplexeren (Arbeits-)Welt, mit teils schwer vorhersehbaren Rahmenbedingungen, muss die Stadtverwaltung gut aufgestellt sein. Es lassen sich somit drei Kernbereiche identifizieren:

- Ablauforganisation
- Aufbauorganisation
- Arbeitsorganisation

Das Wichtigste in all unseren Projekten und Services ist neben einer ausführlichen Analyse und Handlungsempfehlung (Nutzen erzielen) vor allem die Beteiligung, Kommunikation und Unterstützung der Fachbereiche in den Veränderungsvorhaben (Change-Begleitung), denn letztlich zahlen wir auf unsere Verwaltungsleistung ein, diese ist zu sichern, für unsere Bürger- und Mitarbeitendenzufriedenheit.

Unsere Ziele für die Organisation

Unsere Ziele der Organisation, die wir Ende 2020 erstmals mit dem Oberbürgermeister definiert, im Jahr 2022 reflektiert und in 2024 durch WIN flankiert und unterstützt haben, sind auf einem guten Weg und können bereits positive Ergebnisse aufweisen, welche wir hier in diesen Berichten stets beispielhaft für das entsprechende Berichtsjahr einstellen.

Strategische Themen OE 2024

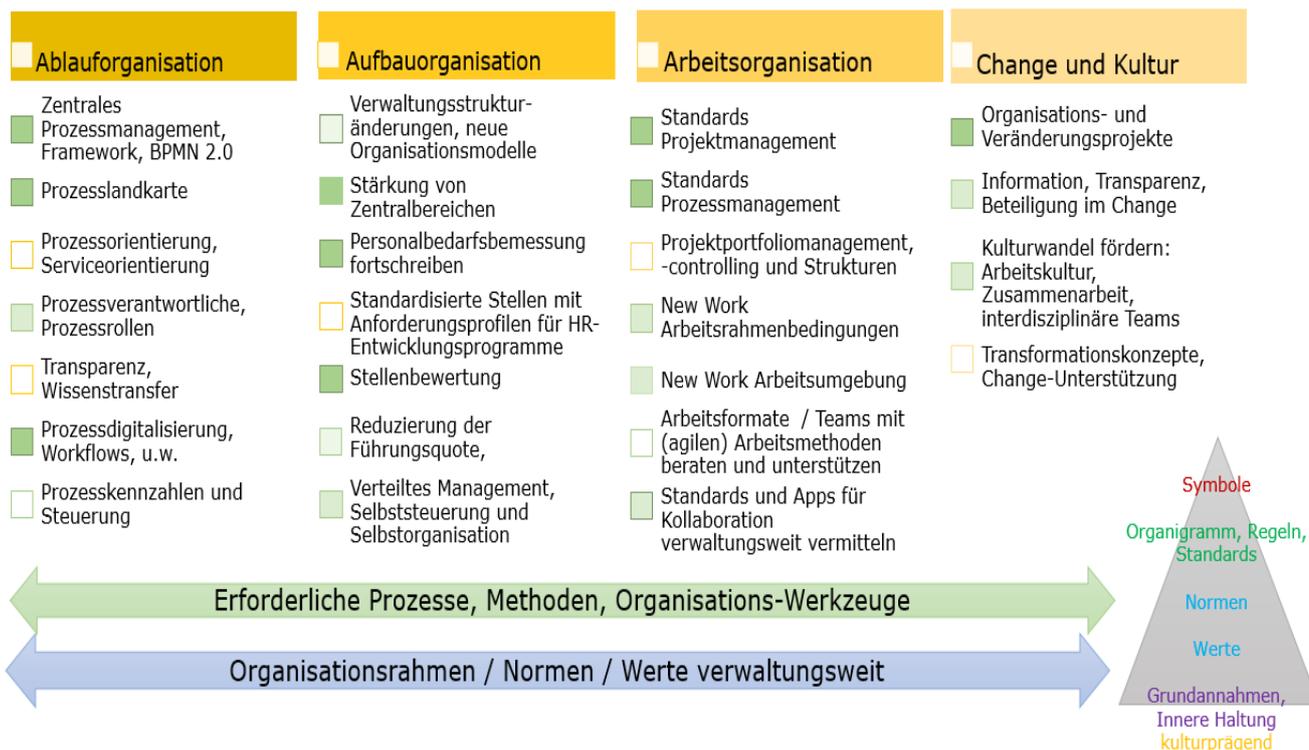


Abbildung: Darstellung und Erfüllungsgrad unserer Entwicklungsziele in der Verwaltungsorganisation

Servicezahlen der Organisationsentwicklung 2024

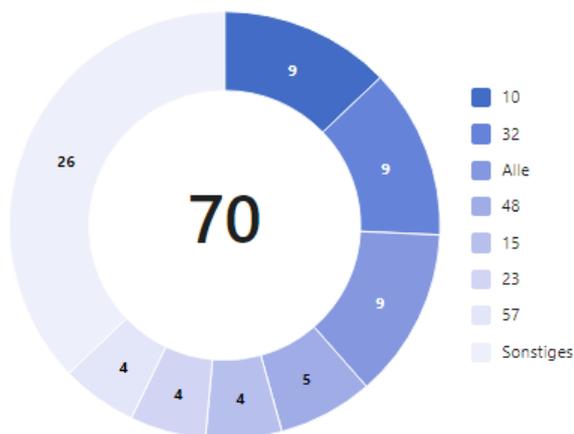


Abbildung oben: 70 **Service-Organisations-Aufträge** wurden bedient, vorzugsweise für die Fachbereiche 32, 48, 15, 23 und 57, sowie Standards, die verwaltungsweit Gültigkeit besitzen.

Hierin befinden sich 8 inhaltlich und zeitlich aufwendige Organisationsentwicklungsprozesse. Über 4 davon berichten wir im Kapitel Aufbauorganisation detaillierter.

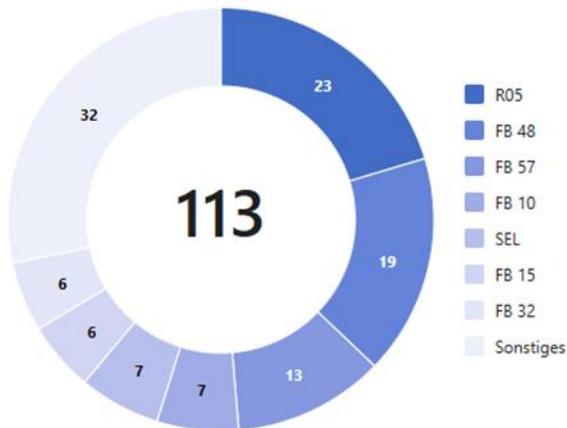


Abbildung oben: Zusätzlich wurden **113 Stellenbewertungsanträge** umgesetzt, vorzugsweise für die Referat 05, Fachbereiche 48, 57, 10, 15 und SEL. Über unser Vorgehen und Veränderungen im Jahr 2025 berichten wir ebenfalls unter dem Kapitel Aufbauorganisation.

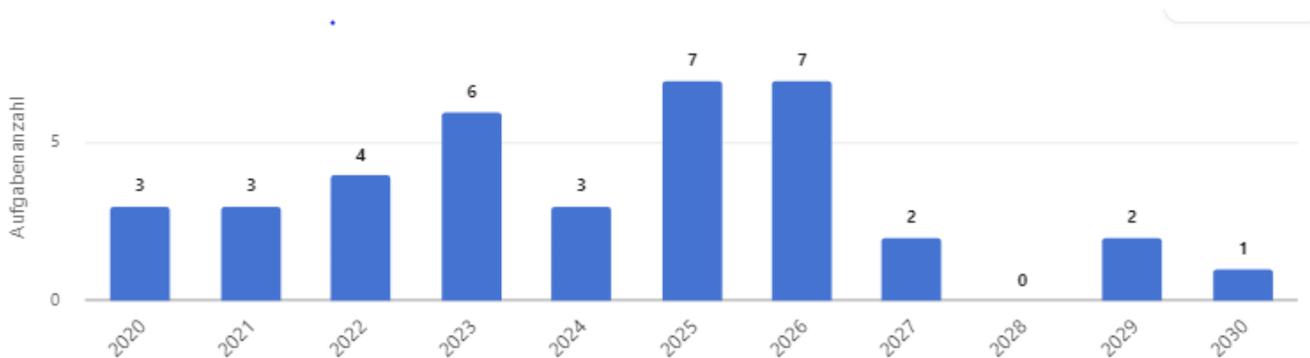


Abbildung oben: Für die kommenden Jahre steht die Umsetzung von **19 Veränderungsprojekten** an, dies schließt WIN-Impulse mit ein. Hierbei handelt es sich grundsätzlich um verwaltungsweite Standards. Für das kommende Jahr 2025 steht der Abschluss der Einführung der Komponente SAP HCM Mitarbeiterportal an, ebenso der Abschluss der Einführung des Personal Cockpits, das duale Beschwerdemanagement (zu allen gibt es Zwischenberichte im Kapitel Prozessdigitalisierung), die Einführung der Anwendung MS Power Automate für Prozessautomatisierung und weitere, auf die wir gerne in den nächsten Jahresberichten Bezug nehmen werden. 2025 startet neben dem Projekt On- und Offboarding auch die Einführung eines verwaltungsweiten und standardisierten Dokumentenmanagementsystems (DMS).

Ablauforganisation



Die Ablauforganisation ist ein zentrales Element der Verwaltungsorganisation und befasst sich mit der zielgerichteten Strukturierung von Arbeitsprozessen. Ziel ist es, Verwaltungsabläufe effizient zu gestalten, Ressourcen optimal einzusetzen und Reibungsverluste zu minimieren. In diesem Kontext spielt das zentrale Prozessmanagement eine entscheidende Rolle.

Es bietet der Stadtverwaltung und den Organisationseinheiten vielfältige Vorteile. Es sorgt für Transparenz, klare Zuständigkeiten und nachvollziehbare Abläufe. Standardisierte Prozesse und zentrale Dokumentation erleichtern die Einarbeitung neuer Mitarbeitenden, verbessern den Wissenstransfer und unterstützen die Zusammenarbeit über Abteilungsgrenzen hinweg.

Zudem ermöglicht es eine gezielte Optimierung durch Kennzahlen, fördert die Automatisierung routinemäßiger Aufgaben und trägt zur strategischen Steuerung bei. Durch eine klare Rollenverteilung und die Vermeidung von Doppelarbeit wird die Effizienz gesteigert.

Das zentrale Prozessmanagement schafft die Grundlage für eine service- und bürgerorientierte, zukunftsfähige sowie ressourcenschonende Verwaltung – zum Vorteil sowohl für die Mitarbeitenden als auch für externe Interessengruppen.

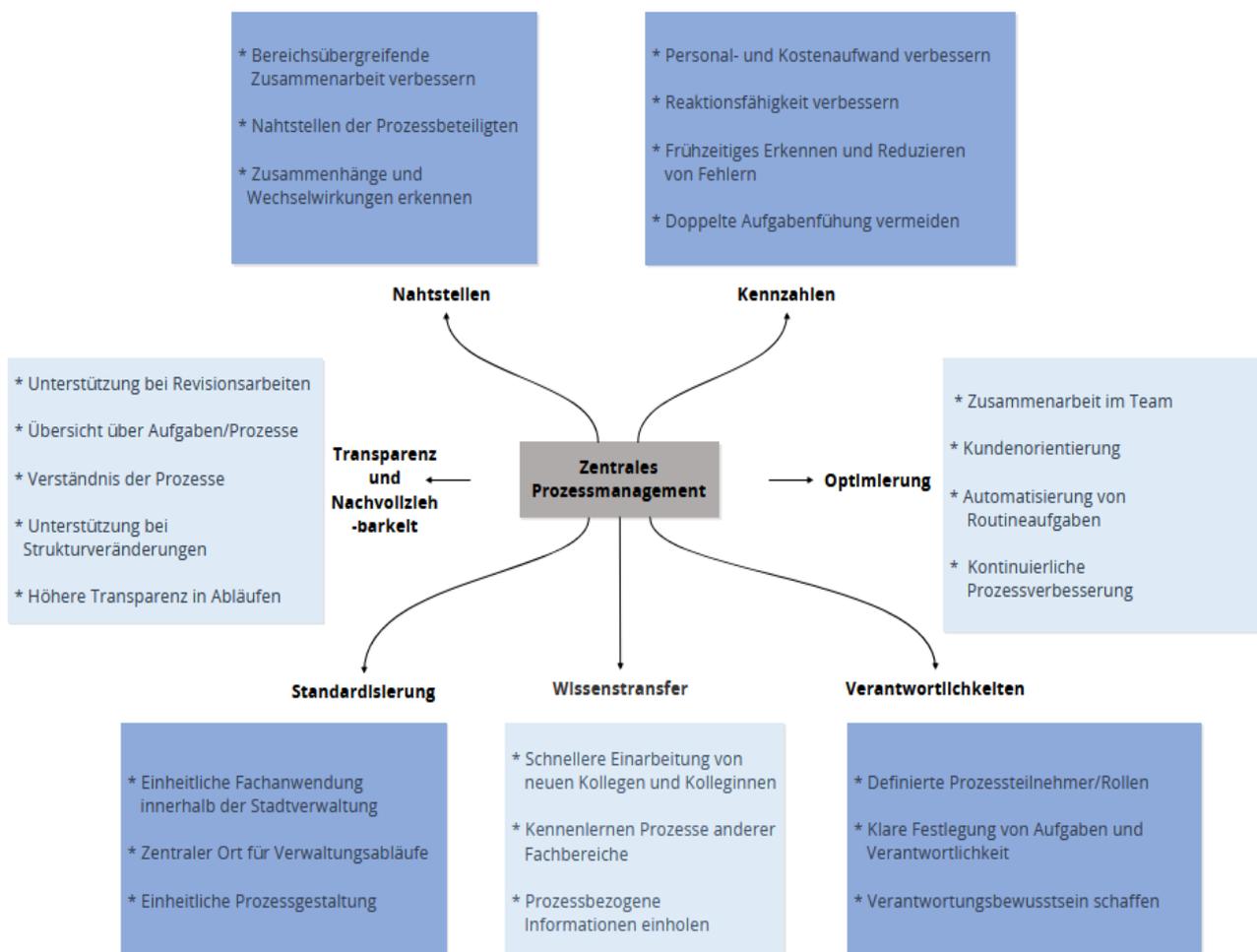


Abbildung: Mehrwert – „Warum braucht die Stadtverwaltung ein zentrales Prozessmanagement?“

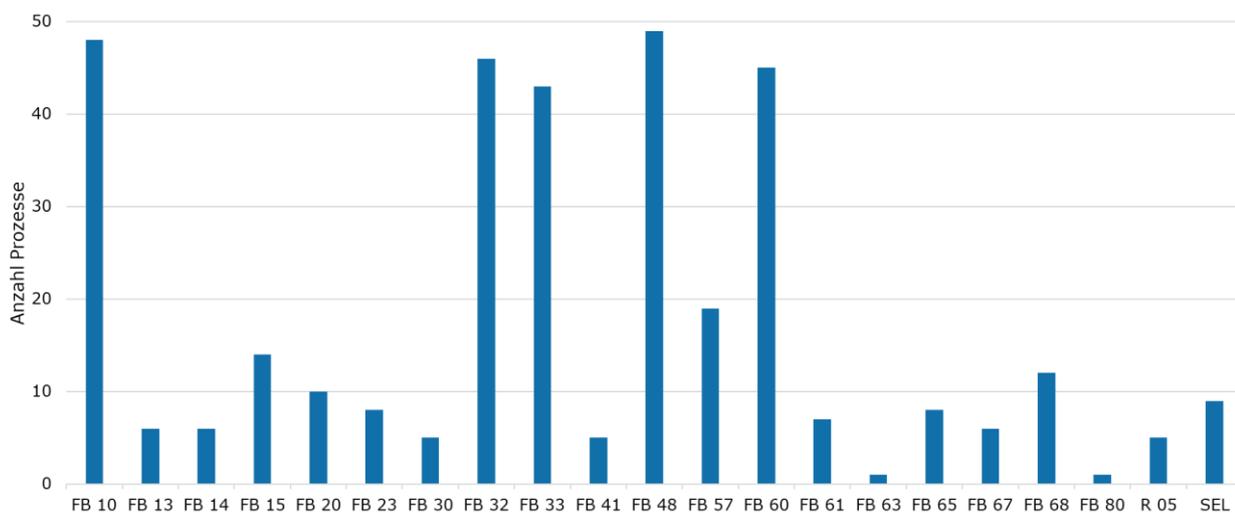
Das Ziel des zentralen Prozessmanagements besteht nicht darin, flächendeckend alle etwa 3.038 Prozesse vollständig zu erfassen. Stattdessen erfolgt die Aufnahme der Prozesse anlassbezogen und auftragsgesteuert. Solche Anlässe können folgende Anforderungen sein: Mitarbeitende gehen in Rente und das Wissen zu den Abläufen soll festgehalten werden, Standardisierung und Zentralisierung von verwaltungsweiten Prozessen (s. z.B. Beschwerdemanagement), Nahtstellen zu anderen Bereichen sollen optimiert werden u.v.m.

Projekte wie das OZG-Projekt, das WIN-Vorhaben und weitere Maßnahmen der Organisationsentwicklung tragen wesentlich dazu bei, relevante Prozesse nach und nach in unterschiedlicher Tiefe zentral zu dokumentieren. Dieser bedarfsorientierte Ansatz gewährleistet eine effiziente Ressourcennutzung und ermöglicht es, die Prozesslandschaft gezielt weiterzuentwickeln.



Abbildung: Bezogen auf die insgesamt rund 3.038 gesamtstädtischen Prozesse liegt der aktuelle Umsetzungsstand bei etwa 14,5 % (Summe Anzahl gültiger Prozesse und in Bearbeitung)

Durch dieses Vorgehen entwickelt sich unser städtisches Prozessmanagementsystem mit der Fachanwendung ADONIS kontinuierlich weiter und wir konnten bislang rund 440 Prozesse aus den verschiedensten Fachbereichen in unterschiedlichen Detaillierungsgraden erfassen und dokumentieren:



Prozessanalysen 2024

Auch in 2024 wurden diverse Fachbereiche im Thema Prozessmanagement durch unsere Prozessberatung, -analyse oder Begleitung bei der Prozessoptimierung intern und durch externe Beratung unterstützt.

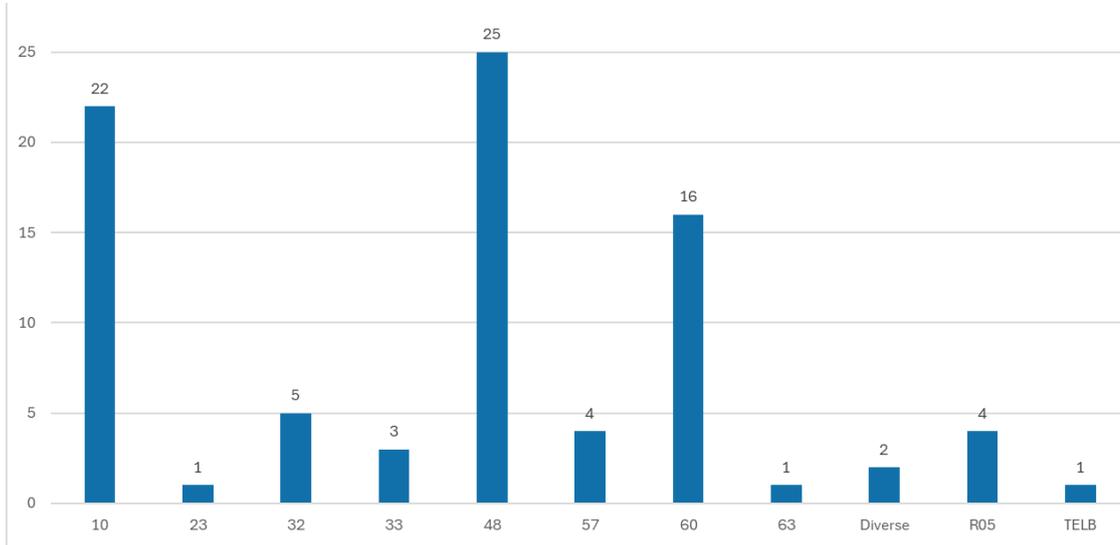


Abbildung: Laufende und gestartete Serviceaufträge in 2024 nach Fachbereichen

Um künftig noch mehr Bereiche effektiv bei der Erhebung, Analyse und Optimierung ihrer Prozesse zu unterstützen, wird ein bereichsübergreifendes Multiplikator*innen Netzwerk in 2025 aufgebaut.

Die Bearbeitung der Serviceaufträge sowie die kontinuierliche Datensammlung im Zuge dessen unterstützen die Weiterentwicklung des zentralen Prozessmanagements. Durch die systematische Prozessaufnahme und -analyse konnten Optimierungspotenziale identifiziert und in konkrete Maßnahmen überführt werden. Diese Maßnahmen wurden schrittweise zentral in ADONIS dokumentiert und für Auswertungen verfügbar gemacht.

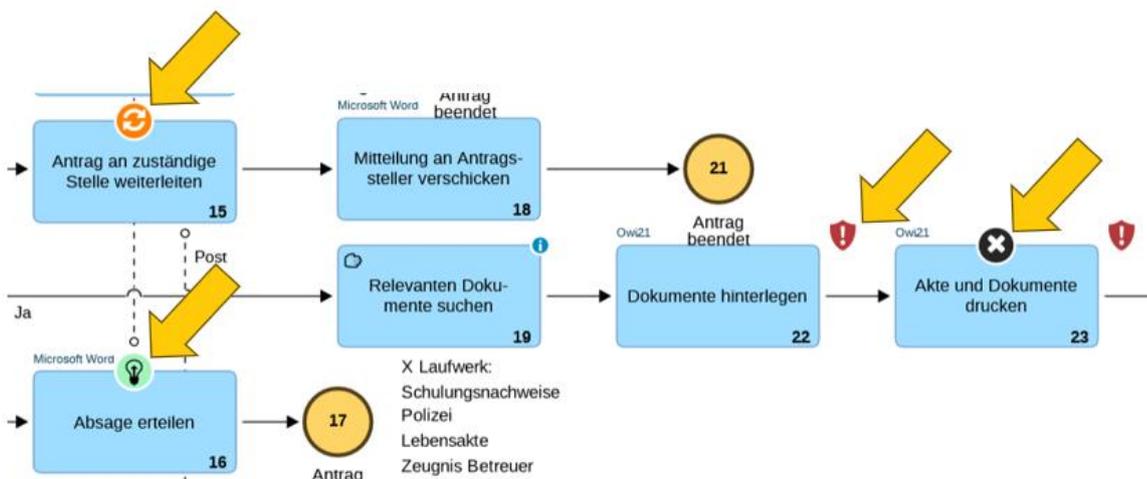


Abbildung: Visuelle Kennzeichnung von Optimierungspotenzialen in ADONIS an einem Prozess

Zukünftig werden Maßnahmen unter anderem für die Prozessbewertung (Scoring) eine zentrale Rolle spielen. Im Rahmen des Bewertungsprozesses können die erfassten Maßnahmen bestimmten Schwerpunkten zugeordnet werden, um gezielt Handlungsfelder zu identifizieren:

Schwerpunkte	Beispiele (nicht vollständige Auflistung)
Redundanz vermeiden, zentralisieren	FB 20, 05, ...
Synergien ermitteln, prozessorientiert, kompetenzbasiert	FB 48, ...
Strukturvereinfachung, Verteiltes Management	FB 10, 57, 05, ...
Stellen, Rollenschärfung, Personalbedarfsbemessung	FB 33, 10, 23, ...
Nahtstellenvereinbarung und Transparenz	FB 10, 32, ...
Bürgerorientierung / Serviceorientierung	FB 60, 68, 33, ...
Prozessdigitalisierung (RPA, Workflows, Fachanwendung)	FB 60, 68, 10, ...
Dokumentenmanagement, Medienbrüche vermeiden	FB 60, 32, 23, ...
Einheitliche Verwaltungsabläufe, Standards	Vergabe, Beschwerde, Beschaffung, Onboarding, ...

Die Weiterentwicklung wird im Jahr 2025 fortgeführt. Weitere Informationen hierzu finden sich im Kapitel „Ausblick 2025 Weiterentwicklung des zentralen Prozessmanagementsystems“.

Weiterentwicklung des zentralen Prozessmanagementsystems

Im Jahr 2024 konnte das zentrale Prozessmanagementsystem mit der Fachanwendung ADONIS auf Basis erster verfügbarer Datengrundlagen in mehreren Bereichen gezielt weiterentwickelt werden:

- Integration des kommunalen Produktplans Baden-Württemberg,
- Einbindung der Revision einschließlich der Abbildung von Risiken innerhalb der Prozesse,
- Implementierung der Simulation zur Unterstützung bei Personalbemessungen.

Integration des kommunalen Produktplans Baden-Württemberg

Prozesse können systematisch den jeweiligen Produkten zugeordnet werden. Grundlage hierfür bildet der kommunale Produktplan des Landes Baden-Württemberg, der die einzelnen Produkte der kommunalen Leistungserbringung strukturiert abbildet.

Die darin enthaltenen Produkte wurden in unser zentrales Prozessmanagementsystem integriert:



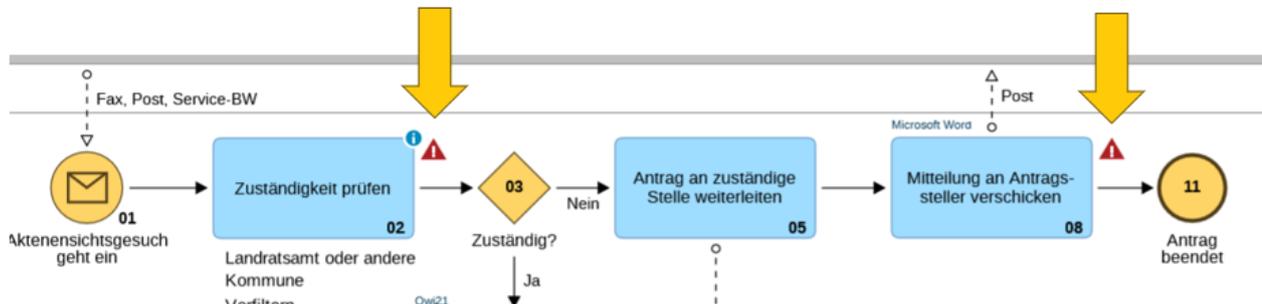
Abbildung: Auszug aus dem Produktbereich „52.10 Bauordnung“ mit seinen Produkten

Zukünftig ermöglicht diese Zuordnung eine gezielte Auswertung, bei der Prozesse u.a. produktspezifisch analysiert und bewertet werden können.

Einbindung der Revision einschließlich der Abbildung von Risiken

Durch die kontinuierliche Zusammenarbeit mit dem Fachbereich Revision konnte das zentrale Prozessmanagementsystem gezielt weiterentwickelt werden. Bereits heute besteht für die Revision die Möglichkeit, vor der Durchführung von Prüfungen in verschiedenen Fachbereichen, die dort ggf. erfassten Prozesse in ADONIS einzusehen.

Im Rahmen der Revisionsprüfungen identifizierte Risiken innerhalb von Prozessen können nun direkt im System markiert werden.



Diese Kennzeichnungen machen potenzielle Schwachstellen sichtbar und ermöglichen den Fachbereichen eine gezielte Auswertung und Nachverfolgung der Risiken.

Risiken

Risiko- und Kontrollübersicht

Typ	Name	Fehlerhäufigkeit	Auswirkung	Entdeckbarkeit	Risikoerwartungswert
▲	4 Augen-Prinzip	Regelmäßig (mehr ...	Hoch	Gering	<div style="width: 75%; background-color: orange;"></div>
▲	Fehlende Beteiligung PR	Wahrscheinlich (1 - ...	Moderat	Hoch	<div style="width: 25%; background-color: orange;"></div>
▲	Medienbrüche	Kein Eintrag	Kein Eintrag	Kein Eintrag	
▲	Unterschriftenbefugnisse	Kein Eintrag	Kein Eintrag	Kein Eintrag	

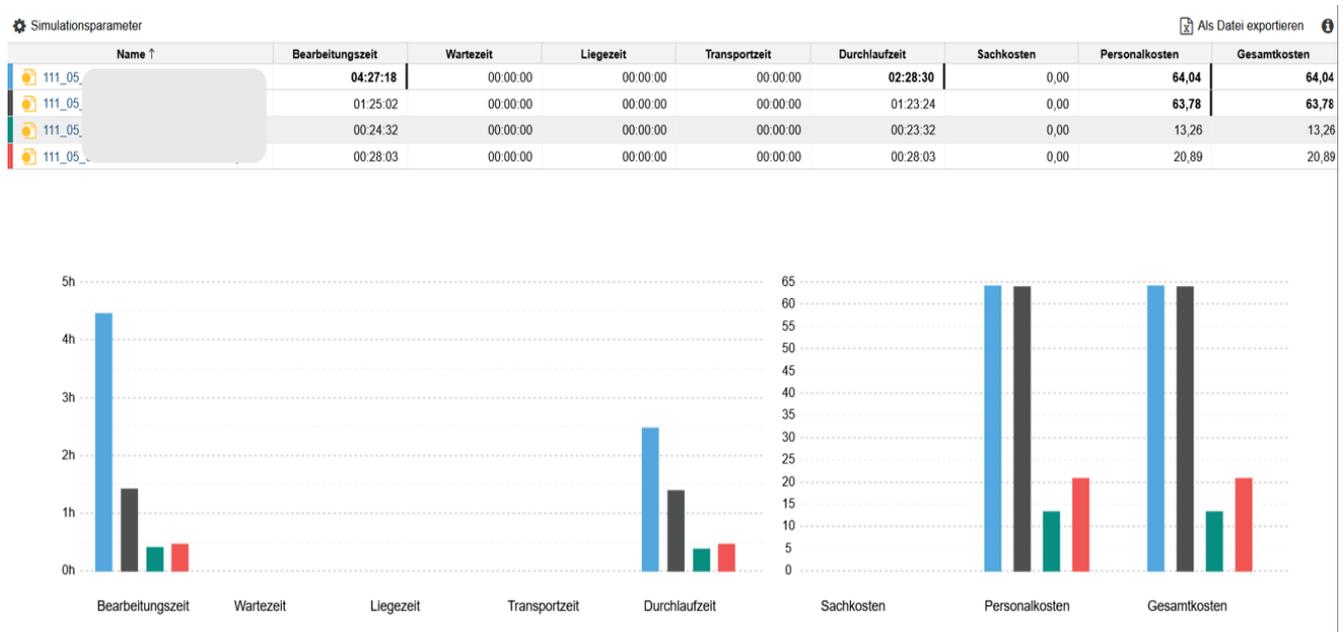
Benötigt ein Fachbereich anschließend Unterstützung bei der Optimierung der betreffenden Prozesse wird er mit unserem Service entsprechend unterstützt.

Implementierung der Simulation zur Unterstützung bei Personalbemessungen

Des Weiteren lag im Jahr 2024 im zentralen Prozessmanagement der Entwicklungsfokus auf dem Testing sowie der Umsetzung der Prozesssimulation – konkret handelt es sich dabei um ein integriertes Modul innerhalb der Fachanwendung ADONIS.

Mit der Simulation werden Geschäftsprozesse virtuell durchgespielt, um Abläufe und Zeitbedarfe besser zu verstehen. Auf diese Weise wird es möglich, Durchlaufzeiten, Kosten und Ressourcen zu ermitteln. Mit diesem Modul können außerdem die Auswirkungen von Änderungen zwischen verschiedenen Varianten von Prozessen getestet werden. Die Simulation ist hilfreich für die Analyse und Optimierung von Prozessen und ein wichtiges Werkzeug in Bezug auf die Ressource Personal.

Aus diesem Grund lag der Fokus bei der Umsetzung der Simulation in prozessorientierten Bereichen, fundierte Auswertungen zu den Bearbeitungszeiten einzelner Aufgaben und vollständiger Prozesse zu ermitteln. Durch die modellbasierte Abbildung und Analyse der Prozessabläufe lassen sich summarisch Aussagen über zeitliche Aufwände treffen. Dies schafft eine solide Grundlage für die Personalbedarfsbemessung.



Auszug aus ADONIS für vier Prozesse Ergebnis der Prozesssimulation für Zeiten und Kosten

Erste Tests verliefen vielversprechend und konnten bereits für erste Personalbedarfsbemessungen herangezogen werden. Die Simulation unterstützt künftig nicht nur die Optimierung von Prozessen, sondern auch die Personalbemessung und Kostenermittlung. Darüber hinaus ermöglicht sie die gezielte Auswertung potenzieller Einsparungen – insbesondere im Hinblick auf Personalkosten.

Ausblick 2025 Weiterentwicklung des Prozessmanagementsystems

Im kommenden Jahr liegt der Schwerpunkt auf der Auswertung der erfassten Prozesse, zunächst im Pilotbereich FB 60 Bürgerbüro Bauen. Fachbereiche erhalten die Möglichkeit, ihre eigenen Prozesse sowie Prozesse, an denen sie mitwirken, einzusehen. Darüber hinaus werden die Prozesse bestimmten Klassifikationen zugeordnet, beispielsweise als Schlüsselprozesse oder anhand des Prozessstyps (Management-, Kern- oder Unterstützungsprozesse).

Zur weiteren Differenzierung wird ein Scoring- bzw. Bewertungssystem eingeführt. Die Bewertung erfolgt im Rahmen einer sogenannten Prozesspotenzial- und Reifegradanalyse, bei der Optimierungspotenziale systematisch identifiziert und daraus gezielt mögliche Verbesserungsmaßnahmen abgeleitet werden.



Abbildung: Acht Attribute für die einzelne Prozessbewertung

Durch die systematische Auswertung und Klassifizierung der Prozesse entsteht nach und nach eine verbesserte Transparenz über die gesamte städtische Prozesslandschaft.

Die Einführung eines Scoring-Systems ermöglicht eine gezielte Priorisierung von Prozessen im Hinblick auf Optimierungs- und auch Digitalisierungsmaßnahmen. Schlüsselprozesse können schneller identifiziert und hinsichtlich Effizienz, Qualität und Ressourceneinsatz nachhaltig verbessert werden.

Durch die systematische Analyse und Bewertung entsteht eine Grundlage für fundierte Entscheidungen im Rahmen künftiger strategischer Prozessentwicklungen und auch Digitalisierungsprojekte.

Des Weiteren wird künftig auch das Automatisierungspotenzial der einzelnen Prozesse bewertet und in ADONIS hinterlegt. Diese ergänzende Information unterstützt gezielt die Auswertung und Identifikation von Prozessen, bei denen eine Automatisierung wirtschaftlich und organisatorisch sinnvoll ist. Dadurch kann frühzeitig eingeschätzt werden, bei welchen Prozessen sich der Aufwand für eine Automatisierung tatsächlich lohnt

Prozessdigitalisierung

Die Arbeit mit Prozessen ist aus vielfältigen Gründen in der Stadtverwaltung notwendig. Das bedeutet nicht, dass für alle Geschäftsfelder und jede Leistung Prozesse erhoben werden. Es gibt aber Kriterien, die man zur Ermittlung einer Optimierungsnotwendigkeit heranzieht.

- Prozesse standardisieren und zentralisieren, um Synergien zu schaffen und Redundanzen zu vermeiden
- Hierarchieabbau unterstützen, verteiltes Management und Selbststeuerung fördern
- Entbürokratisierung beschleunigen, Prozessschritte und Entscheidungen eliminieren, wo sie gesetzlich nicht eingefordert werden
- Personalbedarfsbemessung und Rollenschärfung
- Nahtstellenvereinbarung innerhalb von Prozessketten
- Rechts- und revisions sicheres Arbeiten, Aufbewahrungsfristen von Informationen und Dokumenten
- Bürger- und Serviceorientierung durch End-to-End-Prozesse
- Wirtschaftlichkeitsbetrachtung (Zeit, Qualität, Ressourcen)
- Einleitung eines Digitalisierungsvorhabens

Zur Einleitung eines Digitalisierungsvorhabens zählen folgende dargestellte Optionen, von welchen wir im aktuellen Bericht auf interne Workflows (FB10), einige standardisierte verwaltungsweit eingeführte Fachanwendungen und das Dokumentenmanagementsystem eingehen möchten.

Die Arbeit mit Applikationen der KI und unserer Kollaborationsplattform MS Teams beschreiben wir unter dem Kapitel der Arbeitsorganisation und unserer Arbeitswelt.

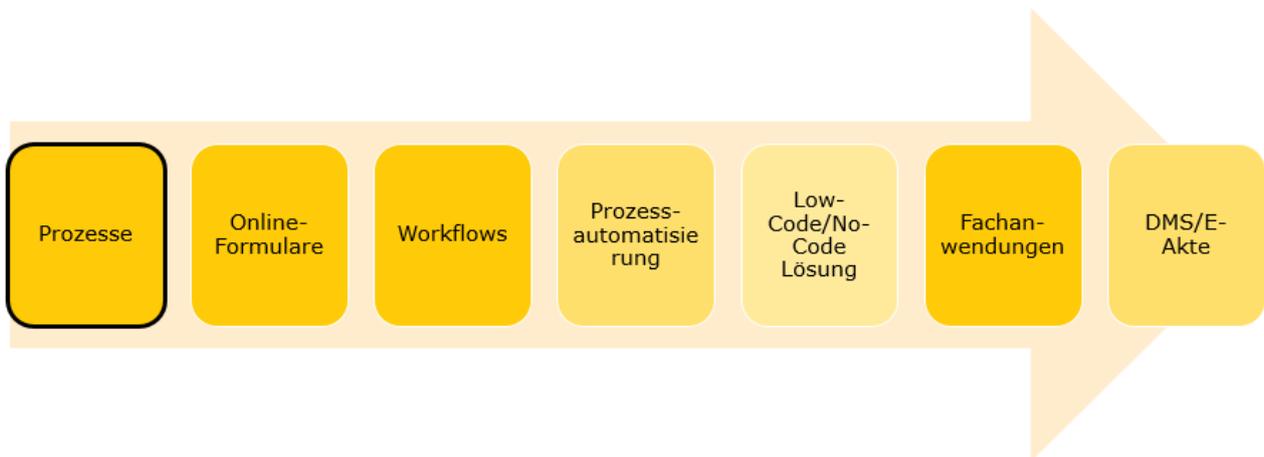


Abbildung: vielfältige Digitalisierungsmöglichkeiten aufsetzend auf Prozessarbeit

Formulare und Workflows

In 2024 wurde die Fachanwendung Formcycle zur Gestaltung digitaler Workflows vom FB 15 IT und Digitalisierung ausgewählt, getestet und in der Stadtverwaltung freigegeben. Im Schwerpunkt werden damit Formulare generiert, mit notwendigen Informationen vom Empfänger befüllt und schließlich für Entscheidungen/Genehmigungen genutzt.

Allein im FB 10 wurden über 70 alte Formulare, die bislang in Papier oder digitalen PDFs in Umlauf waren, analysiert. 50 davon konnten zum Jahreswechsel abgeschlossen werden, die anderen laufen in die weitere Überarbeitung in 2025.

Workflows sind ein Paradebeispiel dafür, dass zuvor eine fachliche Prozessanalyse stattfinden muss. Viele der alten Formulare waren in die Jahre gekommen. Es zeigte sich, dass:

- einige Formulare nicht mehr notwendig waren, da z.B. Geschäftspartner andere Lösungen der Zusammenarbeit geschaffen hatten (z.B. Unfallkasse)
- einzelne Datenfelder/Informationen auf den Formularen nicht mehr notwendig waren, da zum einen Geschäftspartner andere Lösungen anbieten (z.B. Deutsche Bahn) oder aber deren Abfrage rein rechtlich nicht mehr notwendig ist (z.B. Nebenbeschäftigung)
- Genehmigungen oftmals nur aus Hierarchiegründen auf den Formularen waren, ohne dass diese auf die Ergebnisprüfung oder Gesamtgenehmigung Einfluss nahmen
- Formulare teils durch standardisierte Fachanwendungen abgelöst bzw. nicht mehr überarbeitet wurden, sondern in eine neue Anwendung im Personalbereich münden

Mit den Möglichkeiten in „Service-BW“ für die Antragstellung von Dienstleistungen der Stadtverwaltung, „Formcycle“ als zusätzliche Fachanwendung für interne und externe Formulare und „enaio“-Genehmigungs- und Bearbeitungsworkflows im Rahmen von DMS und angebundenen Fachverfahren haben wir eine gute Palette an Möglichkeiten, um dem Ziel des papierlosen Büros näher zu kommen.

Ein weiterer Meilenstein wurde innerhalb der Workflows erreicht, sodass alle Personalmaßnahmen im Personalmanagement nun mittels „enaio“-Workflow erfasst, genehmigt und bearbeitet werden können. Diese sind beispielsweise die Beantragung der Erhöhung des Beschäftigungsumfangs, eine Höhergruppierung einer Stelle, eine interne Personalumsetzung und viele weitere. Dadurch können nun über 2000 Personalanträge jährlich nahezu papierlos geprüft, genehmigt und bearbeitet werden.

Wichtig ist, dass Formulargeneratoren und Workflowgestaltung, sowie im Folgenden auch Prozessautomatisierung nicht ausschließlich von der IT bedient werden, sondern vielmehr sind dies Werkzeuge, die den Fachbereichen und hier auch dem FB 10 zur Verfügung stehen, um direkt innerhalb der fachlichen Prozesserhebung in eine Prozessdigitalisierung zu gehen.

Aktuell prüfen wir gemeinsam mit der IT die Einführung einer Low-Code/No-Code-Plattform. Auch hier werden wir den Fokus auf eine direkte Verwendbarkeit durch Fachbereiche und die Entwicklung von Citizen Developern im Fachgebiet legen.

Einführung von Standards und verwaltungsweiten Fachanwendungen

Einführung duales Beschwerdemanagement als Standard in der Stadtverwaltung

Im Jahr 2024 wurde die Einführung des stadtweiten standardisierten Prozesses zur Bearbeitung von Beschwerden weiter vorangetrieben. Im Rahmen dieses Beschwerdemanagement-Projekts wird das Ziel verfolgt, Beschwerden und Anregungen von Bürgerinnen und Bürgern zu städtischen Servicethemen strukturiert, nachvollziehbar und serviceorientiert zu erfassen und zu bearbeiten, unabhängig von Öffnungs- oder Telefonsprechzeiten.

Kern des Projekts ist die funktionale Erweiterung des seit 2018 bewährten Mängelmelders. Bislang wurde dieser hauptsächlich zur Meldung physischer Mängel in der Stadt Ludwigsburg (z.B. Schlaglöcher, defekte Beleuchtung, Ampeln, usw.) genutzt. Nun steht das System auch zur Verfügung, um Servicebeschwerden wie etwa zur Erreichbarkeit, zu digitalen Angeboten oder zu Bearbeitungszeiten direkt an die zuständigen Fachbereiche zu richten. Die Meldungen können wie gewohnt über die Website oder die mobile App eingereicht werden und werden automatisch an die jeweils verantwortlichen Stellen innerhalb der Verwaltung weitergeleitet.

Die organisatorische Umsetzung des stadtweiten Beschwerdemanagements folgt einem dualen Modell (zentral-dezentral), das in enger Abstimmung mit den Fachbereichen entwickelt wurde. Die zugrunde liegende Struktur ist in der nachfolgenden Grafik dargestellt:

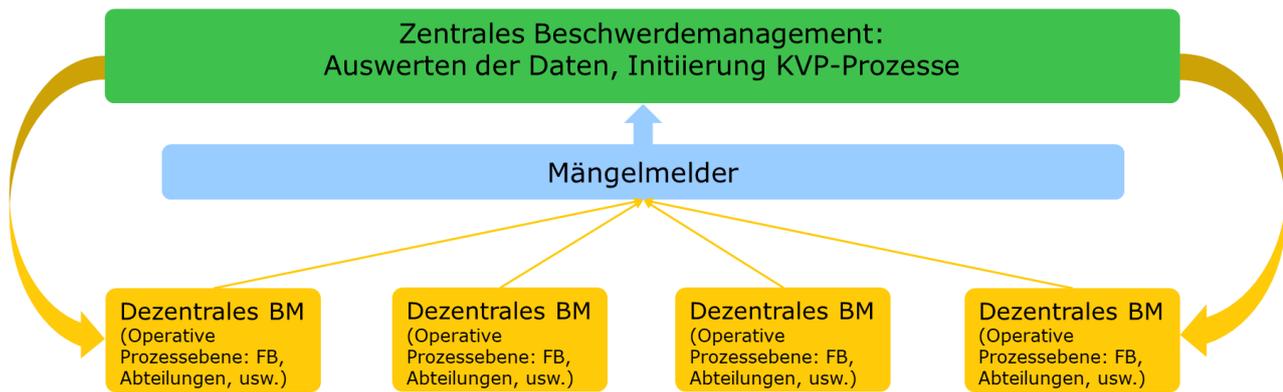


Abbildung: Zusammenspiel von zentralem und dezentralem Beschwerdemanagement über den Mängelmelder

Der Mängelmelder bildet das zentrale „Eingangstor“ für Beschwerden und Anregungen der Bürgerinnen und Bürger. Die erfassten Anliegen werden automatisiert an die jeweils zuständigen Fachbereiche oder Abteilungen weitergeleitet. Dort übernehmen die benannten Beschwerdemanagerinnen und -manager sowie die Sachbearbeitenden auf operativer Ebene die Bearbeitung dieser Beschwerden. Die Rückmeldungen an die Bürgerinnen und Bürger erfolgen digital über den Mängelmelder. Die Benennung dieser Rollen erfolgte in enger Abstimmung mit den jeweiligen Fachbereichen, unter Berücksichtigung bestehender Abläufe und Strukturen.

Das zentrale Beschwerdemanagement übernimmt übergreifende Aufgaben wie die Auswertung der eingehenden Daten, die Qualitätssicherung sowie die strategische Weiterentwicklung des Gesamtprozesses. Darüber hinaus unterstützt es die Fachbereiche bei der Initiierung und Begleitung kontinuierlicher Verbesserungsprozesse (KVP) und dient als Anlaufstelle für fachbereichsübergreifende Fragestellungen.

Nach der erfolgreichen Pilotierungsphase sind im Jahr 2024 die ersten Fachbereiche mit dem neuen Beschwerdemanagementprozess sowie der erweiterten Nutzung des Mängelmelders live gegangen. Im Fokus standen hierbei insbesondere Fachbereiche mit stärkerer Bürgernähe, wie zum Beispiel die Bürgerdienste und das Bürgerbüro Bauen.

Für das kommende Jahr 2025 ist es das Ziel, sämtliche Fachbereiche in das System zu integrieren und so eine umfassende Abdeckung aller städtischen Dienstleistungen zu erreichen.

Einführung Personal Cockpit als Standard in der Stadtverwaltung

Das Organisationsmanagementtool Personal Cockpit bietet die Möglichkeit, stichtagsaktuelle Übersichten hinsichtlich der Personal- und Organisationsstrukturen zu erstellen. Auf Basis dieser Daten können die Führungskräfte der Stadtverwaltung Ludwigsburg ein Personalcontrolling durchführen, aus dem strategische Veränderungen und Maßnahmen für alle Ebenen der Stadtverwaltung abgeleitet werden können.

Das Tool nutzt die vorhandenen Daten aus dem Organisationsmanagement und der Personaladministration und erstellt vollautomatisch die stichtagsbezogenen Informationen. Die Informationen werden anschaulich in tabellarischer Form, in Listen, Diagrammen und Organigrammen dargestellt. Beispielsweise werden in der Perspektive „Kennzahlen“ (siehe unten) die Attribute Geschlecht, Personalstruktur, Beschäftigungsumfang, Befristung, Abwesenheit und Führungskräfte tabellarisch und anhand der Diagrammfunktion dargestellt. Eine Exportfunktion ermöglicht die unmittelbare Analyse und Weiterverarbeitung der Informationen.

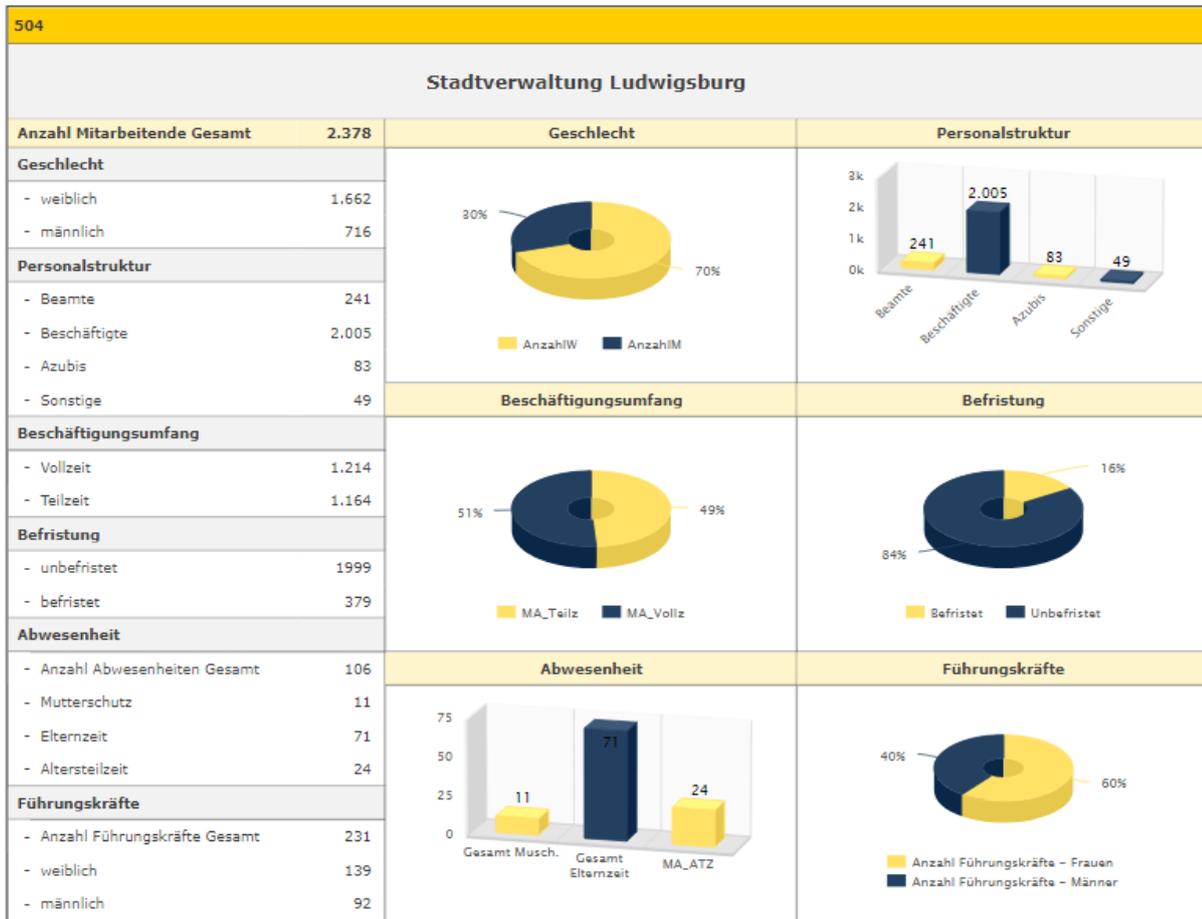


Abbildung: Grafik aus der Perspektive „Kennzahlen“

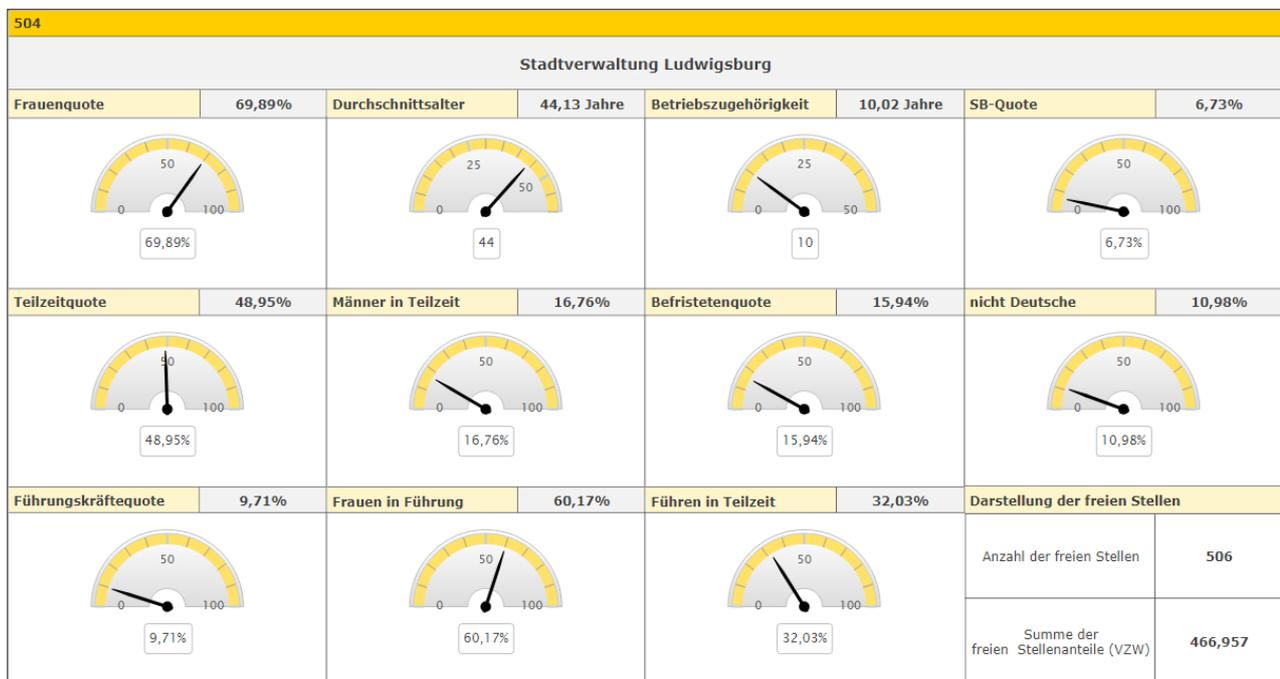


Abbildung: Grafik aus der Perspektive „Kennzahlen“

Im 3. Quartal 2024 wurde das Organisationsmanagementtool allen Führungskräften der Stadtverwaltung Ludwigsburg vorgestellt und ausgerollt. Mit diesem Tool verbindet der FB 10 Organisation und Personal die Unterstützung der Führungskräfte innerhalb ihrer Personalverantwortung und Personalcontrolling mit Blick auf die Prozesse der Stellenbedarfsermittlung und Stellenbesetzung, wie auch Personalentwicklung. Mit Blick auf das Jahr 2025 werden regelmäßig Schulungen angeboten und das Personal Cockpit an Personal- und Organisationservice übergeben.

Einführung Mitarbeiterportal als Standard in der Stadtverwaltung

Die Einführung des SAP HCM Mitarbeiterportal (ESS/MSS) ist eine lang ersehnte Komponente unseres Personalmanagementsystems und komplementiert den Strauß der bisher vorhandenen Anwendungskomponenten hier in der Stadtverwaltung (von der Personaladministration über die Gehaltsabrechnung, das Organisationsmanagement mit Integration des Organisationsmanagementtools Personal Cockpit und die Personalkostenhochrechnung).

Die Anwendung steht für alle Mitarbeitenden mit Account bereit. Folgender Nutzen wird durch die Einführung erzielt:



Der Projektauftrag erfolgte im Sommer 2024. Die Fachkonzeption und Testphase konnte noch 2024 abgeschlossen werden, so dass nebst den erfolgreichen Pilotinstallationen das Roll-out in 2025 fortgeführt werden kann.

Einführung Dokumentenmanagementsystem als Standard in der Stadtverwaltung

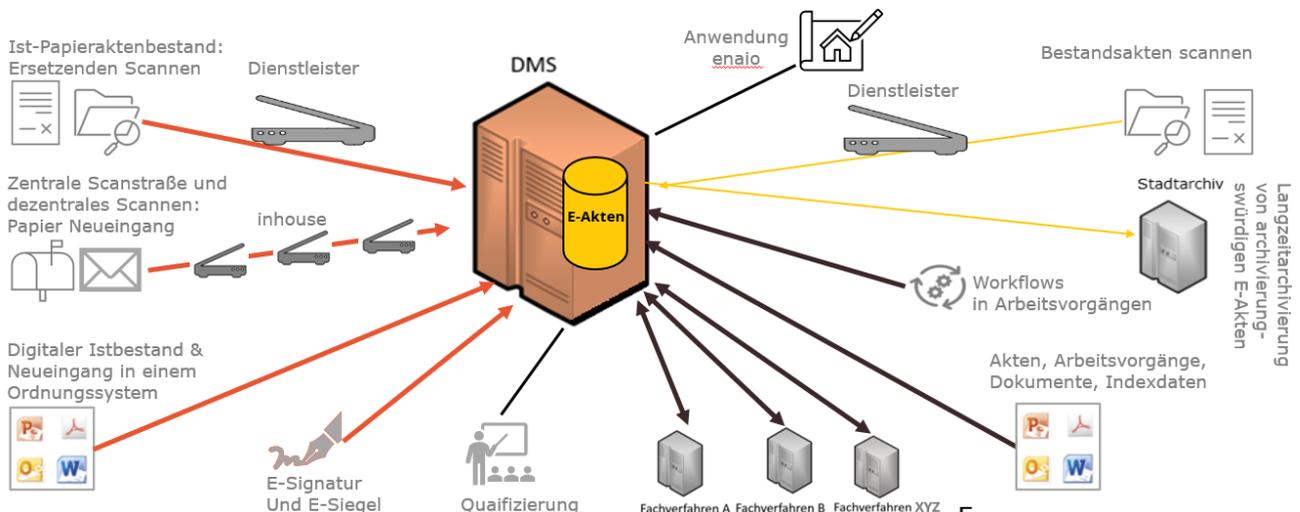
In 2023 erfolgte eine Analyse und Empfehlung unserer IT für die Verwendung unserer Softwarelösung „enaio“ von Optimal Systems für das zentrale Dokumentenmanagement / E-Akten unserer Verwaltung. Aufbauend auf dieser Empfehlung haben wir uns 2024 mit dem notwendigen Standard, den Inhalten und dem Vorgehen für Ludwigsburg beschäftigt. Dazu sind wir in eine verwaltungsweite Umfrage aller FB eingestiegen und hatten diverse Kontakte zu anderen Städten. Schließlich war es unserer Verwaltungsleitung wichtig, hier einen Standard einzuführen, der unseren Fachbereichen einen Rahmen für die Dokumente und e-Akten gibt.

Folgende Aufzählung beschreibt den Mehrwert dieser Lösung:

- Beitrag zur Haushaltskonsolidierung
- Einsparpotenzial von Zeit, Ressourcen, Raum
- Automatische Nachweispflicht
- Rechts- und revisions sichere Ablage
- Ziel des papierlosen Büros
- Ämterübergreifendes Arbeiten
- Medienbruchfreie Kommunikation
- Flexibler Zugang – jederzeit und ortsunabhängig
- Vollständig elektronische Aktenführung an einem ‚zentralen Ort‘
- Standardisierter, landeseinheitlicher Aktenplan Boorberg 21

Bestandteile Gesamtlösung DMS/e-Akte

IT-Infrastruktur, Qualifizierung, Verwaltungsstrukturen/-prozesse, Anwendung enaio



Quelle: https://www.kdn.de/fileadmin/user_upload/5_CCD/eAkten/Leitfaden_Allgemeine_eVerwaltungsakte.pdf

Der Projektauftrag liegt bei FB 10 Organisation und Personal. Dieser bildete aus dem Bestandspersonal ein Projektteam bestehend aus Teilnehmenden von Organisationsentwicklung und IT und wird mit dieser Crew und den Verantwortlichen der Fachbereiche das Roll-out für Ludwigsburg planen, beraten und umsetzen. Die Laufzeit des Projekts ist auf mindestens 6 Jahre datiert. Sonderakten mit Schnittstellen zu Fachverfahren bilden hierbei zusätzliche Projekte. Über die ersten Umsetzungen werden wir im nächsten Bericht informieren.

Aufbauorganisation

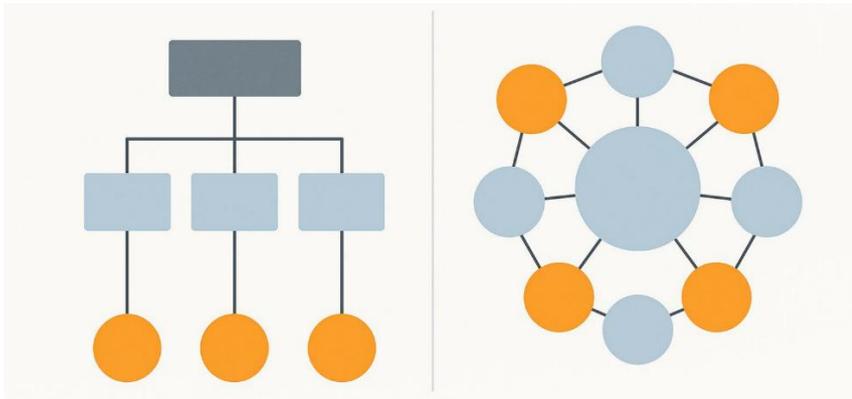


Abbildung: schematische Darstellung verschiedener Aufbaustrukturen

In der Aufbauorganisation übernehmen wir die Serviceleistungen im Organisationsmanagement für Dezernate, Fachbereiche und Stäbe mit

- ihren Kernaufgaben und Leistungsprozessen
- ihren Stellen
- Stellenbeschreibungen und Stellenbewertungen
- Personalbedarfsbemessung
- Organisationsstruktur/Führungsstruktur
- Führungsebenen, Leiterplanstellen und Stellvertretung
- Selbstorganisation und verteiltes Management
- Organisationseinheiten und -bezeichnungen
- neuen Aufgabenfeldern und dafür erforderlichen neuen Rollen und Profilen sowie Standards der Schärfung zentraler Organisationseinheiten und deren Aufgaben/Verantwortung

Personalplanungsverfahren für den Stellenplan 2025

Im Jahr 2024 wurde das Personalplanungsverfahren für den Stellenplan neu aufgesetzt. Vor dem Hintergrund von WINLB und der allgemeinen Haushaltssituation wurde ein strategischeres Vorgehen umgesetzt, um die Anzahl der Stellenanmeldungen für den Haushalt 2025 auf einem niedrigen Niveau zu halten und sicherzustellen, dass nur absolut unabweisbare Stellenanträge gestellt und ihnen nach Möglichkeit Deckungsvorschläge aus den Fachbereichen oder Dezernaten gegenübergestellt werden. Auf Grundlage einer standardisierten Vorfeldanalyse wurden die Personalplanungsgespräche vorbereitet und nach einem systematisierten Gesprächsleitfaden mit allen Fachbereichen geführt.

Ziel war, den Fokus auch auf Themen wie die

- Personalsituation (Alter des Personals, Fluktuation, Rollen, die in Zukunft benötigt werden)
- strategische Ausrichtung (zukünftige Maßnahmen, Herausforderungen durch Gesetzgebung, neue Aufgaben, Haushaltsziele, Projekte, Qualitätsmanagement)
- Konsolidierungspotential (Prozessoptimierungen, Synergien, Digitalisierung, Aufgabenkritik)

zu legen.

Für das Personalplanungsverfahren für den Stellenplan 2026 wurde das Vorgehen weitgehend beibehalten. Hier ist das Ziel nun noch deutlicher, dass es keine Stellenmehrungen geben kann – im Gegenteil sollen, wo möglich Stellen reduziert werden.

Stellenbewertungen

Im Jahr 2024 wurden insgesamt 113 Stellenbewertungen durchgeführt. Oftmals gehen diese Aufträge zur Neubewertung weit über die reine Stellenbewertung hinaus. Der Prozess startet in vielen Fällen schon mit der Unterstützung bei der Erstellung der Stellenbeschreibung. Bei etwa der Hälfte der Stellenbewertungen wurden auch Interviews mit den Stelleninhaberinnen und Stelleninhabern und/oder deren Vorgesetzten geführt, um ein konkreteres Bild von den wahrgenommenen Aufgaben zu erhalten. Einen Teil der Stellenbewertungen haben wir an externe Gutachter vergeben, eine interne Qualitätssicherung ist aber auch hier immer notwendig, um die Stimmigkeit der Stellenbewertung im internen Quervergleich sicherzustellen.

Ein Schwerpunkt lag 2024 auf Stellen aus dem Referat Stadtentwicklung, Klima und Internationales, dem Fachbereich 48 Bildung und Familie und dem Fachbereich 57 Gesellschaftliche Teilhabe, Soziales und Sport. Es wurden jedoch aus annähernd allen Fachbereichen im Laufe des Jahres einzelne Stellenbewertungen vollzogen.

Für das Jahr 2025 ist geplant, das Stellenbeschreibungsformular zu überarbeiten und an den Vordruck der KGSt anzugleichen. Im letzten Personalbericht für das Jahr 2023 haben wir schon berichtet, dass die Beamtenbewertung auf die Grundlage der KGSt umgestellt wurde, um die Bearbeitung in „Kasaia“, unserem Werkzeug zur Durchführung von Stellenbewertungen, zu erleichtern. Die Anpassung des Stellenbeschreibungsformulars an den bewährten KGSt-Vordruck soll ebenfalls dazu beitragen, den Stellenbewertungsprozess zu vereinfachen und das Programm bestmöglich zur Unterstützung einzusetzen.

Für einen möglichen weiteren Anstieg der Stellenbewertungen sind wir somit gewappnet. Dieser ist im Zuge der Neuorganisation der Verwaltung durchaus zu erwarten.

Job-Rollen/Kernrollen

Um die Stellenbewertungen in der Zukunft weiter vereinfachen zu können, wird kontinuierlich an der Erarbeitung von Kernrollen in den verschiedenen Fachbereichen und fachbereichsübergreifend gearbeitet. Dabei sollen gemeinsame Verantwortlichkeiten und Kompetenzprofile für Rollen geschaffen werden, welche ein ähnliches Anforderungsprofil aufweisen. So wird beispielsweise eine Projektmanagerin oder ein Projektmanager die gleichen Grundverantwortlichkeiten und -Aufgaben aufweisen, egal in welchem Bereich die Person arbeitet. Die Definition dieser Kernrollen kann dadurch bei den Stellenbewertungen zur einfacheren Ermittlung der Eingruppierung beitragen. Gleichzeitig bilden sie die Basis für ein zukünftiges Talent Management.



Abbildung: Anwendungsgebiete Job-Rollen/Kernrollen

Organisationsentwicklungsprozesse und Strukturaufträge

Im Jahr 2024 konnten acht größere Organisationsentwicklungsprozesse in verschiedenen Fachbereichen der Stadtverwaltung abgeschlossen werden. Neben diesen großen Organisationsentwicklungsprozessen bearbeiten wir auch laufend Strukturaufträge aus den Fachbereichen z.B. zu den Themen Personalbedarfsbemessung, Stellenzuschnitten, Aufbaustrukturen, Bezeichnungen, Stellvertretungsregelungen oder Aufgabenzuordnungen.

Nachfolgend werden einige der Organisationsentwicklungsprozesse beispielhaft näher vorgestellt:

Organisationsentwicklungsprozess: Rückdelegation der Flüchtlingssozialhilfe

Im April 2024 wurde vom Gemeinderat beschlossen, dass die Flüchtlingssozialarbeit zum 01.01.2025 zum Landkreis Ludwigsburg zurückdelegiert wird. Außerdem wurde die Verwaltung damit beauftragt ein Team mit bis zu 2,5 VZÄ aufzubauen, das sich um die bei der Stadtverwaltung verbleibenden Themen kümmert.

Von der Rückdelegation betroffen waren insgesamt 26,5 VZÄ. Es wurde festgelegt, dass keine betriebsbedingten Kündigungen ausgesprochen werden. Da die Aufgabe zum Landratsamt verlagert wurde, konnten sich die Mitarbeitenden auf diese Stellen bewerben. Optional bestand natürlich des Weiteren die Möglichkeit sich extern oder intern auf Stellen zu bewerben. Zu einem späteren Zeitpunkt erfolgten Umsetzungen im Rahmen des Direktionsrechts oder die Überführung in einen Pool zum 01.01.25, falls noch keine adäquaten Stellen gefunden werden konnten.

Da zu erwarten war, dass sich einige Mitarbeitende bereits vor dem 01.01.25 auf neue Stellen bewerben würden und dadurch die Personalbesetzung im Bereich Flüchtlingssozialarbeit im Laufe des Jahres immer mehr abnehmen wird, wurde ein Übergangskonzept entwickelt, welches verschiedene Stufen beinhaltete. In diesem wurden festgelegt, welche Aufgaben in welcher Form fortgeführt werden, abhängig von der Zahl der noch zur Verfügung stehenden Mitarbeitenden. Durch dieses Konzept konnten alle Beratungsbereiche bis zum Schluss abgedeckt werden.

Außerdem wurde ein neues Team gebildet. Dazu wurden zunächst die verbleibenden Aufgaben erfasst und darüber entschieden, welche Aufgaben in welcher Form zukünftig fortgeführt werden sollen. Anschließend wurden die Aufgaben zeitlich bemessen und zu sinnvollen Stellen gebündelt. Eine Evaluation der Aufgaben und Stellenbedarfe soll dem Gemeinderat im September 2025 vorgelegt werden.

Die Abteilung wurde neu benannt in „Unterbringung und Engagement für Geflüchtete“.

Organisationsentwicklungsprozess: Zentralisierung der VOB

Die Zentralisierung der Vergabe baunaher Leistungen wurde in 2024 abgeschlossen. Die VOB wurde in den FB 30 Recht integriert und mit einem Stellenprofil eines Vergabe-Juristen untermauert. Die Vergabe von Lieferungen und Leistung (VOL) befindet sich derzeit im FB 10 Organisation und Personal. Um die Zusammenarbeit dieser beiden zentralen Einheiten mit Blick auf Strategie, Prozesse, Fachanwendung und Vorlagen zu unterstützen, wurde ein Vergabevorstand eingerichtet. Diesem gehören jeweils zwei Teilnehmende aus VOB und VOL an und bilden zusammen mit der Revision als neutraler und prüfender Partnerin dieses Entwicklungs- und Entscheidungsorgan.

In den Vorjahren wurden hierzu die Vergabeleistungen in den Fachbereichen mit Baucharakter untersucht. Hierbei wurde identifiziert, dass es sowohl zentrale Stellen innerhalb der FB gibt, die Vergaben durchführen, aber es begegneten uns auch Lösungen, wo jeder Ingenieur anteilig an den Vergabeprozessen arbeitet. Zudem lagen unterschiedliche Prozesse und Fachanwendungen vor. Eine Zusammenlegung bestätigte sich prozessual, technisch und in Bezug auf einheitliche Dienstanweisungen und war insbesondere unter dem Gesichtspunkt des 4-Augen-Prinzips ein wichtiges Ziel. Die Rolle des Sachbearbeiters Vergabe wurde standardisiert, um den Pool-Gedanken zu fördern.

Organisationsentwicklungsprozess: Abteilung 48-1 Kinder und Familie

Nach der Analysephase im Jahr 2024 startete das Organisationsentwicklungsprojekt in der Abteilung 48-1 Kinder und Familie in die Umsetzungsphase.

Die Abteilung mit ihren ~23 Verwaltungsmitarbeitenden, die sich in drei Teams gliedern und mit ~515 pädagogischem Personal ist eine der größten Organisationseinheiten der Stadtverwaltung.

In der Analyse wurden die bestehenden Strukturen, Stellen, Prozesse und Arbeitsmethoden betrachtet, um hieraus Ziele für eine moderne und zukunftsfähige Organisation abzuleiten:

Wir bauen auf den bisherigen Erfolgen auf und entwickeln gemeinsam eine zukunftsfähige, flexible und moderne Organisationsstruktur weiter. Dabei setzen wir auf selbstorganisierte Teams und schaffen klare, nachvollziehbare Strukturen für Aufgaben, Prozesse und Rollen. So werden Verantwortlichkeiten transparent und die Zusammenarbeit gestärkt.

Im Sinne eines ganzheitlichen Servicegedankens richten wir unsere Prozesse und Nahtstellen konsequent an den Bedürfnissen der Bürgerinnen und Bürger aus. Durch den gezielten Einsatz von Digitalisierung und – wo sinnvoll – Automatisierung von Prozessen, möchten wir Effizienz steigern, Transparenz erhöhen und die Nutzerfreundlichkeit kontinuierlich weiterentwickeln.

Ein zentrales Element unseres Weges ist die kontinuierliche Befähigung unserer Führungskräfte und Mitarbeitenden. Mit modernen Arbeitsmethoden, passenden Tools und einem lebendigen Wissenstransfer schaffen wir ein Arbeitsumfeld, das Lernen, Mitgestaltung und Innovation fördert.

Umsetzungen Team übergreifend:

Im Jahr 2024 wurden zwei sogenannte Crews und entsprechend die „Rollen der Transformation“ aufgebaut. Eine davon ist die Toolisten-Crew, welche sich ausgiebig mit IT-Tools und Methoden wie ASANA, Canva, ChatGPT, MS-Office 365 Möglichkeiten, Retrospektiven und SharePoint auseinandersetzt hat und dafür verantwortlich ist, dieses Wissen als Multiplikatoren in die Organisationseinheit zu tragen.

In dieser Crew ist auch bereits ein erstes Produkt – eine SharePoint-Seite - für die städtischen Kindergartenleitungen entstanden. Diese erleichtert den Leitungen im Alltag das Auffinden aller nötigen Informationen, Dokumente oder Ansprechpartner. Diese Seite wird im Laufe des gesamten OE-Projektes weiterentwickelt und die Verwaltungsprozesse können hieran anknüpfen.

Um das Prozessverständnis in der Organisationseinheit zu etablieren, wurde zudem die Prozess-Crew aufgebaut. Im Jahr 2024 wurden erste Wissenstransfers im Bereich Prozessmanagement initiiert. Ziel ist es, die Kompetenzen zur Aufnahme, Analyse und kontinuierlichen Weiterentwicklung von Prozessen nachhaltig zu stärken.

Durch die Einführung der Rollen der Transformation erhalten Mitarbeitende innerhalb der Organisationseinheit die Chance, ihr Wissen gezielt auszubauen und ihre Fähigkeiten weiterzuentwickeln.

In ersten teamübergreifenden Struktur-Workshops wurde das Netzwerk innerhalb und außerhalb der Stadtverwaltung erarbeitet – unter anderem mit dem Ziel, unsere Kunden besser zu identifizieren und ein tieferes Verständnis für ihre Bedürfnisse zu gewinnen. Diese Ergebnisse bilden die Grundlage für eine kundenorientierte Ausrichtung von Strukturen und Prozessen.

Auch das Thema Desk-Sharing wurde im Rahmen des Projekts aufgegriffen: Erste Datenauswertungen sowie die Erhebung des künftigen Raumbedarfs wurden durchgeführt. In einer kleinen Arbeitsgruppe wurden darauf aufbauend weitere Bedarfe sowie mögliche Umsetzungslösungen erarbeitet.

Zur Förderung von Transparenz über Aufgaben, Verantwortlichkeiten und die Zuordnung zu den Crews wurden erste Delegation Boards entwickelt.

Umsetzung im Team Verwaltung:

Im Team Verwaltung wurden anhand der Aufgaben- und Prozessanalyse ebenfalls Crews gebildet. Aufgaben wurden z.T. in andere Crews oder auch in andere Abteilungen verschoben.

Neue Rollen wurden gebildet, um den heutigen Anforderungen gerecht zu werden. Für eine transparente Aufgabensteuerung wurden unterschiedliche Kanban-Boards mit dem Tool ASANA aufgebaut. Auch konnten erste kleinere Prozessoptimierungen im Prozess „Beratung und Platzvergabe“ umgesetzt werden (z.B. eine vorgefilterte Hotline).

Ausblick:

Sukzessive geht der OE-Prozess weiter. Im Fokus stehen dabei unter anderem die Optimierung zentraler Prozesse im Kundenkontakt (Eltern und Träger) – insbesondere in den Bereichen „zentrale Platzvergabe für Kita-Plätze“ sowie „Beschwerdemanagement“.

Im nächsten größeren Strukturworkshop wird das bestehende Team Kita in den Blick genommen. Ziel ist es, die Teamstruktur zu analysieren und eine Aufteilung in die Crews vorzunehmen. Auf dieser Basis werden anschließend weitere Prozessoptimierungen entwickelt und umgesetzt.

Des Weiteren werden kontinuierlich die Besprechungsformate und die Delegationsboards an die neue Struktur bzw. Crews angepasst.

Organisationsentwicklungsprozess: FB 37 Feuerwehr und Bevölkerungsschutz

Der Fachbereich Feuerwehr und Bevölkerungsschutz wurde im Jahr 2017 als eigenständiger Fachbereich installiert, um der Aufgabe „Feuerwehr“ den notwendigen Stellenwert zu geben.



Ziel der Umstrukturierung war die systematische Weiterentwicklung, um den zukünftigen Anforderungen wie z.B. des Bevölkerungsschutzes zu entsprechen, die Zusammenarbeit mit der Freiwilligen Feuerwehr kontinuierlich zu optimieren und den Brandschutzbedarfsplan umzusetzen.

Nachdem die Besetzung der Stelle Fachbereichsleitung Feuerwehr und Bevölkerungsschutz mit Funktion der Feuerwehrkommandantur nicht erfolgreich war, wurde entschieden, die beiden Funktionen zu trennen. Die Stelle Fachbereichsleitung mit Verwaltungsprofil wurde Ende 2023 besetzt, die Stelle des Kommandanten im April 2024.

Die Doppelstruktur wurde funktionsgerecht, entsprechend den Anforderungen des Feuerwehrgesetzes und den Anforderungen an die Aufgabenstellungen, umgesetzt.

Die zugeordneten Aufgabenpakete stellen eine Startoption dar, die derzeit überprüft und ggf. nachgeschärft werden müssen.

Die Umsetzung und Weiterentwicklung des Brandschutzbedarfsplans, die Abbildung der „Kommandostruktur“ im Einsatz sowie die sich ständig ändernden Herausforderungen (Stichwort z.B. Black-out) machen eine stetige Weiterentwicklung notwendig.

WIN-Impuls: Neue Verwaltungsstruktur

In den kommenden Jahren soll eine Neuorganisation der Verwaltung erfolgen. Hierzu fanden in der zweiten Jahreshälfte von 2024 einige Organisationsuntersuchungen statt in Bezug auf Synergien mit positivem Effekt auf den Haushalt.

Im Rahmen der umfangreichen Veränderungs- und Modernisierungsmaßnahmen von WINLB sollen damit neben der Ablauforganisation und den Aufgaben, die Verwaltungsaufbaustrukturen in den Fokus gerückt und an die aktuellen Herausforderungen angepasst werden. Diese sind insbesondere:

- Eine Stärkung der Steuerungsunterstützung und der Aufbau eines Controllings
- Die Reduzierung von Schnittstellen
- Stärkung der Bürger- und Dienstleistungsorientierung
- Stärkung der Resilienz der Verwaltung

Die Umsetzung der Neuorganisation der Verwaltung erfolgt erst nach der Entscheidung durch den Gemeinderat ab dem Jahr 2025 mit einem Zieldatum von 01.01.2027. Im Vorfeld wurden die Varianten der Verwaltungsgliederung auf Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken untersucht. Folgende Aspekte wurden dabei berücksichtigt:

- Steuerungsfähigkeit
- Prozesse und Synergien
- Zukünftige Herausforderungen
- Führung (Leitungsspannen/-quoten, Anzahl der Mitarbeitenden, flache Hierarchien)
- Haushalt und Finanzen
- Bürger- und Dienstleistungsorientierung

Als Entscheidungsgrundlage wurden die Stärken und Schwächen sowie Chancen und Risiken für die unterschiedlichen Prüfaufträge jeweils in einer SWOT-Matrix zusammengestellt.

Die Fachbereichsleitungen wurden eingeladen mit ihrer Erfahrung den aktuellen Herausforderungen zu begegnen und eine Struktur für die Stadtverwaltung Ludwigsburg zu skizzieren, auch wenn der eigene Fachbereich und somit ggf. die eigene Position betroffen ist (Unterstützung des Veränderungsvorhabens).

Für 2025 steht die Initiierungsphase an, die das Zielbild der zukünftigen Verwaltungsstruktur konzipiert, genehmigt und die Umsetzung beauftragt.

WIN-Impuls: Reduzierung Leiterplanstellen

Im Rahmen der Haushaltskonsolidierung WIN LB wurde die Reduzierung von Leiterplanstellen als Maßnahme identifiziert und ein entsprechendes Projekt aufgesetzt. Ziel ist, mit modernen Führungsstrukturen und klaren Grundsätzen für Organisationsstrukturen die Leitungsstellen in den nächsten Jahren zu reduzieren und vor allem nicht weiter auszubauen. Potentiale sind in vielfacher Hinsicht vorhanden, wurden analysiert und ermittelt. Die aktuelle Situation ist u.a. dadurch gekennzeichnet, dass:

- Zusätzliche Führungsstrukturen zur Höherbewertung von Potenzialträgern geschaffen wurden (Grenzen im Tarifvertrag)
- Zusätzliche Führungsstrukturen zum Ausgleich von Führungsschwächen gebildet wurden, anstatt die betroffenen Führungskräfte besser für ihre Aufgaben zu qualifizieren
- Sehr hierarchisch gedacht wurde und auch kleine Themen/Services als eigene Organisationseinheit mit Leitungsposition aufgestellt wurden, anstatt auf homogene Pools und Selbstorganisation (wo möglich) zu achten
- Führungsquoten und -spannen bisher zu wenig betrachtet und bewertet wurden, so dass gut 20 Organisationseinheiten ermittelt wurden mit einer Führungsquote von 20 – 37%. Die Stadtverwaltung strebt insgesamt 10% an.

- Einheiten aufgrund ihrer aktuellen strategischen Zielsetzung als Fachbereiche definiert wurden und nicht in einer Bewertung von Größe, Tiefe und Themenbündelung. Es existieren Fachbereiche mit 8 Köpfen bis hin zu nahezu 900.

Die Reduzierung der Leiterplanstellen vollzieht sich über die Strukturaufträge, Stellenbesetzungsanträge, Verwaltungsstrukturprojekt und Organisationsentwicklungsprozesse unseres Services für die Fachbereiche. Ein Anteil wird sich über Renteneintritte automatisch lösen.

Seit Start im Sommer 2024 konnten bereits 4 Leiterplanstellen ganz oder in Bezug auf ihre Eingruppierung reduziert werden. Dies betrifft die FB 15, 23 und 57.

Zentrale Verantwortung und Dienstleistung durch Zentralbereiche

In 2024 und auch im Folgenden werden wir den Blick auf zentrale Aufgaben schärfen und die Verantwortung in Zentralbereichen.

So wurde in 2024 die Querschnittseinheit Organisation und Personal im Themenfeld Arbeitgebermarke und Dokumentenmanagementsystem und -verwaltung, wie auch Formularwesen und Vordrucke gestärkt. Dies wird in 2025 weiter voranschreiten.

In den Zentralbereich Finanzen wurden bereits über die letzten 3 Jahre Teilaufgaben der dezentralen Rechnungsstellen zentralisiert (zentraler Rechnungseingang und e-Rechnungsworkflow). Aktuell steht auch die Zentralisierung der Einnahmen im Fokus. Hierzu flankiert Organisation und Personal ein WIN-Projekt des FB 20.

Eine weitere Querschnittseinheit bildet der FB 13 mit seiner Öffentlichkeitsarbeit. Um die dezentrale externe Kommunikation zentral zu sichern, obliegt dem FB 13 hier die strategische Verantwortung der Kommunikation. Operativ wird der Zentralbereich durch die dezentralen Einheiten unterstützt.

Der FB 15 IT und Digitalisierung verantwortet die zentrale Verwaltung aller Fachanwendungen, d.h. die Anforderung einer Fachanwendung mündet zunächst in diesen Fachbereich, um sicherzustellen, dass nicht unterschiedliche Anwendungen für ähnliche Anforderungen genutzt werden, was zu hohen Anschaffungskosten und Lizenzkosten führt. Die Einführung selbst kann über die dezentralen Fachbereiche mit externen wie auch internen IT-Dienstleistern und Fachkräften erfolgen.

Natürlich sind auch der FB 30 Recht und FB 14 Revision als Zentralbereiche hier zu nennen.

Arbeitsorganisation



Die Arbeitsorganisation beschäftigt sich mit Themen, die in einer schnelllebigen und komplexen Welt sehr wichtig sind. Information und Vernetzung sind zentrale Anforderungen – und hier gibt es zahlreiche Lösungen, die innerhalb der Verwaltung vorangetrieben werden. Dies reicht von agilen Arbeitsmethoden über technische Tools für die Aufgabensteuerung bis zur Gestaltung attraktiver, aufgabenbezogener Arbeitsräume.

Arbeitswelt LB

Das Projekt „Arbeitswelt LB“ beinhaltet insgesamt sechs Teilprojekte:

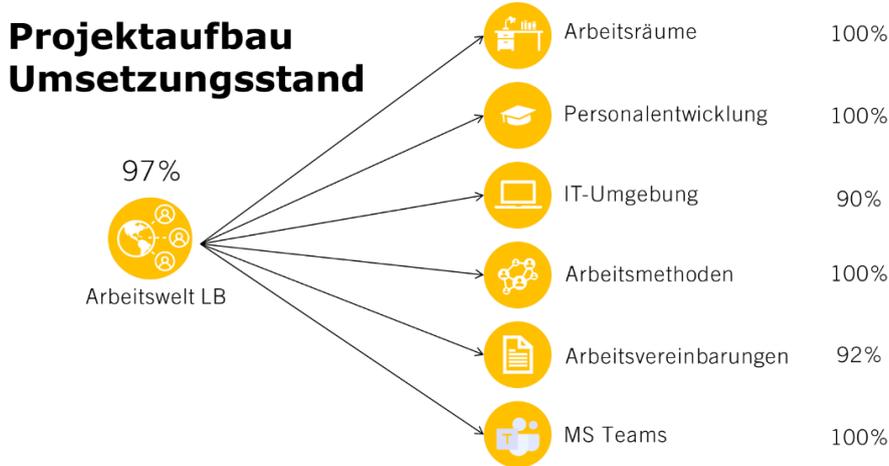


Abbildung: Aktueller Stand

Im Rahmen der Projektumsetzung kam es zu Verzögerung im Teilprojekt „Arbeitsvereinbarungen“ bei der Maßnahme „Langzeitarbeitskonto“. Diese Verzögerung ist auf die aktuell unzureichende Grundlage im Beamtenrecht zurückzuführen. Dies erschwert die Entwicklung einer tragfähigen Dienstvereinbarung. Die nächsten Schritte für 2025 orientieren sich an der Klärung offener rechtlicher Fragen, sowie an der Entwicklung praxistauglicher Lösungen mit dem Ziel 2025 eine Dienstvereinbarung auf den Weg zu bringen.

Im Jahr 2024 standen im Teilprojekt „Arbeitsräume“ mehrere Umzüge und die damit verbundene Einführung von Desksharing im Fokus. Folgende Pilot-Fachbereiche haben neu sanierte Räume im Rathaus bezogen: Referat 05 für Stadtentwicklung, Klima und Internationales; Fachbereich 14 Revision; Fachbereich 63 Nachhaltige Mobilität; Fachbereich 15 IT und Digitalisierung. Betroffen waren insgesamt rund 100 Mitarbeitende. Mit dem Einzug in die Wilhelmstraße 1-5 konnten auch angemietete Büroflächen in der Uhlandstraße dauerhaft gekündigt werden.

Mit unserer Unterstützung haben alle oben genannten Fachbereiche Desksharing eingeführt. Die Haltung gegenüber Desksharing war anfangs sehr unterschiedlich: von positiv-aufgeschlossen bis ablehnend-kritisch. Es zeigte sich, dass dieses Thema alle Mitarbeitenden, einschließlich der Führungskräfte, stark beschäftigt. Schließlich ändert sich der Alltag – nämlich der tägliche Gang zu „seinem“ Schreibtisch – durchaus.

Es zeigte sich, dass die Haltung der Führungskräfte zum Desksharing ein wesentlicher Faktor zu einer erfolgreichen Einführung ist. Dies auch vor dem Grundsatz, dass alle Mitarbeitenden – also auch Führungskräfte - Desksharing machen und kein Arbeitsplatz von vorneherein ausgenommen ist.

Durch unsere Begleitung war es möglich, die Fachbereiche - Führungskräfte und Mitarbeitende – mitzunehmen. In Workshops, Einzelgesprächen oder Ortsterminen lotete man Möglichkeiten zum Desksharing, Risiken und Lösungsmöglichkeiten gemeinsam aus.

Als Erkenntnis aus der Change-Begleitung in den Fachbereichen lässt sich festhalten, dass die Fragen, die die Mitarbeitenden bewegt, insbesondere auf den Arbeitsalltag abzielten: wo schließe ich meine Wertsachen ein, wer erhält welche Schlüssel, wo werden allgemeine Akten oder Tagesakten aufbewahrt, etc.

Vorschläge und Erfahrungen wurden gesammelt und flossen in einen Handlungsleitfaden ein, der praktische Tipps gibt.

Die Erfahrungen nach einigen Monaten „Echtbetrieb“ sind positiv. Alle betroffenen Fachbereiche hatten zwar Neuland betreten, aber sind die damit verbundenen Veränderungen aktiv und pragmatisch angegangen. Es zeigt sich zudem, dass – aufgrund von Homeoffice oder „natürlichen“ Abwesenheiten (Urlaub, Dienstreise, Krankheit, Teilzeit) - die Arbeitsplätze im Rathaus überwiegend ausreichen.

Anfangs geäußerte Sorgen, man würde morgens keinen Platz finden, erwiesen sich als größtenteils unbegründet.

Perspektivisch soll Desksharing nicht nur innerhalb des Fachbereichs möglich sein, sondern verwaltungsweit. Um diese Grenzen aufzubrechen, wurden im Jahr 2024 die Standorte und Rahmenbedingungen für so genannte Flexbüros festgelegt. Diese Räume sind keinem Fachbereich zugeordnet, neutral möbliert, mit höhenverstellbaren Schreibtischen und großem Monitor ausgestattet und können über eine Buchungssoftware stunden- oder tageweise gebucht werden. Die Inbetriebnahme dieser Räume erfolgt sukzessive ab Anfang 2025.

Erleichtert wurde die Einführung von Desksharing mit einer Software, die es den Mitarbeitenden ermöglicht, ihre Arbeitsplätze digital zu buchen.

Durch die Anpassung und Standardisierung des Prozesses sowie die Verabschiedung der Dienstvereinbarung „Arbeitsräume und Desk Sharing“ und eines Handlungsleitfadens wurde das Teilprojekt „Arbeitsräume“ abgeschlossen und konnte Ende 2024 in den Servicebetrieb übergehen.

Im Servicebetrieb werden künftig die weiteren Fachbereiche bei der Einführung von Desk Sharing begleitet, die Verwaltungsarrondierung vorangetrieben und die Flexbüros verwaltet. Die notwendigen Prozesse werden nun als Service für die Fachbereiche von FB 10 angeboten.

Für die weitere Umsetzung des Desk-Sharing in der Linie spielen weiterhin zwei Arbeitspakete aus dem Teilprojekt „IT-Umgebung“ eine wichtige Rolle. Zum einen das Roll-out für mobile Endgeräte, welches Anfang 2025 im Projekt abgeschlossen wird und in Linie in den Service bei Fachbereich 15 übergeht und zum anderen die softwaregestützte Telefonie.

Nach einem ersten Testing, in ausgewählten Pilotbereichen mit der UC-Telefonie stellte sich heraus, dass diese Anwendung nicht nutzerfreundlich ist. In Anbetracht, dass MS-Teams bereits stadtwweit eingeführt ist, wurde ein neues Testing mit der Teams-Telefonie gestartet. Sollte das Testing erfolgreich verlaufen, wird im Jahr 2025 die Teams-Telefonie für Fachbereiche, welche Desk-Sharing umsetzen, sukzessive ausgerollt.

Projektmanagement und Zusammenarbeit Geschäftsstelle WIN LB

Während der Aufsetzung des Projekts WIN LB (Wirtschaftlich, Innovativ, Neu denken – Ludwigsburg) war die Organisation als enger Begleiter und Mitglied in der eigens dafür aufgesetzten Geschäftsstelle WIN umfassend eingebunden. Die Projektmanagement-Methode Prince2 – welche als allgemeiner Projektmanagement-Standard in der Stadt Ludwigsburg eingesetzt wird – fand sich somit auch in der Aufsetzung von WIN LB wieder. Dadurch wurde auch der bereits vorhandene Projektmanagement-Leitfaden auf das Projekt WIN LB und die daraus resultierenden Themen und Impulse übertragen. Darüber hinaus wurden die von FB 10 erstellten, bereits vorhandenen Vorlagen zum Thema Projektmanagement (bspw. der Projektsteckbrief) der Geschäftsstelle WIN zur Verfügung gestellt. Dies hat den positiven Effekt, dass somit die Projektmanagement-Standards und -Vorlagen weiter in der gesamten Verwaltung verbreitet werden und Anwendung finden. Auch die bereits zuvor aufgesetzte Struktur der Lenkungsgruppen konnte somit für alle WIN LB Themen übernommen werden – mit der Besonderheit, dass die WIN LB Themen in allen Lenkungsgruppen angemeldet werden können, unabhängig von der standardisierten Zuordnung.

Lenkungsgruppe	Inhaltlicher Schwerpunkt	
LG Leitprojekte	Großprojekte höchster Komplexität die politisch, gesellschaftlich und / oder wirtschaftlich von höchster Bedeutung sind und deshalb auch einem besonderen öffentlichen Interesse unterliegen.	} WIN LB Themen
LG Soziales & Verwaltung	Alle Themen in den Bereichen Stadtverwaltung, wie Organisation, Personal und Dienstbetrieb sowie sozial- und sicherheitspolitische Themen der Stadtgesellschaft.	
LG Bauen & Wirtschaft	Stadtentwicklungs- und Planungsthemen sowie Abstimmung aktueller Themen und strategische Überlegungen zur Entwicklung des Wirtschaftsstandorts Ludwigsburg.	
LG Stadtteile	Themen der nachhaltigen Stadtentwicklung mit besonderem Bezug zu den Stadtteilen.	
LG Investitionscontrolling	<ul style="list-style-type: none"> Investitionen >1Mio EUR sowie beim Kauf von Grundstücken und Gebäuden >500.000 EUR Maßnahmen, die wesentlich von der Haushaltsplanung abweichen bzw. bei erheblichen Abweichungen von der Ursprungsplanung 	

Die Organisationsentwicklung konnte WIN-Impulse in der Umsetzung von Fachbereichen unterstützen. Die Geschäftsstelle WIN konnte somit auf Werkzeuge und Methoden der unterstützenden FB 10, 15 und 20 aufsetzen.

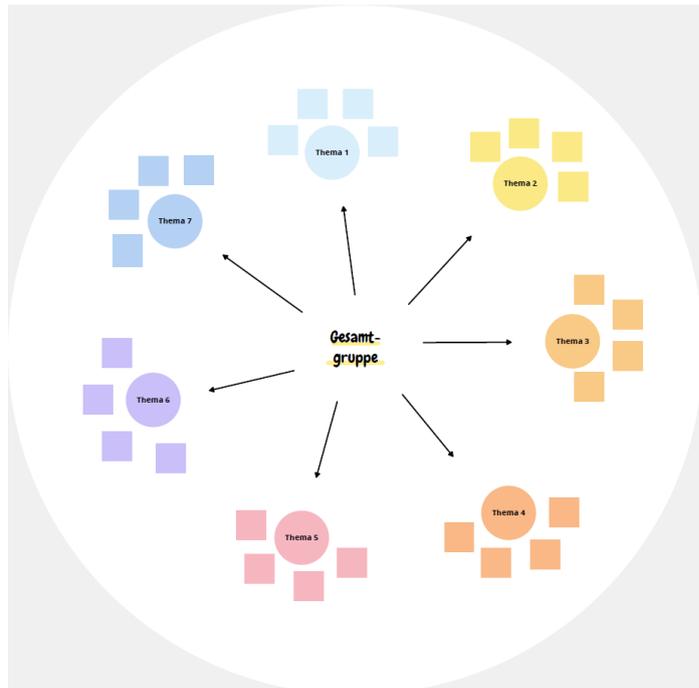
Arbeitsmethoden und -formate

Mit den agilen Arbeitsmethoden und -formaten wird das Ziel verfolgt, die Verwaltung agiler und flexibler zu gestalten und damit auf eine sich stetig verändernde Zukunft vorzubereiten. Den Mitarbeitenden der Stadtverwaltung Ludwigsburg werden durch die agilen Arbeitsmethoden Werkzeuge und Methoden an die Hand gegeben, um bspw. Zeit- und Selbstmanagement besser zu koordinieren, neue Lösungswege und -ansätze für Service Gestaltung zu finden u.v.m.

Nach dem Übergang in den Service-Betrieb in 2023, wurden die zur Verfügung gestellten Informationen zu den Methoden in 2024 weiter ausgebaut. Dabei wurden die Methoden zu verschiedenen Themenclustern zugeordnet. Einen Auszug der Methoden und der Zuordnung zu den Themenclustern können Sie hier sehen:



Darüber hinaus wurden für einige Methoden auch Moderatoren-Vorlagen angelegt. Diese sind im Intranet entweder als PDF zu finden, oder können über das Tool Conceptboard direkt als Vorlage eingebunden werden. Ein Beispiel für eine solche Moderatoren-Vorlage ist hier zu finden (World Café Methode):



WIN-Impuls: Flexibilität und Agilität in der Verwaltung erhöhen

Durch den WIN-Impuls „Flexibilität und Agilität in der Verwaltung erhöhen“, wird die Wichtigkeit dieses Themas nochmals unterstrichen. In diesem Rahmen möchten wir durch die Einführung verschiedener Arbeitsmethoden die Verwaltung konsequent zu einem agileren und flexibleren Handeln bewegen. Ziel ist es zum einen, die Stadt Ludwigsburg zu einem attraktiveren Arbeitgeber werden zu lassen. Dies kann gelingen, indem Zusammenarbeit effektiver gestaltet wird, Mitarbeitende mehr Freiheiten in der Gestaltung ihrer Arbeitsweisen bekommen. Darüber hinaus kann mehr Selbstverantwortung und Selbstorganisation zu einer höheren Motivation der Mitarbeitenden führen. Zum anderen sollen durch die Einführung von agilen Arbeitsmethoden und -formaten auch Kosten eingespart werden. Beispielsweise können durch effizientere Termingestaltungen und mehr Klarheit in der Aufgabenverteilung, Abstimmungen innerhalb der eigenen Organisationseinheit verringert werden. Ebenso können die Arbeitsmethoden die Transparenz von Aufgaben und Informationen erhöhen und damit den bereichsübergreifenden Abstimmungs- und Kommunikationsaufwand reduzieren. Auf Dauer sollen so Einsparungen über die gesamte Verwaltung hinweg realisiert werden und gleichzeitig eine moderne Arbeitsweise gefördert werden.

Austauschplattform Agile Arbeitsmethoden

Auch in 2024 fand wieder eine Austauschplattform zum Thema Agile Arbeitsmethoden statt. Dieses Mal wurde die Methode Lego® Serious Play® vorgestellt. Die Teilnehmenden lernten dabei nicht nur die Methode kennen, sondern arbeiteten auch aktiv an verschiedenen Fragestellungen, die zum Ziel hatten, herauszufinden, wie wir unsere Verwaltung agiler gestalten können. So wurden beispielsweise die folgenden Modelle zur Fragestellung „Baue ein Modell, das zum Ausdruck bringt, wie gelebte Agilität in der Verwaltung aussieht.“ gebaut.



Im Jahr 2025 soll die Reihe der Austauschplattform weitergeführt werden. Dabei sollen auch wieder neue Methoden – wie beispielsweise die Liberating Structures – vorgestellt werden, aber auch ein Austausch stattfinden über Methoden, die bereits von verschiedenen Bereichen der Stadt Ludwigsburg eingesetzt werden.

Darüber hinaus soll im Jahr 2025 ein Marktplatz zum Thema agile Arbeitsmethoden stattfinden. Bei diesem soll sowohl der Gedanke der Agilität vermittelt als auch verschiedene Methoden und deren Verwendungszwecke vorgestellt werden. Das Konzept des Marktplatzes soll dabei genutzt werden, um eine breitere Menge an Mitarbeitenden anzusprechen und diese über die positiven Effekte agiler Arbeitsmethoden informieren zu können.

Kollaboration MS Teams



In der neuen Arbeitswelt ist die hybride Zusammenarbeit ein wichtiger Baustein, weshalb im Projekt „Arbeitswelt LB“ die Plattform *Microsoft Teams* (kurz: *MS Teams*) in Kooperation mit dem Fachbereich 15 eingeführt wurde.

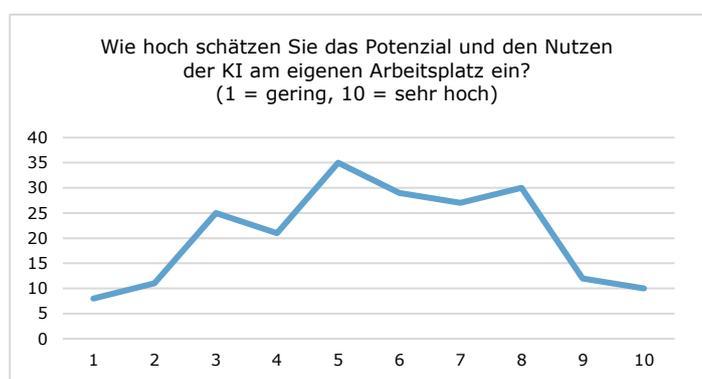
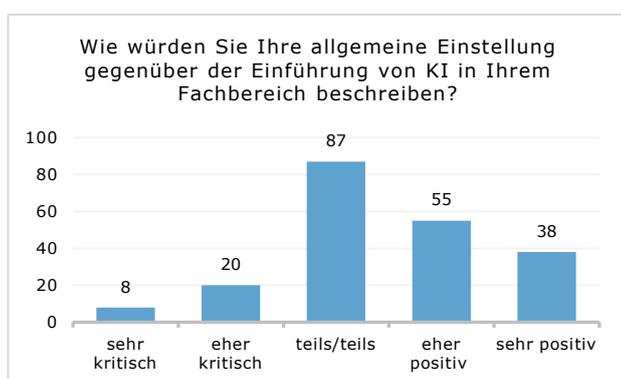
Zusätzlich zu den Teams Power Usern sollen alle Mitarbeitenden die Möglichkeit haben, sich genauer mit *MS Teams* auseinandersetzen zu können und ihr Wissen aufzufrischen. Hierfür wurde in Zusammenarbeit mit dem Fachbereich 15 die IT-Lernplattform genutzt um kurze Lernvideos, Lernpfade und monatliche Newsletter den Nutzern zur Verfügung zu stellen. Die Inhalte wurden dabei von der Akademie 365 bereitgestellt und auf die Umgebung der Stadt Ludwigsburg angepasst. Dadurch entstand ein breites Angebot an Lerninhalten, welche von den Mitarbeitenden genutzt werden können. Zusätzlich hat die Akademie 365 Live Sessions angeboten, in welchen die Themen der Newsletter nochmals aufgegriffen wurden und Mitarbeitende die Möglichkeit hatten, ihre Fragen zu stellen.

Arbeitswelt – KI

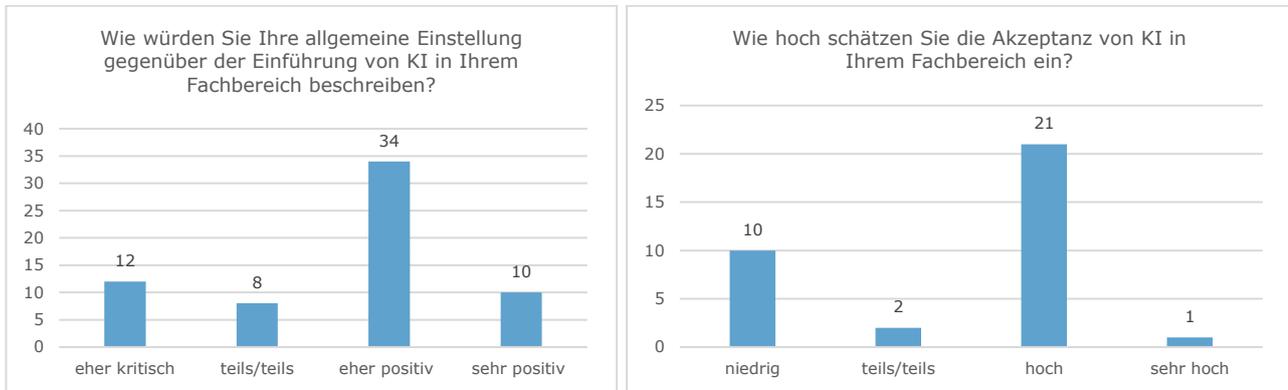
Der Projektansatz für die ‚Arbeitswelt - KI‘ startete nach dem Projektmandat durch Oberbürgermeister Dr. Knecht und Erster Bürgermeisterin Frau Schmetz mit Vertretungen aus den Themenfeldern Datenschutz, IT-Sicherheit, Personalrat, IT und Organisationsentwicklung.

Der Wissensstand und das Stimmungsbild gegenüber der Künstlichen Intelligenz (KI) innerhalb der Verwaltung war bis zu diesem Zeitpunkt unklar. Hierfür wurde eine Umfeldanalyse durchgeführt. Es wurden angepasste Fragebögen an die Führungskräfte und Mitarbeitenden gesendet, sowie an Kommunen in Baden-Württemberg.

201 Mitarbeitende nahmen an der Umfrage teil. Es zeigt sich, dass die allgemeine Einstellung gegenüber der Einführung von KI in dem jeweiligen Fachbereich stark mittig und eher als positiv eingestuft werden kann. Ähnlich wird das Potenzial am eigenen Arbeitsplatz eingestuft. Mitarbeitende zeigen sich verhalten, dennoch positiv gegenüber der Technologie.



64 Führungskräfte nahmen an der Umfrage teil. Die allgemeine Einstellung gegenüber der Einführung von KI wird als eher positiv eingestuft. Ebenso ist die Akzeptanz von KI in den jeweiligen Fachbereichen als eher hoch anzusehen.



Die Befragungen zeigen, dass eine transparente Informationsbereitstellung und Impuls-Vorträge notwendig sind, um nachhaltige Akzeptanz zu schaffen.

Neben der kommunalen Befragung wurde ein monatlicher Arbeitskreis gegründet. Hier sind ca. 38 Kommunen aus Baden-Württemberg vertreten. Die Teilnehmenden setzen sich intensiv mit dem Thema Künstliche Intelligenz auseinander, insbesondere damit, wie die Technologie in die jeweilige Verwaltung integriert werden kann und wie die Mitarbeitenden sensibilisiert werden können.

Um einen tieferen Blick in die Meinungsbilder der Mitarbeitenden zu erhalten, wurde innerhalb der Umfrage die Möglichkeit geboten Teil einer Arbeitsgruppe zu werden. Diese hat sich im Jahre 2024 getroffen. Im Jahr 2025 werden Freiwillige als Multiplikatoren für die verschiedenen Bereiche geschult. Für das Jahr 2025 wird zudem festgelegt, KI-Richtlinien zu verabschieden und darauffolgend Veranstaltungen für Mitarbeitende anzubieten. Diese bilden anhand von KI-Laboren, Vorträgen und weiteren Austauschplattformen einen offenen Informationsaustausch. Zusätzlich wird eine ausführliche KI-Intranetseite aufgebaut, um relevante Informationen bereitzustellen.



Alle genannten Aufgabenpakete werden in enger Zusammenarbeit mit Datenschutz, IT-Sicherheit, Personalrat, IT und Organisationsentwicklung entwickelt.